

Break-even optimieren – Unternehmen wetterfest aufstellen!

Break-even Resilienz als Indikator für die Robustheit des Ergebnisses. Günter Lubos

Wann ist ein Unternehmen wetterfest aufgestellt? Vor allem dann, wenn eine Reduzierung des Break- even gelingt. Ein niedriger Break-even macht ein Unternehmen resilient gegen Absatzschwankungen oder -rückgänge. Das Controlling ist gefordert, das entsprechende Instrument zur Verfügung zu stellen. Es gilt, den Break-even zu ermitteln und den Entscheidern des Unternehmens die Auswirkungen ihres Handelns auf den Break-even vor Augen zu führen.

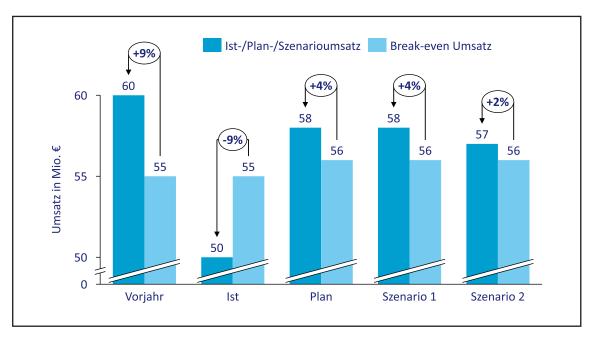
Die Ermittlung des Break-even – Pragmatismus geht vor Theorie und Detailverliebtheit

Der Break-even als betriebswirtschaftliches Instrument ist ein bekanntes Instrumentarium und keine neue Erfindung. Wie so viele Instrumente des Controllings führt er ein Schattendasein, wenn die Unternehmenslage gut ist.



Summary

Nur ein stabiler Break-even macht ein Unternehmen wetterfest. Er befähigt das Unternehmen, Absatzschwankungen oder -rückgängen zu begegnen. Vom Controlling kommt dafür das entsprechende Instrument. Eine differenzierte Betrachtung der Kosten hinsichtlich ihrer Beeinflussbarkeit ist dafür unabdingbar und sie sind dafür hinsichtlich ihres Fix- oder Gemeinkostencharakters sowie ihrer Variabilität zu unterteilen. Den Break-even im Vergleich zu Ist- und Planumsätzen zu verfolgen, zählt dabei zu den wesentlichen Controllingaufgaben.





Dr. Günter Lubos

Mitglied der Geschäftsleitung bei Dr. Wieselhuber & Partner, München. Verantwortlich für Profit & Controlling Excellence. Iubos@wieselhuber.de

Abb. 1: Ergebnisrisiken und Break-even Resilienz

Warum sich mit der Frage auseinandersetzen, wo die Gewinnschwelle liegt? Wenn das Ergebnis gut und die Rendite hoch ist, fehlt die Notwendigkeit für die Nutzung dieses betriebswirtschaftlichen Instruments. Das ändert sich schlagartig, sobald – aus welchen Gründen auch immer – der Umsatz zurückgeht und das Ergebnis gravierend sinkt. Die Frage des Beraters "Wo liegt denn Ihr Break-even?" wird dann in diesen Fällen wie folgt beantwortet: "Das wissen wir nicht, denn bislang mussten wir uns damit nicht auseinandersetzen. Wir wissen auch nicht so richtig, wie wir ihn berechnen sollen!" Damit ist bereits ein wichtiger Punkt angesprochen: Wie den Break-even methodisch berechnen?

Grundsätzlich ermittelt sich der Break-even, indem man den Deckungsbeitrag auf Basis variabler Kosten den Fixkosten gegenüberstellt. Dies setzt zwei Dinge voraus: Es existiert eine Unterscheidung in variable und fixe Kosten und eine Deckungsbeitragsrechnung. Beides sind Voraussetzungen, über die nicht jedes Unternehmen verfügt. Um fixe und variable Kosten zu unterscheiden, gibt es einerseits die Möglichkeit, früh bei der Gestaltung der Kostenrechnung anzusetzen. Dies geschieht, indem man Kostenarten Konto für Konto und/oder Kostenstellen in der Kostenrechnung mit den entsprechenden Merkmalen hinsichtlich ihrer Variabilität versieht, diese auf ihre "Reagibilität" bei Absatzschwankungen "testet" und ggf. korrigiert. Am Ende verfügt man über eine etwas komplexe, aber "richtige" Unterteilung der Kosten. Allerdings erfordert diese Vorgehensweise, dass ein Unternehmen frühzeitig die Bedeutung des Break-even erkennt und sich rechtzeitig auf seine Nutzung vorbereitet. Meist ist jedoch infolge des Zeitdrucks eine etwas pragmatischere Vorgehensweise gefragt. Indem man erfahrungsbasiert vor allem Kostenarten in den verschiedenen Funktionsbereichen (Vertrieb, Produktion, Logistik, Verwaltung) hinsichtlich ihres Charakters unterscheidet kann der Prozess beschleunigt werden. Das Ergebnis ist ein Block an Fixkosten, der oft erstaunlich genau die Kostensituation abbildet. Dieses Ergebnis bildet die Basis für alle weiteren Schritte zur Interpretation und Nutzung des Break-even.

