

Reinhard Seeling

Unternehmensplanung
im Baubetrieb

Leitfaden der Bauwirtschaft und des Baubetriebs

Herausgegeben von
Prof. Dipl.-Ing. K. Simons

Der „Leitfaden für Bauwirtschaft und Baubetrieb“ will das in Forschung und Lehre breit angelegte Feld, das von der Verfahrenstechnik über die Kalkulation bis zum Vertragswesen reicht, in zusammenhängenden, einheitlich konzipierten Darstellungen erschließen. Die Reihe will alle am Bau Beteiligten – vom Bauleiter, Bauingenieur bis hin zu Studenten des Bauingenieurwesens – ansprechen. Auch der konstruierende Ingenieur, der schon im Entwurf das anzuwendende Bauverfahren und damit die Kosten der Herstellung bestimmt, sollte sich dieser Buchreihe methodisch bedienen.

Unternehmensplanung im Baubetrieb

Von Professor Dr.-Ing. Reinhard Seeling

Lehr- und Forschungsgebiet Planungsverfahren im Baubetrieb
der Rheinisch-Westfälischen Technischen Hochschule Aachen

Mit 83 Bildern und 18 Tabellen



B. G. Teubner Stuttgart 1995

Die Deutsche Bibliothek – CIP-Einheitsaufnahme

Seeling, Reinhard:

Unternehmensplanung im Baubetrieb: mit 18 Tabellen / von

Reinhard Seeling. – Stuttgart: Teubner, 1995

(Leitfaden der Bauwirtschaft und des Baubetriebs)

ISBN 978-3-519-05072-8

ISBN 978-3-322-84840-6 (eBook)

DOI 10.1007/978-3-322-84840-6

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung der Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt besonders für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

© B. G. Teubner Stuttgart 1995

Umschlaggestaltung: Peter Pfitz, Stuttgart

Vorwort

Obwohl die Wirtschaftswissenschaften wichtige Grundlagendisziplinen darstellen, die sogar einen Nobelpreis zu vergeben haben, ist der direkte Einfluß auf die Bauwirtschaft gering geblieben, jedenfalls viel geringer als auf Handelsunternehmen und Produktionsbetriebe anderer Branchen. Man fragt sich, wieso dies so ist, um daraus Rückschlüsse ziehen zu können.

Es liegt wohl teilweise an der Tradition und Entwicklung der Bauwirtschaft, die sich viel später als etwa der Maschinenbau zum hoch mechanisierten und kapitalintensiven Industriebetrieb entwickelt hat; teilweise liegt es aber auch am instationären Baubetrieb, der sich mit seiner dezentralen Einzelfertigung, seiner hohen Witterungsabhängigkeit und manchen anderen Sonderbedingungen dem Einfluß der traditionellen Betriebswirtschaftslehre entzogen hat. Sicherlich liegt es aber auch mit daran, daß vor allem die Bauingenieure die Führungskräfte der Bauunternehmungen und Baukonzerne stellen, die ihre Erfahrungen aus dem erfolgreichen Bau-Management mitbringen und allen Theorievorstellungen und Grundsatzlösungen der BWL recht verständnislos gegenüberstehen. Die unterschiedlichen Standpunkte sollten sich heute eigentlich besser überbrücken lassen als früher.

Für die Arbeit der Ingenieure - insbesondere der Betriebsingenieure in der Produktion - gilt schon immer der Grundsatz:

Jede Arbeit kann stets noch besser ausgeführt werden

Dahinter verbirgt sich das Wissen, daß bei mehrfacher Wiederholung aller Verrichtungen stets Rationalisierungseffekte eintreten, wenn man sie anstrebt. Es steckt aber ebenso in dieser These, daß die Erfahrungen durch Rückkopplungen (feed back) besser nutzbar gemacht werden können. Als eine weitere Verbesserungsebene ist aber auch die Fortentwicklung der Arbeitsmittel und der Führungselemente anzusehen. Wenn aber die Baustellenarbeit durch bessere Führungs- und Organisationsgrundsätze effektiver werden kann, dann hat der zur Führung einer Unternehmung ausersehene Bauingenieur die Pflicht und Schuldigkeit, sich intensiv mit diesen Dingen auseinanderzusetzen. Aus diesem Verständnis heraus ist der vorliegende Band entstanden: Vom Bauingenieur für andere Bauingenieure verfaßt, unter Benutzung des allgemeinen Gedankengutes der Betriebswirtschaftslehre. Kompromisse sind dabei einmal zu treffen bei der Stoffauswahl und der Akzentsetzung, was für die Bauunternehmung besonders wichtig ist. Kompromisse sind aber auch im Hinblick auf die sehr unterschiedliche Leserschaft einzugehen: Da ist einerseits der erfolgreiche Unternehmensleiter (Geschäftsführer, Vorstand etc.), der gerne neue Ideen haben oder ganz einfach überprüfen möchte, ob er zeitgemäß und nach neuesten Erkenntnissen arbeitet. Auf der anderen Seite versucht der

zeitgemäß und nach neuesten Erkenntnissen arbeitet. Auf der anderen Seite versucht der Student oder angehende Berufskollege zu verstehen, wie die sehr komplexe Einrichtung "Bauunternehmung" überhaupt funktioniert und in Gang bleibt. Eigentlich soll dieser Leitfaden allen eine Hilfe sein.

