
Detailliertes Inhaltsverzeichnis

Detailliertes Inhaltsverzeichnis	XIII
Abbildungsverzeichnis	XIX
Tabellenverzeichnis	XXIX
Vorgeschichte des Buch	XXXIII
I Trends, Fehlentwicklungen und Chancen der Unternehmen 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 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 die Strategie mittels Balanced Scorecard	159
2.6	Ausrichtung des Unternehmens und Nutzung von Synergien durch die Balanced Scorecard	163
	Literatur	166
3	Marketingprozess für Bauleistungen	169
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 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 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

4 Markt- und ressourcenbasierte Strategieumsetzung	245
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
5 Kooperations- und Outsourcingstrategien	269
5.1 Einleitung	269
5.2 Partnerschafts- und Kooperationspotenzial	270
5.2.1 Partnerschaft als Lösungsmodell	271
5.2.2 Sinngabung für Partnerschaften und Kooperationen	273
5.2.3 Partnerschaftsprozesse	276
5.2.4 Partnerschaftsdimensionen	277
5.2.5 Synergien von Partnerschaft und Kooperationen 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 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	Organisation von Bauunternehmen	337
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) – Selektionskriterien	350
6.4.2	Bildung von strategischen Geschäftseinheiten (SGF) – Funktionale Organisationstheorie	352
6.4.3	Praktische Vorgehensweise – SGE und Prozessorganisation	354
6.4.4	Systemorientiertes Zusammenführen von Prozessorganisation 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 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

7	Geschäftsmodelle und Geschäftsfelder	403
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 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 Systemleistungen	426
7.4.1	Systemgeschäftliches LC-Leistungsangebot – Potentielle 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
	Sachverzeichnis	489