

2. Controlling als integrierte Aufgabe der Unternehmensführung in mittelständischen Bauunternehmen

Der Aufgabenstellung, ein Unternehmenscontrolling in mittelständischen Bauunternehmen zu entwickeln und zu gestalten, kann nicht nachgegangen werden, ohne vorher das dafür benötigte mittelstands- und baubranchenbezogene Problemverständnis geschärft sowie einen theoretischen Bezugsrahmen für ein wirksames Unternehmenscontrolling in mittelständischen Bauunternehmen erörtert zu haben.

Daher befasst sich das folgende Kapitel damit, mittelständische Bauunternehmen als Untersuchungsgegenstand begrifflich abzugrenzen, theoretische und konzeptionelle Grundlagen zum Controlling zu erörtern sowie die theoriegeleitete Zwecksetzung für eine Controllingkonzeption in mittelständischen Bauunternehmen vorzustellen.

2.1 Mittelständische Bauunternehmen als Untersuchungsgegenstand

Die Bauwirtschaft ist einer der größten Wirtschaftszweige in der Bundesrepublik Deutschland. Dieser Wirtschaftszweig erbringt Planungs- und Ausführungsleistungen aller Art, die der Errichtung von Bauwerken dienen. Die Bauwirtschaft wird allgemein in folgende fünf Bereiche gegliedert:

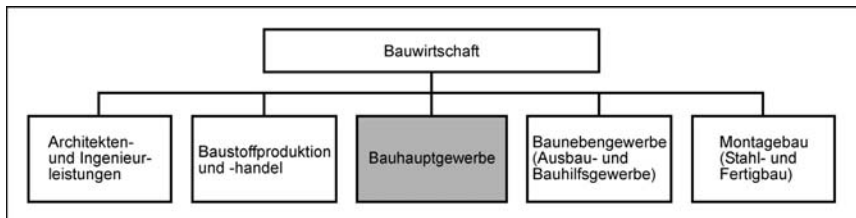


Abbildung 2-1: Gliederung der Bauwirtschaft³

Im baubetriebswirtschaftlichen Sinn zählen zur Bauwirtschaft nur die direkt am Bau beteiligten Unternehmen, das heißt die Unternehmen des Bauhaupt- und Baunebengewerbes.⁴ Unter das Bauhauptgewerbe fallen die Unternehmen, die in den Bereichen Hoch- und Tiefbau, Spezialbau, Stuckateurgewerbe, Gipserei, Verputzerei, Zimmerei

³ In Anlehnung an die Gliederung von Brüssel, W. (2007), S. 70.

⁴ Vgl. Brüssel, W. (2007), S. 70.

sowie Dachdeckerei tätig sind.⁵ Das Baunebengewerbe umfasst das Ausbaugewerbe und Bauhilfsgewerbe. Unter das Ausbaugewerbe fallen die Unternehmen, die u.a. Klempner-, Heizungs-, Lüftungs-, Maler-, Tapezier-, Tischler-, Plattenlege- und Bodenbelagsarbeiten sowie Sanitär- und Elektroinstallationen ausführen.⁶ Zum Bauhilfsgewerbe zählen hingegen die Unternehmen, die als Spezialanbieter zur Erstellung der Baugewerke notwendige Werk- und Dienstleistungen erbringen, wie z.B. Fuhr- und Transportleistungen.⁷

Da in den, dem Baunebengewerbe zugeordneten Unternehmen in der Regel eine weniger komplexe Leistungserstellung vorzufinden ist, als in den Unternehmen, die dem Bauhauptgewerbe zugeordnet werden, ist die Betrachtung hier auf die Problemlagen der Unternehmen im Bauhauptgewerbe gerichtet, die in den Bereichen Hoch- und Tiefbau tätig sind.

Im Erhebungsergebnis bei den Mitgliedsunternehmen des Verbandes baugewerblicher Unternehmer Hessen e.V. haben sich zahlenmäßig die meisten der antwortenden Unternehmen ($77 \cong 90,6\%$) in die Gruppe von Unternehmen des Bauhauptgewerbes eingeordnet. In den folgenden Ausführungen stehen daher die Termini „Bauwirtschaft“ und „Baugewerbe“ ausschließlich für das „Bauhauptgewerbe“.

Wo ordnen Sie Ihren Baubetrieb in der Bauwirtschaft ein?	Unternehmen insgesamt		Unternehmensgrößenklassen nach Beschäftigten					
			< 20		20 - 99		> 99	
	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %
Bauhauptgewerbe	77	90,6	31	86,1	37	92,5	9	100,0
Baunebengewerbe	8	9,4	5	13,9	3	7,5	0	0,0
Σ	85	100,0	36	100,0	40	100,0	9	100,0

Tabelle 2-1: Einordnung der Stichprobe in die Bauwirtschaft im Jahr 1998

Das deutsche Bauhauptgewerbe hat in 1998 mit seinen 81.301 Betrieben und 1.177.148 Beschäftigten eine kleinbetriebliche Ausprägung aufgewiesen.⁸ Dies verdeutlicht Tabelle 2-2. Während etwa 68.000 Bauunternehmen weniger als 20 Mitarbeiter beschäftigt, arbeiteten in nur rund 1.500 Bauunternehmen mehr als 99 Be-

⁵ Vgl. Brüssel, W. (2007), S. 56.

⁶ Vgl. Brüssel, W. (2007), S. 42.

⁷ Vgl. Brüssel, W. (2007), S. 57.

⁸ Vgl. Zentralverband des deutschen Baugewerbes (Hrsg., 1999), S. 165.

schäftigte (1.515 \cong 1,9 %). Diese kleinbetriebliche Ausprägung gilt auch für das hessische Bauhauptgewerbe. So beschäftigten im Jahr 1998 von den 5.199 Betrieben des hessischen Bauhauptgewerbes nur 81 Unternehmen mehr als 99 Mitarbeiter (81 \cong 1,6 %).⁹

Bauhauptgewerbe 1998	Betriebe 1998				Beschäftigte 1998			
	Deutschland		Hessen		Deutschland		Hessen	
	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %
< 20	67.804	83,4	4.508	86,7	420.436	35,8	26.136	39,2
20 - 99	11.982	14,7	610	11,7	460.788	39,1	23.343	34,9
> 99	1.515	1,9	81	1,6	295.924	25,1	17.331	25,9
Σ	81.301	100,0	5.199	100,0	1.177.148	100,0	66.810	100,0

Tabelle 2-2: Struktur im deutschen und hessischen Bauhauptgewerbe 1998¹⁰

Die kleinbetriebliche Ausprägung spiegelt sich auch in der eigenen empirischen Erhebung 1998 wider. So beschäftigten im Jahr 1997 von 139 Antwort gebenden Mitgliedsunternehmen nur 12 Betriebe mehr als hundert Mitarbeiter. Insgesamt ergab sich bei den antwortenden Unternehmen eine durchschnittliche Beschäftigtenanzahl von 40 Mitarbeitern, wobei die kleinste Beschäftigtenanzahl mit einem Mitarbeiter und größte Mitarbeiteranzahl mit 287 Beschäftigten angegeben werden. Tabelle 2-3 zeigt die Mitarbeiterstruktur in der Stichprobe.

Wie viele Mitarbeiter waren in 1997 in Ihrem Bauunternehmen insgesamt beschäftigt? Welche Beschäftigungsstruktur lag vor?	Unternehmen insgesamt		Unternehmensgrößenklassen nach Beschäftigten					
			< 20		20 - 99		> 99	
Antwort gebende Unternehmen	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %
	139	100,0	60,0	43,2	67	48,2	12	8,6
Mitarbeiterverteilung	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %
gewerbliche Mitarbeiter	4.714,0	86,0	516,5	82,0	2.414,5	86,2	1.783,0	87,0
technische Angestellte	399,5	7,3	51,5	8,2	195,0	7,0	153,0	7,5
kaufmännische Angestellte	367,5	6,7	62,0	9,8	191,5	6,8	114,0	5,6
Σ	5.481,0	100,0	630,0	100,0	2.801,0	100,0	2.050,0	100,0

Tabelle 2-3: Mitarbeiterstruktur in der Stichprobe 1998

⁹ Vgl. Verband baugewerblicher Unternehmer Hessen e.V. (Hrsg., 2006), S. 1

¹⁰ Vgl. Zentralverband des deutschen Baugewerbes (Hrsg., 1999), S. 165 und Verband baugewerblicher Unternehmer Hessen e.V. (Hrsg., 2006), S. 1 f.

Die Tabelle 1-1 zeigt, dass im Vergleich zur Grundgesamtheit die größeren Unternehmen prinzipiell häufiger als kleinere Unternehmen geantwortet haben. Gleichwohl kann festgehalten werden, dass 1997 fast zwei Drittel der in der Erhebung erfassten Beschäftigten (3.431 \cong 62,6 %) in Betrieben mit weniger als 100 Mitarbeiter tätig waren, oder anders ausgedrückt, zusammengenommen waren in rund 91 % (127 \cong 91,4 %) der antwortenden Unternehmen weniger als 100 Mitarbeiter beschäftigt. Folglich kann bei der Stichprobenanalyse nach dem Abgrenzungsmerkmal der Unternehmensgrößenklassen nach Beschäftigten von einem zahlenmäßigen Übergewicht der kleinen und mittelständischen Bauunternehmen gesprochen werden.

Entsprechend verdeutlicht auch das Stichprobenergebnis bezogen auf Umsatzgrößenklassen den verhältnismäßig hohen Stellenwert der Klein- und Mittelbetriebe im hessischen Baugewerbe: Die meisten Unternehmen (82 \cong 59,4 %) weisen einen Jahresumsatz von unter 5 Mio. DM auf. Rund 18 % der Bauunternehmen (25 \cong 18,1 %) liegen mit ihrem Umsatz zwischen 5 und 10 Mio. DM, während ca. 15 % (20 \cong 14,5 %) in die Größenklasse 10 - 20 Mio. DM und lediglich 8 % der antwortenden Bauunternehmen (11 \cong 7,9 %) der Klasse über 20 Mio. DM einzuordnen sind.

Wie hoch war der Gesamtumsatz (netto) in 1997?	Unternehmen insgesamt		Unternehmensgrößenklassen nach Beschäftigten					
			< 20		20 - 99		> 99	
	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %
1 DM = 0,51129 EUR								
< 2 Mio. DM	42	30,4	41	69,5	1	1,5	0	0,0
2 Mio. DM < x < 5 Mio. DM	40	29,0	15	25,4	25	37,3	0	0,0
5 Mio. DM < x < 10 Mio. DM	25	18,1	1	1,7	24	35,8	0	0,0
10 Mio. DM < x < 20 Mio. DM	20	14,5	2	3,4	16	23,9	2	16,7
20 Mio. DM < x < 40 Mio. DM	9	6,5	0	0,0	1	1,5	8	66,7
> 40 Mio. DM	2	1,4	0	0,0	0	0,0	2	16,7
Σ	138	100,0	59	100,0	67	100,0	12	100,0

Tabelle 2-4: Umsatzstruktur in der Stichprobe 1998

Die aufgezeigte kleinbetriebliche Ausprägung im deutschen und hessischen Baugewerbe als auch in der vorliegenden Stichprobe 1998 ist daher Ausgangspunkt für eine grundlegende Begriffsbestimmung von mittelständischen Bauunternehmen und für die Beschreibung von baubrandenspezifischen Einflüssen auf das Handeln von mittelständischen Bauunternehmen. Denn wie in den weiteren Ausführungen aufgezeigt werden wird, ergeben sich aufgrund dieser Einflüsse oft Probleme im Bereich der bau-

betrieblichen Unternehmensführung, die sich ihrerseits auf die Zwecksetzung und Ausgestaltung des Unternehmenscontrolling in den mittelständischen Bauunternehmen auswirken.

2.1.1 Begriffsbestimmung mittelständisches Bauunternehmen

In der betriebswirtschaftlichen Literatur gibt es keine generell anerkannte, einheitliche Abgrenzung in Bezug auf den Begriff „mittelständisches Unternehmen“.¹¹ Dies ist auch darauf zurückzuführen, dass mittelständische Unternehmen in allen Wirtschaftsbereichen vertreten sind. So kann beispielsweise ein Einzelhandelsunternehmen aufgrund seiner Umsatzstärke als mittelständisches Unternehmen erscheinen, während ein Großhandelsunternehmen mit gleichem Umsatz als kleines Unternehmen einzustufen ist. Daher sind für jede Branche unter Berücksichtigung branchenabhängiger Strukturunterschiede gesondert die charakteristischen Unternehmensgrößenklassen festzulegen,¹² damit Unternehmen in sich entsprechenden Unternehmensgrößenklassen aber mit verschiedener Branchenzugehörigkeit als „gleichgroß“ angesehen werden können.¹³

Im Zusammenhang mit der in der vorliegenden Arbeit angewandten empirischen Vorgehensweise bieten sich zur zweckmäßigen Bestimmung von typischen Unternehmensgrößenklassen im Baugewerbe zunächst quantitative Abgrenzungskriterien an. Aus der großen Anzahl der in der betriebswirtschaftlichen Literatur vorgeschlagenen quantitativen Abgrenzungskriterien erweisen sich hier besonders die Beschäftigtenzahl und der Jahresumsatz aus Gründen der effizienten Erhebungsmöglichkeit, des Erhebungsaufwands sowie der Erhebungsgenauigkeit als besonders brauchbare und aussagefähige quantitative Abgrenzungskriterien.

Vor dem Hintergrund der in den Tabelle 2-3 und 2-4 vorgestellten Branchen- und Stichprobenstrukturdaten, erscheint es sinnvoll, für die weiteren Ausführungen folgende Unternehmensgrößenklassen als typisch für das Bauhauptgewerbe abzuleiten:

¹¹ In diesem Zusammenhang sei auf die Ausführungen von Gantzel verwiesen, der bereits 1962 über 190 Definitionsansätze für den Begriff „mittelständisches Unternehmen“ nachweisen konnte (vgl. Gantzel, K. J. (1962), S. 293 ff.).

¹² Unter einer Branche wird hier eine Gruppe von Unternehmen verstanden, die ähnliche Produkte herstellen oder ähnliche Dienstleistungen anbieten, die sich gegenseitig fast ersetzen können (vgl. Porter, M.E. (1999), S. 35).

Bezeichnung	Beschäftigte		Jahresumsatz (Mio. EUR)
Handwerksbetrieb	< 10	und / oder	< 1
kleines Bauunternehmen	10 - 19	und / oder	1 < 2,5
mittelständisches Bauunternehmen	20 - 99	und / oder	2,5 - 10
großes (Eigentümer-) Bauunternehmen	> 99	und / oder	> 10

Tabelle 2-5: Hergeleitete Unternehmensgrößenklassen im Bauhauptgewerbe

Allerdings kann die Ableitung dieser typischen Unternehmensgrößenklassen im Bau-gewerbe nur einen Bestimmungsrahmen darstellen, da die Beschäftigtenzahl wegen unterschiedlicher Kapitalintensitäten innerhalb des Bauhauptgewerbes oder der Jahresumsatz wegen verschiedenartiger Produktivitäten und Wertschöpfungsstrukturen der Bauunternehmen nur bedingt aussagefähig sind. Deshalb sind zur Begriffsbestimmung von mittelständischen Bauunternehmen ergänzend qualitative Abgrenzungskriterien heranzuziehen. Im Bereich der qualitativen Abgrenzungskriterien dienen hier die rechtliche und wirtschaftliche Selbständigkeit, die personengeprägte Unternehmensstruktur sowie die Überschaubarkeit der Organisationsstruktur.

