

# Bauwirtschaft

Von Univ.-Prof. Dr. Egon Leimböck  
Fachgebiet Bauwirtschaft der Universität Dortmund

Mit 159 Bildern



B.G. Teubner Stuttgart · Leipzig 2000

# Inhaltsverzeichnis

<b>Abbildungsverzeichnis</b> .....	16
<b>Abkürzungsverzeichnis</b> .....	22
<b>Teil A Baubeteiligte und deren Aufgaben</b> .....	25
<b>1 Aufgaben bei der Entstehung und Nutzung von Bauprojekten</b> .....	25
1.1 Entscheidung zur Entstehung.....	25
1.2 Planung .....	30
1.3 Herstellung.....	36
1.4 Nutzung.....	38
<b>2 Baubeteiligte bei der Ausführung einzelner Aufgaben</b> .....	40
2.1 Entscheidung zur Entstehung des Bauprojektes .....	40
2.1.1 Bauherren.....	40
2.1.2 Architekten, Fachingenieure und Sonderfachleute.....	41
2.1.3 Finanzierungsträger.....	42
2.1.4 Grundstücksanbieter .....	43
2.2 Planung des Bauprojektes .....	43
2.2.1 Architekten, Fachingenieure und Sonderfachleute.....	43
2.2.2 Projektsteuerer .....	45
2.2.3 Verwaltungen, Gerichte und Öffentlichkeit.....	47
2.3 Herstellung des Bauprojektes .....	48
2.3.1 Bauausführende Unternehmen.....	48
2.3.2 Organe der Bauüberwachung.....	49
2.3.3 Sonstige Aufgabenträger.....	52
2.4 Nutzung des Bauprojektes .....	53
<b>3 Baubeteiligte bei der Zusammenfassung von Aufgaben</b> .....	54
3.1 Organisationsformen der horizontalen Integration.....	55
3.1.1 Projektentwickler im engeren Sinne.....	55
3.1.2 Planungsgemeinschaften und Generalplaner .....	55
3.1.3 Arbeitsgemeinschaften und Generalunternehmer.....	56
3.1.4 Facility-Management .....	57
3.2 Organisationsformen der vertikalen Integration.....	58
3.2.1 Projektmanagement.....	58
3.2.2 Totalunternehmer.....	58
3.2.3 Projektentwickler im weiteren Sinne ohne und mit Betreiben der Bauprojekte .....	59
<b>4 Interessenverbände der Baubeteiligten</b> .....	62
4.1 Allgemeines zu den Interessenverbänden in der BRD .....	62
4.1.1 Unternehmensverbände.....	62
4.1.2 Arbeitnehmerverbände.....	68
4.1.3 Berufsverbände und sonstige Verbände im Bereich von Wirtschaft und Arbeit .....	71

