

---

# Inhaltsverzeichnis

---

## Vorgeschichte des Buchs

### Band 1 – Strategische Managementprozesse

1. Strategieplanungsprozess
2. Balanced Scorecard – Strategieumsetzungsprozess
3. Marketingprozess für Bauleistungen
4. Markt- und ressourcenbasierte Strategieumsetzung
5. Kooperations- und Outsourcingstrategien
6. Organisation von Bauunternehmen
7. Geschäftsmodelle und Geschäftsfelder

### Band 2 – Operative Leistungserstellungs- und Supportprozesse

1. Industrielle Bauprozesse
2. Angebotsmanagement in Bauunternehmen
3. Ausführungsmanagement in Bauunternehmen
4. Risikomanagement in Bauprojekten und Bauunternehmen
5. Nachtragsmanagement
6. Risikobewusstes Projektcontrolling
7. Integrale Projekt-, Produktions- und Montageauslastungsplanung
8. Bauhof- und Bauinventarmanagement
9. Qualitätsmanagement
10. Wissensmanagement
11. Innovationsmanagement

---

# Detailliertes Inhaltsverzeichnis

|  |        |
|--|--------|
| Detailliertes Inhaltsverzeichnis .....   | XIII   |
| Abbildungsverzeichnis .....  | XIX    |
| Tabellenverzeichnis .....  | XXIX   |
| Vorgeschichte des Buch .....   | XXXIII |
| I Trends, Fehlentwicklungen und Chancen der Unternehmen<br>der Bauwirtschaft ..... | XXXIII |
| II Theoretischer Bezugsrahmen des Buchs .....                                      | XXXVI  |
| Literatur .....  | XLV    |
| Band 1 Strategische Managementprozesse .....                                       | XLVII  |
| 1 Strategieplanungsprozess .....   | 1      |
| 1.1 Ganzheitliches Management .....  | 2      |
| 1.1.1 Das normative Management .....   | 6      |
| 1.1.2 Das strategische Management .....  | 7      |
| 1.1.3 Das operative Management .....   | 11     |
| 1.2 Managementmodell .....   | 13     |
| 1.3 Ziele der Unternehmen .....  | 20     |
| 1.3.1 Zielbeziehungen im unternehmerischen Zielsystem .....                        | 21     |
| 1.3.2 Oberziele, Zwischenziele und Unterziele .....                                | 23     |
| 1.3.3 Strategische und operative Unternehmensziele .....                           | 23     |
| 1.4 Strategischer Problemlösungsprozess .....                                      | 27     |
| 1.4.1 Strukturierung der Strategieentwicklung .....                                | 27     |
| 1.4.2 Gesamtstrategiebildungsprozess .....   | 32     |
| 1.4.3 Strategischer Analyseprozess .....   | 33     |
|  | XIII   |

|        |   |     |
|--------|---|-----|
| 1.4.4  | Betrachtungsfelder des Analyseprozesses .....                                 | 38  |
| 1.4.5  | Analyse der strategischen Ausgangslage und Entwicklung .....                  | 55  |
| 1.5    | Unternehmensleitbild .....  | 63  |
| 1.5.1  | Ermittlung der Ausgangslage .....   | 63  |
| 1.5.2  | Formulierung des Unternehmensleitbilds .....                                  | 64  |
| 1.5.3  | Formulierung der Unternehmenspolitik .....                                    | 66  |
| 1.5.4  | Implementierung der Unternehmenspolitik .....                                 | 66  |
| 1.5.5  | Resultate der Unternehmenspolitik .....                                       | 67  |
| 1.6    | Unternehmensstrategie .....   | 67  |
| 1.6.1  | Portfolioanalyse .....  | 67  |
| 1.6.2  | Unternehmensentwicklungsstrategien der Bauunternehmen .....                   | 73  |
| 1.7    | Geschäftsfeldstrategie .....  | 76  |
| 1.7.1  | Von der Unternehmens- zur Geschäfts(feld)strategie .....                      | 76  |
| 1.7.2  | Marktstrategien nach Ansoff .....   | 77  |
| 1.7.3  | Leistungs- und Produktlebenszyklen .....                                      | 79  |
| 1.7.4  | Wettbewerbsstrategien nach Porter .....                                       | 80  |
| 1.7.5  | Funktionale Strategie .....   | 86  |
| 1.8    | Nachhaltige Unternehmensführung .....   | 89  |
| 1.8.1  | Herausforderung einer nachhaltigen Zukunft .....                              | 89  |
| 1.8.2  | Ziele nachhaltiger Unternehmensführung .....                                  | 92  |
| 1.8.3  | Generelle Handlungsregeln und Nachhaltigkeitsstrategien .....                 | 92  |
| 1.8.4  | Umsetzung nachhaltiger Unternehmensführung<br>in der Bauwirtschaft .....      | 93  |
| 1.8.5  | Beispielhafte Handlungsempfehlungen .....                                     | 99  |
| 1.8.6  | Fazit .....   | 100 |
| 1.9    | Strategiewahlmöglichkeiten – Strategie-Mix .....                              | 100 |
| 1.10   | Strategiecontrolling und -anpassung .....                                     | 102 |
| 1.11   | Anwendungsbeispiel – Strategieplanung .....                                   | 108 |
| 1.11.1 | Ausgangssituation .....   | 108 |
| 1.11.2 | Fragestellung .....   | 109 |
| 1.11.3 | Vorgehensweise .....  | 109 |
|        | Literatur .....   | 133 |
| 2      | Balanced Scorecard – Strategieumsetzungsprozess .....                         | 137 |
| 2.1    | Einleitung .....  | 137 |
| 2.2    | Strategieumsetzung mittels finanzieller/nichtfinanzieller Erfolgsfaktoren ... | 137 |
| 2.2.1  | Erfolgsperspektiven der Strategieumsetzung .....                              | 137 |
| 2.2.2  | Charakteristiken nichtfinanzieller Erfolgsfaktoren .....                      | 140 |
| 2.3    | Prinzipien strategiefokussierter Unternehmen .....                            | 141 |
| 2.4    | Operationalisierung der Strategie .....                                       | 145 |
| 2.4.1  | Strukturierung der Strategieumsetzung .....                                   | 145 |
| 2.4.2  | Die „Strategy Map“ .....  | 146 |