Die rechtliche und wirtschaftliche Selbständigkeit umschreibt den Sachverhalt, dass der Unternehmer ein selbständiger Eigentümerunternehmer ist, der Kapital und Leitung in seiner Hand vereinigt sowie Risiko und Verantwortung trägt und dessen Existenzgrundlage und Einkommensquelle entscheidend durch den wirtschaftlichen Erfolg seines Unternehmens bestimmt werden.¹⁴

Die personengeprägte Unternehmensstruktur zeigt sich in der persönlichen Mitwirkung des Eigentümerunternehmers, der die Geschäftsführung und Mitarbeit im Unternehmen als dauerhafte Lebensaufgabe ansieht und der die Struktur und die Wirtschaftsweise des Unternehmens bis ins Detail bestimmt.¹⁵

Die Überschaubarkeit der Organisationsstruktur ist mit einem geringen Formalisierungsgrad verbunden, der weniger zwingend festgelegte Hierarchien erfordert und eine weitgehende Flexibilität ermöglicht.¹⁶ Die Organisationsstruktur in mittelständischen

¹³ In diesem Zusammenhang spricht Pfohl von der Relativität der Betriebsgröße (vgl. Pfohl, H. C. (2006), S. 10).

¹⁴ Vgl. Kosmider, A. (1994), S. 32.

¹⁵ Vgl. Kosmider, A. (1994), S. 32.

¹⁶ Vgl. Kosmider, A. (1994), S. 32.

Unternehmen entspricht also einer personalgeprägten Betriebsgemeinschaft, in der zwischenmenschlichen Beziehungen eher durch persönliche Kenntnis und ständige Fühlungnahme bestimmt werden.¹⁷ Entsprechend können von der Unternehmensführung Aufgaben schnell an Mitarbeiter weitergegeben werden, was die besondere Flexibilität mittelständischer Unternehmen zulässt.

In der vorliegenden Arbeit wird zur Begriffsbestimmung mittelständischer Bauunternehmen ein kombinierter Erklärungsansatz - bestehend aus den vorbeschriebenen quantitativen und qualitativen Abgrenzungskriterien - zugrunde gelegt, der die in Tabelle 2-5 hergeleiteten Unternehmensgrößenklassen „Handwerksbetrieb“, „kleines Bauunternehmen“, „mittelständisches Bauunternehmen“ und „großes (Eigentümer-) Bauunternehmen“ wie folgt beschreibt:

Nur wenige Menschen sind in der Lage mehr als zehn Mitarbeiter in direkter Mitarbeit zu führen. In diesem Sinn wird ein Bauunternehmen mit bis zu neun Beschäftigten, einem vor Ort und produktiv selbständig tätigen Eigentümerunternehmer und/oder einem Jahresumsatz bis 1 Mio. EUR als Handwerksbetrieb eingestuft. Dagegen wird ein Bauunternehmen ab 10 bis 19 Beschäftigten und/oder einem Jahresumsatz von 1 bis zu 2,5 Mio. EUR sowie einem Eigentümerunternehmer, der nicht mehr vor Ort produktiv tätig sein kann, aber weitgehend alleine die technische und kaufmännische Leitung der Unternehmung inne hat, als kleines Bauunternehmen bezeichnet.

Ab einer Anzahl von 20 bis 99 Beschäftigten und/oder einem Jahresumsatz von 2,5 bis 10 Mio. EUR ist von einem mittelständischen Bauunternehmen auszugehen, da insbesondere bei dieser Beschäftigtenanzahl eine Unternehmensführung auf Grundlage lediglich informaler Verständigung nicht mehr gewährleistet ist, d.h. der Eigentümerunternehmer ist zur Leitung des betrieblichen Geschehens auf technische und/oder kaufmännische Unterstützung einer Verwaltung angewiesen. Gleichwohl bleibt der direkte Kontakt zwischen Eigentümerunternehmer und gewerblichen Mitarbeitern erhalten, so dass sich das mittelständische Bauunternehmen durch eine Unmittelbarkeit vieler Vorgänge die detaillierte Mitwirkung des Eigentümerunternehmers sowie eine gewisse Überschaubarkeit der Organisation bewahrt.

Ab einer Beschäftigtenzahl über 99 Mitarbeitern und/oder einem Jahresumsatz von mehr als 10 Mio. EUR kann nicht mehr von einem mittelständischen Bauunternehmen

¹⁷ Vgl. Mugler, J. (1998), S. 23.

ausgegangen werden, da bei dieser Unternehmensgrößenklasse der direkte Kontakt zwischen dem Eigentümerunternehmer und den gewerblichen Mitarbeitern nur noch gelegentlich stattfinden kann und somit die unmittelbare detaillierte Mitwirkung am Betriebsgeschehen für den Eigentümerunternehmer nur bedingt gegeben ist. Aus Gründen einer sonst drohenden zeitlichen Überlastung ist der Eigentümerunternehmer dazu gezwungen, fast alle Führungsaufgaben zu delegieren und sich vorrangig auf bestimmte Aufgabenfelder, wie beispielsweise auf die Auftragsakquisition, zu konzentrieren. Kennzeichen für ein solch großes (Eigentümer-) Bauunternehmen ist somit die persönliche Distanz zwischen Eigentümerunternehmer und gewerblichen Mitarbeitern.

Obleich die hier angeführte Begriffsbestimmung von mittelständischen Bauunternehmen keinen Anspruch auf Allgemeingültigkeit erheben kann, kann man mit Hilfe dieser Begriffsbestimmung für ein konkretes Bauunternehmen leichter beurteilen, ob es eher dem typischen Handwerksbetrieb, kleinen Bauunternehmen, mittelständischen Bauunternehmen oder eher dem typischen großen (Eigentümer-) Bauunternehmen zuzuordnen ist.

Handwerksbetrieb	Kleines Bauunternehmen
Beschäftigtenanzahl : von 1 bis 9	Beschäftigtenanzahl : von 10 bis 19
Jahresumsatz : bis 1 Mio. EUR	Jahresumsatz : von 1 bis 2,5 Mio. EUR
Wirtschaftliche und rechtliche Selbständigkeit : ■ ■ ■ ■ ■	Wirtschaftliche und rechtliche Selbständigkeit : ■ ■ ■ ■ ■
Personengeprägte Unternehmensstruktur : ■ ■ ■ ■ ■	Personengeprägte Unternehmensstruktur : ■ ■ ■ ■ □
Überschaubarkeit der Organisationsstruktur : ■ ■ ■ ■ ■	Überschaubarkeit der Organisationsstruktur : ■ ■ ■ ■ ■
Mittelständisches Bauunternehmen	Großes (Eigentümer-) Bauunternehmen
Beschäftigtenanzahl : von 20 bis 99	Beschäftigtenanzahl : 99 und mehr
Jahresumsatz : von 2,5 bis 10 Mio. EUR	Jahresumsatz : 10 Mio. EUR und mehr
Wirtschaftliche und rechtliche Selbständigkeit : ■ ■ ■ ■ ■	Wirtschaftliche und rechtliche Selbständigkeit : ■ ■ ■ ■ ■
Personengeprägte Unternehmensstruktur : ■ ■ ■ ■ □	Personengeprägte Unternehmensstruktur : ■ ■ ■ □ □
Überschaubarkeit der Organisationsstruktur : ■ ■ ■ ■ □	Überschaubarkeit der Organisationsstruktur : ■ ■ □ □ □
■ ■ ■ ■ ■ sehr hoch ■ ■ ■ □ □ mittel □ □ □ □ □ sehr gering	

Abbildung 2-2: Darstellung einer branchenbezogenen Klassifizierung von mittelständischen Bauunternehmen

2.1.2 Einflüsse auf das Handeln von mittelständischen Bauunternehmen

Mit der vorstehend beschriebenen und begründeten Begriffsbestimmung erfolgte die Abgrenzung von mittelständischen Bauunternehmen als Untersuchungsgegenstand. Zur Abrundung der grundlegenden Charakterisierung von mittelständischen Bauunternehmen, aber auch als Grundlage für die weiteren Schwerpunktsetzungen dieser Arbeit sind zusätzlich noch typisch branchenbedingte Zusammenhänge und Besonderheiten zu berücksichtigen, die das Handeln der mittelständischen Bauunternehmen erheblich beeinflussen.

Diese branchenbedingten Zusammenhänge und Besonderheiten werden im Hinblick auf die weiteren Ausführungen in absatz-, produktions-, beschaffungs- und finanzierungsbedingte Einflüsse gegliedert, um an geeigneter Stelle jeweils die Zwecksetzung des Unternehmenscontrolling in mittelständischen Bauunternehmen aufzeigen zu können.

2.1.2.1 Absatzbedingte Einflüsse

Die gebräuchliche Beschreibung des Marktes als ökonomischer Ort des Tausches, an dem sich durch Zusammentreffen von Angebot und Nachfrage die Preise herausbilden, trifft für den Baumarkt nur bedingt zu. Zwar wird der Baumarkt ebenso durch Angebot und Nachfrage geregelt, jedoch ist die Preisbildung am Baumarkt mit der auf den Sachgütermärkten (Handel mit Produktions- und Konsumgütern) nicht vergleichbar,¹⁸ da in aller Regel die Nachfrage nach einem individuell beschaffenen Bauwerk unter Festlegung von Ort, Zeit, Qualität sowie den restlichen rechtlichen Vertragsinhalten vor dem Preisangebot für das nachgefragte Bauwerk steht.

Da es auf dem Baumarkt bis auf wenige Ausnahmen kaum Angebote für fertige Bauwerke und Marktpreise im Sinne eines Sachgütermarktes gibt, sucht der Bauherr im Rahmen eines Ausschreibungs- und Vergabeverfahrens - das im wesentlichen in den Bestimmungen der Vergabe- und Vertragsordnung für Bauleistungen (VOB) geregelt wird - ein geeignetes Bauunternehmen für sein nachgefragtes Bauwerk, indem er einen Wettbewerb auf der Anbieterseite stattfinden lässt.¹⁹ Dabei erhält in der Regel das

¹⁸ Vgl. Rebmann, A. (2001), S. 11.

¹⁹ Die Vergabe- und Vertragsordnung für Bauleistungen (VOB) soll die werkvertraglichen Regelungen der §§ 631 ff. BGB durch entsprechende bauspezifische und praxisbezogene Regelungen ergänzen, da die werkvertraglichen Regelungen der §§ 631 ff. BGB den Interessen der Baube-

Bauunternehmen mit dem niedrigsten Preisangebot den Zuschlag,²⁰ da die anderen Wettbewerbsbedingungen, wie Ort, Zeit, Qualität und die übrigen Vertragsinhalte für das nachgefragte Bauwerk, in der Regel mehr oder weniger genau vorgegeben sind.

Dieser Preiswettbewerb unter den Bauunternehmen findet immer vor der Produktion statt.²¹ Das beinhaltet ein Kalkulationsrisiko, da einerseits dem Wettbewerb auf dem Baumarkt und andererseits dem Gebot der Wirtschaftlichkeit Rechnung getragen werden muss, obwohl die Produktionsbedingungen gegebenenfalls nur unvollständig oder gar nicht bekannt sind. Zudem wird das Kalkulationsrisiko auch durch die fehlende Preisorientierung am Baumarkt begründet, da den bietenden Bauunternehmen ein Preisvergleich, der sogenannte Preisspiegel, frühestens bei der Submission (Angebotsverlesung) vorgestellt wird, also zu einem Zeitpunkt, zu dem die Preisangebote verbindlich geworden sind.

Aufgrund der bereits beschriebenen kleinbetrieblichen Ausprägung des Baugewerbes und der allgemeinen Abhängigkeit, auf den Zuschlag für Bauaufträge warten zu müssen, ohne jedoch in der Regel vorab maßgeblich auf den Inhalt der Bauleistung Einfluss nehmen zu können, halten die meisten Unternehmen im Baugewerbe lediglich ihre personellen und sachlichen Kapazitäten für „erwartete“ Bauaufträge bereit, um jederzeit den Wünschen der nachfragenden Bauherren folgen zu können. Daher muss das Baugewerbe als Bereitstellungsgewerbe mit wenig Verhandlungsmacht gegenüber den Nachfragern charakterisiert werden.²² Nur wenige Unternehmen im Baugewerbe, insbesondere solche, die hochspezialisierte Bauleistungen wie beispielsweise Betonsanierung, Altlastensanierung u.ä. anbieten, verfügen fallweise über mehr Verhandlungsmacht gegenüber den nachfragenden Bauherren.

teiligten und den Bauabläufen nur bedingt gerecht werden. Die VOB ist untergliedert in Teil A, B und C. Teil A beinhaltet die allgemeinen Bestimmungen für die Vergabe von Bauleistungen. Teil B umfasst die allgemeinen Vertragsbedingungen für die Ausführung von Bauleistungen und Teil C enthält allgemeine technische Vertragsbedingungen für Bauleistungen (vgl. Brüssel, W. (2007), S. 283 ff.).

²⁰ Die VOB versteht unter Zuschlag die rechtverbindliche Annahme des Angebotes.

²¹ Vgl. Robl, K. (1985), S. 2.

²² Vgl. Marhold, K. (2001), S. 2.

Wie verteilte sich Ihr Gesamtumsatz 1997 ca. auf die einzelnen Auftraggeber?	Unternehmen insgesamt		Unternehmensgrößenklassen nach Beschäftigten					
			< 20		20 - 99		> 99	
Antwort gebende Unternehmen	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %
		138	100,0	60	43,5	66	47,8	12
Verteilung	in %		in %		in %		in %	
Öffentliche Hand	36,6		20,6		33,8		52,7	
Industrie & Wirtschaft	23,6		57,0		26,3		6,0	
Gewerblicher Wohnungsbau	12,6		9,1		16,2		7,7	
Privater Wohnungsbau	27,1		13,0		23,7		33,7	
Σ	99,9		99,7		100,0		100,1	

Tabelle 2-6: Auftraggeberabhängigkeit in der Stichprobe 1998

Vor dem Hintergrund der Auftraggeberabhängigkeit zeigen die Erhebungsergebnisse nach der Aufteilung des Umsatzes auf die Auftraggebergruppen, dass die öffentlichen Auftraggeber mit durchschnittlich 34 % die größte Nachfragergruppe bei den antwortenden mittelständischen Bauunternehmen darstellt. Die zweitgrößte Gruppe mit rund 26 % bilden die Auftraggeber aus Industrie und Wirtschaft. Den dritten Rang mit etwa 24 % nimmt die Gruppe der privaten Auftraggeber ein. Der geringste Umsatzanteil mit durchschnittlich 16 % entfiel auf die Auftraggebergruppe des gewerblichen Wohnungsbaus. Nur zwei der antwortenden mittelständischen Bauunternehmen ($2 \cong 3,3$ %) gaben an, ausschließlich für eine Auftraggebergruppe tätig zu sein.

