

Herausgegeben von
Hans Mayrzedt
und
Horst Fissenewert

HANDBUCH BAU-BETRIEBSWIRTSCHAFT

**Unternehmensstrategien
Prozessmanagement
Betriebswirtschaftliche Funktionen**

Werner Verlag

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	V
Teil 1: Allgemeine Grundlagen des Baubetriebs und des Baugeschäfts	
1. Auswege aus dem reinen Preiswettbewerb – Lösungsansätze für marktorientierte Bauunternehmen <i>Gerhard Girmscheid</i>	3
1.1 Einleitung	3
1.2 Marktorientierter Ansatz zur Entwicklung von Wettbewerbsvorteilen	5
1.2.1 Ursachen des Strukturwandels	5
1.2.2 Marktorientierte Lösungsansätze	7
1.2.3 Ausbildung von Systemanbieterleistungen	10
1.2.4 Anforderungen an ein Zielmarktsegment	16
1.2.5 Vermarktung der Systemanbieterleistungen	23
1.3 Ressourcenorientierter Ansatz zur Entwicklung von Wettbewerbsvorteilen ..	25
1.3.1 Anforderungen an die Bauunternehmen als Systemanbieter	25
1.3.2 Entwicklung von Systemanbieterleistungen	25
1.3.3 Schlüsselfähigkeiten des Systemanbieters	26
1.3.4 Etablierung eines projektübergreifenden Risikomanagements	29
1.3.5 Aufbau eines Knowledge-Managements	31
1.3.6 Einrichtung eines Innovationsmanagements	36
1.3.7 Entwicklung industrieller Fertigungsprozesse	41
1.4 Kooperationen als organisatorischer Ansatz	43
1.4.1 Kooperationseinrichtungen	45
1.4.2 Evaluation möglicher Partner	47
1.4.3 Erfolgsversprechende Kooperationsbasis	48
1.4.4 Das Konzept der virtuellen Unternehmung	48
1.5 Ausblick	53
1.6 Zusammenfassung	53
Literaturhinweise	55
2. Merkmale des Baubetriebs <i>Horst Fissenewert</i>	59
2.1 Produkt- und Prozessmerkmale	60
2.2 Normensystem und Allokationsmechanismen	67
2.3 Organisationsmerkmale	72
2.4 Struktur-Informationsmerkmale	75
2.5 Wirtschaftlichkeitsinformation	77
2.6 Kalkül und Handlungsmerkmale	79
Literaturhinweise	81

3. Bauleistungsmarkt und Marktstrukturen	
<i>Hans Mayrzedt</i>	83
3.1 Unterscheidung zwischen Bauleistung und Bauprodukt	83
3.2 Herkömmliche Zersplitterung der Organisation des Marktes	83
3.3 Angebot aus einer Hand und veränderte Arbeitsteilung	84
3.4 Konfrontation oder Kooperation?	85
3.5 Handwerkliche oder industrielle Fertigung	86
3.6 Zusammenfassung	86
Literaturhinweise	87
4. Die Aufgaben des Kaufmanns in einer Bauunternehmung	
<i>Hans-Josef Krämer</i>	89
4.1 Einführung	89
4.2 Tätigkeitsbereiche des Kaufmanns	90
4.2.1 Finanz- und Rechnungswesen	90
4.2.2 Betriebswirtschaft	91
4.2.3 Materialwirtschaft	92
4.2.4 Personalwesen	93
4.2.5 Informationstechnologie	94
4.2.6 Disposition in der Logistik	94
4.2.7 Baustelle	95
4.2.8 Arge-Verwaltung	96
4.2.9 Marketing	97
4.3 Die kaufmännische Handlungskompetenz	98
4.4 Die persönliche Kompetenz	99
4.5 Zusammenfassung	99
Teil 2: Prozessmanagement und betriebswirtschaftliche Funktionen im Baubetrieb	
1. Marktveränderungen und organisatorischer Wandel	
<i>Walter Engelmann</i>	103
1.1 Die Treiber organisatorischen Wandels	103
1.2 Organisatorische Herausforderungen für Bauunternehmungen	104
1.3 Auswirkungen auf Unternehmensstrukturen	105
1.4 Auswirkungen auf Unternehmensprozesse	107
1.4.1 Nachteile funktionsorientierter Strukturen	107
1.4.2 Prozesssicht und Prozessmanagement	107
1.5 Auswirkungen auf die Kommunikation	110
1.5.1 Wissensmanagement	110
1.5.2 E-Business als Treiber	111
1.6 Gefahren für die Umsetzung organisatorischer Veränderungen	112
1.7 Organisatorischer Wandel und Informationstechnologie	114
1.8 Zusammenfassung	115
2. Prozessorientierte Ausrichtung der Organisation von Bauunternehmen	
<i>Sandy Reinhardt</i>	119

