Risikoadjustiertes Fixkosten-Management

Eine agile Steuerung der Fixkosten ist gerade in Krisensituationen entscheidend für das Überleben eines Unternehmens. Die Steuerungsgröße „Degree of Operating Leverage“ kann in Kombination mit einer fundierten Prognose von Ergebnisveränderungen zu mehr Agilität in diesem Bereich beitragen. Wie genau das gelingen kann, zeigt ein Beispiel aus der Modebranche.

Michael Maier, Alwin Reuer, Norbert Schiele

Die Spielregeln der einst profitablen und stabilen Modebranche haben sich drastisch verändert. Weltweit teilen sich knapp 20 Textilunternehmen über 90 Prozent des gesamten Branchenprofits (vergleiche McKinsey 2018, S. 11), vor allem der Rest kämpft gegen fallende beziehungsweise stagnierende Umsätze und abschmelzende Gewinnmargen. Seit der COVID-19-Krise häufen sich Insolvenzen und existenzielle Krisen prominenter Modeunternehmen: Strenesse, Bonita,

Gerry Weber, Esprit, Tom Tailor, Sinn Leffers, Laurel oder Bench wurden mit Gewinnwarnungen, Schutzschirmverfahren oder Insolvenzen konfrontiert (vergleiche Thieme 2019; Speicher-Utsch 2020; Rösch 2021).

Ein Grund für die Probleme der Branche sind unter anderem Risiken, die sich aufgrund hoher Fixkosten bei gleichzeitig fallenden Umsätzen ergeben. Bei gutem Geschäftsverlauf erhöhen Fixkosten die Rentabilität. Hohe Fixkosten führen dazu, dass Umsatzschwankungen überproportional auf Unternehmensergebnisse durchschlagen. Dieser Effekt ist dann am stärksten, wenn relativ hohen Fixkosten nur relativ geringe Stückkosten beziehungsweise Absatzmengen gegenüberstehen. Umso wichtiger ist ein risikoadjustiertes Fixkosten-Management, das den Unternehmen hilft, in krisenhaften Situationen mittelfristig erfolgreich zu steuern.

Am Beispiel eines dezentral organisierten Unternehmens der Modebranche mit Store-Vertriebsstruktur wird gezeigt, wie Erfolgsschwankungen bei variierenden Umsätzen mittels der Kennzahl Degree of Operating Leverage (DOL) gemessen werden können (vergleiche Datar/Madhav 2018, S. 103 f.). Der DOI bildet die Basis für die Einführung eines Fixkosten-Managements, das Risikoaspekte in die Entscheidungsfindung und die Steuerung der Fixkosten integrieren kann.

Zusammenfassung

- Ein auf Unternehmenswertsteigerung ausgerichtetes Fixkosten-Management muss Risiken berücksichtigen. Diese lassen sich über einen szenariobasierten Ansatz in Form einer risikoadjustierten Ergebniskennzahl integrieren.
- Mithilfe der Kennzahl „Degree of Operating Leverage“ wird die Sensitivität des operativen Ergebnisses auf Absatzschwankungen erfasst.
- Die Kombination von Risiko- und Ergebnisposition eröffnet Unternehmen Optimierungsmöglichkeiten für die Steuerung ihrer Fixkosten.

Optimierung des Degree of Operating Leverage

Der DOL misst Schwankungen des operativen Ergebnisses bei gegebener Kostenstruktur und veränderten Umsätzen. Er ist letztlich ein Sensitivitätsmaß, mit dessen Hilfe eine vergleichsweise einfache Abschätzung des Risikos von zukünftigen Umsatzschwankungen gelingen kann. Er gibt an, um wie viel Prozent sich das operative Ergebnis verändert, wenn sich der Umsatz um ein Prozent ändert. Bei einer einprozentigen Erhöhung des Umsatzes beispielsweise bedeutet ein gemessener DOL von 3, dass sich das operative Ergebnis der betrachteten Zukunft um drei Prozent verbessert. Die Berechnung des DOL erfolgt häufig über eine zeitraumbezogene Betrachtung. Man setzt die periodenspezifische Ergebnisveränderung ins Verhältnis zur Umsatzveränderung:

$$DOL = \frac{\frac{\text{Prozent Veränderung operatives Ergebnis (OE)}}{\text{Prozent Veränderung Umsatz (U)}}}{\text{Umsatz (U)}} = DOL_t = \frac{OE_t / OE_{t-1}}{U_t / U_{t-1}}$$

