



Rüdiger Hildebrandt

## Deckungsbeitragsrechnung

### Warum sie sich so schwer durchsetzt

Viele Experten empfehlen schon seit langem, sich von der Vollkostenrechnung zu lösen und sich für die Deckungsbeitragsrechnung zu entscheiden. Trotzdem setzt sie sich nur sehr langsam durch. Das Bauhaupt- und Baunebengewerbe hat sie bisher nur eher schwach durchdrungen, aber gerade das hätte sie dringend nötig.

Entstanden ist die Deckungsbeitragsrechnung im deutschsprachigen Raum in den 30er Jahren des letzten Jahrhunderts. Sie war wohl die Antwort auf sich liberalisierende Märkte, insbesondere den Exportmärkten, die wenig Regulierungszwängen unterworfen waren und auf denen reger Wettbewerb herrschte. Wesentlich wichtiger für ihre Entstehung war aber wohl die Tatsache, dass die meisten heimischen Märkte dem Wandel vom Verkäufermarkt zum Käufermarkt unterworfen waren. Die Marktmacht geht dabei vom Verkäufer auf den Käufer über und diese Marktmacht nimmt noch immer stetig weiter zu. Mit der Deckungsbeitrags

rechnung kann man auf sich wandelnde, bzw. verschärfende Wettbewerbs- und Marktsituationen wesentlich problemloser reagieren.

Die Vollkostenrechnung war eine Folge oder ein Produkt der Vergabepolitik der öffentlichen Hände, insbesondere bei der Vergabe von Rüstungsaufträgen. Oft war es so, dass entweder gar kein, oder nur wenig Wettbewerb auf der Anbieterseite herrschte, gerade wenn es um hochspezialisierte Projekte ging. Der öffentliche Auftraggeber sollte aber eine dezidierte Einsichtnahme in die Kostenstruktur, bzw. Kalkulation seiner Auftragnehmer haben und ggf. auch Einfluss nehmen können, also Transparenz bei Kosten und Gewinn haben. In der Folge ist die Vollkostenrechnung in ihrer heutigen Form hieraus entstanden. In regulierten Märkten, wie wir sie teilweise bis weit nach dem 2. Weltkrieg bei uns hatten, war sie ein durchaus brauchbares Instrument für die allgemeine Kalkulation. Man denke nur an die Preisbindung der zweiten Hand, Festpreise für Markenartikel, die wir bis weit in die 70er Jahre hatten.

Gelehrt werden beide an Hoch-, Fach- und Meisterschulen im Rahmen von Rechnungswesen, aber das oft auch sehr emotionslos entweder alternierend oder was aus meiner Sicht sehr viel schlimmer ist, als kombinierbare und beliebig austauschbare Kalkulationsverfahren. Viele Lehrende, bzw. als täglicher Berater dem Unternehmer zur Seite Stehende, wie Steuerberater, Firmenkundenberater der Hausbank, etc. hatten nie die Chance, die Deckungsbeitragsrechnung in verantwortlicher Position in einem Unternehmen zu erleben, das diese ganzheitlich einsetzt. Noch viel weniger haben sie die Deckungsbeitragsrechnung als messerscharfe Waffe im täglichen Konkurrenzkampf selber einsetzen können.

Eigentlich ist die Deckungsbeitragsrechnung aber das wichtigste und zentralste Marketinginstrument und gehört auch dort gelehrt. Ich gehe sogar noch weiter. Für mich ist die Deckungsbeitragsrechnung das wichtigste Unternehmenssteuerungsinstrument schlechthin und

Marketing ist für mich nichts anderes als die Führung des Unternehmens aus dem Markt heraus.

Der **Deckungsbeitragsrechner** denkt aus dem Markt heraus in sein Unternehmen hinein: *Das ist der Preis, den der Markt bereit ist, mir für mein Produkt, meine Leistung, etc. zu bezahlen. Und dieser Preis wird in variierter Form täglich als das sog. Preisgefüge wiederkehren. Wie werde ich meine Aufträge, Produkte, Leistungen an diesen Preisen ausrichten. Wie werde ich mein Unternehmen aufstellen und ausrichten um mit diesen Preisen zurecht zu kommen.* Da beginnt dann auch schon der ganzheitliche Einsatz der Deckungsbeitragsrechnung.

Der **Vollkostenrechner** denkt aus seinem Unternehmen heraus in Richtung Markt: das ist mein Preis, also der Preis, den ich brauche und auch haben will – basta. Was der Markt dazu sagt, ist ihm erst einmal egal. Im Gegenteil, den Markt mit seinen typischen Eigenschaften empfindet er oft als störend in seinem unternehmerischen Leben und Denken.

Die Denkrichtungen von beiden sind völlig entgegengesetzt. Unternehmer, die ein Leben lang, bzw. über einen sehr langen Zeitraum eine der beiden Denkrichtungen konsequent praktiziert haben tun sich sehr schwer plötzlich entgegengesetzt zu denken und zu handeln. Für den externen Berater, der die Umstellung auf die Deckungsbeitragsrechnung konzipiert und begleitet ist es wesentlicher Teil seiner Aufgabe sich hierauf einzustellen. Er muss den Unternehmer und seine Führungscrow über einen längeren Zeitraum begleiten und vor allem trainieren, verständnisvoll aber konsequent: *In welche Richtung wird gedacht.*

Dadurch, dass die Denkrichtungen völlig entgegengesetzt sind, sind sie in der Praxis auch nicht miteinander kombinierbar. Manche Hochschulen und auch andere Berater vertreten zwar diese Meinung: *Die Vollkostenrechnung für den ganz normalen Fall, und die Deckungsbeitragsrechnung für die Fälle, bei denen man mit der Vollkostenrechnung nicht durchkommt.* Ein Instrument zur

Erfassung der nicht weiter verrechneten Gemeinkosten bieten sie allerdings nicht an und wie mit diesen nicht weiterverrechneten Gemeinkosten zu verfahren ist, sagen sie auch nicht. Aus meiner Sicht ist das eine klare Aufforderung zum unternehmerischen Blindflug. Nicht nur in der Fliegerei kann der schnell tödlich enden.

