

**, SCHWACHPUNKTE PRÄZISE ORTEN  
, VORBEUGEN STATT AUSBUCHEN  
, PILOTIERUNG EINES NEUEN SOFTWARE-STANDES**

**KLARE SICHT  
KOSTENKONTROLLE DANK KOSTENMANAGEMENT**



# EDITORIAL



## Sehr geehrte Leserinnen und Leser,

es ist eine Binsenweisheit: Nur wer seine Kosten im Griff hat, kann auch nachhaltig erfolgreich wirtschaften. Bleibt lediglich die Frage: Wie? Denn schließlich ist jedes Unternehmen anders aufgestellt und verfügt über eine ganz eigene Kostenstruktur.

Um Ihnen bei der Antwort eine Hilfestellung zu geben, steht diese Ausgabe ganz im Zeichen des Themas Kostenmanagement. In der Titelgeschichte ab Seite 4 erfahren Sie, warum die Kostenrechnung das ideale Instrumentarium bietet, um ganz individuell für Transparenz zu sorgen. Ein glühender Verfechter der Deckungsbeitragsrechnung kommt in unserem Interview zu Wort (Seite 7). Der unabhängige Berater Rüdiger Hildebrandt erläutert, wie dieses Werkzeug funktioniert und weshalb es seiner Ansicht nach unverzichtbar ist. Dass sich Kosten- und Deckungsbeitragsrechnung mit Diamant effizient abbilden lassen, zeigt Ihnen unsere altbewährte Rubrik „Tipps & Tricks“ (Seite 14).

Das Forderungsmanagement gewinnt im Umfeld mittelständischer Unternehmen immer mehr an Bedeutung. Frei nach dem Motto „Vorbeugen ist besser als Ausbuchen“ möchten wir Ihnen Möglichkeiten zur besseren Beurteilung Ihrer Kundenbeziehung vorstellen. Mehr zu diesem Thema erfahren Sie auf den Seiten 10 und 11.

Hand aufs Herz: Wie gefällt Ihnen eigentlich unser Magazin? Nach nunmehr sechs Ausgaben möchten wir Sie um Ihr Feedback bitten! Nehmen Sie sich doch fünf Minuten Zeit, füllen unseren Fragebogen am Ende des Hefts aus und gewinnen einen unserer hochwertigen Preise.

Eine interessante Lektüre und viel Glück bei der Verlosung wünscht  
Ihre

Claudia Bonin

# INHALT



## THEMA

**Klare Sicht** [ 04 ]  
Durchblick im Kostendschungel

**Im Gespräch** [ 07 ]  
Was ist Deckungsbeitragsrechnung?

## IMPRESSUM

**Herausgeber**  
Diamant Software GmbH & Co. KG  
Sunderweg 2 · 33649 Bielefeld

**Redaktion**  
Michael Blaß (verantwortlich)  
PRX Agentur für Public Relations  
words for works  
Redaktionelle Mitarbeit:  
flowmedia GmbH

**Konzeption und Umsetzung**  
flowmedia GmbH

**Fotografie & Karikatur**  
Bild+Heimat. Fotodesign  
fotolia  
gettyimages  
Digital Stock  
Archimedes Facility-Management GmbH  
Tierpark Olderdissen, Umweltbetrieb der Stadt Bielefeld  
Jörg Plachetka

Interview: Was ist Deckungsbeitragsrechnung?

# „SCHWACHPUNKTE IM UNTERNEHMENSKONZEPT PRÄZISE ORTEN“



Mit der Deckungsbeitragsrechnung fängt die Unternehmenssteuerung an, sagt Rüdiger Hildebrandt. Der Berater und Experte für DB-Rechnung im Interview über ein Instrument, an dem seiner Meinung nach kein Weg vorbeiführt.