2.1	Begriff der Betriebsorganisation	119
2.1.1	Aufbauorganisation und Ablauforganisation	119
2.2	Organisationskonzepte	120
2.2.1	Klassische Organisationsstrukturen	120
2.2.2	Gruppenorientierte Organisationsformen	121
2.3	Aktuelle Tendenzen der Aufbauorganisation	123
2.3.1	Partizipativer Taylorismus	123
2.3.2	Steigende Bedeutung von Sekundärorganisationen.	124
2.3.3	Holdingsstrukturen	124
2.3.4	Abbau von Hierarchien.	125
2.3.5	Prozessorientierte Aufbauorganisation	125
2.3.6	Business Prozess Reengineering	125
2.3.7	Lean Management	126
2.4	Geschäftsprozessorientierung in der Bauwirtschaft	126
2.4.1	Begriff des Geschäftsprozesses	127
2.4.2	Kerngeschäftsprozesse und Querschnittsprozesse	127
2.4.3	Zusammenhang zwischen Unternehmensstrategie, Organisation, Methoden und Werkzeugen.	128
2.4.4	Bedeutung der Informations- und Kommunikationstechnologie für die Prozessoptimierung	129
2.4.5	Die Geschäftsprozessanalyse	130
2.4.6	Der Bauprozess – Auswirkungen der Prozessunterstützung durch I & K-Systeme an einem Beispiel	132
2.5	Zusammenfassung	136
	Literaturhinweise	137
3.	Prozessorientierte Informations- und Kommunikationssysteme in der Bauindustrie <i>Sandy Reinhardt</i>	139
3.1	Wo steht die Bauindustrie heute?	139
3.2	Moderne Werkzeuge für das Projektcontrolling	142
3.3	Anforderungen an prozessunterstützende IT-Lösungen	144
3.4	Schnittstellen	147
3.5	Integrierte Lösungen	148
3.6	Empfehlungen	149
4.	Unternehmensplanung <i>Walter Engelmann</i>	151
4.1	Betriebswirtschaftliche Planung in Bauunternehmen	151
4.2	Das Planungssystem der Bauunternehmung	152
4.2.1	Planung der Primärprozesse	152
4.2.2	Das Prinzip der Vor-Steuerung	153
4.2.3	Durchgängigkeit und Einheitlichkeit.	154
4.3	Liquiditätsplanung	155
4.3.1	Ziele und Aufgaben	155
4.3.2	Planung des Cash-Flow	156
4.3.3	Cash-Management.	157
4.3.4	Langfristige Liquiditätsplanung	157
4.3.5	Investitionsplanung Leistungs- und Ergebnisplanung.	158
4.4	Leistungs- und Ergebnisplanung.	158
4.4.1	Ziele und Aufgaben	158

4.4.2	Leistungs- und Ergebnisplanung der Baustelle	159
4.4.3	Leistungs- und Ergebnisplanung der Profit-Center	160
4.4.4	Geschäftskostenplanung	161
4.5	Strategische Planung	163
4.4.5	Leistungs- und Ergebnisplanung des Gesamtunternehmens Strategie- gische Planung	163
4.5.1	Ziele und Aufgaben	163
4.5.2	Vorgehensweise	164
4.6	Planung der Sekundärprozesse	166
4.6.1	Personalentwicklungsplanung	166
4.6.2	Organisationsplanung	167
4.7	Zusammenfassung	168
5.	Alternative Vertragsformen am Beispiel des »guaranteed maximum«-Preises <i>Klaus Rössner</i>	171
5.1	Allgemeine Beschreibung des GMP-Modells	171
5.1.1	Vorbemerkungen	171
5.1.2	Grundgedanke des GMP-Modells	171
5.2	Organisation GMP	172
5.2.1	Aufgaben des AN	172
5.2.2	Aufgaben des AG	174
5.3	Ausarbeitung GMP-Verfahren	174
5.3.1	Vorbereitung	174
5.3.2	Budgetierung	175
5.3.3	Ausschreibung	176
5.3.4	Value Engineering (Optimierungsphase)	176
5.3.5	GMP-Vertrag	179
5.4	Ausführungsphase	183
5.4.1	Gläserne Vergabe	183
5.4.2	Kostenmanagement	183
5.5	Zusammenfassung	185
6.	Risikomanagement in Bauunternehmen <i>Christian Biegert</i>	187
6.1	Allgemeine Grundlagen	187
6.1.1	Entstehung	187
6.1.2	Der Begriff »Risiko«	187
6.1.3	Anforderungen an das Risikomanagement	189
6.2	Hauptrisiken eines Bauunternehmens	192
6.2.1	Allgemeine Unternehmensrisiken	192
6.2.2	Risiken aus dem Bauprozess	192
6.3	Möglichkeiten zur Steuerung der Hauptrisiken	197
6.3.1	Regelkreislauf Risikomanagement	197
6.3.2	Steuerung von Risiken aus dem Bauprozess	202
6.4	Erfahrungen mit der Durchführung des Risikomanagements bei der HOCHTIEF Construction AG	207
6.4.1	Das Risikomanagement-System bei HOCHTIEF: Historische Entwicklung und Erfahrungen	207
6.4.2	Schlussfolgerungen und Ausblick	215
	Literaturhinweise	216

