

**Egon Leimböck · Andreas Iding ·
Heiko Meinen**

Bauwirtschaft

Grundlagen und Methoden

3., erweiterte und aktualisierte Auflage

Springer Vieweg

Inhaltsverzeichnis

Teil A Baubeteiligte und deren Aufgaben

| | | |
|----------|---|-----------|
| 1 | Aufgaben bei der Entstehung und Nutzung von Bauprojekten | 3 |
| 1.1 | Entscheidung zur Entstehung | 3 |
| 1.2 | Planung | 8 |
| 1.3 | Herstellung | 14 |
| 1.4 | Nutzung | 16 |
| 1.5 | Zusammenfassung der Aufgaben | 20 |
| | Literatur | 21 |
| 2 | Baubeteiligte bei der Ausführung einzelner Aufgaben | 23 |
| 2.1 | Entscheidung zur Entstehung des Bauprojektes | 23 |
| 2.1.1 | Bauherren | 23 |
| 2.1.2 | Architekten, Fachingenieure und Sonderfachleute | 24 |
| 2.1.3 | Finanzierungsträger | 26 |
| 2.1.4 | Grundstücksanbieter | 26 |
| 2.1.5 | Dienstleister | 27 |
| 2.2 | Planung des Bauprojektes | 27 |
| 2.2.1 | Architekten, Fachingenieure und Sonderfachleute | 27 |
| 2.2.2 | Projektsteuerer | 29 |
| 2.2.3 | Verwaltungen, Gerichte und Öffentlichkeit | 31 |
| 2.3 | Herstellung des Bauprojektes | 32 |
| 2.3.1 | Bauausführende Unternehmen | 32 |
| 2.3.2 | Organe der Bauüberwachung | 33 |
| 2.3.3 | Sonstige Aufgabenträger | 37 |
| 2.4 | Nutzung des Bauprojektes | 38 |
| | Literatur | 39 |
| 3 | Baubeteiligte bei der Zusammenfassung von Aufgaben | 41 |
| 3.1 | Organisationsformen der horizontalen Integration | 42 |
| 3.1.1 | Projektentwickler im engeren Sinne | 42 |

| | | |
|--|---|-----------|
| 3.1.2 | Planungsgemeinschaften und Generalplaner | 42 |
| 3.1.3 | Arbeitsgemeinschaften und Generalunternehmer | 43 |
| 3.1.4 | Facility-Management | 44 |
| 3.2 | Organisationsformen der vertikalen Integration | 45 |
| 3.2.1 | Projektmanagement | 45 |
| 3.2.2 | Totalunternehmer | 46 |
| 3.2.3 | Projektentwickler im weiteren Sinne ohne und mit Betreiben der Bauprojekte | 47 |
| | Literatur | 50 |
| 4 | Interessenverbände der Baubeteiligten | 51 |
| 4.1 | Allgemeines zu den Interessenverbänden in der BRD | 51 |
| 4.1.1 | Unternehmensverbände | 52 |
| 4.1.2 | Arbeitnehmerverbände | 57 |
| 4.1.3 | Berufsverbände und sonstige Verbände im Bereich von Wirtschaft und Arbeit | 58 |
| 4.2 | Interessenverbände der Bauwirtschaft | 60 |
| 4.2.1 | Unternehmensverbände | 60 |
| 4.2.2 | Arbeitnehmerverbände | 62 |
| 4.2.3 | Berufsverbände und sonstige Verbände in der Bauwirtschaft | 63 |
| | Literatur | 63 |
| | | |
| Teil B Baumarkt, Preisfindung, Marketing | | |
| 5 | Baumarkt | 67 |
| 5.1 | Der Baumarkt und sein volkswirtschaftlicher Stellenwert | 67 |
| 5.1.1 | Inländischer Baumarkt | 67 |
| 5.1.2 | Ausländischer Baumarkt | 71 |
| 5.2 | Der Baumarkt als ein System von Teilmärkten | 75 |
| 5.2.1 | Unbebaute Grundstücke | 75 |
| 5.2.2 | Freiberufliche Leistungen | 77 |
| 5.2.3 | Bauleistungen | 78 |
| 5.2.4 | Projektentwicklungen | 80 |
| 5.3 | Angebot und Nachfrage auf den Teilmärkten | 82 |
| 5.3.1 | Unbebaute Grundstücke | 83 |
| 5.3.2 | Freiberufliche Leistungen | 84 |
| 5.3.3 | Gewerbliche Dienstleistungen | 84 |
| 5.3.4 | Bauleistungen | 88 |
| 5.3.5 | Projektentwicklungen | 90 |
| | Literatur | 93 |

