

### **Erforderliche Materialien:**

- Lösung der Übung: Äpfel und Birnen
- Lösung der Übung: Kapazitätsprobleme

Markus Fröhlich findet die Ergebnisse der Deckungsbeitragsrechnung unter Einbeziehung des Auftrages LIDL (2) unbefriedigend. Ihn stört insbesondere, dass die für diesen Auftrag erforderlichen neuen Investitionen als Teil der fixen Kosten alle Produkte belasten und keine Aussagen über die Anteile seiner Produkte am Betriebsergebnis möglich sind.

Zur Verteilung der fixen Kosten hat Markus eifrig im Internet recherchiert. Allerdings ist er bei der Lösung seines Problems noch nicht richtig weiter gekommen. Das Spektrum seiner gefundenen Lösungsvorschläge schwankt zwischen zwei miteinander nicht zu vereinbarenden Aussagen:

- **„Fixe Kosten sind fixe Kosten, wenn sie sich auf die Kostenträger verteilen ließen, wären es ja variable Kosten“**

und dem Ansatz der mehrstufigen Deckungsbeitragsrechnung:

- **„Die fixen Kosten werden stufenweise auf die Kostenträger verteilt“.**

Am Abend sucht er Hilfe bei Bianka.

**Markus:** „Ich weiß, mein Schatz, unsere Abende verkommen immer mehr zu einem BWL-Colloquium. Ich mache auch alles wieder gut und führe dich morgen schön zum Essen aus. Aber ich brauche dringend deine Hilfe. Ich habe die Kostenrechnung so, wie du es vorgeschlagen hast, nach meinen Produkten aufgeteilt. Jetzt komme ich aber nicht weiter. Wenn ich die Fixkosten als Block betrachte, kann ich keine Aussagen mehr zum Break-Even-Point eines einzelnen Produktes treffen, weil ich die gesamten Kosten dieses Produkts nicht kenne.“

**Bianka:** „Dann freue ich mich schon auf morgen Abend, dann aber ohne BWL! Jetzt zu deinem Problem. Du bewegst dich gerade an der Schnittstelle von unterschiedlichen Auffassungen in der Teilkostenrechnung. Die Befürworter der einstufigen Deckungsbeitragsrechnung lehnen eine Verteilung des Fixkostenblocks auf mehrerer Produkte ab, weil sie ja sonst keine fixen Kosten wären. Im Gegensatz dazu versuchen die Anhänger einer mehrstufigen Deckungsbeitragsrechnung eine individuelle Analyse und Aufgliederung der Fixkosten, um die fixen Kosten nach Möglichkeit doch noch den Kostenträgern zuzuordnen. Vergiß nicht, in der Kostenrechnung gilt das Opportunitätsprinzip. Es gibt keine gesetzlichen Vorschriften. Sinnvoll ist alles, was dir ein Maximum an Informationen und damit Entscheidungsgrundlagen verschafft. Deshalb werden in dieser Form der Deckungsbeitragsrechnung die Kriterien Richtigkeit und Genauigkeit zugunsten der versuchten Informationsgewinnung nur bedingt erfüllt.“

**Markus:** Also verteile ich die Fixkosten proportional nach Kartons auf alle Produkte?

**Bianka:** „Langsam, Bärchen! Die mehrstufige Deckungsbeitragsrechnung versucht, für die Aufteilung der Fixkosten weitere Kriterien zu finden. Sie unterscheidet deshalb vier Gruppen von fixen Kosten:

Gruppe 1: **Produktfixe Kosten:** alle Fixkosten, die ausschließlich und unmittelbar durch Entwicklung, Produktion oder Vertrieb nur eines Produkts bzw. einer Produktart verursacht werden.

Gruppe 2: **Produktgruppenfixe Kosten:** alle Fixkosten, die zwar nicht eindeutig durch einzelne Produktart, aber durch eine Gruppe von Produkten verursacht werden.

