

News to use



CONCEPT AG 
RESULT. CONSULTING

Kosten transparent machen Deckungsbeitragsrechnung

Trotz stetigem Umsatzwachstum **wird das Betriebsergebnis ständig schlechter** - eine Situation, die gerade kleinen und mittleren Unternehmen durchaus vertraut ist. Häufig wird die Lage noch dadurch verschärft, dass für das Wachstum zusätzliche Finanzierung aufzubringen ist, die Kapitaldecke schrumpft weiter. In vielen Fällen handelt es sich hierbei **um einen „schleichenden“ Prozess**, dessen Ursachen kaum greifbar sind und der deshalb nur schwer zu stoppen ist.

Eine wesentliche Ursache liegt darin, dass häufig nicht bekannt ist, **wie das Ergebnis genau zustande kommt**, welche Produktgruppen oder Betriebsbereiche welchen tatsächlichen **Ergebnisbeitrag** leisten. Gewinn- und Verlustrechnung bzw. Kostenrechnung sind in vielen Fällen so aufgebaut, dass den einzelnen Bereichen systematisch Aufwände zugerechnet werden, die an anderer Stelle, beispielsweise in den administrativen Bereichen, entstehen. Das ist aus Sicht der Geschäftsleitung

zwar gebräuchlich und legitim, verhindert aber **die zutreffende Analyse der Ergebnisherkunft**.

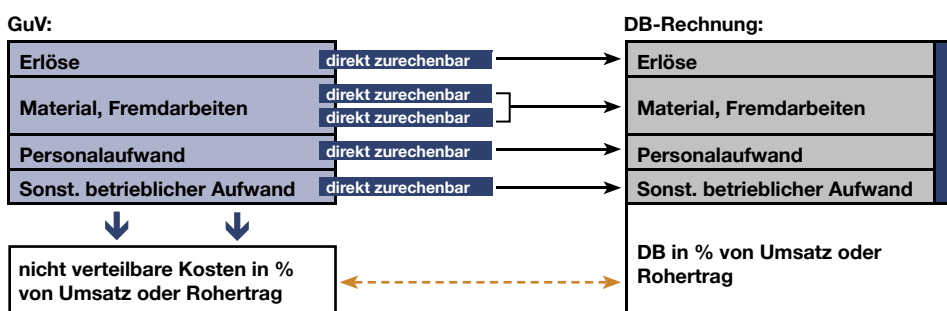
Ein Schritt zu mehr Transparenz ist, den einzelnen Geschäftsbereichen im Rahmen der Deckungsbeitragsrechnung **nur die direkt zurechenbaren Kosten** zuzuordnen und das Bereichsergebnis auf dieser Stufe zu betrachten, ohne es durch umsatzbezogene Umlagen zu verwässern. Dann wird anhand des „Bereichsergebnisses“ (= Deckungsbeitrag II oder III) deutlich, wer welchen Ergebnisbeitrag liefert.

Setzt man die Deckungsbeitragsrechnung auf diese Weise konsequent bereichsbezogen ein, erlebt man nicht selten Überraschungen: **Nicht immer sind nämlich die größten Umsatzträger auch die besten „Ergebnislieferanten“**. Aber genau diese Transparenz ist für die Unternehmenssteuerung notwendig.



Dr. Harald Balzer
Vorstandsvorsitzender
CONCEPT AG

Kosten direkt zurechnen Das Grundkonzept der DB-Rechnung



Mit Zielen führen

Ansatzpunkte zur Optimierung

Eine Führung mit Zielen basiert darauf, dass die Verantwortlichen an dem gemessen werden, was sie **tatsächlich beeinflussen** können. Legt man jedoch Kostenanteile für Verwaltung, Marketing, Forschung und Entwicklung usw. zu früh auf die einzelnen Bereiche um, so verstößt man gegen dieses **Führungsprinzip** und beschwört zudem endlose **Diskussionen über den Verteilungsschlüssel** herauf. Deshalb ist **eine „schlanke“ Ergebnisrechnung**, wie wir sie hier skizzieren, auch aus Sicht der Unternehmensführung zweckdienlich.