Die hier nur in einem knappen Überblick darstellbare Auftraggeberabhängigkeit verdeutlicht, dass mit Ausnahme des Auftragsvolumens aus den Industrie- und Wirtschaftsunternehmen, die ihr Bauinvestitionsverhalten überwiegend von langfristigen Absatzerwartungen abhängig machen, rund 73 % der Bauproduktion in den antwortenden Unternehmen entweder von der staatlichen Haushaltslage oder zumindest von der staatlichen Einflussnahme auf das Investitionsverhalten der privaten und gewerblichen Nachfrager im Wohnungsbau abhängig ist.

Diese Doppelfunktion der öffentlichen Hand als Auftraggeber einerseits und als marktbeeinflussender Hoheitsträger andererseits bewirkt, dass eine Verstetigung der Bauproduktion in den mittelständischen Bauunternehmen nicht erreicht werden kann, da ein Regierungswechsel in der Regel eine Überarbeitung der Investitionshaushalte und staatlich aufgelegten Bauprogramme nach sich zieht. Die beschriebenen absatzbedingten Einflüsse stellen die mittelständischen Bauunternehmen vor erhebliche Anpassungsprobleme hinsichtlich ihrer bereitgestellten personellen und sachlichen Kapazitäten.

2.1.2.2 Produktionsbedingte Einflüsse

Die vorausgegangenen Ausführungen zeigen, dass die meisten Bauunternehmen weder Art und Umfang ihrer Bauproduktion noch den Fertigungszeitraum selbst bestimmen, sondern lediglich ihre personellen und sachlichen Kapazitäten auf Bestellung einsetzen können. Das gilt im Prinzip auch für den Sondervorschlag. Die notwendige Anpassung der Bauproduktion an die kundenindividuellen Bestellungen begründet die Einzelfertigung als das für das Baugewerbe charakteristische Fertigungsverfahren. Die Einzelfertigung beschreibt ein Fertigungsverfahren, bei dem jedes Produkt trotz gleichartiger Fertigungsmethoden nur einmal hergestellt wird.²³

Die Einzelfertigung im Baugewerbe erfolgt in Form der Baustellenfertigung. Bei dieser Fertigungsart ist der Arbeitsgegenstand, das Bauwerk, ortsgebunden, und Arbeitskräfte, Betriebsmittel und Baustoffe müssen an den jeweiligen Bauort, die Baustelle, befördert werden.²⁴ Entsprechend sind Bauunternehmen durch eine mehr oder weniger große Zahl von wechselnden Bauorten gekennzeichnet, was mit der Bezeichnung der „wandernden Werkstätten der Bauunternehmer unter freiem Himmel“ umschrieben werden kann.²⁵

Wie groß ist der durchschnittliche Wirkungskreis Ihres Bauunternehmens?	Unternehmen insgesamt		Unternehmensgrößenklassen nach Beschäftigten					
			< 20		20 - 99		> 99	
	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %
< 25 km	28	20,3	21	35,0	7	10,6	0	0,0
25 km < x < 50 km	67	48,6	26	43,3	36	54,5	5	41,7
50 km < x < 75 km	17	12,3	6	10,0	9	13,6	2	16,7
75 km < x < 100 km	10	7,2	2	3,3	8	12,1	0	0,0
> 100 km	16	11,6	5	8,3	6	9,1	5	41,7
Σ	138	100,0	60	91,7	66	100,0	12	100,0

Tabelle 2-7: Durchschnittlicher Wirkungskreis in der Stichprobe im Jahr 1998

Infolge der wechselnden Bauorte und den damit verbundenen An- und Abfahrten der Arbeitskräfte, den erforderlichen Maschinen- und Baustofftransporten sowie der erschwerten Kontrolle der Bauausführung beschränken sich die Bauorte der meisten mit-

²³ Vgl. Brüssel, W. (2007), S. 102.

²⁴ Vgl. Wöhe, G. (2005), S. 407.

²⁵ Vgl. Diederichs, C. J. (2005), S. 40.

telständischen Bauunternehmen auf einen regionalen Wirkungskreis um ihren Firmenstandort.²⁶ Dies bestätigt auch das in Tabelle 2-7 dargestellte Erhebungsergebnis, nach dem rund 91 % der Antwort gebenden mittelständischen Bauunternehmen (60 \cong 90,9 %) ihren räumlich Wirkungskreis auf maximal 100 km begrenzen.

Die produktionsbedingten Einflüsse auf das Handeln von Bauunternehmen lassen sich zusammenfassend mit dem Begriff der „standortgebundenen, prototypischen Einzelfertigung“ beschreiben.²⁷ Die folgende Abbildung stellt die Eigenschaften der Bauproduktion gegenüber dem verarbeitenden Gewerbe nochmals heraus:

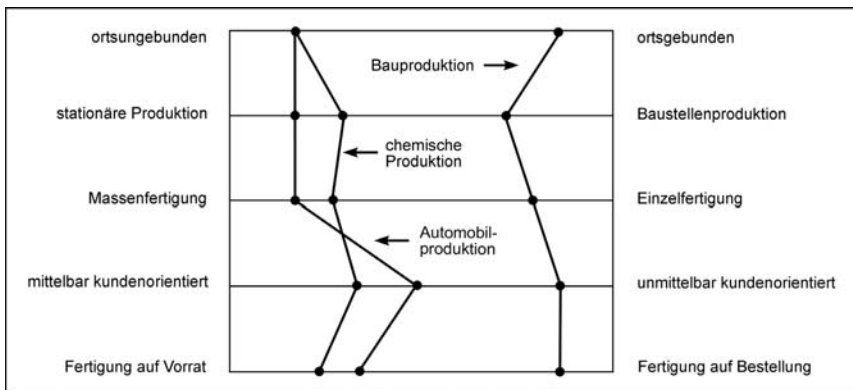


Abbildung 2-3: Eigenschafts-Profilvergleich²⁸

Mit der „standortgebundenen, prototypischen Einzelfertigung“ sind auch wirtschaftliche Risiken verbunden. So bestehen für Bauunternehmen kaum Möglichkeiten zur Produktion auf Lager, mit der Folge, dass durch fehlende Anschlussaufträge immer wieder ein „Auftragsloch“ entstehen kann. An die Stelle des Lagerhaltungsrisikos tritt somit im Bauhauptgewerbe ein Auftragsrisiko. Unter dem Auftragsrisiko wird hier das Auslastungsproblem der Bauunternehmen verstanden.²⁹ Gelingt es den Bauunternehmen nicht, die personellen und sachlichen Kapazitäten auszulasten, weil Aufträge fehlen, führt dies in der Regel zu Verlusten und Liquiditätsengpässen.

²⁶ Vgl. Robl, K. (1985), S. 3.

²⁷ Vgl. Gehri, C. (1991), S. 11.

²⁸ Quelle: Haller, C. (1993), S. 54.

²⁹ Vgl. Schulte, K.W. / Väth, A. (1996), S. 487.

Dem Risiko mangelnder Aufträge stehen die Verluste und Liquiditätseingpässe durch das Ausführungsrisiko gegenüber. Das Ausführungsrisiko besteht darin, dass während der Bauausführung nicht vorhersehbare Schwierigkeiten auftreten können,³⁰ wie beispielsweise schlechte Witterungsbedingungen, unvorhergesehene Bodenverhältnisse, Änderungswünsche des Bauherrn während der Bauzeit, Diebstahl oder Vandalismus an Geräten oder Material, mangelhafte Projektleitung u.ä..³¹ Auftrags- und Ausführungsrisiko schließen sich jedoch nicht aus, so herrscht bei schlechter Konjunktur in aller Regel Auftragsmangel, mit der Folge, dass Aufträge zu unzureichenden Preisen hereingenommen werden müssen.

2.1.2.3 Beschaffungsbedingte Einflüsse

Die Beschaffung im weitesten Sinn ist die Bereitstellung von Gütern und Dienstleistungen, die zur Leistungserstellung benötigt werden.³² Sie umfasst also alle materiellen und immateriellen Wirtschaftsgüter, wie Personal, Anlagegüter, Dienstleistungen, Kapital und Informationen. Im baubetriebswirtschaftlichen Sinn wird hier unter Beschaffung der Einkauf folgender Güter und Dienstleistungen verstanden:

- Bau-, Hilfs- und Betriebsstoffe,
- Betriebsmittel (Baugeräte, Baumaschinen),
- Nachunternehmerleistungen.

Aufgrund der „standortgebunden prototypische Einzelfertigung“ ist in den meisten mittelständischen Bauunternehmen die kurzfristige Problemlösung im Einkauf oft an der Tagesordnung; allerdings verhindert dies häufig die Ausnutzung von Einkaufsmacht, da auf eine Bündelung des Einkaufsbedarfs von verschiedenen Bauprojekten verzichtet wird. Auch entsprechen oftmals die Terminvorgaben in der Bedarfsmeldung von der Baustelle nicht der späteren Realität bei der Ausführung. Entsprechend wird das Preisgefüge aus der Kalkulation öfters durch den Einkauf überschritten.

³⁰ Vgl. Diekmann, C. (1987), S. 43.

³¹ Eine tabellarische Übersicht über Bauausführungsrisiken findet man bei Jacob, D. / Winter, C. / Stuhr, C. (2002), S. 301-303.

³² Vgl. Hedfeld, K. P. (1998), S. VIII/3.

2.1.2.4 Finanzierungsbedingte Einflüsse

Nachdem das Bauwerk ausgeschrieben, die Preisangebote eingegangen und geprüft wurden, vergibt der Bauherr den Bauauftrag an ein Bauunternehmen und schließt einen Bauvertrag ab. Der Bauvertrag ist ein privatrechtlicher Werkvertrag und verpflichtet ein Bauunternehmen nach den werkvertraglichen Regelungen nach §§ 631 ff. BGB zur erfolgreichen Herstellung des versprochenen Bauwerkes und den Bauherren zur Entrichtung der vereinbarten Vergütung nach vorheriger Abnahme.

Da aber die werkvertraglichen Regelungen nach §§ 631 ff. BGB den Erfordernissen von Bauabläufen nur bedingt gerecht werden, werden in der Regel aus der VOB der Teil B „Allgemeine Vertragsbedingungen für die Ausführung von Bauleistungen“ und Teil C „Allgemeine Technische Vertragsbedingungen für Bauleistungen“ zum Gegenstand eines Bauvertrages gemacht.

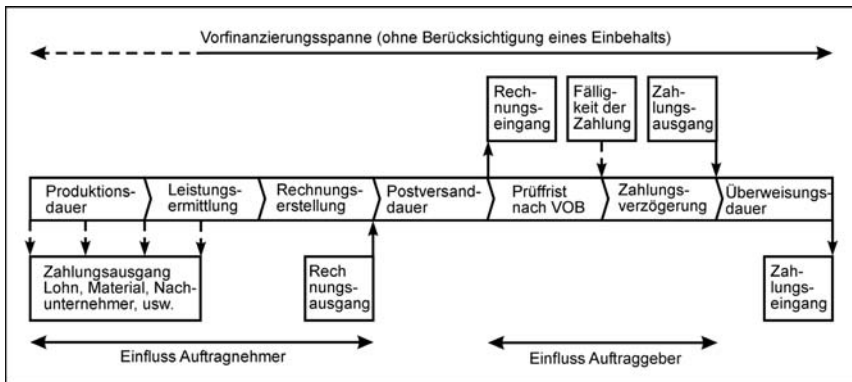


Abbildung 2-4: Die Vorfinanzierungsspanne bei der Bauausführung³³

Bezüglich der finanzierungsbedingten Einflüsse auf das Handeln der Bauunternehmen wird zwar durch die Vereinbarung von § 16 VOB / Teil B die nach Werkvertragsrecht geltende Vorleistungs- bzw. Vorfinanzierungspflicht der Bauunternehmen durch den Anspruch auf eine kurzfristige Erstattungen der angefallenen Baukosten in Form von Abschlagszahlungen abgemildert;³⁴ gleichwohl müssen die Bauunternehmen erhebli-

³³ In Anlehnung an Heß, A. / Zacher, M. (1997), S. 14.

³⁴ Entgegen der weit verbreiteten Meinung im Bauhauptgewerbe sehen die werkvertraglichen Regelungen nach § 631 ff. BGB einen Vergütungsanspruch auf Abschlagszahlungen nicht vor. Der

che Außenstände über eine zeitliche Spanne während der gesamten Bauzeit vorfinanzieren. Die Außenstandszeit wird hier als Vorfinanzierungsspanne in Abbildung 2-4 dargestellt.

Die Vorfinanzierungsspanne umfasst hauptsächlich die zeitliche Spanne, die zwischen Rechnungsausgang und Zahlungseingang liegt. Außerdem werden in der Regel die einzelnen Abschlagszahlungen durch den Bauherrn um einen bauvertraglich festgelegten Prozentsatz der Rechnungssumme gekürzt, um die Ausführung des beauftragten Bauwerks und die Erfüllung der Gewährleistung durch das Bauunternehmen sicherzustellen.³⁵

Mit der Vorfinanzierungsspanne ist ein Liquiditätsrisiko für mittelständische Bauunternehmen verbunden, da den in großen Umfang streng termingebundenen Auszahlungen praktisch nur terminelastische Einzahlungen gegenüberstehen;³⁶ zudem ist es vielen mittelständischen Bauunternehmen, aufgrund enger Gewinnmargen und geringer Finanzkraft, nur bedingt möglich, unvorhersehbare Belastungen, wie nicht kalkulierte Produktionsveränderung, unerwartete Sicherheitseinbehalte aufgrund von Problemen bei der Abnahme, verzögerte Zahlungseingänge oder gar Bauherreninsolvenzen durch die Inanspruchnahme von kurzfristigen Betriebsmittelkrediten und/oder Lieferantenkrediten sowie Einzahlungsüberschüssen anderer Bauobjekte zusätzlich vorzufinanzieren.

Nicht nur eine lange Vorfinanzierungsspanne, sondern auch geringe Absicherungsmöglichkeiten eigener Zahlungsansprüche bewirken, dass finanzielle Spielräume der mittelständischen Bauunternehmen erheblich eingeengt werden, da den Geldforderungen fast stets eine dingliche Sicherung fehlt. Das Sicherungsrecht des Eigentumsvorbehaltes scheidet für Bauunternehmen meistens aus, da sich das erstellte Bauprojekt in der Regel nicht auf eigenem, sondern auf dem Grund und Boden des Auftraggebers

§ 641 BGB schreibt vor, dass die Vergütung generell nach einer erfolgreichen Erstellung der Vertragsleistung und einer damit verbundenen Abnahme zu entrichten ist.

³⁵ Nach § 17 der VOB / Teil B werden bei Abschlagszahlungen bis zu 10 % und bei Schlusszahlung bis zu 5 % von der Rechnungssumme einbehalten, wobei der Schlusszahlungseinbehalt dem Bauherrn bis zum Ablauf der Gewährleistungsfrist von zwei Jahren (VOB) bzw. fünf Jahren (BGB) zur Durchsetzung von etwaigen Gewährleistungsansprüchen dient. In der Regel wird dieser Schlusszahlungseinbehalt jedoch durch eine Sicherheitsleistung in Form einer Bankbürgschaft als Gewährleistungsbürgschaft durch das Bauunternehmen vorzeitig abgelöst.