4.2	Interessenverbände der Bauwirtschaft.....	72
4.2.1	Unternehmensverbände.....	72
4.2.2	Arbeitnehmerverbände in der Bauwirtschaft.....	76
4.2.3	Berufsverbände und sonstige Verbände in der Bauwirtschaft.....	77
<b>Teil B</b>	<b>Baumarkt, Preisfindung, Marketing .....</b>	<b>78</b>
<b>1</b>	<b>Baumarkt.....</b>	<b>78</b>
1.1	Der Baumarkt und sein volkswirtschaftlicher Stellenwert.....	78
1.1.1	Inländischer Baumarkt.....	78
1.1.2	Ausländischer Baumarkt.....	80
1.2	Der Baumarkt als ein System von Teilmärkten.....	84
1.2.1	Unbebaute Grundstücke.....	84
1.2.2	Freiberufliche Leistungen.....	86
1.2.3	Bauleistungen.....	86
1.2.4	Projektentwicklungen .....	90
1.3	Angebot und Nachfrage auf den Teilmärkten .....	92
1.3.1	Unbebaute Grundstücke.....	92
1.3.2	Freiberufliche Leistungen.....	93
1.3.3	Gewerbliche Dienstleistungen.....	93
1.3.4	Bauleistungen.....	95
1.3.5	Projektentwicklungen .....	97
<b>2</b>	<b>Preisfindungen .....</b>	<b>100</b>
2.1	Unbebaute Grundstücke.....	100
2.2	Freiberufliche Leistungen.....	102
2.3	Gewerbliche Dienstleistungen.....	105
2.4	Bauleistungen.....	106
2.4.1	Vertragsrechtliche Grundlagen der Preisfindung .....	107
2.4.2	Angebotskalkulation als Grundlage der Preisfindung.....	112
2.4.3	Ausweitung des reinen Preiswettbewerbs durch den Leistungswettbewerb .....	119
2.5	Projektentwicklungen .....	121
<b>3</b>	<b>Marketing.....</b>	<b>122</b>
3.1	Allgemeine Darstellung von Marketing-Maßnahmen.....	122
3.2	Einsatzmöglichkeiten der Marketing-Maßnahmen in bauwirt- schaftlichen Unternehmen .....	124
3.2.1	Produktpolitische Maßnahmen .....	125
3.2.2	Preis- und Konditionspolitische Maßnahmen.....	128
3.2.3	Distributionspolitische Maßnahmen.....	128
3.2.4	Kommunikationspolitische Maßnahmen.....	129
3.2.5	Bau-Marketing-Mix.....	130
3.3	Der Einsatz von Marketing-Maßnahmen in Abhängigkeit von der Marketing-Strategie .....	131
3.3.1	Wachstumsstrategien .....	131
3.3.2	Stabilisierungsstrategien .....	132
3.3.3	Desinvestitionsstrategien .....	133

<b>Teil C Organisation und Management</b> .....	135
<b>1 Organisation</b> .....	135
1.1 Aufbau von Organisationen.....	135
1.1.1 Aufgabenanalyse.....	135
1.1.2 Stellen- bzw. Abteilungsgliederung.....	136
1.1.3 Leitungssysteme.....	137
1.1.3.1 Linienorganisationen .....	138
1.1.3.2 Divisionalisierung.....	141
1.2 Organisationsmodelle in der Bauwirtschaft.....	145
1.2.1 Einzelunternehmen .....	145
1.2.1.1 Planungsbeteiligte.....	145
1.2.1.2 Bauausführende Unternehmen.....	150
1.2.1.3 Projektentwickler .....	157
1.2.2 Unternehmensverbindungen .....	160
1.2.2.1 Kooperationen.....	160
1.2.2.2 Konzentrationen.....	165
1.3 Entwicklungstendenzen .....	167
<b>2 Management</b> .....	169
2.1 Aufbau eines Zielsystems .....	169
2.1.1 Generelle Ziele.....	170
2.1.2 Operative Ober- und Handlungsziele .....	173
2.1.3 Zuordnung der Unternehmensziele zu Organisationsebenen ..	179
2.1.3.1 Kleine und mittlere Unternehmen .....	179
2.1.3.2 Große bauausführende Unternehmen .....	180
2.1.3.3 Projektentwickler .....	182
2.2 Festlegung der Ziele.....	184
2.2.1 Organisationsteilnehmer und deren Zielkonflikte .....	184
2.2.2 Festlegung der Ziele als Verhandlungsprozess.....	186
2.3 Erreichung der Ziele .....	189
2.3.1 Zielformulierung als Voraussetzung.....	189
2.3.2 Grundmodell der Zielerreichung .....	190
2.3.3 Führungskonzepte zur Zielerreichung .....	193
2.3.4 Zielerreichung am Beispiel des Managements by Objectives (MbO) .....	203
2.3.4.1 Darstellung des MbO.....	204
2.3.4.2 Organisatorische Durchführung.....	207
2.3.4.3 Anwendbarkeit des MbO in bauwirtschaftlichen Unternehmen.....	211
<b>3 Gesetzliche Grundlagen</b> .....	213
3.1 Rechtsformen .....	213
3.1.1 Entscheidungskriterien für die Wahl der Rechtsform.....	213
3.1.2 Übliche Rechtsformen in der Bauwirtschaft.....	216
3.1.2.1 Bauausführende Unternehmen und Projektentwickler .....	216
3.1.2.2 Planungsbeteiligte .....	221

