

Controlling

Schneller reagieren und den Überblick behalten

Zielorientiert arbeitende Unternehmen verfügen über den entscheidenden Informationsvorsprung am Markt. Ein schlankes Controlling-System ermöglicht ihnen schnelles Reagieren auf viele Unwägbarkeiten.

VON STEPHAN SEHLHOFF,
LEOPOLDSHÖHE

Das Fehlen der zielorientierten Unternehmensführung macht sich insbesondere in rezessiven Zeiten mit zurückgehenden Märkten und sich verschärfenden Preissituationen nachteilig bemerkbar. Wie keine andere Branche hat die Bauwirtschaft in den letzten Jahren bewiesen, dass – ausgedrückt durch ihre Insolvenz Zahlen – die effiziente und zielorientierte Unternehmensführung mit deckungsbeitragsbasierenden Steuerungsgrundlagen für viele Unternehmen zweckvoll gewesen wäre.

Die Vorteilhaftigkeit der Deckungsbeitragsrechnung gegenüber der Vollkostenrechnung ist bereits in vielen Veröffentlichungen und Erfahrungsberichten nachgewiesen worden, so dass wohl über die wirksame Steuerungs-Effizienz dieser Kostenrechnungsmethode keinerlei Zweifel mehr bestehen dürfte. Nichts desto trotz arbeiten noch zu viele Unternehmen mit der nachteiligeren Vollkostenrechnungsmethode und verzichten somit auf Frühwarnsysteme, wie diese mit der DBR-Methode möglich werden.

Was ist bei der Einführung von Steuerungs- und Frühwarnsysteme in Unternehmen am Bau zu beachten und was ist hierfür erforderlich?

Ziele sind die Basis für alles Handeln

Insofern ist es erforderlich, für das Unternehmen eine Planung einzurichten. Viele Unternehmen, welche von der BUB betreut werden, verfügen über eine strategische Planung (Langfristplanung), die einen mehrjährigen Zeitraum umfasst. Von dieser Langfristplanung wird die operative (jährliche) Planung jeweils abgeleitet und die entsprechenden Daten für das Jahr festgelegt.

Nachdem die qualitativen und quantitativen Ziele erkannt worden sind, gilt es, alle Geschäftsvorfälle an diesen Zielen zu messen. Nur so bekommt die Steuerung eine Grundlage.

Hierbei gibt es drei Zeiträume:

1. Das „Vorab-Controlling“. Damit ist die Phase gemeint, die vor dem Baubeginn liegt; d. h. die Kalkulations- und Preisbildungsphase.
2. Im Rahmen des „begleitenden Controllings“. Hier sind die gesamtbetrieblichen (monatlichen) Soll-/Ist-Vergleiche gemeint, aber auch die objektbezogenen Soll-/Ist-Vergleiche, die sich auf das einzelne Bauvorhaben beziehen. Des Weiteren gehört zu diesem Controllingbereich die leicht einzu-richtende und begleitende Liquiditäts- und Produktivitätsplanung mit den Hochrechnungen.
3. Der Bereich des „Im-Nachhinein-Controlling“.

The screenshot shows the BUB software interface. At the top, there are navigation tabs: 'Stammdaten', 'Monatliche Eingaben', and 'Auswertungen'. Below this, there is a section titled 'Wählen Sie die entsprechenden Stammdaten aus der Liste' with a 'Konten-Interpreter' dropdown menu. The main area contains a form with the following fields:

- Konto-Nummer: 6110
- Konto-Bezeichnung: Gesetzl. soz. Aufwendungen
- Gruppe: 200
- Löhne: (empty)
- Anteil Fixkosten (%): 0
- Anteil variable Kosten (%): 100
- Personalkosten:

Below the form is a table with the following columns: Kto-Nr., Konto-Bezeichnung, Gruppe, Anteil Fixkosten (%), Anteil variable Kosten (%), and Personalkosten. The table lists various accounts and their associated costs.