7.	Haftung bis zur Verjährung	219
	<i>Christian Döring</i>	219
7.1	Einleitung – Bedeutung der Verjährung	219
7.2	Verjährung von Ansprüchen	220
7.2.1	Rechtsslage bis zum 31. 12. 2001.	220
7.2.2	Rechtsslage ab dem 01. 01. 2002.	222
7.2.2.1	Regelmäßige Verjährungsfrist: 3 Jahre	222
7.2.2.2	Beginn der Verjährung	223
7.2.2.3	Verjährungsvereinbarungen	224
7.2.2.4	Neubeginn, Hemmung der Verjährung	225
7.2.2.5	Rechtsfolgen der Verjährung	226
7.2.2.6	Übergangsbestimmungen zum Verjährungsrecht	226
7.3	Verjährung der Mängelansprüche.	226
7.4	Sonderfälle der Verjährung	229
7.4.1	Arglistiges Verschweigen	229
7.4.2	Organisationsverschulden	230
7.4.3	Entfernte Mangelfolgeschäden	230
7.4.4	Beratungshaftung	231
7.5	Schlussbetrachtung	231
	Literaturhinweise	232
8.	Baustellen-Controlling	233
	<i>Norbert Krudewig</i>	233
8.1	Wozu Baustellen-Controlling?	233
8.2	Grundsätze	235
8.2.1	Definition der Bauleitungsrolle	235
8.2.2	Definition der Führungskräfterolle	236
8.2.3	Schaffung fairer Wettbewerbsbedingungen	236
8.3	Aufbau und Struktur	241
8.3.1	Kalkulationsgrundlagen	241
8.3.1.1	Angebotskalkulation	242
8.3.1.2	Auftragskalkulation	243
8.3.1.3	Baustellen-Start-Gespräch	243
8.3.2	Materialbeschaffung	244
8.3.3	Leistungs- und kostenorientierte Steuerung der Arbeitsabläufe	245
8.3.3.1	Arbeitskalkulation	245
8.3.3.2	Soll – Ist – Vergleich	247
8.3.3.3	Steuerungsmaßnahmen	249
8.3.4	Vertragsmanagement	250
8.3.4.1	Erkennung vertragsrechtlich relevanter Tatsachen	250
8.3.4.2	Einleitung von vertragsrechtlich relevanten Maßnahmen	251
8.3.4.3	Dokumentation	252
8.4	Konzept zur Umsetzung	253
8.4.1	Arbeitsschritte zur Einführung	253
8.4.2	Steuerung der Controlling-Prozesse	256
8.5	Zusammenfassung	256