³⁶ Vgl. Diekmann, C. (1987), S. 45.

befindet und somit privatrechtlich sofort in dessen Eigentum (§§ 946 bis 949 BGB) übergeht.³⁷

Daher können mittelständische Bauunternehmen weder gelieferte Gegenstände zurückfordern, um sie gegebenenfalls anderweitig zu verwenden, noch können sie mit der Drohung einer solchen Rückforderung ihrem Zahlungsverlangen Nachdruck verleihen. Auch die Bestellung von rechtlich möglichen Bauhandwerksicherungshypotheken führt in der Regel nicht zur werthaltigen Absicherungen eigener Zahlungsansprüche, da die vorrangigen Grundbuchrangstellen meist für die Finanzierung der Bauwerke bereits vergeben sind.

Insoweit wird das Handeln der mittelständischen Bauunternehmen nicht nur durch absatz-, produktions- und beschaffungsbedingte Zusammenhänge und Besonderheiten beeinflusst, sondern kann auch im ungewöhnlichen Maße von der Zahlungsfähigkeit und Zahlungswilligkeit einzelner Bauherren abhängen, zumal sich das Bauvolumen der mittelständischen Bauunternehmen häufig auf relativ wenige Bauaufträge verteilt.

2.1.3 Erscheinungsbild mittelständischer Bauunternehmen

Im Bemühen für die Arbeit die branchenbedingten Einflüsse auf das Handeln mittelständischer Bauunternehmen herauszuarbeiten, ist es auch erforderlich die Betrachtung auf die spezifische Führungsorganisation in diesen Unternehmen zu erweitern.

In der Regel handelt es sich bei den mittelständischen Bauunternehmen um Familienbetriebe, deren Führungsorganisation wenig mit einer klassischen Betriebsorganisation mit klar geregelter Arbeitsteilung und eindeutigen Organisations- und Delegationsprinzipien gemein hat. Der Bauunternehmer ist in dieser „Zuruforganisation“ oberste Instanz und erledigt meist die unternehmensbezogenen Führungsaufgaben der technischen und kaufmännischen Leitung in Personalunion. Diese Alleinverantwortung ergibt sich zum einen aus seinem Eigentum am Bauunternehmen und zum anderen größtenteils aus der höchsten Fachkompetenz bezüglich der Leistungserstellung seines Betriebes.

In den mittelständischen Bauunternehmen erledigt der Bauunternehmer neben unternehmensbezogenen Führungsaufgaben häufig auch auftragsbezogene Führungsaufgaben, wie Auftragsakquisition, Angebotskalkulation, Aufmaß und Abrechnung von

³⁷ Vgl. Rheindorf, M. (1991), S. 17.

Bauleistungen sowie die direkte bzw. indirekte Leitung und Überwachung der Baustellen. Die Vielzahl dieser auftragsbezogenen Führungsaufgaben und die Neigung des Bauunternehmers, der traditionell technisch orientiert ausgebildet ist,³⁸ anstehende Probleme nur mehr unter auftragsbezogenen Gesichtspunkten zu betrachten, führt wechselseitig wiederum dazu, dass in vielen mittelständischen Bauunternehmen das unternehmensbezogene Führungsverhalten weitgehend auf Erfahrung, Intuition und Improvisation basiert und deren betriebswirtschaftliches Vorgehen vergleichsweise als relativ unsystematisch bezeichnet werden kann. Zudem steht in der Regel für den Verwaltungsbereich kaum Personal mit einer bauspezifischen Qualifikation im betriebswirtschaftlichen Bereich zur Verfügung, da die Betriebswirtschaftslehre die Entwicklung einer Branchenbetriebswirtschaftslehre für die Bauwirtschaft bisher stark vernachlässigt hat.

Abschließend wird zur besseren inhaltlichen Ausdeutung aus den erhobenen Strukturdaten ein typisches Erscheinungsbild mittelständischer Bauunternehmen entworfen, das den Charakter dieser Unternehmen wenigstens kurz skizzieren und für die weiteren Ausführungen als Erkenntnishilfe dienen soll. Das typische Erscheinungsbild mittelständische Bauunternehmen ist in Tabelle 2-8 dargestellt.

Die Beschäftigtenzahl, wie sie aus der Stichprobe 1998 gebildet werden kann, beträgt bei den antwortenden mittelständischen Unternehmen durchschnittlich 42 Mitarbeiter, wobei sich die Unternehmensführung in diesen Bauunternehmen jeweils aus drei technischen bzw. drei kaufmännischen Mitarbeitern zusammensetzt und mit 36 gewerblichen Mitarbeiter die überwiegende Zahl der Beschäftigten auf Baustellen im Wirkungskreis zwischen 25 und 50 km ($36 \cong 85,7\%$) tätig sind.

Vermutlich durch die traditionelle Trennung von Planung und Ausführung im Bauwesen ist das Gros der mittelständischen Bauunternehmen gezwungen, für verschiedene Arten von Bauaufträgen seine personellen und sachlichen Kapazitäten bereitzustellen. So antworten rund 53 % ($31 \cong 58,3\%$) der mittelständischen Bauunternehmen, dass sie in mehr als in einer Bausparte schwerpunktmäßig tätig sind. Davon geben über die Hälfte ($17 \cong 54,8\%$) an, in zwei Bausparten zu arbeiten, wobei die Bereiche Hoch- und Tiefbau die Schwerpunkte ($8 \cong 47,1\%$) bilden. Dagegen sind rund 48 % der mit-

³⁸ Daran wird sich im Prinzip nicht viel ändern, weil im Baugewerbe kaum ein wirtschaftlicher Aspekt ohne bautechnisches Wissen und Erfahrungen beherrschbar ist.

telständischen Bauunternehmen (28 \cong 47,5 %) ausschließlich in einer Bauparte mit dem Schwerpunkt Hochbau (22 \cong 78,6 %) tätig.

Wesens- und Strukturmerkmale	Unternehmen insgesamt			Unternehmensgrößenklassen nach Beschäftigten								
				< 20			20 - 99			> 99		
Rechtsform	GmbH			GmbH			GmbH & Co.KG			GmbH & Co.KG		
	abs.	abs.	in %	abs.	abs.	in %	abs.	abs.	in %	abs.	abs.	in %
	139	54	38,8	60	28	46,7	67	25	37,3	12	7	58,3
Ø Anzahl Mitarbeiter	\cong 40			\cong 11			\cong 42			\cong 172		
davon Ø gewerbliche Mitarbeiter	\cong 34			\cong 9			\cong 36			\cong 149		
davon Ø technische Angestellte	\cong 3			\cong 1			\cong 3			\cong 13		
davon Ø kaufmänn. Angestellte	\cong 3			\cong 1			\cong 3			\cong 10		
Jahresumsatz (DM) 1 DM = 0,51129 EUR	<5 Mio.			<2 Mio.			2 ≤ x < 10 Mio.			20 ≤ x ≤ 40 Mio.		
	abs.	abs.	in %	abs.	abs.	in %	abs.	abs.	in %	abs.	abs.	in %
	138	82	59,4	59	41	69,5	67	49	73,3	12	8	66,7
Verteilung Jahresumsatz	Ø auf öffentliche Hand			20,6 %			33,8 %			52,7 %		
	Ø auf privater Wohnungsbau			57,0 %			26,3 %			6,0 %		
	Ø auf gewerblicher Wohnungsbau			9,1 %			16,2 %			7,7 %		
	Ø auf Industrie & Wirtschaft			13,0 %			23,7 %			33,7 %		
Wirkungskreis	25 ≤ x ≤ 50 km			25 ≤ x ≤ 50 km			25 ≤ x ≤ 50 km			25 ≤ x ≤ 50 km		
	abs.	abs.	in %	abs.	abs.	in %	abs.	abs.	in %	abs.	abs.	in %
	138	67	48,6	60	26	43,3	66	36	54,5	12	5	41,7
Ø Angebotserfolgsquote	23,5 %			30,4 %			18,5 %			15,8 %		
Spartenanzahl	1			1			> 1			> 1		
	abs.	abs.	in %	abs.	abs.	in %	abs.	abs.	in %	abs.	abs.	in %
	122	72	59,0	53	41	77,4	59	31	52,5	10	7	70,0

Tabelle 2-8: Erscheinungsbild mittelständischer Bauunternehmen in der Stichprobe 1998

Der Jahresumsatz beträgt in fast drei Viertel (49 \cong 73,1 %) der mittelständischen Bauunternehmen zwischen 2 und 10. Mio. DM und verteilt sich durchschnittlich auf öffentliche Auftraggeber mit 33,8 % und private Auftraggeber mit 26,3 % gefolgt von Wirtschaft & Industrie mit 23,7 % und dem gewerblichen Wohnungsbau mit 16,2 % Umsatzanteil.

Ferner erhält nach Angabe der antwortenden mittelständischen Bauunternehmen nicht einmal jedes fünfte (18,5 %) eingereichte Angebot den Zuschlag, was bei geringen Auftragsreichweiten (Auftragsrisiko) in der Regel dazu führt, dass eine Vielzahl von

nicht selektierten Angeboten oft unter Zeitdruck erstellt werden muss, woraus sich zwangsläufig ein hohes Kalkulationsrisiko ergibt.

2.2 Controlling in mittelständischen Bauunternehmen

Die in den vorausgegangenen Ausführungen skizzierte personengeprägte Unternehmensstruktur führt in vielen mittelständischen Bauunternehmen häufig dazu, dass dort die betriebswirtschaftliche Unternehmensführung durch den Bauunternehmer mehr „mitläufig“, manchmal nur „beiläufig“ abgedeckt werden. In Zeiten eines sich rasant beschleunigenden Strukturwandels im Baugewerbe genügt es aber nicht mehr, mittelständische Bauunternehmen im Sinne einer bloßen Improvisation zu führen; Fingerspitzengefühl und Erfahrungswerte sind zwar für die Unternehmensführung im mittelständischen Bauunternehmen nach wie vor unerlässlich, doch sind sie weder für die mittelfristige Existenzhaltung noch für die langfristige Existenzsicherung eines mittelständischen Bauunternehmens ausreichend.

Vielmehr ist es notwendig, das ausschließliche Vertrauen auf die eigenen Erfahrungen in den mittelständischen Bauunternehmen durch eine systematische, zukunftsorientierte Unternehmensführung zu ergänzen, um das frühzeitige Erkennen von Handlungsbedarf und das darauf abgeleitete Erarbeiten und Einleiten von existenzsichernden und existenzhaltenden Maßnahmen sicherzustellen. Hier soll das Unternehmenscontrolling in mittelständischen Bauunternehmen, dessen Grundgedanke auf einer zukunftsorientierten Steuerung der Unternehmenstätigkeit beruht,³⁹ Hilfestellung leisten.

Zur Entwicklung eines theoriegeleiteten aber zugleich anwendungsbezogenen Unternehmenscontrolling in mittelständischen Bauunternehmen werden nachfolgend die empirischen Erhebungsergebnisse zum Stellenwert und Umsetzung des Controlling in mittelständischen Bauunternehmen aus dem Jahr 1998 vorgestellt, bevor Grundlagen zum Controlling betrachtet werden und die Zwecksetzung der Controlling-Konzeption in mittelständischen Bauunternehmen erläutert wird.

³⁹ Vgl. Heitkamp, E. (1985), S. 3.

2.2.1 Stellenwert und Umsetzung des Controlling in mittelständischen Bauunternehmen

Kaum ein anderes betriebswirtschaftliches Thema ist gegenwärtig mehr im Gespräch als das Controlling. Dies hat zur Folge, dass eine sehr große Meinungsvielfalt darüber besteht, was Controlling beinhaltet, wo seine Führungsaufgaben liegen und ob Controlling überhaupt ein eigenes Aufgabengebiet innerhalb der Unternehmensführung ist. Preißler beschreibt diesen Umstand zutreffend: „Jeder hat seine eigenen Vorstellungen darüber, was Controlling bedeutet oder bedeuten sollte, doch jeder meint etwas anderes, wenn er von Controlling spricht.“⁴⁰ Entsprechend verbinden und gewichten auch die Antwort gebenden mittelständischen Bauunternehmen Controlling mit unterschiedlichen Begrifflichkeiten, wie in Tabelle 2-9 dargestellt.

Was verbinden Sie mit dem Begriff Controlling?	Unternehmen insgesamt		Unternehmensgrößenklassen nach Beschäftigten					
			< 20		20 - 99		> 99	
Antwort gebende Unternehmen	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %
		137	100,0	58	42,3	67	48,9	12
Nennungen	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %
Planung	72	20,6	25	18,5	38	21,6	9	23,7
Kontrolle	98	28,1	39	28,9	50	28,4	9	23,7
Organisation	92	26,4	43	31,9	41	23,3	8	21,1
Leitung	42	12,0	12	8,9	24	13,6	6	15,8
Informationsversorgung	39	11,2	14	10,4	19	10,8	6	15,8
Sonstiges	6	1,7	2	1,5	4	2,3	0	0,0
Σ	349	100,0	135	100,0	176	100,0	38	100,0

Tabelle 2-9: Begriffsverständnis Controlling in der Stichprobe 1998

Überdies kann festgestellt werden, dass Controlling in den mittelständischen Bauunternehmen mittlerweile auch kein Fremdwort mehr ist. Die Mehrzahl (47 \cong 70,2 %) der antwortenden mittelständischen Bauunternehmen geben an, einen mittleren bis sehr hohen Kenntnisstand im Hinblick auf das Themenfeld Controlling zu haben. Die diesbezüglichen Kenntnisse werden in den antwortenden mittelständischen Bauunternehmen überwiegend durch Fachzeitschriften (46 \cong 38,3 %), Verbandsmitteilungen (41 \cong 34,2 %) und durch die Teilnahme an Fort- und Ausbildungsmaßnahmen (22 \cong 18,3 %) erworben.

⁴⁰ Vgl. Preißler, P.R. (2007), S. 14.

Wie stufen Sie den Kenntnisstand zum Thema Controlling in Ihrem Baubetrieb ein?	Unternehmen insgesamt		Unternehmensgrößenklassen nach Beschäftigten					
			< 20		20 - 99		> 99	
	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %
sehr gering	26	19,0	21	36,2	5	7,5	0	0,0
gering	28	20,4	9	15,5	15	22,4	4	33,3
mittel	60	43,8	23	39,7	33	49,3	4	33,3
hoch	19	13,9	5	8,6	11	16,4	3	25,0
sehr hoch	4	2,9	0	0,0	3	4,5	1	8,3
Σ	137	100,0	58	100,0	67	100,0	12	100,0

Tabelle 2-10: Kenntnisstand Controlling in der Stichprobe 1998

Dennoch wird die Bedeutung von Controlling offensichtlich unterschätzt. So räumen lediglich 34 % (23 \cong 34,3 %) der mittelständischen Bauunternehmen Controlling eine hohe bis sehr hohe Bedeutung ein. Die Antworten deuten darauf hin, dass Controlling in den antwortenden mittelständischen Bauunternehmen durchaus „evident“ ist, trotzdem nimmt sich der Umfang seiner Anwendung bei näherer Betrachtung vergleichsweise bescheiden aus.