| Kto-Nr. | Konto-Bezeichnung | Gruppe | Anteil Fixkosten (%) | Anteil variable Kosten (%) | Personalkosten |
|---------|----------------------------------|--------|----------------------|----------------------------|----------------|
| 6010 | Löhne | 200 | 0 | 100 | Ja |
| 6020 | Gehälter | 250 | 100 | 0 | Nein |
| 6027 | Geschäftsführergehälter | 250 | 100 | 0 | Nein |
| 6030 | Aushilfslöhne | 200 | 0 | 100 | Ja |
| 6040 | Lohnsteuer f. Aushilfen | 200 | 0 | 100 | Ja |
| 6060 | Freiw. soz. aufw. Lst. pfl. | 200 | 0 | 100 | Ja |
| 6071 | Lohnfortzahlung | 200 | 0 | 100 | Ja |
| 6080 | VWL | 200 | 0 | 100 | Ja |
| 6087 | Arbeitskleidung | 200 | 0 | 100 | Ja |
| 6110 | Gesetzl. soz. Aufwendungen | 200 | 0 | 100 | Ja |
| 6120 | Beiträge z. Berufsgenossenschaft | 200 | 0 | 100 | Ja |
| 6130 | Freiw. soz. Aufwendungen Lstfrei | 200 | 0 | 100 | Ja |
| 6140 | Aufw. Altersversorgung | 250 | 100 | 0 | Nein |
| 6150 | Versorgungskasse | 200 | 0 | 100 | Ja |
| 6220 | Abschreibung Sachanlagen | 200 | 100 | 0 | Nein |

At the bottom of the screenshot, there is a status bar that reads 'Detailsatz zur Bearbeitung ausgewählt'.

Konteninterpreter als Zuordnungsvorschrift für fixe und variable Kosten.

lings“. Hiermit ist gemeint, inwieweit sich die Ziele tatsächlich nach Abschluss des Bauvorhabens erreichen lassen konnten.

In den folgenden Ausführungen lesen Sie am Beispiel des BUB-Steuerungssystems, wie sich diese Inhalte in der Praxis realisieren lassen und wie es zahlreiche von uns betreute Unternehmen seit vielen Jahren erfolgreich anwenden.

Individuelle Ziele

Jedes Unternehmen hat eine individuelle Struktur: Eigenkapital, Anlagevermögen, Know-how, unternehmerische Persönlichkeiten etc. sind bei jedem Unternehmen unterschiedlich. Insofern ist es nicht möglich, z. B. über Erfahrungs- oder Vergleichsgrößen mit fremden Firmen entsprechende individuelle Ziele festzulegen. Es gilt, individuelle Ziele für den Einzelfall zu begründen und für das Unternehmen im Wettbewerb festzulegen. Keinesfalls ist es richtig, mit festen Ansätzen (z.B. 6 % Gewinn) zu rechnen, nur weil dies seit Jahrzehnten historisch weitergegeben wurde.

Strategische Planung

Eine strategische Planung besteht aus den Analysen der letzten Jahresabschlüsse und der Feststellung des Eigen- und Fremdkapitals. Das Anlagevermögen ist so zu strukturieren, dass für die nächsten Jahre die Entwick-

lung deutlich wird. Hierzu zu nehmen sind dann die geplanten Investitionen für die nächsten Jahre und die Festlegung wie sich diese nach heutigem Dafürhalten finanzieren lassen werden. Hieraus erwächst dann eine Übersicht, wie sich in den nächsten Jahren die Anlagevermögenssituation, die AfA, die Zinsen und die Tilgungen entwickeln werden.

Unter der Voraussetzung, dass jedes Unternehmen eine solide Eigenkapitalsituation benötigt, ist dann eine Eigenkapital-Anpassungsrate zu ermitteln, die langfristig so zu bemessen ist, dass das Anlagevermögen mit Eigenkapital gedeckt wird („Goldene Finanzierungsregel“).

Nach Kenntnis der Tilgungshöhe aufgrund vorher eingegangener Kreditverpflichtungen sowie weiterer Gewinn-Determinanten, wird der Mindestgewinn für die kommenden Jahre festgelegt. Dieser hat i.d.R. in jedem Jahr – aufgrund vorher eingegangener (nicht geplanter) Verpflichtungen – eine andere Höhe.