3.2 Beschränkungen der unternehmerischen Entscheidungen.....	224
3.2.1 Tarifliche und arbeitsrechtliche Regelungen .....	224
3.2.2 Regelungen der betrieblichen Mitbestimmung.....	226
3.2.3 Regelungen der unternehmerischen Mitbestimmung .....	229
<b>Teil D Investition und Finanzierung .....</b>	<b>231</b>
<b>1 Investition .....</b>	<b>231</b>
1.1 Investitionsarten.....	231
1.1.1 Sachinvestitionen .....	231
1.1.2 Immaterielle Investitionen .....	233
1.1.3 Finanzinvestitionen .....	233
1.2 Investitionsentscheidungen.....	234
1.2.1 Entscheidungskriterien.....	234
1.2.2 Rechenverfahren als Entscheidungshilfen .....	237
1.2.2.1 Hilfsverfahren (statische Verfahren) .....	238
1.2.2.2 Finanzmathematische Verfahren (dynamische Rechenverfahren).....	244
1.2.2.3 Nutzwertrechnungen.....	254
<b>2 Finanzierung .....</b>	<b>256</b>
2.1 Finanzierungsträger und die von ihnen bereitgestellten Finanzmittel 256	
2.1.1 Finanzierungsträger.....	256
2.1.2 Bereitgestellte Finanzmittel .....	261
2.1.2.1 Beteiligungsfinanzierung.....	261
2.1.2.2 Handelskredite .....	261
2.1.2.3 Kurzfristige Kredite .....	262
2.1.2.4 Langfristige Kredite.....	263
2.1.2.5 Finanzierungs-Surrogate.....	265
2.1.3 Sicherheitsleistungen .....	267
2.1.3.1 Persönliche Kreditwürdigkeit .....	267
2.1.3.2 Personalsicherheiten .....	267
2.1.3.3 Grundstücke .....	268
2.1.3.4 Bewegliche Sachen und Rechte.....	269
2.2 Bauwirtschaftliche Finanzierungsbereiche.....	271
2.2.1 Unternehmensfinanzierung .....	271
2.2.1.1 Finanzierung durch Außen- und Innenfinanzierung... 272	
2.2.1.2 Auftragsfinanzierung .....	273
2.2.1.3 Sonderfinanzierungen .....	277
2.2.2 Projektfinanzierung.....	280
2.2.2.1 Finanzierung privater Bauprojekte .....	281
2.2.2.2 Finanzierung öffentlicher Bauprojekte .....	289
<b>3 Finanzwirtschaftliche Entscheidungen .....</b>	<b>296</b>
3.1 Entscheidungskriterien.....	296
3.1.1 Entscheidungskriterien der Eigen- und Fremdkapitalgeber ... 296	
3.1.2 Entscheidungskriterien beim Aufbau der vertikalen Kapital- struktur eines Unternehmens .....	297

