

Die Benutzeroberflächen der Deckungsbeitragsrechnung



Rüdiger Hildebrandt

„Sie müssen in ihrem Unternehmen unbedingt mit der Deckungsbeitragsrechnung arbeiten“ sagt der Firmenkundenbetreuer der Hausbank zu seinem Kunden.

Nur, wie das im Detail bei seinem Kunden funktionieren könnte, kann er nicht sagen. Im eigenen Haus, sowie in allen anderen Banken, wird konsequent nach den Regeln der Deckungsbeitragsrechnung gearbeitet. Hocheffizient und elegant. Man kann auch sagen: **vorbildlich**. Nur nach dieser Systematik, der „Deckungsbeitragsrechnung für Banken“, lässt sich kaum ein anderes Unternehmen abrechnen und steuern.

- Haben die Banken also eine **eigene Deckungsbeitragsrechnung**?

Diese Frage ist ganz klar zu verneinen. Der betriebswirtschaftliche Kern, der ihr zugrunde liegt, ist der selbe, der auch für alle anderen Branchen gilt: Ein bisschen abstrakt, aber nicht theoretisch und vor allem nicht kompliziert.

Auf diesem Kern muss nun eine für jede Branche speziell strukturierte Benutzeroberfläche aufbauen, die auf die speziellen Bedürfnisse der Branche eingeht.

Diese Benutzeroberfläche wird dann für das einzelne Unternehmen jeweils noch einmal hoch individuell fein abgestimmt. Sie bildet dann die Schnittstelle zwischen dem betriebswirtschaftlichen Kern und dem Unternehmen.

- Wie soll sich ein Unternehmer so eine Benutzeroberfläche **praktisch** vorstellen?

Beispiel: Als Anwender eines Schreibprogramms, egal ob vom Marktführer, Libre Office, oder dgl., ist man schnell verführt zu glauben, diese Programme seien auf Deutsch geschrieben. Dem ist aber nicht so. Der Kern ist, was die Sprache betrifft, absolut neutral und für den Anwender wahrscheinlich kaum nutzbar. Mit der englischen und französischen Benutzeroberfläche haben wir je nach Sprachkenntnissen schon mehr oder weniger starke Komfortverluste oder auch Probleme. Und bei der kyrillischen, bzw. hebräischen Benutzeroberfläche werden wohl die meisten von uns sofort aussteigen. Dadurch, dass wir fest geglaubt haben, die Programme seien auf Deutsch geschrieben, zeigt, wie hervorragend hier die Benutzeroberflächen konzipiert sind.

Ein weiteres Beispiel für eine gute Benutzeroberfläche ist das Armaturenbrett, bzw. Cockpit eines Fahrer bezogenen Autos. Die Unterschiede können auch hier sehr groß sein. Vergleicht man das Armaturenbrett und Cockpit eines gehobenen BMW mit dem eines VW Käfer oder Opel Rekord jeweils aus den 1960/70er Jahren, dann erklärt sich einiges von selber. Die zentralen Instrumente bei einer guten Auto-Benutzeroberfläche sind immer noch der Tacho und der Drehzahlmesser. Daneben gibt es je nach dem noch eine Menge weitere Instrumente, die auch alle gebraucht werden.

- Wie soll sich der Praktiker die **Funktionsweise** einer Benutzeroberfläche vorstellen?

Der betriebswirtschaftliche Kern ist wie schon erwähnt für alle Branchen immer der selbe. Dabei spielt es auch keine Rolle, ob eine Einzelleistung kalkuliert wird, oder das Unternehmen als Ganzes.

Die Benutzeroberflächen der Deckungsbeitragsrechnung

Begonnen wird beim Markt. Der Deckungsbeitragsrechner denkt immer vom Markt her in sein Unternehmen und baut auch so alle seine Kalkulationen auf. Der Dreh- und Angelpunkt: Welchen Preis ist der Markt bereit zu bezahlen. **Welchen Erlös bekomme ich:**

Erlös
./ absolute variable Kosten
= DB-I / Deckungsbeitrag-I
./ bedingt variable Kosten
= DB-II / Deckungsbeitrag-II
./ bestimmte fixe Kosten
= DB-III / Deckungsbeitrag-III
... ..