Nachdem ich über viele Jahre an diesem Manuskript gearbeitet habe, stelle ich heute fest, daß die Wirtschaftslehre des Baubetriebes noch ganz am Anfang steht und von vielen anderen mitgetragen werden muß, genau genommen sind wir bei manchen Dingen erst im Stadium der Begriffsdefinition (Was ist Controlling? Was ist Logistik? Welche Art Investitionsrechnung ist geeignet? usw.); mit der weiteren Begriffsabklärung werden sich aber auch die Methoden festigen.

Ich sehe die zentrale Aufgabe der Bauwirtschaftslehre in der rationalen und werturteilsfreien Durchdringung des höchst komplexen Systems "Baubetrieb" (mit allen Verflechtungen mit der Gesamtwirtschaft) unter dem Aspekt, praktisch nutzbare Konzepte, Methoden und Instrumente für die optimale Entscheidungsfindung zu entwickeln.

Für die anfälligen Schreib- und Korrekturarbeiten, die nach Redaktionsschluß noch erforderlich sind, um ein Manuskript in ein Buch zu verwandeln, danke ich meinen Mitarbeitern ganz herzlich. Des weiteren freue ich mich sehr, mit dem Teubner - Verlag ein kompetentes Verlagshaus gefunden zu haben, das den Ideen dieses Leitfadens eine angemessene Verbreitung sichern wird.

Aachen, im Januar 1995

Reinhard Seeling

Inhalt

1	Baumarkt und marktgerechtes Verhalten der Bauunternehmung	1
1.1	Der Baumarkt als Absatzmarkt der Bauunternehmung	1
1.1.1	Einführung in die Problematik	1
1.1.2	Inhalte der Baumarktforschung	4
1.1.3	Methodik der Informationsgewinnung	6
1.1.4	Ansätze für ein Baumarketing	8
1.1.5	Akquisition von Aufträgen	9
1.2	Die Beschaffungsmärkte der Bauunternehmung	12
1.2.1	Arbeitsmarkt	12
1.2.2	Baustoffmarkt	13
1.2.3	Baumaschinenmarkt	14
1.2.4	Finanzmarkt	14
1.3	Zusammenhänge zwischen Absatzmarkt, Produktion und Beschaffungsmärkten	15
1.4	Festlegung von Produktionsprogrammen	19
1.4.1	Ordnungsprinzipien für Produktionsprogramme	19
1.4.2	Ermittlung des optimalen Produktionsprogramms	21
1.4.3	Eigenfertigung oder Fremdbezug (make or buy?)	24
1.5	Kooperationsformen der Bauunternehmungen	24
1.5.1	Die Arbeitsgemeinschaft als kurzfristige Kooperationsform	25
1.5.2	Langfristige Kooperationen	27
1.5.3	Arten der Kooperation	29
1.5.4	Gebiete für langfristige Kooperationen	31
1.5.5	Voraussetzungen für eine dauerhafte Kooperation	33
2	Planungsrechnung in der Bauunternehmung	35
2.1	Maßstäbe für die Effizienzmessung	35
2.1.1	Bauleistung	35
2.1.2	Produktivität	35
2.1.3	Wirtschaftlichkeit	37
2.1.4	Wertschöpfung	37
2.1.5	Mengeneinheiten pro Zeiteinheit	39
2.1.6	Lohnstunden pro Mengeneinheit	39
2.2	Betriebswirtschaftliche Grundlagen für das Rechnungswesen der Bauunternehmung	40
2.2.1	Grundbegriffe der Kostenrechnung	41
2.2.1.1	Kosten - Aufwand - Ausgaben	42
2.2.1.2	Leistungen - Erträge - Einnahmen	42
2.2.1.3	Kostenarten - Kostenstellen - Kostenträger	43
2.2.1.4	Gewinn oder Verlust	44
2.2.1.5	Wertberichtigungen - Rückstellungen - Rücklagen	44

