

Ihr Info-Plus



Wie Einkäufer die Deckungsbeitragsrechnung geschickt nutzen können

Der sogenannte Deckungsbeitrag ist eine interessante Argumentationshilfe für Einkäufer. Geschickt eingesetzt bietet er in Preisverhandlungen Möglichkeiten, eine Win-Win-Situation aufzuzeigen anstatt eine der Verhandlungsparteien auf eine vermeintliche Verliererstrasse zu führen.

Der Deckungsbeitrag

Was steckt nun hinter dem Deckungsbeitrag eines Produkts?

Definition: Der Deckungsbeitrag ist die Differenz zwischen dem Verkaufspreis und allen seinen variablen Kosten.

Variable Kosten sind diejenigen Kosten, die vermehrt anfallen, wenn auch vermehrt produziert wird, aber auch überhaupt nicht mehr anfallen, wenn gar nicht produziert wird.

Klassische Beispiele für variable Kosten sind die Materialkosten, Maschinennutzungskosten und direkt zuordenbare Werkerlöhne (z.B. für Montagetätigkeiten).

Praktisch das Gegenteil zu den variablen Kosten sind die Fixkosten. Diese bleiben in ihrer Höhe konstant – egal ob nicht oder wenig oder sogar sehr viel produziert wird. Beispiele für Fixkosten sind Abschreibungen, Mieten, Versicherungsbeiträge und Gehälter. Alle diese Kosten fallen auch an, wenn Ihr Unternehmen Betriebsurlaub macht, wenn also überhaupt nicht gefertigt wird!

Da wie oben aufgezeigt viele Kostenarten eines Unternehmens eben keine variablen Kosten sind sondern Fixkosten, entspricht der Deckungsbeitrag also nicht (!) dem Gewinn, der mit einem verkauften Produkt gemacht werden kann. Vielmehr müssen die Deckungsbeiträge aller verkaufter Produkte oder Dienstleistungen die Fixkosten decken, um das Unternehmen vor Verlusten und damit auch mittelfristig vor dem Verlust seiner Existenzberechtigung zu ‚bewahren‘.

Bitte beachten Sie: Bedeutende Deckungsbeiträge erwirtschaften Sie über eine große Anzahl verkaufter Produkte oder Dienstleistungen mit eventuell jeweils nur geringfügigen Deckungsbeiträgen oder über hohe Deckungsbeträge pro Produkt bei weniger verkauften Kostenträgern – am besten natürlich beides: hohe Deckungsbeträge bei hohen Verkaufsstückzahlen!

Erst wenn Sie in einer Periode einen in Summe höheren Deckungsbeitrag wie die angefallenen Fixkosten erwirtschaftet haben, bewegen Sie sich in der Gewinnzone – ein absolutes Muss!

Die praktische Umsetzung

Wie kann nun in Preisverhandlungen der Deckungsbeitrag als Verhandlungsargument genutzt werden?

Das ‚Gejammere‘ von Lieferanten bereits beim ersten Versuch den Angebotspreis zu senken ist allen bekannt – und von Lieferantenseite gut einstudiert! Die Realität sieht jedoch anders aus, da insbesondere Preiserhöhungsforderungen von Zulieferern oftmals einer

betriebswirtschaftlichen Prüfung nicht standhalten, zumindest was die Höhe der geforderten Preiserhöhung angeht.

Ist es nicht bemerkenswert, dass bei umsatzstarken Kunden erst der zuständige Außendienstler sein professionelles Wehklagen verlauten lässt und (hoffentlich...) den gesamten ihm zur Disposition stehenden Rabatt bzw. Verhandlungsspielraum an den Kunden weitergeben muss und dann dann gegebenenfalls erneut der Key-Account-Manager das gleiche ‚Spiel‘ beginnt? Auch er klagt, geht Kompromisse ein (sprich: steht einen weiteren Preisnachlass gegenüber seiner ursprünglichen Preisvorstellung zu) und je nach Kunden-Lieferantenverhältnis und Diskrepanz zwischen den Preisvorstellungen wird die letztendliche Preisvereinbarung mit dem Vertriebsleiter oder Geschäftsführer getroffen – nach dem selben Ritual wie bereits oben beschrieben.

Praxis-Tipp: Nur wenn Sie ein C-Kunde bei Ihrem Lieferanten sind, werden Sie in der Regel Preisvereinbarungen bereits mit Außendienstlern oder Vertriebsmitarbeitern ohne Führungsverantwortung treffen müssen – ansonsten ist die Gefahr hoch, dass Rabattpunkte ‚verschenkt‘ werden.

Besonders der Hinweis von Lieferanten, dass die Preisvorstellung des Kunden die eigenen Kosten nicht decken würde und daher indiskutabel wäre, ist in fast allen Fällen mehr ein Einschüchterungsversuch als betriebswirtschaftlicher Fakt: denn da ist ja noch der Deckungsbeitrag...!