Gruppe 3: **Bereichsfixe (spartenfixe) Kosten:** alle Fixkosten, die zwar weder einer Produktart noch einer Produktgruppe (also den Gruppen 1 oder 2), aber einem Unternehmensbereich (einer Sparte) eindeutig und direkt zugerechnet werden können.

Gruppe 4: **Unternehmensfixe Kosten:** alle verbleibenden Fixkosten, die keiner der vorherigen Gruppen zugerechnet werden konnten.

Die vier Gruppen werden stufenweise mit den erzielten Deckungsbeiträgen verrechnet und ergeben die Deckungsbeiträge I – IV, also DB I für Produkt 1 minus seiner Produktfixen Kosten ergibt DB II, innerhalb einer Produktgruppe ergibt die Summe der DB II minus der Produktgruppenfixen Kosten den DB III usw.

Ich habe ein Beispiel aus unserem innerbetrieblichen Unterricht:“

Beispielunternehmen								
	Bereich 1				Bereich 2			
	Gruppe 1		Gruppe 2		Gruppe 3		Gruppe 4	
	Pro- dukt1	Pro- dukt 2	Pro- dukt 3	Pro- dukt 4	Pro- dukt 5	Pro- dukt 6	Pro- dukt 7	Pro- dukt 8
Erlöse	37	72	41	51	6	36	38	46
Kv	32	48	23	24	8	20	26	26
DB I	5	24	18	27	-2	16	16	20
- Prod.fixe Kosten	6	5	3	17	3	7	12	9
=	-1	19	15	10	-5	9	4	11
DB II	18		25		4		15	
- Prod. gruppenfixe Kosten	6		8		7		5	
=	12		17		-3		10	
DB III	29				7			
- Bereichs- fixe Kosten	15				11			
=	14				-4			
DB IV					10			
- Unter- nehmensfixe Kosten					12			
= Betriebs- ergebnis					-2,			

**Markus:** „Das wird kein leichter Abend!“

**Bianka:** „Die einzelnen Fixkostengruppen sind im Einzelfall schwer zuzuordnen. Jetzt musst du das auf deinen Betrieb übertragen. Zunächst solltest du dir darüber klar werden, was Bereich, Gruppe, Produkt und Unternehmen für dich bedeuten!“ Ordne doch mal die Begriffe in einer Hierarchie und sieh nach, was für dich überhaupt zutrifft.“

1. Aufgabe:

- a) Folgen Sie der Anforderung von Bianka und versuchen Sie eine hierarchische Einordnung Ihres Betriebes in die vier Gruppen!
- b) Ordnen Sie Ihre Fixkosten durch Ankreuzen zu!

<b>Unternehmen</b>	Unternehmen Habedank Säfte GmbH		
<b>Bereich</b>			
<b>Gruppen</b>			
<b>Produkte</b>	Produkt 1	Produkt 2	Produkt 3
	<b>Verteilung der produktfixen Kosten nach:</b>		
<b>Fixe Kosten:</b>	Anzahl der Kunden	Anzahl der Kartons	nur Produkt 3 LIDL
Reiniger			
Diesel			
Benzin			
Löhne alt			
Lohn neuer Mitarbeiter			
Beiträge Berufsgenossenschaft			
Abschreibungen alt			
Abschreibungen Ersatzinvestitionen			
Abschreibungen Neuinvestitionen			
Miete			
Steuer Kfz			
Steuer LKW			
Versicherung Kfz			
Versicherung LKW			
Wartungskosten			
Büromaterial			
Telekom			
Zinsen Sparkasse Berlin			
Zinsen Dresdner Bank			

**Markus:** „Das war ein hartes Stück Arbeit. Könntest Du mal über meine Ergebnisse schauen? Bitte!!!“

**Bianka:** „Die Aufteilung nach Anzahl der Kartons erscheint mir bei Benzin und Diesel unüblich!

Und noch etwas: Du solltest deine Annahmen hinsichtlich der fixen Kosten untersuchen! Ich habe da Bedenken, dass die Dieselposten für deinen LKW, deine bisherigen Abschreibungen und deine Wartungskosten durch den Auftrag von LIDL und die damit verbundene Steigerung deiner Fertigung und deines Vertriebs gleich bleiben. Beim Büromaterial dürfte es sich wohl nur um Peanuts handeln.“

2. Aufgabe:

Was meint Bianka mit ihren Anmerkungen zu den jeweiligen fixen Kosten?