Operative Planung

Aus den Größen der strategischen Planung sind dann die operativen Größen festzulegen. Hier spielt der ermittelte Mindestgewinn des Jahres sowie der ermittelte Afa-Satz ebenso eine Rolle, wie die festgelegten Geldkosten, die sich aus langfristigen und kurzfristigen Geldkosten zusammensetzen. Anschließend sind auch die weiteren Fixkosten-Positionen detailliert zu planen. Hierbei hat es sich

bewährt, dass einmalig die Sachkonten zu solchen Kostenarten zusammengefasst werden, welche eindeutig fixen und variablen Charakter haben. Ein Beispiel hierfür zeigt Abb. 1, welches den sogenannten Konteninterpretierwiedergibt. Nachdem alle Fixkosten sowie der Mindestgewinn festgelegt sind, ergibt sich aus der Addition der Deckungsbeitrag für die aktuelle Periode (das Geschäftsjahr). Dieser wird ins Verhältnis gesetzt mit dem geplanten Deckungsbeitragsfaktor; er sagt als Produktivitätsziffer über die Relation Deckungsbeitrag zur Gesamtleistung aus, und zeigt so für das Geschäftsjahr den erforderlichen Umsatz (Leistung) an. Erst nachdem man diese Größe kennt, lassen sich leicht – unter Abzug des Deckungsbeitrags – die hierfür zur Verfügung stehenden variablen Kosten ansetzen.

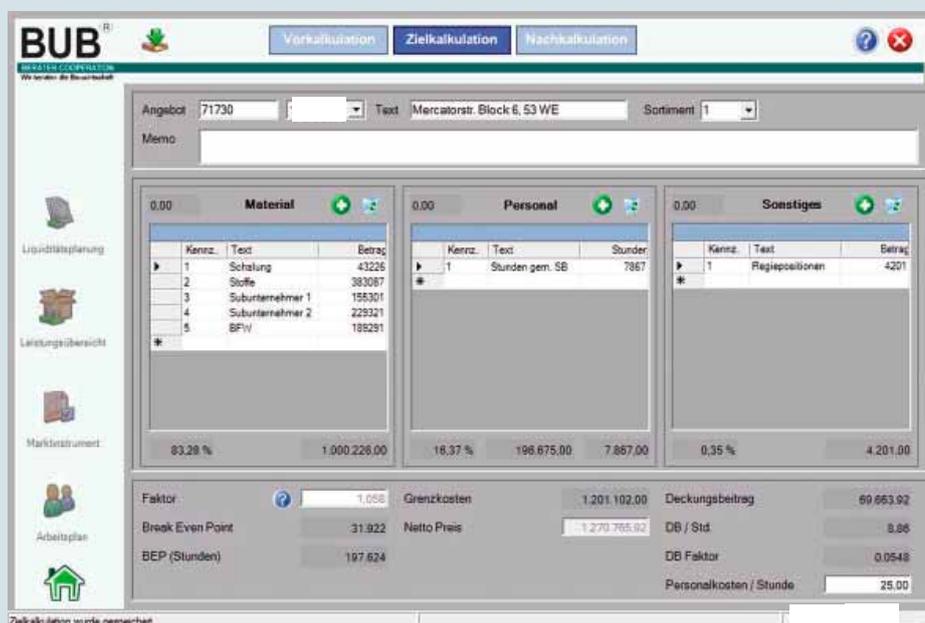
Die variablen Kosten werden dann ebenfalls entsprechend Geschäftsfeld- oder Sales-Mix-Relationen festgestellt. Eckzahlen mit den Aufträgen zurechenbaren variablen Kostenarten sind z.B. Subunternehmer, Personal, Material, Geräte, u.a.

Nachdem dieser Planungsschritt abgeschlossen ist, lassen sich ggf. bereits hierauf aufbauende „Unterpläne“ festlegen, hierzu gehören z.B. die Aufteilung der Jahresplanung nach bestimmten Sortiments- oder Geschäftsfeldern. Planwerte werden zweckmäßigerweise in einer Steuerungssoftware als Stammdaten hinterlegt, so dass sich die Messung der quantitativen Ziele im Ist an diesen orientieren kann. Im BUB-Steuerungssystem, der in vielen Unternehmen der Bauwirtschaft verwendeten Controllinglösung sind dies z.B. die Instrumente des „Marktinstrument“ mit Kalkulation/Preisbildung, Wettbewerberbeobachtung sowie die monatliche „Leistungsübersicht“ als gesamtbetrieblicher Soll-/Ist-Vergleich, welche dem Unternehmen zur selbständigen Controlling angeleitet werden.