|          |   |            |
|----------|---|------------|
| 2.5      | Die Entwicklung der Strategy Map .....  | 156        |
| 2.5.1    | Entwicklungsschritte .....  | 156        |
| 2.5.2    | Ausrichtung der strategischen Geschäftseinheiten auf<br>die Strategie mittels Balanced Scorecard .....        | 159        |
| 2.6      | Ausrichtung des Unternehmens und Nutzung von<br>Synergien durch die Balanced Scorecard .....                  | 163        |
|          | Literatur .....   | 166        |
| <b>3</b> | <b>Marketingprozess für Bauleistungen .....</b>   | <b>169</b> |
| 3.1      | Einleitung – Strategieimplementierung mittels Marketing .....   | 169        |
| 3.2      | Einführung in das allgemeine Baumarketing .....   | 170        |
| 3.2.1    | Allgemeine Definition des Begriffs „Marketing“ .....  | 170        |
| 3.2.2    | Gliederung des Marketings .....   | 172        |
| 3.2.3    | Bedeutung des Marketings für die Bauwirtschaft .....  | 174        |
| 3.2.4    | Besonderheiten der Bauwirtschaft unter Gesichtspunkten<br>des Marketings .....                                | 174        |
| 3.3      | Marketingtheorien .....   | 175        |
| 3.3.1    | Buying Center .....   | 175        |
| 3.3.2    | Die Theorie der Transaktion .....   | 179        |
| 3.4      | Business-to-Business-Marketing – Typologien .....   | 184        |
| 3.5      | Marketingstrategien für Bauunternehmen .....  | 193        |
| 3.5.1    | Strategisches Marketing .....   | 193        |
| 3.5.2    | Marktforschung .....  | 195        |
| 3.5.3    | Sekundärmarktforschung .....  | 196        |
| 3.5.4    | Primärmarktforschung .....  | 197        |
| 3.6      | Segmentierung des Baumarktes .....  | 197        |
| 3.6.1    | Segmentierungskriterium „Nachfragehäufigkeit und -volumen“ ...  | 200        |
| 3.6.2    | Segmentierungskriterium „öffentlich/privat“ .....   | 201        |
| 3.6.3    | Segmentierungskriterium „Investitionszweck“ .....   | 202        |
| 3.6.4    | Segmentierung nach Leistungstiefe .....   | 203        |
| 3.7      | B2B – Transaktionstypologien für Gesamtleistungen .....   | 215        |
| 3.8      | B2B – Leistungsbündel für Gesamtleistungsanbieter .....   | 225        |
| 3.9      | Instrumente des Baumarketing-Mix .....  | 228        |
| 3.10     | Positionierungsgesichtspunkte für Gesamtleistungsanbieter .....   | 234        |
| 3.10.1   | Vergabekriterien .....  | 234        |
| 3.10.2   | Kriterien zur Bewertung des Leistungspotenzials von<br>GU-/TU-Anbietern aus der Sicht des Auftraggebers ..... | 239        |
| 3.10.3   | Beurteilung der Positionierungselemente .....   | 240        |
| 3.11     | Beispiel: Marketingplanung – SGF Rohrvortrieb .....   | 240        |
| 3.11.1   | Marketingplan .....   | 241        |
| 3.11.2   | Marketingbudget .....   | 242        |
|          | Literatur .....   | 242        |

