

Bauprojekt-Controlling

Wesentliche Steuerungsinstrumente während der Bauausführung – ein Beitrag von Dr. Ralf-Peter Oepen

DÜSSELDORF. Projektspezifische Steuerungsinstrumente zu realisieren, ist nach wie vor ein wesentliches Element, die Produktivität in Bauunternehmen zu verbessern. Um ein frühzeitiges, zielgerichtetes und zukunftsorientiertes Controlling von Baustellen zu ermöglichen, stellt sich die Frage, welche Steuerungsinstrumente in Bauunternehmen zum Einsatz kommen.

Unter Bauprojekt-Controlling soll zunächst ein auf das einzelne Bauprojekt ausgerichtetes interdisziplinäres Steuerungssystem verstanden werden, das im Sinne der Koordinationsfunktion des Controlling das Führungsteam eines Bauprojektes mit den benötigten Kursvorgaben, -informationen und -korrekturen versorgt. Das Bauprojekt-Controlling verknüpft Elemente der Planung (zielgerichtete Vorbereitung der Bauausführung), der (Eigen-)Kontrolle/Analyse (Vergleichsrechnungen und Abweichungsanalysen) und der Organisation (Eingriff in die Prozessrealisation) unter Einbeziehung des Informations- und Kommunikationswesens im Sinne einer zielgerichteten - auf das Ende des Bauprojektes ausgerichteten - Steuerung. Dabei besteht die Notwendigkeit, das Controlling und seine Methoden und Instrumente auf die jeweiligen Bedürfnis-

Die zweite Phase ist das Bauprojekt-Controlling während der Bauausführung. Die auf Steuerungsaktivitäten ausgerichtete Phase basiert auf den bekannten monatlichen Kontrollrechnungen. Kurzfristige Ergebnis- und Vergleichsrechnungen sind hierfür aber so zu konzipieren, dass sie die für die Steuerung eines Bauprojektes notwendigen Informationen liefern. Wichtig sind eine Analyse etwaiger Abweichungen und aufbauend hierauf eine Prognose ihrer Wirkungen auf das Projektende. Elementar für die Steuerung von Bauprojekten ist die Unterscheidung auftraggeber- und auftragnehmerseitig zu vertretenden Abweichungen. Wirken sich erstgenannte Aspekte auf die Erlössituation aus, verändern zweitgenannte primär die Kostensituation eines Bauprojektes. Die unterschiedliche Behandlung in der Prognose auf das Projektende wird

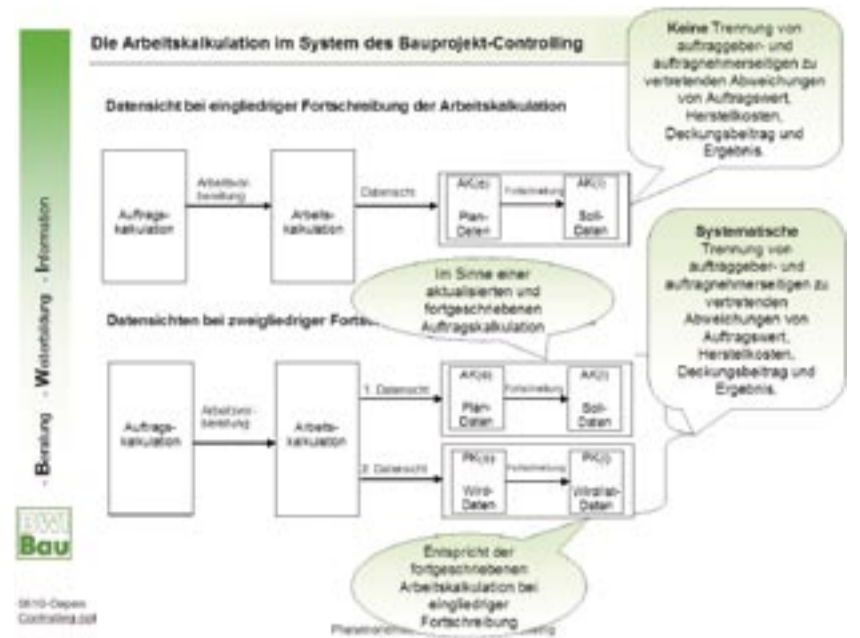
des Bauprojekt-Controlling durch die Analyse der Finanzkosten.