Aussagekraft des Break-even und Breakeven Resilienz: wichtige Indikatoren für die Robustheit des Unternehmens

Schwierige Zeiten in einem Unternehmen gehen meist mit Veränderungen von Absatz und Umsatz einher. Für solche Situationen ist die Break-even Betrachtung ein sinnvolles Instrument. Mit seiner Hilfe lässt sich feststellen, welche Ergebnisauswirkungen diese Schwankungen haben. Die Gegenüberstellung von Break-even Umsatz, Ist-Umsatz, Plan-Umsatz oder verschiedenen Umsatzszenarien zeigt die Anfälligkeit des Unternehmens bei Absatz- und Umsatzschwankungen. Der prozentuale Abstand zwischen den einzelnen Werten zeigt, welche Umsatzschwanken eintreten dürfen, bis das Unternehmen die Gewinnschwelle erreicht bzw. in eine Verlustzone eintritt. Diese als "Break-even Resilienz" zu interpretierende KPI gibt dem Controlling ein Instrument an die Hand, um frühzeitig darauf aufmerksam zu machen, wie sich Ergebnisrisiken konkret manifestieren (Abb. 1).

Je geringer der Abstand zwischen beiden Werten ist, desto anfälliger wird das Unternehmen. Gerade in Zeiten, in denen Nachfragerückgang, Lieferkettenprobleme und Kostensteigerungen den Break-even von der Umsatz- und der Kostenseite gleichzeitig unter Druck setzen, bildet ein robuster Break-even in gewisser Weise eine Lebensversicherung für das Ergebnis und damit für das Unternehmen. Gerade in der jüngeren Vergangen-

7

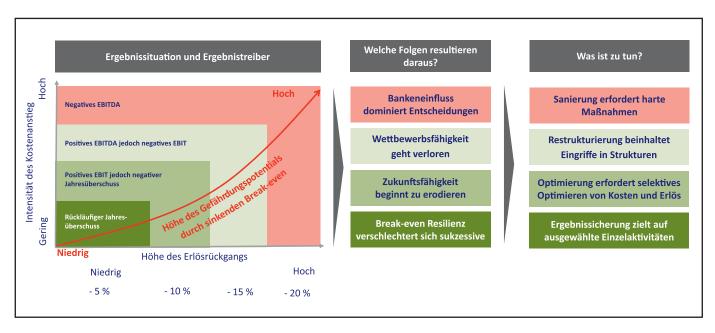


Abb. 2: Die Veränderung des Break-even und der Break-even Resilienz als Riskoindikator

heit hat sich gezeigt, dass die Corona-Epidemie und die Unterbrechung der Lieferketten plötzlich und nicht planbar zu signifikanten Absatz- und Umsatzrückgängen geführt haben. Für Unternehmen mit einem robusten Break-even war die Situation deutlich leichter zu bewältigen, als dies bei Grenzanbietern mit hoher Gewinnschwelle der Fall war.

Diese Robustheit des Unternehmens wirkt sich dabei auf die Wahl der ergebnissichernden Maßnahmen aus. So erfordert ein niedriger Break-even vielleicht nur zeitlich begrenzte Maßnahmen, wie z.B. Kurzarbeit, ohne tiefen Einschnitt in die Organisationskosten. In anderen Fällen kommt das Unternehmen nicht um einen Personalabbau herum, um das Ergebnis abzusichern. Eine "Überwinterungsstrategie" ist auf Basis eines niedrigen und robusten Break-even einfacher umzusetzen als bei einem hohen Break-even.

Break-even und Break-even Resilienz als Risikoindikator

Die Entwicklung des Break-even und insbesondere die Risikoresilienz stellen einen

Frühindikator zur Identifikation von Ergebnisrisiken dar. Bei unterschiedlichen Ergebnisszenarien, die teilweise gravierende Folgen und einschneidende Maßnahmen nach sich ziehen, steht eine Veränderung des Break-even am Beginn einer möglichen Ergebniserosion (Abb. 2). Gerade prosperierende Unternehmen weisen nicht selten eine schleichenden Veränderung des Break-even auf. Im Bewusstsein der eigenen Ertragskraft werden Strukturen und damit Kosten aufgebaut, die bei einem Absatz- und Umsatzrückgang rasch in eine Ergebniserosion münden. Je weiter der Break-even ansteigt, desto