3.2 Organisatorische Einbindung der Investitions- und Finanz-	
entscheidungen.....	302
3.2.1 Einbindung der Investitionsentscheidungen .....	305
3.2.2 Einbindung der Finanzierungsentscheidungen .....	307
3.3 Simultane Investitions- und Finanzplanung .....	310
3.3.1 Unternehmensbezogene Planungen .....	310
3.3.1.1 Planungen bei der Gründung von Unternehmen .....	310
3.3.1.2 Laufende Investitions- und Finanzplanung .....	315
3.3.2 Projektbezogene Planungen .....	317
3.3.2.1 Privates Wohnungsbauprojekt.....	317
3.3.2.2 Gewerbliches Bauprojekt.....	320
<b>Teil E Betriebsabrechnung und operatives Controlling .....</b>	<b>327</b>
<b>1 Die Betriebsabrechnung als traditionelle Form des betrieblichen</b>	
<b>Rechnungswesen .....</b>	<b>328</b>
1.1 Zahlenmäßige Erfassung der Leistungserstellung .....	328
1.1.1 Kosten .....	329
1.1.1.1 Sachliche und personale Einsatzmittel .....	329
1.1.1.2 Die Bewertung der sachlichen und personalen	
Einsatzmittel .....	333
1.1.2 Leistungen.....	340
1.1.2.1 Leistungsmengen .....	340
1.1.2.2 Die Bewertung der Leistungsmengen.....	344
1.2 Aufbau der Betriebsabrechnung .....	345
1.2.1 Rechnungskreise der Betriebsabrechnung .....	345
1.2.1.1 Kostenrechnung .....	346
1.2.1.2 Leistungsrechnung.....	348
1.2.1.3 Ergebnisrechnung .....	352
1.2.2 Probleme der Ergebnisrechnung.....	352
1.2.2.1 Bauausführende Unternehmen.....	352
1.2.2.2 Planungsbüros.....	355
1.3 Beispiele der Betriebsabrechnung .....	355
1.3.1 Betriebsabrechnung ohne Kostenstellen.....	356
1.3.1.1 Bauausführende Unternehmen.....	356
1.3.1.2 Größeres Architekturbüro.....	357
1.3.2 Betriebsabrechnung mit Kostenstellen .....	359
1.3.2.1 Bauausführende Unternehmen.....	359
1.3.2.2 Größeres Architekturbüro.....	364
1.3.3 Betriebsabrechnung mit Kostenträgern .....	366
1.3.3.1 Bauausführendes Unternehmen .....	366
1.3.3.2 Größeres Architekturbüro.....	366
<b>2 Mit Planungen von der Betriebsabrechnung zum operativen</b>	
<b>Controlling .....</b>	<b>370</b>
2.1 Planungen bei bauausführenden Unternehmen .....	371
2.1.1 Bauprojektbezogene Planungen.....	371

2.1.1.1	Ermittlung der technischen Plandaten .....	372
2.1.1.2	Ermittlung der wirtschaftlichen Planzahlen mit Hilfe der Kalkulation .....	378
2.1.2	Betriebsbezogene Planungen .....	381
2.2	Planungen bei Planungsunternehmen .....	384
2.2.1	Projektbezogene Planungen .....	384
2.2.1.1	Planung technischer Planungsparameter .....	386
2.2.1.2	Planung der wirtschaftlichen Plandaten.....	388
2.2.2	Betriebsbezogene Planungen .....	388
<b>3</b>	<b>Durchführung und organisatorische Einbindung des operativen Controlling</b> .....	<b>390</b>
3.1	Operatives Controlling bei bauausführenden Unternehmen.....	392
3.1.1	Bauprojektbezogenes Controlling.....	392
3.1.1.1	Stichtagsbezogene Gegenüberstellung der Plan- und Istdaten als Ausgangspunkt des Controlling .....	394
3.1.1.2	Abweichungsanalyse und Festlegung von Steuerungsmaßnahmen .....	401
3.1.1.3	Prognose.....	403
3.1.1.4	Ende der Bauzeit.....	404
3.1.2	Betriebsbezogenes Controlling .....	405
3.1.2.1	Stichtagsbezogene Gegenüberstellung der betriebs- bezogenen Plan- und Istdaten .....	405
3.1.2.2	Abweichungsanalyse und Festlegung von Steuerungsmaßnahmen .....	405
3.1.3	Organisatorische Einbindung des operativen Controlling .....	406
3.1.3.1	Aufbau- und Ablauforganisation .....	406
3.1.3.2	Abstimmung mit der Führungskonzeption .....	408
3.1.3.3	Anforderungsprofil an den Controller .....	409
3.2	Operatives Controlling bei Planungsunternehmen .....	410
3.2.1	Operatives Controlling bei der Erbringung von Planungs- leistungen .....	410
3.2.1.1	Stichtagsbezogene Gegenüberstellung von Plan- und Istdaten.....	410
3.2.1.2	Abweichungsanalyse und Festlegung von Steuerungsmaßnahmen .....	412
3.2.2	Betriebsbezogenes Controlling .....	414
3.2.3	Organisatorische Einbindung.....	416
<b>Teil F</b>	<b>Rechnungslegung</b> .....	<b>418</b>
<b>1</b>	<b>Verpflichtung zur Rechnungslegung</b> .....	<b>418</b>
1.1	Überschussrechnung nach § 4 Abs. 3 EStG .....	419
1.2	Rechnungslegung nach Handelsrecht .....	421
1.2.1	Verpflichtung zur ordnungsmäßigen Buchführung .....	421
1.2.2	Verpflichtung zur Aufstellung von Jahresabschlüssen.....	424