Messung quantitativer Ziele im Ist

Im Vorab-Controlling lassen sich die quantitativen Ziele bereits während der Kalkulations- und Preisbildungsphase heranziehen, um schon hier entsprechende Verhandlungs-

Schnelle Preisbildung mit Deckungsbeiträgen auf Basis der Grenzkosten und unter Berücksichtigung der geplanten Jahres-Ziele mit sicheren Aussagen zur Steuerung. Analog hierzu erfolgt die Ziel-/Mit-/Nachkalkulation.



bzw. Frühwarnindizien zu erhalten. Durch Einsatz des sog. Marktinstrumentes wird dem Kalkulator und der Unternehmensleitung frühzeitig (vor Angebotsabgabe) deutlich, ob das von ihm soeben kalkulierte Objekt zielkonform ist oder nicht.

Da sich zielorientiert arbeitende Unternehmen von der kostenorientierten Preisbildung verabschiedet haben und sich hin zu einer marktorientierten und damit gewinnorientierten Preisbildung entwickelt haben, wissen diese, dass die Wettbewerberbeobachtung für die Feststellung des Marktpreises unabdingbar ist, vgl. hierzu bi BauMagazin S 41+42.

Statische Preisansätze (wie dies bei der Zuschlagskalkulation der Fall ist) erfüllen diese Anforderungen natürlich nicht. Der Preisbildner aber, welcher mit Deckungsbeiträgen kalkuliert, kann bereits vor Abgabe des Angebots erkennen, wie das Objekt in das Gesamtgefüge des Unternehmens passt oder nicht; d.h. ob es zum SOLL der Planung passt oder bei schlechterer Preis-Erfolgsträchtigkeit ggf. zu Kapazitätsanpassungen veranlasst.

Auch bei Preisverhandlungen ist durch die Hinterlegung der entsprechenden Plangruppen schnell eine Entscheidung möglich, ob das Bauvorhaben angenommen werden sollte oder nicht.

Kein Auftrag bringt Gewinn!

Merke: Solange ein Auftrag noch Deckungsbeitrag bringt, trägt dieser Deckungsbeitrag zur Deckung der fixen Kosten und zur Erwirtschaftung des Mindestgewinns bei. Denn: Kein Auftrag bringt Gewinn! Lediglich die Deckungsbeiträge der einzelnen Aufträge müssen bis zum Ende des Geschäftsjahres zum Gesamtdckungsbeitrag beitragen. Wichtig ist, dass man Messgrößen für die Steuerung der Kapazitätsgestaltung und der Erbringung eines maximalen Deckungsbeitrags hat.

Aufgrund der Marktsituation kann es dann vorkommen, dass ein Auftrag zu einem schlechten Preis hereingenommen werden muss. Das Controlling im DBR-System liefert hier aber die weiterführenden Hilfen: So ist es Aufgabe der Zielkalkulation, entsprechende Zielvorgaben für die Beeinflussung der variablen Kosten zu machen (Abb. 2). Denn die variablen Kosten sind die Größen die zu beeinflussen sind, um den Deckungsbeitrag im Nachhinein (d. h. nach Auftragsannahme) zu optimieren. Dieses sogenannte Target Costing (Zielkostenrechnung) liefert den Unternehmen die Ansätze und Aussagen – analog zur Vorkalkulation und Preisbil-

Arbeitsabschnitte

| AA | Bezeichnung | Soll | IST | Summe | Soll-Ist |
|----|-----------------------|--------|--------|-------|----------|
| 0 | Baustelleneinrichtung | 580,00 | 565,00 | 15,00 | |
| 1 | Medianumverlegung | 834,37 | 800,50 | 33,87 | |