Im Bauprojekt-Controlling kommt der Arbeitskalkulation eine besondere Bedeutung zu, da sie das wesentliche Instrument des Bauprojekt-Controlling darstellt. Die so genannte eingliedrige Arbeitskalkulation bildet den Regelfall bei der Erstellung und Fortschreibung der Arbeitskalkulation. Dabei werden alle sich aus dem Baufortschritt ergebenden Änderungen unabhängig von ihrer „Ursache-Wirkungs-Beziehung“ in die Aktualisierung und Fortschreibung der Arbeitskalkulation eingepflegt. Demgegenüber unterscheidet die zweigliedrige Arbeitskalkulation die „Ursache-Wirkungs-Beziehung“ nach auftraggeberseitig und auftragnehmerseitig zu vertretenden Sachverhalten, weil diese im Bezug auf die Entwicklung von Herstellkosten, Deckungsbeitrag, Ergebnis und Auftragswert, der Baustelle/des Bauprojektes sehr unterschiedlich zu interpretieren sind. Zweigliedrigkeit bedeutet, dass zwei unterschiedliche Datensichten auf ein Bauprojekt unterschieden werden. Die Arbeitskalkulation wird also datentechnisch aufgespalten:

- Die erste Datensicht weist das Vertragsverhältnis zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer aus und beinhaltet daher nur diejenigen Kostenbestandteile, die in der Auftragskalkulation (als Vertragsbasis) berücksichtigt werden oder durch nachtragsrelevante Sachverhalte auftrags-/abrechnungsrelevant werden. Damit fokussiert sich die erste Datensicht auf die (vertraglich zugesicherte) Erlössituation eines Bauprojektes zum Bauprojektende. In ihr werden die ursprünglichen Plan-Daten also nur im Falle auftraggeberseitig zu vertretender Veränderungen des Bau-Solls zu aktualisierten Soll-Daten fortgeschrieben. Um dies zu dokumentieren, erfolgt eine wiederholende Aktualisierung der Arbeitskalkulation von einer AK(o) hin zu einer AK(i). Diese Sichtweise entspricht im weitesten Sinne einer aktualisierten, das heißt einer um (genehmigte) Nachträge ergänzten Auftragskalkulation.

- Die zweite Datensicht konzentriert sich auf die interne Projektsicht. In ihr werden alle bereits realisierten oder zukünftig zu erwartenden Änderungen der Herstellkosten und des abzurechnenden Auftragswertes berücksichtigt. Damit dient die zweite Datensicht der Prognose hinsichtlich des Bauprojektendes, unter Berücksichtigung bereits eingetretener oder zukünftiger Abweichungen von den vertraglichen Grundlagen. In der zweiten Sichtweise wird die (Erst-)Prognose des Bauprojektes ebenfalls ständig aktualisiert, sobald Abweichungen des Bau-Solls jedweder Art aufgetreten sind oder diese erkennbar werden. Um auch dies festzuhalten, wird die Prognosekalkulation PK(o) ebenfalls iterativ in Form einer PK(i) aktualisiert. Diese Datensicht entspricht im weitesten Sinne der Arbeitskalkulation bei eingliedriger Fortschreibung.