9. Akquisition von Bauleistungen	
<i>E. Rüdiger Weng</i>	259
9.1 Marketing-Konzept »Erfolgs-Uhr®«	259
9.2 Marketing-Planung (Erfolgs-Uhr® 1:00 bis 3:00 Uhr)	261
9.3 Kunden-Zufriedenheit	264
9.4 Initial-, Vorüberlegungs-, Informationsphase (Erfolgs-Uhr® 4:00 bis 6:00 Uhr)	266
9.5 Planungs- und Ausschreibungsphase (Erfolgs-Uhr® 7:00 bis 8:00 Uhr)	271
9.6 Angebots- und Entscheidungsphase (Erfolgs-Uhr® 9:00 bis 10:00 Uhr)	272
9.7 Ausführungsphase (Erfolgs-Uhr® 11:00 Uhr)	273
9.8 Erfahrungsphase (Erfolgs-Uhr® 12:00 Uhr)	275
9.9 Umsetzung im Unternehmen	276
9.10 Schlussbetrachtung und Zusammenfassung	277
Literaturhinweise	279
10. Logistik im Bau	
<i>Wolfgang Meyer und Ralf Csernyi</i>	281
10.1 Einführung	281
10.2 Definitionen der Baulogistik	281
10.3 Logistikkonzeptionen	283
10.3.1 Logistik im Mutterunternehmen	283
10.3.2 Logistik komplett oder teilausgelagert (internes Outsourcing)	284
10.3.3 Logistik durch Servicegesellschaft (externes Outsourcing)	285
10.3.4 Logistik ausschließlich durch Fremdbezug	286
10.4 Logistische Aufgaben im Bauunternehmen	286
10.4.1 Beschaffung	287
10.4.1.1 Beschaffung von A-Artikeln	287
10.4.1.2 Beschaffung von C-Artikeln	290
10.4.2 Geräte kalkulation	290
10.4.2.1 Geräte kalkulation auf Basis der BGL	290
10.4.2.2 Geräte kalkulation auf Basis eigener Erfahrungswerte	292
10.4.3 Disposition	294
10.4.3.1 Disposition Leistungsgeräte	295
10.4.3.2 Disposition Fuhrpark	297
10.4.3.3 Disposition Vorhaltegeräte	297
10.4.3.4 Disposition Bauhilfsstoffe und Werkzeuge	297
10.4.3.5 Bauhof-/Lagerorganisation	298
10.4.4 Bestandsführung	298
10.4.5 Maschinentechnische Abteilung (MTA)	300
10.4.5.1 Instandhaltung	300
10.4.5.2 Organisatorische Abwicklung	301
10.4.5.3 Operative Baustellenunterstützung	303
10.4.6 Abrechnung	303
10.4.7 Controlling	304
10.5 Kurz- und mittelfristige Optimierungspotentiale	307
10.5.1 Mobile Datenerfassung	307
10.5.2 Maschinenüberwachungssysteme	307
10.5.3 Diebstahlschutz für Baustelleneinrichtung	308
10.5.4 Kooperationen mit Herstellern von Maschinentchnik	308
10.6 Zusammenfassung und Ausblick	308
Literaturhinweise	310

11. Nutzung des Beschaffungsmarktes im Bau aus Sicht eines Generalunternehmers <i>Joachim Hufnagel und Jochen Koch</i>	311
11.1 Beschaffung als unternehmerische Funktion	311
11.1.1 Der Einfluss des relevanten Marktes	311
11.1.2 Rahmenbedingungen der Beschaffung	311
11.1.3 Organisation der Beschaffung	312
11.2 Strukturierung des Beschaffungsvorganges	313
11.2.1 Routinevorgänge	313
11.2.2 Erläuterungsbedürftige / komplexe Vorgänge	313
11.2.3 Planung und Durchführung des Beschaffungsprozesses	314
11.3 Vertragsgrundlagen	315
11.3.1 Basis einer Generalunternehmerausschreibung	315
11.3.2 Das Vertragsmodell	317
11.3.2.1 Ausschreibung und Angebot	318
11.3.2.2 Verhandlung	318
11.3.2.3 Vertragsabschluss	319
11.4 Neue Entwicklungen	320
11.4.1 Einsatz neuer Medien	320
11.4.1.1 Ausschreibungsdatenbank / Internet-Marktplatz	320
11.4.1.2 Internetversteigerung	321
11.4.1.3 Abrufe aus dem Internetwarenkorb	321
11.4.2 Einbindung der Nachunternehmer in das Qualitätsmanagement-System	322
11.4.3 Der Nachunternehmer als Systempartner	322
11.5 Zusammenfassung	323
Literaturhinweise	324
12. Finanzierung im Baugewerbe	327
12.1 Die Finanzierung von Bauunternehmen außerhalb des Bankenbereichs <i>Hans-Friedrich Göcken</i>	327
12.1.1 Finanzierung als Unternehmensaufgabe	327
12.1.2 Kapitalstruktur	327
12.1.2.1 Die Kapitalstruktur der deutschen Bauindustrie	328
12.1.2.2 Die Kapitalstruktur im internationalen Vergleich	330
12.1.3 Konsequenzen der Eigenkapitalausstattung	330
12.1.4 Eigenfinanzierung	332
12.1.4.1 Die Beteiligungsfinanzierung emissionsfähiger Unternehmen	333
12.1.4.2 Die Beteiligungsfinanzierung nicht emissionsfähiger Unternehmen	334
12.1.4.2.1 Kapitalbeteiligungsgesellschaften	335
12.1.5 Fremdfinanzierung	337
12.1.5.1 Kapitalmarktfinanzierung	337
12.1.5.1.1 Finanzierung durch Industrieobligationen	337
12.1.5.1.2 Die Finanzierung durch Mischformen von Eigen- und Fremdkapital	337
12.1.5.1.2.1 Finanzierung durch Wandelschuldverschreibungen	337
12.1.5.1.2.2 Finanzierung durch Optionsschuldverschreibungen	338
12.1.5.1.3 Schulscheindarlehen	339