2.2.2	Konten - Kontenplan - Kontenrahmen	44
2.3	Der Jahresabschluß für die GmbH nach dem BiRiLiG	50
2.3.1	Die Bilanz (Vermögensübersicht)	50
2.3.2	Gewinn- und Verlustrechnung (Erfolgsübersicht)	53
2.3.3	Bilanzpolitik	54
2.4	Erfordernisse an den internen Rechnungskreis	56
2.5	Weitere Kostenbegriffe und Unterscheidungsmerkmale	56
2.5.1	Einzelkosten - Gemeinkosten - Selbstkosten	56
2.5.2	Der Begriff "Deckungsbeitrag"	57
2.5.3	Die Unterscheidung in fixe und variable Kosten	59
2.5.4	Kosten und Preise	60
2.6	Führungskennzahlen und Betriebsstatistik	62
2.6.1	Allgemeines zur Bildung von Kennzahlen	62
2.6.2	Bilanzkennzahlen	64
2.6.3	Kennzahlen aus der Kosten- und Leistungsrechnung	67
2.7	Die Finanzierung des Baubetriebes	72
2.7.1	Grundregeln für ein Kreditgespräch	73
2.7.2	Kreditprüfung	74
2.7.3	Bilanzanalyse und Bilanzkritik	76
2.7.4	Kreditkosten	76
2.7.5	Kreditarten	77
3	Wahl der Gesellschaftsform	82
3.1	Arten von Personengesellschaften	84
3.1.1	Einzelunternehmung (§§ 1 - 104 HGB)	84
3.1.2	Offene Handelsgesellschaft (OHG) nach §§ 105-160 HGB	84
3.1.3	Kommanditgesellschaft (KG) nach §§ 161-177 HGB	85
3.1.4	Die Stille Gesellschaft nach §§ 335-342 HGB	85
3.2	Arten von Kapitalgesellschaften	86
3.2.1	Die Aktiengesellschaft (AG) gemäß Aktiengesetz	86
3.2.2	Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH)	88
3.3	Misch- und Sonderformen	90
3.3.1	Die Genossenschaft	90
3.3.2	Die Kommanditgesellschaft auf Aktien (KGaA)	91
3.3.3	Die GmbH & Co. KG	91
3.4	Umwandlung, Umgründung und Aufspaltung	92
3.4.1	Umwandlung	92
3.4.2	Umgründung	93
3.4.3	Aufspaltung	94

4	Unternehmensplanung und -politik der Bauunternehmung	96
4.1	Unternehmensziele und Unternehmenspolitik	96
4.1.1	Ungeschriebene Unternehmensziele	96
4.1.2	Aufbau und Gliederung von Unternehmenszielen	98
4.1.3	Wege der Zielfindung und Zieldurchsetzung	100
4.1.4	Beispiel für die Zielfindung in der Bauunternehmung	101
4.1.5	Schlußbemerkung	103
4.2	Die innere Organisation der Bauunternehmung	103
4.2.1	Grundbegriffe der Organisationslehre	103
4.2.1.1	Organisationseinrichtungen	105
4.2.1.2	Stelle und Funktion	105
4.2.1.3	Beziehungen zwischen Stellen	106
4.2.2	Zur Ausgestaltung der Aufbauorganisation	108
4.2.2.1	Gestaltungsprinzipien	108
4.2.2.2	Vor- und Nachteile von Firmenzentralismus	110
4.2.2.3	Der Einfluß der Firmengröße auf die Organisationsstruktur	111
4.2.2.4	Die zukünftige Entwicklung der Aufbaustruktur	113
4.2.3	Die Ablauforganisation der Bauunternehmung	113
4.2.4	Schlußbemerkungen	114
4.3	Informations- und Controllingsysteme	115
4.3.1	Informationsbedarf zur Betriebsführung	115
4.3.2	Informationssysteme für Baubetriebe	117
4.3.3	Begriff "Controlling"	119
4.3.3.1	Operatives Controlling	119
4.3.3.2	Strategisches Controlling	120
4.3.3.3	Gesamt-Controlling und Bereichs-Controlling	121
4.3.4	Baustellen-Controlling (Projekt-Controlling)	122
4.3.4.1	Baustellenkontrolle nach Gehri/Lessmann	123
4.3.4.2	Thesen zur Modellverbesserung von Gehri/Lessmann	124
4.3.4.3	Projekt-Controlling nach dem Aachener Modell	124
4.3.5	Unternehmens-Controlling	127
4.4	Qualitätsmanagement in der Bauunternehmung	128
4.4.1	Zum Stand der Qualitätssicherung im Bauwesen	128
4.4.2	Forderungen an die Qualitätssicherung	128
4.4.3	Zur Entstehung der Fehler und Mängel	130
4.4.4	Qualitätssicherung und Qualitätssicherungssystem	132
4.4.5	Qualitätszirkel	134
4.4.6	Qualitätssicherung als Ziel der Unternehmensführung	135
4.5	Logistik in der Bauunternehmung	136
4.5.1	Die Beschaffungslogistik	138
4.5.2	Die Betriebslogistik	139
4.5.3	Die Produktionslogistik	142
4.5.4	Die Entsorgungslogistik	143
4.5.5	Ist Logistik mehr als ein Schlagwort?	145