Bitte beachten Sie: die tatsächliche ‚Schmerzgrenze‘ eines Lieferanten sind die variablen Kosten: es gibt wirklich keine sinnhafte Begründung, dass ein Lieferant ein Serienprodukt unter seinen variablen Kosten verkauft. Kurzfristige (vertriebs)politische Beweggründe mal ausgenommen, die durchaus auch kaufmännisch geleitet sein können.

Und jeder Cent, den der Zulieferer über seinen variablen Kosten erlöst, bedeutet für ihn Deckungsbeitrag. Jeder Cent!

Aus unserer ‚Einkäuferbrille‘ bedeutet dies, dass der Lieferant auf jeden Fall einen Vorteil hat, wenn er einen Deckungsbeitrag erzielt: Entweder er verringert seine Verluste oder er erhöht seine Gewinne. Keines von beidem gelingt ihm, wenn er mit uns als Kunden keinen Vertrag schließen kann, weil wir uns nicht auf einen gemeinsamen Preis einigen können!

Wie der Lieferant darüber denkt

Drei Einschränkungen aus Lieferantensicht müssen aber fairerweise thematisiert werden:

Zum einen wehren sich Zulieferer des öfteren mit dem abwehrenden Hinweis, dass kein Unternehmen überleben könnte, wenn alle Kunden so argumentieren würden. Dies ist teilweise richtig. Jedoch wird dabei nicht berücksichtigt, dass bei einem zusätzlichen (!) Auftrag ja tatsächlich nur noch variable Kosten anfallen. Die üblicherweise angewandte Vollkostenrechnung verursacht durch die –fälschlicherweise- verrechneten Gemeinkosten tatsächlich exorbitant hohe Gewinne für den Lieferanten! Bei wegfallenden Aufträgen, die unter Vollkostensicht kalkuliert wurden, müsste der Lieferant aber tatsächlich die Preise anheben (wenn im Vorfeld in der Tat nur mit variablen Kosten und einem akzeptablen Gewinnaufschlag kalkuliert wurde), falls keine neuen Aufträge mit entsprechend höheren Deckungsbeiträgen akquiriert werden können.

Zum anderen entspricht die oben aufgeführte Argumentation mit Deckungsbeiträgen nicht den vertriebspolitischen Interessen eines (jeden) Unternehmens. Auch wenn uns als Einkäufer das primär nicht interessieren muss, ist es doch wichtig, zu wissen, wo und wie Gegenwehr des Lieferanten ‚droht‘! Schließlich ist es jedem Unternehmen und so auch Ihren Lieferanten wichtig, eine relativ einheitliche Preispolitik umzusetzen. Denn welcher Kunde möchte erfahren, dass eventuell sogar ein direkter Mitbewerber nur Verkaufspreise auf Basis von variablen Kosten zahlen muss, während er selbst anteilig auch die Fixkosten des Lieferanten mitfinanzieren soll bzw. muss?

Und last but not least ein echter Knackpunkt, bei dem die oben vorgestellten betriebswirtschaftlichen Fakten nicht fruchten können: Bei einer hohen bis sehr hohen Auslastung der Produktion des Lieferanten hat es schlichtweg kein Lieferant nötig, nur mit den sogenannten Grenzkosten (hier: variablen Kosten) zuzüglich eines Gewinnzuschlags zu kalkulieren. Ganz offensichtlich ist sein angebotenes Preisniveau so attraktiv, dass er eine überdurchschnittlich hohe Auftragslage hat.

Bitte beachten Sie: Auch wenn es uns Einkäufern schwer fällt, so müssen auch wir uns den marktwirtschaftlichen Fakten stellen. Und dies bedeutet, dass die Preisanalyse insbesondere in Zeiten (sehr) hoher Auslastung nur bedingt umsetzbar ist.

Sollte zum Beispiel der Zulieferer aufgrund seiner beschränkten Produktionskapazitäten nur noch einen zusätzlichen Kundenauftrag annehmen können und hätte drei Kundenanfragen zur Auswahl, würde er denjenigen Auftrag annehmen, der ihm den absolut höchstmöglichen Deckungsbeitrag einbringt. Hier würde der Marktpreis sicher signifikant über den fair kalkulierten Vollkosten liegen.

Ihre Unternehmen würden genau so handeln...!

Praxis-Tipp: Der Deckungsbeitrag hilft wirkungsvoll durch den Einsatz betriebswirtschaftlicher Fakten, Lieferanten ohne Gesichtsverlust auf niedrigere Preise herunterzuhandeln und ihnen eine Win-Win-Situation aufzuzeigen. Verschießen Sie daher dieses explosive Pulver nicht zu früh, sondern erst bei dem wirklichen Entscheider auf Lieferantenseite.



Dipl.-Wirtsch.-Ing. Jürgen Simon

ist Inhaber eines Ingenieurbüros in Gaildorf, Deutschland, Lehrbeauftragter an der FH Heilbronn. Das Ingenieurbüro Jürgen Simon optimiert Einkaufspreise, Kosten und Bestände in Einkauf und Materialwirtschaft.