

Controlling – mit Planung und Steuerung zum Erfolg

Monika Ströber
Dipl.-Ing. (FH), MBA
Bauer Holzbau GmbH
DE-Satteldorf



Controlling – mit Planung und Steuerung zum Erfolg

1. Was ist Controlling?

Das Controlling als ziel- und erfolgsorientierte Unterstützung der Unternehmensführung setzt sich immer mehr auch in mittelständischen Bauunternehmen durch.

Im Zusammenwirken von Planung, Kontrolle, Information und Koordination trägt das Controlling wesentlichen Beitrag zur Erreichung von **Erfolg und Wirtschaftlichkeit**. Es können Veränderungen in der Zukunft rechtzeitig erkannt und die Unternehmenstätigkeit darauf ausgerichtet werden. Wo steht das Unternehmen und welche Perspektiven hat es für die Zukunft?

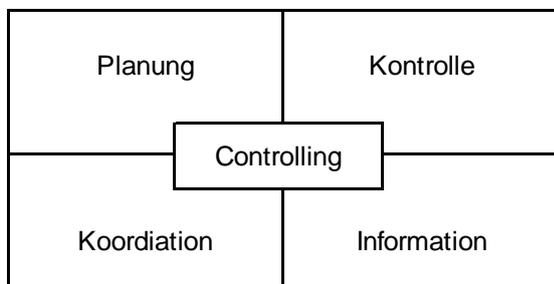
Um zu verstehen, wie Controlling diesen Beitrag leisten kann, müssen die Grundlagen und Aufgaben des Controllings sowie die Bauwirtschaft mit den branchen- und mittelstandsbezogenen Besonderheiten berücksichtigt werden.

1.1. Grundlagen und Aufgaben des Controlling

Der elementare Schritt zur Unternehmensausrichtung ist die Planung. Wo will das Unternehmen hin? Auf die Unternehmensziele werden die Prozesse und Unternehmenstätigkeiten ausgerichtet. Es werden relevante Informationen zusammengestellt, um jederzeit zu wissen wo das Unternehmen steht.

Die Realität wird sich meist anders entwickeln als die Planung vorgedacht hat. Dann kann durch Kommunikation und Koordination jederzeit zielorientiert Einfluss genommen werden. Planung und Kontrolle sind Voraussetzung für die Koordination und Steuerung.

Die Aufgabe des Controllings ist die Unternehmensführung bei der Planung, Kontrolle und Steuerung zu unterstützen.



Controlling funktioniert über alle Bereiche und Ebenen des Unternehmens hinweg, schafft Transparenz und Grundlagen auf denen Entscheidungen gefällt werden können.

Die Aufgaben sind breit gefächert und vielfältig:

- Mitgestalten und Unterstützen bei der Ziel- und Strategiebildung
- Ausarbeiten von Finanz- und Ergebnisplanung und -kontrolle
- Herbeiführen von Entscheidungen
- Erstellen eines Berichtswesens zum regelmäßigen Plan-/Ist-Abgleich
- Einleiten von Maßnahmen bei Abweichungen
- Abweichungsanalyse und Aufzeigen von Ursachen

1.2. Baubetriebliche Besonderheiten

Wichtig für den Erfolg des Controllings ist es, die branchentypischen Besonderheiten zu berücksichtigen. In der Baubranche gibt es absatz- und produktionsbezogene Einflüsse:

Auftragsrisiko

- Schwankungen bei den Auftragseingängen, keine Möglichkeiten der Lager- und Vorratsproduktion

- Auftragsfertigung: Individuelle Bauwerke auf Nachfrage mit unterschiedlich langen Fertigungszeiten, Qualitätsvereinbarungen und Standortgegebenheiten
- Einzelaufträge bei wechselnden Auftraggebern
- hoher Auftragswert je Einzelobjekt

Ausführungsrisiko

- Abhängigkeit von Nachunternehmern und Lieferanten
- Witterungsabhängigkeit
- sich verändernden Randbedingungen Vorort, die zu neuen und verändernden Erkenntnissen führen können, z.B. andere Bodenverhältnisse