Der Lehre scheint diese Problematik insgesamt nicht sehr bewusst zu sein. Wir leben heute in weiten Bereichen in einer tatsächlichen Marktwirtschaft. Der Wettbewerb ist hart und scharf. Der Markt bestimmt den Preis und das Angebot ist i.d.R. größer als die Nachfrage. Die kostenmäßige Zusammensetzung eines Produktes, einer Leistung, etc. spielt dabei oft noch nicht einmal am Rande eine Rolle. Diese Gesetzmäßigkeiten bestehen uneingeschränkt seit Entstehung der Tauschwirtschaften, einem sehr frühen Stadium menschlichen Zusammenlebens und das in allen Kulturkreisen rund um diese Welt. Der Zeitraum der Vollkostendenkweise ist daran gemessen nur eine sehr kurze Episode. Wir müssen das akzeptieren und brauchen Instrumente, mit denen wir flexibel und schnell auf sich ändernde Marktgegebenheiten reagieren können: *die Deckungsbeitragsrechnung, die dafür letztendlich einmal geschaffen wurde.*

Die Botschaft an den Unternehmer: Hören Sie auf Ihren gesunden Menschenverstand. Sie können am Ehesten beurteilen, was für Ihr Unternehmen richtig ist. Die Deckungsbeitragsrechnung ist in der Praxis wesentlich einfacher zu handhaben als die Vollkostenrechnung. Viele Unternehmer, auch kleinere Mittelständler, haben die Deckungsbeitragsrechnung autodidaktisch in ihrem Unternehmen installiert. Trotzdem, der Teufel kann auch hier manchmal im Detail sitzen, vor allem in der Einführungsphase und wenn Sie als Unternehmer über lange Zeit die Vollkostendenkweise gewissenhaft praktiziert haben. Scheuen Sie sich dann nicht, externe Hilfe in Anspruch zu nehmen. Seien Sie sich aber vorher im Klaren, was Sie wollen und wie Sie es wollen, und legen Sie das auch mit dem, den Sie beauftragen so fest.

Rüdiger Hildebrandt ist Diplom-Betriebswirt und berät und betreut seit Anfang der 1990er Jahre auf freiberuflicher Basis kleine und mittlere mittelständische Unternehmen mit dem Schwerpunkt:

*Liquidität, Rentabilität, Unternehmensführung und Vertrieb.*

Es handelt sich hierbei um keine eigenständigen Schwerpunkte, sondern um Facetten einer ganzheitlichen Methode. In die Unternehmen wird Rüdiger Hildebrandt gerufen, weil es große Probleme mit der **Liquidität** gibt. Die Situation bewegt sich in der Regel zwischen besorgniserregend und dramatisch. Die Existenz der Unternehmen ist teilweise akut gefährdet. Die Ursache hierfür liegt meistens aber nicht in einer falschen Unternehmensfinanzierung, sondern an einer mangelhaften **Rentabilität** des Unternehmens als Ganzem. Weiteres Kostensparen ist nicht angesagt und auch nicht mehr möglich, da das in der Regel schon weitgehend ausgeschöpft ist. Es muss die Leistung, also der Umsatz, **ohne** dass die fixen Kosten steigen dürfen, drastisch erhöht werden. Diese Mehrleistung muss dann – weil die Märkte ja auch enger geworden sind – mit aggressiven **Vertriebsmethoden** verkauft werden. Ein Unternehmen, das an die Kapazitätsgrenze geführt wird und ständig dort arbeitet, muss straff und taff geführt werden. Die Anforderungen an die **Unternehmensführung** sind enorm.

Ein **ganzheitlicher Lösungsansatz** war bzw. ist deshalb gefragt. Die daraus entwickelte und immer weiter verfeinerte Anwendungsmethode liegt jetzt in Form eines Praxis-Handbuchs mit folgendem Titel vor:

Die Deckungsbeitragsrechnung  
als Instrument der  
strategischen Unternehmensführung  
eine praxisorientierten Arbeitanleitung  
für mittelständige  
Bauhandwerks- und Bauunternehmer

Es wendet sich in erster Linie an **Nicht-Betriebswirtschaftler** und **Nicht-Akademiker** – also an **Praktiker** – und ist dementsprechend leicht verständlich geschrieben. Dazu gehören Excel-Anwendungen, um die beschriebenen Kalkulationen, die Basiszahlenermittlung, die Unternehmensplanungen und das Controlling, etc. komfortabel über den PC durchführen zu können. Oder sie dienen als Vorlage für eigene komplexe Anwendungen.

ISBN 3-00-018421-X  
Verlag Rüdiger Hildebrandt  
[www.RH-MUC.com](http://www.RH-MUC.com)  
[Mail@RH-MUC.com](mailto:Mail@RH-MUC.com)

Bei dem vorliegenden Beitrag handelt es sich um Auszüge aus diesem Praxishandbuch. Erschienen ist dieser Beitrag in diversen Fachzeitschriften, insbesondere für das Bauhaupt- und Baunebengewerbe.