**Anmerkung Diesel und Benzin:**

**Anmerkung bisherige Abschreibungen:**

**Anmerkung Wartungskosten:**

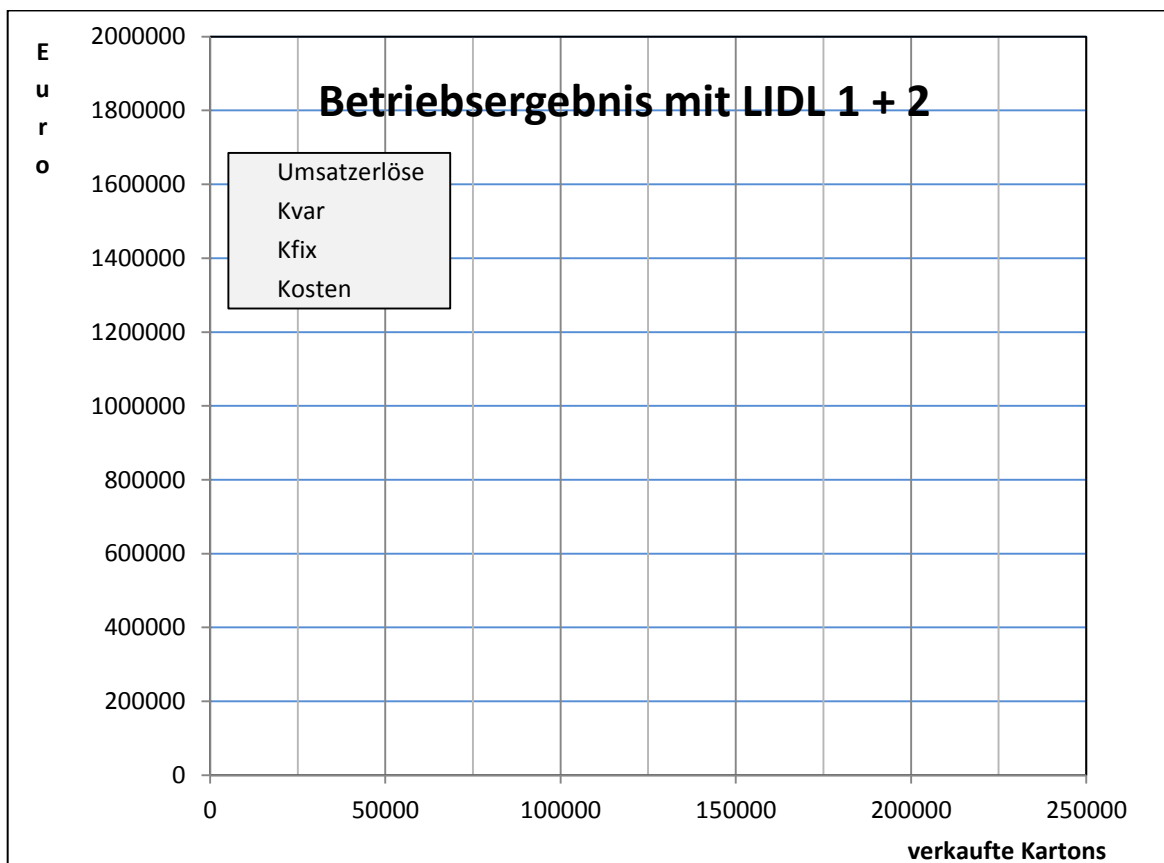
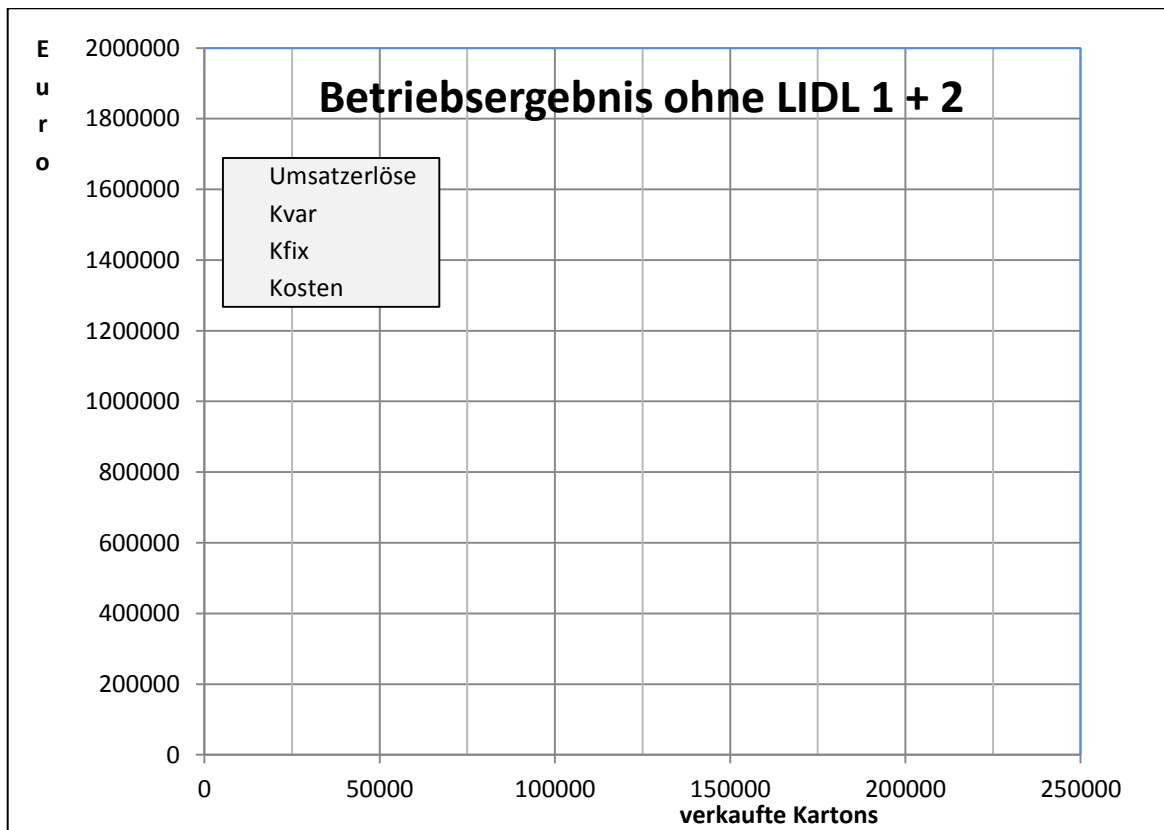
3. Aufgabe:

