



Rüdiger Hildebrandt

Deckungsbeitragsrechnung **contra** Vollkostenrechnung

Die Begriffe *Deckungsbeitrag* und *Deckungsbeitragsrechnung* haben in den letzten Jahren immer mehr an Akzeptanz in den kleinen und mittelgroßen Unternehmen gewonnen. Mittlerweise wird die Deckungsbeitragsrechnung auch von einigen Meisterschulen intensiver gelehrt.

Die Art und Weise, wie die Deckungsbeitragsrechnung jedoch angewendet wird, ist sehr oft enttäuschend. Sehr häufig wird sie in einer Mischform mit der Vollkostenrechnung zusammen verwendet. Die eigentlichen Stärken der Deckungsbeitragsrechnung bleiben dabei voll auf der Strecke. Ich bin immer ganz entsetzt, wenn der jeweilige Steuerberater oder Firmenkundenbetreuer der Hausbank vehement die Meinung vertritt, man brauche beide: Die Vollkostenrechnung für das „ganz normale“ Geschäft und die Deckungsbeitragsrechnung für die Fälle, bei denen die Vollkostenpreise

nicht mehr durchzusetzen sind. Die branchenspezifischen Softwarelösungen tun das ihre dazu, indem sie ebenfalls mit Vollkosten- und Deckungsbeitragswerten durcheinander arbeiten; rechnerisch zwar korrekt, aber ohne logisch abzugrenzen.

Die Deckungsbeitragsrechnung kann ihre Stärke als strategisches – d.h. zielorientiertes – Unternehmenssteuerungssystem nur dann voll entfalten, wenn sie ganzheitlich eingesetzt wird und nicht durch Vermischung mit Elementen anderer Denkweisen belastet wird.

Betrachten wir einmal kurz die verschiedenen Denkweisen:

Vollkostenrechnung

Der *Vollkostenrechner* – oder *Vollkostendenker* – legt bei der Kalkulation immer seine gesamten Gemeinkosten nach bestimmten Schlüsseln auf seine erstellten Produkte, Leistungen und Aufträge um, um so zu seinen Herstellkosten, bzw. Selbstkosten zu kommen – also die klassische Zuschlagskalkulation. In der Praxis kann das so aussehen:

Materialeinsatz
+ Materialgemeinkosten
+ Fertigungslöhne
+ Fertigungslohngemeinkosten
= Herstellkosten
+ Verwaltungsgemeinkosten
+ Vertriebsgemeinkosten
+
= Selbstkosten

Die vorgenannten Positionen sind nur beispielhaft und können beliebig erweitert, bzw. variiert werden: Unternehmerisches Wagnis, kalkulatorischer Unternehmerlohn, etc.

Für den *Vollkostendenker* sind die Selbstkosten der Dreh- und Angelpunkt seines Denkens, Handels und Entscheidens. Wenn er nicht einen Preis bekommt, der mindestens etwas über diesen Selbstkosten liegt, dann verkauft er nicht. Er will und

darf ja nicht drauf zahlen.

Das gleiche gilt, wenn die Situation genau umgekehrt ist. Eine typische Aussage, wie sie nur ein Vollkostenrechner treffen kann: *Obwohl ich auf meinen kalkulierten Preis noch einmal kräftig was drauf geschlagen habe, habe ich den Auftrag – den er ja an sich nicht haben wollte – bekommen.*

Deckungsbeitragsrechnung

Der *Deckungsbeitragsrechner* – oder Deckungsbeitrags**denker** – geht ganz klar davon aus, dass nicht **er**, sondern der **Markt** den Preis bestimmt. Und dies nicht nur im Schlechten, sondern auch im Guten. Seine Kalkulation geht also immer vom Markt aus und sieht in der Praxis in etwa so aus:

$$\begin{aligned} & \text{Erlös} \\ & \quad (\text{der Preis, den ihm der Markt zugesteht}) \\ \text{./.} & \text{ absolut variable Kosten} \\ & \quad (\text{i.d.R. der Waren-/Materialeinsatz}) \\ = & \text{ Deckungsbeitrag-I} \\ \text{./.} & \text{ bedingt variable Kosten} \\ & \quad (\text{i.d.R. die Fertigungslöhne}) \\ = & \text{ Deckungsbeitrag-II} \end{aligned}$$

Dieser Deckungsbeitrag-II steht ihm nun zur Deckung seiner Fixen Kosten zur Verfügung. Die Fixen Kosten sind in etwa identisch mit den Gemeinkosten der Vollkostenrechnung. Da er sie aber anders handhabt, bezeichnet er sie auch anders. Aber auf keinen Fall fallen sie unter den Tisch, so wie es viele Kritiker der Deckungsbeitragsrechnung immer wieder sehen.

Wenn der Markt es gut mit ihm meint, wird er niemals nach der Methode:

$$\begin{aligned} & \text{Kosten} \\ + & \text{ Aufschlag} \\ = & \text{ mein Verkaufspreis} \end{aligned}$$

kalkulieren. Er wird sich vom Käufer vielmehr den Nutzen, den dieser hat, bezahlen lassen. Bestes Beispiel sind Produktneuerungen in der Computer-

branche bzw. Unterhaltungselektronik. Der Bessere, bzw. der Schnellere langt erst einmal richtig zu und macht Kasse.