Alle o.g. Positionen, insbesondere die fixen Kosten, müssen sich eindeutig der erstellten Leistung zuordnen lassen. Werden nur an einer einzigen Stelle Kosten verrechnet, die nach einem Schlüssel berechnet wurden, so hat das ganze System mit der Deckungsbeitragsrechnung nichts mehr zu tun. Es handelt sich dann um eine verkappte Vollkostenrechnung, egal wie oft und an welchen Stellen der Begriff Deckungsbeitragsrechnung verwendet wird.

Bis zum DB-II ist bei der Kalkulation von Einzelleistungen die Rechen- und Betrachtungsweise über alle Branchen relativ identisch.

Wird jedoch das Unternehmen als Ganzes nach der Systematik der Deckungsbeitragsrechnung vor (Unternehmensplanung) und nach kalkuliert (Controlling), dann werden je nach Branche die o.g. Positionen sehr unterschiedlich auszufüllen, bzw. darzustellen sein. Insbesondere, wenn die Deckungsbeitragsrechnung als Unternehmenssteuerungssystem eingesetzt wird und das Unternehmen transparent gemacht werden soll. Und genau das ist es, was der Banker gemeint hat:

Die ganzheitlich eingesetzte Deckungsbeitragsrechnung

Sie ersetzt dann den **BAB** (Betriebsabrechnungsbogen) komplett. Im Gegensatz zu diesem reagiert sie sehr **schnell** und absolut **flexibel** auf alle Marktveränderungen.

- Wie stellt sich das an **Beispielen** im Markt dar?

Für jede Branche gibt es bestimmte **Schlüsselwerte**, so wie beim Auto der Tacho und der Drehzahlmesser, die für die Steuerung des Unternehmens zentrale Bedeutung haben. Diese Schlüsselwerte sind von Branche zu Branche völlig unterschiedlich und in der Regel nicht miteinander vergleichbar.

Für das **Bauhaupt- und Baunebengewerbe** ist ein wesentlicher Schlüsselwert, so in etwa mit dem Drehzahlmesser vergleichbar, der **DB-II pro Produktivstunde**. Denn ein Gesamt-DB-II von 10.000,- € an einem Projekt, bzw. Auftrag kann ganz OK sein. Ebenso kann er absolut top oder auch furchtbar schlecht sein. Jeder Auftrag muss im Ergebnis sowohl quantitativ wie auch qualitativ eindeutig beurteilt werden können. Die **qualitative Aussage** trifft hier der **DB-II/Std.**

Bäcker- und Metzgereiunternehmen mit eigener Produktion und ggf. Filialen sind sich untereinander sehr ähnlich. Es ist nicht so wesentlich, ob das Brötchen 42 oder 45 Cent erlöst. Viel wichtiger ist die Frage der Stückzahl. Der eigentliche Schlüsselwert sind aber **die Theken**. Es gab schon manch böse Überraschung, als die Hochglanztheke in einem schicken Vorkassenbereich plötzlich gegen eine Theke in einer Uraltfiliale irgendwo am Stadtrand auf der **DB-III-Ebene** völlig verblasst ist.

Spannend wird es in **Autohäusern** mit Neu- und Gebrauchtwagenhandel, Werkstatt und Teilehandel. Hier müssen völlig unterschiedlich strukturierte **Profitcenter** abrechnungs- und führungstechnisch unter ein Dach gebracht werden. Wenn dann noch fest gestellt wird, dass die Abteilung, die das eigentliche Aushängeschild zum Markt bildet kaum noch zum Ergebnis beiträgt, dann sind strategische Entscheidungen überfällig. Was steckt in den einzelnen Profitcentern für Potential auf der **DB-III-Ebene**. Wo sind zukünftig die Schwerpunkte zu setzen?