**Herr Hildebrandt: Die DB-Rechnung wird oft als ein zentrales Instrument des Controllings bezeichnet. Wie schätzen Sie die Bedeutung dieses Werkzeugs ein?**

**Rüdiger Hildebrandt:** Ich gehe sogar noch viel weiter. Die DB-Rechnung ist nicht nur ein zentrales Instrument des Controllings, sondern, wenn sie ganzheitlich in das Unternehmen implementiert ist, das zentrale Instrument der Unternehmenssteuerung schlechthin. Es unterstützt Führung und Management sowohl bei strategischen Entscheidungen als auch im Tagesgeschäft.

**Was genau verbirgt sich dahinter? Wie funktioniert die DB-Rechnung?**

**Hildebrandt:** Ausgangspunkt ist immer der Erlös eines Produkts, Auftrags oder einer Dienstleistung. Also der Preis, den der Markt bereit ist, dafür zu bezahlen. Von diesem Erlös werden in Stufen die Kosten abgezogen, die Produkt, Auftrag, Dienstleistung direkt zugeordnet werden können, weil diese Kosten eindeutig durch sie veranlasst sind. Eine Kostenzuordnung beziehungsweise -verteilung nach Schlüsselssystemen wie in der Vollkostenrechnung ist in der DB-Rechnung nicht zulässig.

Ein Beispiel: Ausgangspunkt ist der Preis, den ich am Markt für eine Maschine erzielen kann. Davon werden zunächst die so genannten absolut variablen Kosten abgezogen, etwa für benötigte Materialien oder Komponenten. So gelangt man zum Deckungsbeitrag I. Davon wiederum werden die bedingt variablen Kosten abgezogen wie Fertigungslöhne einschließlich der Lohnnebenkosten. Ergebnis ist der Deckungsbeitrag II. Durch Subtraktion der bereichsfixen Kosten von dem in einem Unternehmensbereich in einer bestimmten Periode erzielten DB II gelangt man zum Deckungsbeitrag III.

Durch dieses stufenweise Vorgehen kann ich als Unternehmer genau sehen, was

mir an welcher Stelle meiner Geschäftsaktivitäten übrig bleibt, um die weiteren, nachgeordneten Kosten zu decken. Daher auch der Name Deckungsbeitragsrechnung.

### Inwieweit ermöglicht sie die Steuerung eines Unternehmens?

**Hildebrandt:** Genau an dieser Stelle, also der stufenweisen Betrachtungsweise, beginnt die Unternehmenssteuerung. Als Unternehmer bin ich gefordert, permanent das Gleichgewicht zwischen erzielbaren Deckungsbeiträgen auf der einen Seite und der betrieblichen Infrastruktur, also den fixen Kosten auf der anderen Seite zu halten. Die DB-Rechnung, wenn sie ganzheitlich angewendet wird, ortet und offenbart Schwachpunkte im Unternehmenskonzept und Veränderungen im Markt sehr präzise. Sie zeigt auf, wie und wohin sich das Unternehmen strukturell verändern muss. Und sie gibt ein Instrument an die Hand, die Unternehmensleistung zur Not aggressiv und trotzdem gewinnbringend vermarkten zu können.

### Gibt es hierbei Unterschiede zwischen den einzelnen Branchen?

**Hildebrandt:** Sehr große sogar. Lassen Sie es mich an einem Vergleich mit dem allseits bekannten Schreibprogramm Word verdeutlichen. Als deutsche Anwender gehen wir, wenn wir nicht groß darüber nachdenken, davon aus, dass dieses Programm in deutsch geschrieben ist. Das ist aber natürlich mitnichten so. Nur die Benutzeroberfläche, also die Plattform auf der wir das Programm verstehen und benutzen können, ist deutsch. Gerade ich aus Versehen auf eine fremdsprachige Benutzeroberfläche, geht bei mir gar nichts mehr.