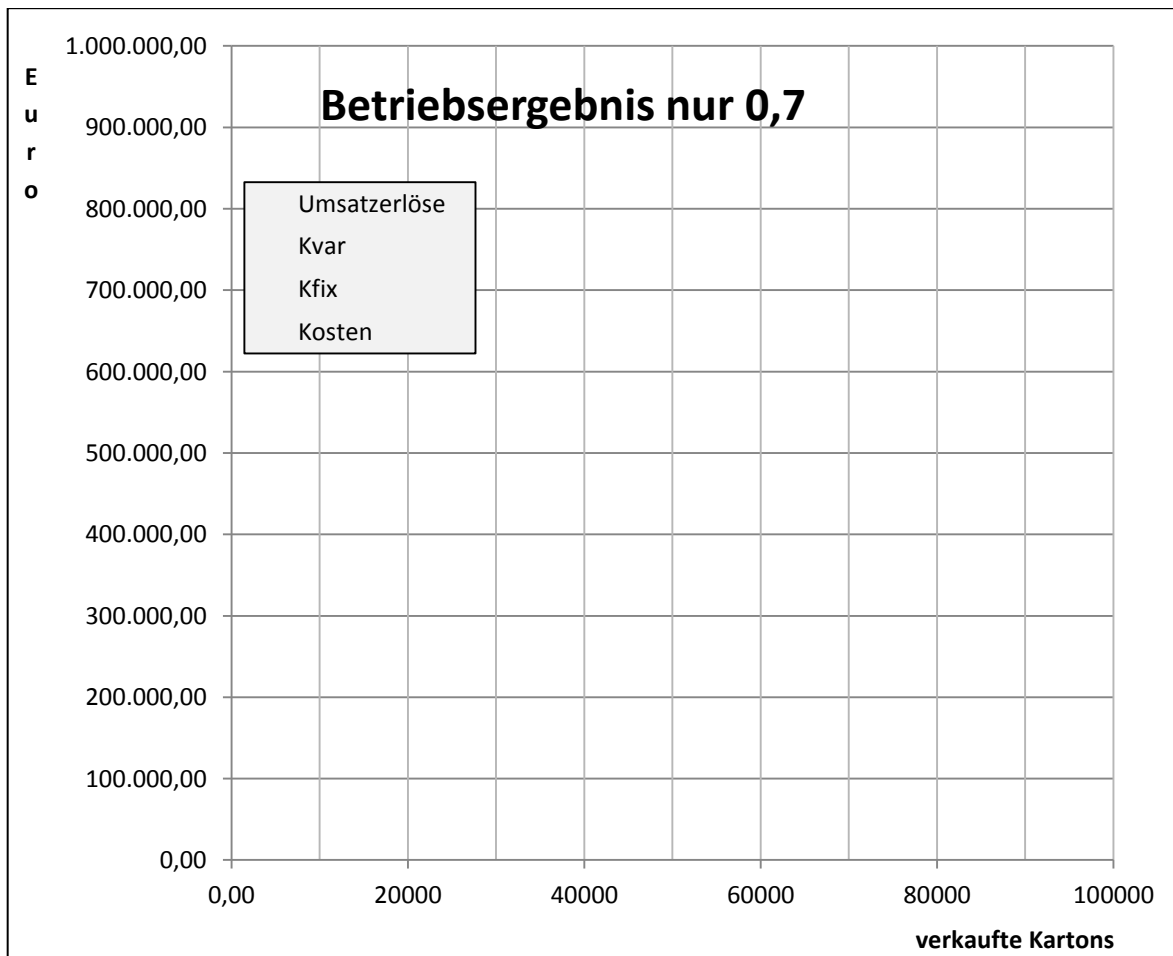
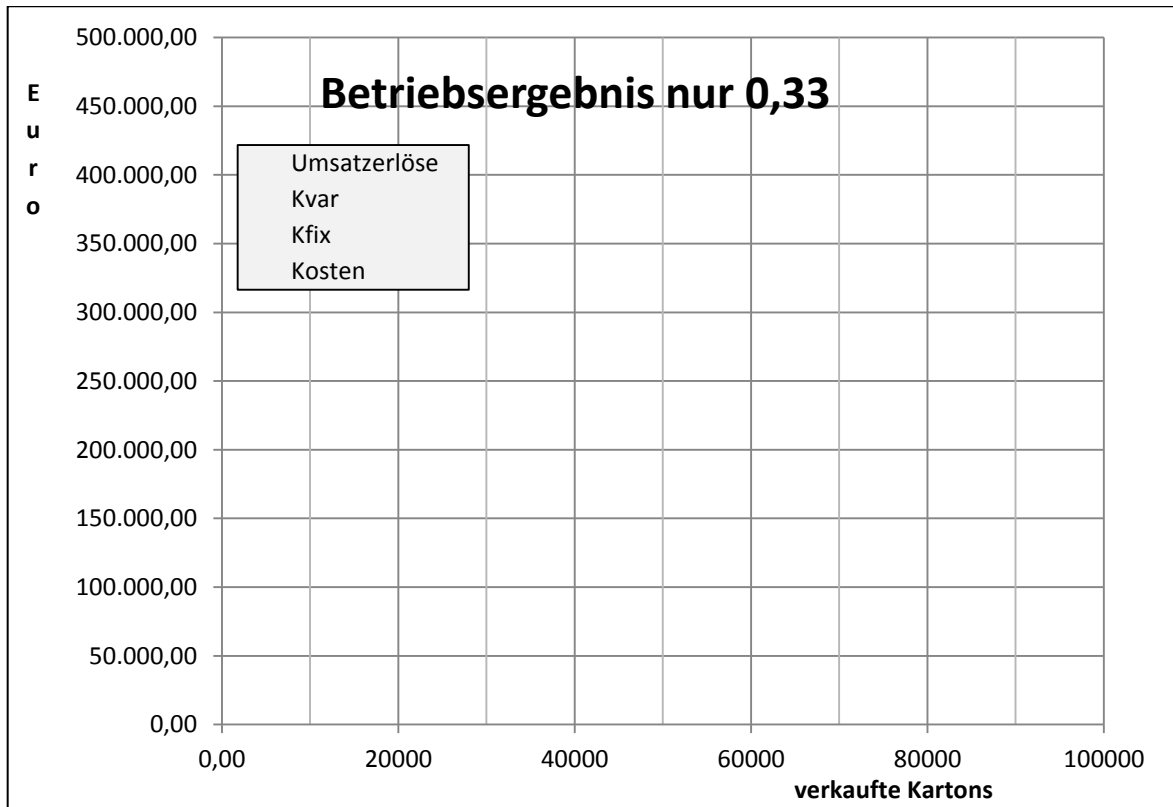
Verteilen Sie die fixen Kosten gemäß der gewählten Verteilung. Benutzen Sie dazu die folgende Tabelle.