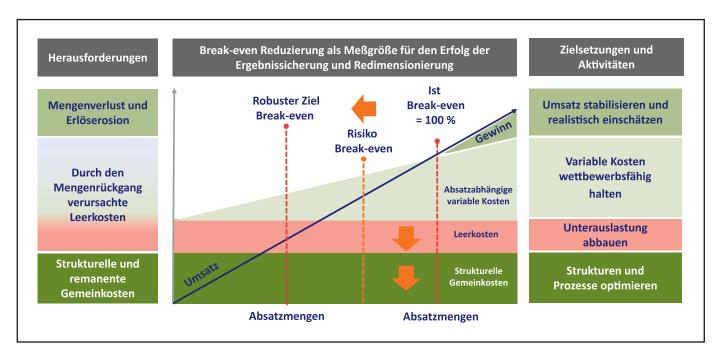


Abb. 3: Ansatzpunkte zur Verbesserung der Break-even Situation identifizieren

mehr läuft das Unternehmen Gefahr, bei sinkenden Erlösen in eine prekäre Ergebnissituation zu geraten. Die Zukunftsfähigkeit erodiert, die Wettbewerbsfähigkeit geht verloren und Fremdkapitalgeber gewinnen an Einfluss. Will man das Ganze zurückdrehen, so bedarf es umso härterer Maßnahmen, je weiter diese Entwicklung fortgeschritten ist. Nicht umsonst ist vor diesem Hintergrund die Betrachtung des Break-even und seiner Entwicklung bei Restrukturierungen und Sanierungen eine wichtige Messgröße für den Erfolg eingeleiteter Maßnahmen.

Die Entwicklung des Break-even zu verfolgen und ihn zu steuern ist daher eine wesentliche Herausforderung für das Management und das Controlling im Rahmen vorausschauenden Handelns. Je früher mit seiner Hilfe Anpassungsnotwendigkeiten transparent werden, desto höher ist die Chance, dem gravierendem Handlungsdruck frühzeitig begegnen zu können.

Break-even senken und richtige Maßnahmen initiieren

Diese Aufgabe führt zur Frage: "Wo ansetzen, um den Break-even zu senken und das Unternehmen wetterfest zu machen?" Zerlegt man den Break-even in seine Treibergrößen, so lassen sich unterschiedliche Ansatzpunkte und Maßnahmen für die Senkung des Break-even erkennen (Abb. 3)

Eine äußerst problematische Konstellation für eine Break-even-Entwicklung wären rückläufige Mengen, gepaart mit sinkenden Margen aufgrund rückläufiger Erlösqualität bei gleichzeitig steigenden Herstellkosten. Diese verbunden mit einem hohen Niveau an strukturellen Gemeinkosten setzt das Ergebnis erheblich unter Druck. Dieses Problemszenario bietet jedoch bereits mögliche Ansatzpunkte zur Verbesserung der Break-even Situation.

Der erste Schritt beinhaltet den Abbau der durch den Mengenrückgang verursachten Leerkosten. Einen weiteren Ansatzpunkt für Maßnahmen bilden die strukturellen Gemeinkosten. Indem man Strukturen und Prozesse optimiert, sinkt der Bedarf an (personellen) Ressourcen und damit das Niveau der Gemeinkosten. Bereits diese beiden Maßnahmen führen zu einer deutlichen Verbesserung des Break-even. Aber auch auf der Umsatz- und Deckungsbeitragsseite ergeben sich Möglichkeiten der Optimierung. Sicherlich ist die Erhöhung der Stückerlöse via gezieltem Pricing eine zielführende Maßnahme. Leider lässt sich ein aus Unternehmenssicht optimiertes Pricing meist nur begrenzt durchsetzen. Daher kommt es vor allem auf die Anpassung der Herstellkosten an. Ziel der Maßnahmen muss es sein, den prozentualen Deckungsbeitrag zu erhöhen. In Kombination mit einer Gemeinkostenreduktion wirkt sich dies ergebnisstabilisierend aus. All diese Maßnahmen führen dazu, dass sich der Charakter des Breakeven verändert. Aus einem Break-even mit geringer Resilienz wird ein robuster Breakeven. Das Unternehmen erreicht nach diesen Maßnahmen die Gewinnschwelle deutlich früher. Seine Anfälligkeit für Auswirkungen von Absatz- und Umsatzschwankungen sinkt. Es wird wetterfest auch in stürmischen Zeiten.

Fazit

Der Break-even ist kein neues betriebswirtschaftliches Instrument des Controllings. In schwierigen Zeiten mit volatilem Absatz und risikobehafteter Umsatzentwicklung gewinnt er jedoch neue Bedeutung. Er stellt einen guten Indikator für die Robustheit des Ergebnisses dar und signalisiert dem Management frühzeitig, welche Auswirkungen Umsatzrisiken für das Ergebnis haben. Dies gilt vor allem für die Messgröße der Breakeven Resilienz. Sie zeigt den prozentualen Abstand von tatsächlichem oder geplantem Umsatz zum Break-even Umsatz. Mit Hilfe dieser KPI sind auch in Wachstumsphasen Entwicklungen gut messbar und vergleichbar. Sogar ein Benchmarking ist bei Vorliegen bzw. Auswertung entsprechender Wettbewerbsdaten möglich. Mit dem Breakeven hat das Controlling ein bedeutendes betriebswirtschaftliches Werkzeug in der Hand, um das Management zielgerichtet zu unterstützen.