Und mit der DB-Rechnung ist das genau so. Das Prinzip dahinter ist immer dasselbe. Die Art und Weise aber, in der die jeweilige Benutzeroberfläche gestaltet ist, muss sehr genau auf die Branche beziehungsweise auf das Unternehmen abgestimmt sein. Die größten Abgrenzungen sehe ich hier zwischen auftragsbezogener Fertigung einschließlich Baugewerbe, Serienfertigung, Handel und Dienstleistung. Während beispielsweise bei der Einzelfertigung immer die einzelnen Aufträge im Mittelpunkt stehen, sind es in der Serienfertigung die Zahlen einer Serie.

Bei Unternehmen, die seit langem erfolgreich arbeiten und trotzdem aggressiv am Markt auftreten, kann man davon ausgehen, dass sie über ein gutes und auf das Unternehmen hochindividuell abgestimmtes DB-Rechnungssystem verfügen. Darüber spricht man aber nicht.

Übrigens: Ich erlebe immer wieder, dass die Anwendung der DB-Rechnung, wenn die Benutzeroberfläche stimmt, Unternehmern und Managern auch richtig Spaß macht.

### Sollten aus Ihrer Sicht auch mittelständische Unternehmen eine DB-Rechnung betreiben?

**Hildebrandt:** Es ist keine Frage des persönlichen Geschmacks, ob man dies tut oder nicht. Wer in Märkten, die sich immer mehr verschärfen, nicht nur kurzfristig sondern dauerhaft erfolgreich wirtschaften will, kommt meiner Meinung nach an der DB-Rechnung nicht vorbei. Meine Erfahrung hat allerdings gezeigt, dass sich viele Unternehmer leider erst nach einer Krise mit diesem Thema beschäftigen.

### Wo sehen Sie hier die Knackpunkte?

**Hildebrandt:** Die meisten berufsvorbereitenden Schulen, einschließlich der Meisterschulen, lehren die Deckungsbeitragsrechnung gar nicht, oder allenfalls am Rande. Die meisten, die sie lehren oder lehren müssten, hatten nie die Chance, sie verantwortlich eine längere Zeit unter Live-Bedingungen erleben zu dürfen.

Viele für die Meinungsbildung im Unternehmen Verantwortliche, wie Steuerberater, Firmenkundenberater der Banken, Unternehmens- und Betriebsberater, sogar Hochschulen und Universitäten vertreten die Meinung, dass die Deckungsbeitragsrechnung nur in den Fällen gebraucht wird, bei denen man mit der Vollkostenrechnung nicht mehr weiterkommt. Diese Strategie hat mit der Deckungsbeitragsrechnung gar nichts zu tun und ist sogar hochgefährlich. Wer sein Unternehmen so führt, „fliegt blind“. Denn ein Instrument zur Erfassung nicht gedeckter Gemeinkosten ist nicht vorgesehen, nicht angedacht und schon gar nicht vorhanden.

### Herr Hildebrandt, vielen Dank für das Gespräch!

## Hintergrund\_info

### DER INTERVIEWPARTNER

Rüdiger Hildebrandt ist Diplom-Betriebswirt und berät und betreut seit über 15 Jahren auf freiberuflicher Basis mittelständische Unternehmen mit dem Schwerpunkt Liquidität, Rentabilität, Unternehmensführung und Vertrieb. Hierbei handelt es sich um keine eigenständigen Schwerpunkte, sondern um Facetten seiner ganzheitlichen Methode. Die Deckungsbeitragsrechnung spielt immer eine zentrale Rolle. ([www.rh-muc.com](http://www.rh-muc.com))

### BÜCHER ZUM THEMA

Andreß, Gabriele

*Deckungsbeitragsrechnung im operativen Geschäft. Grundlagen, Methoden, Berechnung an einem praktischen Beispiel*

Keidat, Katrin

*Mehrstufige Deckungsbeitragsrechnung*

Wolf, Jakob

*Deckungsbeitragsrechnung. Unternehmerische Entscheidungen erleichtern, fundieren und verbessern*