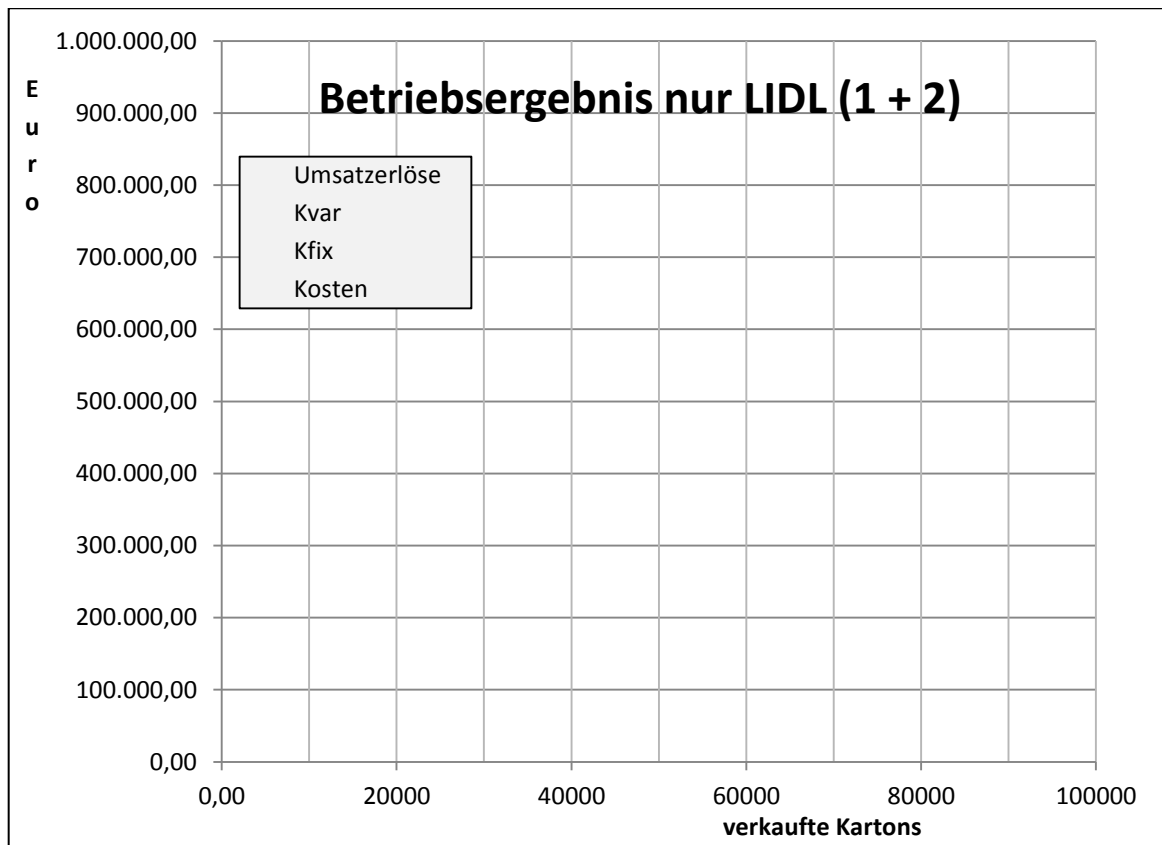
<b>Mehrstufige Deckungsbeitragsrechnung</b>				
<b>Unternehmen</b>		Unternehmen Habedank Säfte GmbH		
<b>Gruppen</b>		Gruppe 1	Gruppe 2	
		Kartons zu 12 Flaschen je 0,33 Liter	Kartons zu 12 Flaschen je 0,7 Liter	
<b>Produkte</b>	Summe	Produkt 1	Produkt 2	Produkt 3
		Markenartikel	Markenartikel	LIDL (1 + 2)
Anzahl der Kunden	9	5	3	1
Anzahl der Kartons				
<b>Leistungen</b>				
<b>Summe Kvar</b>				
<b>DB1</b>				
<b>db1</b>				
<b>Fixe Kosten:</b>		<b>Verteilung der produktfixen Kosten:</b>		
Reiniger				
Diesel				
Benzin				
Löhne alt				
Lohn neuer Mitarbeiter				
Beiträge Berufsgenossenschaft				
Abschreibungen alt				
Abschreibungen Ersatzinvestitionen				
Abschreibungen Neuinvestitionen				
Miete				
Steuer Kfz				
Steuer LKW				
Versicherung Kfz				
Versicherung LKW				
Wartungskosten				
Büromaterial				
Telekom				
Zinsen Sparkasse Berlin				
Zinsen Dresdner Bank				
<b>Summe Kfix</b>				
<b>DB 2</b>				
<b>db2</b>				
<b>Betriebs- ergebnis</b>				