Die Reagibilität der Ergebnisse hängt dabei von der Kostenstruktur der Unternehmen ab: Je höher der Anteil der fixen Kosten an den Gesamtkosten, desto höher der DOL, desto stärker schlagen Umsatzrückgänge auf die operativen Ergebnisse durch.

„Ein Grund für die Probleme der Modebranche sind unter anderem Risiken, die sich aufgrund hoher Fixkosten bei gleichzeitig fallenden Umsätzen ergeben.“

DOL als Instrument des Fixkosten-Managements

Soll der DOL als Instrument des Fixkosten-Managements dienen, müssen neben der Veränderung der Absatzmenge (Δm) auch die Veränderungen der Fixkosten (ΔK_f) berücksichtigt werden (vergleiche **Abbildung 1**).

Die Abbildung zeigt zwei Phasen: den gemessenen DOL der Vorperiode und die Prognose der operativen Ergebnisse der Folgeperiode. Während Preise (p) und variable Kosten (k_v) über beide Phasen hinaus gleich bleiben, können sich Absatzmengen (m) und Fixkosten (K) ändern. Wir unterstellen, dass eine Verbesserung des operativen Ergebnisses (OE) der Periode $t+1$ gegenüber der Ergebnissituation in t angestrebt wird. Die geforderte Ergebnisverbesserung tritt

ein, wenn die Veränderungsrate der operativen Ergebnisse OE_{t+1}/OE_t größer 1 ist.

$$\begin{aligned} \frac{OE_{t+1}}{OE_t} &= \frac{m_{t+1} * (p - k_v) - K_{ft+1}}{m_t * (p - k_v) - K_{ft}} > 1 \\ &= > (m_{t+1} - m_t) > \frac{K_{ft+1} - K_{ft}}{p - k_v} \end{aligned}$$

Soll das operative Ergebnis bei einer Veränderung der Absatzmengen ($\Delta m = m_{t+1} - m_t$) durch eine Kapazitätsanpassung und die damit einhergehenden Veränderungen im Fixkostenbereich gesteigert werden, gelingt dies unter folgenden Voraussetzungen:

- $\Delta m > 0$: Die prognostizierte Mengensteigerung muss größer sein als die Nutzschwelle (Break-Even-Point) der beabsichtigten Fixkostensteigerung.
- $\Delta m < 0$: Der prognostizierte Mengenrückgang ist durch einen entsprechenden Rückgang der Nutzschwelle durch Fixkostenabbau zu kompensieren.

Konkrete Handlungsempfehlungen sollten aber nur abgeleitet werden, wenn auch die Unsicherheit bezüglich der prognostizierten Mengenentwicklung am Absatzmarkt berücksichtigt wird. Zudem kann eine veränderte Kostenstruktur die von Absatzrückgängen induzierten Risiken zusätzlich hebeln. Deshalb wird die Annahme eindeutig prognostizierbarer Absatzmengen aufgehoben und das Risiko von Absatzschwankungen einbezogen.

Risiken berücksichtigen

Ob eine Kostenstrukturanpassung sinnvoll ist, hängt zum einen von der erwarteten Umsatzentwicklung ab. Entschei-

Abb. 1 Prognose des operativen Ergebnisses

dend ist zum anderen, mit welchen Volatilitäten beziehungsweise Bandbreiten zu rechnen ist und welche Umsatzentwicklung als Worst Case angenommen wird. Berücksichtigt werden müssen zudem die Risikobereitschaft des Managements sowie etwaige Vorstellungen zu risikoadjustierten Mindestergebnissen. Der folgende pragmatische Ansatz soll verdeutlichen, wie eine risikoadjustierte Steuerung von Fixkosten gelingen kann.