Welche Bedeutung hat Controlling in Ihrem Bauunternehmen?	Unternehmen insgesamt		Unternehmensgrößenklassen nach Beschäftigten					
			< 20		20 - 99		> 99	
	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %
sehr gering	22	16,2	17	29,8	5	7,5	0	0,0
gering	29	21,3	9	15,8	16	23,9	4	33,3
mittel	46	33,8	19	33,3	23	34,3	4	33,3
hoch	29	21,3	11	19,3	15	22,4	3	25,0
sehr hoch	10	7,4	1	1,8	8	11,9	1	8,3
Σ	136	100,0	57	100,0	67	100,0	12	100,0

Tabelle 2-11: Bedeutung Controlling in der Stichprobe 1998

Auf die Fragen, ob in den mittelständischen Bauunternehmen über die Einführung bzw. Umsetzung von Controlling diskutiert wird, antwortet fast jedes zweite der mittelständischen Bauunternehmen (27 \cong 40,3 %) mit „Nein“. Als Hauptgrund für den Nichteinsatz von Controlling wird in den mittelständischen Bauunternehmen das Argument (12 \cong 40,0 %) angeführt, dass durch Controlling keine wesentlichen Vorteile für das Unternehmen zu erkennen sind. Ein Argument, das nicht sehr überzeugend wirkt, da das darin vermutete unternehmerische „Fingerspitzengefühl“ eine allzu oft

missbrauchte Ausrede ist. Im weiteren werden für den fehlenden Controllingeinsatz, die in Tabelle 2-12 dargestellten Gründe genannt.

Welche Gründe sprechen dafür, dass in Ihrem Baubetrieb die Einführung bzw. Umsetzung von Controlling abgelehnt wurde?	Unternehmen insgesamt		Unternehmensgrößenklassen nach Beschäftigten					
			< 20		20 - 99		> 99	
Antwort gebende Unternehmen	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %
		73	100,0	42	57,5	27	37,0	4
Nennungen	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %
fehlende fachl. Voraussetzungen	20	24,4	10	21,7	8	26,7	2	33,3
fehlende techn. Voraussetzungen	11	13,4	5	10,9	4	13,3	2	33,3
keine wesentlichen Vorteile	32	39,0	18	39,1	12	40,0	2	33,3
finanzielle Erwägungen	19	23,2	13	28,3	6	20,0	0	0,0
Σ	82	100,0	46	100,0	30	100,0	6	100,0

Tabelle 2-12: Gründe für den Nichteinsatz von Controlling in der Stichprobe 1998

Die rund 60 % der mittelständischen Bauunternehmen ($40 \cong 59,7\%$), die einem Controllingeinsatz aufgeschlossen gegenüberstehen, nennen überwiegend den Kosten- und Leistungsdruck ($38 \cong 67,9\%$) gefolgt vom Informationsdefizit ($13 \cong 23,2\%$) und der tendenziell stagnierenden Nachfrage ($4 \cong 7,1\%$) als Grund für ihr aktives Führungsverhalten. Die Ergebnisse zeigen insbesondere die Bedeutung des Wettbewerbs als außerbetriebliche Einflussgröße auf den Controllingeinsatz. Bei Betätigung in enger werdenden Märkten erkennen sie zunächst, dass ihre Konkurrenzfähigkeit unter dem steigenden Kostendruck zu leiden beginnt.

In Anbetracht der Tatsache, dass aber mehr als drei Viertel der antwortenden mittelständischen Bauunternehmen ($53 \cong 79,1\%$) zuvor ihren Kenntnisstand in Bezug auf Controlling als sehr gering bis mittel einschätzen, liegt die Vermutung nahe, dass auch in den mittelständischen Bauunternehmen, die angeben, Controlling zu praktizieren, zu wenig controllingbezogene Kenntnisse vorhanden sind, um die Möglichkeiten einer zukunftsorientierten Steuerung der Unternehmenstätigkeit voll ausschöpfen.

Angesichts dieser Erhebungsergebnisse muss vermutet werden, dass in vielen mittelständischen Bauunternehmen weder die theoretischen Grundlagen noch die betriebswirtschaftlichen Führungsinstrumente und entscheidungsorientierten Führungsrechnungen für ein Unternehmenscontrolling ausreichend bekannt sind. Ausgehend von diesen Defiziten erscheint die Betrachtung von Grundlagen zum Controlling als unerlässlich.

2.2.2 Grundlagen zum Controlling

Zwar ist Controlling in der betriebswirtschaftlichen Theorie weitläufig als Führungshilfe innerhalb der Unternehmensführung anerkannt,⁴¹ dennoch besteht keine einheitliche Auffassung über die Aufgabenzuweisung des Controlling innerhalb der Unternehmensführung. Dadurch gestaltet es sich für die Unternehmenspraxis oft schwierig, den Aufgabenbereich des Controlling zweckbezogen mit der Maßgabe zu bestimmen, wo Controlling als Führungshilfe innerhalb der Unternehmensführung anfängt und wo es aufhört.

Die nachfolgenden Ausführungen streben daher an, ausgehend von den Begriffsbestimmungen der Unternehmensführung und Unternehmensziele, die wahrzunehmenden Aufgaben des Controlling innerhalb der Unternehmensführung zu bestimmen, um danach maßgebliche konzeptionelle Ansätze des Controlling vorzustellen.

2.2.2.1 Unternehmensführung und Unternehmensziele

Für eine Aufgabenzuweisung des Controlling innerhalb der Unternehmensführung muss zunächst der Begriff der Unternehmensführung geklärt werden. Der Begriff der Unternehmensführung ist in der betriebswirtschaftlichen Theorie nicht allgemeingültig festgelegt. Vielmehr gibt es diesbezüglich eine Vielzahl unterschiedlicher Begriffsbestimmungen, die häufig dieselben Gegebenheiten mit unterschiedlichen Begriffen bzw. unterschiedliche Sachverhalte mit identischen Begriffen belegen. Um zu einer Begriffsbestimmung der Unternehmensführung für die vorliegende Arbeit zu gelangen, ist die Zerlegung des Begriffs Unternehmensführung in seine zwei begrifflichen Bestandteile „Unternehmen“ und „Führung“ hilfreich.

Zur Begriffsbestimmung von Unternehmen dient in der Betriebswirtschaftslehre der Systemansatz als eine methodische Strukturierungshilfe.⁴² Unter einem System ist eine geordnete Gesamtheit von Elementen zu verstehen, „zwischen denen irgendwelche Beziehungen bestehen oder hergestellt werden können.“⁴³ Die Elemente eines Systems

⁴¹ Vgl. Küpper, H.U. / Weber, J. / Zünd, A. (1990), S. 282.

⁴² Der Systemansatz wurde erstmals durch Ulrich, der das Unternehmen als produktives soziales System auffasst, für die Betriebswirtschaftslehre mit dem Zweck der Komplexitätsreduktion nutzbar gemacht (vgl. Ulrich, H. (1970), S. 134).

⁴³ Vgl. Ulrich, H. (1970), S. 105.

können selbst wiederum Systeme sein, sogenannte Teilsysteme. Der Systemansatz ist also dazu geeignet, einen komplexen Betrachtungsgegenstand wie das System „Unternehmen“ in seine Bestandteile, also Teilsysteme, zu zerlegen, um deren Wechselbeziehungen beschreiben zu können.

Demnach kann ein Unternehmen, das hier als sozio-technisches System verstanden wird,⁴⁴ in ein Führungs- und Ausführungssystem unterteilt werden. Während das Führungssystem vorrangig für das Vorbereiten und Treffen von Entscheidungen verantwortlich ist, besteht die Aufgabe des Ausführungssystems in der Umsetzung der in dem Führungssystem getroffenen Entscheidungen.⁴⁵ Zugleich ist das System „Unternehmen“ mit seinen Teilsystemen aber auch ein Teilsystem im umfassenderen System „Umwelt“ und steht damit auch in veränderlichen Wechselbeziehungen zu den Mitbewerbern, den Kunden, den Lieferanten und dem Staat. Vor diesem Hintergrund kann ein Unternehmen als ein offenes, komplexes, dynamisches sozio-technisches System charakterisiert werden, dessen Elemente personelle und maschinelle Aktionsträger sind,⁴⁶ die zur Verwirklichung von Überschüssen bzw. Gewinnen und anderen Zielen Güter zur Fremdbedarfdeckung erstellen.⁴⁷

Die Begriffsbestimmung von „Führung“ kann in der Betriebswirtschaftslehre auf verschiedenen Betrachtungsebenen erfolgen. So lassen sich beispielsweise systembezogene, institutionale aber auch prozessuale Betrachtungsebenen unterscheiden. Die systembezogene Betrachtungsebene beschreibt Führung als Teilsystem des bereits beschriebenen offenen, komplexen, dynamischen sozio-technischen Systems „Unternehmen“. Die institutionale Betrachtungsebene erfasst die Gesamtheit der Träger der Führungstätigkeiten.⁴⁸ Man unterscheidet hier entsprechend der organisatorischen Gliederung mehrere Führungsebenen, wie z.B. obere, mittlere und untere Führungsebene.⁴⁹ Auf der hier vorrangigen prozessualen Betrachtungsebene, vollzieht sich Führung als Tätigkeit in einem „Prozess der Willensbildung und -durchsetzung gegenüber anderen

44 Grochla definiert ein sozio-technisches System „als eine Menge von in Beziehung stehenden Menschen und Maschinen, die unter bestimmten Bedingungen nach festgelegten Regeln bestimmte Aufgaben erfüllen.“ (vgl. Grochla, E. (1978), S. 10).

45 Vgl. Becker, W. (1990), S. 299.

46 Vgl. Grochla, E. (1978), S. 10.

47 Vgl. Hahn, D. / Hungenberg, H. (2001), S. 10.

48 Vgl. Hahn, D. / Hungenberg, H. (2001), S. 28.

49 Vgl. Hahn, D. / Hungenberg, H. (2001), S. 29.

grundsätzlich weisungsgebundenen Personen unter Übernahme der hiermit verbundenen Verantwortung.⁵⁰ Dieser Prozess, der in Abbildung 2-5 dargestellt ist, kann als Problemlösungsprozess mit den Phasen Problemstellung, Alternativensuche, Beurteilung, Entscheidung, Realisation und Kontrolle gesehen werden.⁵¹

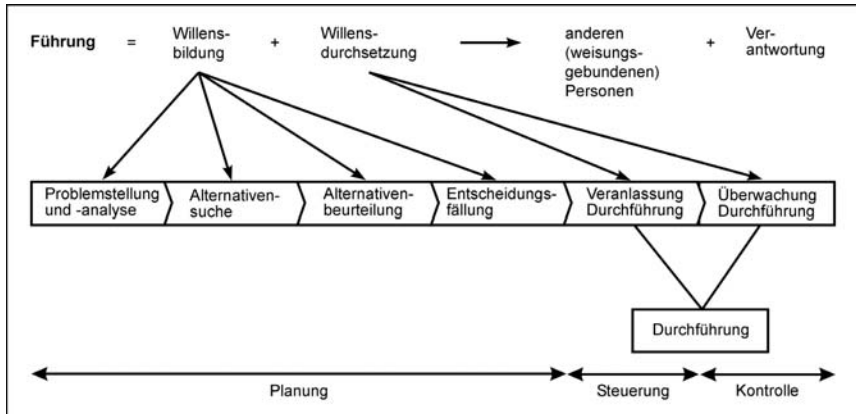


Abbildung 2-5: Führung als Prozess der Willensbildung und Willensdurchsetzung⁵²

Demnach kann der stets zukunftsbezogene Willensbildungsprozess als Planung, der Willensdurchsetzungsprozess als Steuerung und Kontrolle ausgelegt werden.⁵³ Die Planung ist in diesem Sinne als Vorwegnahme zukünftigen Handelns durch Abwägen verschiedener Handlungsmöglichkeiten und die Entscheidung für den günstigsten Weg zur Zielerreichung zu verstehen. Entsprechend wird hier unter Planung „ein systematisches zukunftsbezogenes Durchdenken und Festlegen von Zielen, Maßnahmen, Mitteln und Wegen zur zukünftigen Zielerreichung“ verstanden.⁵⁴

Die Steuerung umfasst die detaillierte Festlegung und Veranlassung der Durchführung der Entscheidungsergebnisse und dient zusammen mit der Durchführung der Realisa-

⁵⁰ Vgl. Hahn, D. (1987), S. 15.

⁵¹ Vgl. Hahn, D. / Hungenberg, H. (2001), S. 32 ff.

⁵² In Anlehnung an Hahn, D. (1987), S.15.

⁵³ Vgl. Hahn, D. / Hungenberg, H. (2001), S. 37.

⁵⁴ Vgl. Wild, J. (1982), S. 13.

tion der Planung.⁵⁵ Die Kontrolle folgt der Durchführung und ist die notwendige Ergänzung der Planung, da Planung ohne Kontrolle sinnlos und Kontrolle ohne Planung nicht möglich ist.⁵⁶ Die Kontrolle beinhaltet im Kern das Vergleichen von Entscheidungs- und Durchführungsergebnissen mit anschließender Abweichungsanalyse, um im Abweichungsfalle die Durchführung von Korrekturmaßnahmen einleiten und längerfristig wirksame Lerneffekte für die Neuplanung nutzen zu können.⁵⁷ Die Kontrolle bildet so den Ausgangspunkt für die Neuplanung und damit für einen neu beginnenden Prozess der Willensbildung und Willensdurchsetzung.

Da dieser Prozess durch steuernde Vor- und kontrollierende Rückkopplungsbeziehungen gekennzeichnet ist, können Planung, Steuerung und Kontrolle durch ihr Zusammenwirken als Komponenten eines geschlossenen sich ständig wiederholenden Regelkreises gesehen werden.⁵⁸ Ein Regelkreis, ist ein aus der Kybernetik stammendes Modell, das einen Kreis beschreibt, in dem ein geschlossener Wirkungskreislauf, die Regelung, stattfindet.⁵⁹ Unter Regelung ist ein Vorgang zu verstehen, „bei dem eine zu regelnde Größe (Regelgröße) fortlaufend erfasst, mit einer anderen Größe, der Führungsgröße, verglichen und abhängig vom Ergebnis dieses Vergleichs im Sinne einer Angleichung an die Führungsgröße beeinflusst wird.“⁶⁰ Die Führungsgröße ist in diesem Zusammenhang als ein von der Unternehmensführung geforderter Sollzustand im Hinblick auf ein festgelegtes Ziel zu verstehen.⁶¹

Die begrifflichen Bestandteile „Unternehmen“ und „Führung“ zusammen betrachtet, umfasst die Unternehmensführung somit prinzipiell die Aufgabenfelder der zielgerichteten Gestaltung und Lenkung (Steuerung und Regelung) des offenen, komplexen, dynamischen, sozio-technischen Systems „Unternehmen“ sowohl unter technisch-wirtschaftlichen Sachaspekten als auch unter personellen Verhaltensaspekten.⁶²

⁵⁵ Vgl. Hahn, D. / Hungenberg, H. (2001), S. 47.