4. Aufgabe:

Skizzieren Sie den Kostenverlauf der variablen Kosten, der fixen Kosten, der Gesamtkosten und Leistungen für die gesamte betriebliche Tätigkeit (alle Produkte) sowohl ohne als auch mit den beiden Aufträgen von LIDL sowie für jedes der Produkte 1 – 3.







5. Aufgabe:

Berechnen Sie den Breakeven-Point für Ihren Gesamtumsatz mit und ohne die Aufträge von LIDL sowie für Ihre drei Produkte.

6. Aufgabe:

Werten Sie die Ergebnisse der mehrstufigen Deckungsbeitragsrechnung und der Diagramme für die Habedank Säfte GmbH aus.

Die Auswertung wird künftigen Nutzern überlassen.



7. Aufgabe:

Werten Sie das Beispiel von Bianka für eine mehrstufige Deckungsbeitragsrechnung aus. Gehen Sie dabei auf folgende Gesichtspunkte ein:

- a) Sollte Produkt 5 eingestellt werden?
- b) Wie wirkt sich ein Abbau der produktfixen Kosten für Produkt 5 aus?
- c) Welche Auswirkungen ergeben sich für die Produktgruppe 3?
- d) Welche Auswirkungen ergeben sich für den Bereich 2?
- e) Sollte Produkt 1 aufgegeben werden?
- f) Welche Vorteile würden sich durch eine Aufgabe von Produkt 1 für das Betriebsergebnis ergeben?

**LÖSUNGEN:**

a)

b)

c)

d)

e)

f)