Arbeitsgänge

| A | LV | Messgr. Bezeichnung | ME | Vorgabe | Soll | IST-Summe | Soll-Ist |
|-----|-----------|------------------------------------------|-----|---------|--------|-----------|----------|
| 90 | 01.02.011 | 535,00 Grabenaushub für Rohrleitungen | m3 | 0,15 | 80,25 | 75,00 | 5,25 |
| 100 | 01.03.012 | 55,00 Stb-Glockenmuffenrohre verlegen | m | 0,50 | 27,50 | 25,00 | 2,50 |
| 110 | 01.03.021 | 2,00 Betonfertigteiltschächte herstellen | St | 5,50 | 11,00 | 24,00 | -13,00 |
| 120 | 01.03.027 | 1,00 Schachttanschluss DN 300 ändern | St | 5,00 | 5,00 | 4,50 | 0,50 |
| 130 | 01.03.030 | 55,00 Druckprobe nach DIN 4033 | lfm | 0,07 | 4,12 | 4,00 | 0,12 |
| 140 | 01.03.031 | 1,00 PE-Hd Druckleitung, DN 100 | NU | 3,50 | 3,50 | 4,00 | -0,50 |
| 150 | 01.03.065 | 1,00 Kabelschutzrohre verlegen | St | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 0 |
| 160 | 01.03.073 | 2,00 Kabelanführung und Dichtpackung | St | 1,50 | 3,00 | 3,50 | -0,50 |
| 170 | 01.03.076 | 3,00 Heuff-Durchführung herstellen | St | 1,50 | 4,50 | 5,00 | -0,50 |
| 180 | 01.02.027 | 92,00 Rohreinbettung herstellen | m3 | 0,50 | 46,00 | 42,50 | 3,50 |
| 190 | 01.02.024 | 430,00 Auffüllung Rohrgraben | m3 | 1,50 | 645,00 | 612,00 | 33,00 |

Projektplanung auf Basis der Zielkalkulation im Target-Costing.

dung – wie sich das Objekt dann im Gesamtgefüge verhält; d.h. wieviel Umsatz das Unternehmen in diesem Jahr machen müsste, wenn alle anderen Aufträge die gleiche Erfolgsträchtigkeit hätten wie dieser hier gerechnete. Die hier festgelegten Größen sind dann auch die Basis für die AV-Planung und -steuerung. Hier wird dann das Bauvorhaben arbeitsgangbezogen und ablaufgerecht strukturiert (Abb. 3) und eine Handlungsanweisung inkl. Bedarfsplänen für den Einkauf und die Steuerung durch den Polier erstellt.

Baubegleitendes Controlling

Im Rahmen des begleitenden Controllings ist zu unterscheiden zwischen der Steuerung auf gesamtbetrieblicher und auf auftragsbezogener Ebene. Die auftragsbezogene Ebene beschränkt sich ausschließlich auf die Kostenträger; d.h. auf die Baustellen. Die gesamtbetriebliche Auswertung – z.B. durch die BUB-Leistungsübersicht – umfasst das gesamte Unternehmen. Denn beide Betrachtungen beziehen sich auf den gleichen Datenstamm der Sachkontensalden, weshalb die Summe der betrachteten Baustellen wiederum das gesamtbetriebliche Ergebnis stützt.

Der monatliche Aufwand für den gesamtbetrieblichen Soll-/Ist-Vergleich beträgt nicht mehr als 10 – 15 Minuten. Hierbei werden die entsprechenden Monatsalden gemäß dem Interpreter (Abb. 1) von der Fibu bereitgestellt und dann in den SOLL-IST-Vergleich importiert. Selbstverständlich wird dabei die saisonale Komponente berücksichtigt, mit der ausgesagt

wird, wie sich die Fixkosten im Jahr monatlich (relativ) gleichverteilen, die variablen Kosten und die entsprechenden Leistungsgrößen sich hingegen aufgrund der jahreszeitlichen Auslastung von Betrieb zu Betrieb und von Region zu Region unterscheiden. Auch diese Saisongrößen wurden aber bereits am Jahresanfang in der Planung festgelegt, so dass im Rahmen des monatlichen Controllings nur noch Auswertungen im SOLL-IST produziert werden brauchen, die es dann gilt für die Steuerung zu interpretieren.

Baustellen- und Geschäftsfeld-Controlling

Der auftragsbezogene Soll-/Ist-Vergleich im Rahmen einer begleitenden, monatlichen Nachkalkulation berücksichtigt alle schlussgerechneten und noch nicht schlussgerechneten, aber bewerteten Vorhaben in der Periode. Die Basis für diesen Soll-/Ist-Vergleich ist das entsprechende Kennzeichen des Bauvorhabens (analog zu Abb. 2).