„Entscheidend ist auch, mit welchen Volatilitäten zu rechnen ist und welche Umsatzentwicklung als Worst Case angenommen wird.“

Um eine risikoadjustierte Erfolgsgröße, im Folgenden als Ergebnis pro Risikoeinheit (EpRE) bezeichnet, zu ermitteln, wird wie folgt vorgefahren: Im Zähler der risikoadjustierten Steuerungskennzahl wird als Gewinngröße das erwartete operative Ergebnis (OE) aus den Planungsüberlegungen des Unternehmens (Base-Case-Ergebnis) verwendet. Im Nenner wird das Risikopotenzial – aus Vereinfachungsgründen – mithilfe einer Szenario-Analyse abgeleitet (vergleiche zum Beispiel Berk/DeMarzo 2019, S. 273 ff.). Dazu wird ein operatives Ergebnis unter Worst-Case-Bedingungen ermittelt. Das Risikopotenzial ergibt sich aus der Differenz zwischen operativem Ergebnis im Base-Case- und Worst-Case-Fall. Das EpRE lässt sich wie folgt ermitteln:

$$EpRE = \frac{OE^{Base\ Case}}{OE^{Base\ Case} - OE^{Worst\ Case}}$$

Damit kann das auf Basis der derzeitigen Kostenstruktur bestehende Ergebnisrisiko aus den Schwankungen am Absatzmarkt am Planungshorizont t+1 wie folgt abgebildet werden:

$$EpRE^{aktuelle\ Kostenstruktur} = \frac{OE_{t+1}^{Base\ Case}}{OE_{t+1}^{Base\ Case} - OE_{t+1}^{Worst\ Case}}$$

Die bewertungsrelevanten operativen Ergebnisse im Zeitpunkt t+1 hängen vom derzeitigen, auf Basis der aktuellen Kostenstruktur ermittelten DOL_t ab. Zudem sind eine Prognose zur Umsatzentwicklung $\Delta U\%^{Base\ Case}$ und eine Worst-Case-Einschätzung $\Delta U\%^{Worst\ Case}$ im Planungszeitraum notwendig. Es gilt:

$$OE_{t+1}^{Base\ Case} = (1 + \Delta U\%^{Base\ Case}) \cdot DOL_t \cdot OE_t$$

$$OE_{t+1}^{Worst\ Case} = (1 + \Delta U\%^{Worst\ Case}) \cdot DOL_t \cdot OE_t$$

Eine Verbesserung oder Verschlechterung der operativen Ergebnisse kann also auf die Umsatzentwicklung und die als Hebel wirkende Kostenstruktur zurückgeführt werden. Damit signalisiert die Kennzahl, welches Ergebnis je Risikoeinheit im Planungshorizont erwartet werden kann, falls keine Kostenstrukturanpassungen stattfinden.

Diese Betrachtungsweise kann einen wichtigen Beitrag zum mittelfristigen Fixkosten-Management liefern. Entscheidend ist, ob und unter welchen Bedingungen die Kennzahl durch eine gezielte DOL-Anpassung positiv verändert werden kann. Rein rechnerisch wäre eine veränderte Kostenstruktur dann angezeigt, wenn sich das EpRE verbessern ließe. Dies kann durch verschiedene miteinander zu vergleichende Szenarien von EpREs unter aktuellen und veränderten Kostenstrukturen ermittelt werden.