12.1.5.2	Handelskredit	340
12.1.5.2.1	Lieferantenkredit	340
12.1.5.2.2	Vorauszahlungen	340
12.1.6	Zusammenfassung	341
12.2	Die Finanzierung von Bauunternehmen durch mittelständische Kreditinstitute <i>Horst Poralla</i>	343
12.2.1	Bedeutung und Struktur der Mittelstandsfinanzierung in Deutschland	343
12.2.2	Kreditarten und Sicherstellung aus betriebswirtschaftlicher Sicht ...	344
12.2.2.1	Kurzfristige Betriebsmittelkredite	345
12.2.2.1.1	Kontokorrentkredit	345
12.2.2.1.2	Wechselkredit	345
12.2.2.1.3	Avalkredit	345
12.2.2.2	Mittelfristige Kredite	346
12.2.2.2.1	Investitionsdarlehen	346
12.2.2.2.2	Leasing	346
12.2.2.2.3	Langfristige Kredite	346
12.2.2.2.4	Persönliche Mitverpflichtung des Unternehmers	346
12.2.2.2.5	Sicherheiten vs. Prüfung der Kreditwürdigkeit	347
12.2.3	Beurteilung des Einzelunternehmens	347
12.2.3.1	Prüfung der persönlichen Kreditwürdigkeit	347
12.2.3.2	Prüfung der wirtschaftlichen Kreditwürdigkeit	347
12.2.4	Bankaufsichtsrechtliche Vorgaben für das Kreditgeschäft	347
12.2.4.1	Offenlegung der wirtschaftlichen Verhältnisse (§ 18 KWG)	347
12.2.4.2	Mindestanforderungen an das Kreditgeschäft (MaK) ..	348
12.2.5	Instrumente zur Bonitätsbeurteilung von Bauunternehmen	348
12.2.5.1	Vergangenheitsorientierte Bonitätsbeurteilungsinstrumente	348
12.2.5.1.1	Mehrperioden-Bilanzanalyse	349
12.2.5.1.2	Auftragsstruktur	349
12.2.5.1.3	Arbeitsgemeinschaften	350
12.2.5.1.4	Bilanzanalyse mit Branchenvergleich	350
12.2.5.1.5	Zusammenfassung	350
12.2.5.2	Gegenwartsorientierte Bonitätsbeurteilungsinstrumente	350
12.2.5.2.1	Unterjährige Controllinginstrumente der Ergebnis- und Finanzplanung	351
12.2.5.2.1.1	DATEV-Auswertungen	351
12.2.5.2.1.2	Projektcontrolling und Nachtragsmanagement	351
12.2.5.2.2	Kontodatenanalyse	352
12.2.5.3	Rating nach Basel II	352
12.2.5.4	Zukunftsorientierte Bonitätsbeurteilung	353
12.2.5.4.1	Branchenprognose	354
12.2.5.4.2	Kapitalbedarfsberechnung	354
12.2.5.5	DV-gestützte Instrumente zur Unternehmensbeurteilung	354
12.2.5.6	Zusammenfassung zur Bonitätsbeurteilung	354
12.2.6	Offensive Betreuung des mittelständischen Bauunternehmens	355
12.2.7	Zusammenarbeit von Kreditinstituten und Bauunternehmen in einer Krise	357
12.2.7.1	Indikatoren zur Auslösung von Krisen	357
12.2.7.2	Akutes Krisenmanagement	357
12.2.7.3	Grundsätzliche Voraussetzungen für Sanierungsmaßnahmen	358

12.2.7.4	Koordination des Gläubigerverhaltens	358
12.2.7.5	Prüfung der Sanierungsfähigkeit	359
12.2.7.6	Sanierungsbeiträge der Gläubiger	359
12.2.7.7	Zusammenfassung Krisenbewältigung	360
12.2.8	Zusammenfassung	360
12.3	Der Avalkredit in der Bauindustrie	
	<i>Hans-Friedrich Göcken</i>	363
12.3.1	Wesen des Avalkredites	363
12.3.2	Bürgschaft – Rechtsnatur und Abgrenzung	364
12.3.3	Garantie – Aufbau und Inhalt	366
12.3.4	Avale nach der Verdingungsordnung für Bauleistungen (VOB)	367
12.3.5	Erscheinungsformen der Avale	369
12.3.5.1	Bietungsaval	369
12.3.5.2	Anzahlungsaval	369
12.3.5.3	Lieferungs- und Leistungsaval	370
12.3.5.4	Gewährleistungsaval	370
12.3.6	Optimierung der Avalgestaltung	371
12.3.6.1	Optimierung der Avalgestaltung beim Auftragnehmer	371
12.3.6.1.1	Bietungsaval	372
12.3.6.1.2	Anzahlungsaval	372
12.3.6.1.3	Lieferungs- und Leistungsaval	373
12.3.6.1.4	Gewährleistungsaval	373
12.3.6.2	Optimierung der Avalgestaltung beim Auftraggeber	374
12.3.7	Optimierung der Sicherheiten durch das Bauunternehmen	374
12.3.8	Organisation	375
12.3.9	Zusammenfassung	375
13.	Bilanzierung und Erfolgsausweis bei langfristigen Bauaufträgen	
	<i>Roland Stockinger</i>	377
13.1	Begriffsbestimmung und Problemstellung	377
13.2	Die Abwicklung eines Bauauftrags und seine bilanzielle Behandlung	380
13.2.1	Bilanzierung in der Bauausführungsphase	380
13.2.1.1	Bilanzansatz dem Grunde nach	380
13.2.1.2	Bilanzansatz der Höhe nach (Bewertung)	383
13.2.1.3	Bilanzierung dem Ausweis nach	387
13.2.1.4	Bilanzierung von An- und Abschlagszahlungen	390
13.2.2	Bilanzierung bei Auftragsbeendigung	393
13.2.2.1	Vermögensumschichtung und Erfolgsentstehung	393
13.2.2.2	Zeitpunkt der Gewinnrealisierung	395
13.2.3	Beispiel	399
13.3	Ausweis von Teilgewinnen in der Bauausführungsphase	407
13.3.1	Bilanzierungsgrundsätze und Teilgewinnrealisierung	408
13.3.1.1	Vorsichts- und Realisationsprinzip versus Periodisierungsgleichheit und Abbildung der tatsächlichen Verhältnisse	408
13.3.1.2	Modifikation und Durchbrechung des Realisationsprinzips	411
13.3.2	Zwecke der Rechnungslegung und ihre Bedeutung für die Teilgewinnrealisierung	414
13.3.2.1	Bedeutung des handelsrechtlichen Jahresabschlusses und des Konzernabschlusses	414

13.3.2.2	Bedeutung internationaler Rechnungslegungsstandards	417
13.3.2.3	Konsequenzen für die Teilgewinnrealisierung	420
13.4	Zusammenfassung	424
	Literaturhinweise	426
14.	Erfolgsbedingungen von Bauunternehmen am Beispiel Deutschlands	
	<i>Hans Mayrzedt</i>	431
14.1	Äußere Erfolgsbedingungen	431
14.1.1	Makroökonomische Einflüsse	431
14.1.2	Branchenbedingte Einflüsse	433
14.2	Erfolgspotenziale von Seiten der Unternehmen	436
14.2.1	Wahl der Unternehmensstrategie	436
14.2.1.1	Allgemeine Auswahlkriterien	436
14.2.1.2	Kombinationsmöglichkeiten	436
14.2.2	Ansätze zur Stärkung der Wettbewerbsposition	437
14.2.2.1	Marketing und Akquisition	437
14.2.2.2	Prozessorientierung	437
14.3	Zusammenfassung	440
	Autorenverzeichnis	443
	Stichwortregister	445