Da alle Kontroll- und Analyseinstrumente während und nach der Bauausführung in der Regel auf der Arbeitskalkulation basieren, ist es entscheidend, welche Datenbasis in der Arbeitskalkulation entsprechend fortgeschrieben wird. Im Rahmen der Controlling-Diskussion in den Bauunternehmen herrscht Uneinigkeit darüber, welche sich aus dem Bauablauf ergebenden Änderungen der Soll-Herstellkosten in die Arbeitskalkulation eingepflegt werden sollen und welche nicht. Hier konkurrieren die Methoden der eingliedrigen und zweigliedrigen Fortschreibung der Arbeitskalkulation. Ermittelt man zum Beispiel die Bauleistung zum Stichtag nicht nach der traditionellen beziehungsweise klassischen Methode, sondern anhand der aus Controlling-Sicht überlegenen modifizierten Methoden auf der Basis der Soll-Herstellkosten, so ist bei einem teiltfertigen Bauprojekt entscheidend, welche Aktualisierungsursachen der Soll-Herstellkosten berücksichtigt werden dürfen und welche nicht. Hier stellt sich die Frage: Dürfen beispielsweise Ände-



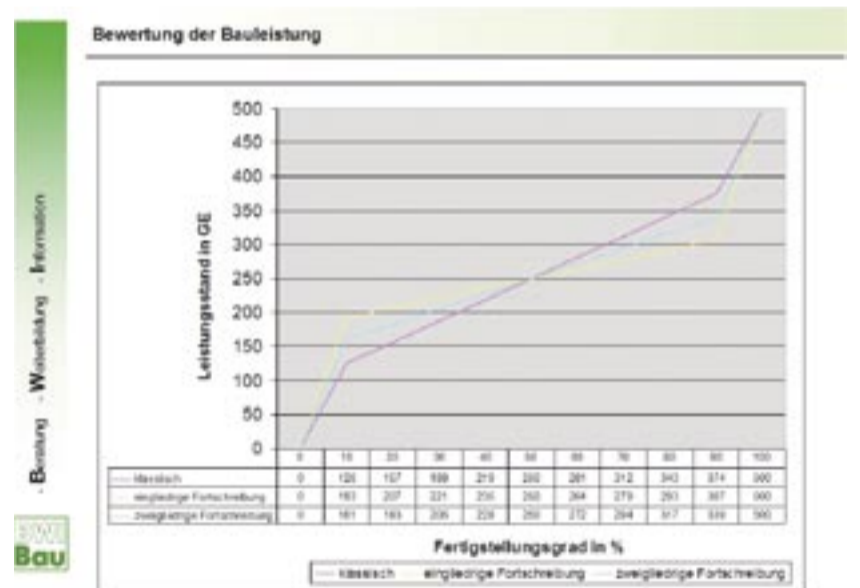
Besondere Bedeutung hat die Arbeitskalkulation.

rungen der Herstellkosten für noch nicht genehmigte Nachträge, für nicht aufgehende Spekulationen und/ oder nicht zu realisierende Aufwandswerte eingepflegt werden oder nicht? Je nach Aktualisierung der Soll-Herstellkosten errechnen sich so unterschiedliche Leistungsstände je nach verwendeter Methode der Leistungsbewertung bei fortlaufendem Fertigstellungsgrad.

Zentrale Aufgaben

An dieser Stelle kann keine Entscheidung für die eine oder andere Methode getroffen werden, sondern lediglich auf die Grundproblematik einer verursachungsgerechten Leistungsbewertung hingewiesen werden. Letztendlich muss jedes einzelne Unternehmen selbst entscheiden, welche Methode der Leistungsbewertung angewendet werden soll. Dabei ist zu bedenken, dass die Leistungsbewertung neben den Ist-Kosten zum Stichtag in die kurzfristige Ergebnisrechnung der einzelnen Baustellen sowie des Gesamtunternehmens einfließt und damit maßgeblich das ausgewiesene Stichtagergebnis beeinflusst.

Aus den zuvor aufgeführten Überlegungen erwachsen die zentralen Controlling-Aufgaben, die als Säulen das Gesamtsystem des Bauprojekt-Controlling ausmachen.



Bewertung der Bauleistung.