1.2.2.1	Inhalt und Gliederung von Bilanz und Gewinn- und Verlustrechnung.....	425
1.2.2.2	Beispiele für Bilanz und Gewinn- und Verlustrechnung.....	426
1.2.2.3	Erläuterungen zu den wichtigsten Positionen der Bilanz und der Gewinn- und Verlustrechnung.....	433
1.2.3	Ergänzungen des Jahresabschlusses bei Kapitalgesellschaften.....	441
1.2.3.1	Anlagespiegel.....	441
1.2.3.2	Anhang und Lagebericht.....	442
1.2.4	Verpflichtung zur zusätzlichen Konzernrechnungslegung.....	444
1.3	Rechnungslegung nach Steuerrecht.....	444
1.3.1	Ertragssteuern bei bauwirtschaftlichen Unternehmen.....	445
1.3.2	Steuerrechtliche Buchführungspflicht.....	447
1.3.3	Das Maßgeblichkeitsprinzip der Handelsbilanz für die Steuerbilanz.....	449
<b>2</b>	<b>Rechnungslegung (Jahresabschluss) als Führungsinstrument.....</b>	<b>450</b>
2.1	Ausweis des Handelsrechtlichen Bilanzergebnisses.....	451
2.1.1	Ansatz- und Bewertungsvorschriften.....	452
2.1.2	Bewertungswahlrechte.....	455
2.1.3	Die stillen Reserven als Konsequenz der Rechnungslegungsvorschriften.....	460
2.2	Unternehmensfinanzierung.....	461
2.2.1	Der Jahresabschluss als Beurteilungsinstrument für die Außenfinanzierung.....	462
2.2.2	Die Gestaltung der Bilanz für die Zwecke der Innenfinanzierung.....	463
2.3	Die Steuerung der Liquidität.....	464
2.3.1	Die Bedrohung des Unternehmens durch Zahlungsunfähigkeit.....	464
2.3.2	Liquiditätsinformationen aus dem Jahresabschluss.....	465
2.3.3	Liquiditätsinformationen aus dem Finanzplan.....	469
<b>3</b>	<b>Der Jahresabschluss als Informationsquelle für externe Gruppen....</b>	<b>470</b>
3.1	Externe Bilanzanalyse.....	471
3.1.1	Aufbereitung der Zahlen aus dem Jahresabschluss.....	471
3.1.2	Schwerpunktaussagen der Bilanzanalyse.....	476
3.2	Grenzen der externen Bilanzanalyse.....	481
	<b>Literaturverzeichnis.....</b>	<b>484</b>
	<b>Sachwortverzeichnis.....</b>	<b>494</b>