Beispiel: Fixkosten-Management eines Modeunternehmens

Ein Unternehmen der Textilbranche möchte seine Kostenstruktur optimieren. Dazu kann es ein internes Benchmarking dezentraler Stores durchführen. Dies erfolgt auf Basis der EpRE einzelner Stores. Zudem kann ein externes Benchmarking mit den Wettbewerbern dazu beitragen, die Transparenz im Unternehmen zu erhöhen. In einem zweiten Schritt ermittelt es die Risikoposition der einzelnen Stores und im dritten Schritt in einem externen Benchmarking seine Risikoposition im Vergleich zu seinen Wettbewerbern.

Kostenstruktur und Umsatz ermitteln

Die konkrete Kostenstruktur von Modeunternehmen hängt im Wesentlichen von ihrer Vertriebsstruktur ab. Unternehmen, die auf den eigenen Einzelhandel setzen, müssen mit hohen Fixkosten und damit recht starren Kostenstrukturen rechnen. Um die Fixkosten genauer analysieren zu können, wurden diese in sogenannte „Funktionsbereiche“ eingeteilt, um nach dem Pareto-Prinzip bestimmen zu können, welche wesentlichen Funktionen beziehungsweise Unternehmensbereiche circa 80 Prozent der Gesamtkosten verursachen. Sind diese identifiziert, zeigen sich die Kostenblöcke, die den größten Hebel für Anpassungen bieten.

Auch das Beispielunternehmen weist in seiner Vertriebsstruktur einen hohen Kostenanteil im Funktionsbereich „Eigener Einzelhandel“ auf. Fixe Kosten fallen für das Personal auf der Fläche, Mieten und Abschreibungen, Laden-

einrichtungen und Kassensysteme an. Zu den weiteren Kostenblöcken zählen die allgemeinen Verwaltungs- sowie Marketing-Kosten.

Die Umsatzerlöse des Unternehmens wurden mit Fokus auf deren zeitliche Entwicklung auf Gesamtunternehmensebene und auf dezentraler Ebene analysiert. Als Maß für historische Veränderungen wurden Umsatzvolatilitäten ermittelt. Diese Ergebnisse sind gleichzeitig Ausgangspunkt unserer Umsatzprognose. Hierfür haben wir einen kombinierten Ansatz gewählt, der auf der Bottom-up-Umsatzplanung des Unternehmens fußt. Ergänzend erfolgt ein Forecast auf Basis einer Zeitreihenanalyse. Über eine exponentielle Glättung zweiten Grades wurden Vergangenheitsdaten mit einer stärkeren Gewichtung jüngerer Datenpunkte in die Zukunft fortgeschrieben.

Für die Umsatzentwicklung unter Worst-Case-Bedingungen konnte auf Umsatzvolatilitäten aufgesetzt werden. Die erwarteten Umsätze wurden um einen volatilitätsbedingten Abschlag nach unten skaliert. Ergänzend wurden expertenbasierte Erfahrungswerte einbezogen, um noch nicht

in den historischen Daten enthaltene Effekte zu berücksichtigen.

Benchmarking und Verbesserung der Risikoposition

Abbildung 2 zeigt die für dezentrale Stores ermittelten EpRE-Kennzahlen. Es handelt sich um verfremdete Daten, die keinen Rückschluss auf die tatsächlichen Verhältnisse beim Beispielunternehmen zulassen. Die Punkte repräsentieren dabei die Stores (S). Die Steigung der gestrichelten Verbindungslinien ausgehend vom Koordinatenursprung zu den Stores repräsentiert die EpRE-Kennzahlen auf Store-Ebene: Je steiler der Verlauf der Verbindungslinie, desto höher der beobachtete Kennzahlenwert. Die Regressionsgerade durch die Punktwolke (vergleiche ähnlich [Seiter 2019, S. 134 ff.](#)) zeigt, dass für das Beispielunternehmen im Durchschnitt ein steigendes Risiko zu einem anwachsenden operativen Ergebnis auf Store-Ebene geführt hat.

Auf Basis dieses Ergebnisses können bestimmte Handlungs-Cluster gebildet werden, denen die Stores zugeordnet werden (vergleiche **Abbildung 3**).