⁵⁶ Vgl. Wild, J. (1982), S. 44.

⁵⁷ Vgl. Hahn, D. / Hungenberg, H. (2001), S. 47 ff.

⁵⁸ Vgl. Hahn, D. / Hungenberg, H. (2001), S. 50.

⁵⁹ Vgl. Schiemenz, B. (1996), S. 712.

⁶⁰ Vgl. Schiemenz, B. (1996), S. 712.

⁶¹ Vgl. Becker, W. (1990), S. 302.

⁶² Vgl. Becker, W. (1999), S. 2 und Wild, der Führung (oder Management) auch als „zielorientierte Gestaltung und Steuerung sozialer Systeme“ definiert. (vgl. Wild, J. (1982), S. 32).

Im Rahmen der so verstandenen Unternehmensführung ist die Festlegung von Zielen unentbehrlich, da ohne Ziele eine Planung, Steuerung und Kontrolle der Unternehmenstätigkeit nicht sinnvoll möglich ist. Als Ziele werden hier zukünftige erstrebte Zustände verstanden,⁶³ die durch entsprechend ausgerichtetes Handeln angestrebt werden und daher die zentralen Größen des Führungsprozesses darstellen.⁶⁴

Das übergeordnete Ziel unternehmerischen Handelns besteht in der Erhaltung und Sicherung der Existenz von Unternehmen.⁶⁵ Aus diesem Oberziel lassen sich verschiedene Unterziele für das unternehmerische Handeln ableiten, die in Sach-, Wert- und Sozialziele eingeteilt werden können.⁶⁶ Die Sachziele bestimmen die am Markt angebotenen Leistungen eines Unternehmens. Die Wertziele treffen Aussagen über einen erwarteten Erfolg und die Liquidität der Unternehmung. Die Sozialziele betreffen schließlich die beschäftigten Mitarbeiter und die Gesellschaft.

Durch die Konkretisierung dieser Ziele werden Unternehmensziele festgelegt, die in Leistungs-, Finanz- und Erfolgsziele eingeteilt werden können:⁶⁷ Die Leistungsziele beziehen sich auf den Produktionsprozess in einem Unternehmen. Konkrete Leistungsziele sind z.B. Absatz-, Produktions- und Beschaffungsziele. Finanzziele beschäftigen sich mit dem finanziellen Bereich in einem Unternehmen. In diese Kategorie fallen insbesondere Liquiditäts-, Investitions- und Finanzierungsziele. Die Erfolgsziele drücken die gewünschte Wirtschaftlichkeit eines Unternehmens aus. Typische Erfolgsziele sind beispielsweise Umsatz-, Wertschöpfungs-, Gewinn- und Rentabilitätsziele.⁶⁸

⁶³ Vgl. Hahn, D. / Hungenberg, H. (2001), S. 11.

⁶⁴ Vgl. Wild, J. (1982), S. 52.

⁶⁵ Vgl. Becker, W. (1996a), S. 32.

⁶⁶ Vgl. Hahn, D. / Hungenberg, H. (2001), S. 18 f.

⁶⁷ Vgl. Diemand, F. (2001), S. 23.

⁶⁸ Einen Katalog möglicher Unternehmensziele für Bauunternehmen ist aufgeführt bei Diederichs, C.J. (1996a), S. 12.

2.2.2.2 Aufgaben des Controlling innerhalb der Unternehmensführung

Bei der Aufgabenzuweisung für das Controlling innerhalb der Unternehmensführung wird hier vom Begriff Controlling ausgegangen. Der Begriff Controlling kommt aus dem Englischen, wird aber im deutschen Sprachraum ohne Übersetzung verwendet. Die Ursache hierfür liegt wohl in den unterschiedlichen Bedeutungen, die sich aus dem englischen Verb „to control“ ableiten lassen. In der deutschen Übersetzung wird das Verb „to control“ mit den unterschiedlichen Bedeutungen „steuern“, „regeln“, „(nach)prüfen“ und „kontrollieren“ übersetzt. Da aber „steuern“, „regeln“, „(nach)prüfen“ und „kontrollieren“ ohne ein Festlegen von Zielen, Maßnahmen, Mitteln und Wegen zur zukünftigen Zielerreichung nicht sinnvoll möglich sind, umfasst die deutsche Bedeutung des Controlling neben der Steuerung und der Kontrolle auch den Aufgabenbereich der Planung.

Somit wird deutlich, dass im deutschen Sprachgebrauch die einfache Gleichsetzung der Begrifflichkeiten „Controlling“ und „Kontrolle“, im Sinne einer laufenden Beobachtung oder Feststellung von Sachverhalten, falsch ist. Die Kontrolle ist lediglich eine Teilaufgabe des Controlling. Controlling geht damit über den Aufgabenbereich der Kontrolle hinaus und beinhaltet auch die Aufgabenbereiche Planung und Steuerung.⁶⁹ Allerdings obliegen die Planung, Steuerung und Kontrolle einschließlich ihrer Zielbestimmungen im wesentlichen Teil selbst der Unternehmensführung als Führungsaufgaben im Unternehmen. Folglich besteht die Aufgabe des Controlling in der Unterstützung der Unternehmensführung bei Planung, Steuerung und Kontrolle, in dem es die Bereitstellung von führungsrelevanten Fakten- und Methodenwissen unterstützt und durch adäquate Kommunikationsprozesse zu einer zielorientierten, koordinierten Verwendung dieses Wissens durch die Führungsverantwortlichen beiträgt.⁷⁰

Abbildung 2-6 veranschaulicht diese Führungsunterstützung durch Controlling innerhalb der Unternehmensführung.

⁶⁹ Vgl. Hahn, D. / Hungenberg, H. (2001), S. 265.

⁷⁰ Vgl. Küpper, H.U. / Weber, J. / Zünd, A. (1990), S. 283.

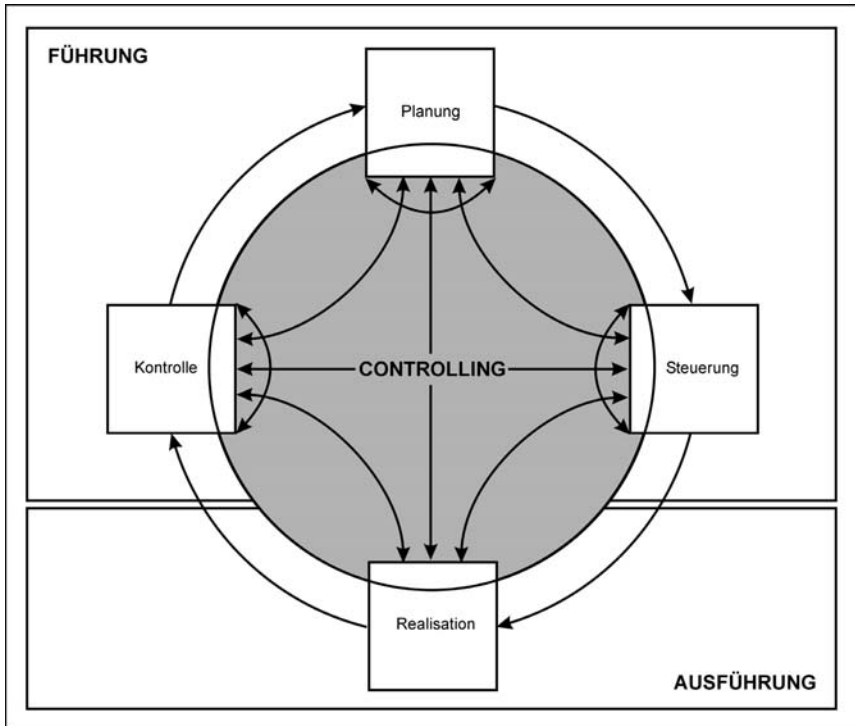


Abbildung 2-6: Führungsunterstützung durch Controlling⁷¹

Diese Aufgabenzuweisung für das Controlling innerhalb der Unternehmensführung wird noch deutlicher, wenn die Träger der Führungstätigkeiten in die Betrachtung miteinbezogen werden. Dies soll anhand des folgenden Beispiels erfolgen: Das Unternehmen ist ein Flugzeug, das den wirtschaftlichen Erfolg als Ziel ansteuert. Hierbei wird die Unternehmensführung einem Flugkapitän und der Controller einem Fluglotsen gleichgestellt. Wenn das Flugzeug nun ohne Fluglotsen den wirtschaftlichen Erfolg als Ziel ansteuert, fliegt es im Blindflug.⁷² Die Aufgabe des Fluglotsen besteht also darin, Umwelteinflüsse und Kursabweichungen früh zu erkennen und dem Kapitän Kurskorrekturen vorzuschlagen, um den wirtschaftlichen Erfolg als Ziel zu erreichen.

⁷¹ In Anlehnung an Becker, W. (1999), S. 4.

⁷² Vgl. Jacob, D. (2000), S. 54.

Der Controller zeigt Abweichungen auf und schlägt der Unternehmensführung geeignete Maßnahmen zur Beseitigung der Abweichungsursachen vor. Die Unternehmensführung behält ihre Entscheidungskompetenz. Der Controller ist im Gegensatz zur Unternehmensführung keine Entscheidungsinstanz, er unterstützt lediglich die Entscheidungsfindung. Der Controller ist also so etwas wie ein unternehmensinterner Unternehmensberater.

Dementsprechend gliederte bereits 1962 das amerikanische Financial Executive Institute (FEI) die Aufgaben des Controllers in folgende sieben Bereiche:⁷³

- Planung,
- Berichterstattung und Interpretation,
- Bewertung und Beratung,
- Steuerangelegenheiten,
- Berichterstattung an staatliche Stellen,
- Sicherung des Vermögens und
- Volkswirtschaftliche Untersuchungen.

In Anlehnung an diese auch als grundlegend zu bezeichnende Aufgabenzuweisung liegen in deutschen Unternehmen die Schwerpunkte der Controllertätigkeit deutlich bei den Aufgaben Planung, Berichterstattung und Interpretation sowie Bewertung und Beratung, während die übrigen Aufgaben in der Regel von anderen Stellen wahrgenommen werden.⁷⁴

Werden die bisherigen Ausführungen zugrundegelegt, können dem Controlling innerhalb der Unternehmensführung nun Aufgaben zur Unterstützung von Planung, Steuerung und Kontrolle allgemein zugewiesen werden. Je nach Zwecksetzung des Controlling können aber Umfang und Inhalt der mit der Führungsunterstützung verbundenen Aufgaben deutlich voneinander abweichen. Um dies zu verdeutlichen werden nachfolgend maßgebliche konzeptionelle Ansätze des Controlling skizziert, die dem Controlling spezifische Aufgaben zur Führungsunterstützung zuweisen.

⁷³ Vgl. Horváth, P. (2006), S. 25.

⁷⁴ Vgl. Serfling, K. (1992), S. 23.

2.2.2.3 Konzeptionelle Ansätze des Controlling

Unter einer Controlling-Konzeption wird hier ein methodischer Ansatz verstanden, der Aussagen im Hinblick auf Ziele, Aufgaben sowie Instrumente des Controlling umfasst. Die zahlreichen Ansätze in der Literatur für eine Controlling-Konzeption lassen sich nach ihrer grundlegenden Zwecksetzung in zwei Hauptrichtungen aufteilen.

Die erste Hauptrichtung vertritt die Sicherung der Gewinnerzielung bei allen Handlungen und Entscheidungen im Unternehmen als grundlegende Zwecksetzung des Controlling.⁷⁵ Daher stellt bei einer gewinnzielorientierten Controlling-Konzeption das Erfolgsziel als Führungsgröße den Ausgangspunkt aller Überlegungen dar. So leiten beispielsweise Pfohl/Zettelmayer die Controllingaufgaben aus dem Erfolgsziel ab: „Das Erfolgsziel stellt die Deduktionsbasis dar, aus der sich die controllingrelevanten Aufgaben ableiten lassen.“⁷⁶ Da aber das Erfolgsziel als Führungsgröße eine rein quantitative, messbare monetäre Größe ist, wird in einer derartigen Controlling-Konzeption der Gegenstand des Controlling auf einen operativen-taktischen Aufgabenbereich beschränkt; sein Aufgabenbereich erstreckt sich nicht auf strategische Zielsetzungen. Insofern ist die Gewinnzielorientierung als grundlegende Zwecksetzung des Controlling kritisch zu sehen, da dieses Ziel in vielen Unternehmen schon bisher für die Planung, Steuerung und Kontrolle der Unternehmenstätigkeit bestimmend ist.

Die zweite Hauptrichtung sieht die grundlegende Zwecksetzung des Controlling in der Koordination der Unternehmensführung.⁷⁷ Ausgehend von der systemtheoretischen Betrachtung von Unternehmen entspricht die Unternehmensführung einem Führungssystem eines Unternehmens, das die Gesamtheit des Instrumentariums, der Regeln, Institutionen und Prozesse umfasst, mit denen Führungsaufgaben in einem sozialen System erfüllt werden.⁷⁸

⁷⁵ Vgl. Küpper, H.U. / Weber, J. (1995), S. 59.

⁷⁶ Vgl. Pfohl, H.C. / Zettelmeyer, B. (1987), S. 149.

⁷⁷ Vgl. Küpper, H.U. / Weber, J. (1995), S. 60.

⁷⁸ Vgl. Wild, J. (1982), S. 32.

Als wichtigste Teilsysteme des Führungssystems sind zu nennen:⁷⁹

- Wertsystem (allgemeine Führungsprinzipien),
- Zielsystem,
- Planungssystem,
- Organisationssystem,
- Kontrollsystem,
- Informationssystem,
- Personalführungssystem (Motivationskonzept und Anreizsystem).⁸⁰

Durch diese Untergliederung bedarf das Führungssystem, welches das Ausführungssystem im Unternehmen koordiniert,⁸¹ unter bestimmten Umständen selbst der Koordination um Ineffizienzen durch Schnittstellenprobleme zu verhindern.⁸² In Bezug auf den Umfang der dabei einbezogenen Koordination der Unternehmensführung werden die informations-, die planungs- und kontroll- sowie die koordinationsorientierte Controlling-Konzeption als wichtige konzeptionelle Ansätze des Controlling unterschieden.⁸³

Bei einer informationsorientierten Controlling-Konzeption besteht die grundlegende Zwecksetzung in der Koordination von Informationsbedarf, Informationserzeugung und Informationsbereitstellung.⁸⁴ So definiert beispielsweise Heigl: Controlling soll als „die Beschaffung, Aufbereitung und Prüfung von Informationen für deren Auswertung zur Steuerung der Betriebswirtschaft auf deren Ziele hin verstanden werden“.⁸⁵ Somit besteht die Hauptaufgabe der informationsorientierten Controlling-Konzeption in der Entwicklung und Einführung z.B. einer entscheidungsorientierten Kosten- und

⁷⁹ Vgl. Wild, J. (1982), S. 32 und Küpper, H.U. (2005), S. 29.