Die Benutzeroberflächen der Deckungsbeitragsrechnung

Eine echte Herausforderung, selbst für Experten, sind die verschiedenen **Transportgewerbe** und alle Branchen, bei denen pro produktivem Mitarbeiter, bzw. Kleinteam, **sehr hohe Investitionen** zu tätigen sind. In eine spezielle vierstufige Deckungsbeitragsrechnung fließen u. U. auch Zahlungsströme mit ein, obwohl die nach der reinen Lehre in einer Kosten/Nutzen-Betrachtung überhaupt nichts verloren haben. Hier steht aber der Bedarf, den der Entscheider im Unternehmen hat, im Vordergrund. Denn ein alter LKW verdient oft mehr Geld fürs Unternehmen als ein neuer, obwohl er höhere Unterhalts- und Erhaltungskosten hat. Und das muss rechnerisch permanent belegt sein. Schwarz auf weiß, auf der **DB-IV-Ebene**.

Das vorgenannte gilt nicht nur für LKWs im Transportgewerbe. Es gilt für die meisten Investitionsgüter. Wenn die Investitionsvolumina größer sind sollte unbedingt ein entsprechender Fokus in dieser Weise gelegt sein.

- Wie ist nun die **Kernaussage** für den Unternehmer?

So wie der Autofahrer seine beiden wichtigsten Anzeigeeinstrumente, Tacho und Drehzahlmesser, permanent über die Augenwinkel im Blick hat, und er damit über die wesentlichen Fahrzustände seines Autos informiert ist, so braucht der **Unternehmenslenker** auch seine zentralen Instrumente um über die wirtschaftlichen Prozesse, die in seinem Unternehmen stattfinden, informiert zu sein. Und die sind wie weiter oben festgestellt von Branche zu Branche sehr unterschiedlich. Um diese zentralen Instrumente sind bei beiden weitere Instrumente angeordnet, deren Informationen von Fall zu Fall abgerufen werden. So wie ein modernes Auto eine Check-Control und einen Diagnosestecker hat, so muss die Benutzeroberfläche mit dem darunterliegenden Kern in bestimmten Situationen **Warnsignale generieren** und entsprechend für schnelle und zielführende Analysen konzipiert sein.

Die Deckungsbeitragsrechnung hat ihren Kern, und ebenso hat die Benutzeroberfläche selber auch einen Kern. Er ist als die Antwort auf die immerwährende Frage zu sehen:

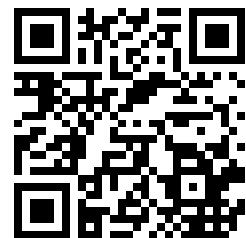
Warum unternimmt der Unternehmer ?

*Er, der Unternehmer, kann eine Leistung erbringen, für die der Markt bereit ist ihm einen bestimmten Preis zu bezahlen, seinen Erlös. Zieht er von **diesem Erlös** seine variablen Kosten ab, so bleibt ihm ein bestimmter Betrag übrig, der zur Deckung seiner der fixen Kosten dient: **der Deckungsbeitrag**. Wenn alle fixen Kosten gedeckt sind, dann erhöht der verbleibende Deckungsbeitrag zu **100%** seinen Gewinn. Daher auch der Begriff:*

Deckungsbeitragsrechnung

Mit Zahlen lässt sich diese zentrale Frage in allen konkreten Fällen wesentlich differenzierter beantworten, als mit Worten. In ihrer obersten Ebene sollte die **Benutzeroberfläche** deshalb ein **Zahlentableau** sein, in das alle wesentlichen **unternehmensrelevanten** Zahlen des **operativen Geschäftes** gespiegelt und in den richtigen Zusammenhang zueinander gebracht werden. Sozusagen ein **CT (Computertomogramm)** des Unternehmens. Dies bildet dann die Basis für Planung, Controlling, **Unternehmenssteuerung**, strategische Entscheidungen und das Tagesgeschäft.

Rüdiger Hildebrandt



Die Benutzeroberflächen der Deckungsbeitragsrechnung

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 sehr oft gerufen, weil es große Probleme mit der **Liquidität** gibt. Die Situation bewegt sich dort 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.brainguide.de/Ruediger-Hildebrandt

www.10minutes.de/experten/ruediger-hildebrandt

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.