4.6	Finanz- u. Investitionsplanung	146
4.6.1	Die monatliche Finanzplanung	146
4.6.2	Die jährliche Finanzplanung	148
4.6.2.1	Planung der voraussichtlichen Einnahmen	148
4.6.2.2	Planung der voraussichtlichen Ausgaben	150
4.6.2.3	Aufstellung des Jahresfinanzplanes	151
4.6.3	Planung von Anlageninvestitionen	154
4.6.3.1	Investitionsplanung	155
4.6.3.2	Investitionsrechnung	155
4.6.3.3	Risiken bei Investitionen	161
4.7	Risikopolitik und Versicherungsmanagement	162
4.7.1	Risikotheorie für definierte Systeme	162
4.7.2	Hauptrisiken bei der Abwicklung von Werkverträgen	165
4.7.3	Andere bedeutsame Risiken und ihre Abwehr	166
4.7.4	Risikoabbau durch Versichern	167
4.7.4.1	Die Bauleistungsversicherung (Bauwesenversicherung)	168
4.7.4.2	Die Betriebshaftpflichtversicherung	170
4.7.4.3	Die Baugeräteversicherung (Maschinenbruchversicherung)	173
4.7.4.4	Sonstige Versicherungen für den Baubetrieb	174
4.7.4.5	Allgemeines zum Abschluß von Versicherungen	176
4.8	Generationswechsel in der Familienunternehmung	178
4.8.1	Führungskampf bis in die Pleite?	178
4.8.2	Planung der Betriebsübergabe bzw. -übernahme	179
4.8.3	Wissenstransfer auf die nachfolgende Bauunternehmer-Generation	180
5	Das Personal der Bauunternehmung	182
5.1	Einführende Bemerkungen	182
5.2	Die Rolle des Vorgesetzten als Führungskraft	183
5.2.1	Persönlicher Führungsstil	184
5.2.2	Führungsprinzipien	186
5.2.3	Führungskonzepte	188
5.2.4	Persönliche Arbeitstechnik-geplante Zeiteinteilung	189
5.3	Personalbedarfsplanung	192
5.3.1	Quantitative Bestandsaufnahme und Bedarfsschätzung	192
5.3.1.1	Kennzahlen für die Personalplanung	194
5.3.1.2	Die Altersstruktur der Belegschaft	196
5.3.2	Qualitative Bestandsaufnahme und Bedarfsplanung	196
5.4	Personalentwicklung und -förderung	202
5.4.1	Gedanken zur Gestaltung der betrieblichen Aus- und Weiterbildung	203
5.4.2	Die Stufenausbildung in der Bauwirtschaft für die Fachwerker	205
5.5	Personalerhaltung als Unternehmensaufgabe	208
5.5.1	Betriebsklima und Fluktuation	208
5.5.2	Einvernehmliche Arbeitszeit- und Urlaubsregelungen	210
5.5.3	Gerechte Entlohnung	212

5.5.4	Information und Kommunikation	214
5.5.5	Betriebliches Vorschlagswesen als Motivationsmittel	216
5.6	Personalbeschaffung	218
5.6.1	Auswahl eines Bewerbers nach der Profilmethode	219
5.6.2	Bewerbung und Vorstellungsgespräch	221
5.6.3	Die Eingliederung neuer Mitarbeiter	222
5.7	Personalabbau	224
5.7.1	Das Ausscheiden von Mitarbeitern	224
5.7.2	Rechtliche Schritte zur Beendigung von Arbeitsverhältnissen	225
5.8	Modelle für die Personalführung	228
5.8.1	Autoritärer Führungsstil	228
5.8.2	Kooperativer Führungsstil	229
5.8.2.1	Führung im Mitarbeiterverhältnis (Harzburger Modell)	231
5.8.2.2	Die allgemeinen Pflichten des Mitarbeiters	232
5.8.2.3	Die allgemeinen Pflichten des Vorgesetzten	233
5.8.2.4	Das Instrumentarium zur Führung im Mitarbeiterverhältnis	234
5.8.2.5	Kritik am Harzburger Modell	237
5.8.3	Bildung und Arbeitsweise eines Teams	238
5.8.4	Besonderheiten bei der Schaffung von Stabsstellen	242
5.9	Die Motivation als Führungsaufgabe	243
5.10	Zusammenfassung	245
	Abkürzungsverzeichnis	247
	Literaturverzeichnis	249
	Sachverzeichnis	257