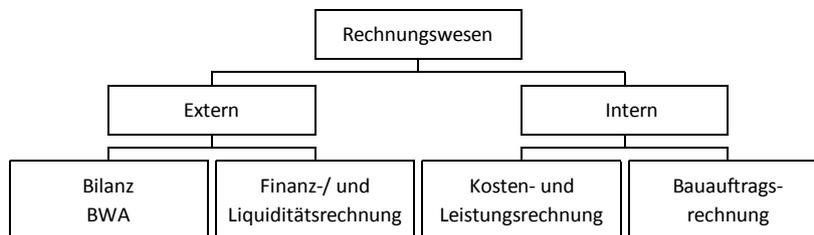
Die absatz- und produktionsbedingten Einflüsse wirken sich insbesondere auf die Kapazitätsauslastung aus, die wesentlich für den Erfolg ist. Dies stellt oft eine große Herausforderung dar. Auftrags- und Ausführungsrisiko schließen sich nicht aus. So führt Auftragsmangel oft dazu, dass Aufträge zu niedrigeren Preisen hereingenommen werden. Wenn Aufträge fehlen und es nicht gelingt, die Kapazitäten auszulasten, führt dies in der Regel zu Verlusten und Liquiditätsengpässen.

Eine weitere baubetriebswirtschaftliche Besonderheit stellt die oft erhebliche **Vorfinanzierung** dar. Es können entsprechend des Baufortschritts Abschlagszahlungen gewährt werden. Diese gehen erst mit Zeitverzögerung nach bereits erbrachter Leistung ein. Diese Vorfinanzierung stellt ein nicht unwesentliches Liquiditätsrisiko dar und engt die finanziellen Spielräume oft erheblich ein.

1.3. Das Rechnungswesen als Informationsbasis

Für Planungs- und Kontrollprozesse werden Informationen benötigt. Das Rechnungswesen stellt eine wichtige Informationsbasis für das Controlling dar.

Beim baubetrieblichen Rechnungswesen unterscheidet man je nach Adressat zwischen dem externen und internen Rechnungswesen.



Das **externe Rechnungswesen** dient vorrangig der Rechenschaftslegung von Unternehmen gegenüber Externen, wie z.B. Kapitalgebern oder Lieferanten.

Die Unternehmensrechnung, die Finanzbuchhaltung, ist gesetzlich vorgeschrieben und stellt einen zwangsgeregelten Teil der Unternehmensführung dar. Alle innerhalb eines Geschäftsjahres auftretenden Geschäftsvorfälle werden erfasst und verbucht.

Die Finanzrechnung kann von Kapitalgebern und Banken gefordert werden. Sie dient der Überwachung und Sicherung der Liquidität. Finanzielle Engpässe können rechtzeitig erkannt und durch verschiedene Maßnahmen entschärft oder beseitigt werden.

Aufgabe des **internen Rechnungswesens** ist es die eigentliche Leistungserbringung, die Produktivität und Wirtschaftlichkeit zu erfassen und daraus Kalkulationszahlen abzuleiten. Sie richtet sich an die internen Mitarbeiter und Führungskräfte des Unternehmens zur Preisfindung und zur wirtschaftlichen Abwicklung der Bauvorhaben.

Das Rechnungswesen als wichtige Informationsbasis muss so aufgebaut sein, dass die wesentlichen Zusammenhänge schnell erkennbar sind.

Dabei ist die entscheidende Fragen, wie hängt das externe Rechnungswesen mit dem internen Rechnungswesen zusammen und wie hilft dieses Wissen bei der Steuerung des Unternehmens?

Wie werden beispielsweise aus der Bilanz die Kalkulationszahlen abgeleitet? Wie fließen Kostenveränderungen, z.B. Lohnerhöhung, in die Kalkulation ein oder welchen Einfluss auf den gesetzten Erfolg hat ein Bauvorhaben, wenn es von den Kalkulationswerten abweicht?