Die vorgenannte typische Aussage des Vollkostenrechners würde aus dem Mund des Deckungsbeitragsrechners in etwa so klingen: *Im Moment kann ich den-und-den Deckungsbeitrag durchsetzen – dabei wird er sich genüsslich die Hände reiben. Mit „Deckungsbeitrag“ meint er dann natürlich den branchenspezifischen Deckungsbeitrag **pro Leistungseinheit**, z.B. Deckungsbeitrag-II pro eingesetzter Produktivstunde.*

Bewertung

Die Denkweise der Vollkostenrechnung – bzw. der Zuschlagskalkulation – ist in einer Zeit entstanden, in der die Märkte sehr stark reguliert und auch abgeschottet waren. Diese Märkte haben sich nur langsam und überschaubar gewandelt, so wie es die politisch und gesellschaftlich Maßgebenden (Konservatismus) gewollt haben. Ein flexibles Kostenrechnungssystem war nicht notwendig.

Die Deckungsbeitragsrechnung ist das Steuerungssystem – nicht nur ein Kostenrechnungssystem – für Unternehmen in freien Märkten. Sie geht immer davon aus, dass der Markt den Preis bestimmt. Sie dient dem Unternehmer nicht nur zur Kalkulation des Auftrages, des Produktes, etc., sondern sie liefert ihm die Informationen zur flexiblen Unternehmenssteuerung. Sie ist die rechnerische Plattform für die permanente Fortschreibung des Unternehmenskonzeptes, der Unternehmensstrategie und -struktur.

Ein alltägliches Beispiel

Ein Vollkostenrechner und ein Deckungsbeitragsrechner bemühen sich um ein und denselben Auftrag.

Vom Auftraggeber wird dieser Auftrag aber nur für maximal € 10.000,- vergeben.

Die Selbstkosten des Vollkostenrechners belaufen sich inklusive aller Gemeinkostenzuschläge auf € 12.000,-.

Die (absolut plus bedingt) variablen Kosten des Deckungsbeitragsrechners liegen bei € 6.000,-.

Variante 1 – beide Unternehmen sind nicht ausgelastet.

Vollkostenrechner: *Ich nehme diesen Auftrag nicht an, weil ich dabei drauf zahle.*

Deckungsbeitragsrechner: *Ich nehme diesen Auftrag an. Mit dem Deckungsbeitrag-II von € 4.000,- kann ich Fixe Kosten in meinem Unternehmen decken, bzw. meinen Verlust mindern.*

Fazit: Der Deckungsbeitragsrechner hat tatsächlich € 4.000,- mehr in der Unternehmenskasse und kann damit sofort offene Rechnungen aus dem Fixen Kosten-, bzw. Gemeinkostenbereich bezahlen – die Lieferanten und produktiven Mitarbeiter sind ja bereits bezahlt. Der Vollkostenrechner hat Teile seiner Gemeinkosten nicht umlegen können, die seinen Unternehmensverlust jetzt erhöhen, bzw. seinen Gewinn mindern.

Merksatz: Ein schlechter Deckungsbeitrag ist immer noch viel mehr, als gar kein Deckungsbeitrag.

Variante 2 – beide Unternehmen sind voll ausgelastet.

Vollkostenrechner: *Ich bin froh, diesen Auftrag nicht annehmen zu müssen, weil ich dabei eh nur drauf zahlen würde.*

Deckungsbeitragsrechner: *Ich nehme diesen Auftrag trotzdem an und mache Überstunden. Der Deckungsbeitrag-II von € 4.000,- wird dann, da ich meine Fixen Kosten alle gedeckt habe, zu 100 % meinen Gewinn erhöhen.*

Fazit: Der Deckungsbeitragsrechner hat tatsächlich seinen Gewinn um € 4.000,- erhöht, und zwar mit einem aus der Sicht des Vollkostenrechners gesehenen Draufzahlauftrag.

Zusammenfassung

Bei sich verschärfenden Märkten und schrumpfenden Preisen benötigt der Deckungsbeitragsrechner immer länger, um den Kostendeckungspunkt, bzw. den Break-Even-Punkt, zu erreichen. In den meisten Fällen braucht er auch mehr Geschäft. Die Deckungsbeitragsrechnung signalisiert ihm das aber auch sehr präzise. Sie sagt ihm aber noch mehr. So z.B. wenn er Handlungsbedarf hat und

- sein Unternehmenskonzept,
- seine Unternehmensstrategie,
- oder die Struktur seines Unternehmens als Ganzes

ändern muss. Bedingung hierfür ist allerdings, dass die Deckungsbeitragsrechnung ganzheitlich im Unternehmen installiert ist und der Unternehmer damit umgehen kann.

Dem Vollkostenrechner geht es nicht anders. Er ist der selben Problematik ausgeliefert. Und zwar im gleichen Umfang. Er kann das nur nicht klar erkennen, da er kein Instrumentarium hat, das ihn präzise hierüber informiert. Die Vollkostenrechnung gibt ihm u. U. sogar Informationen, die ihn zu Fehlentscheidungen verleiten. Er lehnt Geschäfte ab, die zum wirtschaftlichen Überleben des Unternehmens notwendig gebraucht werden.

Viele Unternehmen haben wirtschaftlich nicht überlebt und sind vom Markt verschwunden, weil sie die in diesem Beitrag geschilderte Problematik nicht oder zu spät erkannt haben. Es ist keine Glaubensfrage – ob *Deckungsbeitragsrechnung* oder *Vollkostenrechnung* – es ist eine Frage des Überlebens; und da muss man sich **rechtzeitig** für das richtige System entscheiden.

Rüdiger Hildebrandt ist Diplom-Betriebswirt und berät und betreut seit über 15 Jahren 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 seit Anfang der 90er Jahre 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
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.