| | | |
|---|--|------------|
| 6 | Preisfindung | 97 |
| 6.1 | Unbebaute Grundstücke | 97 |
| 6.2 | Freiberufliche Leistungen | 99 |
| 6.3 | Gewerbliche Dienstleistungen | 103 |
| 6.4 | Bauleistungen | 104 |
| 6.4.1 | Vertragsrechtliche Grundlagen der Preisfindung | 105 |
| 6.4.2 | Angebotskalkulation als Grundlage der Preisfindung | 111 |
| 6.4.3 | Ausweitung des reinen Preiswettbewerbs auf den Leistungswettbewerb | 119 |
| 6.5 | Projektentwicklungen | 121 |
| | Literatur | 122 |
| 7 | Marketing | 123 |
| 7.1 | Kunden- und Marktsegmentierung | 125 |
| 7.2 | Marketingziele und Zielkunden | 127 |
| 7.3 | Marketingstrategie | 129 |
| 7.4 | Marketing-Maßnahmen | 130 |
| 7.4.1 | Leistungs-, Prozesspolitik und Ausstattung (Produktpolitik). . . . | 131 |
| 7.4.2 | Preispolitik | 135 |
| 7.4.3 | Distributionspolitik (Vertriebs- oder Absatzpolitik) | 137 |
| 7.4.4 | Personalpolitik | 139 |
| 7.4.5 | Kommunikationspolitik | 140 |
| 7.5 | Der Einsatz von Marketing-Maßnahmen in Abhängigkeits- von der Marketing-Strategie | 142 |
| 7.5.1 | Wachstumsstrategien | 142 |
| 7.5.2 | Stabilisierungsstrategien | 143 |
| 7.5.3 | Desinvestitionsstrategien | 144 |
| | Literatur | 146 |
| Teil C Organisation und Management | | |
| 8 | Organisation | 151 |
| 8.1 | Aufbau von Organisationen | 151 |
| 8.1.1 | Aufgabenanalyse | 152 |
| 8.1.2 | Stellen- bzw. Abteilungsgliederung | 155 |
| 8.1.3 | Leitungssysteme | 156 |
| 8.1.4 | Abstimmungsprobleme | 163 |
| 8.2 | Organisationsmodelle in der BauWirtschaft | 164 |
| 8.2.1 | Einzelunternehmen | 164 |
| 8.2.2 | Unternehmensverbindungen | 172 |

| | | |
|--|---|------------|
| 8.3 | Entwicklungstendenzen | 179 |
| | Literatur | 185 |
| 9 | Management | 187 |
| 9.1 | Aufbau eines Zielsystems | 187 |
| 9.1.1 | Generelle Ziele | 187 |
| 9.1.2 | Operative Ober- und Handlungsziele | 190 |
| 9.1.3 | Zuordnung der Unternehmensziele zu Organisationsebenen | 196 |
| 9.2 | Festlegung der Ziele | 199 |
| 9.2.1 | Organisationsteilnehmer und deren Zielkonflikte | 200 |
| 9.2.2 | Festlegung der Ziele als Verhandlungsprozess | 202 |
| 9.3 | Erreichung der Ziele | 205 |
| 9.3.1 | Zielformulierung als Voraussetzung | 205 |
| 9.3.2 | Grundmodell der Zielerreichung | 206 |
| 9.3.3 | Führung zur Zielerreichung | 209 |
| 9.3.4 | Zielerreichung am Beispiel des Management by Objectives (MbO) | 218 |
| | Literatur | 228 |
| 10 | Gesetzliche Grundlagen | 231 |
| 10.1 | Rechtsformen | 231 |
| 10.1.1 | Merkmale von Rechtsformen | 231 |
| 10.1.2 | Entscheidungskriterien bei der Wahl von Rechtsformen | 233 |
| 10.1.3 | Rechtsformen bauausführender Unternehmen und Projektentwickler | 236 |
| 10.2 | Beschränkungen der unternehmerischen Entscheidungen | 242 |
| 10.2.1 | Tarifliche und arbeitsrechtliche Regelungen | 243 |
| 10.2.2 | Regelungen der betrieblichen Mitbestimmung | 245 |
| 10.2.3 | Regelungen der unternehmerischen Mitbestimmung | 248 |
| | Literatur | 250 |
| Teil D Investition und Finanzierung | | |
| 11 | Investition | 253 |
| 11.1 | Investitionsarten | 253 |
| 11.1.1 | Sachinvestitionen | 253 |
| 11.1.2 | Immaterielle Investitionen | 254 |
| 11.1.3 | Finanzinvestitionen | 255 |
| 11.2 | Investitionsentscheidungen | 256 |
| 11.2.1 | Entscheidungskriterien | 256 |
| 11.2.2 | Rechenverfahren als Entscheidungshilfen | 259 |
| | Literatur | 279 |