Das Controlling vereint das externe mit dem internen Rechnungswesen und richtet das unternehmerische Handeln auf den Erfolg aus.

2. Das operative Unternehmenscontrolling

Aufbauend auf den relevanten Daten des Rechnungswesens versteht sich Controlling als Prozess über alle Ebenen eines Unternehmens hinweg, ausgerichtet auf Ergebnisoptimierung und Liquiditätssicherung.

Controlling in Bauunternehmungen ist „hierarchisch“ aufgebaut:



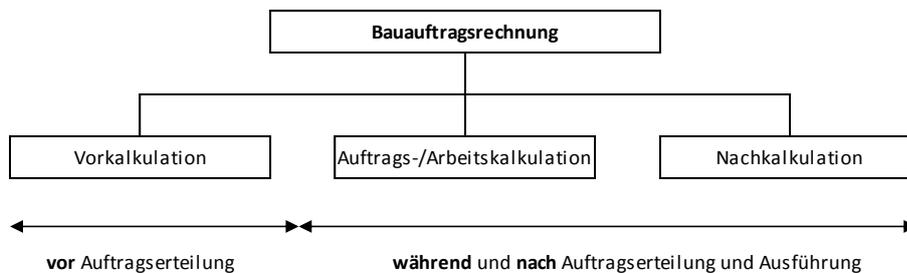
Die einzelnen Ebenen bauen aufeinander auf, sind miteinander verflochten und basieren auf einheitlichem Zahlenmaterial.

Jedes einzelne Bauvorhaben für sich betrachtet soll erfolgreich sein. Die Summe aller Bauvorhaben ergibt die Leistung des Unternehmens. Von der Leistungserbringung hängen die Zahlungen ab.

Eine Summe erfolgreicher Bauvorhaben heißt jedoch nicht gleich Erfolg des Unternehmens, heißt nicht gleich Zahlung.

2.1. Bauauftragsrechnung: Bauvorhaben-Ebene

Unter der Bauauftragsrechnung versteht man die Kalkulation also die Preisfindung für die Bauvorhaben. Sie umfasst alle Kalkulationsstufen **vor**, **während** und **nach** der Leistungserstellung.



In der **Vorkalkulation** werden die zu erwartenden Kosten für das Bauvorhaben ermittelt unter Beachtung aller zum Zeitpunkt bekannten Bedingungen.

In der Phase der Vorkalkulation einzelner Bauvorhaben kann auf Auslastungsschwankungen im Unternehmen reagiert werden um eine optimale Produktionsauslastung zu gewährleisten.

Nach der Auftragserteilung wird die **Auftragskalkulation** erstellt, in der die Ergebnisse bzw. Veränderungen aus der Auftragsverhandlung berücksichtigt werden, z.B. Nachlässe oder Änderungen im Leistungsumfang.

Die Auftragsausführung beginnt mit der Planung und Vorbereitung des Bauablaufs. Es werden die Vergabepreise für Material- und Nachunternehmerleistungen und die Stundenbudgets für die Ausführung festgelegt.

Während der Ausführung hilft die **Arbeitskalkulation** dabei, das Bauvorhaben unter den gegebenen Bedingungen wirtschaftlich umzusetzen. Es kann während der Ausführung auf Änderungen oder Einflüsse reagiert und entsprechend gesteuert werden.

In der **Nachkalkulation** werden nach der Leistungserbringung die tatsächlich aufgetretenen Kosten ermittelt und so der reale Erfolg des Bauvorhabens ermittelt.

Im Vergleich mit den Ansätzen der Vorkalkulation können Abweichungen und Verlustquellen aufgezeigt und gegebenenfalls neue Kalkulationsansätze festgelegt werden.

