

Betriebsabrechnung und operatives Controlling

Wie in Teil A „Baubeteiligte und deren Aufgaben“ bereits dargestellt, sind bei der Entstehung und Nutzung von Bauprojekten eine Reihe von Aufgaben zu erbringen, die wie folgt unterteilt wurden:

Aufgaben bei der Entscheidung zur Entstehung, Planung, Herstellung und Nutzung.

Diese Aufgaben werden von einer Vielzahl von Baubeteiligten erbracht, die in unterschiedlichsten Organisationsformen zusammenwirken und deren Leistungsangebote entsprechend den Entstehungs- und Nutzungsphasen außerordentlich verschieden sind. Trotz der unterschiedlichen Organisationsformen und der unterschiedlichen Leistungen brauchen alle Aufgabenträger zur Erfüllung ihrer Aufgabe entsprechende sachliche und personale Einsatzmittel, die sog. Produktionsfaktoren.

Diese müssen bei der Leistungserstellung wiederum so eingesetzt werden, dass die operativen Unternehmensziele erreicht werden. Dies sind die Minimierung der Einsatzmengen der Produktionsfaktoren, die Maximierung des Betriebsergebnisses und die Maximierung der Eigenkapitalrentabilität.

Um festzustellen, ob dies gelingt, braucht jedes Unternehmen eine Betriebsabrechnung und ein operatives Controlling. Dabei ist es selbstverständlich, dass der Umfang und die Komplexität dieser Recheninstrumente entscheidend abhängen von der Größe und damit von der Aufbau- und Ablauforganisation eines Unternehmens, von der Art der zu erbringenden Leistung (Planungs-, Dienst-, Bau- und Projektentwicklungsleistungen) und vom Leistungs- bzw. Produktionsprogramm.

In der Betriebsabrechnung wird das im Zusammenhang mit der betrieblichen Leistungserstellung anfallende Zahlenmaterial erfasst und aufbereitet.

Dabei sind zwei Vorgänge zu unterscheiden. Zum einen müssen die vorliegenden Aufgaben gründlich analysiert und – darauf aufbauend – sorgfältige Planungen erstellt werden. Diese Planungen betreffen sowohl die rein technischen Planungsparameter als auch Leistungen, Kosten und Ergebnisse. Zum anderen müssen die Prozesse der Leistungserbringung bzw. Leistungserstellung, die bereits in der Realität abgelaufen sind, zahlenmäßig erfasst und ausgewertet werden. Dies geschieht in der Betriebsabrechnung.

Die Gegenüberstellung der Plan- und Ist-Daten während und nach der Leistungserstellung ergibt in aller Regel eine Reihe von Abweichungen. Diese müssen analysiert werden, um feststellen zu können, ob die Annahmen der Planung richtig waren, ihre vorhergedachten Wirkungen eingetreten sind, die erforderlichen Einsatzmittel verfügbar waren und sich alle Beteiligten planmäßig verhalten haben (vgl. Horváth 2015, S. 71).

Nur mit dem Wissen über die Ursachen der Abweichungen können während der Leistungserstellung Steuerungsmaßnahmen angewendet und nach der Leistungserstellung bessere Planungswerte für zukünftige Aufgaben erarbeitet werden. Diese Steuerung des betrieblichen Geschehens wird mit dem Begriff „operatives Controlling“ erfasst. „Mit dem Ziel, den größtmöglichen Erfolg zu erreichen, umfasst das Controlling den gesamten Prozess der zielorientierten Planung, Kontrolle und Steuerung“ (Reinfelder und Dressel 1997).

Ganz allgemein kann festgestellt werden: Das betriebliche Rechnungswesen wurde von der Betriebsabrechnung durch Einbeziehung von Planungsrechnungen zum System des operativen Controlling weiterentwickelt.

Entsprechend dieses Sachverhaltes ist auch der Teil E gegliedert: (1) Die Betriebsabrechnung als traditionelle Form des betrieblichen Rechnungswesen. (2) Mit Planzahlen von der Betriebsabrechnung zum operativen Controlling. (3) Durchführung und organisatorische Einbindung des operativen Controlling.

Literatur

Horváth, P.: Controlling, 13. Auflage, Verlag Franz Vahlen: München 2015.

Reinfelder, R./Dressel, K.M.: Hilfestellung zur erfolgreichen Restrukturierung; in: Bauwirtschaft, 5/1997.