⁸⁰ An dieser Stelle sei darauf hingewiesen, dass es sich bei einer solchen Untergliederung des Führungssystems in einzelne Führungsteilsysteme um eine gedankliche Gliederung und nicht um eine organisatorische Ausgestaltung der Unternehmensführung handelt (vgl. Küpper, H.U. (2005), S. 36).

⁸¹ Während die das Ausführungssystem betreffende Koordination durch die Unternehmensführung als Primärkoordination (Koordination durch Führung) bezeichnet wird, wird die Koordination der Führungsteilsysteme innerhalb der Unternehmensführung mit Sekundärkoordination (Koordination der Führung) beschrieben. (vgl. Ossadnik, W. (1998), S. 18).

⁸² Vgl. Weber, J. (1992), S. 191.

⁸³ Vgl. Küpper, H.U. / Weber, J. (1995), S. 60.

⁸⁴ Vgl. Küpper, H.U. (2005), S. 25.

⁸⁵ Vgl. Heigl, A. (1989), S. 3.

Leistungsrechnung, eines Berichtswesens und einer EDV-Unterstützung, um relevante Informationen für die Planung und Kontrolle ermitteln zu können. Die informationsorientierte Controlling-Konzeption wird daher als die notwendige Weiterentwicklung des traditionellen Rechnungswesens verstanden.⁸⁶

Die planungs- und kontrollorientierte Controlling-Konzeption sieht die grundlegende Zwecksetzung des Controlling in der Koordination innerhalb und zwischen Planungs-, Kontroll- und Informationssystem.⁸⁷ So erklärt beispielsweise Horváth: „Controlling besteht in der ergebniszielorientierten Koordination von Planung und Kontrolle sowie Informationsversorgung.“⁸⁸ Die planungs- und kontrollorientierte Controlling-Konzeption bezieht damit die Koordinationsaufgabe der informationsorientierten Controlling-Konzeption mit ein und erweitert diese um die Koordinationsaufgabe innerhalb der Planung sowie ihre Abstimmung mit der Kontrolle.⁸⁹ Dabei gilt es zu berücksichtigen, dass die Planung und Kontrolle selbst nicht Aufgabe des Controlling ist, sondern lediglich die Koordination von Planungs- und Kontrollsystem sowie Informationsversorgungssystem. Diese Koordination trennt Horváth in eine systembildende und systemkoppelnde Koordination. Unter systembildender Koordination versteht er die „Schaffung einer Gebilde- und Prozessstruktur, die zur Abstimmung von Aufgaben beiträgt.“⁹⁰ Das Ergebnis der systembildenden Koordination sind z.B. die Organisation der Planungs- und Kontrollprozesse oder die Festlegung von Planungs- und Kontrollrichtlinien bis hin zur Gestaltung von Planungsformularen.⁹¹ Dagegen soll die systemkoppelnde oder laufende Koordination unmittelbar eine Abstimmung in einer gegebenen Systemstruktur bewirken,⁹² wobei Art und Umfang der systemkoppelnden Koordination wiederum davon abhängt, in welchem Maß Koordinationsprobleme bereits durch die systembildende Koordination gelöst wurden.⁹³ Als Beispiele für die

⁸⁶ Vgl. Küpper, H.U. (2005), S. 26.

⁸⁷ Vgl. Küpper, H.U. (2005), S. 26.

⁸⁸ Vgl. Horváth, P. (2006), S. 132.

⁸⁹ Vgl. Küpper, H.U. (2005), S. 26.

⁹⁰ Vgl. Horváth, P. (2006), S. 108.

⁹¹ Vgl. Küpper, H.U. (2005), S. 26.

⁹² Vgl. Horváth, P. (2006), S. 110.

⁹³ Vgl. Eschenbach, R. (1997), S. 105.

systemkoppelnde Koordination sind die Nutzung von Budgetierungs- oder Verrechnungssystemen zu nennen.⁹⁴

Obleich die planungs- und kontrollorientierte Controlling-Konzeption von einer anderen grundlegenden Zwecksetzung ausgeht, weist sie enge Beziehung zur einer gewinnzielorientierten Controlling-Konzeption auf.⁹⁵ Der Verschiedenheit liegt in der Betonung der Koordination als zentrale Zwecksetzung.⁹⁶ Im Gegensatz zu einer gewinnorientierten Controlling-Konzeption werden die Aufgaben des Controlling nicht auf einen operativen-taktischen Bereich beschränkt; die Koordination muss auch zwischen ihm und dem strategischen Aufgabenbereich erfolgen. Daher existiert in der planungs- und kontrollorientierten Controlling-Konzeption neben einem operativen auch ein strategisches Controlling.⁹⁷ Die Zielgröße des strategischen Controlling ist nach Horváth das Erfolgspotential.⁹⁸

Deutlicher als bei einer informationsorientierten Controlling-Konzeption ist bei einem planungs- und kontrollorientierten Ansatz erkennbar, dass eine Koordination von mehreren Führungsteilsystemen erfolgt. Als zentraler Einwand gegen die planungs- und kontrollorientierte Controlling-Konzeption wird jedoch angeführt, dass die Koordinationsaufgabe auf einzelne Führungsteilsysteme beschränkt wird.⁹⁹ Daher geht die koordinationsorientierte Controlling-Konzeption von der Koordination des gesamten Führungssystems eines Unternehmens als grundlegende Zwecksetzung des Controlling aus.

Die koordinationsorientierte Controlling-Konzeption schließt demnach die Koordinationsaufgaben der informationsorientierten sowie der planungs- und kontrollorientierten Controlling-Konzeptionen ein und verfolgt darüber hinaus die Koordination aller Führungsteilsysteme des Führungssystems eines Unternehmens. So sieht beispielsweise Küpper die Koordination im Führungsgesamtsystem als eine grundlegende Zweckset-

⁹⁴ Vgl. Eschenbach, R. (1997), S. 105.

⁹⁵ Vgl. Küpper, H.U. (2005), S. 27.

⁹⁶ Vgl. Küpper, H.U. (2005), S. 27.

⁹⁷ Vgl. Horváth, P. (2006), S. 235.

⁹⁸ Vgl. Horváth, P. (2006), S. 235, siehe weiterführend Kapitel 2.2.3.2 Führungsgrößen der Controlling-Konzeption.

⁹⁹ Vgl. Weber, J. (1992), S. 191.

zung der koordinationsorientierten Controlling-Konzeption.¹⁰⁰ Den Inhalt der koordinationsorientierten Controlling-Konzeption von Küpper verdeutlicht Abbildung 2-7:

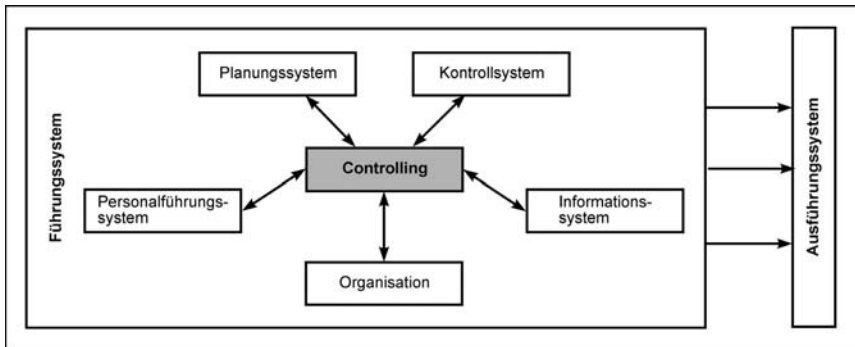


Abbildung 2-7: Controlling im Führungssystem der Unternehmung¹⁰¹

Neben dem Planungs-, Kontroll- und Informationssystem sind die Organisation und das Personalführungssystem Gegenstand der Koordination.¹⁰² Durch seine grundlegende Zwecksetzung der Koordination der einzelnen Führungsteilsysteme wird das Controlling selbst zum Bestandteil des Führungsgesamtsystems. Ausgehend von der Koordination des Führungsgesamtsystems als grundlegende Zwecksetzung des Controlling, lassen sich z.B. nach Küpper die Anpassungs- und Innovationsfunktion, die Zielausrichtungsfunktion und die Servicefunktion als weitere Zwecksetzungen des Controlling ableiten.¹⁰³

Inwieweit die koordinationsorientierte Controlling-Konzeption, welche die Koordination des gesamten Führungssystems in einem Unternehmen als grundlegende Zwecksetzung des Controlling beinhaltet, als theoretischer Bezugsrahmen auf mittelständische Bauunternehmen übertragbar ist, ist Gegenstand der nachfolgenden Ausführungen.

¹⁰⁰ Vgl. Küpper, H.U. (2005), S. 32.

¹⁰¹ In Anlehnung an Küpper, H.U. (2005), S. 30.

¹⁰² In diesem Zusammenhang versteht Küpper das Zielsystem als Teil des Planungssystems; die Führungs- und Unternehmensgrundsätze ordnet er dem Personalführungssystem zu (vgl. Küpper H.U. (2005), S. 30).

¹⁰³ Vgl. Küpper, H.U. (2005), S. 32

2.2.3 Zwecksetzung der Controlling-Konzeption in mittelständischen Bauunternehmen

Die Koordination als grundlegende Zwecksetzung des Controlling wird in der koordinationsorientierten Controlling-Konzeption mit der zunehmenden Arbeitsteilung und der inneren Komplexität des Führungsgesamtsystems im Unternehmen begründet, weil die Koordinationsaufgabe des Controlling „erst durch den systematischen Ausbau eines gegliederten Führungssystems entsteht und Gewicht erhält.“¹⁰⁴ Von dieser Bedingung kann aber in mittelständischen Bauunternehmen in der Regel nicht ausgegangen werden, wenn man das entworfene typische Erscheinungsbild mittelständischer Bauunternehmen aus Tabelle 2-8 hier mit berücksichtigt.

Die personengeprägte Unternehmensstruktur und die Überschaubarkeit der Organisationsstruktur in mittelständischen Bauunternehmen erfordert weniger zwingend festgelegte Formalstrukturen und bietet dadurch eine günstige Voraussetzung für eine weitgehend persönliche, informelle und individuumsbezogene Unternehmensführung in mittelständischen Bauunternehmen. Daraus folgt fast zwangsläufig, dass in vielen mittelständischen Bauunternehmen der Organisations- und Formalisierungsgrad der Unternehmensführung sehr gering und keine in mehrere Führungsteilsysteme untergliederte Unternehmensführung vorhanden ist. Eine koordinationsorientierte Controlling-Konzeption baut aber auf dem Vorhandensein eines formalisierten und komplexen Führungsgesamtsystems im Unternehmen auf. Entsprechend müsste ein koordinationsorientiertes Controlling im Rahmen seiner systembildenden Koordination insbesondere den Aufbau der Führungsbereiche wie Planungs-, Kontroll- und Informationssystem, Organisation sowie Personalführungssystem übernehmen, um anschließend im Rahmen der systemkoppelnden Koordination Abstimmungsprozesse zwischen diesen Führungsteilsystemen zu begleiten.

Demnach kann auf den ersten Blick eine koordinationsorientierte Controlling-Konzeption durch den notwendigen Aufbau solcher Führungsteilsysteme den theoretischen Bezugsrahmen für das Unternehmenscontrolling in mittelständischen Bauunternehmen bilden. Allerdings darf nicht übersehen werden, dass in mittelständischen Bauunternehmen, selbst nach erfolgreichem Aufbau solcher Führungsteilsysteme, die Unternehmensführung durch die geringe Zahl von beteiligten Führungskräften in aller Regel

¹⁰⁴ Vgl. Küpper, H.U. (2005), S. 30.

keine so große Arbeitsteilung und Komplexität aufweist, dass die grundlegende Zwecksetzung des Controlling in mittelständischen Bauunternehmen mit dem Koordinationsbedarf innerhalb ihrer Unternehmensführung zu begründen ist.

Vielmehr wird hier – bei mittelstandsbezogener Betrachtung – die Auffassung vertreten, dass Controlling das Führungs- und Ausführungshandeln mittelständischer Bauunternehmen initialisierend anzustoßen und permanent zu begleiten hat. Daher erscheint hier zur theoretischen Erklärung von Controlling in mittelständischen Bauunternehmen die Einbeziehung der Lokomotionsfunktion als grundlegende Zwecksetzung des Controlling eher zielführend zu sein, jedoch mit der Folge, dass sich aus der bisher als grundlegend bezeichneten Zwecksetzung, der Koordination, eine abgeleitete Zwecksetzung des Controlling ergibt.

Ausgehend von dieser Überlegung soll die wertschöpfungsorientierte Controlling-Konzeption nach Becker den theoretischen Bezugsrahmen für das Unternehmenscontrolling in mittelständischen Bauunternehmen bilden und als strukturiertes Vorverständnis dienen: „Controlling stellt sich als eine integrierte Aufgabe der Unternehmensführung dar, die im Dienste der Optimierung von Effektivität und Effizienz das initialisierende Anstoßen sowie das wertschöpfungsorientierte Ausrichten des Handelns von Betrieben sicherzustellen hat. Diese originäre Funktion des Controlling wird hier als Lokomotion bezeichnet. Die Wahrnehmung der originären Funktion der Lokomotion setzt insbesondere die begleitende Erfüllung der derivativen Funktionen der wechselseitigen Abstimmung (Integration, Koordination und Adaption) von Führung und Ausführung sowie der dementsprechenden Schaffung von Informationskongruenz innerhalb der Führung und Ausführung voraus. Die Wahrnehmung dieser derivativen Funktionen erfolgt vorrangig über wertorientierte Gestaltungs- und Lenkungsmechanismen.“¹⁰⁵

Zur Vertiefung der hier ausgewählten Controlling-Konzeption werden in den folgenden Ausführungen die spezifischen Funktionen und Führungsgrößen der wertschöpfungsorientierten Controlling-Konzeption näher vorgestellt.

¹⁰⁵ Vgl. Becker, W. (1999), S. 3.

2.2.3.1 Funktionen der Controlling-Konzeption

Die wertschöpfungsorientierte Controlling-Konzeption zählt die Lokomotions-, Abstimmungs- und Informationsfunktion als spezifische Controlling-Funktionen auf.