2.2. Unternehmensebene

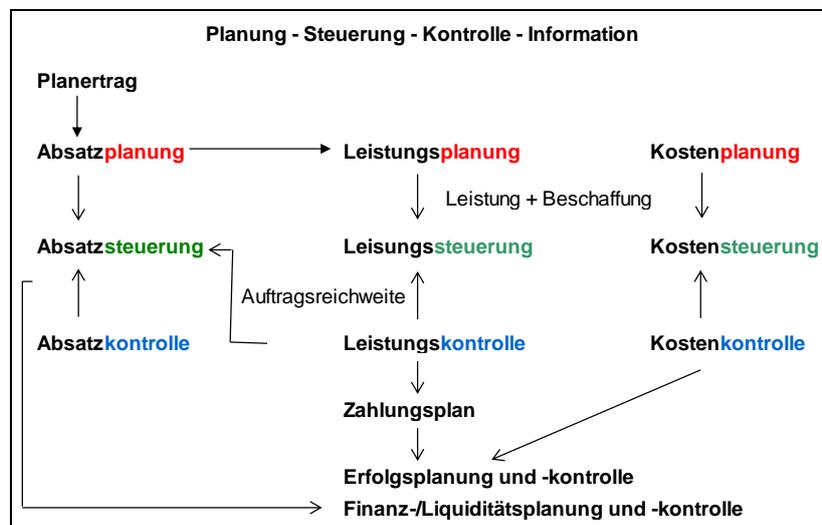
Die Informationen aus dem Rechnungswesen und die Durchführung der Bauauftragsrechnung bilden die Informationsbasis für das Unternehmenscontrolling.

Die zentrale Aufgabe des Controllings ist die Unterstützung der Unternehmensführung bei den Planungs-, Kontroll- und Steuerungsaufgaben.

Die Geschäftsführung beginnt mit der **Planung**. Sie legt die Unternehmensstrategie, die Absatzmärkte und den Planertrag fest. Die Planung erstreckt sich auf die relevanten Bereiche **Absatz, Produktion, Beschaffung** und **Kosten**. Diese Planwerte werden jährlich unter Annahme zukünftiger Entwicklung sowie Erfahrungswerten aus der Vergangenheit festgelegt.

Um das Erreichen der gesteckten Planvorgaben zu gewährleisten, ist es notwendig, im laufenden Geschäftsjahr **Kontrollen** durchzuführen. Dazu wird ein Plan-Ist-Vergleich erstellt, um Abweichungen zu erkennen und rechtzeitig Gegensteuerungsmaßnahmen einzuleiten oder die Planvorgaben entsprechend verändern zu können.

Der Plan-Ist-Vergleich ist somit wichtigstes Instrument zur **Steuerung** und zur Durchsetzung der Planvorgaben. Es entsteht Transparenz und Bewusstsein über Zusammenhänge und Unternehmensprozesse.



2.3. Finanzebene

Aus der Leistungs- und Kostenplanung und -kontrolle kann die Finanzplanung und Kontrolle abgeleitet werden. Sie bildet den dritten Teil der Unternehmenssteuerung.

Zu den Einnahmen und Ausgaben aus der Leistungserbringung können weitere Einnahmen, wie z.B. Darlehensauszahlungen oder Eigenkapitalaufstockungen hinzukommen.

Die Unternehmensplanung und -steuerung erstreckt sich i.d.R. auf einen Zeitraum von einem Jahr. Somit ist jederzeit bekannt, nicht nur zur Bilanz, welches Ergebnis das Unternehmen erwirtschaften wird.

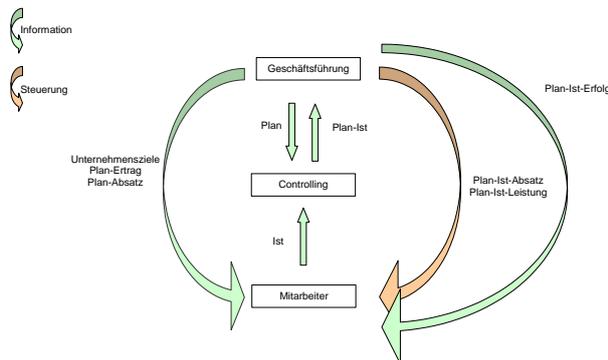
In einer **kurzfristigen Finanzkontrolle** kann die wöchentliche Überprüfung der Zahlungsfähigkeit für eine reibungslose Abwicklung des Zahlungs- und Kreditverkehrs erfolgen. Dies ist insbesondere bei der Vorfinanzierung großer Bauvorhaben oder ungünstigen Zahlungsvereinbarungen notwendig.