|   |            |
|---|------------|
| <b>4 Markt- und ressourcenbasierte Strategieumsetzung</b>                                   | <b>245</b> |
| 4.1 Einleitung  | 245        |
| 4.2 Ursachen des Strukturwandels in der Bauwirtschaft                                       | 245        |
| 4.3 Marktorientierter Ansatz zur Entwicklung von Wettbewerbsvorteilen                       | 249        |
| 4.3.1 Wettbewerbsstrategien   | 249        |
| 4.3.2 Ausbildung von Systemanbieterleistungen   | 250        |
| 4.3.3 Anforderungen an ein Zielmarktsegment   | 257        |
| 4.3.4 Vermarktung der Systemanbieterleistungen  | 260        |
| 4.4 Ressourcenorientierter Ansatz   | 261        |
| 4.4.1 Abgrenzung des ressourcenorientierten Ansatzes  | 261        |
| 4.4.2 Anforderungen an die Bauunternehmen als Systemanbieter                                | 263        |
| 4.4.3 Entwicklung von Systemanbieterleistungen  | 263        |
| 4.4.4 Schlüsselfähigkeiten des Systemanbieters  | 264        |
| Literatur   | 266        |
| <b>5 Kooperations- und Outsourcingstrategien</b>  | <b>269</b> |
| 5.1 Einleitung  | 269        |
| 5.2 Partnerschafts- und Kooperationspotenzial   | 270        |
| 5.2.1 Partnerschaft als Lösungsmodell   | 271        |
| 5.2.2 Sinngebung für Partnerschaften und Kooperationen                                      | 273        |
| 5.2.3 Partnerschaftsprozesse  | 276        |
| 5.2.4 Partnerschaftsdimensionen   | 277        |
| 5.2.5 Synergien von Partnerschaft und Kooperationen<br>in der Bauwirtschaft                 | 278        |
| 5.2.6 Entwicklungsstufen von Partnerschaften und Kooperationen                              | 280        |
| 5.2.7 Kooperationskonstrukte auf Anbieterseite  | 282        |
| 5.2.8 Anforderungsmanagement in Partnerschaften mit dem Bauherrn                            | 284        |
| 5.3 Kooperationsstrategien  | 287        |
| 5.3.1 Kooperationsvorteile  | 288        |
| 5.3.2 Kooperationsformen  | 289        |
| 5.3.3 Kooperationsrichtungen  | 292        |
| 5.3.4 Evaluation möglicher Partner  | 294        |
| 5.3.5 Das Konzept der Netzwerk-Kooperation  | 295        |
| 5.3.6 Aufbau einer strategischen Netzwerk-Kooperation                                       | 297        |
| 5.4 Outsourcingstrategie  | 307        |
| 5.4.1 Ökonomische Bestimmungsfaktoren für<br>Outsourcingentscheidungen in der Bauwirtschaft | 311        |
| 5.4.2 Möglichkeiten der Geschäftsbeziehung  | 316        |
| 5.4.3 Verhältnis zum Outsourcingpartner   | 316        |
| 5.4.4 Beispiel – Beteiligungsgesellschaft/Internes Outsourcing                              | 317        |
| 5.4.5 Chancen des Outsourcings  | 320        |