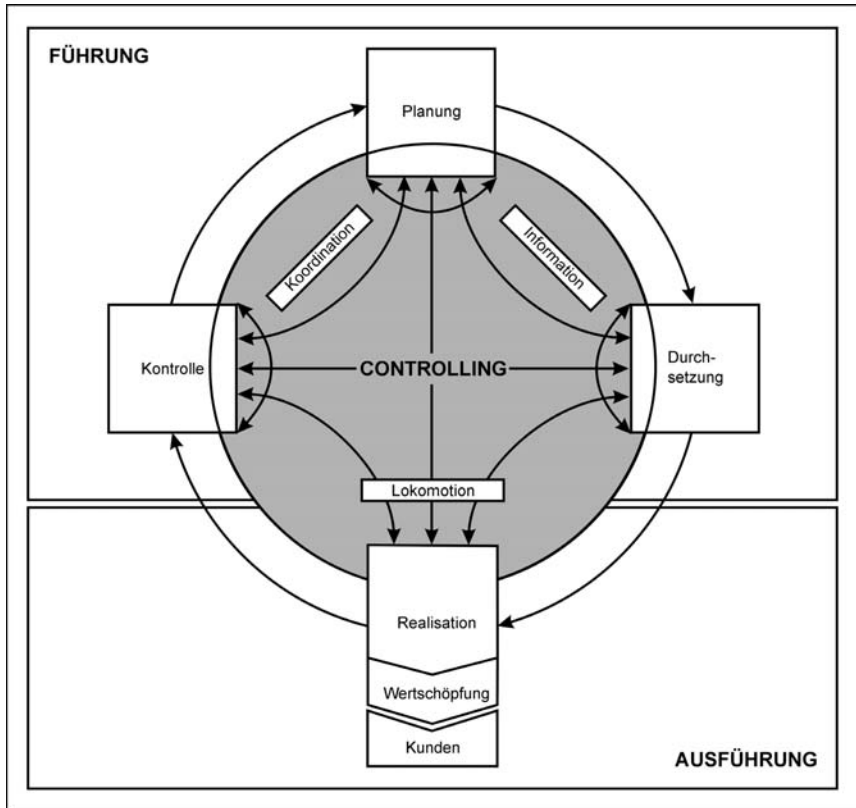


Abbildung 2-8: Stellung des Controlling in der Unternehmensführung¹⁰⁶

Die originäre Controlling-Funktion der Lokomotion setzt am Konzept der Wertschöpfungskette an.¹⁰⁷ Das Konzept der Wertschöpfungskette betrachtet prinzipiell die Stufen des betrieblichen Leistungserstellungsprozess von der Beschaffung über die Pro-

¹⁰⁶ Quelle: Becker, W. (1999), S. 4.

¹⁰⁷ Vgl. Becker, W. (1996b), S. 273.

duktion bis hin zum Absatz.¹⁰⁸ Das Ergebnis dieses betrieblichen Leistungserstellungsprozesses stellt die Wertschöpfung eines Betriebes dar.¹⁰⁹ Als grundlegende Zwecksetzung obliegt dem Controlling innerhalb der Wertschöpfungskette die Lokomotion des unternehmerischen Handelns im Sinne des Wertschöpfungskreislaufes,¹¹⁰ der in Abbildung 2-9 dargestellt ist. Unter Lokomotion wird die Gesamtheit aller Aktionen verstanden, die sich in der Bildung, Durchsetzung und Sicherung eines Führungswillens niederschlagen.¹¹¹ Die Lokomotionsfunktion des Controlling vollzieht sich also über die Erfüllung von unterschiedlichen Aufgaben, die sich als Teil des Führungsprozesses der Willensbildung und Willensdurchsetzung (Abbildung 2-5) identifizieren lassen.¹¹² Nach Becker zählen dazu beispielsweise:¹¹³

- Die Unterstützung einer realitätskonformen Zielbildung,
- die Verbesserung und Entlastung der Planung bzw. Planabstimmung,
- die zielorientierte Konfiguration des Wertschöpfungsgefüges,
- die fachkompetente Beratung der Entscheidungsträger,
- die Verbesserung der Entscheidungsdurchsetzung sowie
- die laufende Steuerung und Überwachung unternehmerischer Aktivitäten.

Die Erfüllung der Lokomotionsfunktion des Controlling ist aber an zwei wesentliche Voraussetzungen gebunden: Zum einen ist eine durchgehende Abstimmung (Integration, Koordination, Adaption) aller Führungsaufgaben im Führungsprozess auf das Erreichen der angestrebten betrieblichen Wertschöpfungszwecke notwendig.¹¹⁴ Zum anderen ist eine abgestimmte, schnelle und insbesondere bedarfsgerechte Versorgung aller führenden wie auch ausführenden Mitarbeitern mit zuverlässigen Informationen

¹⁰⁸ Das Konzept der Wertschöpfungskette dient zur systematischen Durchleuchtung eines Unternehmens; siehe weiterführend Kapitel 4.2.3.4 Unternehmensanalyse.

¹⁰⁹ Die Wertschöpfung eines Betriebes errechnet sich aus der Summe aller vom Unternehmen erbrachten Leistungen abzüglich des wertmäßigen Verbrauchs der von außen bezogenen Vorprodukte und Dienstleistungen (vgl. Weber, H. (1998), S. 748). Im Baubetrieb sind das vor allem Material- und Fremdleistungskosten sowie alle Planungen und Dienstleistungen Dritter.

¹¹⁰ Vgl. Becker, W. (1996b), S. 273.

¹¹¹ Vgl. Bleicher, K. (1993), S. 1277.

¹¹² Vgl. Becker, W. / Benz, K. (1996), S. 19.

¹¹³ Vgl. Becker, W. (1999), S. 7.

¹¹⁴ Vgl. Becker, W. (1996b), S. 274.

über die betriebliche Wertschöpfung zu gewährleisten.¹¹⁵ Die Sicherstellung dieser Voraussetzungen der Lokomotionsfunktion ist der Gegenstand der derivativen Controllingfunktionen, die Becker in eine Abstimmungs- und eine Informationsfunktion unterscheidet. Der Wahrnehmung dieser derivativen Funktionen erfolgt vorrangig über wertorientierte Gestaltungs- und Lenkungsmechanismen. Dabei handelt es sich um solche Methoden, in denen (monetär) bewertete Führungsgrößen dazu dienen die Strukturierung, Steuerung und Regelung des unternehmerischen Handelns im Sinne der Wertschöpfungszwecke zu gewährleisten.¹¹⁶ Hierzu gehören z.B. Budgetierungssysteme, Zielvorgabe- und Kennzahlensysteme, Profit-Center-Systeme sowie Lenkungspreissysteme.¹¹⁷

Bei der Erfüllung der derivativen Abstimmungs- und Informationsfunktion in mittelständischen Bauunternehmen ist allerdings davon auszugehen, dass aufgrund der vergleichsweise geringen Anzahl von Beschäftigten in den mittelständischen Bauunternehmen nur eine personenorientierte Abstimmung mittels Weisungen üblich ist und in der Regel nur auf mündliche, sogenannte „weiche“ Informationen zurückgegriffen werden kann. Daher hat das Unternehmenscontrolling in mittelständischen Bauunternehmen vor der Aufnahme des „laufenden“ Controllingbetriebs im Sinne der wertschöpfungsorientierten Controlling-Konzeption zur Erfüllung der derivativen Abstimmungs- und Informationsfunktion zunächst folgende Voraussetzungen für die Wahrnehmung der originären Lokomotionsfunktion zu schaffen:

- das baubetriebliche Rechnungswesen als Informationsbasis controlling-gerecht auszurichten,
- die mit dem Prozess der Willensbildung und Willensdurchsetzung verbundenen Planungs-, Steuerungs- und Kontrollaufgaben controlling-gerecht auszugestalten.

Für die Wahrnehmung der mit den erläuterten Controlling-Funktionen der Lokomotion, Abstimmung sowie Schaffung von Informationskongruenz verbundenen Aufgaben kommt in mittelständischen Bauunternehmen aber eine ausschließliche Controllerstelle, allein schon aus Kostengründen, nicht in Betracht. Somit ist in mittelständischen Bauunternehmen eine nebenberufliche Controllingaufgabe für die verschiede-

¹¹⁵ Vgl. Becker, W. (1996b), S. 274.

¹¹⁶ Vgl. Becker, W. (1999), S. 8.

¹¹⁷ Vgl. Küpper, H.U. (1991), S.184 ff.

nen Führungsverantwortlichen, wie z.B. Unternehmer, Bauleiter, Buchhalter und Po-
lier vorprogrammiert.

2.2.3.2 Führungsgrößen der Controlling-Konzeption

Die Führungsgrößen der wertschöpfungsorientierten Controlling-Konzeption dienen dem Controlling – im Sinne der Führungsunterstützung - als Zielgrößen für eine operative und strategische Unternehmensführung. Der Gegenstand der operativen Unternehmensführung kann beschrieben werden als „die auf die unmittelbare Erfolgserzielung ausgerichtete Unternehmensführung, wobei selbstverständlich die laufende Liquiditätssicherung eingeschlossen ist.“¹¹⁸ Der Gegenstand der strategischen Unternehmensführung besteht demgegenüber darin, „so früh wie möglich und so früh wie notwendig für die Erschaffung und Erhaltung der besten Voraussetzungen für anhaltende und weit in die Zukunft reichende Erfolgsmöglichkeiten, das heißt für Erfolgspotentiale zu sorgen.“¹¹⁹

Entsprechend unterscheidet die wertschöpfungsorientierte Controlling-Konzeption zwischen operativen und strategischen Führungsgrößen, die im Kreislaufprozess der betrieblichen Wertschöpfung verbunden sind, wie in Abbildung 2-9 dargestellt. Als operative Führungsgrößen gelten Erfolg und Liquidität.¹²⁰ Erfolgspotentiale stellen strategische Führungsgrößen dar.¹²¹

Die Liquidität ist die Fähigkeit eines Unternehmens, allen seinen Zahlungsverpflichtungen termingerecht nachkommen zu können.¹²² Ein Unternehmen ist illiquide, wenn die Ausgaben die Einnahmen zu einem bestimmten Zeitpunkt überschreiten und finanzielle Reserven nicht mehr in ausreichendem Maße oder zur rechten Zeit beschafft

¹¹⁸ Vgl. Gälweiler, A. (2005), S. 23.

¹¹⁹ Vgl. Gälweiler, A. (2005), S. 23.

¹²⁰ Vgl. Becker, W. (1999), S. 6.

¹²¹ Vgl. Becker, W. (1999), S. 6. Becker bezieht sich auf das von Gälweiler entwickelte Konzept der strategischen Unternehmensführung. Dieses von Gälweiler entwickelte Konzept enthält in genialer Einfachheit alle wesentlichen Sachverhalte für die Orientierung und Steuerung der Unternehmenstätigkeit, indem es zwischen operativen und strategischen Führungsgrößen unterscheidet, aber gleichzeitig auch darauf hinweist, dass zwischen diesen Führungsgrößen äußerst enge Wechselwirkungen bestehen. Vergleiche hierzu die Ausführungen von Gälweiler, A. (2005).

¹²² Vgl. Wöhe, G. (2005), S. 651.

werden können,¹²³ wodurch die Existenz des Unternehmens gefährdet ist.¹²⁴ Infolgedessen ist die Aufrechterhaltung der Liquidität kurzfristig am wichtigsten.¹²⁵ Der Erfolg bzw. Gewinn ist die positive Differenz zwischen Erträgen und Aufwendungen bzw. Leistungen und Kosten.¹²⁶ Er ist die Voraussetzung, nicht jedoch die Sicherheit für ausreichende Liquidität.

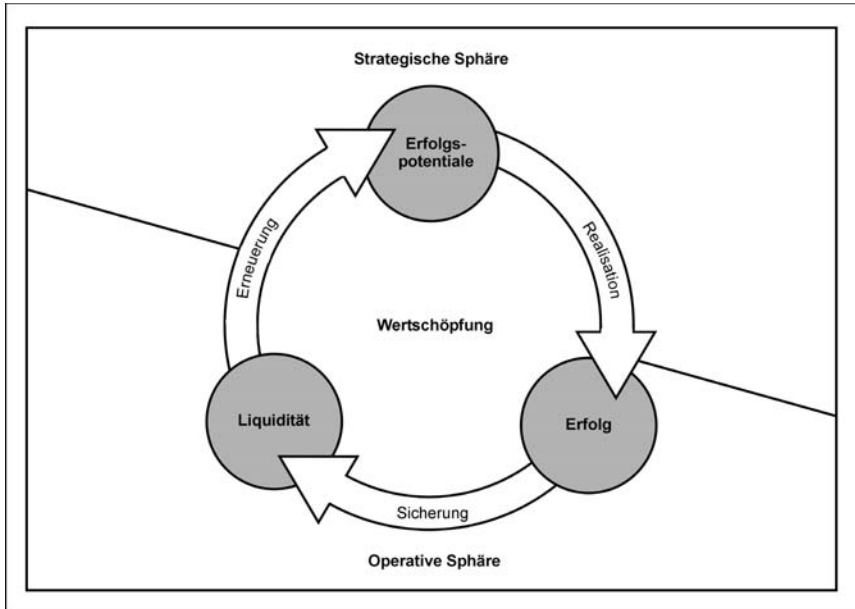


Abbildung 2-9: Kreislaufprozess der betrieblichen Wertschöpfung¹²⁷

¹²³ Vgl. Schulte, K.W. / Väth, A. (1996), S. 468.

¹²⁴ Die von Gälweiler dargestellte Steuerung der Liquidität erfolgt über Einnahmen und Ausgaben (vgl. Gälweiler, A. (2005), S. 30).

¹²⁵ Mit Einnahmen sind hier Einzahlungen, Forderungszunahmen sowie Schuldenabnahmen gemeint, mit Ausgaben Auszahlungen, Schuldenzunahmen sowie Forderungsabnahmen. Weitere Definitionen bezüglich Einnahmen und Ausgaben werden vorgestellt in Weber, H.K. / Rogler, S. (2004), S. 39 ff.

¹²⁶ Die von Gälweiler dargestellte Steuerung des Erfolges kann sowohl über Erträge und Aufwendungen oder über Leistungen und Kosten erfolgen (vgl. Gälweiler, A. (2005, 30). Zur Abgrenzung von Erträge und Aufwendungen bzw. Leistungen und Kosten vergleiche Weber, H.K. / Rogler, S. (2006), S. 26 ff.

¹²⁷ In Anlehnung an Becker, W. (1999), S. 6.

Erfolgspotentiale üben auf den Erfolg eine vergleichbare Vorsteuerwirkung aus, wie der Erfolg auf die Liquidität. Sie sind eine notwendige aber nicht hinreichende Bedingung für den Erfolg. Unter einem Erfolgspotential versteht man „das gesamte Gefüge aller jeweils produkt- und marktspezifischen erfolgsrelevanten Voraussetzungen, die spätestens dann bestehen müssen, wenn es um die Erfolgsrealisierung geht.“¹²⁸ D.h. durch die Erneuerung von Erfolgspotentialen ist von der Unternehmensführung sicherzustellen, dass die Stärken des Unternehmens mit den sich im Umfeld bietenden Chancen übereinstimmen. Die Erneuerung von Erfolgspotentialen setzt wiederum eine ausreichende Liquidität voraus.

Im Ergebnis obliegt dem Unternehmenscontrolling in mittelständischen Bauunternehmen somit hier die theoriegeleitete Aufgabe, die Unternehmensführung zu unterstützen, indem es das initialisierende Anstoßen sowie das wertschöpfungsorientierte Ausrichten des Handelns von mittelständischen Bauunternehmen sicherzustellen hat.¹²⁹ In welcher Art und in welchem Umfang die Unterstützung des Controlling in mittelständischen Bauunternehmen anwendungsbezogen gestaltet werden kann, wird in den folgenden Ausführungen behandelt.

¹²⁸ Vgl. Gälweiler, A. (2005), S. 26.

¹²⁹ Vgl. Becker, W. (1999), S. 3.