Der Kontostand sagt nichts über die Leistungsfähigkeit oder den Erfolg eines Unternehmens aus.

In einer **mittel- und langfristigen Finanzplanung** wird die Kapitalbindung der nächsten Jahre ermittelt, um Finanzierungsmaßnahmen und Investitionsmöglichkeiten sichtbar zu machen.

3. Erfolgsfaktoren

Voraussetzung für ein erfolgreiches Controlling ist der Informationsfluss und der Koordinationsprozess.



Die starke Verflechtung der Planungs-, Kontroll- und Steuerungsaktivitäten mit der Vielzahl an beteiligten Personen erfordert eine zielorientierte Vorgehensweise.

Die Unternehmensstrategien und -ziele werden den Mitarbeitern kommuniziert. Sie sollen sich mit der Unternehmensausrichtung identifizieren. Dadurch kann ein zielorientiertes und ergebnisverantwortliches Verhalten bei den Mitarbeitern herbeigeführt werden.

Aus den Unternehmenszielen können Abteilungs- und Mitarbeiterziele abgeleitet werden. Nur wenn das Ziel bekannt ist, die Zielerreichung kontrolliert und bei Abweichungen koordiniert und gesteuert wird, kann das Unternehmensziel erreicht werden.

4. Ausblick

Das übergeordnete Ziel eines Unternehmens ist **langfristig** die Existenzsicherung und **kurzfristig** die Sicherung von Erfolg und Liquidität.

Das hier vorgestellte operative Controllingsystem dient der Sicherstellung der kurzfristigen Unternehmensziele Erfolg und Wirtschaftlichkeit.

Für die langfristige und dauerhafte Existenzsicherung ist ein strategisches Controlling notwendig. Dieses umfasst ebenso die Aufgaben und Funktionen Planung, Steuerung, Information und Koordination, jedoch auf die langfristige Existenzsicherung ausgerichtet.

Das Unternehmen wird aus dem Blickwinkel der Umwelt, der Branche und des Marktes betrachtet. Was sind die Erfolgsfaktoren? Was sind die Stärken und Schwächen des Unternehmens? Welchen Chancen und Risiken am Markt, in der Branche und in der Umwelt stehen diese gegenüber?

Mehr denn je hängt der Unternehmenserfolg davon ab, wie schnell auf Veränderung des Marktes und der Umwelt reagiert werden kann und ob die Stärken- und Schwächenentwicklung des eigenen Unternehmens erkannt und richtig interpretiert werden.

5. Literatur

- [1] Ströber, Monika: *Entwicklung eines Controllingsystems zur Unternehmenssteuerung und zur Sicherstellung einer dauerhaften Wirtschaftlichkeit am Beispiel eines mittelständischen Holzbauunternehmens*, Master Thesis 2010
- [2] Keidel, Christian: *Entwicklung und Gestaltung eines Unternehmenscontrolling in mittelständischen Bauunternehmen*, GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden, 1. Auflage 2009
- [3] Bundesverband Deutscher Unternehmensberater BDU e.V.: *Controlling*, Erich Schmidt Verlag GmbH & Co., Berlin, 5. Auflage, 2006
- [4] ZDB Zentralverband des Deutschen Baugewerbes: *Einsatz von Controlling-Instrumenten in Bauunternehmen*, Gesellschaft zur Förderung des Deutschen Baugewerbes mbH, Bonn, 1. Auflage, 1998
- [5] Keidel/Kuhn/ Mohn: *Controlling im kleinen und mittelständischen Baubetrieb*, Zeittechnik-Verlag GmbH, Neu-Isenburg, 2. Auflage, 2006