
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	17
1.5 Zusammenfassung der Aufgaben	20
Literatur	22
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	27
2.1.5 Dienstleister	27
2.2 Planung des Bauprojektes	28
2.2.1 Architekten, Fachingenieure und Sonderfachleute	28
2.2.2 Projektsteuerer	30
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	40
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 Deutschland	51
4.1.1	Unternehmensverbände.	52
4.1.2	Arbeitnehmerverbände	57
4.1.3	Berufsverbände und sonstige Verbände im Bereich von Wirtschaft und Arbeit	60
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.	72
5.1.3	Europäischer Baumarkt.	76
5.2	Der Baumarkt als ein System von Teilmärkten	77
5.2.1	Grundstücke	77
5.2.2	Freiberufliche Leistungen	80
5.2.3	Bauleistungen	81
5.2.4	Projektentwicklungen	81
5.3	Angebot und Nachfrage auf den Teilmärkten.	85
5.3.1	Grundstücke	86
5.3.2	Freiberufliche Leistungen	87
5.3.3	Gewerbliche Dienstleistungen	88
5.3.4	Bauleistungen	91
5.3.5	Projektentwicklungen	95
Literatur.		99

6 Preisfindung	103
6.1 Bebaute und unbebaute Grundstücke	103
6.2 Freiberufliche Leistungen	106
6.3 Gewerbliche Dienstleistungen	109
6.4 Bauleistungen	111
6.4.1 Vertragsrechtliche Grundlagen der Preisfindung	112
6.4.2 Angebotskalkulation als Grundlage der Preisfindung	119
6.4.3 Ausweitung des reinen Preiswettbewerbs auf den Leistungswettbewerb	128
6.5 Projektentwicklungen	130
Literatur	132
7 Marketing	133
7.1 Kunden- und Marktsegmentierung	136
7.2 Besonderheit der Bauprojekte zwischen Produkt und Dienstleistung	139
7.3 Marketingziele	139
7.4 Marketingstrategie	141
7.5 Marketing-Maßnahmen	142
7.5.1 Leistungs-, Prozesspolitik und Ausstattung (Produktpolitik)	143
7.5.2 Personalpolitik	146
7.5.3 Preispolitik	147
7.5.4 Distributionspolitik (Vertriebs- oder Absatzpolitik)	149
7.5.5 Kommunikationspolitik	151
7.6 Der Einsatz von Marketing-Maßnahmen in Abhängigkeit von der Marketing-Strategie	154
7.6.1 Wachstumsstrategien	154
7.6.2 Stabilisierungsstrategien	155
7.6.3 Desinvestitionsstrategien	156
Literatur	158
Teil C Organisation und Management	
8 Organisation	161
8.1 Aufbau von Organisationen	161
8.1.1 Aufgabenanalyse	163
8.1.2 Traditionelle Stellen- bzw. Abteilungsgliederung	165
8.1.3 Leitungssysteme	166
8.1.4 Abstimmungsprobleme	175
8.2 Organisationsmodelle in der Bauwirtschaft	176
8.2.1 Einzelunternehmen	176
8.2.2 Unternehmensverbindungen	184
8.3 Entwicklungstendenzen	191
Literatur	201

9 Management	203
9.1 Aufbau eines Zielsystems	203
9.1.1 Generelle Ziele	203
9.1.2 Operative Ober- und Handlungsziele	207
9.1.3 Zuordnung der Unternehmensziele zu Organisationsebenen	213
9.2 Festlegung der Ziele	216
9.2.1 Organisationsteilnehmer und deren Zielkonflikte	216
9.2.2 Festlegung der Ziele als Verhandlungsprozess	219
9.3 Erreichung der Ziele	222
9.3.1 Zielformulierung als Voraussetzung	222
9.3.2 Grundmodell der Zielerreichung	223
9.3.3 Führung zur Zielerreichung	227
9.3.4 Zielerreichung am Beispiel des Management by Objectives (MbO)	238
Literatur	249
10 Gesetzliche Grundlagen	251
10.1 Rechtsformen	251
10.1.1 Merkmale von Rechtsformen	251
10.1.2 Entscheidungskriterien bei der Wahl von Rechtsformen	253
10.1.3 Rechtsformen bauausführender Unternehmen und Projektentwicklern	256
10.2 Beschränkungen der unternehmerischen Entscheidungen	263
10.2.1 Tarifliche und arbeitsrechtliche Regelungen	264
10.2.2 Regelungen der betrieblichen Mitbestimmung	266
10.2.3 Regelungen der unternehmerischen Mitbestimmung	270
Literatur	271
Teil D Investition und Finanzierung	
11 Investition	275
11.1 Investitionsarten	275
11.1.1 Sachinvestitionen	275
11.1.2 Immaterielle Investitionen	276
11.1.3 Finanzinvestitionen	277
11.2 Investitionsentscheidungen	278
11.2.1 Entscheidungskriterien	278
11.2.2 Rechenverfahren als Entscheidungshilfen	281
Literatur	302
12 Finanzierung	303
12.1 Finanzierungsträger und die von ihnen bereitgestellten Finanzmittel	303
12.1.1 Finanzierungsträger	303

12.1.2	Bereitgestellte Finanzmittel	309
12.1.3	Sicherheitsleistungen	315
12.2	Bauwirtschaftliche Finanzierungsbereiche.	319
12.2.1	Unternehmensfinanzierung	319
12.2.2	Projektfinanzierung	329
Literatur.	344
13	Finanzwirtschaftliche Entscheidungen	347
13.1	Entscheidungskriterien	347
13.1.1	Entscheidungskriterien der Eigen- und Fremdkapitalgeber	347
13.1.2	Entscheidungskriterien beim Aufbau der vertikalen Kapitalstruktur eines Unternehmens.	349
13.2	Organisatorische Einbindung der Investitions- und Finanzentscheidungen	354
13.2.1	Einbindung der Investitionsentscheidungen	357
13.2.2	Einbindung der Finanzierungsentscheidungen	358
13.3	Simultane Investitions- und Finanzplanung	361
13.3.1	Unternehmensbezogene Planungen	361
13.3.2	Projektbezogene Planungen	367
Literatur.	376
Teil E Betriebsabrechnung und operatives Controlling		
14	Die Betriebsabrechnung als traditionelle Form des betrieblichen Rechnungswesens	379
14.1	Zahlenmäßige Erfassung der Leistungserstellung	379
14.1.1	Kosten	380
14.1.2	Leistungen.	393
14.2	Aufbau der Betriebsabrechnung in Bauunternehmen.	398
14.2.1	Rechnungskreise der Betriebsabrechnung	398
14.2.2	Probleme der Ergebnisrechnung	406
14.3	Beispiele der Betriebsabrechnung (Vollkostenrechnung).	411
14.3.1	Betriebsabrechnung ohne Kostenstellen.	413
14.3.2	Betriebsabrechnung mit Kostenstellen	413
14.4	Betriebsabrechnung mit Teilkostenrechnung	420
Literatur.	424
15	Mit Planungen von der Betriebsabrechnung zum operativen Controlling	427
15.1	Bauprojektbezogene Planungen	428
15.1.1	Ermittlung der technischen Plandaten	428
15.1.2	Ermittlung der wirtschaftlichen Planzahlen mit Hilfe der Kalkulation	437

15.2	Betriebsbezogene Planungen	440
Literatur.	448
16	Durchführung des operativen Controlling und Risiko Controlling	451
16.1	Bauprojektbezogenes Controlling	454
16.1.1	Stichtagsbezogene Gegenüberstellung der Plan- und Ist-Daten als Ausgangspunkt des Controlling	457
16.1.2	Abweichungsanalyse und Festlegung von Steuerungsmaßnahmen	464
16.1.3	Prognose	465
16.1.4	Ende der Bauzeit	467
16.2	Betriebsbezogenes Controlling	468
16.2.1	Stichtagsbezogene Gegenüberstellung der betriebsbezogenen Plan- und Ist-Daten	468
16.2.2	Abweichungsanalyse und Festlegung von Steuerungsmaßnahmen	470
16.2.3	Wichtige Kennzahlen	472
16.2.4	Innerjährige Vorverrechnung und Fixkostenmanagement	478
16.3	Organisatorische Einbindung des operativen Controlling	481
16.3.1	Aufbau- und Ablauforganisation	481
16.3.2	Abstimmung mit der Führungskonzeption	481
16.3.3	Anforderungsprofil des Controllings	483
16.4	Risikocontrolling	484
16.4.1	Allgemeines Unternehmenswagnis	486
16.4.2	Risiko Management	488
16.4.3	Betriebliche Wagnisse	489
16.4.4	Agglomeration von Risiken im Betrieb (Risikokollektiv)	498
16.4.5	Risikoabsicherung	502
16.4.6	Riskoplanung, -kontrolle und -steuerung	503
Literatur.	505

Teil F Rechnungslegung

17	Verpflichtung zur Rechnungslegung	509
17.1	Überschussrechnung nach § 4 Abs. 3 EStG	510
17.2	Rechnungslegung nach Handelsrecht	512
17.2.1	Verpflichtung zur ordnungsmäßigen Buchführung	512
17.2.2	Verpflichtung zur Aufstellung von Jahresabschlüssen	517
17.2.3	Ergänzungen des Jahresabschlusses bei Kapitalgesellschaften	535
17.2.4	Verpflichtung zur zusätzlichen Konzernrechnungslegung	537
17.3	Rechnungslegung nach Steuerrecht	539
17.3.1	Ertragssteuern bei bauwirtschaftlichen Unternehmen	540

17.3.2 Steuerrechtliche Buchführungspflicht	542
17.3.3 Das Maßgeblichkeitsprinzip der Handelsbilanz für die Steuerbilanz	543
17.4 Internationale Rechnungslegung	545
Literatur	546
18 Rechnungslegung (Jahresabschluss) als Führungsinstrument	547
18.1 Ausweis des handelsrechtlichen Bilanzergebnisses	548
18.1.1 Ansatz- und Bewertungsvorschriften	549
18.1.2 Bewertungswahlrechte	552
18.1.3 Die stillen Reserven als Konsequenz der Rechnungslegungsvorschriften	556
18.2 Unternehmensfinanzierung	558
18.2.1 Der Jahresabschluss als Beurteilungsinstrument für die Außenfinanzierung	558
18.2.2 Die Gestaltung der Bilanz für die Zwecke der Innenfinanzierung	559
18.3 Die Steuerung der Liquidität	561
18.3.1 Die Bedrohung des Unternehmens durch Zahlungsunfähigkeit	561
18.3.2 Liquiditätsinformationen aus dem Jahresabschluss	562
18.3.3 Liquiditätsinformationen aus dem Finanzplan	565
Literatur	566
19 Der Jahresabschluss als Informationsquelle für externe Gruppen	567
19.1 Externe Bilanzanalyse	568
19.1.1 Aufbereitung der Zahlen aus dem Jahresabschluss	568
19.1.2 Schwerpunkttaussagen der Bilanzanalyse	573
19.2 Grenzen der externen Bilanzanalyse	581
Literatur	584
20 Grundlagen Nachhaltigkeit	585
Literatur	592
Teil G Nachhaltiges Wirtschaften im Bauunternehmen	
21 Nachhaltigkeit im Zielsystem der Bauunternehmen	597
Literatur	601
22 Betriebswirtschaftliche Rahmenparameter und Nachhaltigkeit	603
Literatur	606
23 Nachhaltigkeitsmanagement	607
23.1 Ethische Grundlagen des Nachhaltigkeitsmanagements	608
23.2 Bereits etablierte Standards und Zertifikate	609

23.2.1	Qualitätsmanagement nach DIN ISO 9000	610
23.2.2	Umweltmanagement nach DIN EN ISO 14001 und EMAS	611
23.2.3	Energieaudits und Energiemanagement	614
23.2.4	Arbeitsschutzmanagement	616
23.3	Integrierte Managementsysteme	619
	Literatur	623
24	Nachhaltigkeitscontrolling	625
	Literatur	631
25	Nachhaltigkeitsmarketing	633
	Literatur	644
Teil H Digitalisierung in der Bauwirtschaft		
26	Einordnung und Bedeutung	649
	Literatur	653
27	Markt als Ausgangspunkt für die Digitalisierung	657
	Literatur	660
28	Digitalität und Immobilienwert	665
28.1	BIG Data und die Immobilie	665
28.2	Disruption	666
28.3	Das Geschäft hinter dem Geschäft: Was kann die Bauwirtschaft von der Digitalwirtschaft lernen?	667
	Literatur	668
29	Building Information Modeling	671
29.1	Einordnung BIM	671
29.2	BIM und der deutsche Baumarkt	672
29.2.1	Struktur des deutschen Baumarktes	673
29.2.2	BIM und die Vergabemodele	675
29.2.3	BIM und die Akteure	677
29.2.4	Voraussetzungen für einen erfolgreichen BIM-Einsatz	683
	Literatur	686
30	Geschäftsprozessoptimierung	691
	Literatur	694
31	Change Management Digitalisierung	697
	Literatur	704
	Stichwortverzeichnis	707