

Inhalt

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

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

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

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

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