
Bauwirtschaft

Egon Leimböck · Andreas Iding ·
Heiko Meinen

Bauwirtschaft

Grundlagen und Methoden

3., erweiterte und aktualisierte Auflage

 Springer Vieweg

Egon Leimböck
Dortmund, Deutschland

Andreas Iding
Rheda-Wiedenbrück, Deutschland

Heiko Meinen
Hochschule Osnabrück
Osnabrück, Deutschland

ISBN 978-3-658-12953-8
DOI 10.1007/978-3-658-12954-5

ISBN 978-3-658-12954-5 (eBook)

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Vieweg

© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH 2017

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen.

Lektorat: Karina Danulat

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Vieweg ist Teil von Springer Nature

Die eingetragene Gesellschaft ist Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Strasse 46, 65189 Wiesbaden, Germany

Vorwort zur 3. Auflage

Die 2. Auflage der Buchveröffentlichung „Bauwirtschaft“ ist vor mehr als 10 Jahren erschienen. Allein dies und der Umstand, dass die beiden ersten Auflagen bei den Lesern und in der Fachwelt positiv aufgenommen wurden, hat Autoren und Verlag dazu bewogen, eine 3. Auflage herauszubringen. Hierfür wurde das Autorenteam erweitert und es konnte mit Heiko Meinen, einem Hochschulprofessor aus Osnabrück und erfahrenem Buchautor, ein junger, kreativer und profunder Koautor gewonnen werden. Die 3. Auflage wurde vollständig überarbeitet und aktualisiert. Nach wie vor liegt der inhaltliche Fokus auf den Unternehmen der bauausführenden Wirtschaft, ohne dabei jedoch die Schnittstellen zur Bau-Planung aus den Augen zu verlieren.

Um den aktuellen Entwicklungen und der Verantwortung der Unternehmen der Bauwirtschaft gegenüber der Gesellschaft und Umwelt Rechnung zu tragen, wurde das Thema „Nachhaltiges Wirtschaften in Bauunternehmen“ als neues Kapitel aufgenommen und gegen das Kapitel „Informations- und Kommunikationstechnologie“ ausgetauscht.

Wiederum standen bei der Umsetzung der 3. Auflage ein schneller Zugang und eine praxisorientierte Anwendbarkeit der Inhalte für die Nutzer im Fokus.

Das Arbeitsumfeld am Institut für nachhaltiges Wirtschaften in der Bau- und Immobilienwirtschaft an der Hochschule Osnabrück hat bei der Erstellung des Manuskriptes zur 3. Auflage wichtige Hilfestellung übernommen. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie Studierende haben dabei mit Sorgfalt und Umsicht bei der Erstellung des Manuskriptes unterstützt. Ebenso gilt ein besonderer Dank den Fachleuten aus der Bau- und Immobilienbranche, die durch regen Austausch und viele Diskussionen immer wieder einen wichtigen Beitrag geleistet haben. Nur so kann das Primat der Einheit von Theorie und Praxis eingehalten werden.

Dem Springer Vieweg Verlag danken wir sehr herzlich für das uns entgegengebrachte Vertrauen. Insbesondere der Lektorin des Verlages, Frau Karina Danulat, sind wir für die Geduld sowie für die angenehme und vertrauensvolle Zusammenarbeit zu Dank verpflichtet.

Hinweise, Kommentare und kritische Anmerkungen sind ausdrücklich willkommen und werden bei einer Fortschreibung der Veröffentlichung aufgeschlossen behandelt und Berücksichtigung finden.

Dortmund, Rheda-Wiedenbrück und Osnabrück, im Juni 2016

Egon Leimböck
Andreas Iding
Heiko Meinen

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