

Controlling im Bauunternehmen

Im März und April dieses Jahres sind an dieser Stelle Beiträge erschienen, die sich mit einem Controlling für Baustellen auseinander gesetzt haben. Es erscheint mir deshalb sinnvoll, im vorläufig letzten Beitrag dieser Reihe etwas zu der betrieblichen Kostenrechnungssystematik und deren Eignung im Hinblick auf ein Baustellen- sowie ein gesamtbetriebliches Controlling zu sagen.

Die Aufgabe eines Controlling im Unternehmen ist die gleiche wie bei einer Baustelle, nämlich Daten für die operative und strategische Steuerung verfügbar zu machen, um ein vorgegebenes Ziel (im Unternehmen: die dauerhafte Erzielung von Gewinn) zu erreichen. Die Erhebung von Steuerungsdaten sowie die Festlegung von Planzielen setzt allerdings das Vorhandensein eines geeigneten betrieblichen Rechnungswesens voraus. Deshalb sollen nachfolgend zwei unterschiedliche Systeme zur Kostenerfassung vorgestellt und auf ihre Eignung für ein Unternehmenscontrolling untersucht werden.

Das gängige Kostenrechnungssystem in den kleineren Unternehmen der traditionsgeprägten Bauwirtschaft ist das System der **Vollkostenrechnung**. Hier werden sämtliche Kostenarten den Kostenträgern zugerechnet. Bei den Einzelkosten der Teilleistungen (EKT) geschieht dies in Form von Lohn-, Material-, Gerät und Fremdkosten direkt. Anschließend werden die nicht unmittelbar zurechenbaren Baustellengemeinkosten und Allgemeinen Geschäftskosten durch eine prozentuale Umlage dem Kostenträger zugeschlagen. Der einzige vermeintliche Vorteil dieses Systems ist die einfache Kalkulation mit vorbestimmten Zuschlägen (Zuschlagskalkulation); aus betriebswirtschaftlicher Sicht bietet die Vollkostenrechnung jedoch nur Nachteile.

Zum einen werden die Baustellengemeinkosten nicht objektspezifisch ermittelt, sondern lediglich pauschal zugeschlagen. Damit weist man einer kleinen Baustelle im Tiefbau proportional die gleichen Baustellengemeinkosten zu wie einem schlüsselfertig zu erstellenden Objekt, was mit der Realität wenig gemein hat. Andererseits ist dieses Kostenverrechnungsprinzip nicht transparent, da es gegen das Verursachungsprinzip verstößt, wonach den Kostenträgern nur die unmittelbar verursachten Einzelkosten zu belasten sind.

Wesentlich geeigneter für ein betriebliches Controlling, aber weniger verbreitet, ist die **Teilkosten- oder Deckungsbeitragsrechnung**. Sie unterscheidet vor allem zwei Kostenkategorien:

1. die Kosten für die Betriebsbereitschaft (Abschreibung, Verwaltung etc.), die auftragsunabhängig anfallen. Sie werden als Fixkosten bezeichnet.
2. die Kosten, die unmittelbar mit der Abwicklung eines konkreten Auftrages entstehen (z.B. für Lohn, Material, Fremdleistungen). Sie werden als variable Kosten bezeichnet.

Nach der Systematik dieser Betrachtung hat nun jeder Auftrag die durch ihn verursachten variablen Kosten mindestens zu decken. Übersteigt der Erlös die variablen Kosten, leistet der Auftrag einen anteiligen Beitrag zur Deckung der Fixkosten des Gesamtunternehmens. Die Höhe des Deckungsbeitrages hängt einerseits vom zu erzielenden Marktpreis, andererseits von der unternehmensspezifischen Produktivität ab. Aus der Sicht eines Geschäftsjahres gilt, dass der gesamte auftragsbezogene Erlös mindestens gleich der Summe aus variablen und fixen Kosten sein muss, um die Gewinnschwelle zu erreichen. Das bedeutet, dass die erwirtschafteten Deckungsbeiträge mindestens die Fixkosten des Unternehmens in der Geschäftsperiode decken müssen.

Im Rahmen einer vergleichenden Betrachtung ergeben sich entscheidende Vorteile der Teilgegenüber der Vollkostenrechnung. Diese liegen in der Transparenz der Kostenstruktur, die eine wirklichkeitsgetreue Abbildung der Produktion- und Verwaltungskosten ermöglicht. Das Unternehmen kann hierdurch wesentlich flexibler auf die Anforderungen des Marktes reagieren, da der Deckungsbeitrag der jeweiligen Situation angepasst werden kann. Darüber hinaus ist bei der Auftragsabwicklung eine gezielte Steuerung der Kosten möglich, weil diese direkt zugeordnet werden können.

Auf Grund der sehr schlechten Baukonjunktur denken immer mehr Unternehmen über Controlling nach, wodurch diese Aspekte zunehmend an Bedeutung gewinnen. Diese transparente Systematik der Kostenverrechnung bietet zwar keine Lösung der Probleme, deren Ursachen in den Produktionsprozessen der Baustelle liegen (s. Beiträge vom März und April 2003). Sie ist aber die entscheidende Grundlage sowohl für ein Baustellen- als auch ein Unternehmenscontrolling. Nur hierdurch wird der Unternehmenserfolg langfristig gesichert.

Der Autor ist von Beruf Diplom-Bauingenieur und als Beratender Ingenieur VBI tätig. Er führt ein Beratungsunternehmen in Eckernförde, das sich auf die baubetriebliche Beratung mittelständischer Bauunternehmen spezialisiert hat.

Durch seine langjährige Tätigkeit als Bau- und Oberbauleiter sowie Technischer Controller in Baukonzernen und mittelständischen Bauunternehmen verfügt der Verfasser über umfangreiche Erfahrung in allen Fragen der Projektabwicklung.

Für Rückfragen steht er gerne zur Verfügung unter:

Ingenium

Dipl.-Ing. Rainer Erb

Beratender Ingenieur VBI

Marienthaler Straße 17

24340 Eckernförde

Telefon: 04351 - 735 105

Telefax: 04351 - 735 177