|       |   |            |
|-------|---|------------|
| 5.5   | Arbeitsgemeinschaften .....   | 321        |
| 5.5.1 | Gründe für die Bildung einer Arbeitsgemeinschaft .....  | 321        |
| 5.5.2 | Arten von Arbeitsgemeinschaften .....   | 325        |
| 5.5.3 | Vollzugsorgane .....  | 329        |
| 5.5.4 | Haftung der ARGE .....  | 331        |
| 5.5.5 | Beendigung der ARGE .....   | 332        |
|       | Literatur .....   | 333        |
| 6     | <b>Organisation von Bauunternehmen .....</b>  | <b>337</b> |
| 6.1   | Einleitung .....  | 337        |
| 6.2   | Grundlagen der Organisation .....   | 342        |
| 6.2.1 | Die instrumentale Organisationsperspektive .....  | 342        |
| 6.2.2 | Die institutionelle Organisationsperspektive .....  | 343        |
| 6.2.3 | Die funktionale Organisationsperspektive .....  | 345        |
| 6.3   | Arbeitsteilung und Koordination als Gestaltungsprinzipien .....                                 | 347        |
| 6.4   | Unternehmens- und strategische Geschäftseinheitenplanung .....                                  | 350        |
| 6.4.1 | Bildung von strategischen Geschäftseinheiten (SGE) –<br>Selektionskriterien .....               | 350        |
| 6.4.2 | Bildung von strategischen Geschäftseinheiten (SGF) –<br>Funktionale Organisationstheorie .....  | 352        |
| 6.4.3 | Praktische Vorgehensweise – SGE und Prozessorganisation .....                                   | 354        |
| 6.4.4 | Systemorientiertes Zusammenführen von Prozessorganisation<br>und Aufbauorganisation .....       | 358        |
| 6.5   | Organisationsformen – Funktionalisierung bzw. Strukturtypen .....                               | 359        |
| 6.5.1 | Strukturierungsprinzipien .....   | 359        |
| 6.5.2 | Organisationsformen in der Praxis .....   | 364        |
| 6.6   | Organisationen im dynamischen Wandel .....  | 376        |
| 6.7   | Bildung strategischer Geschäftseinheiten (SGE) und strategischer<br>Geschäftsfelder (SGF) ..... | 379        |
| 6.8   | Organisationsformen von Bauunternehmen .....  | 382        |
| 6.8.1 | Baukonzern .....  | 382        |
| 6.8.2 | Kleines Bauunternehmen .....  | 389        |
| 6.9   | Beispiele aus der Bauwirtschaft .....   | 390        |
| 6.9.1 | Einleitung .....  | 390        |
| 6.9.2 | Organisation vier großer Nationaler Bauunternehmen .....  | 391        |
| 6.9.3 | Zentrale Dienste, Administration in großen Bauunternehmen ....                                  | 397        |
| 6.9.4 | Niederlassungen und Beteiligungen bei Grossunternehmen .....                                    | 398        |
| 6.9.5 | Kleine und mittlere Unternehmen (KMU) .....   | 399        |
| 6.9.6 | Baustellenorganisation .....  | 401        |
|       | Literatur .....   | 402        |

|   |            |
|---|------------|
| <b>7 Geschäftsmodelle und Geschäftsfelder .....</b>   | <b>403</b> |
| 7.1 Einleitung .....  | 403        |
| 7.2 Geschäftsmodelle .....  | 404        |
| 7.2.1 Begriffsdefinition .....  | 404        |
| 7.2.2 Geschäftsmodell als Gestaltungsrahmen einer Geschäftsidee ....                                | 408        |
| 7.3 Geschäftsmodelle und Geschäftsfelder investitionskostenorientierter<br>Leistungsangeboten ..... | 413        |
| 7.3.1 Geschäftsfeld – Einzelleistungsanbieter .....   | 414        |
| 7.3.2 Geschäftsfeld – Generalleistungsanbieter .....  | 417        |
| 7.3.3 Geschäftsfeld – Totalleistungsanbieter .....  | 420        |
| 7.3.4 Geschäftsfeld – Construction-Management-Leistungsanbieter ....                                | 423        |
| 7.4 Geschäftsmodelle und Geschäftsfelder lebenszyklusorientierter<br>Systemleistungen .....         | 426        |
| 7.4.1 Systemgeschäftliches LC-Leistungsangebot – Potentielle<br>Zielkunden .....                    | 429        |
| 7.4.2 Marktphasen von systemgeschäftlichen LC-Leistungsangeboten ...                                | 433        |
| 7.4.3 LC-Kostentreiber von Gebäuden .....   | 442        |
| 7.4.4 Kooperativer Ansatz der Leistungsangebotsentwicklung .....                                    | 447        |
| 7.4.5 Geschäftsfeld – Systemleistungsanbieter für Privatkunden .....                                | 452        |
| 7.4.6 Geschäftsfeld – PPP-Systemleistungsanbieter .....   | 456        |
| 7.4.7 PPP-Geschäftsfelder für strategische Kooperationsmodelle .....                                | 465        |
| 7.4.8 PPP-Geschäftsfelder für PPP-Kontraktmodelle .....   | 472        |
| 7.4.9 Struktur eines PPP-Geschäftsmodells im Gesamtunternehmen ...                                  | 481        |
| Literatur .....   | 484        |
| <b>Sachverzeichnis .....</b>  | <b>489</b> |