Abb. 2 Operative Ergebnisse je Risikoeinheit auf Store-Ebene

Quelle: eigene Darstellung

Abb. 3 Bildung von Handlungs-Clustern

Quelle: eigene Darstellung

Cluster A enthält Stores mit vergleichbarer Ergebniserwartung, die durch Inkaufnahme sehr unterschiedlicher Risiken erreicht werden soll. Bei Stores mit vergleichsweise hohen Risiken wäre hier zu prüfen, ob durch eine Anpassung der Fixkosten eine günstigere Ergebnis-/Risikoposition erreicht werden kann. Für den stationären Einzelhandel sind beispielsweise Mietkosten oft stufenweise skalierbar, sodass sich Handlungsoptionen ergeben. Ob sich durch das Fixkosten-Management tatsächlich eine Verbesserung der Ergebnis-/Risikorelation einstellt, kann über eine Sensitivitätsbetrachtung ermittelt werden. Dazu werden die Base- und Worst-Case-Ergebnisse mit angepassten Fixkosten neu gerechnet. Nur wenn sich die EpRE-Kennzahl insgesamt erhöht, führt dies zu einer Verbesserung für das Unternehmen. Dies hängt zum einen von der Relation zwischen den erwarteten Absatzmengenänderungen und der Nutzschwelle der Fixkostenanpassung ab. Zum anderen wird über die Sensitivitätsanalyse die Wirkung auf das Worst-Case-Ergebnis und damit auf das Risikopotenzial in die Betrachtung integriert. Letztlich sollten nur jene Maßnahmen umgesetzt werden, die zu einem höheren EpRE führen.

Cluster B bezieht Stores ein, die ähnliche Abweichungen des Worst-Case-Szenarios vom erwarteten operativen Er-

gebnis aufweisen. Dagegen ist ihre Ergebniserwartung sehr unterschiedlich. Offensichtlich gelingt es einigen Stores, bei gleichem Risiko höhere operative Ergebnisse anzustreben. Auch hier kommt eine mittelfristige Verbesserung der Risiko-/Ergebnisposition in Betracht. Da das Risiko der Stores bei unterschiedlichen operativen Ergebnissen gleich hoch ist, könnte für einige Stores ein Fixkostenabbau diskutiert werden. Eventuell lässt sich die Abweichung zu besser gestellten Stores durch eine mangelnde Auslastung der Fixkosten (Leerkostenproblematik) erklären. Letztlich empfiehlt sich auch hier eine Sensitivitätsanalyse auf der Grundlage angepasster Fixkosten.

„Für ein risikobasiertes Management von Fixkosten sind zwingend fundierte Umsatzprognosen erforderlich.“

Cluster C enthält alle Stores, bei denen zu prüfen ist, ob derart hohe Risiken für das Unternehmen noch tragfähig sind. Das Management muss dazu Toleranzgrenzen für gerade noch akzeptable Risiken vorgeben. Um diese zu definie-

Tab. 1 Externe DOL-Analyse Textilbranche (Jahresabschluss 2019)

Unternehmen	Delta Umsatz in %	Delta operatives Ergebnis in %	DOL	Branche
Adidas	7	12	1,8	Textil, Sport
LVMH	15	14	1,0	Textil, Diverses
Hermès	15	10	0,6	Textil
Christian Dior	15	15	1,0	Textil
Moncler	15	19	1,3	Textil, Accessoires
Estée Lauder*	8,6	12,6	1,5	Kosmetik
Nike	7	11	1,5	Textil, Sport
Inditex	8	10	1,2	Textil
Ralph Lauren	2	13	6,1	Textil
Kering	16	24	1,5	Textil, Accessoires
Mittelwert	11	14	1,7	
Median	12	13	1,5	

* wegen Rundungsdifferenzen mit Nachkommastelle dargestellt

Quelle: eigene Darstellung

ren, könnte das Management beispielsweise fragen: Wo liegt die maximal tolerierbare Ergebnisreduktion in einem Worst-Case-Szenario, die noch nicht zu Problemen in der Außendarstellung des Unternehmens führt? Stores, die einen bestimmten Schwellenwert übersteigen, sollten ihre Risikoposition überdenken. Sie müssten prüfen, ob die (zu) hohen Risiken aus hohen Umsatzenschwankungen und/oder aus einer unflexiblen Kostenstruktur resultieren.

