



Rüdiger Hildebrandt

## Deckungsbeitragsrechnung – Definition –

Die Deckungsbeitragsrechnung ist **keine** Kalkulationsmethode um hin und wieder **heiße Preise** zu machen, so wie es viele Kritiker sehen. Sie ist vielmehr eine Zahlenplattform, die, wenn sie richtig in das Unternehmen integriert ist, alle Bereiche durchdringt.

Sie richtet sich ausschließlich am Markt aus und sammelt permanent Informationen: Zum Beispiel bei jeder Vorkalkulation, ob der Auftrag kommt oder nicht, und bei jeder Nachkalkulation. Das Unternehmen erhält jedes mal ein mosaikstein-ähnliches Teilbild des Marktes. Diese Mosaiksteinchen zusammengesetzt und mit den anderen Bereichen des Unternehmens richtig verknüpft bilden die Basis für

- das Unternehmenskonzept
- die Unternehmensstrategie
- die Unternehmensstruktur

- die Unternehmensplanung
- das Controlling

Es entsteht ein auf Logik aufgebautes Zahlensystem, leicht verständlich und intuitiv, vergleichbar mit dem Armaturenbrett eines Sportwagens: *Man ist ständig über alle Fahrzustände des Autos informiert, ohne dass es vom eigentlichem, dem Autofahren, ablenkt.*

Ausgangspunkt bei der Deckungsbeitragsrechnung ist der Erlös. Besser gesagt **der** Preis, den der Markt bereit ist zu zahlen. Dieser Preis ist oft nur schwer bestimmbar. Erfahrene und versierte Deckungsbeitragsrechner bedienen sich meist praktischer und weniger wissenschaftlicher Methoden zur Eingrenzung des tatsächlichen Marktpreises.

Von diesem Preis / Erlös werden stufenweise die **absolut** variablen, die **bedingt** variablen und die **bereichsfixen** Kosten abgezogen um so zu den einzelnen Deckungsbeitragsstufen zu gelangen. Ein Beispiel:

	Erlös
-	absolut variable Kosten (z.B. Materialeinsatz)
=	Deckungsbeitrag I
-	bedingt variable Kosten (z.B. Fertigungslöhne)
=	Deckungsbeitrag II
-	bereichsfixe Kosten
=	Deckungsbeitrag III (z.B. das Teilergebnis eines Verantwortungsbereiches)

Es dürfen nur die Kosten verrechnet werden, die eindeutig durch das Produkt, den Auftrag oder den Bereich veranlasst sind. Auf **keinen Fall** dürfen Kosten nach irgendwelchen Schlüsseln, so wie bei der Vollkostenrechnung, verteilt werden. Kosten die nicht eindeutig zuzuordnen sind bleiben im nächst höheren Fixkostenblock.

Der einzelne Auftrag, bzw. das einzelne Produkt werden bis maximal

zur Deckungsbeitrag-II-Ebene gerechnet. Für die Planung und -kontrolle des Unternehmen als Ganzem sowie der einzelnen Ergebnisverantwortungsbereiche, wie Profit-Center, Kostenstellen, etc., stehen alle Deckungsbeitragsebenen zur Verfügung.

Aufgabe der Unternehmensleitung ist es, das Unternehmen so auszustarieren, dass zwischen fixen Kosten und Ertrag auf der einen und dem Deckungsbeitrag auf der anderen Seite Gleichgewicht besteht. Das Unternehmen wird um den Deckungsbetrag herum gestaltet und fortentwickelt.

Zum leichteren Verständnis: Die Vollkostenrechnung geht den genau

umgekehrten Weg. Den Markt lässt sie erst einmal außen vor. Sie ermittelt aus den Positionen Materialeinsatz und Fertigungslohn plus diverser Gemeinkostenzuschläge ihre Selbstkosten. Selbstkosten plus Gewinnzuschlag ist der Verkaufspreis. Dieser ist selten identisch mit dem Preis, den der Markt bereit ist zu zahlen.

Entweder der Markt ist bereit mehr zu bezahlen, dann werden mögliche Gewinne verschenkt, oder er nicht bereit so viel zu bezahlen, dann gehen Aufträge verloren und es entstehen Leerkosten. Beides verschärft die latente Gefahr im Unternehmen, demnächst vom Markt verdrängt zu werden.

---

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](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