Wichtig: Es brauchen nur noch die angefallenen, variablen Kosten des Bauvorhabens betrachtet werden. Gemeinkostenstellen, bzw. die Verteilung der Gemeinkosten- oder sog. Prozesskosten-Zuschläge gibt es nicht mehr. Die Fixkosten des Betriebes werden mit der Steuerung des Deckungsbeitrages berücksichtigt. Der Inhalt der Kostenstellen (Baustellen) entspricht sachkontenmäßig somit dem Inhalt der variablen Kosten des Konteninterpreters (s.o.). Als Leistung sind den aufgelaufenen Kosten die entsprechenden Leistungen gegen-

überzustellen. Dies ist in der Regel der Wert der teilfertigen Leistungen für das Bauvorhaben. Durch den Einsatz einer geordneten Arbeitsplanung und -steuerung ist die Feststellung der teilfertigen Leistungen kein Problem und hat sich in den letzten Jahren in den von der BUB betreuten Unternehmen fast mit Tagesfertigkeit bewährt. Nur für den Fall, dass ein Objekt im Zeitverlauf schlussgerechnet wurde, wird statt der teilfertigen Leistungen die entsprechende schlussgerechnete Größe als Leistung eingesetzt. So wird jedes Objekt begleitend nachkalkuliert; auch hier liefert das Marktinstrument die entsprechenden Auswertungsmöglichkeiten. Durch die Einordnung jedes einzelnen Objektes zu einer bestimmten Sortimentsgruppe (Geschäftsfeld) sollten darüber hinaus Geschäftsfeldaussagen möglich werden, die dann wiederum für eine strategische Unternehmenssteuerung einsetzbar werden (Geschäftsfeldpolitik).

Die Summe aller monatlichen nach-, bzw. mitkalkulierten Objekte liefert dem Controller die Steuerungsinformationen, die er benötigt, um jedes Projekt im Lauf seiner Ent-

wicklung rechtzeitig zu beurteilen und bei Planabweichungen die erforderlichen Zeitereserven zu erschließen, entsprechende Handlungen zur Korrektur – und letztlich zum Erreichen des geplanten Soll einzuleiten.

Liquidität ist alles

Als alles stützende, begleitende Controlling-Maßnahme ist die Messung der Liquidität und Produktivität (wöchentlich) zu nennen. Dieses Controllinginstrument lässt frühzeitig entsprechende Liquiditätsengpässe erkennen und zeigt Handlungserfordernis auf. Kombiniert ist die Liquiditätsplanung mit einer Produktivitätsmessung über den Geldzugang, welche dann hochgerechnet auf das Jahr wiederum als Zweitkriterium zur Beurteilung der gesamtbetrieblichen Planerreichung herangezogen wird.

Zusammenfassung

Das Controlling mit Deckungsbeiträgen hat sich über viele Jahre, insbesondere aber in rezessiver Zeit, in Unternehmen der Bauwirt-

schaft bewährt. Es hat gezeigt, dass zielorientiert arbeitende Unternehmen über den besseren Informationsvorsprung verfügen, der sie nicht nur eigenkapitalmäßig und unter Basel II-Gesichtspunkten für härtere Zeiten besser aussehen lässt. Gegenüber vielen Wettbewerbsbetrieben verfügen marktorientiert arbeitende Unternehmen über entscheidende Vorteile, die durch ein schlankes Controlling-System ein rechtzeitiges Reagieren, bzw. eine frühzeitige Beurteilung möglich werden lassen.

ZUM AUTOR

Dipl.-Kfm. Stephan Sehlhoff, Studium der Wirtschaftswissenschaften, seit 1989 freiberuflich tätiger Berater und Leiter der Bau- und Baustoff-Unternehmensberatung (BUB®), 33818 Leopoldshöhe. Schwerpunkt: betriebswirtschaftliche Unternehmenssteuerung und Konzeption und Einrichtung ganzheitlicher Informations- und Steuerungssysteme, Autor von Fachveröffentlichungen, Mitglied in Betriebsberaterarbeitskreisen der Fachverbände, im Bundesverband Deutscher Unternehmensberater BDU e.V. sowie im Bundesverband der KMU-Berater e.V., Träger des internationalen Titels „Certified Management Consultant“ (CMC). E-mail: st.sehlhoff@bauwirtschaft.de. ■