Externes Benchmarking

Um die eigene Risikoposition mit anderen Unternehmen vergleichen zu können, müssen zunächst die relevanten Konkurrenten identifiziert werden. Dann gilt es, die Umsatz- und Ergebnisveränderungen für die definierten Konkurrenten zu ermitteln. **Tabelle 1** zeigt die DOL-Werte bedeutender Modeunternehmen, die durch Analyse der jeweiligen Geschäftsberichte ermittelt werden konnten.

Die Unternehmen weisen unterschiedliche DOL aus und gehen unterschiedlich stark ins „Risiko“, um ihre Ergebnisse zu erzielen. Vergleicht man etwa Ralph Lauren und Adidas, so zeigt sich, dass Ralph Lauren mit einem Umsatzwachstum von lediglich zwei Prozent ein ähnliches Wachstum des operativen Ergebnisses realisiert wie Adidas mit sieben Prozent.

Fazit

Die beiden betriebswirtschaftlichen Konzepte Degree of Operating Leverage und risikoadjustierte Erfolgsmessung lassen sich fruchtbar miteinander verbinden. Auf dieser Basis gelingt ein risikobasiertes Management von Fixkosten. Hierfür sind zwingend fundierte Umsatzprognosen erforderlich. Diese lassen sich zunehmend durch Instrumente aus dem Bereich Business Analytics verbessern.

Literatur

Berk, J./DeMarzo, P. (2019): Grundlagen der Finanzwirtschaft, 4. Auflage, München.

Datar, S. M./Madhav, V. R. (2021): Horngren's cost accounting – a managerial emphasis, 17. Auflage, Hoboken.

McKinsey (2018): The state of fashion 2018, <https://go.sn.pub/WZWVQT> (letzter Abruf: 30.09.2021).

Rösch, B. (2021): Zahl der größeren Mode-Insolvenzen hat sich fast verdreifacht, in: Textilwirtschaft, <https://go.sn.pub/MfgmT7> (letzter Abruf: 30.09.2021).

Seiter, M. (2019): Business Analytics – Wie Sie Daten für die Steuerung von Unternehmen nutzen, 2. Auflage, München.

Speicher-Utsch, S. (2020): Schutzschirm, und dann?, in: Textilwirtschaft, <https://go.sn.pub/IrghDY> (letzter Abruf: 30.09.2021).

Thieme, T. (2019): Discounter wachsen, Traditions-Modehandel schrumpft, in: Stuttgarter Zeitung, <https://go.sn.pub/Vdh0I4> (letzter Abruf: 30.09.2021).

Angaben zu den Autoren

Prof. Dr. Michael Maier

ist Professor für externes und internes Rechnungswesen an der Technischen Hochschule Nürnberg.
E-Mail: michael.maier@th-nuernberg.de

ist Controlling Manager bei der Volocopter GmbH und war zuvor Mitarbeiter im Controlling des Modeunternehmens Hugo Boss.
E-Mail: reuer.alwin@web.de

Prof. Dr. Norbert Schiele

ist Professor für Unternehmensfinanzierung an der Technischen Hochschule Nürnberg.
E-Mail: norbert.schiele@th-nuernberg.de

Kosten-Management

Heinemann, G. (2021): Intelligent Retail – Die Zukunft des stationären Einzelhandels, Wiesbaden. <https://go.sn.pub/gMBLLH>

Pelizäus, R. (2018): Multidimensionales Controlling und Kostenmanagement – Theorie und Anwendung am Beispiel von Versicherern, Wiesbaden. <https://go.sn.pub/RJVpzX>