| | |
|--|------------|
| 12 Finanzierung | 281 |
| 12.1 Finanzierungsträger und die von ihnen bereitgestellten Finanzmittel . . . | 281 |
| 12.1.1 Finanzierungsträger | 281 |
| 12.1.2 Bereitgestellte Finanzmittel | 286 |
| 12.1.3 Sicherheitsleistungen | 291 |
| 12.2 Bauwirtschaftliche Finanzierungsbereiche | 295 |
| 12.2.1 Unternehmensfinanzierung | 296 |
| 12.2.2 Projektfinanzierung | 305 |
| Literatur | 319 |
| 13 Finanzwirtschaftliche Entscheidungen | 321 |
| 13.1 Entscheidungskriterien | 321 |
| 13.1.1 Entscheidungskriterien der Eigen- und Fremdkapitalgeber | 321 |
| 13.1.2 Entscheidungskriterien beim Aufbau der vertikalen Kapitalstruktur eines Unternehmens | 322 |
| 13.2 Organisatorische Einbindung der Investitions- und Finanzentscheidungen | 328 |
| 13.2.1 Einbindung der Investitionsentscheidungen | 330 |
| 13.2.2 Einbindung der Finanzierungsentscheidungen | 332 |
| 13.3 Simultane Investitions- und Finanzplanung | 334 |
| 13.3.1 Unternehmensbezogene Planungen | 334 |
| 13.3.2 Projektbezogene Planungen | 339 |
| Literatur | 348 |
| Teil E Betriebsabrechnung und operatives Controlling | |
| 14 Die Betriebsabrechnung als traditionelle Form des betrieblichen Rechnungswesen | 353 |
| 14.1 Zahlenmäßige Erfassung der Leistungserstellung | 353 |
| 14.1.1 Kosten | 354 |
| 14.1.2 Leistungen | 366 |
| 14.2 Aufbau der Betriebsabrechnung in Bauunternehmen | 371 |
| 14.2.1 Rechnungskreise der Betriebsabrechnung | 371 |
| 14.2.2 Probleme der Ergebnisrechnung | 379 |
| 14.3 Beispiele der Betriebsabrechnung (Vollkostenrechnung) | 383 |
| 14.3.1 Betriebsabrechnung ohne Kostenstellen | 385 |
| 14.3.2 Betriebsabrechnung mit Kostenstellen | 385 |
| 14.4 Beispiele der Betriebsabrechnung (Teilkostenrechnung) | 392 |
| Literatur | 396 |
| 15 Mit Planungen von der Betriebsabrechnung zum operativen Controlling . | 399 |
| 15.1 Bauprojektbezogene Planungen | 400 |
| 15.1.1 Ermittlung der technischen Plandaten | 400 |

| | |
|---|------------|
| 15.1.2 Ermittlung der wirtschaftlichen Planzahlen mit Hilfe der Kalkulation | 409 |
| 15.2 Betriebsbezogene Planungen | 411 |
| Literatur | 417 |
| 16 Durchführung und organisatorische Einbindung des operativen Controlling | 419 |
| 16.1 Bauprojektbezogenes Controlling | 423 |
| 16.1.1 Stichtagsbezogene Gegenüberstellung der Plan- und Ist-Daten als Ausgangspunkt des Controlling | 424 |
| 16.1.2 Abweichungsanalyse und Festlegung von Steuerungsmaßnahmen | 432 |
| 16.1.3 Prognose | 433 |
| 16.1.4 Ende der Bauzeit | 435 |
| 16.2 Betriebsbezogenes Controlling | 435 |
| 16.2.1 Stichtagsbezogene Gegenüberstellung der betriebsbezogenen Plan- und Ist-Daten | 435 |
| 16.2.2 Abweichungsanalyse und Festlegung von Steuerungsmaßnahmen | 438 |
| 16.2.3 Innerjährige Vorverrechnung und Fixkostenmanagement | 439 |
| 16.2.4 Wichtige Kennzahlen | 441 |
| 16.3 Organisatorische Einbindung des operativen Controlling | 449 |
| 16.3.1 Aufbau- und Ablauforganisation | 449 |
| 16.3.2 Abstimmung mit der Führungskonzeption | 451 |
| 16.3.3 Anforderungsprofil an den Controller | 452 |
| 16.4 Risikocontrolling | 453 |
| 16.4.1 Risiko im Baubereich | 454 |
| 16.4.2 Agglomeration von Risiken im Betrieb (Risikokollektiv) | 463 |
| 16.4.3 Risikoabsicherung | 465 |
| 16.4.4 Risikoplanung, -kontrolle und -Steuerung | 466 |
| Literatur | 468 |
| Teil F Rechnungslegung | |
| 17 Verpflichtung zur Rechnungslegung | 473 |
| 17.1 Überschussrechnung nach § 4 Abs. 3 EStG | 474 |
| 17.2 Rechnungslegung nach Handelsrecht | 476 |
| 17.2.1 Verpflichtung zur ordnungsmäßigen Buchführung | 476 |
| 17.2.2 Verpflichtung zur Aufstellung von Jahresabschlüssen | 481 |
| 17.2.3 Ergänzungen des Jahresabschlusses bei Kapitalgesellschaften | 499 |
| 17.2.4 Verpflichtung zur zusätzlichen Konzernrechnungslegung | 502 |
| 17.3 Rechnungslegung nach Steuerrecht | 503 |
| 17.3.1 Ertragssteuern bei bauwirtschaftlichen Unternehmen | 504 |

