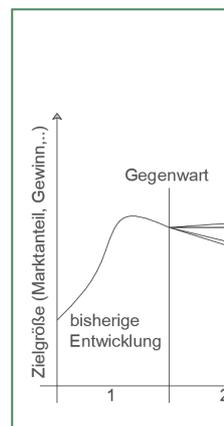
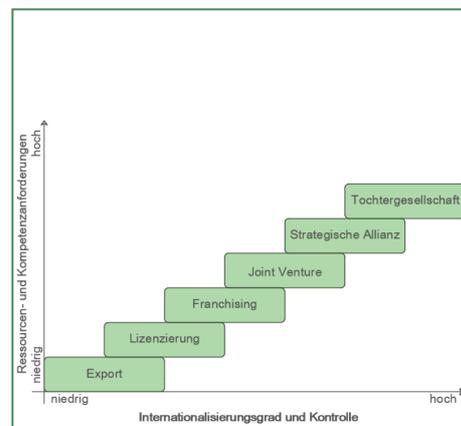
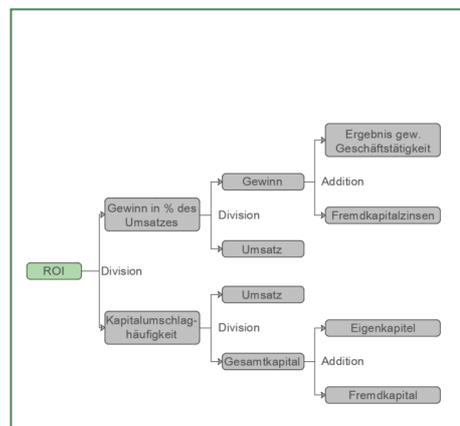
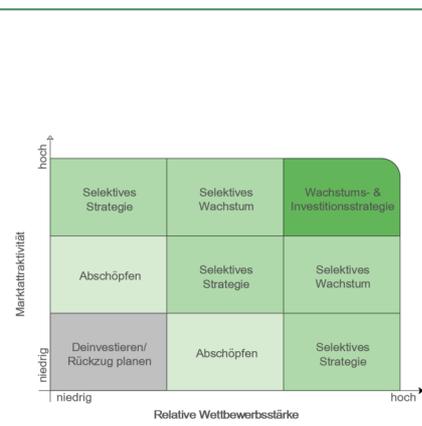


# MASTERARBEIT



## STRATEGISCHE INSTRUMENTE IN DER BAUNTERNEHMENSFÜHRUNG

Andreas Haigl, BSc

Vorgelegt am  
Institut für Baubetrieb und Bauwirtschaft

Betreuer  
Univ.-Prof. Mag.rer.soc.oec. DDipl.-Ing. Dr.techn. Gottfried Mauerhofer

Mitbetreuender Assistent  
Dipl.-Ing. Dominik Ehmann, BSc

Graz am 06. Jänner 2021



## EIDESSTATTLICHE ERKLÄRUNG

Ich erkläre an Eides statt, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig verfasst, andere als die angegebenen Quellen/Hilfsmittel nicht benutzt, und die den benutzten Quellen wörtlich und inhaltlich entnommenen Stellen als solche kenntlich gemacht habe.

Graz, am .....  
.....  
(Unterschrift)

## STATUTORY DECLARATION

I declare that I have authored this thesis independently, that I have not used other than the declared sources / resources, and that I have explicitly marked all material which has been quoted either literally or by content from the used sources.

Graz, .....  
date .....  
(signature)

## Danksagung

An dieser Stelle möchte ich allen Personen danken, die mir während meiner Diplomarbeit mit Rat und Tat zur Seite standen.

Für die Betreuung von universitärer Seite bedanke ich mich bei Herrn Univ.-Prof. Dr.techn. Gottfried Mauerhofer und Herrn Dipl.-Ing. Dominik Ehmann.

Besonderer Dank gebührt meiner Familie, die mich die gesamte Ausbildungszeit hindurch unterstützten.

Weiters danke ich dem Verkehrswesenzeichensaal, meinen Freunden und Wegbegleitern für die tatkräftige Unterstützung entlang meiner bisherigen Hochschullaufbahn.

Graz, im Jänner 2021

---

Andreas Haigl

## Kurzfassung

Bei der Erarbeitung eines Strategieentwicklungsprozesses kann auf eine Vielzahl von Managementinstrumenten zurückgegriffen werden. Diese Instrumente entstanden aus differenzierten Problemstellungen und erfüllen dadurch unterschiedliche Zwecke. Es ist jedoch kein Instrument vorhanden, welches befriedigend den gesamten Prozess der Zielbildung, der strategischen Analyse, der Strategieformulierung- und auswahl, der Strategieimplementierung und der strategischen Kontrolle abbildet. In diesem Punkt setzt diese wissenschaftliche Arbeit an. Sie hat das Ziel, einzelne Instrumente so abzugleichen und schließlich auszuwählen, dass ein ganzheitlich praktikables Modell für die Strategieentwicklung entsteht. Um passende Instrumente für ein Grundgerüst zu erhalten, wurde eine umfangreiche Literaturrecherche durchgeführt. Dabei wurden rund 80 Instrumente begutachtet. Die Anzahl der verwendeten Instrumente auf strategischer Ebene schwankt in der Praxis zwischen sieben und elf. Wobei der betrachtete Kontinent, die betrachtete Branche und das betrachtete Jahr maßgebenden Einfluss auf diese Zahl haben. Diese Zahl diente folgend als Wegweiser für die Anzahl an gewählten Instrumenten. Also wurden aus den 80 Instrumenten nach und nach Instrumente ausgeschlossen (weil sie entweder unpassend, unpraktikabel oder überlappend waren), bis nur mehr jene Instrumente übrigblieben, die sich gegeneinander abgrenzen ließen und nun in sich geschlossen waren. Auf dieser Grundlage wurden sie in weiterer Folge zu einem ganzheitlichen Modell zusammengefügt, welches den Kern der Arbeit bildet. Gestartet wird in diesem Modell mit der Zielbildung. Im nächsten Schritt wird eine strategische Analyse der Umwelt und des Unternehmens vorgenommen. Bei der betrachteten Umwelt analysiert man jene Bereiche, die Einfluss auf das eigene Unternehmen nehmen können. Unternehmensintern werden Kernkompetenzen und vorhandene Unternehmensressourcen analysiert. Auf Basis der analysierten Umwelt und der internen Unternehmensanalyse kann das eigene Unternehmen mit konkurrierenden verglichen werden. Daraus lässt sich schließen, in welchen Geschäftsfeldern zukünftig erfolgreich agiert werden kann. Auf Basis dieser Erkenntnis wird im nächsten Schritt die Strategie ausformuliert. Um die ausformulierte Strategie auch im Unternehmen umsetzen zu können, wird folgend die Implementierung und die strategische Kontrolle thematisiert. Dieser Kern wurde um das normative Management und das operative Management erweitert, um die Eingliederung des strategischen Managements im gesamt-organisatorischen Kontext zu verdeutlichen und zu veranschaulichen. Zur Beantwortung der Frage, wie ein durchgehend logischer und umfassender Aufbau eines Systems von Bewertungsinstrumenten aussehen kann, kann gesagt werden, dass sich dieses sehr stark an den Strategiedenkschulen nach Mintzberg orientiert und stark prozessorientiert ausgeprägt ist. Probleme bei einer solchen ganzheitlichen Bewertung treten bei der fachgerechten Anwendung und Abgrenzung der vorhandenen Instrumente auf.

## Abstract

In the development of a strategy development process, a large number of management and development tools can be used. These instruments arose from differentiated problems and thus fulfill different purposes. However, there is no instrument that satisfactorily represents the entire process of goal formation, strategic analysis, strategy formulation & and selection, strategy implementation and strategic control. This is the starting point of this scientific work. It aims to compare and select individual instruments in such a way that a holistic, practicable model for strategy development is created. In order to obtain suitable instruments for a basic framework, an extensive literature research was carried out. About 80 instruments were reviewed. The number of instruments used at the strategic level varies in practice between seven and eleven. The continent, the industry and the year under consideration have a decisive influence on this number. This number then served as a guide for the number of instruments selected. Thus, from the 80 instruments, instruments were gradually excluded (because they were either inappropriate, impractical or overlapping) until only those instruments remained that could be distinguished from each other and were now self-contained. On this basis, they were subsequently combined into a holistic model, which forms the core of the work. This model starts with the formation of goals. The next step is a strategic analysis of the environment and the company. In the case of the environment under consideration, those areas are analyzed which can have an influence on the company. Within the company, core competencies and existing company resources are analyzed. Based on the analyzed environment and the analyzed own company, the own company can be compared with competing companies. From this, it can be concluded in which business areas the company can operate successfully in the future. Based on this knowledge, the strategy is formulated in the next step. In order to be able to implement the formulated strategy in the company, the implementation and strategic control are discussed. This core was extended by the normative management and the operational management, in order to clarify and illustrate the integration of the strategic management in the entire organizational context. In answer to the question of how a consistently logical and comprehensive structure of a system of evaluation instruments can look, it can be said that this is very strongly oriented to the strategic thinking schools according to Mintzberg and is strongly process-oriented. Problems with such a holistic evaluation occur with the professional application and delimitation of the existing instruments.

## Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Einleitung und Methodik</b>	<b>1</b>
1.1	Themenstellung und Relevanz der Arbeit .....	2
1.2	Formulierung der Forschungsfrage und Forschungsziele.....	4
1.3	Methodische Vorgehensweise .....	5
1.4	Abgrenzung der Arbeit.....	7
<b>2</b>	<b>Annahmen und Aufbau</b>	<b>8</b>
<b>3</b>	<b>Normatives Management</b>	<b>13</b>
3.1	Werte und Interessen der Stakeholder.....	13
3.2	Unternehmensprozesse und Output .....	15
3.2.1	Vision.....	16
3.2.2	Mission.....	19
3.2.3	Corporate Governance.....	21
<b>4</b>	<b>Bewertung und Auswahl von Strategietools</b>	<b>25</b>
4.1	Aufbau des strategischen Management.....	25
4.2	Ausgewählte Tools des strategischen Management .....	27
<b>5</b>	<b>Strategisches Management</b>	<b>34</b>
5.1	Allgemein.....	35
5.2	Zielbildung.....	36
5.2.1	Ziel- und Strategieformulierung in der Theorie.....	37
5.2.2	Strategische Herausforderungen in der Baubranche .....	40
5.2.3	Klassische Ziele von Bauunternehmen.....	44
5.2.4	Moderne Bauunternehmensziele.....	45
5.3	Strategische Analyse.....	47
5.3.1	Allgemeiner Aufbau der strategischen Analyse und Theorie zu den verwendeten Tools .....	48
5.4	Schematischer Aufbau.....	48
5.4.1	Neun-Felder-Matrix .....	53
5.5	Globale Umweltanalyse .....	54
5.6	Wettbewerbsumweltanalyse .....	56
5.7	Unternehmensressourcen.....	59
5.7.1	Finanzielle Ressourcen .....	61
5.7.2	Physische Ressourcen.....	68
5.7.3	Humanressourcen.....	72
5.7.4	Organisatorische Ressourcen .....	74
5.7.5	Technologische Ressourcen .....	74
5.7.6	Ressourcen im Wertschöpfungsprozess.....	75
5.8	Kernkompetenzen .....	75
5.9	Benchmarking mit konkurrierenden Unternehmen .....	78
5.10	Exkurs Geschäftsmodell.....	81
5.11	Strategieformulierung- und Auswahl .....	83
5.11.1	Bewertung und Übersicht der Normstrategien .....	85
5.11.2	Auswahl von Normstrategien.....	109
5.11.3	Strategiekonsistenz bei der Auswahl mehrerer Strategien.....	113
5.12	Strategieimplementierung .....	115
5.12.1	Implementierungsablauf.....	115
5.12.2	Implementierungsumsetzung .....	119

5.13	Strategische Kontrolle.....	121
<b>6</b>	<b>Operatives Management</b>	<b>124</b>
<b>7</b>	<b>Fazit</b>	<b>126</b>
7.1	Ergebnisse .....	126
7.2	Kritische Würdigung.....	128
7.3	Ausblick.....	129
<b>8</b>	<b>Linkverzeichnis</b>	<b>130</b>
<b>9</b>	<b>Literaturverzeichnis</b>	<b>135</b>

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1 Aufbau der Arbeit .....	7
Abbildung 2 Organisationsformen nach Komplexität und Dynamik.....	10
Abbildung 3 The Golden Circle mit Unternehmensbezug .....	11
Abbildung 4 Ebene des normativen Managements.....	13
Abbildung 5 Unternehmensprozesse des normativen Managements .....	15
Abbildung 6 Aufbau des Kapitel 5 strategisches Managment .....	26
Abbildung 7 Ebene des strategischen Managements .....	34
Abbildung 8 Annahme der Aufbauorganisation & Strategieebenen .....	36
Abbildung 9 Zielbildung und Strategiefindung im strategischen Prozess.....	36
Abbildung 10 Ziel- und Strategieentwicklungsmuster nach Mintzberg .....	37
Abbildung 11 Auftragseingang im Bauhauptgewerbe in Deutschland.....	41
Abbildung 12 Fachkräftemangel im Baugewerbe.....	43
Abbildung 13 Finanzwirtschaftliches Gleichgewicht.....	45
Abbildung 14 Sachziele von Bauunternehmen .....	46
Abbildung 15 Strategische Analyse .....	47
Abbildung 16 Schematischer Aufbau der strategischen Analyse.....	50
Abbildung 17 Schematischer Ablauf der strategischen Analyse .....	51
Abbildung 18 Bewertung der Marktattraktivität.....	52
Abbildung 19 Bewertung der relativen Wettbewerbsstärke.....	52
Abbildung 20 Ausgangssituation einer leeren Neun-Felder-Matrix .....	53
Abbildung 21 PESTEL-Analyse .....	55
Abbildung 22 Bewertung der globalen Umwelt .....	56
Abbildung 23 Branchenstrukturanalyse .....	57
Abbildung 24 Bewertung der Wettbewerbsumwelt.....	59
Abbildung 25 Bewertung der Unternehmensressourcen.....	60
Abbildung 26 Übersicht finanzieller Ressourcen.....	61
Abbildung 27 Eigenkapitalquote PORR, STRABAG, HOCHTIEF“.....	62
Abbildung 28 Schuldentilgungsdauer PORR, STRABAG, HOCHTIEF“.....	63
Abbildung 29 Gesamtkapitalrentabilität PORR, STRABAG, HOCHTIEF“.....	64
Abbildung 30 Cashflow-Leistungsrage PORR, STRABAG, HOCHTIEF“.....	65
Abbildung 31 Beurteilungsskala Quicktest.....	66
Abbildung 32 Bewertung der finanziellen Ressourcen der PORR AG .....	66
Abbildung 33 ROI-Kennzahlensystem am Beispiel PORR AG.....	68
Abbildung 34 Anlageintensität PORR, STRABAG, HOCHTIEF“.....	69
Abbildung 35 Umlaufintensität PORR, STRABAG, HOCHTIEF“ .....	70
Abbildung 36 Verbleibende Nutzungsdauer PORR, STRABAG, HOCHTIEF“.....	71
Abbildung 37 Bewertung physischer Ressourcen.....	72
Abbildung 38 Bewertung für Humanressourcen .....	73

Abbildung 39 Kernkompetenzen .....	76
Abbildung 40 Bewertung der Kernkompetenzen B-Bau GmbH.....	78
Abbildung 41 Bewertung der fiktiven Marktattraktivität .....	79
Abbildung 42 Bewertung der fiktiven Wettbewerbsstärke der B-Bau GmbH.....	79
Abbildung 43 Bewertung der fiktiven Wettbewerbsstärke der A-Bau AG.....	80
Abbildung 44 Bewertung der fiktiven Wettbewerbsstärke der K-Bau KG.....	80
Abbildung 45 Auswertung der B-Bau GmbH.....	81
Abbildung 46 Strategieformulierung- und Auswahl .....	83
Abbildung 47 Annahme der Aufbauorganisation & Strategieebenen .....	84
Abbildung 48 Empfohlene Wettbewerbsstrategie .....	85
Abbildung 49 Produkt-Markt-Matrix.....	87
Abbildung 50 Form des Eintritts bei Marktentwicklung (in Anlehnung an Zentes)	89
Abbildung 51 Markteintritt mittels Wasserfallstrategie.....	93
Abbildung 52 Pioniervorteil beim Markteintritt.....	94
Abbildung 53 Markteintritt mittels Sprinklerstrategie .....	95
Abbildung 54 Beispiel für horizontale und vertikale Diversifikation .....	97
Abbildung 55 Make or Buy- Kostenverlauf bei Fremdbezug und Eigenfertigung	98
Abbildung 56 Wettbewerbsmatrix .....	102
Abbildung 57 Rentabilität in Abhängigkeit der gewählten Branchenstrategie ....	102
Abbildung 58 Economies of scale .....	105
Abbildung 59 Geschäftsmodelle nach Roland Berger.....	107
Abbildung 60 Kapitalwertverläufe der Strategiealternativen 1&2 .....	113
Abbildung 61 Strategieimplementierung .....	115
Abbildung 62 Kontinuum des Führungsverhalten .....	116
Abbildung 63 Top-Down-Implementierung.....	116
Abbildung 64 Bottom-Up-Implementierung .....	117
Abbildung 65 Gegenstrom-Implementierung .....	118
Abbildung 66 Balanced Scorecard.....	119
Abbildung 67 Strategy Map B-Bau GmbH .....	121
Abbildung 68 Balanced Scorecard B-Bau GmbH.....	121
Abbildung 69 Strategische Kontrolle .....	122
Abbildung 70 Gap-Analyse .....	123
Abbildung 71 Aufbau der strategischen Kontrolle .....	123
Abbildung 73 Operatives Management.....	124
Abbildung 74 Strategieentwicklungsprozess.....	127
Abbildung 75 Aufbau der strategischen Umwelt- und Unternehmensanalyse ...	127

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1 Zuordnung der Unternehmensethischen Maßnahmen der STRABAG SE zu den Dysfunktionen eines Preissystems .....	24
Tabelle 2 Legende Tool-Auswahl.....	27
Tabelle 3 Managementtools nach dem Ausschluss der Beratungstools .....	28
Tabelle 4 Vorselektierte Managementtools .....	30
Tabelle 5 Managementtools nach der Vorselektierung .....	31
Tabelle 6 Verbleibende Tools nach weiterer Feinselektierung.....	32
Tabelle 7 Cashflow & interner Zinsfuß Strategiealternative 1 .....	112
Tabelle 8 Cashflow & interner Zinsfuß Strategiealternative 2 .....	112

## Formelverzeichnis

Formel 1 Eigenkapitalquote .....	62
Formel 2 Schuldentilgungsdauer .....	63
Formel 3 Gesamtkapitalrentabilität .....	64
Formel 4 Cashflow-Leistungsrate .....	65
Formel 5 Anlagenintensität .....	69
Formel 6 Umlaufintensität .....	70
Formel 7 Erwartete verbleibende Nutzungsdauer .....	71
Formel 8 Relative Wettbewerbsstärke .....	80
Formel 9 Kapitalwertberechnung .....	111

## 1 Einleitung und Methodik

Das Themengebiet der Führung schafft im Allgemeinen ein weites Spektrum an Begriffs-, Instrumenten- und Methodenverwirrung. Nicht einmal der Begriff der Führung an sich kann eindimensional erklärt werden. Einerseits versteht man unter Führung das **funktionale Management**, welches Managementfunktionen wie **Planen, Organisieren, Personaleinsatz, Führen und Kontrollieren** beschreibt.<sup>1</sup>

Andererseits kann der Begriff institutionell verstanden werden, was bedeutet, dass hiermit alle Personen eines Unternehmens beschrieben werden, welche Weisungsbefugnisse gegenüber anderen haben.<sup>2</sup>

Probleme entstehen in diesem Kontext auf allen Ebenen. Wird beispielsweise das klassische funktionale Management betrachtet, so wird man feststellen, dass dieses in der Praxis schon sehr bald an seine Grenzen stößt. Die fünf beschriebenen Managementfunktionen haben nämlich die Annahme zur Grundlage, dass strategische Entscheidungen mit diesem Zyklus getroffen werden können.

Dieser fest vorgegebene Zyklus funktioniert nicht einmal auf operativer Ebene. Bauprojekte werden in der Regel geplant (z. B. Ausführungsplanung), es wird organisiert (z. B. Terminplan, Kostenplan), das Personal wird eingesetzt (z. B. Ressourcenplanung), während der Ausführung werden die Mitarbeiter geführt (z. B. Führungstätigkeiten eines Bauleiters) und die erbrachten Leistungen kontrolliert (z. B. Soll-Ist-Vergleich). In der Praxis treten Herausforderungen auf, die einen solchen Ablauf stören. Beispielsweise ist die Ausführungsplanung bei Baubeginn oft nicht fertiggestellt, die Terminplanung generell ist zu eng gesetzt und der Soll-Ist-Vergleich erfolgt nicht am Ende, sondern bereits während der Ausführung, da sonst keine Korrekturmaßnahmen möglich sind.

Wird der Zyklus auf strategischer Ebene betrachtet, wird das aufgezeigte Problem nicht geringer, im Gegenteil, Umweltsituationen, Ressourcen sowie Nachfrage sind über länger definierte Zeiträume noch schwerer zu erfassen, was den strikten Ablauf des klassischen funktionalen Managements noch schwieriger macht.

Selbst wenn auch diese Randbedingung gegeben wäre, also dass Umwelt- und Unternehmenssituationen korrekt prognostiziert werden können, könnte nach diesem Schema nicht vorgegangen werden, da die Tätigkeiten von Führungskräften keinen abgeschlossenen Zyklus darstellen. Der

<sup>1</sup> Vgl. SCHREYÖGG, G.; KOCH, J.: Grundlagen des Managements. 2014. S. 10-13.

<sup>2</sup> Vgl. SCHREYÖGG, G.; KOCH, J.: Grundlagen des Managements. 2014. S. 6.

Arbeitstag ist stark zerstückelt und 70-90 % des Tages werden mit verbaler Kommunikation zugebracht. Dies widersteht dem idealtypischen Zyklus.<sup>3</sup>

Neben der funktionalen und institutionellen Betrachtungsweise können Unternehmen auch auf ihren unterschiedlichen Hierarchieebenen betrachtet werden. Die Hierarchieebenen weisen voneinander abweichende Aufgaben und Planungshorizonte auf. Dabei lassen sich Unternehmen in normatives Management, strategisches Management und operatives Management unterteilen. Es gilt zu klären, wie diese Ebenen im Zusammenhang stehen und welche Aufgaben diese zu vollziehen haben.<sup>4</sup>

Den unterschiedlichen Ebenen stehen eine Vielzahl von Instrumenten zur Verfügung, mit welchen sie ihre Herausforderungen lösen sollen. Eine klare Abgrenzung ist an dieser Stelle schwer möglich, da sie sehr vielschichtig eingesetzt werden können.

Wurde an dieser Stelle genug Verwirrung gestiftet? Gut! Die vorliegende Arbeit wird die aufgeworfenen Themengebiete in einen logischen Zusammenhang bringen!

## 1.1 Themenstellung und Relevanz der Arbeit

Führungskräfte im Allgemeinen, aber auch in der Baubranche, handeln nicht ausschließlich nach rational nachvollziehbaren Mustern, sondern verlassen sich auf ihre Intuition, also schlichtweg auf ihr Bauchgefühl. Um das in Zahlen festzumachen, wurde eine groß angelegte repräsentative Umfrage durchgeführt, welche ergab, dass sich 60 % der Führungskräfte bei der Entscheidungsfindung auf ihre Intuition stützen.<sup>5</sup>

Seit der Erforschung des Scientific Managements durch *Taylor*<sup>6</sup> wird die Betriebswirtschaft als Wissenschaft angesehen, dennoch handeln 60 % der Führungskräfte offensichtlich alles andere als wissenschaftlich.

Um das Problem zu lösen, werden an dieser Stelle benötigte Managementkompetenzen beleuchtet. Auf Basis dieser Managementkompetenzen wird beschrieben, wie durch den gezielten Einsatz von Managementinstrumenten Abhilfe geschaffen werden kann.

<sup>3</sup> Vgl. SCHREYÖGG, G.; KOCH, J.: Grundlagen des Managements. 2014. S. 14.

<sup>4</sup> Vgl. RÜEGG-STURM, J.: Das St. Galler Management-Modell. S. 21.

<sup>5</sup> Vgl. o. V.: Manager lassen den Bauch entscheiden. <https://www.wiwo.de/erfolg/management/fuehrung-manager-lassen-den-bauch-entscheiden/7617760.html>. Datum des Zugriffs: 10.09.2020.

<sup>6</sup> Siehe dazu: TAYLOR, F. W.: Scientific Management – The Early of Management and Organisation.

Managementkompetenzen setzen sich laut *Katz*<sup>7</sup> aus folgenden drei Teilbereichen zusammen:

- **Technische Kompetenz**

Die technische Kompetenz umfasst das Wissen über die eigenen Produkte und Dienstleistungen sowie die Projektplanung, Qualitätskontrolle und der Umgang mit Kennzahlensystemen.<sup>8</sup>

- **Soziale Kompetenz**

Manager sollen in sozialer Hinsicht kooperationsfähig, konfliktfähigkeit und handlungsfähig sein. Schlichtweg sollen Manager eine hohe emotionale Intelligenz besitzen.<sup>9</sup>

*Goleman*<sup>10</sup> unterteilt die Fähigkeit der emotionalen Intelligenz in fünf Teilbereich, nämlich des Selbstbewusstsein, der Selbstmotivation, der Selbststeuerung, der Empathie und der sozialen Kompetenz.<sup>11</sup>

- **Konzeptionelle Kompetenz**

Konzeptionelle Kompetenzen beinhalten das Lösen von komplexen Problemen, die Risikoabwägung, das ganzheitliche Verständnis von Unternehmen und ihrer Funktionsbereiche sowie das strategische Denken und die Bearbeitung von strategischen Fragestellungen.<sup>12</sup>

Bis in die 1970er Jahre war in der Wissenschaft die Meinung vertreten, dass Führen eine Gabe wäre, welche nicht erlernt werden kann. Die Harvard University führte daraufhin eine umfassende Studie unter den Projektnamen Evergreen Project durch. Diese hat ergeben, dass es keinen signifikanten Zusammenhang eines Persönlichkeitstyps und dem wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens gibt.<sup>13</sup>

---

<sup>7</sup> Siehe dazu: KATZ, R.: Skills of an effective administrator. In: Harvard Business Review.

<sup>8</sup> Vgl. KATZ, R.: Skills of an effective administrator. <https://hbr.org/1974/09/skills-of-an-effective-administrator>. Datum des Zugriffs: 28.12.2020.

<sup>9</sup> Vgl. KATZ, R.: Skills of an effective administrator. <https://hbr.org/1974/09/skills-of-an-effective-administrator>. Datum des Zugriffs: 28.12.2020.

<sup>10</sup> Siehe dazu: GOLEMAN, D.: Emotionale Intelligenz.

<sup>11</sup> Vgl. GOLEMAN, D.: Emotionale Intelligenz. S 20.

<sup>12</sup> Vgl. KATZ, R.: Skills of an effective administrator. <https://hbr.org/1974/09/skills-of-an-effective-administrator>. Datum des Zugriffs: 28.12.2020.

<sup>13</sup> Vgl. NOHIRA, N.: What really works. In: Harvard Business Review. <https://hbr.org/2003/07/what-really-works>. Datum des Zugriffs 28.12.2020.

Also können die angeführten Kernkompetenzen trainiert und weiter ausgebaut werden.<sup>14</sup>

Führungskräfte, die sich die Karriereleiter eines Unternehmens hochgearbeitet haben, besitzen offensichtlich meist die nötige **technische Kompetenz**, da sie über einen längeren Zeitraum im operativen Bereich tätig waren.

Die **soziale Kompetenz** ist schwer festzuhalten. Die Entwicklung geht in diesem Teilbereich der Managementkompetenz weg von dem klassischen Eigenschaftsansatz hin zum verhaltens- oder situationsabhängigen Ansatz. Der Eigenschaftsansatz basiert auf den Annahmen, dass Führungskräfte Eigenschaften wie Maskulinität oder Dominanz mit sich bringen müssen. Dies entspricht wiederum sehr stark der klassischen Ansicht, dass Führung eine Kunst oder Gabe und keine erlernbare Kompetenz sei. Verhaltens- und Situationsabhängige soziale Kompetenzen finden in der modernen Wissenschaft verbreitenden Anklang. Dabei spielen Faktoren wie Art der Aufgabe, Zeitdruck, Fähigkeiten des Mitarbeiters und Positionsmacht eine vertiefende Rolle.<sup>15</sup>

Zentraler Inhalt dieser Arbeit wird die Aufarbeitung der dritten Säule, also der **konzeptionellen Kompetenz** eines Managers sein. Dabei wird ein Konzept erarbeitet, welches einer Heuristik ähneln soll. Diese soll Führungskräften bei begrenztem Wissen, begrenzter Ressourcen und begrenzter Zeit zu strategischen Entscheidungen verhelfen, welche ein hohes Gütemaß aufweisen. Die Güte der Heuristik beschreibt in diesem Fall den Vergleich zwischen der idealen Lösung (Soll-Ziel) und der Lösung mithilfe der Heuristik.

Diese Arbeit soll also dazu beitragen, dass sich die konzeptionelle Kompetenz von strategischen Führungskräften nicht einzig und allein auf deren Bauchgefühl gründen, sondern dass ihnen ein praktikabler Satz an Managementinstrumenten mit ganzheitlichem Zusammenhang zur Verfügung steht.

## 1.2 Formulierung der Forschungsfrage und Forschungsziele

Ein Unternehmen ist im Prinzip ein komplexes Vertragskonstrukt, welches aus unzähligen Blickwinkeln betrachtet werden kann. Durch die Tatsache, dass Unternehmen aus vielen einzelnen Komponenten bestehen, ist eine einheitliche und durchgängige Beschreibung schwierig. Wie bereits erwähnt, scheitern klassische Beschreibungen an starken Vereinfachungen, wie dass alle Vorgänge im Unternehmen beherrschbar sind, dass eine

<sup>14</sup> Vgl. DWECK, C.: Selbstbild – Wie unser Denken Erfolge oder Niederlagen bewirkt. S. 8.

<sup>15</sup> Vgl. SCHREYÖGG, G.; KOCH, J.: Grundlagen des Managements. S. 256-275.

exakte Planung erfolgen kann oder das vordefinierte Reaktionsmuster bei bestimmten Fällen angewandt werden können.<sup>16</sup>

Im modernen Management versuchen eine Vielzahl von strategischen Bewertungsinstrumenten unternehmensexterne und -interne Ressourcen darzustellen und zu bewerten. Mittlerweile gibt es aber eine so hohe Anzahl an Instrumenten, dass diese sich überschneiden und dadurch nicht zusammenhängendes durcheinander an Instrumenten entsteht. Aus diesem Kontext abgeleitet, setzt sich die vorliegende Arbeit das Ziel, ein einfaches und praktikables Modell der Strategieentwicklung zu schaffen. Dabei wird besonders auf die Herausforderungen und Spezifika der Baubranche eingegangen. Dadurch ergeben sich folgende Forschungsfragen:

**Wie kann ein durchgehend logischer und umfassender Aufbau eines Systems von Bewertungsinstrumenten auf der Ebene des strategischen Managements für Bauunternehmen aussehen?**

**Wie kann dieser Aufbau in gesamt-organisatorischer Sicht eines Bauunternehmens eingeordnet werden?**

**Welche Probleme treten bei einer solchen ganzheitlichen Bewertung in Bauunternehmen auf?**

### 1.3 Methodische Vorgehensweise

Neben dem sichtbaren strukturellen Aufbau der Arbeit, verbirgt sich im Hintergrund ein zweiter, nicht sichtbarer Aufbau, nämlich der Erarbeitungsprozess. Dieser unterteilt sich in drei Hauptphasen:<sup>17</sup>

- Das **Sammeln** von Informationen. Der Verfasser führt eine umfangreiche Literaturrecherche durch, um einen umfassenden Überblick an Instrumenten zu erhalten.
- Im nächsten Schritt werden die gesammelten Informationen **gliedert**. Dieser Schritt ist von großer Bedeutung, da ein weites Spektrum an Instrumenten vorhanden ist und diese auf vielseitige Weise eingesetzt werden können.
- Abschließend werden die Instrumente **bewertet und ausgewählt**. Um das Ziel, ein durchgehendes System, das aber auf der anderen Seite verständlich ist, zu schaffen, wird unnötige Redundanz vermieden.

Das Sammeln, Gliedern und Bewerten der Instrumente wird im Kern der Arbeit nicht ersichtlich sein, da es den Zweck, ein logisches System zu schaffen, durch überflüssige Informationen an unnötigen Stellen, negativ beeinflussen würde. Ergänzend zum Kern der Arbeit wird auf die zeitlich

<sup>16</sup> Vgl. SCHREYÖGG, G.; KOCH, J.: Grundlagen des Managements. S. 9-25.

<sup>17</sup> Vgl. BERGER-GRABNER, D.: Wissenschaftliches Arbeiten in den Wirtschafts- und Sozialwissenschaften – Hilfreiche Tipps und praktische Beispiele. S16.

vorangegangene Auswahl der Instrumente in Kapitel 4 Bewertung und Auswahl der Strategietools eingegangen.

Das St. Galler Management Modell wurde als Grundlage für den Aufbau gewählt, dadurch ergibt sich **folgender struktureller Aufbau der Arbeit**, welcher sich aus der folgenden Abbildung 1 ableiten lässt:

- Im Kapitel 2 wird ausführlich beschrieben, warum eine Unterteilung in eine normative-, strategische- und operative Managementebene vorgenommen wird.
- Das Kapitel 3, das normative Management, klärt die Legitimitätsgrundlage von Unternehmen und bringt Aufschluss über Begriffe wie Vision, Mission und Corporate Governance.
- Im Kapitel 4 wird auf die Bewertung und auf die Auswahl der eingesetzten Instrumente eingegangen.
- Das Kapitel 5 bildet den Kern der wissenschaftlichen Arbeit. Dabei wird ein Prozess gebildet, welcher das Ziel hat, ein praktikables strategisches Programm zu schaffen, das im Unternehmen integriert werden kann. Die einzelnen Prozessschritte, beginnend mit der Zielbildung, greifen dabei ineinander und sind nicht als starrer Ablauf zu betrachten. Die strategischen Analysen der Umwelt- und Unternehmensgegebenheiten werden bewertet und als ganzheitliches System dargestellt. Auf Basis dieser beiden Analysebereiche wird im anschließenden Schritt eine Strategie formuliert und ausgewählt. Danach wird ein Instrument vorgestellt, mit dem die ausgewählte Strategie im Unternehmen auf die operative Ebene übertragen werden kann. Abschließend wird auf die laufende strategische Kontrolle eingegangen.
- Im Kapitel 6 wird auf die operative Ebene von Unternehmen eingegangen, um ein ganzheitliches Bild eines Unternehmens zu schaffen.
- Kapitel 7 beinhaltet das Fazit. Also die zusammengefassten Ergebnisse der Arbeit, die selbstreflektierende Kritik daran und ein Ausblick.

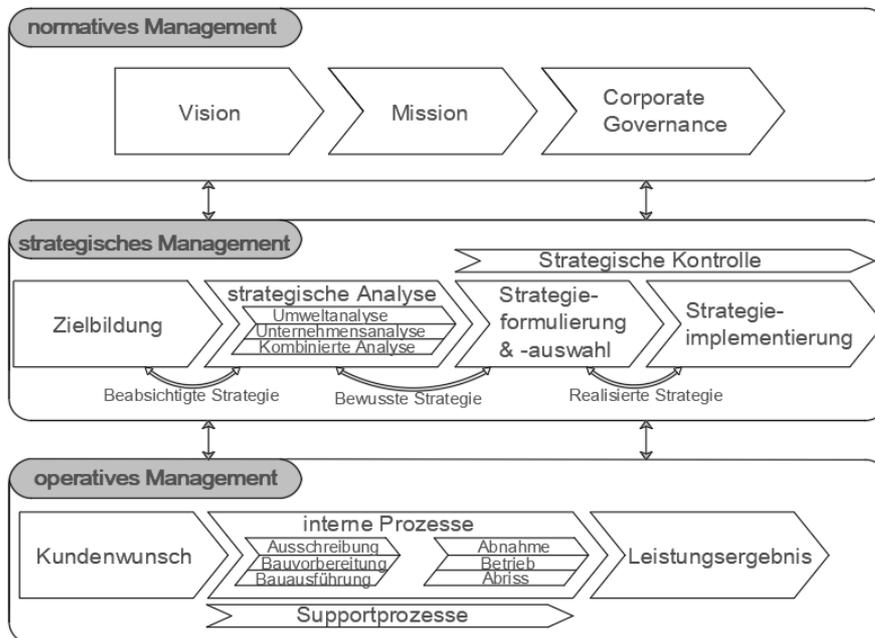


Abbildung 1 Aufbau der Arbeit<sup>18</sup>

Die Forschungsfragen finden sich in diesem Kontext wie folgt wieder:

- Die erste Forschungsfrage, wie ein durchgehendes System an Bewertungsinstrumenten auf strategischer Ebene aussehen kann, wird im Kapitel 5 beantwortet.
- Die zweite Forschungsfrage, wie sich diese Instrumente im gesamtunternehmerischen Kontext widerspiegeln, wird über alle Ebenen, also über das normative-, über das strategische bis zum operativen Management geklärt.

#### 1.4 Abgrenzung der Arbeit

Nachdem im vorangegangenen Kapitel die methodische Vorgehensweise erklärt wurde, wird an dieser Stelle eine Abgrenzung vorgenommen. Die Arbeit beschäftigt sich mit dem **funktionalen Ansatz** des Managementbegriffs. Dieser Tatsache geschuldet wird kein Bezug auf institutionelle Ansätze genommen. Dadurch spielen Menschen als Führungskräfte in diesem Kontext keine Rolle.

Des Weiteren wird auch die Entstehungsgeschichte und der ursprüngliche Zweck der einzelnen Instrumente nicht beleuchtet.

Das normative und operative Management werden zum ganzheitlichen Verständnis angeführt, werden aber nicht im Detail beleuchtet. Der Hauptfokus liegt somit auf der Ebene des strategischen Managements.

<sup>18</sup> In Anlehnung an: RÜEGG-STURM, J.: Das St. Galler Management-Modell. S. 21.

## 2 Annahmen und Aufbau

Wer sich mit dem Thema Management, insbesondere dem strategischen Management, auseinandersetzt, wird schon sehr zeitig feststellen, dass es eine Vielzahl von Managementmethoden und -instrumenten gibt. Bei dieser Vielzahl von Ansätzen verliert man leicht den Überblick. Der kanadische Professor für Betriebswirtschaftslehre und Management *Mintzberg*<sup>19</sup> hat eine Kategorisierung dieser vorgenommen. Dabei spricht er von den zehn Denkschulen des Managements. Jede der zehn Denkschulen repräsentieren andere Ansätze der Strategieformulierung. Diese reichen von reinem Top-Down-Ansätzen (Design School) bis hin zu ausschließlichen Anpassungsprozessen (Environmental School). Bauunternehmen durchlaufen von der Gründung eines Ein-Mann-Betriebs bis hin zum internationalen Baukonzern viele Phasen, daher ändern sich auch die Methoden und Instrumente im Lauf der Zeit. In der Gründungsphasen stehen meist die Vision der Gründerpersönlichkeiten im Mittelpunkt (Entrepreneurial School), wohingegen internationale Bauunternehmen beispielsweise auch Macht auf ihr Umfeld ausüben (Power School) und dadurch ihre strategischen Ziele erreichen können. Ist das Stadium des internationalen Konzerns erreicht, wählen die meisten Unternehmen eine Strategie des Transformationsprozesses (Configurations School).<sup>20</sup>

Diese Denkschule fasst die anderen neun Denkschulen mehr oder weniger stark zusammen. Durch diese Konfiguration sind Unternehmen in der Lage, sich an die Umwelt anzupassen. Dabei gibt es instabile Phasen, welche durch externe und/oder interne Effekte ausgelöst werden können. Beispielsweise will ein Baukonzern durch eine gezielte Strategie im Projektgeschäft im Nahen Osten (externe Veränderung) Fuß fassen oder sie arbeitet mit innovativen Bauverfahren (interne Veränderung). Dabei muss die ursprünglich beabsichtigte Strategie laufend angepasst werden.

Ein Ansatz, welcher der Strategie des Transformationsprozesses entspricht, ist das St. Galler Managementmodell.<sup>21</sup>

Die vorliegende Arbeit stützt sich seiner Annahmen und des Aufbaus auf diesem Modell. Es wurde an den Baukontext angepasst. Vor allem im strategischen Management wird intensiv auf mögliche Planungsinstrumente in der Baubranche eingegangen. Klassische Managementmodelle durchlaufen wie eingehens erwähnt im Wesentlichen fast immer den gleichen Prozess, nämlich Planen, Organisieren, Personal, Führung und Kontrolle. In einigen anderen Darstellungen wurden abweichende Formulierungen verwendet, aber im Prinzip lässt sich die Vorgehensweise immer

<sup>19</sup> Siehe dazu: MINTZBERG, H.: Strategic Thinking as Seeing.

<sup>20</sup> Vgl. MINTZBERG, H.: Organizational Confrigurations. [https://www.12manage.com/methods\\_mintzberg\\_configurations.html](https://www.12manage.com/methods_mintzberg_configurations.html). Datum des Zugriffs: 21.09.2020.

<sup>21</sup> Siehe dazu: RÜEGG-STURM, J.: Das St. Galler Management-Modell. S. 21.

wieder auf die genannten Funktionen herunterbrechen. Dieser Prozess baut aber auf Annahmen auf, die in der Praxis nicht zutreffen:<sup>22</sup>

- Beherrschbarkeit (Unternehmen und ihre Prozesse sind nicht trivial, sondern durchaus komplex)
- Exakte Planung (über langen Zeitraum nicht möglich)
- Prognosefähigkeit (Rückschlüsse aus der Vergangenheit lassen die Zukunft nicht prognostizieren)
- Definierte Handlungsmuster (Bauprojekte stellen meist Unikate dar. Hierbei gibt es keine standardisierten Handlungsmuster für Krisenfälle)
- Festgelegter Reaktionsmuster (nicht alle Umweltvariablen und Wechselwirkungen bekannt)

Zusammengefasst bestehen also die Annahmen, die Umwelt sei statisch und würde sich dadurch nicht verändern. Inputs der Produktionsfaktoren (Ressourcen, Arbeit und Kapital) sind unerschöpflich und immer vorhanden. Es wird weiters von einer konstanten Nachfrage ausgegangen. Die Unternehmen selbst agieren, wie es *Heinz von Förster* beschrieben hat, als Trivialmaschinen. Das würde bedeuten, bei gleichem Input können Unternehmen Produktionsfaktoren immer in gleicher Zeit, Qualität und Kosten vereinen.<sup>23</sup>

In der heutigen, schnelllebigen Welt kann mit diesen Werkzeugen nicht mehr erfolgreich gearbeitet werden, da sich Produktlebenszyklen ständig verkürzen, die Umwelt von Unternehmen alles andere als stabil ist (Lieferanten, Produktionsfaktoren und Abnehmer ändern sich ständig), es unternehmensinterner Innovationen bedarf, um auf den Markt bestehen zu können. An diesem Punkt setzt das St. Galler Management-Modell (wie auch weitere moderne Managementansätze) an. Die Märkte lassen sich dabei nach der Dynamik des Umfelds und der Komplexität der Aufgaben und Problemstellung unterteilen. Lange<sup>24</sup> schlägt je nach Kombination von Dynamik des Umfelds und Komplexität der Aufgaben folgende Aufbauorganisationen von Unternehmen vor:

- stabile Umwelt und einfache & unabhängige Aufgaben → einfache Hierarchie
- stabile Umwelt und vielfältig & vernetzte Aufgaben → Struktur mit hoher Regelungsdichte

<sup>22</sup> Vgl. SCHREYÖGG, G.; KOCH, J.: Grundlagen des Managements. 2014. S. 14-25.

<sup>23</sup> Vgl. o.V.: Komplexitätsmanagement. <http://www.daswirtschaftslexikon.com/d/komplexit%C3%A4tsmanagement/komplexit%C3%A4tsmanagement.htm>. Datum des Zugriffs: 22.09.2020.

<sup>24</sup> Siehe dazu: LANGE, T.: Hybrider Wohlfahrtskorporatismus – Eine Analyse zur Veränderbarkeit des Pflegesystems und der Wohlfahrtsverbände.

- instabile Umwelt und einfache & unabhängige Aufgaben → Dezentralisation, flache Hierarchie
- instabile Umwelt und vielfältige & vernetzte Aufgaben → Selbstorganisierende Netzwerke

Die empfohlenen Aufbauorganisationen werden in Abbildung 2 zusammengefasst und in weiterer Folge die Legitimität von modernen Planungsinstrumenten rechtfertigen.

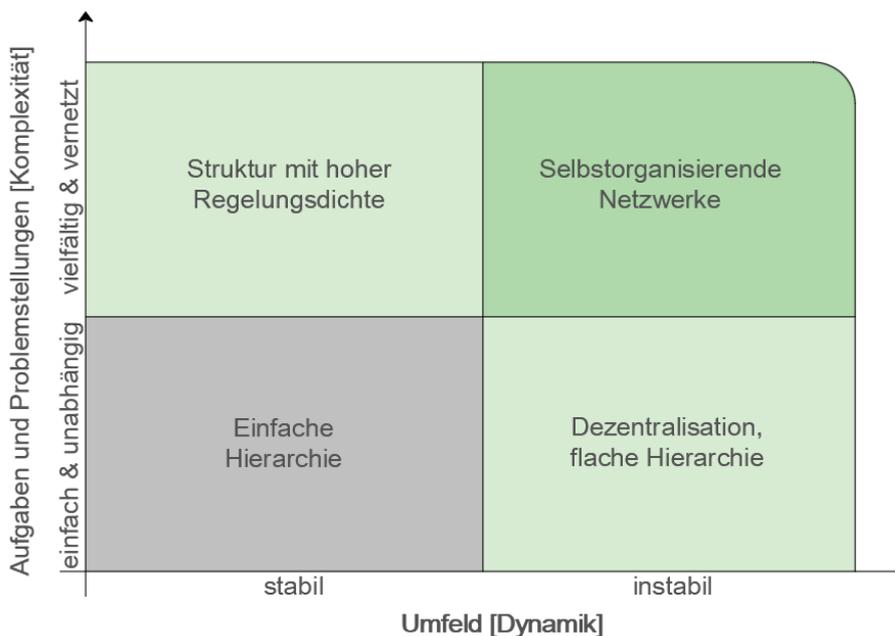


Abbildung 2 Organisationsformen nach Komplexität und Dynamik<sup>25</sup>

Das Umfeld, in dem sich Bauunternehmen bewegen, ist relativ instabil, denkt man dabei an Lieferanten, Auftraggeber oder Subunternehmer. Die Aufgaben und Problemstellungen reichen je nach Projekt von einfach und unabhängig (z. B. Bau einer Garage für eine Einfamilienhaus) bis hin zu vielfältig und vernetzt (z. B. Stadionbau in Osteuropa mittels ARGE). Daher sind einfache Hierarchien, bei denen klassische Planungsmethoden der Unternehmensführung angewandt werden können, auszuschließen. Es sei angemerkt, dass die Hierarchien natürlich einfach in der Darstellung sein müssen, aber hierunter wird eher eine Hierarchie verstanden die strikt Top-down funktioniert (vgl. militärische Organisationen). Bauunternehmen

<sup>25</sup> Vgl. HIRT; C.: Vorlesungsskriptum VU Management 2020 EH1. S 6.

sollen demnach laut *Lange*<sup>26</sup> so gestaltet werden, dass sie dezentrale, flache Hierarchien aufweisen oder sogar ein selbstorganisierendes Netzwerk bilden.

Dies schlägt sich auch in der Praxis nieder. Mittlere bis große Bauunternehmen besitzen Niederlassungen, die ihr Tagesprojektgeschäft selbstständig abhandeln, ohne ständig um Freigaben von höheren Stellen ansuchen zu müssen. Baukonzerne sind gegebenenfalls auch in Form von Profitcentern aufgebaut. Das heißt, dass die jeweiligen divisionalen Sparten (Vorrangig im Projektgeschäft) oder Niederlassungen (Vorrangig im Flächengeschäft) weitgehende Befugnisse haben, sowie für den Gewinn verantwortlich sind und dadurch fast als eigenständige Unternehmen agieren können.

Ein kleiner Exkurs in die Psychologie soll helfen, den Aufbau des St. Galler Managementmodell-Modells zu verstehen. Das Modell gliedert sich in drei Ebenen. Die oberste Ebene bildet das normative Management, darunter befindet sich das strategische Management und ganz unten das operative Management. Der britisch-US-amerikanische Unternehmensberater und Autor *Sinek*<sup>27</sup> entwarf das Modell des goldenen Kreises, welches ebenfalls drei Ebenen in Form eines Kreises aufweist und in Abbildung 3 schematisch dargestellt wird.

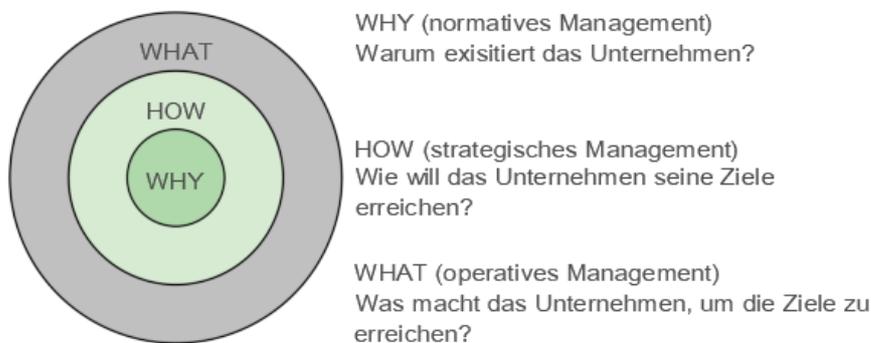


Abbildung 3 The Golden Circle mit Unternehmensbezug<sup>28</sup>

Ein zentraler Faktor bei der Motivation von Menschen ist der Faktor „warum machen wir das oder wofür ist das wichtig, was wir machen“. Er bildet also die Grundlage für das sinnvolle Handeln. Aus der Sicht eines Unternehmens ist dies nicht wesentlich anders, hierbei beschreibt das „Warum“

<sup>26</sup> Siehe dazu: LANGE, T.: Hybrider Wohlfahrtskorporatismus – Eine Analyse zur Veränderbarkeit des Pflegesystems und der Wohlfahrtsverbände.

<sup>27</sup> Siehe dazu: SINEK, S.: The golden circle. <https://simonsinek.com/wp-content/uploads/2019/02/The-Golden-Circle.pdf>. Datum des Zugriffs 20.12.2020.

<sup>28</sup> Vgl. SINEK, S.: The golden circle. <https://simonsinek.com/wp-content/uploads/2019/02/The-Golden-Circle.pdf>. Datum des Zugriffs 20.12.2020.

den höheren Zweck der Organisation, also warum besteht das Unternehmen in der Gesellschaft und wofür wird es gebraucht. Diese Fragestellung klärt das **normative Management**.

„Wie“ beschreibt die weitsichtige Vorgehensweise, also die Strategie, wie das „Warum“ erreicht werden kann. Wieder auf Unternehmen umgelegt klärt diese Frage genau das **strategische Management**.

Das „Was“ beschreibt die genauen Anweisungen, die vorgenommen werden müssen, um die Unternehmensziele umsetzen zu können. Diese Bedingung zu lösen, ist die Hauptaufgabe des **operativen Managements**.

Zum besseren Verständnis ein kurzes, fiktives Beispiel aus der Baubranche, genauer dem Straßenbau:

- **Warum gibt es das Unternehmen?**

Es bestehen Unternehmen im Straßenbau, um die Verkehrsinfrastruktur in dem Land aufrechtzuerhalten und auszubauen (normatives Management).

- **Wie will das Unternehmen das erreichen?**

Das Unternehmen will die richtigen Ziele definieren, indem es **die richtigen Dinge tut**, also durch den Einsatz ihrer Kernkompetenzen (jahrelange Erfahrung im Straßenbau), durch innovative Fertigungsmethoden, durch Anbieten bei attraktiven Großbaustellen, etc. (strategisches Management).

- **Was macht das Unternehmen, um die Ziele zu erreichen?**

Das Unternehmen will die Ziele erreichen, indem es **die Dinge richtig tut** und sich an vorgegebenen Zeiten, Qualitäten und Kosten hält (operatives Management).

### 3 Normatives Management

Die normative Unternehmensführung, also die Handlungsvorgaben, an die sich Mitarbeiter von Unternehmen halten müssen, werden durch die Vision, die Mission und die Corporate Governance (Unternehmensverfassung) beschrieben. Dabei sind die Begriffe strikt voneinander zu trennen, da sie jeweils eine eigene Funktion und Daseinsberechtigung besitzen.

Die folgende Abbildung 4 Ebene des normativen Managements stellt einen Ausschnitt von Abbildung 1 Aufbau der Arbeit dar und zeigt die in dem Kapitel 3 Normatives Management behandelten Begriffe auf. Diese Kapitel wird sich intensiv der Vision, der Mission und der Corporate Governance beschäftigen.

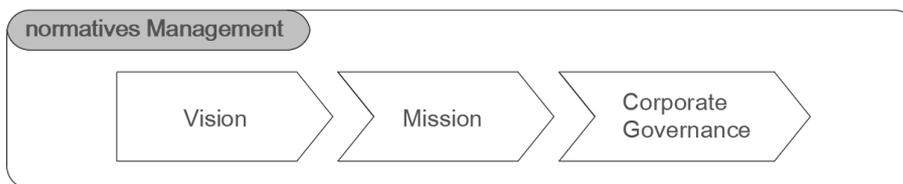


Abbildung 4 Ebene des normativen Managements<sup>29</sup>

#### 3.1 Werte und Interessen der Stakeholder

Input des normativen Managements sind die Werte und Interessen der einzelnen Stakeholder. Die Existenzberechtigung eines Unternehmen gründet auf der Erfüllung der Bedürfnisse von Stakeholdern.

Um in diesem Kontext die Existenzberechtigung besser verstehen zu können, wird an dieser Stelle das Konzept der Legitimation in der freien Marktwirtschaft erläutert.

Um als Unternehmen eine Legitimation in der Gesellschaft zu erlangen, sind folgende drei Anforderungen zu erfüllen.<sup>30</sup>

- Pragmatische Legitimation
- Moralische Legitimation
- Kognitive Legitimation

<sup>29</sup> Vgl. RÜEGG-STURM, J.: Das St. Galler Management-Modell. S. 21.

<sup>30</sup> Vgl. SCHREYÖGG, G.; KOCH, J.: Grundlagen des Managements. 2014. S. 34-35.

Die **pragmatische** Grundlage erlangt ein Unternehmen, indem es die Eigeninteressen der jeweiligen Stakeholder erfüllt. An einem fiktiven Beispiel eines Baukonzerns könnte dies wie folgt aussehen:

- Eigenkapitalgeber, also Anteilseigner (Besitzer von Aktien), wollen ihr eingesetztes Kapital mit einem gewissen Zinssatz verzinst haben (Residualanspruch).
- Fremdkapitalgeber wollen sicherstellen, dass sie ihr verliehenes Kapital inklusive Zinsen wiederbekommen. Das betrifft sowohl Banken, externe Unternehmen und Privatpersonen in Form von Anleihen als auch Lieferanten von beispielsweise Baumaterialien, bei denen die entstandenen Verbindlichkeiten noch nicht beglichen wurden.
- Auftraggeber wollen ihre Bauwerke in vereinbarter Qualität, in vereinbarter Zeit und in einem vereinbarten Kostenrahmen erhalten.
- etc.

Ein Unternehmen erlangt die **moralische** Legitimationsgrundlage nur, wenn sie im Einklang mit den Werten und weiters der Norm der Gesellschaft handelt. Prinzipiell besitzen Unternehmen die moralische Legitimation, sie wird jedoch gegen den Verstoß von Werten und Normen entzogen. Ein berühmtes Beispiel aus der jüngeren Vergangenheit ist Nestle. Das Unternehmen sicherte sich im afrikanischen Raum Wasserrechte und privatisierte diese daraufhin. Menschenrechtsaktivisten warfen dem Unternehmen vor, es würde das für das Überleben der dort ansässigen Menschen notwendige Wasser privatisieren. Das Unternehmen wehrte sich gegen die Vorwürfe. Einige Handelsunternehmen nahmen jedoch trotzdem Produkte von Nestle aus ihrem Sortiment, da die moralische Legitimation nicht mehr gegeben war.<sup>31</sup>

Ein weniger bekanntes Beispiel für das Brechen der moralischen Legitimität stellt die serbische PZP Zajecar, ein Tochterunternehmen der STRABAG SE, dar. Sie betrieb im Jahr 2016 angeblich "moderne Sklaverei" indem sie lokale Gefängnisinsassen für einen Stundenlohn von weniger als 20 Cent für Bauarbeiten beschäftigte. Der Stundenlohn eines Bauarbeiters lag in diesem Jahr in Serbien bei etwas unter drei Euro.<sup>32</sup>

Solche Vorfälle können ebenfalls für den Entzug der moralischen Legitimitätsgrundlage in der Gesellschaft sorgen.

<sup>31</sup> Vgl. GLOSE, J.: Warum Nestle so unbeliebt ist. <https://orange.handelsblatt.com/artikel/40262>. Datum des Zugriffs: 29.09.2020

<sup>32</sup> Vgl. o. V.: Strabag-Firma wegen „moderner Sklaverei“ am Pranger. <https://www.leadersnet.at/news/45167,strabag-firma-wegen-moderner-sklaverei-am-pranger.html>. Datum des Zugriffs 29.12.2020.

An dieser Stelle wird zum besseren Verständnis der Unterschied zwischen Moral und Ethik erklärt. Die Moral beschreibt die vorgegeben Handlungsmuster einer Gesellschaft, also was laut einer Gesellschaft gemacht werden soll/darf oder was eben nicht. Die Ethik ist die Reflexionslehre der Moral, sie überprüft also, ob die vorherrschenden moralischen Vorstellungen noch der Zeit entsprechen. Die normative Ethik, welche größtmöglich in der Corporate Governance verankert ist, gibt Lösungsvorschläge für die Bewältigung von moralischen Dilemmas vor und sichert somit langfristig die moralische Legitimität in der Gesellschaft.<sup>33</sup>

Die **kognitive** Legitimation erlangt ein Unternehmen, wenn die Handlungen, welche vorgenommen werden, aus Sicht eines neutralen Beobachters Sinn ergeben und in gewisser Maße vorhersehbar sind. Infrastruktur und Gebäude, die der Gesellschaft einen Mehrwert bringen, erfüllen ohne Frage die kognitive Legitimität. Neubauten, die lediglich dem Prestige von Unternehmen und Privatpersonen dienen soll, geraten aufgrund dem zunehmenden Klimabewusstsein der Gesellschaft zunehmend in Verrufung.<sup>34</sup>

Demnach sorgt das normative Management für die moralische und kognitive Legitimität eines Unternehmens in der Gesellschaft. Das strategische Management beschäftigt sich dahingehend mit der Grundlage für die pragmatische Legitimität.

### 3.2 Unternehmensprozesse und Output

Die Unternehmensprozesse beschreiben Aufgaben, die vom Unternehmen vorgenommen werden müssen. Auf der Ebene des normativen Managements sind dies die Erstellung einer Vision, eine daraus abgeleitete Mission und in weiterer Folge die Konzipierung einer Corporate Governance. Die Vision und Mission werden auch als Unternehmensleitbild zusammengefasst.<sup>35</sup>

Im folgenden Kapitel werden die in der Abbildung 5 grün markierten Schlagwörter thematisiert.

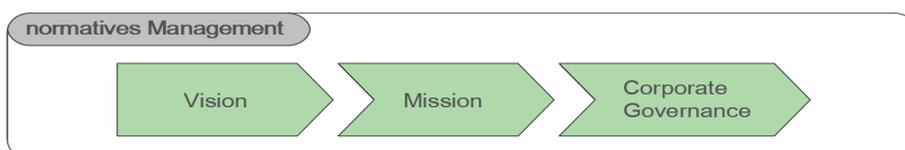


Abbildung 5 Unternehmensprozesse des normativen Managements

<sup>33</sup> Vgl. O. V.: Der Unterschied zwischen Ethik und Moral. <https://www.philoclopedia.de/was-soll-ich-tun/ethik/ethik-vs-moral/>. Datum des Zugriffs 01.10.2020

<sup>34</sup> Vgl. FUHRHOP, D.: Verbieta das Bauen – eine Streitschrift. <https://www.energiezukunft.eu/service/medientipps/verbieta-das-bauen/>. Datum des Zugriffs 02.01.2021

<sup>35</sup> Vgl. GIRMSCHIED, G.: Strategisches Baumanagement. S. 43.

### 3.2.1 Vision

Die Vision gibt vor, wie das Unternehmen in der Gesellschaft gesehen werden will. Sie bildet die kognitive Legitimität in der Gesellschaft und gibt in gewisser Maße die Richtung vor, in die sich das Unternehmen entwickeln soll.<sup>36</sup>

Eine Vision startet meistens mit den Worten „Wir wollen“ oder „Wir werden“. Ziemlich treffend formulierte das schon der französische Schriftsteller und Pilot *Saint-Exupéry*<sup>37</sup> mit den Worten „Wenn du ein Schiff bauen willst, dann rufe nicht die Menschen zusammen, um Holz zu sammeln, Aufgaben zu verteilen und die Arbeit einzuteilen, sondern lehre sie die Sehnsucht nach dem großen, weiten Meer.“<sup>38</sup>

#### 3.2.1.1 Allgemeines zur Vision

Die Vision nimmt im Allgemeinen drei Funktionsbereiche ein:<sup>39</sup>

- **Identitätsfunktion**  
Stellt ein unverwechselbares Bild nach außen dar, wie das Unternehmen in Zukunft gesehen werden will.
- **Identifikationsfunktion**  
Beschreibt den Sinn des Unternehmens. Damit fühlen sich die Mitarbeiter verbundener mit dem Unternehmen.
- **Mobilisierungsfunktion**  
Motiviert die Mitarbeiter, das Zukunftsbild zu erreichen.

Für die Formulierung einer Vision, welche die drei Funktionsbereiche erfüllt, sind folgende Grundlagen von Bedeutung.

Erfolgsfaktoren für eine gelungene Vision:<sup>40</sup>

- Erklärt kurz und prägnant die Ziele des Unternehmens
- Erzeugt ein Wir-Gefühl

<sup>36</sup> Vgl. HUNGENBERG, H.: Strategisches Management in Unternehmen. 2014. S. 50.

<sup>37</sup> Siehe dazu: Antoine de Saint-Exupéry über Motivation [https://www.gutzitert.de/zitat\\_autor\\_antoine\\_de\\_saint-exupery\\_thema\\_motivation\\_zitat\\_33700.html](https://www.gutzitert.de/zitat_autor_antoine_de_saint-exupery_thema_motivation_zitat_33700.html). Datum des Zugriffs 04.10.2020.

<sup>38</sup> Vgl. O.V.: Antoine de Saint-Exupéry über Motivation. [https://www.gutzitert.de/zitat\\_autor\\_antoine\\_de\\_saint-exupery\\_thema\\_motivation\\_zitat\\_33700.html](https://www.gutzitert.de/zitat_autor_antoine_de_saint-exupery_thema_motivation_zitat_33700.html). Datum des Zugriffs 04.10.2020.

<sup>39</sup> Vgl. HUNGENBERG, H.: Strategisches Management in Unternehmen. 2014. S. 50.

<sup>40</sup> Vgl. HAAKE, K.; SEILER, W.: Strategie-Workshop: In fünf Schritten zur erfolgreichen Unternehmensstrategie. 2010. S. 26.

- Gibt die Stoßrichtung des Unternehmens vor
- Inspiriert Mitarbeiter
- Schafft emotionale Bindung zum Unternehmen

Fehler bei der Formulierung von Visionen:<sup>41</sup>

- Unverständliche Zielsetzung
- Unrealistische Zielsetzung
- Zu abstrakte Ziele

### 3.2.1.2 Bekannte Beispiele von Unternehmensvisionen außerhalb der Baubranche

An dieser Stelle werden branchenübergreifende Unternehmensvisionen aufgezeigt, die alle Erfolgsfaktoren erfüllen und somit als Benchmark dienen sollen.

- **SpaceX:** „*Mars & Beyond: The road to making humanity multiplanetary*“<sup>42</sup>
- **Microsoft** (ursprüngliche Vision): „*Every business and household should have a computer*“<sup>43</sup>
- **RedBull:** „*Menschen und Ideen beflügeln*“<sup>44</sup>
- **Walmart:** „*Be THE destination for customers to save money, no matter how they want to shop*“<sup>45</sup>
- **Wikipedia** (2010): „*Stell Dir eine Welt vor, in der jeder einzelne Mensch freien Anteil an der Gesamtheit des Wissens hat*“<sup>46</sup>
- **Tesla:** „*To create the most compelling car company of the 21st century by driving the world’s transition to electric vehicles*“<sup>47</sup>

Diese Visionen beinhalten alle oben beschriebenen Erfolgsfaktoren. Im ersten Schritt klingen die Zielsetzungen realitätsfern, aber diese außergewöhnlichen Unternehmen haben es trotzdem geschafft, sie zu erreichen.

<sup>41</sup> Vgl. HAAKE, K.; SEILER, W.: Strategie-Workshop: In fünf Schritten zur erfolgreichen Unternehmensstrategie. 2010. S. 26.

<sup>42</sup> Vgl. o.V.: Mars & Beyond – The road to making humanity multiplanetary. <https://www.spacex.com/human-spaceflight/mars/index.html>. Datum des Zugriffs 07.10.2020.

<sup>43</sup> Vgl. BEAUMOT, C.: Bill Gate’s dream: A computer in every hosehold. <https://www.telegraph.co.uk/technology/3357701/Bill-Gatess-dream-A-computer-in-every-home.html>. Datum des Zugriffs 07.10.2020.

<sup>44</sup> Vgl. o.V.: Menschen und Ideen beflügeln. <https://www.redbull.com/at-de/energydrink/red-bull-unternehmen>. Datum des Zugriffs 07.10.2020.

<sup>45</sup> Vgl. FERGUSON, E.: Walmart’s Mission Statement & Vision Statement, Generic & Intensive Strategies. <http://panmore.com/walmart-vision-mission-statement-intensive-generic-strategies>. Datum des Zugriffs 07.10.2020.

<sup>46</sup> Vgl. o.V.: 19 Beispiele für Unternehmensvisionen die inspirieren. <https://www.massier.de/news/top-unternehmensvisionen>. Datum des Zugriffs 07.10.2020.

<sup>47</sup> Vgl. o.V.: Tesla, Inc. Mission Statement & Vision Statement (An Analysis). <http://panmore.com/tesla-motors-inc-vision-statement-mission-statement-analysis>. Datum des Zugriffs: 29.12.2020

### 3.2.1.3 Beispiel aus der Baubranche

Kleine und mittlere Betriebe besitzen oftmals keine oder nur schwach verschriftliche Visionen. Die Vision wird in solchen Unternehmen meist direkt kommuniziert und nicht niedergeschrieben. Daher werden im Folgenden nur große und international agierende Bauunternehmen als Praxisbeispiele verwendet.

- **PORR AG (AUT)**

- Sicherheit und Gesundheit: „*Vision Zero*“ – Die Reduzierung der Arbeitsunfallhäufigkeit auf unter zehn, bei je eine Million geleisteten Arbeitsstunden.<sup>48</sup>

Die PORR AG will damit in der Gesellschaft als Arbeitgeber auftreten, dem die Gesundheit seiner Mitarbeiter wichtig ist, was wiederum ein Gefühl von Wertschätzung schafft.

- Unternehmensvision: „*Intelligentes Bauen verbindet Menschen*“<sup>49</sup>

Mit der Gesamtunternehmensvision spricht das Unternehmen alle Stakeholder an. Damit können sich viele Menschen identifizieren, was sie gemeinsam an einem Ziel arbeiten lässt.

- **STRABAG SE (AUT)**

Die STRABAG SE gibt in ihrer Vision indirekt an, dass sie weiterhin Leistungen entlang der ganzen Wertschöpfungskette anbieten und den Status als eines der führenden europäischen Baukonzerne halten will. Vor allem wird das durch das medienwirksame „TEAMS WORK“ beschrieben.<sup>50</sup>

- **HOCHTIEF AG (DE)**

„*Wir bauen die Welt von morgen*“<sup>51</sup>

Diese Vision von HOCHTIEF AG erfüllt alle Erfolgsfaktoren für eine gelungene Vision. Sie erzeugt ein Wir-Gefühl, ist kurz, prägnant, verständlich und gibt die Stoßrichtung des Unternehmens vor.

<sup>48</sup> Vgl. PORR AG (2019): PORR AG Geschäftsbericht 2019. S. 103.

<sup>49</sup> Vgl. o.V.: Leitbild. <https://porr-group.com/konzern/csr/leitbild/>. Datum des Zugriffs 08.10.2020.

<sup>50</sup> Vgl. STRABAG AG (2019): STRABAG AG Geschäftsbericht 2019. S. 30.

<sup>51</sup> Vgl. HOCHTIEF AG (2016): HOCHTIEF AG Geschäftsbericht 2016. S. 1.

*„In unseren ausgesuchten internationalen Zielmärkten werden wir mit unserer Projektmanagement- und Ingenieurkompetenz eine führende Markt- und Technologieposition in den Geschäftsfeldern Bauen, Engineering, PPP sowie im Minengeschäft erreichen.“<sup>52</sup>*

Abgesehen von der Kürze erfüllt auch diese Vision alle Erfolgsfaktoren. Des Weiteren dient sie als Ergänzung zur ersten Vision, da sie zukünftige Ziele detaillierter ausführt und dadurch greifbarer gemacht wird.

Vergleicht man die Unternehmensvisionen von den Top-Unternehmen außerhalb der Bauwirtschaft und die der großen Bauunternehmen, dann lassen sich bei kritischer Betrachtung doch qualitative Unterschiede erkennen. Die Vision steht, wie oben beschrieben, wie das Unternehmen in der Gesellschaft gesehen werden will und was es in der Zukunft erreichen will. Die fünf vorher genannten Unternehmen außerhalb der Baubranche sind jeweils Weltmarktführer in ihren Branchen, was eine Existenzbedrohung für sie ohnehin unrealistisch erscheinen lässt, daher besitzen sie schon eine gewisse Grundlegitimität. Weiters agieren diese Unternehmen in weniger gesättigten Märkten, zeichnen sich durch qualitative Differenzierung aus und betreiben viel Marketing, da sie, im Gegensatz zu Bauunternehmen, in starken Business to Customer (B2C) Märkten agieren. Diesen Tatsachen geschuldet, wirken die ausformulierten Visionen und Missionen von Top-Unternehmen außerhalb der Bauwirtschaft klarer und stärker.

Am ehesten lässt sich die Position des Autoherstellers Tesla mit Bauunternehmen vergleichen. Das Unternehmen agiert wie die meisten Bauunternehmen auch in relativ gefestigten Märkten, schafft es aber durch seine Vision und Innovationen die Branche zu verändern und so die Aufmerksamkeit von Kunden auf sich zu lenken.

### 3.2.2 Mission

Die Mission eines Unternehmens beschreibt, warum ein Unternehmen besteht, was das Unternehmen macht und formuliert Nutzungsversprechungen gegenüber den Stakeholdern.<sup>53</sup>

An dieser Stelle sei zur klaren Abgrenzung noch einmal darauf verwiesen, dass die **Vision** Aussagen über „**wer wir sein wollen**“ und die **Mission** oder das Mission-Statement Aussagen über „**wer wir sind**“ treffen.

<sup>52</sup> Vgl. o.V.: Nachhaltig Werte schaffen für alle Stakeholder. <https://www.hochtief.de/ueber-hochtief/strategie>. Datum des Zugriffs 08.10.2020.

<sup>53</sup> Vgl. MÜLLER-STEWENS, G.: Was ist "Unternehmensleitbild"? <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/unternehmensleitbild-50248?redirectedfrom=47577>. Datum des Zugriffs 08.10.2020.

### 3.2.2.1 Bekannte Beispiele von Unternehmensmissionen außerhalb der Baubranche

An dieser Stelle werden branchenübergreifende Unternehmensmissionen aufgezeigt, die alle Erfolgsfaktoren erfüllen und somit als Benchmark dienen sollen.

- **TED:** „*Spread Ideas*“<sup>54</sup>
- **Google:** „*Google’s mission is to organize the world’s information and make it universally accessible and useful.*“<sup>55</sup>
- **Starbucks:** „*To inspire and nurture the human spirit – one person, one cup and one neighbourhood at a time.*“<sup>56</sup>
- **Walmart:** „*We save people money so they can live better.*“<sup>57</sup>
- **LinkedIn:** „*To connect the world’s professionals to make more productive and successful.*“<sup>58</sup>
- **Tesla:** „*To accelerate the world’s transition to sustainable energy*“<sup>59</sup>

Diese Beispiele an Unternehmensvisionen geben klar an, warum das jeweilige Unternehmen besteht und was seine Legitimationsgrundlage ist.

### 3.2.2.2 Beispiel aus der Baubranche

Die aufgestellten Benchmarks der Unternehmensmissionen außerhalb der Baubranche werden mit jener aus der Baubranche verglichen.

- **PORR AG (AUT)**

Die PORR AG wirbt mit ihrer 150-jährigen Erfahrung, in der sie das Fundament ihrer Kompetenzen sieht. Sie definiert sich weiter über intelligentes miteinander am Bau und sieht sich als Full-Service-Provider, da sie als Konzern alle Leistungen am Wertschöpfungsprozess anbieten kann.<sup>60</sup>

<sup>54</sup> Vgl. o.O.: Our organization. <https://www.ted.com/about/our-organization>. Datum des Zugriffs 08.10.2020.

<sup>55</sup> Vgl. THOMPSON, A.: Google’s Mission Statement and Vision Statement (An Analysis). <http://panmore.com/google-vision-statement-mission-statement>. Datum des Zugriffs 08.10.2020.

<sup>56</sup> Vgl. o.V.: Our Mission. <https://www.starbucks.com/about-us/company-information/mission-statement>. Datum des Zugriffs 08.10.2020.

<sup>57</sup> Vgl. o.V.: Walmart.com’s History and Mission. <https://www.walmart.com/help/article/walmart-com-s-history-and-mission/a62ce500758c4746a211d00d7c2acfd>. Datum des Zugriffs 08.10.2020.

<sup>58</sup> Vgl. o.V.: Über LinkedIn. <https://about.linkedin.com/de-de>. Datum des Zugriffs 08.10.2020.

<sup>59</sup> Vgl. o.V.: Tesla, Inc. Mission Statement & Vision Statement (An Analysis). <http://panmore.com/tesla-motors-inc-vision-statement-mission-statement-analysis>. Datum des Zugriffs: 29.12.2020.

<sup>60</sup> Vgl. o.V.: Leitbild. <https://porr-group.com/konzern/csr/leitbild/>. Datum des Zugriffs 08.10.2020.

- **STRABAG SE (AUT)**

Die Mission der STRABAG SE sagt aus, dass sie ein in Innovation und Kapitalstärke führendes Bauunternehmen in Europa ist. STRABAG SE sieht sich ebenfalls als Full-Service-Provider und verspricht seinen Stakeholdern gegenüber Vertrauen, Engagement, Partnerschaftlichkeit, Innovationsfreude und Bescheidenheit.<sup>61</sup>

- **HOCHTIEF AG (DE)**

Im Zentrum steht für HOCHTIEF AG das wertorientierte Handeln. Insbesondere wird mit den Worten „Integrität“, „Verlässlichkeit“, „Innovation“, Ergebnisorientierung“ und „Nachhaltigkeit“ geworben.<sup>62</sup>

Die Missionen der angeführten Baukonzerne geben klar an, wer sie sind und was für einen Nutzen sie den Stakeholdern versprechen.

### 3.2.3 Corporate Governance

Als Corporate Governance (Unternehmensverfassung) werden alle vertraglich festgelegten internen Unternehmensbestimmungen sowie die Bestimmungen gegenüber Stakeholdern verstanden.<sup>63</sup>

Unterscheiden ist der Begriff der Corporate Governance von dem der Corporate Compliance. Sie differenzieren sich vor allem durch ihre Sichtweise. Die Unternehmensverfassung wird aus der Sicht des Regulierers und die Corporate Compliance aus der Sicht des Unternehmens betrachtet. Dadurch soll das Corporate Governance zur Schaffung von Vertrauen und Transparenz und das Corporate Compliance zum Schutz des Unternehmens dienen.<sup>64</sup>

Vor allem durch die Schaffung von Vertrauen und Transparenz versuchen Unternehmen ihre Legitimitätsgrundlage zu wahren.

<sup>61</sup> Vgl. o.V.: Vision und Werte. [https://www.strabag.com/databases/internet/\\_public/content.nsf/web/DE-STRABAG.COM-leitbild.html](https://www.strabag.com/databases/internet/_public/content.nsf/web/DE-STRABAG.COM-leitbild.html). Datum des Zugriffs 08.10.2020.

<sup>62</sup> Vgl. HOCHTIEF AG (2016): HOCHTIEF AG Geschäftsbericht 2016. S. 25.

<sup>63</sup> Vgl. HARIC, P.: Was ist Unternehmensverfassung? [https://wirtschaftslexikon.gabler.de/search/content?keys=unternehmensverfassung&sort\\_by=search\\_api\\_relevance&sort\\_order=DESC](https://wirtschaftslexikon.gabler.de/search/content?keys=unternehmensverfassung&sort_by=search_api_relevance&sort_order=DESC). Datum des Zugriffs 08.10.2020.

<sup>64</sup> Vgl. SIEBERER, W.: Corporate Governance vs. Compliance. <https://www.wirtschaftsanwaelte.at/corporate-governance-vs-compliance/#:~:text=Corporate%20Governance%20bedeutet%20in%20etwa,%C3%9Cbereinstimmung%2C%20Einhaltung%20bestimmter%20Gebote%E2%80%9C.&text=Corporate%20Governance%20geht%20von%20der,also%20der%20%E2%80%9ERegulierten%E2%80%9C%20gepr%C3%A4gt>. Datum des Zugriffs 29.12.2020.

### 3.2.3.1 Einfluss des Gesetzgebers auf das Corporate Government

Gesetze können Unternehmen von außen koordinieren, ohne direkt in ihre Unternehmensstruktur oder ihren Handlungen einzugreifen. In der nachfolgenden Aufzählung werden wichtige Gesetze in diesem Zusammenhang erläutert.

- **Externe Effekte**

Sie können durch Umweltschutzgebungen beeinflusst werden. In Österreich gib es dahingehend keine einheitliche Gesetzgebung, es besteht vielmehr aus einem Sammelsurium von Bundes- und Landesgesetzen sowie Verordnungen. Beispiele hierfür sind in Österreich das Abfallwirtschaftsgesetz oder diverse Umweltschutzgesetze auf Landesebene.<sup>65</sup>

- **Ignoranz von Macht und Informationen**

Die Nachfrageseite von privaten Bauherren wird in Bezug auf Macht und Informationsvorsprung von Großunternehmen durch das Konsumentenschutzgesetz geschützt.<sup>66</sup>

Alle Stakeholder erlangen durch die Verpflichtung der Kapitalgesellschaften zur Veröffentlichung des Jahresabschlusses Einsicht in das Unternehmen, was unter anderem die Informationsasymmetrie der Beteiligten mindern soll.

- **Einheit von Risiko, Kontrolle und Gewinn**

Manager und Aufsichtsratsmitglieder handeln nicht immer nach den Interessen des Unternehmens. Vorwiegend wollen sie ihren eigenen Nutzen maximieren, der sich oft mit dem Nutzen des Unternehmens unterscheidet. Es besteht also ein Moral Hazard (falsche Anreize) zwischen dem Unternehmen und den verantwortlichen Personen. Beispielsweise bestehen viele Gehälter von Managern aus einem Fixum und einem Bonus. Der Bonus hängt von gewissen Kennzahlen der Bilanz ab. Die Manager versuchen daraufhin kurzfristige Gewinne zu erzielen, was für seine Periode als Vorstand durchaus legitim ist, weil er dadurch den größtmöglichen Bonus erhält. Das Unternehmen leidet aber langfristig und solch kurzfristigen Entscheidungen, daher wird durch spezielle Entlohnungssysteme die Interessen der Eigentümer (des Unternehmens) und des Managements auf eine Linie zu bringen.

<sup>65</sup> Vgl. o.V.: Umwelt und Rech in Österreich – Rechtsvorschriften mit Bezug zur Umwelt. <https://www.umwelt.steiermark.at/cms/ziel/7779244/DE/>. Datum des Zugriffs 12.10.2020.

<sup>66</sup> Vgl. o.V.: Gesamt Rechtsvorschrift für Konsumentenschutzgesetz. <https://www.ris.bka.gv.at/GeltendeFassung.wxe?Abfrage=Bundesnormen&Gesetzesnummer=10002462>. Datum des Zugriffs 13.10.2020.

### 3.2.3.2 Corporate Governance durch Corporate Management

Neben den gesetzlichen Regelungen verpflichten sich viele Großunternehmen der Einhaltung einer vorgegebenen interner Corporate Governance. In der klassischen Betriebswirtschaftslehre waren die einzigen Bestrebungen von Unternehmen ihren Gewinn und Marktanteil zu maximieren. Sie handelten also rein erfolgsorientiert.<sup>67</sup>

Moderne Unternehmensführungen zielen auf verständnisorientiertes Handeln ab, was bedeutet, dass sie den Nutzen für alle Stakeholder maximieren wollen. Dadurch erlangen Unternehmen, wie in Kapitel 2 erwähnt, Legitimität, was zu nachhaltigen Unternehmensergebnissen führt. Erstmals wurde 1973 beim Erstellen des Davoser Manifests Verhaltensweisen von Managern festgelegt. In Extremform ausgedrückt wurde festgehalten, dass Gewinne nur mehr als Existenzgrundlage dienen sollen und der höhere Zweck darin besteht, den Nutzen der Stakeholder zu maximieren. Dies ist aus volkswirtschaftlicher Betrachtung der Sprung vom Kapitalismus hin zum Sozialismus.<sup>68</sup>

Aus betriebswirtschaftlicher Sicht war es die Geburtsstunde der Unternehmensverfassung.

Die Corporate Governance muss vier grundlegende Merkmale beinhalten.<sup>69</sup>

- **Ganzheitliche Betrachtung**  
Neben der Ökonomie werden auch die Ökologie und das Soziale betrachtet.
- **Stakeholder statt Shareholder**  
Es werden die Interessen aller in Verbindung mit dem Unternehmen stehenden Anspruchsgruppen berücksichtigt.
- **Begründbarkeit**  
Vorgehensweisen sind logisch und erklärbar.
- **Langfristiger Zeitbezug**  
Nicht nur kurzfristige-, sondern auch langfristige Folgen müssen beachtet werden.

<sup>67</sup> Vgl. HIRT; C.: Vorlesungsskriptum VU Management 2020 EH4. S 3.

<sup>68</sup> Vgl. o.V.: Davoser Manifest. <http://www.wirtschaftslexikon24.com/d/davoser-manifest/davoser-manifest.htm>. Datum des Zugriffs: 13.10.2020.

<sup>69</sup> Vgl. HIRT; C.: Vorlesungsskriptum VU Management 2020 EH4. S 3.

### 3.2.3.3 Corporate Governance in der Bauwirtschaft

Die Bauwirtschaft ist in den letzten Jahrzehnten durch Lohndumping, Korruption und Bestechung immer mehr in Verruf geraten. Vor allem große Unternehmen wollen dem etwas entgegensetzen, um das Image der Branche aufzubessern und um die moralische Legitimität in der Gesellschaft nicht zu verlieren.

Folgend werden die unternehmensinternen Maßnahmen am Beispiel der STRABAG SE vorgestellt.<sup>70</sup>

Im Zuge einer Wesentlichkeitsanalyse der STRABAG SE wurden Stakeholder in die Erarbeitung von ethischen Themen eingebunden, dabei sind folgende Themengebiete als wichtig erachtet worden:

- Umweltbelange (Materialien und Energie)
- Bekämpfung von Korruption und Bestechung (fairer Wettbewerb)
- Achtung der Menschenrechte (moderne Sklaverei, Kinderarbeit sowie Antidiskriminierung)
- Soziale- und Arbeitnehmerbelange (Arbeitssicherheit, gesellschaftliches Engagement, Gesundheitsschutz)

Dysfunktionen durch Preissystem	Maßnahmen der Strabag SE
Externe Effekte	Materialien, Energie, moderne Sklaverei, Kinderarbeit, Antidiskriminierung, Arbeitssicherheit, gesellschaftliches Engagement, Gesundheitsschutz
Vermachtungsprozesse	Fairer Wettbewerb, moderne Sklaverei, Kinderarbeit, Antidiskriminierung
Trennung von Eigentum, Kontrolle und Gewinn	Fairer Wettbewerb

Tabelle 1 Zuordnung der Unternehmensethischen Maßnahmen der STRABAG SE zu den Dysfunktionen eines Preissystems

<sup>70</sup> Vgl. STRABAG AG (2019): STRABAG AG Geschäftsbericht 2019. S. 82 ff.

## 4 Bewertung und Auswahl von Strategietools

Der Aufbau des Kapitels 5 strategisches Management gründet auf den Strategietheorien von *Mintzberg*<sup>71</sup> und dem Sammelsurium an Management- und Beratungstools von *Lippold*.<sup>72</sup>

Der Umfang und der logische Aufbau des Kapitels werden aus *Mintzbergs* Theorien interpretiert. Dieser Aufbau wird im weiteren Schritt durch die Managementtools aus dem Buch „Die 75 wichtigsten Management- und Beratungstools“ von *Lippold* befüllt.<sup>73</sup>

### 4.1 Aufbau des strategischen Management

Mintzberg definierte sieben Perspektiven in Form einer Strategiebrücke, die Führungskräfte bei der Erstellung einer Strategie beachten sollten:<sup>74</sup>

- **Der Rückblick**  
Welche Strategien bewährten sich in der Vergangenheit?
- **Der Seitenblick**  
Was macht die Konkurrenz?
- **Der Blick von oben**  
Wie verhält sich der Gesamtmarkt?
- **Der Blick von unten**  
Wie steht es um die Kostenstruktur im Unternehmen? Welche Stärken und Schwächen hat das Unternehmen?
- **Der Blick von vorne**  
Wie werden sich Märkte zukünftig entwickeln?

<sup>71</sup> Siehe dazu: MINTZBERG, H.: Strategic Thinking as Seeing.

<sup>72</sup> Siehe dazu: LIPPOLD, D.: Die 75 wichtigsten Management- und Beratungstools.

<sup>73</sup> Vgl. LIPPOLD, D.: Die 75 wichtigsten Management- und Beratungstools. et. al.

<sup>74</sup> Vgl. MINTZBERG, H.: Strategic Thinking as Seeing. S. 67-70.

- **Der Blick darüber hinaus**

Welche Entwicklungen können eintreten, die aber zurzeit undenkbar sind?

- **Die Umsetzungsperspektive**

Wie können die Strategien in der operativen Ebene umgesetzt werden?

Der Umfang und Aufbau des strategischen Managements wird daher folgendermaßen gewählt:

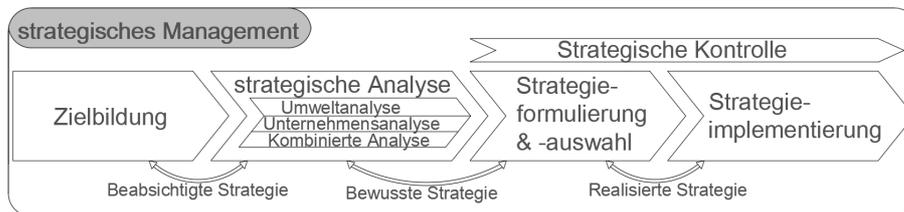


Abbildung 6 Aufbau des Kapitel 5 strategisches Management

Mit den Fragen „Welche Strategien bewährten sich in der Vergangenheit?“ und „Wie werden sich Märkte zukünftig entwickeln?“ wird die **Zielbildung** eingeleitet. Unternehmen nehmen entweder Märkte ins Auge, die sich in der Vergangenheit bewährt haben oder die besondere Potentiale aufweisen.

Im nächsten logischen Schritt werden jene Märkte durch die **strategische Analyse** untersucht. Dabei werden die Fragen „Wie verhält sich der Gesamtmarkt?“ und „Was macht die Konkurrenz?“ durch die **Umweltanalyse** geklärt. Der Blick von unten, also „Wie steht es um die Kostenstruktur im Unternehmen? Welche Stärken und Schwächen hat das Unternehmen?“ wird durch die **Unternehmensanalyse** beantwortet.

Die Frage „Welche Entwicklungen können eintreten, die aber zurzeit undenkbar sind?“ wird dahingehend eingebunden, dass sich die **beabsichtigte Strategie** in eine **bewusste-** bzw. **realisierte Strategie** ändern kann.

Die Umsetzungsperspektive, also „Wie können die Strategien in der operativen Ebene umgesetzt werden?“ wird in der **Strategieimplementierung** behandelt.

Um eine zusammenhängende Strategieentwicklung zu gewährleisten, werden die genannten Punkte um die **Strategieformulierung & -auswahl** bzw. die **strategische Kontrolle** erweitert. Die Strategieformulierung & -auswahl legt im Endeffekt fest, welche betrachtete Strategie umgesetzt wird und die strategische Kontrolle ist ein laufender Soll-Ist-Vergleich, um etwaige Abweichungen korrigieren zu können.

## 4.2 Ausgewählte Tools des strategischen Management

Eine weit angelegte Studie der Unternehmensberatung Bain & Company hat ergeben, dass Unternehmen in etwa sieben Tools im strategischen Management verwenden.

In diesem Kapitel werden die vorliegenden Tools nach dem Ausschlussprinzip minimiert, bis eine ähnliche Anzahl an Tools übrig bleibt, mit denen ein logischer Aufbau, wie in Kapitel 4.1 Aufbau des strategischen Managements beschrieben, gewährleistet werden kann.

Die Aufteilung der Tools wurde von *Lippold*<sup>75</sup> übernommen. Dieser gliedert die zur Verfügung stehenden Tools nach Informationsbeschaffung und -aufbereitung, Analyse und Zielsetzung, Problemlösung, Implementierung sowie Beratung.

Die ausgehende Tabelle hat bereits die reinen Beratungstools ausgeschlossen, da sie einem anderen Zweck dienen als dem strategischen Management.

Für nachfolgende Tabellen in Kapitel 4.2 hat die verwendete Farbgebung folgende Bedeutung:

### Legende

ausgeschlossene Tools
weiter in Betracht gezogene Tools
ausgewählte Tools

Tabelle 2 Legende Tool-Auswahl

<sup>75</sup> Siehe dazu: LIPPOLD, D.: Die 75 wichtigsten Management- und Beratungstools.

Tools zu Informationsbeschaffung und -aufbereitung	
Kommunikationstools	Prognosetools
Workshop	Repräsentativebefragung
Moderation	Panelbefragung
Diskussion	Expertenbefragung und Delphi-Methode
Kartenabfrage	Szenariotechnik
Präsentation	Zeitreihenanalyse
	Regressionsanalyse

Tools zur Analyse und Zielsetzung		
Umweltanalysen	Unternehmensanalysen	Kombinierte Analysen
Umfeldanalyse (DESTEP, PESTEL)	Ressourcenanalyse	SWOT/TOWS-Analyse
Five forces model	Analyse der Kompetenzposition	Zielvereinbarung nach dem SMART-Prinzip
	Business Process Reengineering	Kennzahlensysteme
	Aufbauorganisation	Mittel-Zweck-Schema
	Ablauforganisation	Balanced Scorecard
	Geschäftsmodell	Benchmarking
		Tools zur Zielformulierung
		Tools zur Problemstrukturierung
		Aufgabenanalyse und Kernfragenanalyse
		Szenarioanalyse
		4-p-Marketing-Modell
		4-c-Marketing-Modell
		Marketing-Gleichung

Tools zur Problemlösung		
Planungs- und Kreativitätstechniken	Tools zur Strategiewahl	Tools zur Formulierung der strategischen Stoßrichtung
Brainstorming	Erfahrungskurve	Wachstumsstrategie
Brainwriting	Lebenszyklusmodelle	Strategien in schrumpfenden Märkten
Methode BS5		Wettbewerbsstrategien
Synektik		Markteintrittsstrategien
Bionik		
Morphologischer Kasten		
Mind Mapping		
		Modellierung im Geschäftsprozessmanagement
		Ergebnisorientierte Prozesskette
		Business Process Model and Notation

Tools zur Implementierung		
Projektmanagementtools	Agile Tools	Tools zur Evaluierung
Prince 2	Scrum	Kundenzufriedenheitsanalyse
PMBoK2	Design Thinking	Auftragsbeurteilung
	It-Kanban	Anschlussakquisition
	Kontrollkarten	
	Ursache-Wirkungs-Diagramm	
	Paretodiagramm	
	Korrelationsdiagramm	
	Flussdiagramm	

Tabelle 3 Managementtools nach dem Ausschluss der Beratungstools

Im nächsten Schritt werden Kommunikationstools und Tools zur Informationsbeschaffung ausgeschlossen. Sie können zwar im Zuge des strategischen Managements begleitend verwendet werden, der Autor sieht diese aber nicht als Kerntools für die Strategieentwicklung.

Auch die von *Lippold*<sup>76</sup> definierten Prognosetools werden ausgeschlossen, da die Informationsbeschaffung im Einzelfall sehr differenziert gestaltet wird (Vergleich von lokalen Bauunternehmen und internationalen Baukonzern).

Zielvereinbarungen nach dem Management by Objects Prinzip (MbO-Prinzip) werden ausgeschlossen, weil sich diese meist auf die Ziele von einzelnen Mitarbeitern beziehen und nicht auf die strategischen Ziele eines Unternehmens.<sup>77</sup>

Die Tools zur Problemstrukturierung werden auch ausgeschlossen, weil das Problem (des strategischen Entwicklungsprozess) bereits nach den Theorien nach *Mintzberg* strukturiert wurden.

Planungs- und Kreativitätstechniken werden aus demselben Grund wie Kommunikationstools und Tools zur Informationsbeschaffung ausgeschlossen.

Im Kapitel 6 operatives Management wurden Geschäftsprozesse aufgezeigt. Die Tools zur Modellierung im Geschäftsprozessmanagement beziehen sich hauptsächlich auf die operative Ebene und werden aus diesem Grund auch ausgeschlossen.

Die von *Lippold* aufgezeigten Tools zur Implementierung beziehen sich ebenfalls auf die operative Ebene und werden aus selbigem Grund ausgeschlossen.

Damit entfallen in Tabelle 3 rot markierte Tools.

---

<sup>76</sup> Siehe dazu: LIPPOLD, D.: Die 75 wichtigsten Management- und Beratungstools.

<sup>77</sup> Vgl. SPECHT, R.; BUGMANN, Y.: MbO: Führen durch Zielvereinbarung. <https://www.hrtoday.ch/de/article/mbo-f-hren-durch-zielvereinbarung>. Datum des Zugriffs: 15.11.2020.

Tools zu Informationsbeschaffung und -aufbereitung		
Kommunikationstools	Tools zur Informationsbeschaffung	Prognosetools
Workshop	Sekundärdatenanalyse	Repräsentativbefragung
Moderation	Company Profiling	Panelbefragung
Diskussion	Survey Methode	Expertenbefragung und Delphi-Methode
Kartenabfrage		Szenariotechnik
Präsentation		Zielreihenanalyse
		Regressionsanalyse

Tools zur Analyse und Zielsetzung		
Umweltanalysen	Unternehmensanalysen	Kombierte Analysen
Umfeldanalyse (DESTEP, PESTEL)	Ressourcenanalyse	SWOT/TOWS-Analyse
Five forces modell	Analyse der Kompetenzposition	Kritischer Erfolgsfaktor
	Business Process Reengineering	7-S-Modell
	Aufbauorganisation	Stakeholderanalyse
	Ablauforganisation	Wertkettenanalyse
	Geschäftsmodell	Benchmarking
		Zielvereinbarung nach dem SMART-Prinzip
		Zielvereinbarung nach dem IMIO-Prinzip
		Kennzahlensysteme
		Mittel-Zweck-Schema
		Balanced Scorecard
		Marketing-Gleichung

Tools zur Problemlösung		
Planung- und Kreativitätstechniken	Tools zur Strategiewahl	Portfoliotechniken
Brainstorming	Erfahrungskurve	Vier-Felder-Matrix
Brainwriting	Lebenszyklusmodelle	Neun-Felder-Matrix
Methode 635		ADL-Matrix
Synektik		Wachstumsstrategie
Bionik		Strategien in schrumpfenden Märkten
Morphologischer Kasten		Wettbewerbsstrategien
Mind Mapping		Markteintrittsstrategien
		Modellierung im Geschäftsprozessmanagement
		Ergebnisorientierte Prozesskette
		Business Process Model and Notation

Tools zur Implementierung		
Projektmanagementtools	Agile Tools	Qualitätsmanagementtools
Prince2	Scrum	Fehlersammeliste
PMBOK2	Design Thinking	Histogramm
	It-Kanban	Kontrollkarten
		Ursache-Wirkungs-Diagramm
		Pareto-Diagramm
		Korrelationsdiagramm
		Flussdiagramm
		Kundenzufriedenheitsanalyse
		Auftragsbeurteilung
		Anschlussakquisition
		Tools zur Evaluierung

Tabelle 4 Vorselektierte Managementtools

Damit verbleibend folgende Tools zur genaueren Betrachtung:

Tools zur Analyse und Zielsetzung			
Umweltanalysen	Unternehmensanalysen	Kombinierte Analysen	Tools zur Zielformulierung
Umfeldanalyse (DESTEP, PESTEL)	Ressourcenanalyse	SWOT/TOWS-Analyse	Zielvereinbarung nach dem SMART-Prinzip
Five forces modell	Analyse der Kompetenzposition	Kritischer Erfolgsfaktor	Kennzahlensysteme
	Business Process Reengineering	7-S-Modell	Mittel-Zweck-Schema
	Aufbauorganisation	Stakeholderanalyse	Balanced Scorecard
	Ablauforganisation	Wertkettenanalyse	
	Geschäftsmodell	Benchmarking	

Tools zur Problemlösung			
Tools zur Strategiewahl	Portfoliotechniken	Tools zur Formulierung der strategischen Stoßrichtung	
Erfahrungskurve	Vier-Felder-Matrix	Wachstumsstrategie	
Lebenszyklusmodelle	Neun-Felder-Matrix	Strategien in schrumpfenden Märkten	
	ADL-Matrix	Wettbewerbsstrategien	
		Markteintrittsstrategien	

Tabelle 5 Managementtools nach der Vorselektierung

Für die **Umweltanalyse** wird die globale Umwelt in Form einer PESTEL-Analyse und das Five-Forces-Modell (auch bekannt unter Branchenstrukturanalyse) gewählt. Es wurden beide Analysen gewählt, da sie sich ergänzen. Die PESTEL-Analyse untersucht dabei die erweiterte und die Branchenstrukturanalyse nähere Umwelt des Unternehmens.

Für die **Unternehmensanalyse** wurden die Ressourcenanalyse sowie die Analyse der Kompetenzpositionen (auch Kernkompetenzen) gewählt. Sie decken ein weites Spektrum an Analysen ab und beinhalten indirekt weitere Analyse, was diese überflüssig macht. Die Aufbau- sowie Ablauforganisation wird sich in der Ressourcenanalyse wiederfinden. Das Geschäftsmodell klärt im Groben drei wesentliche Fragen, nämlich die Architektur der Leistungserstellung, den generierten Kundenmehrwert und das Ertragsmodell. Die Architektur der Leistungserstellung findet sich in der Ressourcenanalyse und in den Kernkompetenzen wieder und das Ertragsmodell spielt nur eine untergeordnete Rolle, weswegen dieses ausgeschlossen werden kann. Business Process Reengineering beschäftigt sich mit der radikalen Änderung von Geschäftsprozessen. Dabei stehen folgende Punkte im Fokus:<sup>78</sup>

- Entscheidende Prozesse stehen im Mittelpunkt
- Geschäftsprozesse auf Kunden ausrichten
- Konzentration auf die eigenen Kernkompetenzen
- Informationstechnologien zur Prozessunterstützung müssen genutzt werden

Die ausgewählte Analyse der Kernkompetenzen sowie die Ressourcenanalyse decken auch diese Anforderungen ab, was auch die Anwendung des Business Process Reengineering überflüssig macht.

<sup>78</sup> Vgl. DAHM, M.; HAINDL, Ch.: Lean Management und Six Sigma: Qualität und Wirtschaftlichkeit in der Wettbewerbsstrategie. S. 44.

Die **kombinierten Analysen** setzen sich aus Umwelt und Unternehmensanalysen zusammen. Durch die bereits gewählten Umwelt- und Unternehmensanalysen wird ein weites Spektrum an Betrachtungen abgedeckt. Ohne näher auf die einzelnen Tools der kombinierten Analyse einzugehen, scheiden die SWOT-Analyse, der kritische Erfolgsfaktor, das 7 S-Modell und die Stakeholderanalyse an dieser Stelle aus, weil sie nach den gewählten Tools keinen zusätzlichen Mehrwert bringen. Die Wertkettenanalyse kommt zum Einsatz, jedoch auf operative Ebene, weswegen sie an dieser Stelle auch ausgeschlossen wird. Die Benchmarking-Analyse kommt zwar nicht wörtlich erwähnt zum Einsatz, jedoch indirekt, indem die eigenen Unternehmensressourcen und Kernkompetenzen, mit denen der Konkurrenz verglichen werden.

Bei den Tools zur **Strategieformulierung** wird die Zielvereinbarung nach dem SMART-Prinzip gewählt, weil es in sehr allgemeiner Form die wichtigsten Parameter für erfolgreiche Zielformulierungen festlegt. Des Weiteren wird die Balanced Scorecard verwendet, da sie ein sehr umfassend einsetzbares Instrument darstellt. In der vorliegenden Arbeit wird sie als Bindeglied zwischen strategischen und operativen Management eingesetzt. Sie definiert damit die **Implementierung der Strategie**. Kennzahlensysteme sowie Mittel-Zweck-Schema sind implizit in diesem enthalten.

Tools zur **Strategiewahl** werden durch die Handlungsempfehlungen der Portfoliotechnik ersetzt. Je nachdem, wo sich strategische Geschäftsfelder in den Portfolios befinden, werden strategische Empfehlungen abgegeben. Es wurde für die vorliegende Arbeit die Neun-Felder-Matrix gewählt, da diese eine erweiterte Sichtweise als die Vier-Felder-Matrix zulässt und, im Gegensatz zur ADL-Matrix, eine übersichtliche Gestaltung bietet.

Wie die strategische Stoßrichtung aussieht, wird grob von der Portfoliomatrix vorgegeben. Im Detail wird diese Frage durch Wachstumsstrategien, Strategien in schrumpfenden Märkten, Wettbewerbsstrategien und Markteintrittsstrategien definiert.

Damit verbleiben folgende Managementtools:

Tools zur Analyse und Zielsetzung			
Umweltanalysen	Unternehmensanalysen	Kombinierte Analysen	Tools zur Zielformulierung
Umfeldanalyse (DESTEP, PESTEL)	Ressourcenanalyse	SWOT/TOWS-Analyse	Zielvereinbarung nach dem SMART-Prinzip
Five forces modell	Analyse der Kompetenzposition	Kritischer Erfolgsfaktor	Kennzahlensysteme
	Business Process Reengineering	7-S-Modell	Mittel-Zweck-Schema
	Aufbauorganisation	Stakeholderanalyse	Balanced Scorecard
	Ablauforganisation	Wertkettenanalyse	
	Geschäftsmodell	Benchmarking	

Tools zur Problemlösung		
Tools zur Strategiewahl	Portfoliotechniken	Tools zur Formulierung der strategischen Stoßrichtung
Erfahrungskurve	Vier-Felder-Matrix	Wachstumsstrategie
Lebenszyklusmodelle	Neun-Felder-Matrix	Strategien in schrumpfenden Märkten
	ADL-Matrix	Wettbewerbsstrategien
		Markteintrittsstrategien

Tabelle 6 Verbleibende Tools nach weiterer Feinselektierung

Im nächsten Schritt werden die verbleibenden Tools dem Aufbau des Kapitels zugeordnet.

- **Zielbildung**

Diesem Kapitel wird die Zielvereinbarung nach dem SMART-Prinzip zugeordnet.

- **Strategische Analyse**

Die strategische Analyse wird durch die Umfeldanalyse, Branchenstrukturanalyse, Ressourcenanalyse, Analyse der Kompetenzpositionen, dem Benchmarking und der Neun-Felder-Matrix abgedeckt.

- **Strategieformulierung & -auswahl**

Die Neun-Felder-Matrix dient als Bindeglied zwischen strategischer Analyse und Strategieformulierung & -auswahl, daher findet sie auch hier Anwendung. Des Weiteren kommen die Tools zur Wachstumsstrategie, Wettbewerbsstrategie, Markteintrittsstrategie sowie Strategien in schrumpfenden Märkten zum Einsatz. Die Auswahl der Strategie wird über die Bewertung des internen Zinsfußes gewählt.

- **Strategieimplementierung**

Die Strategieimplementierung wird mittels Balanced Scorecard durchgeführt.

- **Strategische Kontrolle**

Für die strategische Kontrolle wurde kein passendes Instrument in dieser Literatur gefunden, daher werden die Tools an dieser Stelle durch strategische Prämissen- und Durchführungskontrolle ergänzt.

Im Endeffekt sind in dieser Arbeit 14 Tools notwendig, um eine durchgehende Strategieformulierung zu gewährleisten. Das ist deutlich mehr als die in der Praxis verwendeten sieben bis elf Tools. Dabei sei aber erwähnt, dass das SMART-Tool in der Praxis mit hoher Wahrscheinlichkeit nicht als separates Tool definiert wird, die Tools der strategischen Kontrolle nicht für die Strategieformulierung notwendig ist und dass das Tool des Benchmarking lediglich implizit zur Anwendung kommt. Damit verbleiben zehn regulär eingesetzte Tools, was durchaus der Praxis entspricht.

## 5 Strategisches Management

Nachdem im normativen Management die Legitimitätsgrundlage des Unternehmens in der Gesellschaft betrachtet wurde, beschäftigt sich das strategische Management im nächsten logischen Schritt mit der Frage, wie die erarbeitenden Visionen in die Realität umgesetzt werden können. Um die Aufgabe des Managements noch einmal ins Gedächtnis zu rufen, wird an dieser Stelle auf Abbildung 3 The Golden Circle mit Unternehmensbezug verwiesen. Das strategische Management klärt die Frage, wie das Unternehmen seine Ziele erreichen will. Das strategische Management bildet also den langfristigen Fahrplan des Unternehmens.

Das gesamte Kapitel des strategischen Managements stützt sich gliederungsmäßig an den Unternehmensprozess von Abbildung 7. Diese Abbildung wird in diesem Kapitel in jedem Unterkapitel eingefügt. Zur besseren Übersicht wird das aktuell bearbeitete Unterkapitel grün eingefärbt.

Begonnen wird also mit der Zielbildung. Auf diese aufbauend wird eine strategische Analyse der Umwelt und des eigenen Unternehmens durchgeführt. In der kombinierten Analyse wird das eigene Unternehmen mit direkten Konkurrenten verglichen. Auf Basis der kombinierten Analyse wird eine Strategie für das eigene Unternehmen formuliert und ausgewählt. Im nächsten Schritt wird diese Strategie implementiert. Die strategische Kontrolle dient der ständigen Überwachung von getroffenen Annahmen und der Wirksamkeit der gewählten Strategie.

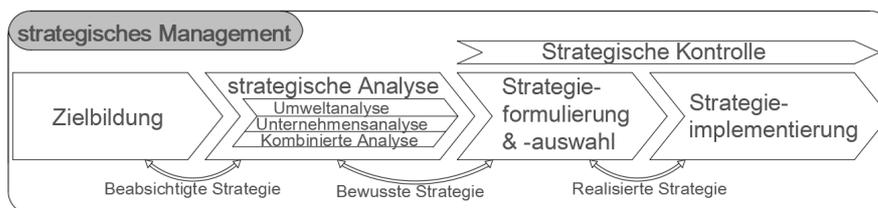


Abbildung 7 Ebene des strategischen Managements

Das strategische Management kann sich einer Vielzahl von Planungs- und Managementtools bedienen. Der Autor hat passende Tools ausgewählt, um einen logischen Gesamtaufbau, von der Zielsetzung bis hin zur Implementierung und Kontrolle, zu gewährleisten. Es sei aber an dieser Stelle angemerkt, dass diese ausgewählten Tools sehr vielschichtig eingesetzt werden können, die vom Aufbau dieser Arbeit abweichen.

## 5.1 Allgemein

Die aufgezeigten Analysen werden auf der Ebene der **strategischen Geschäftsfelder** eingesetzt. Um besser zu verstehen, was strategisches Geschäftsfelder sind, müssen diese definiert werden.

Strategische Geschäftsfelder lassen sich als Marktleistungen (z. B. Brückenbau), die auf der Grundlage bestimmter Technologien (z. B. Stahlverbundfahrwagen) Kundenbedürfnisse erfüllen, sich nach Regionen (z. B. Deutschland) abgrenzen lassen und in einem Konkurrenzverhältnis (z. B. oligopole Marktstruktur) stehen, beschreiben.<sup>79</sup>

Die Trennung kann im Allgemeinen folgendermaßen erfolgen:<sup>80</sup>

- **Werkstofforientiert** (Holzbau, Stahlbau, Betonbau, etc.)
- **Kundenproblemorientiert** (öffentliche AG, privater AG, etc.)
- **Regionen** (Ost-Europa, Deutschland, Asien, etc.)
- **Produktorientiert** (Brückenbau, Hochhausbau, Tunnelbau, etc.)

Bei kleinen und mittelständischen Unternehmen (KMUs) ist eine strikte Abgrenzungen der einzelnen Ebenen nicht immer vorhanden, daher wird in Abbildung 8 der typischer Aufbau eines internationalen Baukonzerns (PORR AG, STRABAG SE, HOCHTIEF AG, etc.) betrachtet, welche meist ähnliche Strukturen aufweisen.<sup>81,82,83</sup>

Die zweite Ebene dieser Unternehmen werden nach **Regionen/Ländern** (z. B. Deutschland, Österreich, Ost-Europa) und **Spezialsparten** (z. B. Projektgeschäft in Kuwait) eingeteilt. Die Ebene darunter besitzt eine divisionale Teilung, das bedeutet, dass diese Ebene nach **Produkten/Dienstleistungen** unterteilt ist (z. B. Hochbau, Straßenbau, Brückenbau).

Die jeweiligen Divisionen sind in der nächsten Ebene als **Funktionsbereiche** gegliedert (z. B. Angebotslegung, Planung, Kalkulation, Rohbau, Ausbau,...). In Abbildung 8 wurden das fiktive Unternehmen mit grün und die dazugehörigen Ebenen mit Erklärung in grau eingefärbt.

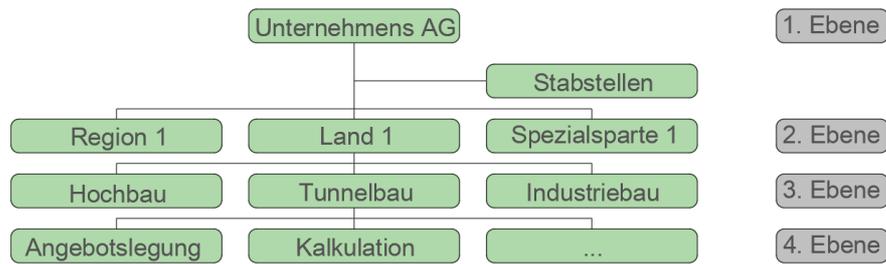
<sup>79</sup> Vgl. MEFFERT, H.: Definition des Betätigungsfeldes und strategische Planungskonzepte. S. 41-42.

<sup>80</sup> Vgl. MEFFERT, H.: Definition des Betätigungsfeldes und strategische Planungskonzepte. S. 41-42.

<sup>81</sup> Vgl. PORR AG (2019): PORR AG Geschäftsbericht 2019. S 63.

<sup>82</sup> Vgl. HOCHTIEF AG (2016): HOCHTIEF AG Geschäftsbericht 2016. S 22.

<sup>83</sup> Vgl. STRABAG AG (2019): STRABAG AG Geschäftsbericht 2019. S 97.



- 1. Ebene: Unternehmensstrategien
- 2. Ebene: Geschäftsfeldstrategien; Unterteilung nach Regionen & Spezialsparten
- 3. Ebene: Kernkompetenzen; Unterteilung nach Divisionen
- 4. Ebene: operative Ebene; Kernkompetenzen; Unterteilung nach Funktionen

Abbildung 8 Annahme der Aufbauorganisation & Strategieebenen

## 5.2 Zielbildung

Die Zielbildung schafft den Anstoß zur strategischen Planung. Dabei muss aber beachtet werden, dass die Formulierung der Ziele und die Strategieanalyse eng miteinander verbunden sind. An dieser Stelle entsteht im ersten Schritt ein Problem, weil sich die Frage stellt, was vorher betrachtet wird. Werden Ziele auf Basis der strategischen Analyse definiert oder werden vorher Ziele festgelegt und deren Durchführbarkeit wird durch die strategische Analyse bewertet? Der Aufbau in dieser Arbeit wurde so gewählt, dass es eine grobe Zielbildung gibt, im nächsten Schritt eine strategische Analyse erfolgt und auf Basis dieser die Zielbildung validiert und dementsprechend geändert wird. Es wird also die strategische Zielbildung mit einem kontinuierlichen Verbesserungsprozess optimiert. Es wurde diese Vorgehensweise gewählt, da Verantwortliche aufgrund ihrer Erfahrung in der Regel bereits eine grobe Zielbildung haben.

In der Abbildung 9 ist wieder das gesamte Kapitel 5 strategisches Management übersichtsmäßig dargestellt, wobei das aktuell bearbeitete Unterkapitel 5.2 Zielbildung grün eingefärbt ist.

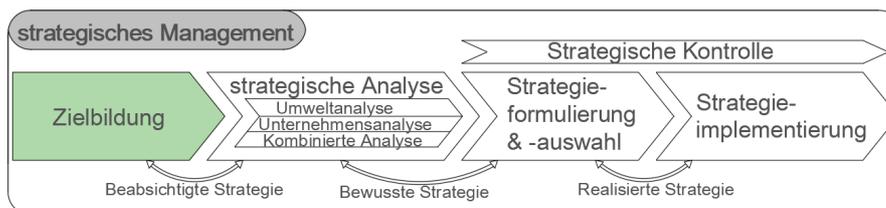


Abbildung 9 Zielbildung und Strategiefindung im strategischen Prozess

### 5.2.1 Ziel- und Strategieformulierung in der Theorie

Die weit verbreitete Theorie nach *Mintzberg* beschreibt, dass sich das strategische Management nach der Analyse der Umwelt und des eigenen Unternehmens sich für **beabsichtigte Ziele und Strategien** entscheidet. Da die strategische Planung einen weiten zeitlichen Horizont umfasst und die Umweltsituation als komplex und vielseitig eingestuft werden kann, erweisen sich im Laufe der Zeit einige der ursprünglichen Maßnahmen als unrealistisch und fallen somit aus dem Strategieformulierung. Übrig bleibt die **bewusste Strategie**, die mit der **sich herausbildenden Strategie**, welche sich aus den ursprünglich nicht erkannten Chancen und Risiken des Marktes ergeben die im Endeffekt **realisierte Strategie**.<sup>84</sup>

Hier ist die Wechselwirkung zwischen der Zielbildung und der Umwelt- sowie Unternehmensanalyse gut erkennbar. Nach einer ursprünglich durchgeführten Analyse wurden ein beabsichtigtes Ziel und eine beabsichtigte Strategie formuliert. Diese Strategie wird in weiterer Folge verfolgt, aber durch die sich ständig ändernde Umwelt und die Änderung der Produktionsfaktoren werden unrealistische Strategien verworfen und es kommt zur Bildung neuer Strategien. Die Farbgebung der Abbildung 10 hat keine nähere Bedeutung.

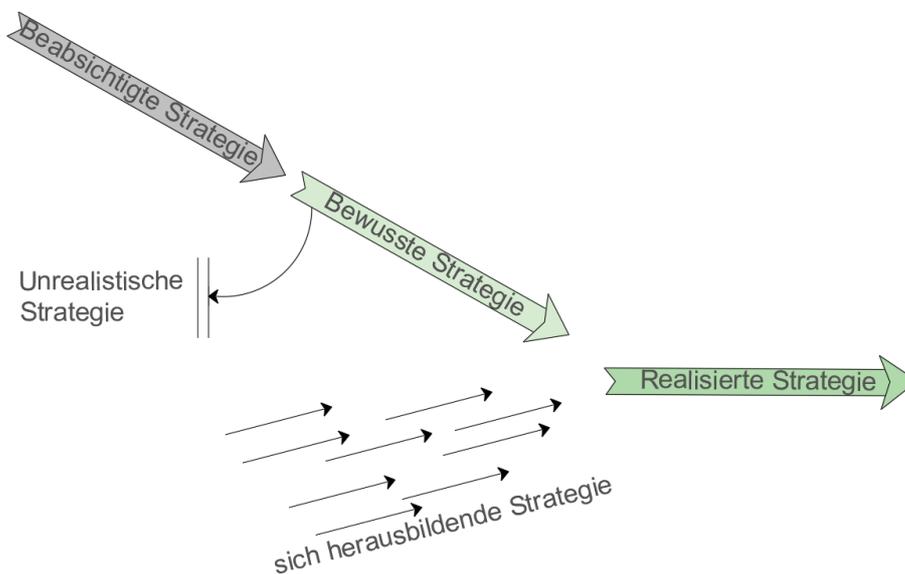


Abbildung 10 Ziel- und Strategieentwicklungsmuster nach Mintzberg<sup>85</sup>

<sup>84</sup> Vgl. MINTZBERG, H.: Patterns in Strategy Formation. 1979. S 29.

<sup>85</sup> Vgl. WONG, D.: Mintzberg's Deliberative and Emergent Strategies. [https://www.researchgate.net/figure/Mintzbergs-Deliberative-and-Emergent-Strategies\\_fig2\\_228400094](https://www.researchgate.net/figure/Mintzbergs-Deliberative-and-Emergent-Strategies_fig2_228400094). Datum des Zugriffs: 17.10.2020.

Zur Verdeutlichung wird ein fiktives Beispiel aus der Baubranche angeführt:

- Die B-Bau GmbH **beabsichtigt** in Zukunft neben dem österreichischen Heimatmarkt im Hochbau (Rohbauarbeiten) auch die Märkte in Bayern und Südtirol zu bearbeiten.
- Nach detaillierter Analyse der beiden beabsichtigten Märkten wird dem Geschäftsführer der B-Bau GmbH klar, dass sich der Markt Südtirol aufgrund fehlender Kompetenzen und Ressourcen als sehr riskant darstellt. Die Strategie, in den Südtiroler Markt vorzudringen wird folgend als **unrealistisch** angesehen und somit verworfen.
- Nachdem dem der bayrische Markt für Hochbau als Markt mit hohem zukünftigen Potential eingestuft wurde, wird in Form der bewussten Strategie ein detaillierter Plan für die Eindringung in den Markt vorbereitet. Dieser Plan stellt die **bewusste** Strategie dar.
- Im Zuge der detaillierten Analyse wird dem Geschäftsführer klar, dass nicht nur die Gewerke der bisher angebotenen Rohbauarbeiten großes Potential aufweisen, sondern auch Trockenbauarbeiten. Durch diese Tatsache werden auch in Zukunft auch Trockenbauarbeiten in Bayern angeboten. Dieser Teil der Strategie hat sich während der Strategiebearbeitung **herausgebildet**.
- Die **realisierte** Strategie umfasst also die Eindringung in den bayrischen Markt in den Bereich Hochbau in den Gewerken Trockenbau und Rohbau.

Die ursprünglich beabsichtigte Strategie (Rohbau in Bayern und Südtirol) wurde während dem Strategieentwicklungsprozess stark abgeändert und unterscheidet sich in vielen Punkten von der realisierten Strategie (Rohbau und Trockenbau in Bayern)

Im Allgemeinen sollen definierte Ziele laut dem Akronym **SMART** formuliert werden:<sup>86</sup>

- **Spezifisch (specific)**  
Eindeutige Formulierung ohne Interpretationsspielraum.
- **Messbar (measurable)**  
Das Ziel muss messbar sein.

<sup>86</sup> Vgl. EREMIT, B.; WEBER, K.: S. M. A. R. T.-Methode-Specific Measureable Accepted Realistic Timely. In: Individuelle Persönlichkeitsentwicklung: Growing by Transformation. S. 24.

- **Aktivierend (achievable)**  
Die Ziele müssen Personen mitreißen.
- **Realistisch (reasonable)**  
Muss in vorgenommenen Qualität und Kosten realisierbar sein.
- **Terminierend (time-bound)**  
Muss definierte Termine beinhalten.

Das im vorigen Absatz angeführte Beispiel der B-Bau GmbH wird an dieser Stelle weitergeführt. Die realisierte Strategie (Rohbau und Trockenbau in Bayern) dient als Ausgangsbasis:

- **Spezifisch**  
Es muss genau beschrieben werden welche Region und Gebäudeart angeboten werden wollen. Die Begriffe Bayern und Hochbau sind noch zu weit gefasst. Die B-Bau GmbH wird vorerst Aufträge in Altötting annehmen, da dieser an Österreich grenzt und laut dem Geschäftsführer viel Potential aufweist. Die B-Bau GmbH bietet in Österreich zwar Hochbau aller Art an, will sich in Altötting vorerst auf den Industriebau konzentrieren, da die Ressourcen fehlen, um in weiteren Zweigen anbieten zu können.
- **Messbar**  
Die B-Bau GmbH will im Durchschnitt in den nächsten fünf Jahren einen Umsatz von mindestens 5,80 Millionen Euro mit einer Umsatzrentabilität von 2 % generieren.
- **Aktivierend**  
Für die Baustellen in Altötting werden Mitarbeiter aus der Niederlassung Braunau im Inn eingesetzt. Die Anfahrtszeit mit 30 Minuten liegt im Rahmen des Machbaren. Des Weiteren werden Führungspersonen wie Bauleiter und Poliere umsatzbeteiligt, dadurch soll die Motivation und somit auch die Leistung der Mitarbeiter steigen.

- **Realistisch**

Das Umsatzziel mit 5,80 Millionen Euro pro Jahr wird von dem Geschäftsführer als realistisch angesehen. Aus einer internen betrieblichen Statistik geht hervor, dass im Vorjahr ein Umsatz von 190.000 € pro Mitarbeiter generiert wurde. Es wird in den folgenden Jahren mit ähnlichen Umsätzen pro Mitarbeiter gerechnet. Es werden zukünftig 30 Mitarbeiter von Braunau nach Altötting entsandt. 190.000 € pro Mitarbeiter mal 30 Mitarbeiter ergibt einen erwarteten Umsatz von 5,70 Millionen Euro.

- **Terminierend**

Die ersten Angebote werden im September 2021 gelegt. Baubeginn der ersten Baustelle wird mit 01.02.2022 erwartet.

## 5.2.2 Strategische Herausforderungen in der Baubranche

Um die Ziele formulieren zu können, müssen im ersten Schritt die allgemeinen Herausforderungen der Baubranche betrachtet werden.

- **Konjunkturzyklen**

Die Konjunktur beschreibt die zeitliche Entwicklung der Nachfragen auf den Märkten. Sie verläuft zyklisch, was bedeutet, dass es aus gesamtwirtschaftlicher Sicht mehr oder weniger Aufträge für Unternehmen gegeben sind. Während einer **Hochkonjunktur** besteht eine hohe Nachfrage.<sup>87</sup>

Herausforderung, aber auch Chancen während Zeiten der Hochkonjunktur sind hohe Auftragsbestände, Outsourcing und die vermehrte Einbindung von Subunternehmern.

Während einer **Rezession** ist die gesamtwirtschaftliche Nachfrage einer Volkswirtschaft niedrig.<sup>88</sup>

Dabei müssen Kosten gesenkt, schlanke Strukturen geschaffen, aber auch wichtige Mitarbeiter gehalten werden.

<sup>87</sup> Vgl. ALFEN, H.; et. al.: Ökonomie des Baumarktes: Grundlagen und Handlungsoptionen: Zwischen Leistungsversprecher und Prdokutanbieter. S. 91 f.

<sup>88</sup> Vgl. ALFEN, H.; et. al.: Ökonomie des Baumarktes: Grundlagen und Handlungsoptionen: Zwischen Leistungsversprecher und Prdokutanbieter. S. 91 f.

Die Abbildung 11 zeigt den preisbereinigten Auftragseingang im Bauhauptgewerbe in Deutschland. Die x-Achse bildet die betrachteten Jahre ab. Die y-Achse den Auftragsbestand in Prozent, wobei das Jahr 2014 als Ausgangsbasis und somit mit 100 % gewählt wurde.

Vor allem durch die rot dargestellte Trend-Konjunktur-Komponente sind die einzelnen Phasen gut ersichtlich. Ende 2013 befand sich das deutsche Bauhauptgewerbe in einer Hochkonjunktur. Zu Beginn des Jahres 2015 war die Gesamtnachfrage um etwa 5 % niedriger als Ende 2013. Zu diesem Zeitpunkt befand sich das deutsche Bauhauptgewerbe in einer Depression.



Abbildung 11 Auftragseingang im Bauhauptgewerbe in Deutschland<sup>89</sup>

Weiters ist zu beachten, dass Konjunkturzyklen in Bauwirtschaft meist zeitversetzt zu denen der Gesamtwirtschaft auftreten, dann aber stärkere Amplituden aufweisen.<sup>90</sup>

Demnach können durch die Betrachtung des gesamtwirtschaftlichen Konjunkturlaufens zukünftige Auftragsrends prognostiziert werden.

<sup>89</sup> Vgl.: OEBBEKE, A.: 2018 höchster Auftragseingang im Bauhauptgewerbe seit 24 Jahren. <https://www.bau-links.de/webplugin/2019/0264.php4>. Datum des Zugriffs: 30.12.2020

<sup>90</sup> Vgl. ALFEN, H.; et. al.: Ökonomie des Baumarktes: Grundlagen und Handlungsoptionen: Zwischen Leistungsversprecher und Prdokutanbieter. S. 91 f.

- **Kosten- und Qualitätsdruck**

In der Baubranche verlangen gesättigte Märkte, Industrialisierung, Angebotsvielfalt und verschärfter Wettbewerb nach Professionalisierung von Strukturen, Produkten und Kundenbeziehungen.<sup>91</sup>

- **Digitalisierung und Innovation**

Neue Technologien und kürzere Produktlebenszyklen bedürfen Lösungsvorschlägen. Eine Integration von BIM und lebenszyklischen Betrachtungsmodellen werden in der Zukunft vor allem für Großprojekte relevant werden.<sup>92,93</sup>

Bauwerke stellen meist Unikate dar, dadurch lassen sich kontinuierliche Verbesserungen hinsichtlich der Effizienz schwer integrieren. Diesen Umstand geschuldet ist die Baubranche ein Sektor, der die letzten 30 Jahre den geringsten Produktivitätsgewinn verzeichnen konnte.<sup>94</sup>

- **Fachkräftemangel**

Eine Längsschnittanalyse in Deutschland hat ergeben, dass der Fachkräftemangel sowohl in der Industrie als auch im Baugewerbe steigt.

Die folgende Abbildung zeigt, dass eine Befragung des Deutschen Industrie- und Handelskammertages ergeben hat, dass im Jahr 2019 77 % der Bauunternehmen angaben, dass der Fachkräftemangel ein Risiko für die wirtschaftliche Entwicklung der Baubranche darstellt.<sup>95</sup>

<sup>91</sup> Vgl. SCHERER, P.: Baukosten und Baupreise. <https://www.wko.at/branchen/gewerbe-handwerk/bau/baukosten-vs-baupreise.pdf>. Datum des Zugriffs: 19.10.2020.

<sup>92</sup> Vgl. GÖGER, G.; PISKERNIK, M.; URBAN, H.: Zusammenfassung: Potenziale der Digitalisierung im Bauwesen. <https://www.wko.at/branchen/gewerbe-handwerk/bau/potenziale-digitalisierung-im-bauwesen-kurzfassung.pdf>. Datum des Zugriffs: 19.10.2020.

<sup>93</sup> Vgl. SCHRANZ, M.: Die digitale Transformation der Bauwirtschaft. S174.

<sup>94</sup> Vgl. Deloitte Spain.: GPoC 2018 – Global Powers of Construction. S. 18.

<sup>95</sup> Vgl. WEITZ, H.: Fachkräftemangel. [https://www.bauindustrie.de/zahlen-fakten/bauwirtschaft-im-zahlenbild/fachkraefte-mangel\\_bwz/](https://www.bauindustrie.de/zahlen-fakten/bauwirtschaft-im-zahlenbild/fachkraefte-mangel_bwz/). Datum des Zugriffs: 19.10.2020.

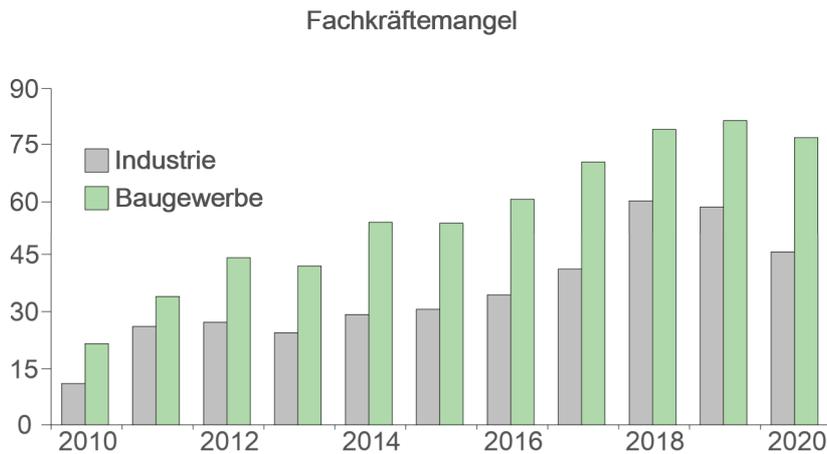


Abbildung 12 Fachkräftemangel im Baugewerbe<sup>96</sup>

- **Informations- und Wissensmanagement**

Weltweite Transparenz der Märkte führt zur internationalen Verfügbarkeit des aktuellen Wissens und zur internationalen Konkurrenz. Das generierte Wissen kann beispielsweise genutzt werden, um die Grundlage für strategische Positionierung zu setzen oder Unternehmensprozesse zu optimieren.<sup>97</sup>

- **Energie-Effizienz und Nachhaltigkeit**

Von der Europäischen Union werden im Zuge ihrer Klimapolitik bis 2030 drei Hauptziele verfolgt:<sup>98</sup>

- Treibhausgasemissionen sollen um mindestens 40 % gesenkt werden
- Der Anteil an erneuerbaren Energiequellen soll auf mindestens 27 % erhöht werden
- Die Energieeffizienz soll um mindestens 27 % gesteigert werden

Durch diesen Umstand werden in Zukunft Bauunternehmen gefragt sein, die umweltfreundliche Produkte und ein nachhaltiges Geschäftsverhalten aufweisen können.<sup>99</sup>

<sup>96</sup> Vgl. WEITZ, H.: Fachkräftemangel. [https://www.bauindustrie.de/zahlen-fakten/bauwirtschaft-im-zahlenbild/fachkraefte-mangel\\_bwz/](https://www.bauindustrie.de/zahlen-fakten/bauwirtschaft-im-zahlenbild/fachkraefte-mangel_bwz/). Datum des Zugriffs: 19.10.2020.

<sup>97</sup> Vgl. GASTGEBER, E.: Wissensmanagement im Bauwesen – Eine Kombination von Information und Erfahrung. [https://www.stempkowski.at/wp-content/uploads/2015/06/Wissensmanagement-im-Bauwesen\\_NWB-01.pdf](https://www.stempkowski.at/wp-content/uploads/2015/06/Wissensmanagement-im-Bauwesen_NWB-01.pdf). Datum des Zugriffs: 19.10.2020.

<sup>98</sup> Vgl. BIRTEL, T.: Wege zu digitalen Transformationen der Bauindustrie – Trends und Treiber; Disruption oder Evolution?. S. 20.

<sup>99</sup> Vgl. BIRTEL, T.: Wege zu digitalen Transformationen der Bauindustrie – Trends und Treiber; Disruption oder Evolution?. S. 20.

Diese und weitere baubezogenen Herausforderungen müssen bei der Bildung zukünftiger Strategien berücksichtigt werden.

### 5.2.3 Klassische Ziele von Bauunternehmen

Neben den Herausforderungen, die bei der Zielbildung zu berücksichtigen sind, gibt es auch allgemeine Unternehmensziele, die den Anstoß zum Strategieentwicklungsprozess geben. Unternehmensziele im Allgemeinen beschreiben den zukünftigen Soll-Zustand von Unternehmen.

Klassische Unternehmensziele stützen sich auf rein betriebswirtschaftlichen Faktoren. Von besonderer Bedeutung ist die **Rentabilität**, welche immer in Konkurrenz mit der **Liquidität**, **Sicherheit** und **Unabhängigkeit** steht.

Die **Gesamtkapitalrentabilität** beschreibt das Verhältnis von Gewinn (Erfolg) vor oder nach Steuern im Verhältnis zu dem eingesetzten Kapital.<sup>100</sup>

Davon zu differenzieren ist die Eigenkapitalrentabilität. Diese errechnet sich durch den erzielten Gewinn durch das eingesetzte Eigenkapital.<sup>101</sup>

Der Begriff **Liquidität** beschreibt die Zahlungsmittel, die kurzfristig für Zahlungsverpflichtungen genutzt werden kann.<sup>102</sup>

Die **Sicherheit** beschreibt welches Risiko Unternehmen bei der Auftragsakquise eingehen. Hohes Risiko korreliert bei perfektem Informationsstand für alle Beteiligte mit hoher Rendite und geringes Risiko vice versa.<sup>103</sup>

Die **Unabhängigkeit** geht an dieser Stelle auf die Kapitalstruktur des Unternehmens ein. Entscheidende Rolle spielt hierbei der Leverage-Effekt. Dieser besagt, dass je höher der Fremdkapitalanteil eines Unternehmens ist, desto höher Eigenkapitalrenditen können erzielt werden. Das Unternehmen verliert jedoch Teile seiner Unabhängigkeit.

In Abbildung 13 wird das Gleichgewicht zwischen Rentabilität und Liquidität, Sicherheit sowie Unabhängigkeit schematisch dargestellt.

<sup>100</sup> Vgl. BREUER, W.: Rentabilität. [https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/rentabilitaet-45028#:~:text=Definition%3A%20Was%20ist%20%22Rentabilit%C3%A4t%22,zahlungs%2D%20und%20bilanzorientiert%20gemessen%20werden](https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/rentabilitaet-45028#:~:text=Definition%3A%20Was%20ist%20%22Rentabilit%C3%A4t%22,zahlungs%2D%20und%20bilanzorientiert%20gemessen%20werden.). Datum des Zugriffs: 19.10.2020.

<sup>101</sup> Vgl. o. V.: Eigenkapitalrentabilität. <https://www.controllingportal.de/Fachinfo/Grundlagen/Kennzahlen/Eigenkapitalrent.html>. Datum des Zugriffs 01.01.2021.

<sup>102</sup> Vgl. MICHLER, A.: Liquidität. <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/liquiditaet-39685>. Datum des Zugriffs: 19.10.2020.

<sup>103</sup> Vgl. o. V.: Das magische Dreieck der Geldanlage. <https://www.ing.de/ueber-uns/wissenswert/magisches-dreieck-geldanlage/>. Datum des Zugriffs: 19.10.2020.

Abbildung 13 Finanzwirtschaftliches Gleichgewicht<sup>104</sup>

Das zweite große Ziel von Unternehmen ist ein hoher **Marktanteil**.<sup>105,106</sup>

Bei hohen Marktanteilen lassen sich Verbundeneffekte und Skaleneffekte erzielen, mit welchen wiederum die Gewinne gesteigert werden können. Des Weiteren steigert sich die Eigenkapitalrentabilität bei gleichbleibender Umsatzrentabilität durch die erhöhten Umsätze.

#### 5.2.4 Moderne Bauunternehmensziele

Kern moderner Zielsysteme sind noch immer die Rendite und der Marktanteil, diese werden aber durch weitere Faktoren erweitert. Der Schweizer Betriebswirt *Thommen* unterscheidet in diesem Zusammenhang zwischen **Formal-** und **Sachzielen**. Sachziele lassen sich konkret messen und beziehen sich immer auf konkrete Handlungen (z. B. Gewinn einer Großbaustelle in München), bei der Ausführung von betrieblichen Funktionen. Formalziele sind übergeordnete Ziele (z. B. Marktanteil in Europa), an denen sich Sachziele auszurichten haben.<sup>107</sup>

Baukonzerne streben zum größten Teil eine marktorientierte Unternehmensführung (Market-Based-View) an.<sup>108</sup>

Dabei steht der Markt (Umwelt) im Mittelpunkt und nicht das eigene Unternehmen (Ressource-Based-View). Das könnte von der Tatsache abstammen, dass Baukonzerne ähnliche Leistungen anbieten und ihnen ähnliche Ressourcen zur Verfügung stehen. Ausnahmen bilden hierbei Nischenbereiche sowie Bereiche, die hohes Fachwissen erfordern (z. B. Sichtbetonbaustellen). Zur Ergänzung wird angeführt, dass natürlich auch auf die eigenen Ressourcen geachtet werden muss, aber dass der Markt eine übergeordnete Rolle spielt. Die Formalziele von Bauunternehmen beziehen sich dabei meist auf die marktorientierte Unternehmensführung.<sup>109</sup>

<sup>104</sup> Vgl. o. V.: Finanzwirtschaftliches Gleichgewicht. <https://www.repetico.de/card-59564666>. Datum des Zugriffs 01.01.2021

<sup>105</sup> Vgl. STRABAG AG (2019): STRABAG AG Geschäftsbericht 2019. S 146 ff.

<sup>106</sup> Vgl. HOCHTIEF AG (2019): HOCHTIEF AG Geschäftsbericht 2019. S 5.

<sup>107</sup> GIRMSCHIED, G.; MOTZKO, C.: Kalkulation und Preisbildung von Bauunternehmen. 2007. S. 4.

<sup>108</sup> Vgl. o. V.: strategisches Management. <http://www.wirtschaftslexikon24.com/d/strategisches-management/strategisches-management.htm>. Datum des Zugriffs:19.10.2020.

<sup>109</sup> GIRMSCHIED, G.; MOTZKO, C.: Kalkulation und Preisbildung von Bauunternehmen. 2007. S. 4.

Diederichs<sup>110</sup> empirische Untersuchung ergab ein Pentagon von Teilsachzielen für Unternehmen.

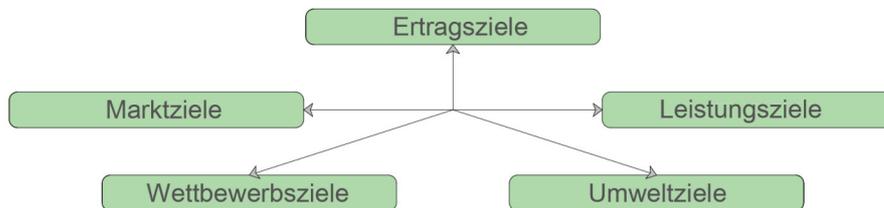


Abbildung 14 Sachziele von Bauunternehmen<sup>111</sup>

Die im Kapitel 5.2.3 erläuterten klassischen Bauunternehmensziele spiegeln hier die Ertragsziele (Gewinn, Rendite, Liquidität) und die Marktziele (Verbundenheits- und Skaleneffekte) wider. Sie bilden für Bauunternehmer mit einem Gewicht von 39 % (Ertragsziele) bzw. 18 % (Marktziele) auch weiterhin die wichtigsten Ziele.<sup>112</sup>

Die **Wettbewerbsziele** beziehen sich auf die Wettbewerbsstärke gegenüber Konkurrenten (Anm. kann mittels Benchmarkanalyse ermittelt werden) und die langfristige Kundenzufriedenheit. Sie werden in der empirischen Untersuchung mit 19 % gewichtet.<sup>113</sup>

Unter den **Leistungszielen**, welche mit 15 % gewichtet werden, wird das Leistungsangebot und die Leistungsvielfalt verstanden.<sup>114</sup>

Der Erreichung von **Umweltzielen** werden 9 % beigemessen. Sie befassen sie mit allen Anspruchsgruppen der Umwelt.

Die PORR AG gibt beispielsweise in ihrem Geschäftsbericht 2019 an, dass das oberste Unternehmensziel nach wie vor die Steigerung des Unternehmenswertes ist.<sup>115</sup> Das spiegelt die klassischen **Markt- und Ertragsziele** wider.

Die PORR AG will zukünftig sowohl als Generalunternehmer, als auch als Totalunternehmer alle Leistungen entlang der Wertschöpfungskette anbieten.<sup>116</sup> Darunter werden **Leistungsziele** verstanden.

Weiters gibt das Unternehmen mit ihrem Transformationsprogramm PORR 2025 unter anderem an, dass es konkrete **Ziele** in Richtung **Um-**

<sup>110</sup> Siehe dazu: DIEDRICHS, J.: Führungswissen für Bau- und Immobilienfachleute 1.

<sup>111</sup> Vgl. GIRMSCHIED, G.; MOTZKO, C.: Kalkulation und Preisbildung von Bauunternehmen. 2007. S. 4.

<sup>112</sup> Vgl. GIRMSCHIED, G.; MOTZKO, C.: Kalkulation und Preisbildung von Bauunternehmen. 2007. S. 4.

<sup>113</sup> Vgl. GIRMSCHIED, G.; MOTZKO, C.: Kalkulation und Preisbildung von Bauunternehmen. 2007. S. 4.

<sup>114</sup> Vgl. GIRMSCHIED, G.; MOTZKO, C.: Kalkulation und Preisbildung von Bauunternehmen. 2007. S. 4.

<sup>115</sup> Vgl. PORR AG (2019): PORR AG Geschäftsbericht 2019. S. 65.

<sup>116</sup> Vgl. PORR AG (2019): PORR AG Geschäftsbericht 2019. S. 65.

welt und Soziales verfolgt. Darunter fallen Energie & Emission, Abfallmanagement, Materialverbrauch und Kreisläufe, Wasser, Sicherheit, Gesundheit, Aus- und Weiterbildungen sowie Vielfalt und Chancengleichheit.<sup>117</sup>

Die Wettbewerbsziele will die PORR AG durch die Erhöhung der eigenen Wettbewerbsstärke realisieren. Dabei setzt man auf optimierte Recruitingmaßnahmen und auf gezieltes Employer Branding, damit hochqualifizierte Fach- und Führungskräfte in das Unternehmen einsteigen und in Folge gehalten werden können.<sup>118</sup>

### 5.3 Strategische Analyse

Nachdem im vorangegangenen Kapitel auf die Zielbildung eingegangen wurde, erfolgt in diesem die Analyse der Unternehmensumwelt und des Unternehmens selbst.

Wiederum wird das aktuell bearbeitete Kapitel strategische Analyse zu besserer Übersicht in Abbildung 15 grün eingefärbt.

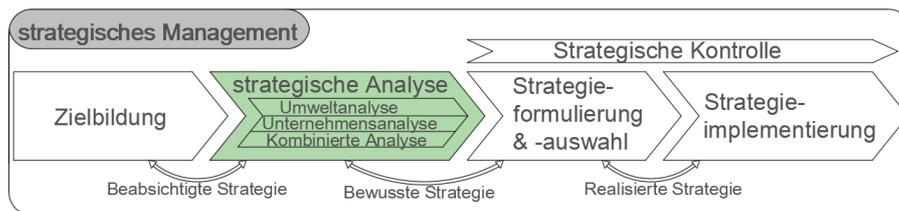


Abbildung 15 Strategische Analyse

Das Beratungsunternehmen Bain & Company führt im Zwei- bis Drei-Jahrestakt repräsentative Befragungen (befragt werden über 1200 Manager) zum Thema Managementinstrumente und deren Anwendungen durch. Ergebnisse dieser Studie zeigen, dass Unternehmen immer weniger Instrumente, diese aber detaillierter einsetzen. In Europa werden im Durchschnitt sieben bis elf Instrumente in Konzernen auf strategischer Ebene eingesetzt.<sup>119</sup>

Auf Basis dieser Erkenntnis wird die Anzahl der Managementinstrumente in dieser Arbeit an diesem Richtwert festgemacht.

<sup>117</sup> Vgl. PORR AG (2019): PORR AG Geschäftsbericht 2019. S. 101.

<sup>118</sup> Vgl. PORR AG (2019): PORR AG Geschäftsbericht 2019. S. 109.

<sup>119</sup> Vgl. RIGBY, D.; BILODEAU, B.: Management Tools & Trends. S. 4.

### 5.3.1 Allgemeiner Aufbau der strategischen Analyse und Theorie zu den verwendeten Tools

An dieser Stelle wird die Ebene der geschäftsfeldstrategischen Planungen und Entscheidungen (siehe Abbildung 8 Annahme der Aufbauorganisation und Strategieebenen) betrachtet, dabei stellt sich die Frage, in welchen Geschäftsfeldern das Unternehmen tätig sein will. Um diese Frage beantworten zu können, müssen Unternehmen die vorherrschenden **Marktattraktivität** und den **relativen Wettbewerbsvorteil** gegenüber ihren Konkurrenten feststellen.<sup>120</sup>

## 5.4 Schematischer Aufbau

Es werden folgende Instrumente zur Analyse der Marktattraktivität verwendet:

- Die **PESTEL-Analyse** (Anm. Akronym für Political, Economic, Social, Technological, Environmental, Legal) beschreibt dabei die globale Umwelt.<sup>121</sup>
- Die **Branchenstrukturanalyse** beschreibt mit Zulieferern, Kunden, potenzielle Mitbewerber, existierenden Mitbewerber und Ersatzprodukten die Wettbewerbsumwelt von Unternehmen.<sup>122</sup>

Es werden diese beiden Analysen gewählt, da sie die Umwelt mit einem weiten Spektrum abdecken. Daher werden andere Analyseinstrumente wie Stakeholder-Analysen oder Lebenszyklusanalyse der Märkte in diesem Kontext überflüssig, da die Stakeholder in der Summe der beiden Analysen betrachtet werden und der Lebenszyklus der Märkte anhand der Nachfrage der Kunden (Verlauf des Auftragsvolumens in den betrachteten Märkten) bestimmt werden kann.

Um die **relative Wettbewerbsstärke** zu messen, werden die Ressourcenanalyse und die Analyse der Kernkompetenzen durchgeführt. Durch die Analyse dieser beiden Faktoren kann das eigene Geschäftsmodell beurteilt und mit konkurrierenden Geschäftsmodellen verglichen werden.

Damit wären bereits zwei von drei Fragen geklärt, welche laut Theorie ein **Geschäftsmodell** beschreiben muss. Nämlich welche Leistungsarchitektur weist das Unternehmen auf (Ressourcenanalyse) und welchen Mehrwert bringt es für Kunden (wird in weiterer Folge der Unternehmensumweltanalyse – speziell bei “Kunden“ behandelt). Das Ertragsmodell wird in dieser Arbeit nicht näher betrachtet, da es in der Baubranche, im Gegensatz zu anderen Branchen, relativ einfach gestaltet ist. Bauunternehmen

<sup>120</sup> Vgl. MAURER, S.: Portfolio-Analyse. <https://www.controllingportal.de/Fachinfo/Grundlagen/Portfolio-Analyse-Neun-Felder-Matrix-.html>. Datum des Zugriffs 25.12.2020.

<sup>121</sup> Vgl. FAHEY, L.; NARAYANAN, V.: Macroenvironmental Analysis for Strategic Management. S. 6.

<sup>122</sup> Vgl. PORTER, M.: How Competitive Forces Shapes Strategy. In: Harvard Business Review. S. 33.

errichten Bauwerke und werden laut den vorliegenden Werkverträgen entlohnt. Im Einzelnen kann diese Thematik von Bedeutung sein, spielt aber bei der Entscheidungsfindung auf strategischer Ebene nur eine untergeordnete Rolle.

Das dadurch analysierte eigene Geschäftsmodell wird mit den Geschäftsmodellen in Form einer Benchmark Analyse verglichen. Die dadurch resultierenden Ergebnisse bilden dann den relativen Wettbewerbsvorteil- oder nachteil ab.

Im finalen Schritt der strategischen Analyse werden die Ergebnisse in der Neun-Felder-Matrix zusammengefasst. Je nachdem wo sich die strategischen Geschäftseinheiten darin befinden, werden auf Basis der Literatur Empfehlungen zur Strategieentscheidung getroffen.<sup>123</sup>

Zum besseren Verständnis zeigen die beiden folgenden Abbildungen den Aufbau und den Ablauf der strategischen Analyse.

---

<sup>123</sup> Vgl. MAURER, S.: Portfolio-Analyse. <https://www.controllingportal.de/Fachinfo/Grundlagen/Portfolio-Analyse-Neun-Felder-Matrix-.html>. Datum des Zugriffs 25.12.2020.

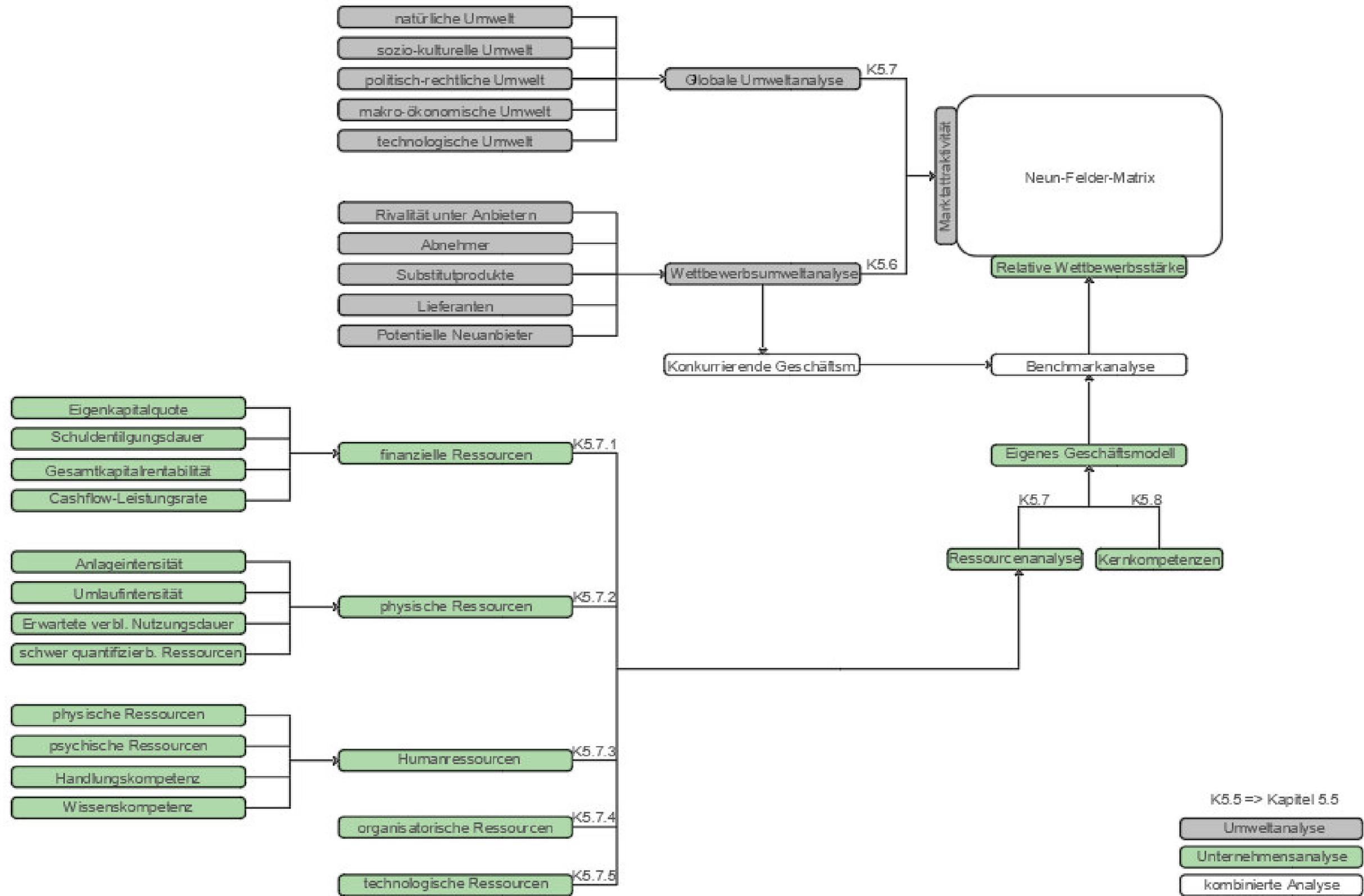


Abbildung 16 Schematischer Aufbau der strategischen Analyse

Bewertung der finanziellen Ressourcen			
Analysebereich	Wertung [1-5]	Gewichtung [%]	Wertung x Gewichtung
Eigenkapitalquote		25 %	
Schuldentilgungsdauer		25 %	
Gesamtkapitalrentabilität		25 %	
Cashflow-Leistungsrate		25 %	
Summe			

Bewertung der Unternehmensressourcen			
Analysebereich	Wertung [1-5]	Gewichtung [%]	Wertung x Gewichtung
Finanzielle Ressourcen	Ergebnis aus Bewertung finanziellen Ressourcen		
Technologische Ressourcen	Ergebnis aus Bewertung technologischer Ressourcen		
Humanressourcen	Ergebnis aus Bewertung Humanressourcen		
Physische Ressourcen	Ergebnis aus Bewertung physische Ressourcen		
Organisatorische Ressourcen	Ergebnis aus Bewertung organisatorische Ressourcen		
Summe			

Bewertung der relativen Wettbewerbsstärke			
Analysebereich	Wertung [1-5]	Gewichtung [%]	Wertung x Gewichtung
Unternehmensressourcen	Ergebnis aus Bewertung der Unternehmensressourcen		
Kernkompetenzen	Ergebnis aus Bewertung der Kernkompetenzen		
Summe			

Abbildung 17 Schematischer Ablauf der strategischen Analyse

Bei der Analyse der **relativen Wettbewerbsstärke** und der **Marktattraktivität** werden Ressourcen, Kernkompetenzen und Märkte mit einer Skala von 1 bis 5 eingeteilt, wobei 1 einen sehr unattraktiven und 5 einen sehr attraktiven Wettbewerbsvorteil bzw. Markt darstellt. Mit welchem Anteil die jeweils betrachteten Faktoren in die Bewertung eingehen, hängt sehr stark von der jeweils vorliegenden individuellen Situation ab und kann daher auch nicht pauschal unterteilt werden. Beispielsweise würde die politisch-rechtliche Umwelt im vorangegangenen Jahr im Bereich der Bauwirtschaft wenig Gewichtung finden, da sie als gut prognostizierbar eingestuft werden würde, wohingegen sie im Jahr 2020 eine zentrale Rolle spielt, da aufgrund von COVID19 und den daraus resultierenden Folgen, Baustellen nicht in gewohnter Art und Weise durchgeführt werden können.

Die Bewertung der Marktattraktivität setzt sich aus dem Ergebnis der globalen Umweltanalyse und der Wettbewerbsanalyse zusammen.

Bewertung der Marktattraktivität			
Analysebereich	Wertung [1-5]	Gewichtung [%]	Wertung x Gewichtung
Globale Umwelt	Ergebnis aus Bewertung globale Umwelt		
Wettbewerbsumwelt	Ergebnis aus Bewertung Wettbewerbsumwelt		
		Summe	

Abbildung 18 Bewertung der Marktattraktivität

Die Bewertung des relativen Wettbewerbsvorteils setzt sich aus den Unternehmensressourcen und den Kernkompetenzen eines Unternehmen zusammen.

Bewertung der relativen Wettbewerbsstärke			
Analysebereich	Wertung [1-5]	Gewichtung [%]	Wertung x Gewichtung
Unternehmensressourcen	Ergebnis aus Bewertung der Unternehmensressourcen		
Kernkompetenzen	Ergebnis aus Bewertung der Kernkompetenzen		
		Summe	

Abbildung 19 Bewertung der relativen Wettbewerbsstärke

### 5.4.1 Neun-Felder-Matrix

Auf die Abszisse der Neun-Felder-Matrix wird der relative Wettbewerbsvorteil (Unternehmensanalysen) und auf der Ordinate die Marktattraktivität (Umweltanalysen) aufgetragen. Entsprechend ihrer Beurteilung werden Geschäftsfelder in der Matrix zugeordnet. Je nach Lage dieser empfehlen die Urheber folgende Strategien, welche in der Abbildung 20 ersichtlich sind. Die Farbgebung hat in dieser Abbildung keine Bedeutung.

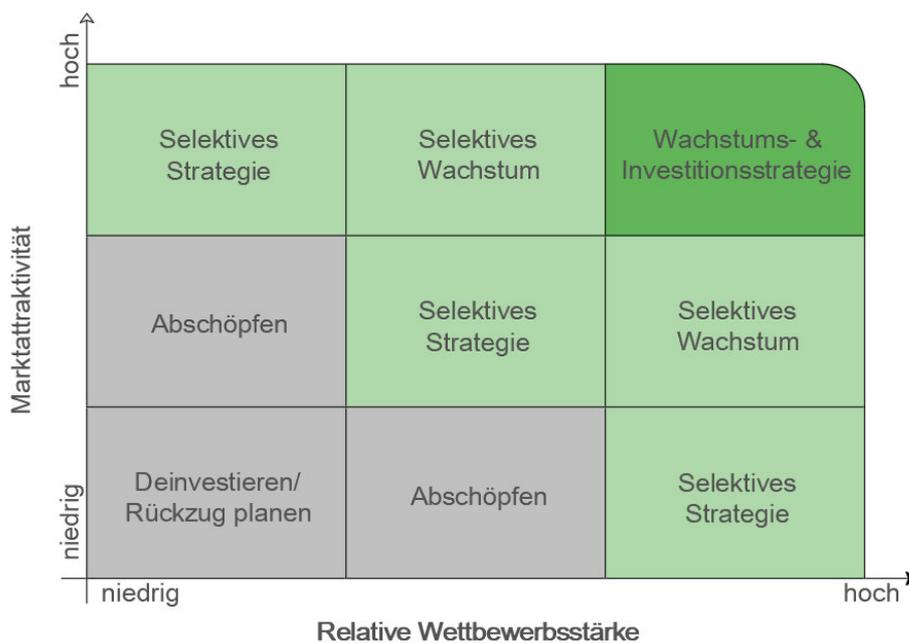


Abbildung 20 Ausgangssituation einer leeren Neun-Felder-Matrix<sup>124</sup>

- **Wachstums & Investitionsstrategie**

Befindet sich ein strategisches Geschäftsfeld in diesem Bereich, soll es ausgebaut werden, da hier ein sehr attraktiver Markt und eine hohe relative Wettbewerbsstärke vorliegen. Durch diese Umstände können die vorhin genannten Formal- und Sachziele erreicht werden.

- **Selektive Strategien**

Geschäftsfelder, die sich im selektiven Bereich der Matrix befinden, sollen laufend überwacht werden, um zu entscheiden, ob sie ausgebaut, gehalten und abgeschöpft werden.

<sup>124</sup> Vgl. LIPPOLD, D.: Die 75 wichtigsten Management- und Beratungstools. S. 126-128.

- **Abschöpfen/Desinvestieren/ Rückzug planen**

Geschäftsfelder in diesem Bereich erzielen negative Cashflows, daher sollte vorhandene Projekte noch abgeschlossen werden und dann sollte desinvestiert oder umstrukturiert werden.

Der Neun-Felder-Matrix wurde der Vorzug gegenüber der Boston Consulting Group Portfolioanalyse (BCG-Matrix) gegeben, weil diese den Erfolg nur anhand des relativen Marktanteils und des Marktwachstums wiedergibt. Dieser Tatsache geschuldet, bietet die Neun-Felder-Matrix eine weitreichendere und dadurch qualitative hochwertigere Betrachtung. In der Baubranche können mit dem relativen Marktanteil nicht so große Wettbewerbsvorteile wie in anderen Branchen erzielt werden, da Bauwerke meist Unikate darstellen und sich viele Abläufe schwer rationalisieren und standardisieren lassen.

Die Neun-Felder-Matrix ersetzt den relativen Marktanteil durch den relativen Wettbewerbsvorteil, welche eine mehrdimensionale Betrachtung zulässt. Das Marktwachstum wird wiederum durch die Marktattraktivität abgelöst. Auch sie lässt eine erweiterte Betrachtungsweise zu.

Die Konzipierung und Auswertung der Neun-Felder-Matrix beantworteten dabei folgende Fragen:<sup>125</sup>

- Festlegung von Geschäftsfeldern
- Einteilung der Geschäftsfelder in der Matrix
- Einschätzung von Chancen und Risiken
- Normstrategien, die weiterverfolgt werden sollen und die dann zu beabsichtigten Strategien avancieren

## 5.5 Globale Umweltanalyse

Bei Umweltanalysen wird die Betrachtungsweise des Market-Based-View eingenommen, es werden also Tätigkeiten betrachtet, welche sich außerhalb der Systemgrenzen des Unternehmens befinden. Betrachtet wird im ersten Schritt die globale Umwelt, diese kann mittels PESTEL-Analyse untersucht werden. Die politische und rechtliche Analysen werden gebündelt, da sie eng miteinander verbunden und in manchen Ländern kaum zu unterscheiden sind.<sup>126</sup>

<sup>125</sup> Vgl. LIPPOLD, D.: Die 75 wichtigsten Management- und Beratungstools. S. 126-128.

<sup>126</sup> Vgl. o.V.: Recht und Politik. <http://www.rwi.uzh.ch/elt-1st-mahlmann/einfuehrungrw/politik/de/html/index.html>. Datum des Zugriffs 01.11.2020.

In der Abbildung 21 wird die PESTEL-Analyse dargestellt. Betrachtete Faktoren werden in dieser Abbildung grün eingefärbt. Die grau dargestellte Wettbewerbsumwelt wurde zum vollständigen Verständnis angeführt.

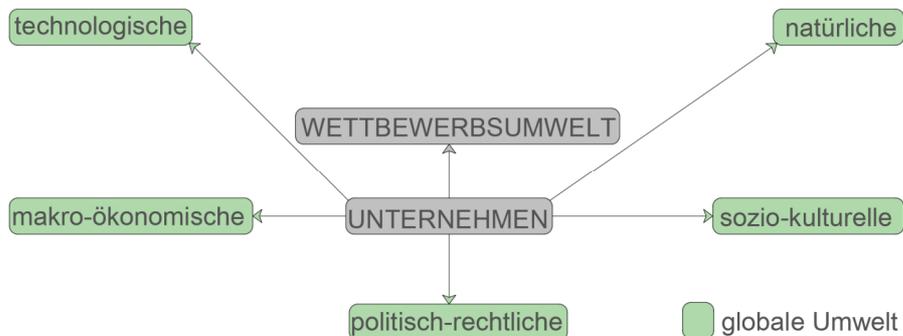


Abbildung 21 PESTEL-Analyse<sup>127</sup>

Die **natürliche Umwelt** beschreibt die von Natur aus gegebene Beschränkung an erschöpfbaren Ressourcen, die natürliche Ressourcenvergeudung (Einsatz von Rohstoffen und Energie) und die daraus folgenden Umweltverschmutzungen (Emissionen, Versiegelung von Grünland).<sup>128</sup>

Die **sozio-kulturelle Umwelt** gibt Aufschluss über demografische Merkmale und Werte. Für Bauunternehmen interessant können z. B. das Bevölkerungswachstum, die Altersstruktur, die benötigten m<sup>2</sup> Wohnfläche pro Person oder die Forderung nach mehr Mobilität sein. Auch die im normativen Management aufgegriffenen Werte sind von Bedeutung. Der Bau-sektor verbraucht viele erschöpfbare Ressourcen, dabei stellen sich Fragen, wie und in welchem Ausmaß diese Rohstoffe abgebaut werden können, ohne die Legitimationsgrundlage der Bevölkerung zu verlieren.<sup>129</sup>

Die **politisch-rechtliche Umwelt** beschäftigt sich mit der Stabilität von politischen Institutionen und der Einfluss dieser auf die Märkte. Bauunternehmen werden sich aus Gebieten zurückziehen, in denen keine Rechts-sicherheit (mehr) herrscht. Wenn rechtliche Stabilität gegeben ist, sind für Bauunternehmen unter anderem Subventionen, Steuergesetzgebungen, Kartellgesetzgebungen sowie das nationale Arbeitsrecht von Bedeutung.<sup>130</sup>

<sup>127</sup> Vgl. FAHEY, L.; NARAYANAN, V.K.: macroenvironmental Analysis for Strategic Management. S. 6.

<sup>128</sup> Vgl. SCHREYÖGG, G.; KOCH, J.: Grundlagen des Managements. 2014. S. 80.

<sup>129</sup> Vgl. SCHREYÖGG, G.; KOCH, J.: Grundlagen des Managements. 2014. S. 80.

<sup>130</sup> Vgl. SCHREYÖGG, G.; KOCH, J.: Grundlagen des Managements. 2014. S. 79.

Die **makro-ökonomische Umwelt** hat einen direkten Einfluss auf die Märkte. Sie beinhaltet Konjunkturprognosen, Wechselkurswirkungen, Entwicklung von Rohstoff, Energie- und Arbeitskosten sowie das Bruttosozialprodukt.<sup>131</sup>

Die **technologische Umwelt** bezieht sich auf technologische Neuerungen. Märkte können sich durch innovative Lösungen binnen kürzester Zeit komplett verändert werden.<sup>132</sup>

In Abbildung 22 werden die Bewertungen der globalen Umwelt zusammengefasst. Die Bewertung erfolgt, wie Eingangs beschrieben, mit einer Skala von 1 bis 5, wobei Analysebereiche, die mit 5 bewertet werden, sehr viel Potential aufzeigen und jene mit 1 ein sehr geringes Potential. Es kann an dieser Stelle keine Skala für die Bewertung angegeben werden, da sie je nach betrachteten Sektor sehr stark variieren.

Bewertung der globalen Umwelt			
Analysebereich	Wertung [1-5]	Gewichtung [%]	Wertung x Gewichtung
Natürliche Umwelt			
Sozio-kulturelle Umwelt			
Politisch-rechtliche Umwelt			
Makro-ökonomische Umwelt			
Technologische Umwelt			
		Summe	

Abbildung 22 Bewertung der globalen Umwelt

## 5.6 Wettbewerbsumweltanalyse

Unter der Wettbewerbsumwelt versteht man die Umwelt, mit welcher das Unternehmen in direktem Kontakt steht. Hier werden also nicht Faktoren untersucht, die auf die Märkte wirken, sondern es wird der Markt direkt

<sup>131</sup> Vgl. SCHREYÖGG, G.; KOCH, J.: Grundlagen des Managements. 2014. S. 79.

<sup>132</sup> Vgl. SCHREYÖGG, G.; KOCH, J.: Grundlagen des Managements. 2014. S. 80.

untersucht. Der Markt wird dabei von fünf wesentlichen Stakeholdern geprägt.<sup>133</sup>

In der Abbildung 23 wird die Branchenstrukturanalyse dargestellt. Betrachtete Faktoren werden in dieser Abbildung grün eingefärbt. Die grau dargestellte globale Umwelt wurde zum vollständigen Verständnis angeführt.

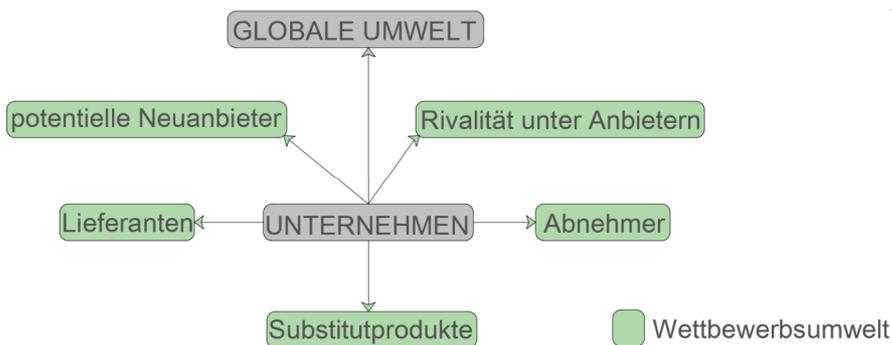


Abbildung 23 Branchenstrukturanalyse<sup>134</sup>

Unter der **Rivalität zwischen Anbietern** versteht man die Wettbewerbsintensität, welche branchenweite Gewinnspannen definieren. Die Hauptmärkte sind umkämpft, da, wenn überhaupt, ein sehr langsames Wachstum vorhanden ist. In der Fachsprache nennt man solche Umstände gesättigte Märkte.<sup>135</sup>

Die Baubranche agiert hauptsächlich im Projektgeschäft, wo die Produktbeschreibung in Form von Ausschreibungen vorgegeben ist. Dadurch kann nur eine begrenzte Form der Differenzierung stattfinden. Diese Tatsache veranlasst Auftraggeber das Bauunternehmen zu wechseln, wenn es bei dem nächsten Auftrag einem höheren Preis als vergleichbare Unternehmen anbietet. Durch diesen Umstand sind die Hemmnisse zwischen Anbietern zu wechseln relativ gering. Die Marktaustrittsbarrieren gestalten sich in einigen Gebieten auch als schwierig und stellen daher auch ein Hindernis dar. Beispielsweise können Niederlassungen oder Produktionsstätten nicht in zeitlich geringen Abständen gewechselt werden.<sup>136</sup>

<sup>133</sup> Vgl. SCHREYÖGG, G.; KOCH, J.: Grundlagen des Managements. 2014. S. 83.

<sup>134</sup> Vgl. PORTER, M.: Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. S. 33.

<sup>135</sup> Vgl. HOEPNER, G.: Gesättigter Markt. [https://www.wirtschaftswiki.fh-aachen.de/index.php?title=Ges%C3%A4ttigter\\_Markt](https://www.wirtschaftswiki.fh-aachen.de/index.php?title=Ges%C3%A4ttigter_Markt). Datum des Zugriffs 01.11.2020.

<sup>136</sup> Vgl. PORTER, M.: Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. S. 35.

Die **Abnehmer** (Kunden) sind in der Baubranche aus Sicht der Bauunternehmen die Auftraggeber. Sie lassen sich in zwei große Kategorien unterteilen, nämlich in private und öffentliche Auftraggeber. Öffentliche Auftraggeber müssen, zumindest in Österreich, nach dem Bundesvergabegesetz ausschreiben. Dabei spielt vorherrschend der Preis eine wichtige Rolle. Im privaten Bereich gilt das Bundesvergabegesetz nicht, hier kann der Wettbewerb verstärkt über die Differenzierung und nicht über den Preis geführt werden.<sup>137</sup>

**Substitutprodukte** sind Produkte aus anderen Märkten, die den Kundennutzen gleichermaßen wie das eigen angebotene Produkt erfüllen.<sup>138</sup>

In der Lehre wird meistens Margarine als Substitutprodukt für Butter angeführt. Substitutprodukte können für Bauunternehmen insofern eine Gefahr darstellen, dass sich modulare Bauweisen und Vorfertigung verbreitet durchsetzen. Dadurch werden Leistungen, welche im Normalfall den Bauunternehmen zugerechnet werden, in der Wertschöpfungskette nach vorne gezogen und durch deren ursprünglichen Lieferanten durchgeführt.

**Lieferanten** versorgen Bauunternehmen unter anderem mit Hilfsstoffen, Rohstoffen und Geräten.<sup>139</sup>

In regionalen Märkten können sie auch eine Monopol- oder Oligopolstellung in Form von Beton oder Asphaltlieferanten haben. Bauunternehmen können sich unabhängig davon machen, indem sie rückwärts integrieren und diese Rohstoffe selbst zur Verfügung stellen.

Bei der Attraktivität des Geschäftsfeldes ist die Zutrittsmöglichkeit durch **potenzielle Neuanbieter** ein zentraler Punkt. Diese versuchen durch günstige Angebote die Nachfrage auf sich zu lenken. Der Markt sättigt sich mit Anbietern und der erzielbare Preis nähert sich den Herstellkosten an, also sinkt das Gewinnpotential in den Märkten.<sup>140</sup>

Etablierte Bauunternehmen sollen daher versuchen, mittels Markteintrittsbarrieren potenzielle Neuanbieter davon fernzuhalten. Sie können beispielsweise exklusive Verträge mit lokalen Lieferanten abschließen, im privaten Bereich hohe Kundenloyalität durch gute Qualität erzielen oder durch die Ausnutzung ihres Größenvorteils in der Höhe der variablen Kosten anbieten und somit die neue Konkurrenz aus dem Markt drängen.

In Abbildung 24 werden die Bewertungen der Wettbewerbsumwelt zusammengefasst. Die Bewertung erfolgt, wie Eingangs beschrieben mit einer Skala von 1 bis 5, wobei Analysebereiche mit, die mit 5 bewertet werden, sehr viel Potential aufzeigen und jene mit 1 ein sehr geringes. Es kann an

<sup>137</sup> Vgl. PORTER, M.: Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. S. 54 f.

<sup>138</sup> Vgl. PORTER, M.: Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. S. 34 f.

<sup>139</sup> Vgl. PORTER, M.: Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. S. 56.

<sup>140</sup> Vgl. PORTER, M.: Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. S. 36.

dieser Stelle keine Skala für die Bewertung angegeben werden, da sie je nach betrachteten Sektor sehr stark variieren.

Bewertung der Wettbewerbsumwelt			
Analysebereich	Wertung [1-5]	Gewichtung [%]	Wertung x Gewichtung
Rivalität unter Anbietern			
Abnehmer			
Substitutprodukte			
Lieferanten			
Potentielle Neuanbieter			
		Summe	

Abbildung 24 Bewertung der Wettbewerbsumwelt

## 5.7 Unternehmensressourcen

Durch die Analyse der Unternehmensressourcen soll festgestellt werden, wo die Stärken und Schwächen des eigenen Unternehmens gegenüber der Konkurrenz liegen. Es wird an dieser Stelle der Blickwinkel der Ressourcentheorie (Ressource-Base-View) eingenommen. Damit ergibt sich auf der Abszisse der Neun-Felder-Matrix ein relativer Wettbewerbsvorteil oder -nachteil. Die Ressourcenanalyse entspricht niemals vollkommen der Realität. Es müssen Modellannahmen getroffen werden, damit die Realität bestmöglich abbildbar ist.<sup>141</sup>

Zu dieser Beschreibung gehört die Festlegung der strategische Geschäftsfelder. Im Kapitel 5.1 wurden die strategischen Geschäftsfelder nach Regionen und/oder Länder unterteilt. In der Realität greifen diese Geschäftsfelder ineinander, aber im Modell müssen sie getrennt werden, um eine Analyse durchführen zu können.<sup>142</sup>

Auf der Ebene der Geschäftsfelder werden die Unternehmensressourcen bewertet, dabei unterscheidet man zwischen:

<sup>141</sup> SCHREYÖGG, G.; KOCH, J.: Grundlagen des Managements. 2014. S. 89 ff.

<sup>142</sup> SCHREYÖGG, G.; KOCH, J.: Grundlagen des Managements. 2014. S. 90 f.

- **Finanziellen Ressourcen**  
z. B. Eigenkapitalquote, Schuldentilgungsdauer
- **Technologische Ressourcen**  
z. B. Schalungssysteme, Betonierverfahren
- **Humanressourcen**  
z. B. Spezialisten, Führungspersonen, Lehrlinge
- **Physische Ressourcen**  
z. B. Steinbrüche, Gebäude, Geräte
- **Organisatorische Ressourcen**  
z. B. Aufbauorganisation, Ablauforganisation, Wissensmanagement

Durch die Kombination der genannten Ressourcen im Wertschöpfungsprozess erzeugt das Unternehmen ihre Produkte und Dienstleistungen.

Die Bewertung der Unternehmensressourcen entspricht die in der Abbildung 16 dargestellten Ressourcenanalyse. Die Einflussfaktoren werden in Abbildung 25 zusammengefasst und gewichtet.

Bewertung der Unternehmensressourcen			
Analysebereich	Wertung [1-5]	Gewichtung [%]	Wertung x Gewichtung
Finanzielle Ressourcen	Ergebnis aus Bewertung finanzieller Ressourcen		
Technologische Ressourcen	Ergebnis aus Bewertung technologischer Ressourcen		
Humanressourcen	Ergebnis aus Bewertung Humanressourcen		
Physische Ressourcen	Ergebnis aus Bewertung physische Ressourcen		
Organisatorische Ressourcen	Ergebnis aus Bewertung organisatorische Ressourcen		
		Summe	

Abbildung 25 Bewertung der Unternehmensressourcen

### 5.7.1 Finanzielle Ressourcen

Finanzielle Ressourcen eines Unternehmens können durch zahlreiche Kennzahlen aus unterschiedlichsten Blickwinkeln betrachtet werden. Um eine übersichtliche Aussagekraft über den wirtschaftlichen Zustand eines Unternehmens (oder einer strategischen Geschäftseinheit) treffen zu können, reichen jedoch zwei überschaubare Verfahren aus, nämlich der **Unternehmens-Quicktest** und das **Du-Pont-Kennzahlensystem**.

Der **Unternehmens-Quicktest** von *Kralicek*<sup>143</sup> stellt eine verzögerte Momentaufnahme des Unternehmens dar. Er eignet sich daher nicht zur operativen Steuerung, aber es können über Jahre hinweg Trends ermittelt und gegebenenfalls diesen entgegengesteuert werden. Beim Quicktest wird das Unternehmen auf finanzielle Stabilität und Ertragskraft untersucht. Bei der finanziellen Stabilität werden die Finanzierung und die Liquidität analysiert. Die Erfolgskraft drückt sich über die Rentabilität und den Erfolg aus.<sup>144</sup>

Der schematische Aufbau des Unternehmens-Quicktests wird in Abbildung 26 dargestellt. Dieser setzt sich durch die Gleichgewichtung der Kennzahlen Eigenkapitalquote, Schuldentilgungsdauer, Gesamtkapitalrentabilität und Cashflow-Leistungsrate zusammen.

Übersicht finanzieller Ressourcen				
	Analysebereich	Kennzahl	Formel	Aussage über die...
Finanzielle Stabilität	Finanzierung	Eigenkapitalquote	$\frac{\text{Eigenkapital}}{\text{Gesamtkapital}} \times 100$	Kapitalkraft und die Risikotragfähigkeit
	Liquidität	Schuldentilgungsdauer	$\frac{\text{Fremdkapital} - \text{liquide Mittel}}{\text{Cashflow}}$	Verschuldung
Erfolgskraft	Rentabilität	Gesamtkapitalrentabilität	$\frac{\text{EGT} + \text{Fremdkapitalzinsen}}{\text{Gesamtkapital}} \times 100$	Rendite
	Erfolg	Cashflow-Leistungsrate	$\frac{\text{Cashflow}}{\text{Betriebsleistung}} \times 100$	finanzielle Leistungskraft

Abbildung 26 Übersicht finanzieller Ressourcen<sup>145</sup>

Im Zuge seiner Masterarbeit befragte Gsellmann Experten aus der Wirtschaft zur Aussagekraft des Unternehmens-Quicktest von Kralicek. Mehr

<sup>143</sup> Siehe dazu: Quicktest. <https://www.kralicek.at/index.php?gr=-1>. Datum des Zugriffs 30.12.2020.

<sup>144</sup> Vgl. WITTEW, G.: Der Quicktest als Indikator für den wirtschaftlichen Zustand des Unternehmens. <https://www.iww.de/mbp/schwerpunktthema/bilanzanalyse-der-quicktest-als-indikator-fuer-den-wirtschaftlichen-zustand-des-unternehmens-f63172>. Datum des Zugriffs 03.11.2020.

<sup>145</sup> Vgl. WITTEW, G.: Der Quicktest als Indikator für den wirtschaftlichen Zustand des Unternehmens. <https://www.iww.de/mbp/schwerpunktthema/bilanzanalyse-der-quicktest-als-indikator-fuer-den-wirtschaftlichen-zustand-des-unternehmens-f63172>. Datum des Zugriffs 03.11.2020.

als 80 % von Ihnen gaben an, dass dieser Quicktest ein geeignetes Instrument zur Analyse des Jahresabschlusses darstellt.<sup>146</sup>

- **Finanzierung**

Die wichtigste Kennzahl der Finanzierung ist die Eigenkapitalquote. Sie errechnet sich folgendermaßen:

**Formel 1 Eigenkapitalquote**

$$\text{Eigenkapitalquote (EKQ)} = \frac{\text{Eigenkapital (EK)}}{\text{Gesamtkapital (GK)}} * 100 [\%]$$

Das Eigenkapital und das Gesamtkapital kann anhand der Vermögensstruktur (Passivseite) der Bilanz abgelesen werden. Sie gibt Auskunft über die Kapitalkraft und die Risikotragfähigkeit des Unternehmens. Weitläufig verbreitet ist, dass gesunde Unternehmen in etwa eine Eigenkapitalquote von 30 % erreichen. Ist nämlich das Eigenkapital zu niedrig, besteht die Gefahr, dass das Unternehmen bei abschwächender Nachfrage in Konkurs geht, da das Unternehmen schwer an weitere Kredite kommt bzw. bei hohem Fremdkapitalanteil den Zahlungsverpflichtungen gegenüber Fremdkapitalgebern nicht mehr nachkommen kann. Eine zu hohe Eigenkapitalquote kann sich hingegen negativ auf die Eigenkapitalrentabilität auswirken, da der Leverage-Effekt nicht umfänglich genutzt werden kann.<sup>147</sup>

Als Beispiel aus der Baupraxis wurden die Eigenkapitalquote der PORR AG, STRABAG SE und HOCHTIEF AG berechnet.

Eigenkapitalquote PORR, STRABAG, HOCHTIEF		
Unternehmen	Berechnung Eigenkapitalquote [T€]	Eigenkapitalquote [%]
PORR AG	Eigenkapitalquote = $\frac{599.038 \text{ €}}{3.664.929 \text{ €}}$	Eigenkapitalquote = 16,34 %
STRABAG SE	Eigenkapitalquote = $\frac{3.885.900 \text{ €}}{12.250.810 \text{ €}}$	Eigenkapitalquote = 31,72 %
HOCHTIEF AG	Eigenkapitalquote = $\frac{1.584.800 \text{ €}}{17.901.500 \text{ €}}$	Eigenkapitalquote = 8,85 %

Abbildung 27 Eigenkapitalquote PORR, STRABAG, HOCHTIEF<sup>148,149,150</sup>

<sup>146</sup> Vgl. Gsellman, G.: Jahresabschlussanalysen in der Theorie und Praxis. Potentiale und Handlungsempfehlungen für KMUs der Bauwirtschaft aus Sicht externer Betrachter. S. 165.

<sup>147</sup> Vgl. SCHMIDLIN, N.: The Art of Company Valuation and Financial Statement Analysis; S. 63 ff.

<sup>148</sup> Vgl. PORR AG (2019): PORR AG Geschäftsbericht 2019. et. al.

<sup>149</sup> Vgl. STRABAG AG (2019): STRABAG AG Geschäftsbericht 2019. et. al.

<sup>150</sup> Vgl. HOCHTIEF AG (2019): HOCHTIEF AG Geschäftsbericht 2019. et. al.

- **Liquidität**

Die Schuldentilgungsdauer gibt Auskunft darüber, wie lange es in Jahren bei vorherrschendem Cashflow dauern würde, bis die gesamten Schulden, also das Fremdkapital, des Unternehmens zurückbezahlt werden könnten.

**Formel 2 Schuldentilgungsdauer**

$$\text{Schuldentilgungsdauer} = \frac{\text{Fremdkapital (FK)} - \text{liquide Mittel}}{\text{Cashflow (CF)}} [a]$$

Je höher die Schuldentilgungsdauer eines Unternehmens, desto schlechter steht es um die Liquidität. Niedrige Kennzahlen gehören aber genauso betrachtet, da das niedrige Fremdkapital aus überalterten Anlagen sowie einer hohen Leasingfinanzierung folgen könnte. Eine hohe Schuldentilgungsdauer kann durch Privateinlagen zu Liquiditätsverbesserung, Reduzierung der Vorräte und Forderungen, Steigerung des Ergebnisses der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit (EGT) und die Ausnützung alternativer Unternehmensfinanzierungsformen verbessert werden.<sup>151</sup>

Als Beispiel aus der Baupraxis wurden die Schuldentilgungsdauer der PORR AG, STRABAG SE und HOCHTIEF AG berechnet.

Schuldentilgungsdauer PORR, STRABAG, HOCHTIEF		
Unternehmen	Berechnung Schuldentilgungsdauer [T€]	Schuldentilgungsdauer [J]
PORR AG	Schuldentilgungsdauer = $\frac{3.065.891 \text{ €} - 581.890 \text{ €}}{260.882 \text{ €}}$	Schuldentilgungsdauer = 9,52 J
STRABAG SE	Schuldentilgungsdauer = $\frac{8.394.910 \text{ €} - 2.460.814 \text{ €}}{71.023 \text{ €}}$	Schuldentilgungsdauer = 83,55 J
HOCHTIEF AG	Schuldentilgungsdauer = $\frac{16.317.000 \text{ €} - 1.600.000 \text{ €}}{318.900 \text{ €}}$	Schuldentilgungsdauer = 46,15 J

**Abbildung 28 Schuldentilgungsdauer PORR, STRABAG, HOCHTIEF**<sup>152,153,154</sup>

- **Rentabilität**

Im Bauwesen ist es durch die Berechnung der Zuschlagskalkulation üblich die Rentabilität auf den Umsatz zu beziehen. Bei dem vorliegenden Quicktest wird der erwirtschaftete Gewinn jedoch auf

<sup>151</sup> Vgl. SCHMIDLIN, N.: The Art of Company Valuation and Financial Statement Analysis. S. 66 ff.

<sup>152</sup> Vgl. PORR AG (2019): PORR AG Geschäftsbericht 2019. et. al.

<sup>153</sup> Vgl. STRABAG AG (2019): STRABAG AG Geschäftsbericht 2019. et. al.

<sup>154</sup> Vgl. HOCHTIEF AG (2019): HOCHTIEF AG Geschäftsbericht 2019. et. al.

das Gesamtkapital bezogen. Das Ergebnis der Gesamtkapitalrentabilität gibt die Verzinsung des gesamten im Unternehmen eingesetzten Kapital an.

### Formel 3 Gesamtkapitalrentabilität

$$\text{Gesamtkapitalrentabilität} = \frac{\text{EGT} + \text{Fremdkapitalzinsen}}{\text{Gesamtkapital}} * 100 [\%]$$

Das Ergebnis gewöhnlicher Geschäftstätigkeit (EGT) berechnet sich aus der Differenz von Erträgen und Aufwendungen. Fremdkapitalzinsen sind jene Zinsen, die den Fremdkapitalgebern für das Überlassen von Kapital rückerstattet werden müssen. Diese werden in diesem Fall zum EGT addiert, da die Rentabilität die Ertragskraft eines Unternehmens darstellt und der Betrag der Fremdkapitalzinsen ebenso erst erwirtschaftet werden muss. Das eingesetzte Gesamtkapital setzt sich aus Eigenkapital und Fremdkapital zusammen. Die Gesamtkapitalrentabilität sollte nicht unter den gewichteten durchschnittlichen Kapitalkosten liegen, da es für Investoren an dieser Stelle günstiger wäre, ihr Geld in alternative Anlageformen zu investieren. Des Weiteren soll die Gesamtkapitalrentabilität nie isoliert betrachtet werden, da sie sehr stark von Faktoren wie der Branchenzugehörigkeit abhängig ist.<sup>155</sup>

Als Beispiel aus der Baupraxis wurden die Gesamtkapitalrentabilität der PORR AG, STRABAG SE und HOCHTIEF AG berechnet.

Gesamtkapitalrentabilität PORR, STRABAG, HOCHTIEF		
Unternehmen	Berechnung Gesamtkapitalrentabilität [T€]	Gesamtkapitalrentabilität[%]
PORR AG	Gesamtkapitalrentabilität = $\frac{27.833 \text{ €} + 32.709 \text{ €}}{3.664.929 \text{ €}}$	Gesamtkapitalrentabilität = 1,65 %
STRABAG SE	Gesamtkapitalrentabilität = $\frac{371.700 \text{ €} + 56.315 \text{ €}}{12.250.811 \text{ €}}$	Gesamtkapitalrentabilität = 3,49 %
HOCHTIEF AG	Gesamtkapitalrentabilität = $\frac{430.800 \text{ €} + 233.858 \text{ €}}{17.901.529 \text{ €}}$	Gesamtkapitalrentabilität = 3,71 %

Abbildung 29 Gesamtkapitalrentabilität PORR, STRABAG, HOCHTIEF<sup>156,157,158</sup>

<sup>155</sup> Vgl. SCHACHT, U.; FACKLER, M.: Praxishandbuch Unternehmensbewertung; S. 74.

<sup>156</sup> Vgl. PORR AG (2019): PORR AG Geschäftsbericht 2019. et. al.

<sup>157</sup> Vgl. STRABAG AG (2019): STRABAG AG Geschäftsbericht 2019. et. al.

<sup>158</sup> Vgl. HOCHTIEF AG (2019): HOCHTIEF AG Geschäftsbericht 2019. et. al.

- **Erfolg**

Die Cashflow Leistungsrate gibt Auskunft über die finanzielle Leistungskraft eines Unternehmens. Sie errechnet sich durch die Differenz der ausgabewirksamen Erträge und Aufwendungen, also dem Cashflow geteilt durch den erwirtschafteten Umsatz mal 100.

#### Formel 4 Cashflow-Leistungsrate

$$\text{Cashflow - Leistungsrate} = \frac{\text{Cashflow}}{\text{Gesamtleistung (Umsatz)}} * 100 [\%]$$

Die Leistungsrate gibt in Prozent an, wie viel vom erwirtschafteten Umsatz im Unternehmen verbleibt. Der Überschuss kann für künftige Investitionen, Fremdkapitalrückzahlungen oder Dividendenausschüttungen dienen. Des Weiteren gibt die Kennzahl Auskunft über Liquiditätsengpässe. Durch diese Erkenntnis kann vorausgesagt werden, welche Nachfrageeinbusen das Unternehmen verkraftet.<sup>159</sup>

Als Beispiel aus der Baupraxis wurden die Cashflow-Leistungsrate der PORR AG, STRABAG SE und HOCHTIEF AG berechnet.

Cashflow-Leistungsrate PORR, STRABAG, HOCHTIEF		
Unternehmen	Berechnung Cashflow-Leistungsrate [T€]	Cashflow-Leistungsrate [%]
PORR AG	Cashflow-Leistungsrate = $\frac{260.882 \text{ €}}{4.880.400 \text{ €}}$	Cashflow-Leistungsrate = 5,35 %
STRABAG SE	Cashflow-Leistungsrate = $\frac{71.023 \text{ €}}{16.617.970 \text{ €}}$	Cashflow-Leistungsrate = 0,42 %
HOCHTIEF AG	Cashflow-Leistungsrate = $\frac{318.900 \text{ €}}{25.851.855 \text{ €}}$	Cashflow-Leistungsrate = 1,23 %

Abbildung 30 Cashflow-Leistungsrate PORR, STRABAG, HOCHTIEF<sup>160,161,162</sup>

- **Beurteilung der finanziellen Ergebnisse**

Die Beurteilungsskala der Ergebnisse erfolgt wie auch bei der Umweltanalyse mit einem Punktesystem. Dabei stehen 5 Punkte für

<sup>159</sup> Vgl. MÜLLER, S.: Cashflow-Rate. <https://www.controlling-wiki.com/de/index.php/Cashflow-Rate>. Datum des Zugriffs: 03.11.2020.

<sup>160</sup> Vgl. PORR AG (2019): PORR AG Geschäftsbericht 2019. et. al.

<sup>161</sup> Vgl. STRABAG AG (2019): STRABAG AG Geschäftsbericht 2019. et. al.

<sup>162</sup> Vgl. HOCHTIEF AG (2019): HOCHTIEF AG Geschäftsbericht 2019. et. al.

einen sehr guten Zustand des Unternehmens und 1 für Insolvenzgefährdung. Die Notenskala vergleicht die Ergebnisse des eigenen Unternehmens mit Branchenüblichen Ergebnissen.

Bewertung finanzieller Ressourcen						
	Kennzahl	5 Punkte	4 Punkte	3 Punkte	2 Punkte	1 Punkte
Finanzielle Stabilität	Eigenkapitalquote	>30 %	>20 %	>10 %	>0 %	negativ
	Schuldentilgungsdauer	< 3 Jahre	< 5 Jahre	< 12 Jahre	< 30 Jahre	> 30 Jahre
Ertragskraft	Gesamtkapitalrentabilität	>15 %	>12 %	>8 %	< 8 %	negativ
	Cashflow-Leistungsrate	>10 %	>8 %	>5 %	< 5 %	negativ

Abbildung 31 Beurteilungsskala Quicktest<sup>163</sup>

Das Endergebnis setzt sich aus zwei Zwischenergebnissen zusammen, nämlich der finanziellen Stabilität und der Ertragskraft. Die finanzielle Stabilität setzt sich wiederum aus der Eigenkapitalquote und der Schuldentilgungsdauer zusammen. Die Ertragskraft setzt sich aus der Gesamtkapitalrentabilität und der Cashflow-Leistungsrate zusammen. Das arithmetische Mittel der finanziellen Stabilität und der Ertragskraft bildet das endgültige Ergebnis.

Zur Verdeutlichung werden die zuvor errechneten finanziellen Ergebnisse der PORR AG bewertet.

Bewertung der finanziellen Ressourcen			
Analysebereich	Wertung [1-5]	Gewichtung [%]	Wertung x Gewichtung
Eigenkapitalquote	3 Punkte	25 %	0,75 Punkte
Schuldentilgungsdauer	3 Punkte	25 %	0,75 Punkte
Gesamtkapitalrentabilität	2 Punkte	25 %	0,50 Punkte
Cashflow-Leistungsrate	3 Punkte	25 %	0,75 Punkte
	<b>Summe</b>		<b>2,75 Punkte</b>

Abbildung 32 Bewertung der finanziellen Ressourcen der PORR AG

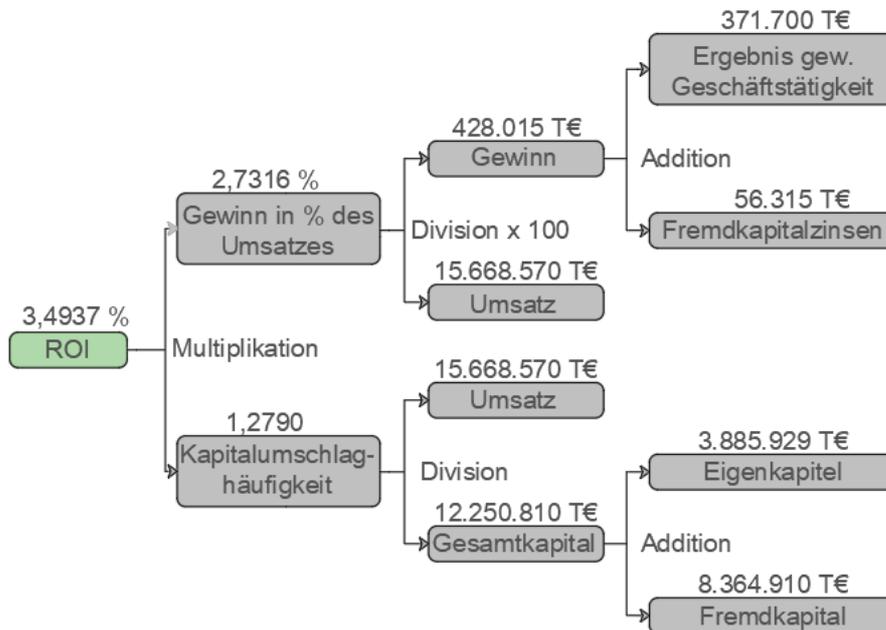
<sup>163</sup> Vgl. WITTMER, G.: Der Quicktest als Indikator für den wirtschaftlichen Zustand des Unternehmens. <https://www.iww.de/mbp/schwerpunktthema/bilanzanalyse-der-quicktest-als-indikator-fuer-den-wirtschaftlichen-zustand-des-unternehmens-f63172>. Datum des Zugriffs 03.11.2020.

Das zweite Instrument zur Beurteilung der finanziellen Ressourcen ist das **DU-Pont-System**. Ergebnis dieses Systems ist die Gesamtkapitalrentabilität, welche auch ein Teil des Quicktests ist. In diesem Fall wird die Gesamtkapitalrentabilität (Return on Investment = ROI) jedoch in ihre einzelnen Bestandteile aufgeteilt und es entsteht ein umfassendes und aussagekräftige Kennzahlensystem.

In der zweiten Ebene werden die Umsatzrentabilität und die Kapitalumschlagshäufigkeit ermittelt. Die Umsatzrentabilität, welche eine geläufige Größe in der Baubranche ist, errechnet sich durch Kapitalgewinn dividiert durch den erzielten Gewinn. Der in der Kalkulation angesetzte Gewinn findet sich hier wieder, da im Bauwesen mit einer Zuschlagskalkulation gerechnet wird. Die entstehenden Kosten werden durch die Aufschläge Geschäftsgemeinkosten, Wagnis, Bauzins und eben Gewinn erhöht. Je höher der Umsatz der Bauunternehmung ist, desto höher ist auch der angenommene Soll-Gewinn in der Zuschlagskalkulation. Die Umschlaghäufigkeit errechnet sich, indem man den erwirtschafteten Umsatz durch das eingesetzte Kapital dividiert. Je höher die Umschlaghäufigkeit, desto besser. Die Reziproke der Division sagt aus, wie lange es dauert bis das eingesetzte Kapital einmal umgesetzt wird.

In der dritten Ebene werden der Kapitalgewinn und das Gesamtkapital in ihre Einzelbestandteile aufgegliedert. Der Kapitalgewinn setzt sich, wie in Formel 3 beschrieben, aus dem Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit und den Fremdkapitalzinsen zusammen. Das Gesamtkapital kann entweder durch die Passivseite (also Eigenkapital und Fremdkapital) oder der Aktivseite der Bilanz (Anlagevermögen und Umlaufvermögen) ermittelt werden.

Zur Verdeutlichung werden die zuvor errechneten finanziellen Ergebnisse der PORR AG bewertet. Die Farbgebung hat bei dieser Abbildung keine nähere Bedeutung.

Abbildung 33 ROI-Kennzahlensystem am Beispiel PORR AG<sup>164,165</sup>

Die jeweiligen Ergebnisse der einzelnen ROI-Ebenen lassen eine detaillierte Analyse der finanziellen Ressourcen zu. Diese wurden lediglich für ein erweitertes Verständnis angeführt, fließen so aber nicht in die weitere Berechnung ein.

### 5.7.2 Physische Ressourcen

Physische Ressourcen bilden zum Großteil die Aktiva in der Bilanz von Bauunternehmen ab, also das Anlage- und Umlaufvermögen. Diese können entweder anhand von Kennzahlen oder nicht greifbaren Wettbewerbsvorteilen beurteilt werden.

#### Bewertung über Kennzahlen:

- **Anlagenintensität**

Die Anlagenintensität beschreibt das Verhältnis von Anlagevermögen zu Gesamtvermögen. Als Anlagevermögen werden jene Vermögensgegenstände gezählt, welche dem Unternehmen auf Dauer dienen sollen, also nicht zum Verkauf deklariert werden.

<sup>164</sup> Vgl. ROLFES, B.: Return on Investment (ROI).: <https://www.gabler-banklexikon.de/definition/return-investment-roi-60969>. Datum des Zugriffs: 06.01.2021.

<sup>165</sup> Vgl. PORR AG (2019): PORR AG Geschäftsbericht 2019. et. al.

Das Anlagevermögen umfasst immaterielle Vermögensgegenstände, Sachanlagen und Finanzanlagen.<sup>166</sup> Immaterielle Vermögensgegenstände können beispielsweise Patente auf spezielle Bauverfahren sein, Sachanlagen umfassen unter anderem Gebäude und Gerätschaften für Baustellen und Finanzanlagen beschreiben Beteiligungen an anderen Unternehmen oder Darlehen an diese.

Je höher das Verhältnis von Anlagevermögen zu Gesamtvermögen ist, desto mehr Kapital ist langfristig gebunden. Durch hohe Anlagenintensität fallen in der Regel auch hohe Fixkosten (Instandhaltungskosten, Abschreibung,...) an, dadurch sind Unternehmen weniger flexibel und können nur schwerfälliger auf Krisensituationen reagieren. Ein Vorteil hoher Anlagenintensität ist bei stationärer Produktion die Fixkostenregression. Diese ist in der Baubranche jedoch nicht relevant, da hier nur wenige Skalierungsvorteile erzielt werden können. Daher ist eine niedrige Anlagenintensität von Vorteil.<sup>167</sup>

**Formel 5 Anlagenintensität<sup>168</sup>**

$$\text{Anlagenintensität} = \frac{\text{Anlagevermögen}}{\text{Gesamtvermögen}} * 100 [\%]$$

Als Beispiel aus der Baupraxis wurden die Anlagenintensität der PORR AG, STRABAG SE und HOCHTIEF AG berechnet.

Anlagenintensität PORR, STRABAG, HOCHTIEF		
Unternehmen	Berechnung Anlagenintensität [T€]	Anlagenintensität [%]
PORR AG	Anlagenintensität = $\frac{1.392.402 \text{ €}}{3.664.929 \text{ €}}$	Anlagenintensität = 37,99 %
STRABAG SE	Anlagenintensität = $\frac{5.249.852 \text{ €}}{12.250.811 \text{ €}}$	Anlagenintensität = 42,85 %
HOCHTIEF AG	Anlagenintensität = $\frac{6.064.754 \text{ €}}{17.901.529 \text{ €}}$	Anlagenintensität = 33,87 %

**Abbildung 34 Anlageintensität PORR, STRABAG, HOCHTIEF<sup>169,170,171</sup>**

<sup>166</sup> Vgl. BÖCKING, H.: Anlagevermögen. <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/anlagevermoegen-28473#:~:text=Definition%3A%20Was%20ist%20%22Anlageverm%C3%B6gen%22,Anlageverm%C3%B6gens%20ist%20Aufgabe%20der%20Anlagenwirtschaft.> Datum des Zugriffs 07.11.2020.

<sup>167</sup> Vgl. BIERAMPERL, C.: Anlagenintensität. <https://www.controlling-wiki.com/de/index.php/Anlagenintensit%C3%A4t>. Datum des Zugriffs:02.12.2020.

<sup>168</sup> Vgl. BÖCKING, H.: Anlagevermögen. <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/anlagevermoegen-28473#:~:text=Definition%3A%20Was%20ist%20%22Anlageverm%C3%B6gen%22,Anlageverm%C3%B6gens%20ist%20Aufgabe%20der%20Anlagenwirtschaft.> Datum des Zugriffs 07.11.2020.

<sup>169</sup> Vgl. PORR AG (2019): PORR AG Geschäftsbericht 2019. et. al.

<sup>170</sup> Vgl. STRABAG AG (2019): STRABAG AG Geschäftsbericht 2019. et. al.

<sup>171</sup> Vgl. HOCHTIEF AG (2019): HOCHTIEF AG Geschäftsbericht 2019. et. al.

- **Umlaufintensität**

Die Umlaufintensität beschreibt wiederum das Verhältnis von Umlaufvermögen zu Gesamtvermögen. Das Umlaufvermögen umfasst Vorräte (z. B. Bewehrung auf den Baustellen), Forderungen und sonstige Vermögensgegenstände (z. B. eine Forderung gegenüber den Bauherren für eine bereits erbrachte Leistung), Wertpapiere (z. B. kurzfristig gehaltene Anleihen) und Kassastand (z. B. Bargeld des Unternehmens sowie Soll auf Tagesgeldkonten). Eine hohe Umlaufintensität zeugt von hoher Flexibilität, aber geringen Skalierungsvorteilen.<sup>172</sup>

**Formel 6 Umlaufintensität<sup>173</sup>**

$$\text{Umlaufintensität} = \frac{\text{Umlaufvermögen}}{\text{Gesamtvermögen}} * 100 [\%]$$

Die Anlagen- und Umlaufintensitäten sind branchenübergreifend nicht vergleichbar, da zum Beispiel Unternehmen im Bahn- oder Straßenwesen hohes Anlagevermögen haben währenddessen klassische Bauunternehmen ein weit geringeres aufweisen.

Als Beispiel aus der Baupraxis wurden die Umlaufintensität der PORR AG, STRABAG SE und HOCHTIEF AG berechnet.

Umlaufintensität PORR, STRABAG, HOCHTIEF		
Unternehmen	Berechnung Umlaufintensität [T€]	Anlagenintensität [%]
PORR AG	Umlaufintensität = $\frac{2.272.527 \text{ €}}{3.664.929 \text{ €}}$	Umlaufintensität = 62,01 %
STRABAG SE	Umlaufintensität = $\frac{7.000.959 \text{ €}}{12.250.811 \text{ €}}$	Umlaufintensität = 57,15 %
HOCHTIEF AG	Umlaufintensität = $\frac{11.836.775 \text{ €}}{17.901.529 \text{ €}}$	Umlaufintensität = 66,13 %

Abbildung 35 Umlaufintensität PORR, STRABAG, HOCHTIEF<sup>174,175,176</sup>

- **Erwartete verbleibende Nutzungsdauer**

Die erwartete verbleibende Nutzungsdauer gibt Auskunft über die potenzielle Notwendigkeit einer Neuanschaffung von Anlagegü-

<sup>172</sup> Vgl. o. V.: Arbeitsintensität. <https://www.controlling-wiki.com/de/index.php/Arbeitsintensit%C3%A4t>. Datum des Zugriffs 07.11.2020.

<sup>173</sup> Vgl. o. V.: Arbeitsintensität. <https://www.controlling-wiki.com/de/index.php/Arbeitsintensit%C3%A4t>. Datum des Zugriffs 07.11.2020.

<sup>174</sup> Vgl. PORR AG (2019): PORR AG Geschäftsbericht 2019. et. al.

<sup>175</sup> Vgl. STRABAG AG (2019): STRABAG AG Geschäftsbericht 2019. et. al.

<sup>176</sup> Vgl. HOCHTIEF AG (2019): HOCHTIEF AG Geschäftsbericht 2019. et. al.

tern. Sie errechnet sich aus der Division des gesamten Anlagevermögens durch die jährliche Abschreibung dieser. Um aussagekräftige Ergebnisse zu erhalten, muss die Unternehmensinterne kalkulatorische Abschreibung verwendet werden (und nicht die in der Bilanz ausgewiesene Abschreibung), da diese dem tatsächlichen Wertverzehr näher als die bilanzielle Abschreibung kommt.

#### Formel 7 Erwartete verbleibende Nutzungsdauer<sup>177</sup>

$$\text{Erwartete verbleibende Nutzungsdauer} = \frac{\text{Anlagevermögen}}{\text{Abschreibung}} [a]$$

Eine niedrige verbleibende Nutzungsdauer kann ein Indiz für veraltete Gerätschaft sein oder dass in naher Zukunft hohe Investitionen in Anlagevermögen getätigt werden müssen, was wiederum zu einem Abfluss liquider Mittel führt.

Als Beispiel aus der Baupraxis wurden die verbleibenden Nutzungsdauern der PORR AG, STRABAG SE und HOCHTIEF AG berechnet.

verbleibende Nutzungsdauer PORR, STRABAG, HOCHTIEF		
Unternehmen	Berechnung verbleibende Nutzungsdauer [T€]	verbleibende Nutzungsdauer[J]
PORR AG	verbleibende Nutzungsdauer = $\frac{1.392.402 \text{ €}}{167.594 \text{ €}}$	verbleibende Nutzungsdauer = 8,31 J
STRABAG SE	verbleibende Nutzungsdauer = $\frac{5.249.852 \text{ €}}{510.714 \text{ €}}$	verbleibende Nutzungsdauer = 10,28 J
HOCHTIEF AG	verbleibende Nutzungsdauer = $\frac{6.064.754 \text{ €}}{701.300 \text{ €}}$	verbleibende Nutzungsdauer = 8,65 J

Abbildung 36 Verbleibende Nutzungsdauer PORR, STRABAG, HOCHTIEF<sup>178,179,180</sup>

### Bewertung schwer quantifizierbaren Faktoren:

Es können auch Wettbewerbsvorteile durch physische Ressourcen erzielt werden, die schwer quantifizierbar sind. Die Faktoren hängen sehr stark von dem betrachteten Segment an. Zum Beispiel ist es im innerstädtischen Rohrleitungsbau von Vorteil, wenn man eine Vielzahl von unterschiedlichen Baggern und dazugehörige Aufsätze besitzt. Durch große Bagger können Hauptleitungen mit viel Aushub produktiv abgearbeitet werden. Kleiner Bagger mit speziellen Aufsätzen wiederum eignen sich

<sup>177</sup> Vgl. Investitionen und Abschreibungen. <https://www.alpha-star-aktienfonds.de/blog/aktienbewertung/investitionen-und-abschreibungen/>. Datum des Zugriffs 07.11.2020.

<sup>178</sup> Vgl. PORR AG (2019): PORR AG Geschäftsbericht 2019. et. al.

<sup>179</sup> Vgl. STRABAG AG (2019): STRABAG AG Geschäftsbericht 2019. et. al.

<sup>180</sup> Vgl. HOCHTIEF AG (2019): HOCHTIEF AG Geschäftsbericht 2019. et. al.

zum Aushub von Nebenleitungen, bei welchen oft beengte Platzverhältnisse vorherrschen. Diese Faktoren können zum Großteil in erster Hand nur subjektiv und nicht anhand von Kennzahlen beurteilt werden. Langfristig kommt es jedoch wiederum zu Rückkoppelungen auf die Kennzahlen, da sich auch schwer quantifizierbare Faktoren beispielsweise auf die Rentabilität von Unternehmen niederschlägt.

Die Bewertung der physischen Ressourcen setzt sich aus den Ergebnissen der Analysebereiche Anlagenintensität, Umlaufintensität, erwartete verbleibende Nutzungsdauer und schwer quantifizierbarer Ressourcen zusammen. Abbildung 37 zeigt die Zusammenfassung der einzelnen Analysebereiche. Aus der Abbildung 16 ist wieder die Einordnung in das Gesamtkonzept der Bewertung zu entnehmen.

Bewertung der physischen Ressourcen			
Analysebereich	Wertung [1-5]	Gewichtung [%]	Wertung x Gewichtung
Anlagenintensität	Ergebnis aus Bewertung Anlagenintensität		
Umlaufintensität	Ergebnis aus Bewertung Umlaufintensität		
Erwartete verbleibende Nutzungsdauer	Ergebnis aus Bewertung verbleibende Nutzungsdauer		
Schwer quantifizierbare Ressourcen	Ergebnis aus Bewertung schwer quantifizierbaren Ressourcen		
		Summe	

Abbildung 37 Bewertung physischer Ressourcen

### 5.7.3 Humanressourcen

Während es bei finanziellen und physischen Ressourcen eine Vielzahl von Kennzahlen gibt, ist es bei weichen Faktoren wie Humanressourcen, organisatorische Ressourcen oder die Beziehung zu Lieferanten, Allianzen, und Kunden (Auftraggebern) schwer passende Kennzahlen zu finden.

Das im Unternehmen vorhandene Humankapital setzt sich aus vier Grundpfeilern zusammen, nämlich der psychischen- sowie physischen Ressource, der Handlungskompetenz und der Wissenskompentenz.<sup>181</sup>

Die Bewertung der Humanressourcen setzt sich aus den Ergebnissen der Analysebereiche psychische Ressourcen, physische Ressourcen, Hand-

<sup>181</sup> Vgl. PREINER, M.: Die Bewertung von Humankapital anhand des Plexus-Modells- eine ganzheitliche alternative Bewertungsmöglichkeit. <https://online.medunigraz.wbAbs.get.Document>. Datum des Zugriffs 28.12.2020.

lungskompetenzen sowie Wissenskompetenzen zusammen. Abbildung 38 zeigt die Zusammenfassung der einzelnen Analysebereiche. Aus der Abbildung 16 ist wieder die Einordnung in das Gesamtkonzept der Bewertung zu entnehmen.

Bewertung der Humanressourcen			
Analysebereich	Wertung [1-5]	Gewichtung [%]	Wertung x Gewichtung
Psychische Ressourcen			
Physische Ressourcen			
Handlungskompetenz			
Wissenskompetenz			
		Summe	

Abbildung 38 Bewertung für Humanressourcen

**Psychische Ressourcen** geben an, wie belastbar Mitarbeiter sind und wie viel Begeisterung bzw. Arbeitseinsatz sie für das Unternehmen aufbringen.<sup>182</sup>

Anerkennung, Zuwendung, Beachtung und Sympathie führen zur Aktivierung von biologischen Motivationssystemen. Diesen wiederum stärken die Motivation, Leistungsbereitschaft und Kreativität von Mitarbeitern. Weiters führt die Ignoranz der beschriebenen Faktoren und Überforderung zu biologischen Stress, was wiederum in Angst, Krankheit und im Extremfall zum Burn-out führen kann.<sup>183</sup>

Diese Faktoren müssen beachtet werden, um die psychische Stabilität der Mitarbeiter aufrecht zu erhalten.

**Physische Ressourcen** beinhalten in Bezug auf Humankapital die Verfügbarkeit der Arbeitskräfte (schließt die Abwesenheit durch Krankentage ein) und deren Produktivität an der Arbeitsstätte.<sup>184</sup>

Die **Handlungskompetenz** beinhaltet Methoden- und Sozialkompetenz. Die Methodenkompetenz beschreibt, wie Mitarbeiter Problemstellungen selbstständig in handelbare Arbeitspakete zerlegen und diese abarbeiten.

<sup>182</sup> Vgl. PREINER, M.: Die Bewertung von Humankapital anhand des Plexus-Modells- eine ganzheitliche alternative Bewertungsmöglichkeit. <https://online.medunigraz.wbAbs.get.Document>. Datum des Zugriffs 28.12.2020.

<sup>183</sup> Vgl. BAUER, U.: Betriebssoziologie – Der Humanfaktor im Unternehmen. S. 46 f.

<sup>184</sup> Vgl. PREINER, M.: Die Bewertung von Humankapital anhand des Plexus-Modells- eine ganzheitliche alternative Bewertungsmöglichkeit. <https://online.medunigraz.wbAbs.get.Document>. Datum des Zugriffs 28.12.2020.

Sozialkompetenzen beschreibt zwischenmenschliche Fähigkeiten wie Empathie, Selbstbewusstsein und Resilienz.<sup>185</sup>

Die **Wissenskompetenz** beinhaltet Fachkompetenzen, wie Mitarbeiterausbildungen und spezielle Fortbildungen.<sup>186</sup>

#### 5.7.4 Organisatorische Ressourcen

Organisatorische Ressourcen beschreiben den Aufbau und den Ablauf innerhalb eines Systems. Das System ist im dem vorliegenden Fall ein Bauunternehmen. In der Aufbauorganisation wird mittels eines Organigramms der vertikale Aufbau, also der Informationsfluss sowie Weisungsbefugnisse, geregelt. Man unterscheidet in divisionale und funktionale Aufteilung. Divisionale Strukturen teilen ihre Organisation in Produktarten auf. Divisionale Teilungen liegen vor, wenn Unternehmen ihre Abteilungen Produkt- (z. B. Brückenbau, Hochbau, Straßenbau,...) oder Regionbezogen aufteilen (z. B. Österreich, Deutschland,...). Eine funktionale Aufteilung herrscht vor, wenn Unternehmen ihre Abteilungen nach Funktionen (z. B. Einkauf, Produktion, Absatz) aufteilen. In der Praxis kommt es oft zu Mischformen. In höheren Hierarchieebenen wird meist die eine divisionale Gliederung gewählt, in operativen Ebenen eine Funktionsbezogene (siehe Abbildung 8 Annahme der Aufbauorganisation & Strategieebenen). Die Wahl der Aufbauorganisation hat weitreichende Folgen bezüglich Kommunikation, Wissensmanagement und Weisungsbefugnis. Ist eine Form der Aufbauorganisation gewählt worden, wirft sich die Frage auf, wie feinteilig Arbeitspakete aufgeteilt werden sollen. Einerseits spricht einiges für eine feingliedrige Arbeitsteilung, da die Arbeitspakete so geteilt werden, dass diese von dafür vorgesehenen Experten bearbeitet werden können. Andererseits entstehen durch die feine Gliederung in der Implikation jedoch viele Schnittstellen, die zu Mehraufwand und somit Problemen führen können. Es gilt diese beide Faktoren miteinzubeziehen und eine passende Arbeitsteilung zu finden.

#### 5.7.5 Technologische Ressourcen

Technologische Ressourcen umfassen Forschung und Entwicklung sowie die im Unternehmen eingesetzten Technologien. Technologische Ressourcen mit Zukunftspotential, und somit langfristige Wettbewerbsvorteile sind in der Baubranche:<sup>187</sup>

- Virtuelle Planung mittels Building Information Modelling (BIM)

<sup>185</sup> Vgl. PREINER, M.: Die Bewertung von Humankapital anhand des Plexus-Modells- eine ganzheitliche alternative Bewertungsmöglichkeit. <https://online.medunigraz.wbAbs.get.Document>. Datum des Zugriffs 28.12.2020.

<sup>186</sup> Vgl. PREINER, M.: Die Bewertung von Humankapital anhand des Plexus-Modells- eine ganzheitliche alternative Bewertungsmöglichkeit. <https://online.medunigraz.wbAbs.get.Document>. Datum des Zugriffs 28.12.2020.

<sup>187</sup> Vgl. o. V.: Digitalisierung in der Baubranche: Ein Riese schleicht durch den Bau. [https://buildingradar.com/de/construction-blog/digitalisierung-baubranche/Zitierfähige\\_quelle](https://buildingradar.com/de/construction-blog/digitalisierung-baubranche/Zitierfähige_quelle). Datum des Zugriffs 07.11.2020

- Maschinelles Lernen und Künstliche Intelligenz
- Wissens- und Datenbanken
- etc.

### 5.7.6 Ressourcen im Wertschöpfungsprozess

Durch die Kombination der vorher beschriebenen Ressourcen (finanzielle, physikalische, humane, organisatorische, technologische) wird in der Ablauforganisation oder auch im Wertschöpfungsprozess ein Mehrwert für den Kunden erzielt. Dabei ist auf möglichst reibungslose Schnittstellen zu achten. Die Kombination der einzelnen Faktoren ist als solches schwer zu bewerten, Abhilfe wird über die Bewertung der Kernkompetenzen gesucht.

## 5.8 Kernkompetenzen

Kernkompetenzen beschreiben die Fähigkeit von Unternehmen, welche durch die Kombination von Produktionsfaktoren, also in der Ressourcenanalyse aufgezeigten Faktoren, Wettbewerbsvorteile gegenüber ihren Konkurrenten erzielt. Was Kernkompetenzen voraussetzen, kann durch das Akronym **VRIO** definiert werden:<sup>188</sup>

- **Valueable (Wertschaffend)**  
Wurde bereits beim Geschäftsmodell unter dem Punkt Nutzenversprechen beschrieben.
- **Rare (Einmalig)**  
Durch Einmaligkeit können sich Bauunternehmen von ihren Mitbewerbern unterscheiden. Beispielsweise können bei der Vergabe von Bauaufträgen technische und wirtschaftliche Leistungsparameter eingefordert werden. Durch die Fähigkeit Probleme einmalig technisch lösen zu können, unterscheidet man sich von seinem Mitbewerben.
- **Imperfectly imitable (eingeschränkte Imitierbarkeit)**  
Es kann durch Ressourcen (z. B. technisches Wissen durch Mitarbeiter) Mehrwert generiert werden, welche schwer imitierbar sind. Besonders ist das der Fall, wenn komplexe Wirkungsweise

<sup>188</sup> Vgl.: REISINGGER, S.; GATTRINGER, R.; STREHL, F.: Strategisches Management – Grundlagen für Studium und Praxis. S. 83-85.

kausal verstanden werden, die Imitierbarkeit historisch gewachsen ist oder das Zusammenwirken von Gruppen sozial komplex ist.

- **Organisation**

Die Organisation wurde bereits als organisatorische Unternehmensressource beschrieben. Dabei spielt vor allem die Darstellung der Aufbau- sowie Ablauforganisation eine zentrale Rolle.

Wenn eine Fähigkeit wertschaffend, einmalig, schwer zu imitieren und in der Organisation gut eingefügt ist, entsteht ein nachhaltiger Wettbewerbsvorteil (auch Kernkompetenz genannt). In der Bewertung werden drei Kernkompetenzen des Unternehmens hervorgehoben und nach dem VRIO-Schema beurteilt.

In Abbildung 39 findet sich das Schema zur Bewertung der Kernkompetenzen. Da die Wertung und die Gewichtung wieder sehr stark Branchenabhängig sind, wird kein konkreter Rahmen vorgegeben, sondern ist dem Anwender selbst überlassen.

Bewertung der Kernkompetenzen			
Analysebereich	Wertung [1-5]	Gewichtung [%]	Wertung x Gewichtung
Kernkompetenz 1			
Kernkompetenz 2			
Kernkompetenz 3			
		Summe	

Abbildung 39 Kernkompetenzen

Zur Verdeutlichung der Thematik wird hier ein fiktives Beispiel aus der Baubranche eingefügt. Die Niederlassung Braunau am Inn der B-Bau GmbH hält laut eigenen Angaben vor allem zwei Kernkompetenzen inne, nämlich ihren ausgesprochen guten Ruf in Bezug auf Qualität in der Errichtung sowie die Mehrheitsbeteiligung des 3 km entfernten Betonmischwerks.

**Kundenbeziehungen:**

- **Wertschaffend**

Durch ihren Ruf als verlässlicher Partner gelingt es der B-Bau GmbH fortlaufend Aufträge im privaten Bereich zu akquirieren. Dabei legen sie oftmals nicht das billigste Angebot, erhalten aber durch ihren guten Ruf ständig Folgeaufträge.

- **Einmalig**

Im lokalen Hochbau muss man in Braunau meist nur gegen eine handvoll Bauunternehmen konkurrieren, die zwar günstig anbieten können, in der jüngeren Vergangenheit jedoch nicht mit guter Qualität in der Ausführung gegläntzt haben.

- **Eingeschränkte Imitierbarkeit**

Die B-Bau GmbH hat stets Wert auf die fachliche Fortbildung ihrer Mitarbeiter gelegt. Des Weiteren wurden von den lokalen Konkurrenten Bauarbeiter mit viel Erfahrung abgeworben. Der lokale Arbeitsmarkt ist hart umkämpft und gute Mitarbeiter sind schwer zu finden.

- **Organisation**

Die organisatorischen Prozesse wurden dahingehend optimiert, dass man dem Kunden einen maximalen Mehrwert bieten kann. Das heißt, es wurde eine zentrale Anlaufstelle für Beschwerden von Kunden eingerichtet.

**Betonmischwerk:**

- **Wertschaffend**

Das nächstgelegene Betonmischwerk, welches nicht im Besitz der B-Bau GmbH und somit für die Konkurrenten zugänglich ist, ist 35 km weit entfernt. Es sei angemerkt, dass es bei diesem Mischwerk vor allem in den Verkehrsstoßzeiten zu Verzögerungen kommt, da das lokale Straßennetz nicht ausreichend gut ausgebaut ist. Durch diese Tatsache bietet es der B-Bau GmbH vor allem in Punkto Flexibilität und Zuverlässigkeit Vorteile gegenüber der Konkurrenz.

- **Einmalig**

Wie bereits erwähnt, ist es das einzige Betonmischwerk im Umkreis von 35 km.

- **Eingeschränkte Imitierbarkeit**

Lokale Konkurrenten wollten bereits gemeinsam ein Betonmischwerk errichten, die zuständige Behörde hat dieses Vorhaben jedoch deutlich abgelehnt, da dadurch gegen geltende Umweltvorschriften verstoßen werden würde.

- **Organisation**

Der Leiter des Betonmischwerks war ehemals Polier einer der lokal eingesetzten Maurerpartien. Dadurch hält er guten Kontakt zu diesen und die Eingliederung des erworbenen Betonmischwerks in das Unternehmen funktionierte einwandfrei.

Die Niederlassung Braunau am Inn der B-Bau GmbH bewertet ihre beiden Kernkompetenzen wie folgt:

Bewertung der Kernkompetenzen B-Bau GmbH			
Analysebereich	Wertung [1-5]	Gewichtung [%]	Wertung x Gewichtung
Ausführungsqualität	4 Punkte	35 %	1,40 Punkte
Betonmischwerk	5 Punkte	65 %	3,25 Punkte
		Summe	4,65 Punkte

Abbildung 40 Bewertung der Kernkompetenzen B-Bau GmbH

Der Ausführungsqualität wurde dabei eine Wertung von 4 Punkte beziehungsweise eine Wichtung von 35 % zugeschrieben. Es wurden nur 4/5 Punkten vergeben, weil es der Konkurrenz mittelfristig eventuell möglich sein wird in diesem Bereich aufzuschließen. Schwieriger wird sich das für die Konkurrenz in Hinsicht auf das Betonmischwerk gestalten. Dadurch wird diese Kernkompetenz der B-Bau GmbH noch lange erhalten bleiben.

## 5.9 Benchmarking mit konkurrierenden Unternehmen

Die Systemgrenzen des Marktes wurden so gewählt, dass sich alle betrachteten Unternehmen ausschließlich innerhalb dieser befinden. Durch diese Tatsache müssen globale Umwelteinflüsse und das Unternehmensumfeld nur einmal bewertet werden. Die Unternehmensanalyse muss je nach Anzahl der betrachtenden Unternehmensbereiche sowie der Anzahl der betrachteten Unternehmen öfter durchgeführt werden.

Bei der Analyse von Unternehmensressourcen werden nur solche Parameter in Betracht gezogen, welche auch von externen Unternehmen bewertet werden können. Dazu zählen jene Informationen, die man den jeweiligen Geschäftsbericht entnehmen kann oder Informationen, die im Wettbewerb hinlänglich bekannt sind. Es gibt hinsichtlich der Informationen, welche Unternehmen zur Verfügung stehen, in der Praxis Asymmetrien. Unternehmen können ihre eigenen Ressourcen durch Controlling, Planungsrechnung oder betriebliche Statistik besser als die Konkurrenz beurteilen.

Zum besseren Verständnis wird an dieser Stelle wieder auf ein fiktives Beispiel verwiesen. Wie bereits fiktive und reale Beispiele in dieser Arbeit aufgezeigt haben, kann die Entstehungsgeschichte der Wertung und Gewichtung je nach konkretem Fall stark differenzieren. Folgend werden lediglich fiktive Bewertungsgrößen angenommen. Ziel dieses Beispiels ist es die Systematik der Bewertung verständlicher zu machen.

Die Bewertung der Marktattraktivität liefert dabei folgendes Ergebnis:

Bewertung der Marktattraktivität			
Analysebereich	Wertung [1-5]	Gewichtung [%]	Wertung x Gewichtung
Globale Umwelt	3 Punkte	25 %	0,75 Punkte
Wettbewerbsumwelt	4 Punkte	75 %	3,00 Punkte
		Summe	3,75 Punkte

Abbildung 41 Bewertung der fiktiven Marktattraktivität

Die Bewertung des eigenen Unternehmens, der B-Bau GmbH, liefert dabei folgendes Ergebnis:

Bewertung der Wettbewerbsstärke B-Bau GmbH			
Analysebereich	Wertung [1-5]	Gewichtung [%]	Wertung x Gewichtung
Unternehmensressourcen	4 Punkte	80 %	3,20 Punkte
Kernkompetenzen	4 Punkte	20 %	0,80 Punkte
		Summe	4,00 Punkte

Abbildung 42 Bewertung der fiktiven Wettbewerbsstärke der B-Bau GmbH

Die Bewertung des ersten konkurrierenden Unternehmens, der A-Bau AG, liefert dabei folgendes Ergebnis:

Bewertung der Wettbewerbsstärke A-Bau AG			
Analysebereich	Wertung [1-5]	Gewichtung [%]	Wertung x Gewichtung
Unternehmensressourcen	3 Punkte	75 %	2,25 Punkte
Kernkompetenzen	2 Punkte	25 %	0,50 Punkte
Summe			2,75 Punkte

Abbildung 43 Bewertung der fiktiven Wettbewerbsstärke der A-Bau AG

Die Bewertung des zweiten konkurrierenden Unternehmens, der K-Bau KG, liefert dabei folgendes Ergebnis:

Bewertung der Wettbewerbsstärke K-Bau KG			
Analysebereich	Wertung [1-5]	Gewichtung [%]	Wertung x Gewichtung
Unternehmensressourcen	4 Punkte	65 %	2,60 Punkte
Kernkompetenzen	2 Punkte	35 %	0,70 Punkte
Summe			3,30 Punkte

Abbildung 44 Bewertung der fiktiven Wettbewerbsstärke der K-Bau KG

Anschließend wird die erreichte eigene Wettbewerbsstärke mit der des stärksten Konkurrenten verglichen. Dadurch ergibt sich folgender relative Wettbewerbsstärke:

#### Formel 8 Relative Wettbewerbsstärke

$$\text{relativer Wettbewerbsstärke} = \frac{\text{eigene Wettbewerbsstärke}}{\text{konkurrierende Wettbewerbsstärke}}$$

$$\text{relativer Wettbewerbsstärke} = \frac{4,00}{3,30}$$

$$\text{relativer Wettbewerbsstärke} = 1,21$$

Mit den vorhandenen Eingangsparameter kann die Neun-Felder-Matrix fertig konstruiert werden.

Die Skala der Marktattraktivität reicht dabei, dem Bewertungsaufbau geschuldet, von 1 bis 5. Die Skala der relativen Wettbewerbsstärke von 1 bis 2. Die Marktattraktivität wird mit 3,75 und der relative Wettbewerbsvorteil mit 1,21 übernommen.

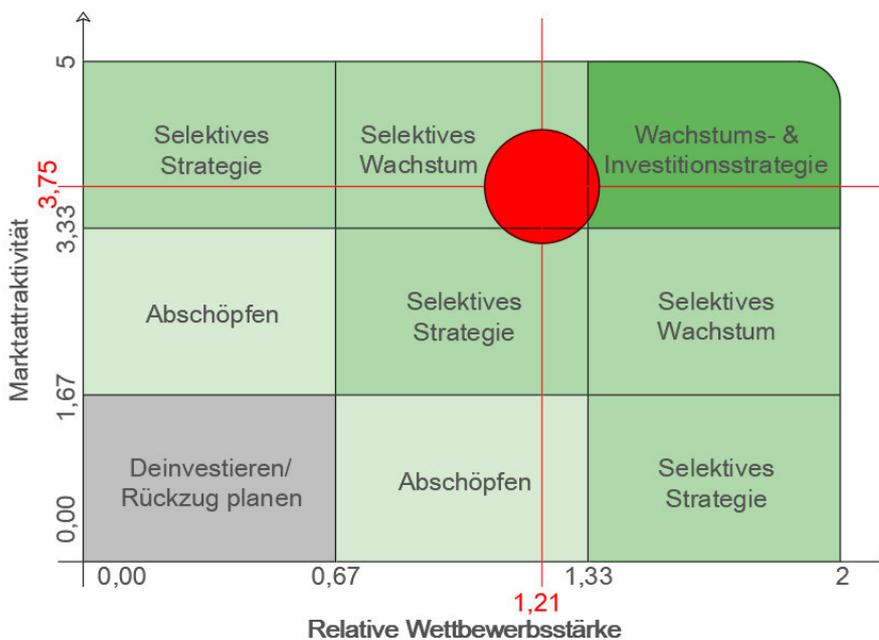


Abbildung 45 Auswertung der B-Bau GmbH

Durch die vorhandene Marktattraktivität und der relativen Wettbewerbsstärke wird der Niederlassung Braun im Inn der B-Bau GmbH ein selektives Wachstum vorgeschlagen. Was das im Detail bedeutet wird im Kapitel 5.11 Strategieformulierung- und auswahl beschrieben.

## 5.10 Exkurs Geschäftsmodell

Zur Vollständigkeit halber wird an dieser Stelle auf das Konzept des Geschäftsmodells verwiesen. Dieses beinhaltet laut *Stähler*<sup>189</sup> die Architektur der Wertschöpfung, das Nutzenversprechen gegenüber Stakeholder und dem Ertragsmodell.<sup>190</sup>

<sup>189</sup> Siehe dazu: STÄHLER, P.: Geschäftsmodelle in der digitalen Ökonomie: Merkmale, Strategien und Auswirkungen.

<sup>190</sup> Vgl. o. V.: <https://www.unternehmenswelt.de/geschaeftsmodell.html#:~:text=Gesch%C3%A4ftsmodelle%20bestehen%20aus%20dem%20Nutzenversprechen,Ertragsmodell%20als%20dessen%20drei%20Hauptkomponenten.&text=Die%20Architektur%20der%20Wertsch%C3%B6pfung%20beschreibt,Rollen%20der%20verschiedenen%20wirtschaftlichen%20Agenten.>

- **Architektur der Wertschöpfung**

Die Architektur der Wertschöpfung beantwortet die Fragen, welche Leistungen das Unternehmen anbietet und wie diese Leistung erstellt wird. Diese Fragen wurden im Kapitel 5.7 - Unternehmensressourcen bereits analysiert. Noch einmal zusammenfassend beschrieben besteht die Architektur der Wertschöpfungskette aus finanziellen Ressourcen, physikalischen Ressourcen, Humanressourcen, technischen Ressourcen und deren Verknüpfungen über die organisatorischen Ressourcen in der Form einer Aufbau- und Ablauforganisation sowie der Kernkompetenzen.

- **Nutzenversprechung**

Das Nutzungsversprechen beschreibt welchen Nutzen das Unternehmen gegenüber ihren Stakeholdern kreiert. Im Kapitel des normativen Managements wurde diese Tatsache mit der pragmatischen Legitimität definiert.

- **Ertragsmodell**

Das Ertragsmodell beschreibt, wie Unternehmen durch das Wertschöpfungsmodell kreierte Produkte oder Dienstleistungen Erlöse generieren können. Bei Bauunternehmen ist diese Säule mitunter am einfachsten zu definieren. Ertrag wird meist durch die geschaffenen Bauwerke mittels Werkverträge erzielt. Wichtig ist hierbei die Liquidität in Unternehmen zu wahren. Leistungen müssen von Bauunternehmen meistens vorfinanziert werden, dabei sind vertragliche Details zu beachten. Beispielsweise kann ein Werkvertrag beinhalten, dass bei einer Tunnelbaustelle, auf welcher der Vortrieb mittels Tunnelbohrmaschine erfolgt, die erste Teilzahlung an das Bauunternehmen erst erfolgt, wenn die ersten 50 m gebohrt wurden. Bis zu diesem Zeitpunkt muss das Bauunternehmen für diverse Kosten wie die Tunnelbohrmaschine aufkommen und diese vorfinanzieren. Diese Tatsache ist beim Ertragsmodell von entscheidender Bedeutung.

Dadurch dass die Architektur der Wertschöpfung und die Nutzenversprechung gegenüber Stakeholdern bereits mit der Analyse der Ressourcen und der Abnehmeranalyse abgedeckt wurden und das Ertragsmodell keine primäre Rolle bei der Bewertung der relativen Wettbewerbsstärke spielt, wird das Konzept des Geschäftsmodells nicht in die Bewertung aufgenommen.

## 5.11 Strategieformulierung- und Auswahl

Nachdem die strategische Analyse abgeschlossen ist, werden auf Basis der Neun-Felder-Matrix Entscheidungen getroffen, wie in den einzelnen Geschäftsfeldern weiter vorgegangen werden soll.

Die Abbildung 46 zeigt das bekannte Schema des strategischen Managements. Grün eingefärbt ist das aktuell bearbeitete Kapitel 5.11 Strategieformulierung- und Auswahl.

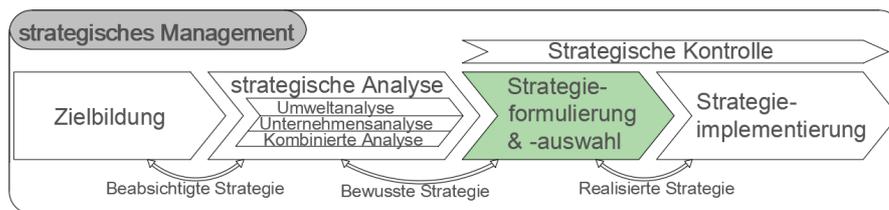


Abbildung 46 Strategieformulierung- und Auswahl

Auf gesamtstrategischer Ebene muss sich jedes Unternehmen folgende drei Fragen stellen:<sup>191</sup>

### 1. In welchen Geschäftsfeldern will das Unternehmen zukünftig agieren ?

Diese Entscheidung wird auf unternehmensstrategischer Ebene getroffen. Die Ressourcenverteilung auf Regional-, Länder- und Projektebene wird festgelegt.

Beispielfrage 1: Zieht sich das Bauunternehmen aus Region West-Europa zurück, weil der Markt nicht attraktiv genug ist und dadurch kein Wettbewerbsvorteil (mehr) besteht?

Beispielfrage 2: Wird das Unternehmen zukünftig in Mittelamerika mit einem neuen Produkt im Spezialtiefbau starten, weil sich dort die politische Situation stabilisiert hat und der Markt daher als attraktiv eingestuft wird?

### 2. Wie will das Unternehmen in den Geschäftsfeldern?

Diese Entscheidung wird auf Unternehmens und/oder Geschäftsebene getroffen. Die Antwort auf diese Frage legt die Positionierung des Unternehmens auf divisionaler Ebene fest.

Beispielfrage 1: Wird das gesamte Geschäftsfeld bearbeitet oder nur Nischenbereiche? Werden beispielsweise Projekte als Generalunternehmen angeboten oder führt man lediglich Rohbauarbeiten durch.

<sup>191</sup> Vgl. SCHREYÖGG, G.; KOCH, J.: Grundlagen des Managements. 2014. S. 72.

Beispielfrage 2: Wird die Kostenführerschaft angestrebt oder will man sich mit seinen Produkten und Dienstleistungen qualitativ differenzieren?

### 3. Welche Kernkompetenzen besitzt das Unternehmen – geschäftsfeldstrategische Erhebung?

Diese Frage fällt unter geschäftsstrategische Erhebungen. Weiters klärt sie die Zusammensetzung des Wertschöpfungsprozesses. Es werden Leistungserstellungsprozesse und Supportprozesse festgelegt.<sup>192</sup>

Die formulierten Fragen beziehen sich in diesem Fall wieder auf größere Bauunternehmen, da hier, wie bereits erwähnt, die Differenzierung der einzelnen Ebenen klarer ersichtlich ist. An dieser Stelle wird die bereits in Kapitel 5.1 verwendete Darstellung der Hierarchieebenen wieder in Erinnerung gerufen. Die erste Frage, nämlich in welchen Geschäftsfeldern das Unternehmen künftig agieren will, wird auf der Ebene der Unternehmensstrategie getroffen (1. Ebene in Abbildung 47). Die zweite Frage, wie das Unternehmen in den ausgewählten Geschäftsfeldern agieren will, wird auf der Ebene der Geschäftsfeldstrategien beantwortet (2. Ebene in Abbildung 47). Die Frage nach den Kernkompetenzen wird auf funktionaler Ebene geklärt (3. und 4. Ebene in Abbildung 47).

In Abbildung 47 wurde das fiktive Unternehmen mit grün und die dazugehörigen Ebenen mit Erklärung in grau eingefärbt.

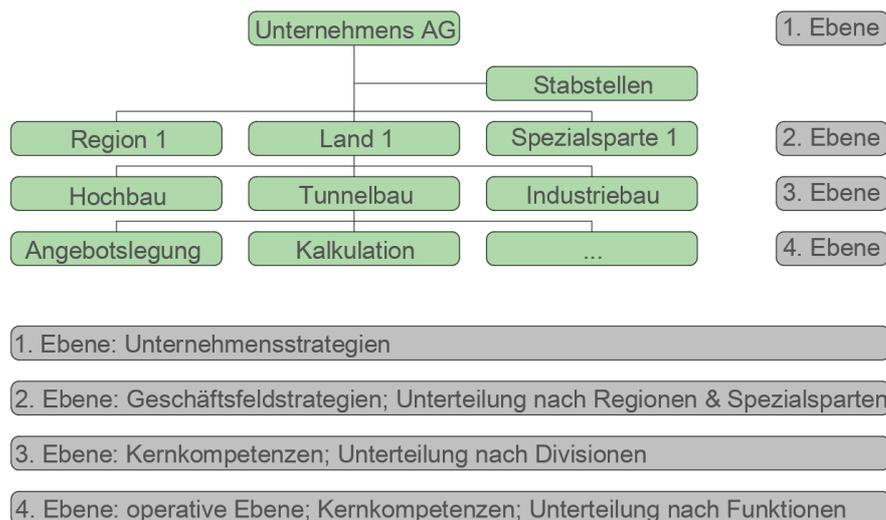


Abbildung 47 Annahme der Aufbauorganisation & Strategieebenen

<sup>192</sup> Vgl. GIRMSCHIED, G.: Strategisches Baumanagement. S. 30.

In dieser Arbeit werden vorwiegend die ersten beiden Fragen, also strategische Fragen, beantwortet.

### 5.11.1 Bewertung und Übersicht der Normstrategien

Um die empfohlenen Normstrategien noch einmal zu verdeutlichen, werden diese an dieser Stelle noch einmal angeführt. Es sei angemerkt, dass die Farbgebung in der folgenden Abbildung keiner näheren Bedeutung hat.

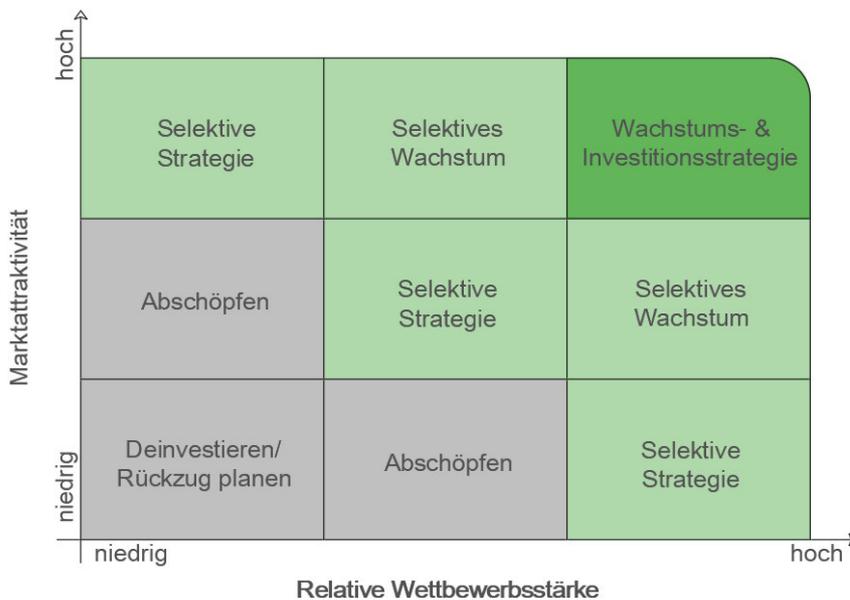


Abbildung 48 Empfohlene Wettbewerbsstrategie<sup>193</sup>

Im Kapitel 5.4.1 wurden für die verschiedenen Kombinationen von Marktattraktivität und relativen Wettbewerbsvorteil Wachstumsstrategien, selektive Strategien und Desinvestitionsstrategien vorgestellt. Diese werden an dieser Stelle noch einmal zur besseren Übersicht angeführt und in den folgenden Kapitel im Detail aufgegriffen und erläutert:

- Wachstums- & Investitionsstrategie
  - Marktdurchdringung
  - Marktentwicklung
    - Export
    - Lizenzierung
    - Franchising
    - Joint Venture

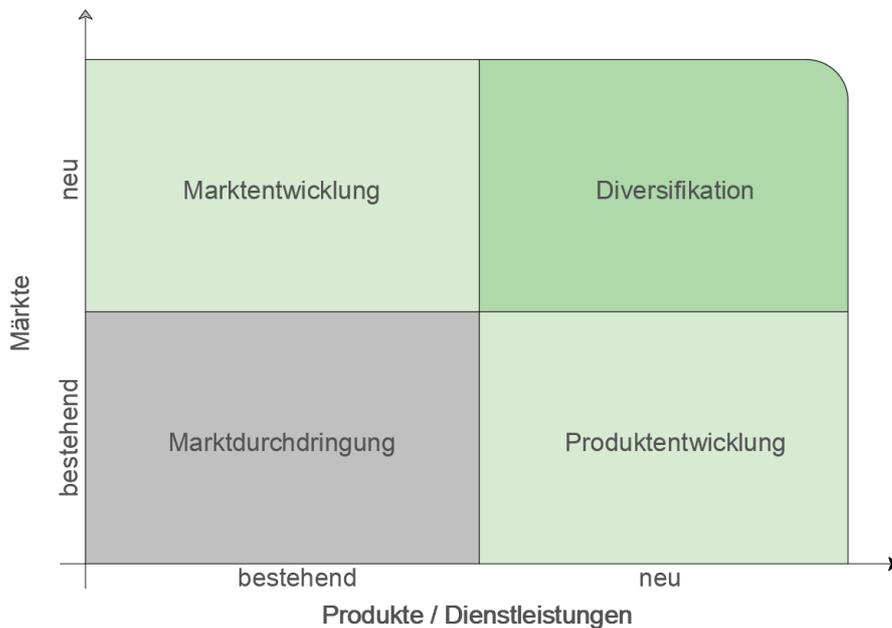
<sup>193</sup> Vgl. LIPPOLD, D.: Die 75 wichtigsten Management- und Beratungstools. S. 126-128.

- strategische Allianz
  - Tochtergesellschaft
- Produktentwicklung
- Diversifikation
  - horizontale Diversifikation
  - vertikale Diversifikation
  - laterale Diversifikation
- Selektive Strategie und selektives Wachstum
  - Differenzierung
  - Kostenführerschaft
  - Fokussierung
- Deinvestition / Rückzug planen
  - Abschöpfungsstrategie und langsamer Rückzug
  - sofortige Beendigung der Geschäfte
  - verkauf der strategischen Geschäftseinheit

#### 5.11.1.1 Wachstums- und Investitionsstrategie

Befindet sich ein strategisches Geschäftsfeld in diesem Bereich, soll es ausgebaut werden, da hier ein sehr attraktiver Markt und eine hohe relative Wettbewerbsstärke vorliegen. Abhilfe bei der Entscheidungsfindung, wie die Unternehmensstrategie formuliert werden kann, bietet die sogenannte Produkt-Markt-Matrix. Auf der Ordinate werden die Märkte und auf der Abszisse die angebotenen Produkte (z. B. Hochbauten, Tunnel) dargestellt.

Es sei angemerkt, dass die Farbgebung in der folgenden Abbildung keine nähere Bedeutung hat.

Abbildung 49 Produkt-Markt-Matrix<sup>194</sup>

Die Literatur gesteht den einzelnen Vorgehensweisen teils stark unterschiedliche Erfolgchancen zu. Dabei gilt die Marktdurchdringung als sicherste Strategie. Gefolgt von der Marktentwicklung und der Produktentwicklung. Eine Diversifikation hat die geringste Erfolgswahrscheinlichkeit, aber im Gegenzug auch das größte Potential für Wachstum.<sup>195</sup>

- **Marktdurchdringung**

Die Marktdurchdringung zielt darauf ab, mit bestehenden Produkten auf bestehenden Märkten zu konkurrieren. Dabei wird versucht, den Marktanteil in den vorliegenden Märkten zu erhöhen, was eines der zentralen Ziele von Unternehmen ist.

Um eine Marktdurchdringung zu erreichen sind folgende Ansätze möglich:<sup>196</sup>

- Verdrängung durch Preiskampf (Billigstbieter)
- Marktanteile durch Arbeitsgemeinschaften erhöhen
- Kundenzufriedenheit erhöhen
- Investitionen in Marketing

<sup>194</sup> Vgl. MEFFERT, H.; et. al.: Marketing – Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung. S. 309.

<sup>195</sup> Vgl. o. V.: Produkt-Markt-Kombinationen. [https://media.daa-pm.de/ufv\\_wirtschaftslexikon/Html/P/Produkt-Markt-Kombinationen.htm](https://media.daa-pm.de/ufv_wirtschaftslexikon/Html/P/Produkt-Markt-Kombinationen.htm). Datum des Zugriffs 07.11.2020.

<sup>196</sup> Vgl. MEFFERT, H.; et. al.: Marketing – Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung. S. 160.

- Gewinnung neuer Kunden von konkurrierenden Unternehmen.
- Mitwachsen mit stark wachsenden Märkten.

Beispielsweise, wenn Förderungen für Photovoltaik stark erhöht werden, steigt die Nachfrage an diesen.

Oder wenn Förderungen für Fernwärmeanschlüsse erhöht werden, steigt die Nachfrage an diesen und somit auch an Tiefbauarbeiten im Bereich der Leitungslegung.<sup>197</sup>

- Schwächen der Konkurrenz analysieren und deren Produkte in verbesserter Variante anbieten.

Beispielsweise Abwicklung von Bauvorhaben mittels BIM und Lean Construction.

- Lage des Standorts verbessern.

- **Marktentwicklung**

Bei der Marktentwicklung werden für bestehende Produkte und Dienstleistungen neue Absatzmärkte eruiert.<sup>198</sup>

Unter neuen Absatzmärkten werden auf der betrachteten Ebene geografische Absatzmärkte verstanden.

Der Eintritt in neue geografische Märkte kann durch eine Vielzahl an Möglichkeiten erfolgen. Zwei zentrale Fragen stellen sich dem Management, wenn es um den Eintritt in ausländische Märkte geht. Nämlich einerseits wie die organisatorische Form des Eintritts aussieht und zu welchem Zeitpunkt bzw. Ausmaß dies stattfindet.

Bei der **Formwahl des Eintritts** sind einerseits die Ressourcen- und Kompetenzanforderung (y-Achse) und andererseits der Internationalisierungsgrad und die Kontrolle (x-Achse) von zentraler Bedeutung. Der Eintritt kann dabei wie in Abbildung 50 gewählt werden.<sup>199</sup>

---

<sup>197</sup> Vgl. o. V.: Fernwärme-Heizungsumstellungen – Soziale Kriterien. [https://www.graz.at/cms/bei-trag/10320677/7765198/Fernwaerme\\_Heizungsumstellungen\\_soziale\\_Kriterien.html](https://www.graz.at/cms/bei-trag/10320677/7765198/Fernwaerme_Heizungsumstellungen_soziale_Kriterien.html). Datum des Zugriffs 07.11.2020.

<sup>198</sup> Vgl. WEIS, H.: Marketing. S. 160.

<sup>199</sup> Vgl. ZENTES, J.: Markteintrittsstrategien. S. 26.

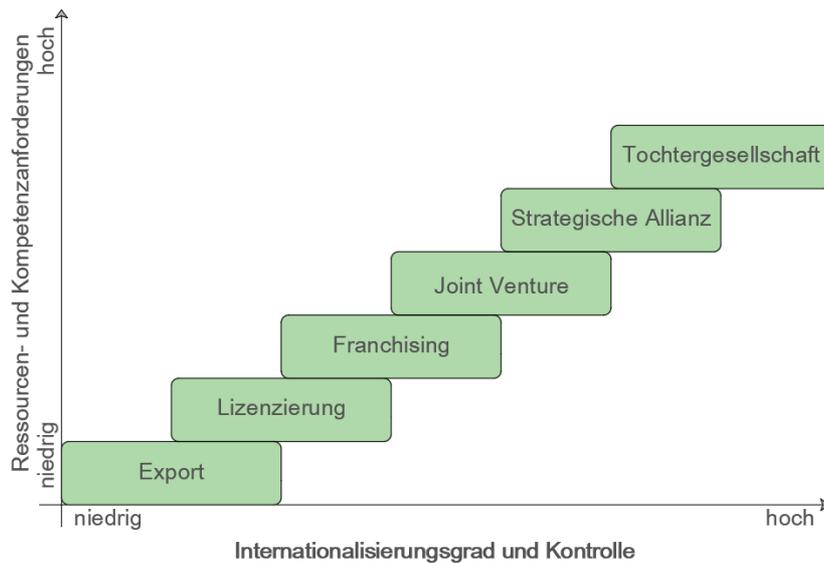


Abbildung 50 Form des Eintritts bei Marktentwicklung (in Anlehnung an Zentes)<sup>200</sup>

### ○ Export

Unter Export versteht man die Ausfuhr von Produkten und Dienstleistungen über Bundesgrenzen hinweg.<sup>201</sup>

Der Export von Produkten betrifft klassische Bauunternehmen weniger, da die Produkte (Bauwerke) vor Ort hergestellt werden. Das bedeutet, dass Materialien beispielsweise nicht oder nur selten von Österreich nach Slowenien transportiert und dort verarbeitet werden. Die Strategie des Produktexports wird in der Baubranche aber unter anderem intensiv von Schalungsherstellern (Doka, Peri, etc.) betrieben. Der Export von Dienstleistungen wiederum ist auch für Bauunternehmen nicht unüblich. Darunter fallen Planungs- und Beratungsleistungen von österreichischen Bauunternehmen im Ausland.<sup>202</sup>

### ○ Lizenzierung

Bei der Lizenzierung räumt der Lizenzgeber (Markeneigentümer) dem Lizenznehmer ein, die Marke zu nutzen.<sup>203</sup>

<sup>200</sup> Vgl. ZENTES, J.: Markteintrittsstrategien. S. 26.

<sup>201</sup> Vgl. ZENTES, J.: Markteintrittsstrategien. S. 27 f.

<sup>202</sup> Vgl. WEERTH, C.: Ausfuhr. <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/ausfuhr-27371>. Datum des Zugriffs: 10.11.2020.

<sup>203</sup> Vgl. ENGELHARD, J.: Internationale Lizenz. <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/internationale-lizenz-41106>. Datum des Zugriffs: 10.11.2020.

Diese Form des Markteintritts ist in die Baubranche unüblich, kommt aber in anderen Branchen durchaus häufig vor. Ein Beispiel wäre, wenn Parfümhersteller Parfüms unter der Marke eines Modelabels vermarkten.

### ○ **Franchising**

Unter Franchising versteht man eine vertikale Kooperation von Unternehmen. Dabei überlässt der Franchisegeber den Franchisenehmer, der finanziell und rechtlich unabhängig ist, sein Geschäftskonzept und Zugang zu Waren und Dienstleistung und erhält im Gegenzug von diesem Entgelt.<sup>204</sup>

Eines der bekanntesten Franchiseunternehmen weltweit ist McDonalds. Die einzelnen McDonalds Niederlassungen werden rechtlich und finanziell unabhängig voneinander verwaltet. Sie dürfen bzw. müssen mit dem Markennamen von McDonalds werben, dessen Produkte verkaufen und dessen Immobilien nutzen, müssen aber im Gegenzug finanzielle Abgaben gegenüber dem Konzern leisten.<sup>205,206</sup>

Zwar ist dieses Konzept in der Baubranche nicht so populär wie in anderen Branchen, es gibt jedoch einige Unternehmen, die es praktizieren. Beispiele hierfür sind Isotec (Gebäudetrocknung)<sup>207</sup>, Portas (Renovierung), Schmidt (Küchenhersteller)<sup>208</sup>, TopaTeam (Schreiner)<sup>209</sup> und Rainbow International (Sanierung).<sup>210</sup>

### ○ **Joint Venture**

Ein Joint Venture ist eine auf Kapitalbeteiligung und auf die Teilung von Geschäftsführung und Risiko basierende dauerhafte Zusammenarbeit zwischen zwei oder mehreren Unternehmen. Unternehmen stellen immaterielle und

<sup>204</sup> Vgl. BELLONE, V.; MATLA, T.: Praxisbuch Franchising: Konzeptaufbau und Markenführung. S. 15 ff.

<sup>205</sup> Vgl. o.V.: Unternehmensanalyse MCDonalds. <https://www.erfolgreich-sparen.com/2013/05/unternehmensanalyse-mcdonalds/#:~:text=Das%20Gesch%C3%A4ftsmodell%20von%20McDonalds%20st%C3%BCtz,an%20den%20verschiedenen%20Standorten%20erhebt.> Datum des Zugriffs: 12.11.2020.

<sup>206</sup> Vgl. HENNIG, A.: Franchise. <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/franchise-35359>. Datum des Zugriffs: 12.11.2020.

<sup>207</sup> Vgl. o. V.: Existenzgründung in der ISOTEC-Familie. <https://franchise.isotec.de/index.html>. Datum des Zugriffs: 12.11.2020.

<sup>208</sup> Vgl. o. V.: SCHMIDT Küchen Franchise: Küche- und Möbelstudio gründen. <https://www.franchiseportal.de/franchise-unternehmen/schmidt-kuechen-m-16584#:~:text=Der%20Franchise%2DGeber,immer%20noch%20fest%20in%20Familienhand.> Datum des Zugriffs: 12.11.2020.

<sup>209</sup> Vgl. o. V.: Über 330 Schreiner & Tischler deutschlandweit. <https://www.topateam.com/>. Datum des Zugriffs: 12.11.2020.

<sup>210</sup> Vgl. o.V.: Rainbow International: Franchise für Wasser- & Brandschäden. <https://www.franchiseportal.de/franchise-unternehmen/rainbow-international-m-16572#:~:text=Das%20Franchise%2DSystem%20Rainbow%20International,Kundenstamm%2C%20aber%20auch%20viele%20Privathaushalte.> Datum des Zugriffs: 12.11.2020.

materielle Ressourcen zur Verfügung und es wird in weiterer Folge ein juristisch unabhängiges Unternehmen gegründet.<sup>211</sup> Diese Form der Zusammenarbeit ist im Baugewerbe weit verbreitet. Dies hat mehrere Gründe. Man kann durch Joint Ventures in geografische Märkte eindringen, in denen es sonst nicht möglich ist, rechtlich Fuß zu fassen. Beispielsweise sind in gewissen Bereichen in China die rechtlichen Eintrittsbarrieren ohne Joint Venture zu hoch, was die Marktattraktivität bei anderen Eintrittsformen mildert.<sup>212</sup>

Neben geografischen Eintrittsmöglichkeiten verschafft ein Joint Venture auch Zugang zu Bauprojekten, die allein nicht abgehandelt werden könnten. Laut österreichischen Bundesvergabegesetz (BVergG) müssen Bauunternehmen beispielsweise gewisse Eignungskriterien erfüllen. Dazu zählen die finanzielle sowie die technische Leistungsfähigkeit. Vor allem die technische Leistungsfähigkeit kann Bauunternehmen vor Herausforderungen stellen bzw. ein Angebot ihrerseits gänzlich verhindern. Es müssen nämlich gemäß §75 Abs 5 BVergG unter anderem eine Liste von erbrachten Bauleistungen über einen Zeitraum von fünf Jahren ausgehändigt werden. Des Weiteren müssen Angaben über technische Fachkräfte, Ausrüstung sowie Bescheinigung gewerblicher Berechtigung vorgelegt werden.<sup>213</sup>

Will man beispielsweise bei einem attraktiven Straßenbauprojekt anbieten, hat aber dafür nicht das nötige Fachpersonal, kann man sich mit einem Joint Venture Abhilfe schaffen. In der österreichischen Baubranche ist das Joint Venture weitläufig als Arbeitsgemeinschaft (ARGE) bekannt. Dabei schließen sich zwei oder mehrere Unternehmen zu einer Bietergemeinschaft zusammen, welche im Fall der Auftragserteilung eine Gesellschaft bürgerlichen Rechts (GbR) für das Bauprojekt gründen. Wenn also das eigene Unternehmen die finanziellen- und/oder technischen Leistungsanforderungen nicht erfüllen, dann kann dies durch Zusammenschluss mit geeigneten Partnern umgangen werden.

<sup>211</sup> Vgl. ALTMANN, J.: Joint Venture. <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/joint-venture-37135>. Datum des Zugriffs: 12.11.2020.

<sup>212</sup> Vgl. o.V.: Joint Venture Registration in China. [http://www.pathtochina.com/reg\\_jv.htm#:~:text=There%20are%20specific%20requirements%20for,the%20Chinese%20partner\(s\)](http://www.pathtochina.com/reg_jv.htm#:~:text=There%20are%20specific%20requirements%20for,the%20Chinese%20partner(s).). Datum des Zugriffs: 12.11.2020.

<sup>213</sup> Vgl. o.V.: Bundesvergabegesetz §75. <https://www.ris.bka.gv.at/GeltendeFassung.wxe?Abfrage=Bundesnormen&Gesetzesnummer=20010295>. Datum des Zugriffs: 12.11.2020.

- **Strategische Allianzen**

Eine strategische Allianz weist große Ähnlichkeiten mit einem Joint Venture auf, es wird im Gegensatz dazu aber kein eigenständiges Unternehmen gegründet. Die jeweiligen Unternehmen sind lediglich durch Minderheitsbeteiligungen miteinander verbunden. Durch strategische Allianzen kann der Zugang zu Absatzmärkten bzw. Ressourcen sichergestellt werden. Ein Beispiel hierfür wäre die Kooperation eines Bauunternehmens mit einem Betonhersteller. Das Bauunternehmen kann mit materieller Ressourcensicherheit planen und der Betonhersteller kann mit materieller Absatzsicherheit planen. Des Weiteren werden für konkurrierende Unternehmen Eintrittsbarrieren geschaffen. Beispielsweise werden es andere Bauunternehmen in der Region schwer haben, wenn sie keine strategische Allianz mit einem Betonhersteller haben, weil dadurch für sie der Markt unattraktiver wird. Durch die strategische Sicherheit beider Partner kann, basierend auf der Transaktionskostentheorie, eine Reduzierung der Kosten für beide Partner erfolgen, da nicht laufend Kosten für den Abschluss und die Abwicklung neuer Verträge sowie Akquise anfallen.<sup>214</sup>

- **Tochtergesellschaften**

Will ein Bauunternehmen sein Leistungsportfolio erweitern, aber diese Leistungen nicht mehr zum Kernbereich des Unternehmens passen, wird oftmals eine Tochtergesellschaft gegründet. Dies kann vor allem der Fall sein, wenn man in neue geografische Märkte eindringen will oder komplett neue Produkte anbieten will (z. B. Bauunternehmen bietet in Zukunft Facility-Management an).

Eine Tochtergesellschaft ist demnach ein Unternehmen, das zu mehr als 50% im Besitz des Mutterunternehmens steht.<sup>215</sup>

Die Gründung von Tochtergesellschaften bringt des Weiteren einige Vorteile mit sich. Eine der häufigsten Gründe ist die Steuerersparnis beim Verkauf. In der Produkt-Marktmatrix erläuterten Wahrscheinlichkeiten des Erfolges, sinkt diese, wenn neue Märkte mit neuen Produkten bedient werden. Dieser Tatsache geschuldet, ist es sinnvoll, bereits bei der Gründung bzw. beim Kauf von Unternehmen

<sup>214</sup> Vgl. HARIC, P.: Transaktionskostentheorie der Unternehmung. <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/transaktionskostentheorie-der-unternehmung-49432>. Datum des Zugriffs: 12.11.2020.

<sup>215</sup> Vgl. DENNERLEIN, B.: Tochtergesellschaft. <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/tochtergesellschaft-47001>. Datum des Zugriffs: 12.11.2020.

außerhalb des Kernleistungsspektrums Exit-Strategien zu überlegen.

Neben der Form des Eintritts muss, wie bereits beschrieben, der **Zeitpunkt und das Ausmaß des Eintritts** festgelegt werden. Dabei unterscheidet man zwischen Wasserfallstrategie und Sprinklerstrategie.

Bei der **Wasserfallstrategie** wird, wie in Abbildung 51 ersichtlich, ein sukzessiver geografischer Markteintritt verfolgt. Einer der Hauptgründe für diese Strategiewahl ist es, länderübergreifende Flops zu vermeiden. Dadurch versuchen Unternehmen einen langfristigen Kundenstamm zu generieren und diesen zu erhalten. Der Eintritt in neue geografische Märkte erfolgt erst dann, wenn die Zielerfüllung des vorangegangenen abgeschlossen ist.<sup>216</sup>

Auf der x-Achse werden in Abbildung 51 die Jahre des Markteintritts und auf der y-Achse die gewählten Länder des Markteintritts aufgetragen. Die Farbgebung spielt keine wesentliche Rolle.

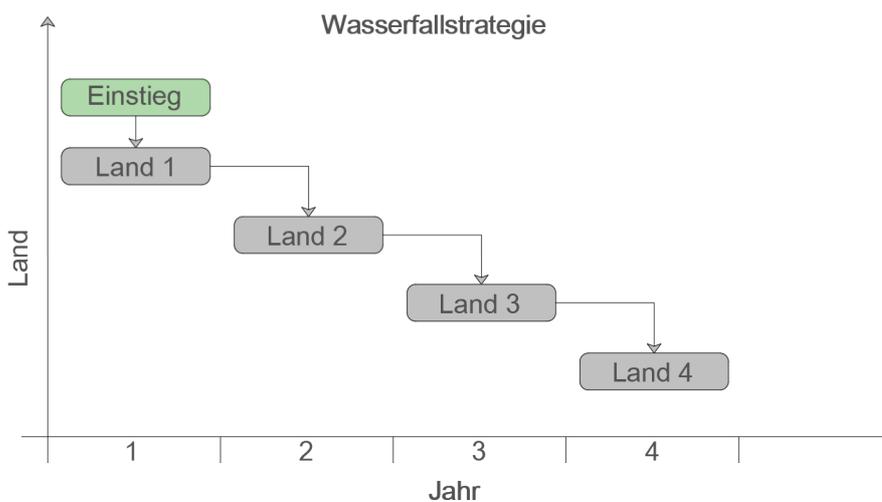


Abbildung 51 Markteintritt mittels Wasserfallstrategie<sup>217</sup>

Bei der Wahl des neuen geografischen Marktes soll darauf geachtet werden, dass dieser den bisher bearbeiteten Märkten ähnelt. Dadurch vermindert man Risiken wie zum Beispiel gravierende kulturelle Unterschiede

<sup>216</sup> Vgl. o. V.: Marketing Strategy for Business expansion in international Market. <http://www.goadsindia.com/blog/marketing-strategy-for-business-expansion-in-international-market.html>. Datum des Zugriffs: 28.10.2020.

<sup>217</sup> Vgl. o. V.: Marketing Strategy for Business expansion in international Market. <http://www.goadsindia.com/blog/marketing-strategy-for-business-expansion-in-international-market.html>. Datum des Zugriffs: 28.10.2020.

und schafft sich von Beginn an eine Legitimitätsgrundlage. Gänzlich exotische Märkte sind leichter zugänglich, wenn man sich schrittweise der Kultur annähernd und es nicht überfallartig versucht.<sup>218</sup>

Ein Nachteil der Wasserfallstrategie ist, dass Märkte zu langsam erschlossen werden, dadurch kann potenzieller Pioniervorteil nicht ausgenutzt werden. Durch die Wahl der Wasserfallstrategie fungiert man in vielen Märkten als früher Folger oder später Folger.<sup>219</sup>

In der nachfolgenden Abbildung wird auf der x-Achse der Zeitpunkt des Markteintritts und auf der y-Achse der generierte Cashflow dargestellt. Es zeigt sich, dass der Pionier als Erster mit der Markteinführung zum Zeitpunkt  $t_1$  startet. Er hat die größten Ausgaben, hat aber auch das größte Potential positiven Cashflow zu generieren. Früher und später Folger treten erst später ( $t_2$  bzw.  $t_3$ ) in den Markt ein. Sie haben ein geringeres Risiko, generieren daher aber auch weniger positiven Cashflow.

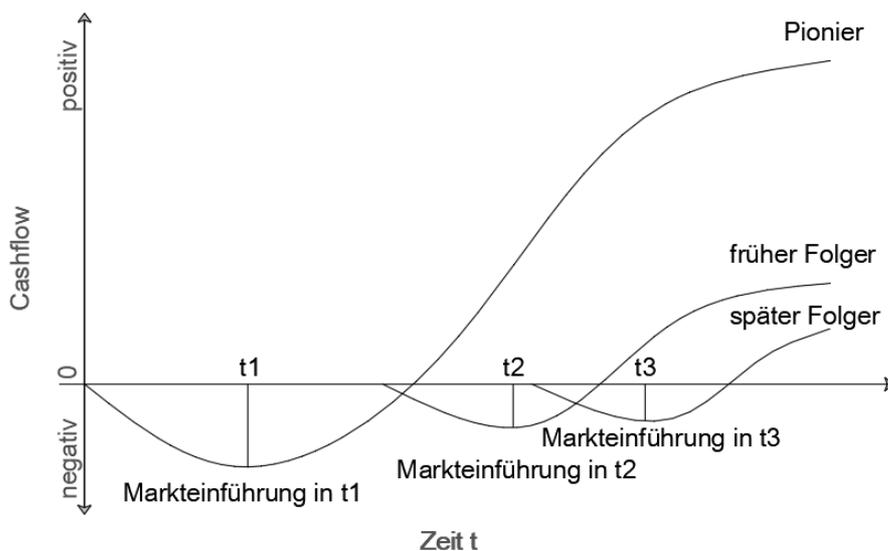


Abbildung 52 Pioniervorteil beim Markteintritt<sup>220</sup>

Die Wasserfallstrategie verfolgt beispielsweise aktuell die PORR AG zu weiten Teilen. Mit dem Transformationsprogramm PORR 2025 definiert das Unternehmen Polen, Rumänien und Slowakei als neue zusätzliche Heimatmärkte, in denen ein konstantes Wachstum erzielt werden soll. Aus weniger lukrativen Märkten zieht sich das Unternehmen zurück. Damit

<sup>218</sup> Vgl. o. V.: Marketing Strategy for Business expansion in international Market. <http://www.goadsindia.com/blog/marketing-strategy-for-business-expansion-in-international-market.html>. Datum des Zugriffs: 28.10.2020.

<sup>219</sup> Vgl. o. V.: Marketing Strategy for Business expansion in international Market. <http://www.goadsindia.com/blog/marketing-strategy-for-business-expansion-in-international-market.html>. Datum des Zugriffs: 28.10.2020.

<sup>220</sup> Vgl. MEFFERT, H.; et. al.: Marketing – Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung. S. 446.

werden in Zukunft die Märkte Norwegen und Großbritannien nicht mehr mit der bisherigen Intensität bearbeitet.<sup>221</sup>

Bei der **Sprinklerstrategie** erfolgt der Markteintritt in vielen Ländern gleichzeitig. Dabei nutzt man den in Abbildung 52 dargestellten Pionier-vorteil. Dieser ist neben den hohen Gewinnchancen mit hohem Risiko verbunden, da das Unternehmen nicht die Fülle an Informationen hat, welches es bei der Anwendung der Wasserfallstrategie hätte. Diese Art der Vorgehensweise ist in der Baubranche sehr riskant, da Bauunternehmen in exotische Märkte meist nur mit Großprojekten eindringen. Es wird beispielsweise kaum ein österreichisches Bauunternehmen im asiatischen Raum für ein Einfamilienhaus anbieten. Die Kombination des hohen Risikos und des hohen Volumens mit nicht vollständigen Informationen kann zu verheerenden Ergebnissen führen.

Dies war unter anderem ein Mitgrund für die größte Insolvenz in Österreich seit 1945 – der Alpine Bau GmbH. Diese verfolgte eine aggressive Expansionspolitik Richtung Osten und sicherten sich riskante Großaufträge, die das Unternehmen in Gefahr brachte. Im Jahr 2012 erfolgte dann eine Wertberichtigung der offenen Forderungen von etwa 400 Millionen Euro und ein Verlust von 263 Millionen Euro.<sup>222</sup>

Jedoch kann im positiven Fall durch den zeitlichen Vorsprung Eintrittsbarrieren gegenüber der Konkurrenz geschaffen werden.<sup>223</sup>

Auf der x-Achse werden in Abbildung 53 die Jahre des Markteintritts und auf der y-Achse der Länder des Markteintritts aufgetragen. Die Farbgebung spielt keine wesentliche Rolle.

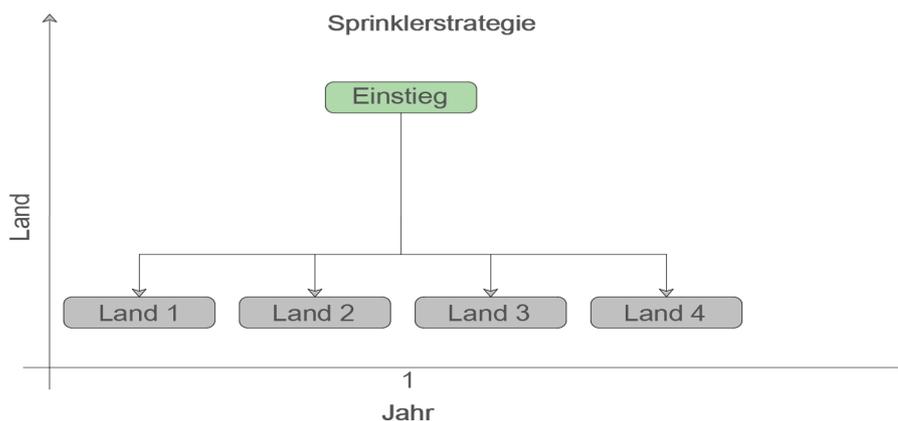


Abbildung 53 Markteintritt mittels Sprinklerstrategie<sup>224</sup>

<sup>221</sup> Vgl. PORR AG (2019): PORR AG Geschäftsbericht 2019. S. 68.

<sup>222</sup> Vgl. o. V.: Alpine Bau: Ruin durch Gier, Planlosigkeit und Expansion. <https://www.profil.at/home/alpine-bau-ruin-gier-planlosigkeit-expansion-361129>. Datum des Zugriffs: 27.10.2020.

<sup>223</sup> Vgl. o. V.: Alpine Bau: Ruin durch Gier, Planlosigkeit und Expansion. <https://www.profil.at/home/alpine-bau-ruin-gier-planlosigkeit-expansion-361129>. Datum des Zugriffs: 27.10.2020.

<sup>224</sup> Vgl. o. V.: Marketing Strategy for Business expansion in international Market. <http://www.goadsindia.com/blog/marketing-strategy-for-business-expansion-in-international-market.html>. Datum des Zugriffs: 28.10.2020.

Beispiel für die Sprinklerstrategie ist das Projektgeschäft der Strabag AG. Diese bearbeitet Bauvorhaben im Nahen Osten, in Amerika, in Afrika und in Asien. Die Strabag AG verfolgt damit einerseits das Vorhaben, lukrative Großprojekte im internationalen Umfeld zu sichern und andererseits sich konjunkturellen Schwankungen des zentraleuropäischen Heimatmarktes zu widersetzen. Dadurch wird eine Diversifikation des Unternehmensportfolios geschaffen, was die Folge hat, dass das Konzernergebnis nicht einzig und allein vom europäischen Markt abhängt.<sup>225</sup>

- **Produktentwicklung**

Bei der Produktentwicklung bietet das Unternehmen neue Produkte in bereits der Vergangenheit bearbeiteten Märkte an. Das bedeutet, dass man das Leistungsportfolio ausbaut. Diese Strategie verfolgt die PORR AG mit der Vision PORR 2025. Dabei will das Unternehmen Leistungen entlang des gesamten Lebenszyklus eines Gebäudes anbieten. Beginnend mit der Grundlagenermittlung, über der Planung und den Bau bis hin zur Betreuung und dem Abbruch.<sup>226</sup>

Noch nicht vorhandene technische Leistungsfähigkeiten können mittels Arbeitsgemeinschaft oder den Kauf von Tochterunternehmen aus dem Weg geräumt werden.

Die Produktentwicklung kann auch auf einer gänzlich anderen Weise erfolgen. Definiert man das gesamte Bauobjekt als herzustellendes Produkt, so kann das Produkt durch die ausführenden Unternehmen selten abgeändert werden, da Auftraggeber in der Leistungsbeschreibung definieren, wie das Produkt auszusehen hat. Die Bauunternehmen können ihr Angebot beim Bestbieterverfahren beispielsweise dahingehend differenzieren, dass sie die Herstellungsprozesse mit innovativen Verfahren durchführen und damit CO2 einsparen oder standardisierte Produkte wie Fertigteile anbieten.

- **Diversifikation**

Die Diversifikation beschreibt im Kontext der Produkt-Markt-Matrix das Anbieten eines neuen Produkts in einem neuen Markt. Die Diversifikation lässt sich je nach Risikobereitschaft in drei Unterpunkte gliedern.

<sup>225</sup> Vgl. STRABAG AG (2019): STRABAG AG Geschäftsbericht 2019. S. 159.

<sup>226</sup> Vgl. PORR AG (2019): PORR AG Geschäftsbericht 2019. S. 65. & S. 105.

### ○ Horizontale Diversifikation

Unter der horizontalen Diversifikation versteht man, dass das Unternehmen ihr Produkt-Markt-Portfolio um solche Produkte erweitert, die im Zusammenhang mit bisher erzeugten Produkten stehen. Wenn beispielsweise ein Holzbauunternehmen in der Vergangenheit lediglich Schnittholz benutzt hat, so verwendet es in Zukunft auch Kantholz und Latten beim Erzeugen seiner Produkte.<sup>227</sup>

Die in der Abbildung 54 wird diese Thematik grafisch dargestellt.

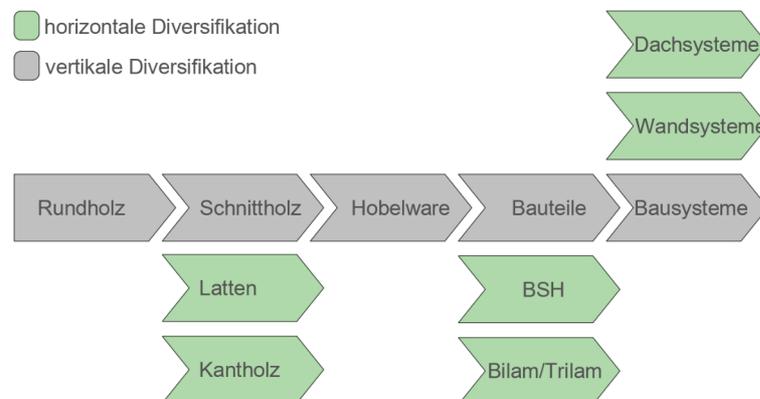


Abbildung 54 Beispiel für horizontale und vertikale Diversifikation

### ○ Vertikale Diversifikation

Durch die vertikale Diversifikation erweitert das Unternehmen seine Wertschöpfungskette. Dies kann entweder in Richtung des Absatzes erfolgen (Vorwärtsintegration) oder in Richtung der Produktion und Ressourcenbeschaffung (Rückwärtsintegration).<sup>228</sup>

Der erste Schritt bei der Errichtung von Bauwerken ist die Ressourcengewinnung. Diese erfolgt unter anderem in Steinbrüchen, da dieses gewonnene Material in weiterer Folge für die Herstellung von Beton und Asphalt verwendet werden kann. Untersucht man diverse Jahresberichte von Aktiengesellschaften auf vollkonsolidierte Unternehmen und Equity-Beteiligung, also Tochterunternehmen, bei denen man mehr als 50 % hält oder Minderheitsbeteiligung hat, so erkennt man, dass

<sup>227</sup> Vgl. o. V.: Die 3 Richtungen der Diversifikation. <https://www.wiwiweb.de/marketing/produkt/diversifikat/richtungen.html>. Datum des Zugriffs: 12.11.2020.

<sup>228</sup> Vgl. o. V.: Vertikale Diversifikation. <http://bwl-wissen.net/definition/vertikale-diversifikation>. Datum des Zugriffs: 12.11.2020.

darunter oft Kieswerke, Natursteinwerke oder Steinbrüche fallen.<sup>229</sup>

Dies ist ein Anzeichen, dass große Bauunternehmen die Möglichkeit von vertikaler Diversifikation nutzen. Bei den genannten Beispielen stellt sich für Unternehmen immer die Frage, ob sie die Produkte (in dem Fall Grundmaterialien wie Kies) selbst abbauen oder kaufen sollen. Lässt man Vorteile wie Eintrittsbarrieren gänzlich außer Acht und stützt sich bei dieser Entscheidung rein auf eine betriebswirtschaftliche Rechnung, so gibt es eine Grenzmenge, ab der das Produzieren des Gutes für das Unternehmen kostengünstiger wird. Beim Fremdbezug fallen keine Fixkosten an, jedoch sind die Grenzkosten höher als bei der Eigenfertigung. Schneidet man die beiden Kostenlinien, so erhält man im Schnitt die Grenzmenge. Ab dieser Schnittmenge ist die Eigenfertigung einem Zukauf vorzuziehen.<sup>230</sup>

In der Abbildung 55 wird auf der x-Achse die produzierte Menge und auf der y-Achse die dafür entstandenen Kosten aufgetragen.



Abbildung 55 Make or Buy- Kostenverlauf bei Fremdbezug und Eigenfertigung<sup>231</sup>

Ein Beispiel für die vertikale Diversifikation ist ebenso in der Abbildung 54 erkenntlich. Ein Unternehmen, das bis jetzt die Baustoffe für seine Bauteile fremdbezogen hat, stellt diese jetzt selbst her.

<sup>229</sup> Vgl. STRABAG AG (2019): STRABAG AG Geschäftsbericht 2019, S. 212.

<sup>230</sup> Vgl. o.V.: Make or Buy. <https://www.bwl-lexikon.de/wiki/make-or-buy/>. Datum des Zugriffs: 12.11.2020.

<sup>231</sup> Vgl. o.V.: Make or Buy. <https://www.bwl-lexikon.de/wiki/make-or-buy/>. Datum des Zugriffs: 12.11.2020.

- **Laterale Diversifikation**

Bei der lateralen Diversifikation expandieren Unternehmen mit neuen Produkten in neue Märkte, welche keinen sachlichen Zusammenhang mit dem bisherigen Kerngeschäft haben. Diese Strategie verfolgen Unternehmen, wenn sie ihr Unternehmensportfolio weiter streuen und sich damit krisensicher aufstellen wollen. Des Weiteren kann es durch diese Form der Diversifikation einem Unternehmen gelingen, innovative Lösungen mit viel Potential auf ihr Unternehmen zu übertragen.

Beispielsweise beschäftigt sich das Schalungsunternehmen Doka mit dem 3D-Druck von Gebäuden. Dabei hat Doka sich Patente und Beteiligungen gesichert, als diese Technologie noch nicht marktreif für den Bau war.<sup>232</sup>

Die STRABAG AG beauftragte 2017 das Fraunhofer-Institut für das Entwickeln einer unbemannten Drohne, welche Laserscans durchführen und eine georeferenzierte Punktwolke erstellen kann. Dadurch können Daten von Baustellen schneller aufgenommen und ausgewertet werden.<sup>233</sup>

- **Eintrittsbarrieren**

Im Kapitel 5.3 Strategische Analyse wurden Umweltfaktoren betrachtet. Dabei wurde zwischen globaler Umweltanalyse und Unternehmensumweltanalyse unterschieden. Über diese beiden Faktoren wurde die Marktattraktivität in den bereits tätigen Märkten bestimmt. In diesem Kapitel werden strategisch neue Märkte betrachtet. Bei dieser Betrachtungsweise beschreiben die genannten Faktoren noch immer die Marktattraktivität, jedoch für Unternehmen, welche sich bereits in diesem Markt befinden. In dem Fall, dass man sich als Unternehmen entschließt, in so einem Markt einzudringen, fungieren die Vorteile von bereits etablierten Unternehmen als Eintrittsbarrieren für die, die in den Markt eindringen wollen.

Mögliche Eintrittsbarrieren für Bauunternehmen sind dabei:

- **Natürliche Umwelt** (z.B. bestehenden Unternehmen haben Allianzverträge mit Asphalt- und Kieslieferwerken abgeschlossen, damit können Ressourcen nur schwer erworben werden.)

<sup>232</sup> Vgl. UMDASCHGROUP (2018): UMDASCHGROUP Geschäftsbericht 2018. S. 8.

<sup>233</sup> Vgl. o. V.: Fraunhofer-Forschungsauftrag hebt ab. [https://www.strabag.com/databases/internet/\\_public/content30.nsf/web30?Openagent&id=5AE8F2887F6AD1D2C125827B0032E780](https://www.strabag.com/databases/internet/_public/content30.nsf/web30?Openagent&id=5AE8F2887F6AD1D2C125827B0032E780). Datum des Zugriffs: 13.11.2020.

- **Sozio-kulturelle Umwelt** (z. B. das Bauunternehmen, das den Eintritt in einen neuen geografischen Markt wählt, ist der dort gebräuchlichen Amtssprache vermutlich nicht in dem Maße mächtig, wie die dort beheimateten Unternehmen.)
- **Politisch-rechtliche Umwelt** (z. B. in Ländern mit hohem Korruptionsindex werden Unternehmen bei öffentlichen Aufträgen bevorzugt, welche in engem Kontakt mit der Politik stehen.)<sup>234</sup>
- **Makro-ökonomische Umwelt** (z. B. konjunkturell bedingte Entwicklung können nur unter hoher Unsicherheit vorhergesagt werden. Beim Eintritt in neue Märkte können diese Nachfrageschwankungen zu Problemen führen.)
- **Technologische Umwelt** (z. B. Anbieter, die Produkte auf diesen Markt bereits anbieten, verfügen über technisches Know-how, das sich vom neuen Unternehmen erst angeeignet werden muss. Des Weiteren fungiert an dieser Stelle nicht nur das österreichische BVergG mit dem Hinweis der technischen Leistungsfähigkeit als Barriere, sondern auch weitere Gesetze und Normen.)
- **Konkurrierende Anbieter** (Bereits etablierte Unternehmen besitzen Informationsvorsprung und bedienen sich diverser Abschreckungsmaßnahmen wie Raising Rivals' Costs, um die Kosten für neue Unternehmen zu erhöhen. Diese Art der Abschreckung können aber nur Unternehmen mit Monopolstellung vornehmen, da sie die Preise am Markt bestimmen können, was in der Baubranche aber nicht häufig vorkommt.)<sup>235</sup>
- **Abnehmer** (Abnehmer oder in der Baubranche Auftraggeber genannt, können von bereits im Markt bestehenden Unternehmen durch gute Leistung und durch das gezielte Aufbauen von Kundenbeziehungen vor Folgeaufträge gehalten werden.)<sup>236</sup>
- **Substitutprodukte** (Substitutprodukte stellen erst eine Gefahr dar, wenn sich das Unternehmen im Marktfeld befindet.)

<sup>234</sup> Vgl. o.V.: Schwarzarbeit und Korruption in der Bauwirtschaft – Ursachen, Wirkungen und Maßnahmen zur Eindämmung. In: Führungswissen für Bau- und Immobilienfachleute. S. 279 ff.

<sup>235</sup> Vgl. SALOP, S.; SCHEFFMANN, D.: The American Economic Review. S. 267 ff.

<sup>236</sup> Vgl. JÖKEL, P.; PRAAG, K.: So gelingt die Kundenbindung. <https://www.baugewerbe-magazin.de/marketing/so-gelingt-die-kundenbindung.htm>. Datum des Zugriffs: 01.11.2020.

- **Lieferanten** (Hier herrscht die gleiche Problematik wie bei der natürlichen Umwelt, lediglich auf der Ebene des Marktpreises.)
- **Potenzielle Neuanbieter** (z. B. Wenn der angestrebte Markt richtig bewertet wurde und dieser tatsächlich attraktiv ist, werden in Zukunft immer mehr Unternehmen in diesen eintreten und es wird ein verschärfter Preiswettbewerb herrschen.)

### 5.11.1.2 Selektive Strategie & selektives Wachstum

Eine selektive Strategie wird bei folgenden Kombinationen von Marktattraktivität und relativen Wettbewerbsvorteil gewählt:<sup>237</sup>

- Hohe Marktattraktivität & geringer relativer Wettbewerbsvorteil
- Hohe Marktattraktivität & mittlerer relativer Wettbewerbsvorteil
- Mittlere Marktattraktivität & mittlerer relativer Wettbewerbsvorteil
- Mittlere Marktattraktivität & hoher relativer Wettbewerbsvorteil
- Geringe Marktattraktivität & hoher relativer Wettbewerbsvorteil

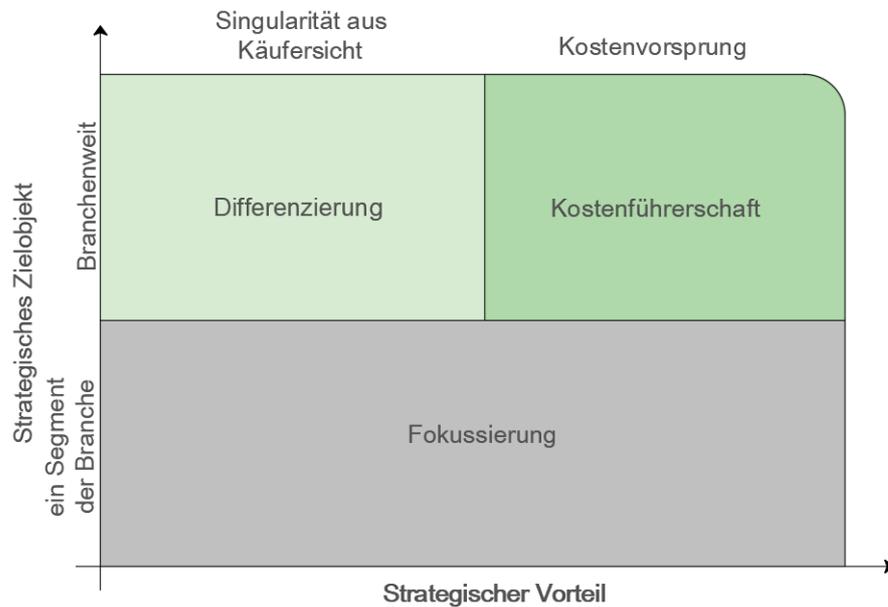
Daraus ist ersichtlich, dass die selektive Strategie bei einem weiten Spektrum von Umwelt und Unternehmenskombinationen zum Einsatz kommt. Geschäftseinheiten, die sich in einem der genannten Bereiche befinden, müssen ständig überwacht werden, um zu entscheiden, ob sie ausgebaut oder abgeschöpft werden sollen oder die Differenzierung bzw. Nischenstrategie gesucht werden soll.<sup>238</sup>

Aufbauend auf dieser Tatsache entwickelte *Porter*<sup>239</sup> das Konzept der generischen Strategien. In den Wirtschaftswissenschaften sind diese unter dem Begriff Wettbewerbsmatrix geläufiger. Diese Matrix klärt zwei zentrale Fragestellungen, nämlich wie soll ein strategischer Vorteil geschaffen werden und wird eine Branche als Ganzes bearbeitet oder fokussiert man sich auf einzelne Segmente davon? In Abbildung 56 ist dieser Aufbau schematisch dargestellt. Die Farbgebung spielt hierbei keine Rolle.

<sup>237</sup> Vgl. FLEIG, J.: Portfoliotechnik und Portfolioanalyse. <https://www.business-wissen.de/hb/wettbewerbsposition-marktattraktivitaets-matrix-als-portfoliotechnik-nach-mckinsey/>. Datum des Zugriffs: 05.11.2020.

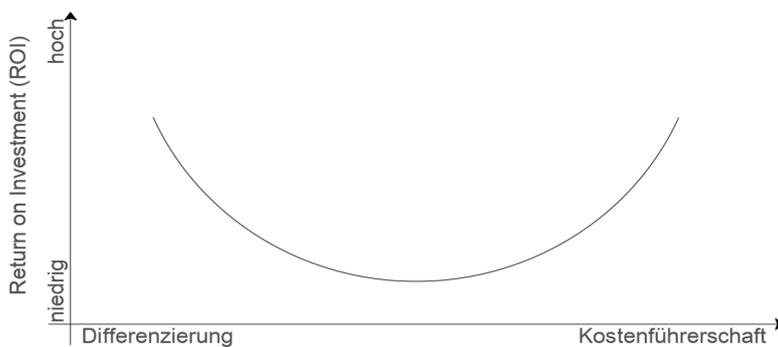
<sup>238</sup> Vgl. FLEIG, J.: Portfoliotechnik und Portfolioanalyse. <https://www.business-wissen.de/hb/wettbewerbsposition-marktattraktivitaets-matrix-als-portfoliotechnik-nach-mckinsey/>. Datum des Zugriffs: 05.11.2020.

<sup>239</sup> Vgl. PORTER, M.: *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. S. 32 ff.

Abbildung 56 Wettbewerbsmatrix<sup>240</sup>

Wird von einem Unternehmen die ganze Branche bearbeitet, sollte es sich entscheiden, ob es eine Differenzierungsstrategie oder eine Strategie nach der Kostenführerschaft anstrebt. Eine Mischung aus beiden führt zu einer geringeren Rentabilität als eine klare strategische Richtung diesbezüglich.<sup>241</sup>

In der folgenden Abbildung wird die Rentabilität in der Abhängigkeit der gewählten Branchenstrategie (Differenzierung vs. Kostenführerschaft) auf der x-Achse und der Return on Investment (niedrig vs. Hoch) auf der y-Achse abgebildet.

Abbildung 57 Rentabilität in Abhängigkeit der gewählten Branchenstrategie<sup>242</sup>

<sup>240</sup> Vgl. PORTER, M.: Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. S. 39 ff.

<sup>241</sup> Vgl. o. V.: Wettbewerbsstrategie. <http://www.wirtschaftslexikon24.com/d/wettbewerbsstrategie/wettbewerbsstrategie.htm>. Datum des Zugriffs 14.11.2020.

<sup>242</sup> Vgl. o. V.: Wettbewerbsstrategie. <http://www.wirtschaftslexikon24.com/d/wettbewerbsstrategie/wettbewerbsstrategie.htm>. Datum des Zugriffs 14.11.2020.

- **Differenzierung**

Die Differenzierungsstrategie zielt auf die branchenweite Einzigartigkeit von Produkten und Dienstleistungen ab, was heißt, dass ihre Produkte mit keinem aus dem Sortiment eines anderen vergleichbar sind. Damit erreicht man, dass die Leistung und der Preis nicht vergleichbar sind, was den Vorteil hat, dass sie nicht so einfach ausgetauscht werden können.<sup>243</sup>

Beispiele für Differenzierungsstrategien aus der Anbieterseite sind im Bauwesen:

- Design (z. B. bei Architekturwettbewerben)
- Überlegene Leistung (z. B. bei Sichtbetonausführung)
- Funktionalität des Produkts (z. B. bei Bebauungskonzepten von großen Grundstücken)
- Verbundenheitseffekte zu anderen Produkten (z. B. Schalungssysteme, die durch technische Spezifikationen gemeinsam verwendet werden können)
- Serviceleistungen (z. B. Ansprechpartner bei Mängelrückgang in der Gewährleistungsfrist)
- Standort (z. B. geringe lokale Distanz)
- Kundenwunscherfüllung (z. B. Bauabwicklung mittels Lean Management mit der Methode des Target Value Designs in einer frühen Phase)
- Senkung der Nutzungskosten (Total Cost of Ownership) (z. B. die Errichtungskosten für ein Krankenhaus fallen höher aus als bei Alternativen, aber über den gesamten Lebenszyklus betrachtet ist das Bauwerk günstiger)
- etc.

Voraussetzungen für eine funktionierende Differenzierungsstrategie:<sup>244</sup>

- Produkttechnische Fähigkeiten (z. B. Fachpersonal und Forschungs- & Entwicklungsabteilung)
- Marketingfähigkeiten
- Funktionsübergreifende Koordination (z. B. beim Abwickeln von komplexen Großprojekten)

<sup>243</sup> Vgl. o. V.: Differenzierungsstrategie. <http://www.wirtschaftslexikon24.com/d/differenzierungsstrategie/differenzierungsstrategie.htm>. Datum des Zugriffs 14.11.2020.

<sup>244</sup> Vgl. SCHREYÖGG, G.; KOCH, J.: Grundlagen des Managements. 2014. S. 101.

- Kreativität (z. B. bei funktionalen Ausschreibungen)
- etc.

Die Differenzierung eines Produktes oder einer Dienstleistung ist immer mit höheren Kosten verbunden, da die Kostenführerschafts- und die Differenzierungsstrategie ausschließende Alternativen sind. Die Differenzierungsstrategie ist demnach nur so lange attraktiv, wenn die erzielbaren Erträge höher als die Aufwendungen für diese sind.<sup>245</sup>

Zusammengefasst kann gesagt werden, dass Unternehmen mit dieser Strategie, sich von Mitbewerbern abzuheben versuchen, um so aus der Masse an Anbieter herauszustechen.

- **Kostenführerschaft**

Bei der Strategie der Kostenführerschaft zielt das Unternehmen darauf ab, Produkte und Dienstleistungen zu geringen Kosten als die Konkurrenz herstellen zu können. Dies wird durch eine möglichst günstige Kostenstruktur erreicht. Wie im Kapitel 5.2.3 klassische Ziele von Bauunternehmen beschrieben, setzen viele Unternehmen auf einen hohen Marktanteil. Mit einem hohen Marktanteil gehen zwei wesentliche Vorteile einher, nämlich der **Skaleneffekt** und der **Verbundenheitseffekt**.

Beim **Skaleneffekt** sinken die hergestellten Kosten pro Stück, weil die Fixkosten absolut gesehen gleichbleiben und die Grenzkosten pro Stück sich nicht verändern. Nehmen wir als Beispiel einen Schalungshersteller. Werden in der Produktionsstätte 10 Schaltafeln hergestellt sind die Kosten pro Stück hoch, weil die Fixkosten (Kosten für die Halle, Maschinen, etc.) sich nicht verändern. Werden 100.000 Stück erstellt, sinken die Kosten pro Stück deutlich, da sich die Fixkosten nicht mehr auf die 10, sondern auf die 100.000 Schaltafeln verteilen.

---

<sup>245</sup> Vgl. SCHREYÖGG, G.; KOCH, J.: Grundlagen des Managements. 2014. S. 101 ff.

Diese Tatsache wurde in Abbildung 58 grafisch dargestellt. Auf der x-Achse ist die Produktionsmenge aufgetragen und auf der y-Achse die Stückkosten. Der Abbildung ist zu entnehmen, dass bei steigend produzierter Menge die Kosten pro Stück sinken.

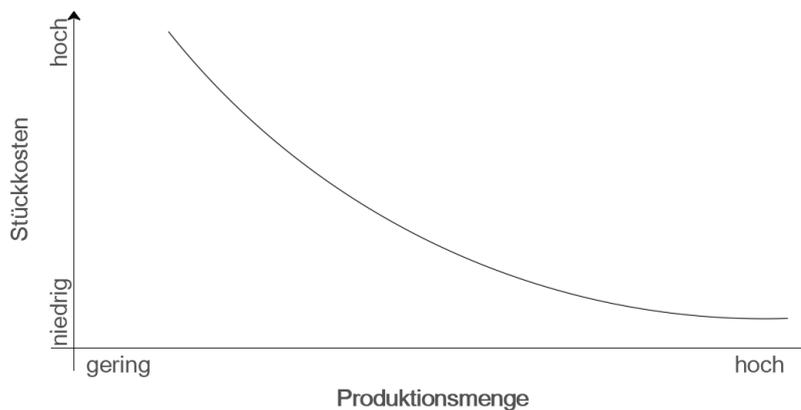


Abbildung 58 Economies of scale<sup>246</sup>

Der **Verbundenheitseffekt** beschreibt die effizientere Produktion von Produkten durch die mehrfache Nutzung von Ressourcen.<sup>247</sup>

Weiters können kostentechnische Vorteile durch folgende Umstände erreicht werden:<sup>248</sup>

- Lerneffekte (Organisatorische Routinen verbessern sich und die individuellen Fähigkeiten nehmen zu)
- Produktionsverfahren (Geschäftsprozesse werden optimiert – z. B. Last Planner System im Bereich des Lean Managements)
- Produktgestaltung (Durch Value Engineering können Kosten bei der Errichtung der Bauwerke verringert werden. Die eingesparten Kosten werden auf Teilen zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer aufgeteilt)
- Beschaffungskosten (z. B. Verhandlungsmacht, Standortvorteile,...)
- Kapazitätsauslastung (Verhältnis von variablen zu fixen Kosten und die schnelle Kapazitätsanpassung)
- Residuale Effizienz (z. B. Managereffektivität und Motivation der Mitarbeiter)

<sup>246</sup> Vgl. SCHREYÖGG, G.; KOCH, J.: Grundlagen des Managements. 2014. S. 100.

<sup>247</sup> Vgl. FRANTZKE, A.: Grundlagen der Volkswirtschaftslehre. Mikroökonomische Theorie und Aufgaben des Staates in der Marktwirtschaft. S. 356.

<sup>248</sup> Vgl. SCHREYÖGG, G.; KOCH, J.: Grundlagen des Managements. 2014. S. 99 ff.

- Make or buy (z. B. Outsourcing von Bewehrungsarbeiten an Subunternehmer)

Voraussetzungen für eine funktionierende Kostenführerstrategie:<sup>249</sup>

- Intensive Kostenkontrolle
- Eine Kultur der Kostensenkung
- Anreizsysteme, die auf die Erfüllung der quantitativen Ziele beruhen
- Klare Gliederung der Organisation, der Zuständigkeiten und der Verantwortlichkeiten

- **Fokussierung**

Bei der Fokussierungsstrategie (oder auch Nischenstrategie genannt), unterscheiden sich von den Unternehmensstrategien der branchenweiten Anbieter dahingehend, dass sie sich auf ein Zielsegment beschränken.<sup>250</sup>

Diese Fokussierung kann durch die Ausrichtung auf

- bestimmten Kundengruppen (z. B. privaten Bauherrn),
- engen Produktlinien (z. B. lediglich Einfamilienhausbau),
- abgegrenzte Regionen (z. B. Baustellen im Umkreis von 50 km)

erfolgen. Die Fokussierung muss aber Vorteile mit sich bringen, weil eine Beschränkung, ohne dadurch etwas effizienter zu machen, wertlos ist. Ein Beispiel für eine Darstellung der Nischenstrategien im Bauwesen ist der Würfel von Geschäftsmodellen von Roland Berger.

---

<sup>249</sup> Vgl. SCHREYÖGG, G.; KOCH, J.: Grundlagen des Managements. 2014. S. 99 ff.

<sup>250</sup> Vgl. KIRCHGEORG, M.: Nischenstrategie. <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/nischenstrategie-41249#:~:text=Fokussierungsstrategie%3B%20Angebot%20eines%20auf%20die,vor%20der%20Konkurrenz%20und%20bes.> Datum des Zugriffs: 11.11.2020.

Die drei dargestellten Dimensionen in der Abbildung 59 stellen betrachtete Segmente, Größe oder geografische Ausrichtung und Funktionen dar.

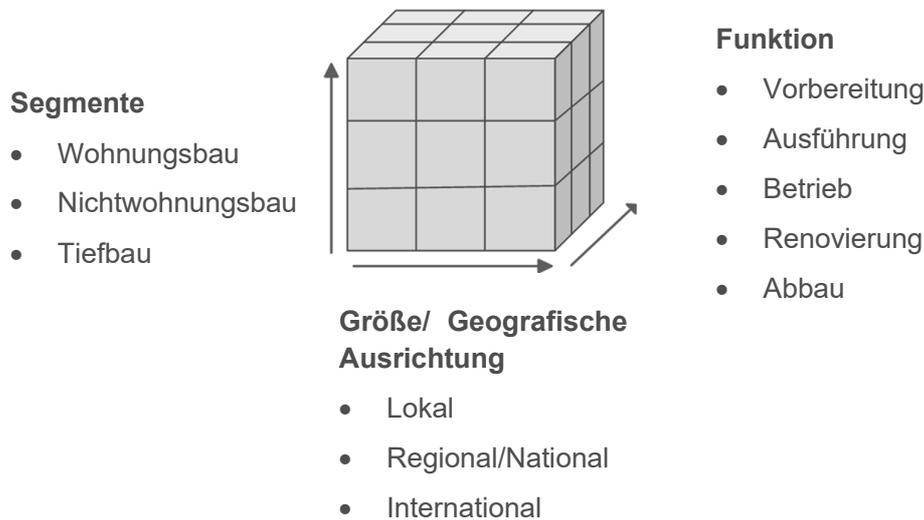


Abbildung 59 Geschäftsmodelle nach Roland Berger<sup>251</sup>

### 5.11.1.3 Deinvestieren/ Rückzug planen

Strategische Geschäftseinheiten, die einen negativen Cashflow erzielen, sollten laufende Projekte noch abschließen und daraufhin diese Bereiche umstrukturieren. Alternativ dazu soll desinvestiert werden.

Vor allem der Desinvestition steht in manchen Fällen ein großes Hindernis im Weg, nämlich die **Austrittsbarrieren**. Diese beschreiben die Hindernisse, welche Unternehmen im Weg stehen, um einen bearbeiteten Markt schnell und umfangreich zu verlassen.<sup>252</sup>

Austrittsbarrieren entstehen hauptsächlich durch fixe und in kurzer Frist nicht abbaubare Kosten.<sup>253</sup>

<sup>251</sup> Vgl. MAUERHOFER, G.: Vorlesungsskriptum Bauunternehmensführung 1 2020. S. 64.

<sup>252</sup> Vgl. o.V.: Marktaustrittsbarrieren. <http://www.wirtschaftslexikon24.com/d/marktaustrittsbarrieren/marktaustrittsbarrieren.htm>. Datum des Zugriffs 20.12.2020.

<sup>253</sup> Vgl. SCHRÖDER, A.: Konkurrenzanalyse & Wettbewerbsanalyse. [https://konkurrenzanalyse.net/marktaustrittsbarrieren-oder-warum-unrentable-unternehmen-im-markt-verbleiben/#Strategische\\_Wechselbeziehungen](https://konkurrenzanalyse.net/marktaustrittsbarrieren-oder-warum-unrentable-unternehmen-im-markt-verbleiben/#Strategische_Wechselbeziehungen). Datum des Zugriffs 01.01.2020.

## Arten von Austrittsbarrieren:

- **Soziale Restriktionen**

Darunter fällt der Imageverlust bei Austritt und rechtliche Verpflichtungen (z. B. staatliche Subventionen, die mit Bedingungen gekoppelt sind, welche ein kurzfristiges Ausscheiden aus dem Markt unmöglich machen).<sup>254</sup>

- **Strategische Wechselbeziehungen**

Wenn auch nicht immer rechtlich bindend, hindern Wechselbeziehungen mit strategischen Partnern den Austritt aus Märkten.<sup>255</sup>

- **Versunkene Kosten**

Der Austritt aus einem Markt steht im Zusammenhang mit versunkenen Kosten, diese beschreiben, dass bereits getätigte Investitionen damit nicht mehr rückgängig gemacht werden können und somit ein bleibender Schaden für das Unternehmen entsteht. Beispiele hierfür sind Umsiedlungskosten, Kosten für Sozialpläne entlassener Mitarbeiter, Buchwertverluste durch fehlende Liquidierbarkeit von Anlagevermögen aufgrund von hohen Transportkosten, gekauftes Spezialanlagevermögen, welches keinen Abnehmer findet oder Kapital, das bereits für Werbung verwendet wurde.<sup>256,257</sup>

Sind die anfallenden Kosten des Austritts jedoch geringer als der laufende negative Cashflow, so wird in den meisten Fällen ein Austritt aus dem strategischen Geschäftsfeld empfohlen. Wurde die Strategie des Rückzugs gewählt, so ist dieser auf unterschiedliche Arten und Weisen möglich.

<sup>254</sup> Vgl. SCHRÖDER, A.: Konkurrenzanalyse & Wettbewerbsanalyse. [https://konkurrenzanalyse.net/marktaustrittsbarrieren-oder-warum-unrentable-unternehmen-im-markt-verbleiben/#Strategische\\_Wechselbeziehungen](https://konkurrenzanalyse.net/marktaustrittsbarrieren-oder-warum-unrentable-unternehmen-im-markt-verbleiben/#Strategische_Wechselbeziehungen). Datum des Zugriffs 01.01.2020.

<sup>255</sup> Vgl. SCHRÖDER, A.: Konkurrenzanalyse & Wettbewerbsanalyse. [https://konkurrenzanalyse.net/marktaustrittsbarrieren-oder-warum-unrentable-unternehmen-im-markt-verbleiben/#Strategische\\_Wechselbeziehungen](https://konkurrenzanalyse.net/marktaustrittsbarrieren-oder-warum-unrentable-unternehmen-im-markt-verbleiben/#Strategische_Wechselbeziehungen). Datum des Zugriffs 01.01.2020.

<sup>256</sup> