

# Inhaltsverzeichnis

## Teil A Baubeteiligte und deren Aufgaben

<b>1</b>	<b>Aufgaben bei der Entstehung und Nutzung von Bauprojekten</b>	3
1.1	Entscheidung zur Entstehung	3
1.2	Planung	8
1.3	Herstellung	14
1.4	Nutzung	16
1.5	Zusammenfassung der Aufgaben	20
	Literatur	21
<b>2</b>	<b>Baubeteiligte bei der Ausführung einzelner Aufgaben</b>	23
2.1	Entscheidung zur Entstehung des Bauprojektes	23
2.1.1	Bauherren	23
2.1.2	Architekten, Fachingenieure und Sonderfachleute	24
2.1.3	Finanzierungsträger	26
2.1.4	Grundstücksanbieter	26
2.1.5	Dienstleister	27
2.2	Planung des Bauprojektes	27
2.2.1	Architekten, Fachingenieure und Sonderfachleute	27
2.2.2	Projektsteuerer	29
2.2.3	Verwaltungen, Gerichte und Öffentlichkeit	31
2.3	Herstellung des Bauprojektes	32
2.3.1	Bauausführende Unternehmen	32
2.3.2	Organe der Bauüberwachung	33
2.3.3	Sonstige Aufgabenträger	37
2.4	Nutzung des Bauprojektes	38
	Literatur	39
<b>3</b>	<b>Baubeteiligte bei der Zusammenfassung von Aufgaben</b>	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
<b>4</b>	<b>Interessenverbände der Baubeteiligten . . . . .</b>	<b>51</b>
4.1	Allgemeines zu den Interessenverbänden in der BRD . . . . .	51
4.1.1	Unternehmensverbände . . . . .	52
4.1.2	Arbeitnehmerverbände . . . . .	57
4.1.3	Berufsverbände und sonstige Verbände im Bereich von Wirtschaft und Arbeit . . . . .	58
4.2	Interessenverbände der Bauwirtschaft . . . . .	60
4.2.1	Unternehmensverbände . . . . .	60
4.2.2	Arbeitnehmerverbände . . . . .	62
4.2.3	Berufsverbände und sonstige Verbände in der Bauwirtschaft . . .	63
	Literatur . . . . .	63
 <b>Teil B Baumarkt, Preisfindung, Marketing</b>		
<b>5</b>	<b>Baumarkt . . . . .</b>	<b>67</b>
5.1	Der Baumarkt und sein volkswirtschaftlicher Stellenwert . . . . .	67
5.1.1	Inländischer Baumarkt . . . . .	67
5.1.2	Ausländischer Baumarkt . . . . .	71
5.2	Der Baumarkt als ein System von Teilmärkten . . . . .	75
5.2.1	Unbebaute Grundstücke . . . . .	75
5.2.2	Freiberufliche Leistungen . . . . .	77
5.2.3	Bauleistungen . . . . .	78
5.2.4	Projektentwicklungen . . . . .	80
5.3	Angebot und Nachfrage auf den Teilmärkten . . . . .	82
5.3.1	Unbebaute Grundstücke . . . . .	83
5.3.2	Freiberufliche Leistungen . . . . .	84
5.3.3	Gewerbliche Dienstleistungen . . . . .	84
5.3.4	Bauleistungen . . . . .	88
5.3.5	Projektentwicklungen . . . . .	90
	Literatur . . . . .	93

---

<b>6</b>	<b>Preisfindung</b>	97
6.1	Unbebaute Grundstücke	97
6.2	Freiberufliche Leistungen	99
6.3	Gewerbliche Dienstleistungen	103
6.4	Bauleistungen	104
6.4.1	Vertragsrechtliche Grundlagen der Preisfindung	105
6.4.2	Angebotskalkulation als Grundlage der Preisfindung	111
6.4.3	Ausweitung des reinen Preiswettbewerbs auf den Leistungswettbewerb	119
6.5	Projektentwicklungen	121
	Literatur	122
<b>7</b>	<b>Marketing</b>	123
7.1	Kunden- und Marktsegmentierung	125
7.2	Marketingziele und Zielkunden	127
7.3	Marketingstrategie	129
7.4	Marketing-Maßnahmen	130
7.4.1	Leistungs-, Prozesspolitik und Ausstattung (Produktpolitik)	131
7.4.2	Preispolitik	135
7.4.3	Distributionspolitik (Vertriebs- oder Absatzpolitik)	137
7.4.4	Personalpolitik	139
7.4.5	Kommunikationspolitik	140
7.5	Der Einsatz von Marketing-Maßnahmen in Abhängigkeiten von der Marketing-Strategie	142
7.5.1	Wachstumsstrategien	142
7.5.2	Stabilisierungsstrategien	143
7.5.3	Desinvestitionsstrategien	144
	Literatur	146

## Teil C Organisation und Management

<b>8</b>	<b>Organisation</b>	151
8.1	Aufbau von Organisationen	151
8.1.1	Aufgabenanalyse	152
8.1.2	Stellen- bzw. Abteilungsgliederung	155
8.1.3	Leitungssysteme	156
8.1.4	Abstimmungsprobleme	163
8.2	Organisationsmodelle in der Bauwirtschaft	164
8.2.1	Einzelunternehmen	164
8.2.2	Unternehmensverbindungen	172

8.3	Entwicklungstendenzen . . . . .	179
	Literatur . . . . .	185
<b>9</b>	<b>Management . . . . .</b>	<b>187</b>
9.1	Aufbau eines Zielsystems . . . . .	187
9.1.1	Generelle Ziele . . . . .	187
9.1.2	Operative Ober- und Handlungsziele . . . . .	190
9.1.3	Zuordnung der Unternehmensziele zu Organisationsebenen . . . . .	196
9.2	Festlegung der Ziele . . . . .	199
9.2.1	Organisationsteilnehmer und deren Zielkonflikte . . . . .	200
9.2.2	Festlegung der Ziele als Verhandlungsprozess . . . . .	202
9.3	Erreichung der Ziele . . . . .	205
9.3.1	Zielformulierung als Voraussetzung . . . . .	205
9.3.2	Grundmodell der Zielerreichung . . . . .	206
9.3.3	Führung zur Zielerreichung . . . . .	209
9.3.4	Zielerreichung am Beispiel des Management by Objectives (Mbo) . . . . .	218
	Literatur . . . . .	228
<b>10</b>	<b>Gesetzliche Grundlagen . . . . .</b>	<b>231</b>
10.1	Rechtsformen . . . . .	231
10.1.1	Merkmale von Rechtsformen . . . . .	231
10.1.2	Entscheidungskriterien bei der Wahl von Rechtsformen . . . . .	233
10.1.3	Rechtsformen bauausführender Unternehmen und Projektentwickler . . . . .	236
10.2	Beschränkungen der unternehmerischen Entscheidungen . . . . .	242
10.2.1	Tarifliche und arbeitsrechtliche Regelungen . . . . .	243
10.2.2	Regelungen der betrieblichen Mitbestimmung . . . . .	245
10.2.3	Regelungen der unternehmerischen Mitbestimmung . . . . .	248
	Literatur . . . . .	250

## Teil D Investition und Finanzierung

<b>11</b>	<b>Investition . . . . .</b>	<b>253</b>
11.1	Investitionsarten . . . . .	253
11.1.1	Sachinvestitionen . . . . .	253
11.1.2	Immaterielle Investitionen . . . . .	254
11.1.3	Finanzinvestitionen . . . . .	255
11.2	Investitionsentscheidungen . . . . .	256
11.2.1	Entscheidungskriterien . . . . .	256
11.2.2	Rechenverfahren als Entscheidungshilfen . . . . .	259
	Literatur . . . . .	279

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

---

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

---

17.3.2 Steuerrechtliche Buchführungspflicht . . . . .	506
17.3.3 Das Maßgeblichkeitsprinzip der Handelsbilanz für die Steuerbilanz	507
Literatur . . . . .	509
<b>18 Rechnungslegung (Jahresabschluss) als Führungsinstrument . . . . .</b>	<b>511</b>
18.1 Ausweis des handelsrechtlichen Bilanzergebnisses . . . . .	512
18.1.1 Ansatz- und Bewertungsvorschriften . . . . .	513
18.1.2 Bewertungswahlrechte . . . . .	516
18.1.3 Die stillen Reserven als Konsequenz der Rechnungslegungsvorschriften . . . . .	520
18.2 Unternehmensfinanzierung . . . . .	522
18.2.1 Der Jahresabschluss als Beurteilungsinstrument für die Außenfinanzierung . . . . .	522
18.2.2 Die Gestaltung der Bilanz für die Zwecke der Innenfinanzierung .	523
18.3 Die Steuerung der Liquidität . . . . .	525
18.3.1 Die Bedrohung des Unternehmens durch Zahlungsunfähigkeit .	525
18.3.2 Liquiditätsinformationen aus dem Jahresabschluss . . . . .	525
18.3.3 Liquiditätsinformationen aus dem Finanzplan . . . . .	528
Literatur . . . . .	530
<b>19 Der Jahresabschluss als Informationsquelle für externe Gruppen . . . . .</b>	<b>531</b>
19.1 Externe Bilanzanalyse . . . . .	532
19.1.1 Aufbereitung der Zahlen aus dem Jahresabschluss . . . . .	532
19.1.2 Schwerpunkttaussagen der Bilanzanalyse . . . . .	536
19.2 Grenzen der externen Bilanzanalyse . . . . .	545
Literatur . . . . .	548

## Teil G Nachhaltiges Wirtschaften im Bauunternehmen

<b>20 Grundlagen Nachhaltigkeit . . . . .</b>	<b>551</b>
Literatur . . . . .	554
<b>21 Nachhaltigkeit im Zielsystem der Bauunternehmen . . . . .</b>	<b>555</b>
Literatur . . . . .	558
<b>22 Betriebswirtschaftliche Rahmenparameter und Nachhaltigkeit . . . . .</b>	<b>561</b>
Literatur . . . . .	564
<b>23 Nachhaltigkeitsmanagement . . . . .</b>	<b>565</b>
23.1 Ethische Grundlagen des Nachhaltigkeitsmanagements . . . . .	566
23.2 Bereits etablierte Standards und Zertifikate . . . . .	567
23.2.1 Qualitätsmanagement nach DIN ISO 9000 . . . . .	568
23.2.2 Umweltmanagement nach DIN EN ISO 14001 und EMAS . . .	570

23.2.3 Energieaudits und Energiemanagement . . . . .	572
23.2.4 Arbeitsschutzmanagement . . . . .	574
23.3 Integrierte Managementsysteme . . . . .	577
Literatur . . . . .	579
<b>24 Nachhaltigkeitscontrolling . . . . .</b>	<b>581</b>
Literatur . . . . .	585
<b>25 Nachhaltigkeitsmarketing . . . . .</b>	<b>587</b>
Literatur . . . . .	590
<b>Sachverzeichnis . . . . .</b>	<b>591</b>