| | |
|--|------------|
| 17.3.2 Steuerrechtliche Buchführungspflicht | 506 |
| 17.3.3 Das Maßgeblichkeitsprinzip der Handelsbilanz für die Steuerbilanz | 507 |
| Literatur | 509 |
| 18 Rechnungslegung (Jahresabschluss) als Führungsinstrument | 511 |
| 18.1 Ausweis des handelsrechtlichen Bilanzergebnisses | 512 |
| 18.1.1 Ansatz- und Bewertungsvorschriften | 513 |
| 18.1.2 Bewertungswahlrechte | 516 |
| 18.1.3 Die stillen Reserven als Konsequenz der Rechnungslegungsvorschriften | 520 |
| 18.2 Unternehmensfinanzierung | 522 |
| 18.2.1 Der Jahresabschluss als Beurteilungsinstrument für die Außenfinanzierung | 522 |
| 18.2.2 Die Gestaltung der Bilanz für die Zwecke der Innenfinanzierung | 523 |
| 18.3 Die Steuerung der Liquidität | 525 |
| 18.3.1 Die Bedrohung des Unternehmens durch Zahlungsunfähigkeit | 525 |
| 18.3.2 Liquiditätsinformationen aus dem Jahresabschluss | 525 |
| 18.3.3 Liquiditätsinformationen aus dem Finanzplan | 528 |
| Literatur | 530 |
| 19 Der Jahresabschluss als Informationsquelle für externe Gruppen | 531 |
| 19.1 Externe Bilanzanalyse | 532 |
| 19.1.1 Aufbereitung der Zahlen aus dem Jahresabschluss | 532 |
| 19.1.2 Schwerpunktaussagen der Bilanzanalyse | 536 |
| 19.2 Grenzen der externen Bilanzanalyse | 545 |
| Literatur | 548 |
| Teil G Nachhaltiges Wirtschaften im Bauunternehmen | |
| 20 Grundlagen Nachhaltigkeit | 551 |
| Literatur | 554 |
| 21 Nachhaltigkeit im Zielsystem der Bauunternehmen | 555 |
| Literatur | 558 |
| 22 Betriebswirtschaftliche Rahmenparameter und Nachhaltigkeit | 561 |
| Literatur | 564 |
| 23 Nachhaltigkeitsmanagement | 565 |
| 23.1 Ethische Grundlagen des Nachhaltigkeitsmanagements | 566 |
| 23.2 Bereits etablierte Standards und Zertifikate | 567 |
| 23.2.1 Qualitätsmanagement nach DIN ISO 9000 | 568 |
| 23.2.2 Umweltmanagement nach DIN EN ISO 14001 und EMAS | 570 |

| | |
|--|------------|
| 23.2.3 Energieaudits und Energiemanagement | 572 |
| 23.2.4 Arbeitsschutzmanagement | 574 |
| 23.3 Integrierte Managementsysteme | 577 |
| Literatur | 579 |
| 24 Nachhaltigkeitscontrolling | 581 |
| Literatur | 585 |
| 25 Nachhaltigkeitsmarketing | 587 |
| Literatur | 590 |
| Sachverzeichnis | 591 |