Ziele für die Geschäftsbereiche werden auf der Ebene von Deckungsbeitrag II oder III vereinbart, diskutiert und verfolgt. Die entsprechenden, **ergebnisorientierten Kennzahlen** sind von den Fachverantwortlichen direkt beeinflussbar, **Maßnahmen zur Optimierung** können demgemäß schnell und direkt ergriffen werden. Auf dieser Ebene wird der Führungsprozess also transparenter und rückt näher an das operative Geschäft.

Gleichzeitig kann auch die **Gemeinkostendiskussion** auf der Ebene geführt werden, auf die sie gehört: zwischen Geschäftsleitung und den Ver-

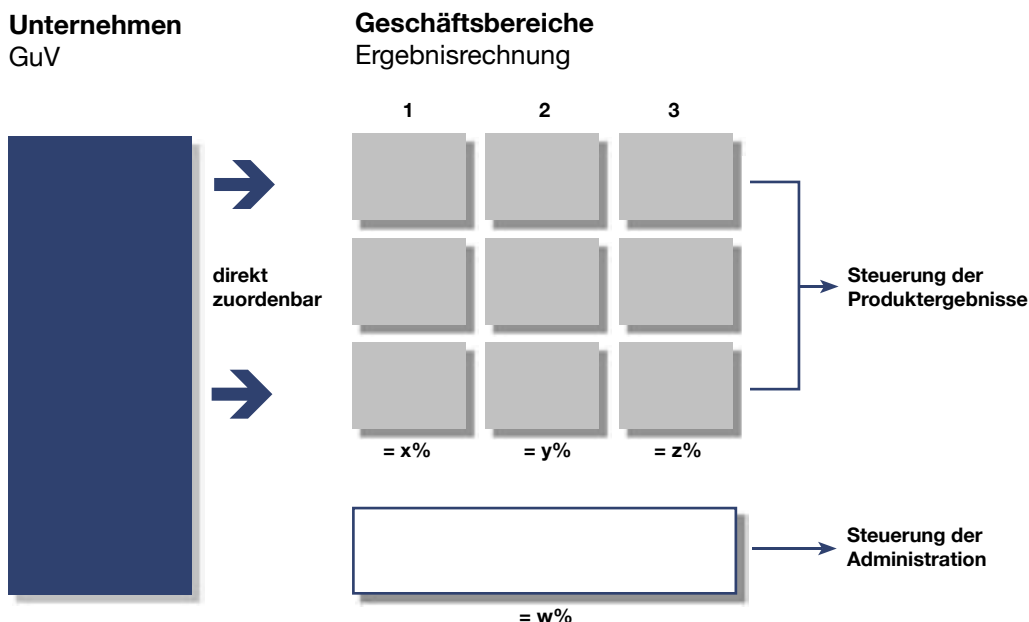
antwortlichen der indirekten Bereiche. Eine Optimierung, beispielsweise im Sinne der „**Lean Administration**“, kann ebenfalls schneller greifen, weil die Betrachtung auf die wesentlichen Fakten bzw. Zahlen eingegrenzt wird.

Damit leistet die Deckungsbeitragsrechnung einen wertvollen **Beitrag zu Führung und Steuerung** des Unternehmens. Die Transparenz über Geschäftsentwicklung und Ergebnisherkunft steigt sowohl im operativen Geschäft als auch in den indirekten Bereichen. Umsatz- und Kostenblöcke bzw. Deckungsbeitrags-Stufen haben eindeutige Verantwortlichkeiten, die **einheitlich geplant und monatlich verfolgt** werden können.

Damit vollziehen vor allem kleine und mittlere Unternehmen einen großen Schritt in Richtung einer „Professionalisierung“ ihres Geschäftes. Ein an den unterschiedlichen Deckungsbeiträgen orientiertes **Controlling-Konzept** erhöht nicht nur die interne Transparenz, sondern schafft beste **Voraussetzungen für ein aussagefähiges Reporting** an Banken, Gesellschafter oder andere Finanzierungsquellen.

Schlanke Ergebnisrechnung

Das Prinzip sachgerechter Zuordnung



Ansprechpartner:
CONCEPT AG
Florian Müller

Zettachring 6
70567 Stuttgart

Tel.: 0711-13274-0
florian.mueller@concept.ag
www.concept.ag

Next Newstouse:
Ausgabe 28
Juli 2008
Thema: TPM -
Total Productive Manufacturing

Titelfoto:
photocase.com ©dorthomasonline.de