- Aufbau und Pflege eines systematischen Bauprojekt-Controlling bilden die erste Säule, die als systembildende Aufgabe bezeichnet wird. Erst nachdem das Grundsystem im Bauunternehmen aufgebaut wurde, kann das Bauprojekt-Controlling auch praktiziert werden; man spricht von der so genannten systemausführenden Aufgabe. Dabei ist die Frage zu klären, welche Instanzen im Bauunternehmen sich dieser Aufgabe widmen können.

- Wenn das Bauprojekt-Controlling heute als „System der Selbststeuerung“ verstanden wird, so betrifft dies entscheidend die zweite Säule. Dabei muss aber sichergestellt werden, dass das Bauprojekt-Management diese Aufgabe sowohl fachlich als auch zeitlich wahrnehmen kann.

- Um eine Unterstützung bieten zu können, etabliert sich die dritte Säule des Bauprojekt-Controlling, die als systemkoordinierende Aufgabe bezeichnet wird. Voraussetzung hierfür ist ein institutionalisiertes Controlling, das das Management - hier eines Bauprojektes - bei der Wahrnehmung der Führungsaufgabe unterstützt.

In der Praxis muss man immer wieder feststellen, dass ein Bauprojekt-Controlling oftmals nicht in der beabsichtigten Effizienz greift beziehungsweise nur unzureichend funktioniert. Die in Bauunternehmen vorhandenen Controlling-Systeme sind oftmals nicht so konzipiert, dass sie die verschiedenen Managementebenen zeitgerecht und in der erforderlichen Qualität mit entscheidungsrelevanten Informationen versorgen. Die Gründe hierfür sind zum einen im konzeptionellen Bereich des Bauprojekt-Controlling zu suchen, weil es oftmals zu wenig auf die zeitlich abgestuften Realisationsphasen eines Bauprojektes im Bauunternehmen und damit auf die arbeitsteilige Ablauf- und Aufgabenorganisation und die hier handelnden Aufgabenträger und Instanzen ausgerichtet ist. Zum anderen liegen die Gründe in der unzureichenden Umsetzung im Unternehmen. Diese stellt nämlich keinen me-

chanischen Vorgang dar, sondern bedingt vielmehr eine systematische Vorgehensweise, die mit Verhaltensänderungen einher gehen müssen. Dies ist bereits in der Einführungsphase des Bauprojekt-Controlling zu berücksichtigen.

Der Autor, Dr. Ralf-Peter Oepen, ist Geschäftsführender Institutsleiter des Betriebswirtschaftlichen Instituts der Bauindustrie. Um Bauunternehmen eine effiziente Arbeitshilfe zu geben, bietet das Institut vielfältige Hilfestellungen an, angefangen vom Praxisleitfaden „Phasenorientiertes Bauprojekt-Controlling“ über Seminarleistungen - auch als Inhouse-Schulungen auf die Bedürfnisse eines einzelnen Unternehmens zugeschnitten - bis hin zu Beratungsprojekten zur Verbesserung der unternehmerischen Controlling-Konzepte.



Die drei Phasen des Bauprojekt-Controlling.

Grafiken: BWI

se des einzelnen Bauunternehmens und die hier realisierten Bauprojekte und Baustellen zuzuschneiden. Controlling ist in erster Linie ein Selbststeuerungssystem, das alle Phasen der Bauprojektrealisation von der Akquisition, Angebotsbearbeitung und Arbeitsvorbereitung über die Bauausführung bis zur nachbetrachtenden Analyse einbeziehen muss.

Drei Phasen

Betrachtet man die Realisierung von Bauprojekten in Bauunternehmen, so lassen sich drei wesentliche Phasen des Bauprojekt-Controllings herausbilden, die jeweils unterschiedliche Schwerpunkte aufweisen.

Die erste Phase ist das Bauprojekt-Controlling vor der Bauausführung. Diese, auf Planungsaktivitäten ausgerichtete Phase dient dazu, die spätere Bauausführung bestmöglich vorzubereiten. Dies gelingt nur, wenn das Bauprojekt-Controlling bereits mit der Akquisition beginnt und die Angebots- und Auftragskalkulation einbezieht. Erforderlich ist eine wesentliche Verbesserung der Angebotsbearbeitung, so dass mittels geeigneter Selektionen die Kalkulationskapazitäten effizienter genutzt und gleichzeitig die Qualität der Kalkulationsaktivitäten erhöht wird. Insbesondere müssen die Kosten vor Angebotsabgabe beziehungsweise Auftragserteilung genauer ermittelt werden, da der Erfolg oder Misserfolg eines Bauprojektes maßgeblich bereits hier festgelegt wird. Neben den Produktionskosten sind dabei die Risiko- und Kapitalkosten eines Bauprojektes von entscheidender Bedeutung. Ist der Auftrag erteilt, schließen sich Arbeitsvorbereitung und Arbeitskalkulation an. Bezogen auf die zweigliedrige Arbeitskalkulation bedeutet dies, dass als erste Datensicht eine Arbeitskalkulation und Vertragssicht (AK(o)) erstellt wird. In Form von Plan-Daten beinhaltet sie die vertraglich fixierten Herstellkosten sowie den entsprechenden Auftragswert. Als zweite Datensicht wird eine Arbeitskalkulation und eine Erst-Prognosesicht (PK(o)) erstellt, die - basierend auf der Arbeitsvorbereitung - Veränderungspotenziale von Herstellkosten und Auftragswert beinhaltet und auf das Projektende hochrechnet.

dadurch realisiert, dass eine getrennte Behandlung in der zweigliedrigen Fortschreibung der Arbeitskalkulation erfolgt. In der zweigliedrigen Arbeitskalkulation werden daher beide Sichtweisen der Arbeitskalkulation getrennt voneinander fortgeschrieben. In der ersten Sichtweise werden die Plan-Daten der AK(o) in Form einer Arbeitskalkulation und Ausführungssicht (AK(i)) zu Soll-Daten in den Fällen fortgeschrieben, in denen schriftlich genehmigte Nachträge zu einer Veränderung der vertraglich fixierten Herstellkosten und des entsprechenden Auftragswertes führen. In der zweiten Sichtweise werden die Wird-Daten der (PK(o)) in Form der Arbeitskalkulation und Prognosesicht (PK(i)) dann aktualisiert, wenn bereits Ist-Daten aus der Bauprojektrealisation vorliegen oder sich Veränderungen der Wird-Daten in Bezug auf Herstellkosten und Auftragswert ergeben. Dieser Fortschreibungsprozess wiederholt sich während der Bauausführung.

Mit der dritten Phase dem Bauprojekt-Controlling nach der Bauausführung endet das beschriebene Controlling-Konzept. Die kontroll- und analysezentrierte Phase dient der Vorbereitung des Controlling nachfolgender Bauprojekte. Alle wichtigen im gerade abgeschlossenen Projekt gewonnenen Informationen sind hierzu systematisch aufzubereiten und in einem Projektabschlussbericht zu dokumentieren. Die so gewonnenen Informationen werden als Erfahrungswerte (Stammdaten) für die Bearbeitung neuer Bauprojekte genutzt. Einen wesentlichen Aspekt stellt dabei die Nachkalkulation dar, deren Daten aus der letztmaligen Fortschreibung der zweigliedrigen Arbeitskalkulation entnommen werden können. Die AK(i) beinhaltet dadurch alle Herstellkosten, die durch schriftlich genehmigte Nachträge zu einer veränderten Auftrags-/Abrechnungssumme gegenüber dem Auftraggeber geführt haben. Die PK(i) hingegen beinhaltet die tatsächlichen Ist-Kosten zum Ende der Bauausführung und weist in der Differenz zur Auftrags-/ Abrechnungssumme das erwirtschaftete Projektergebnis beziehungsweise den Deckungsbeitrag aus. Ergänzt wird die abschließende Phase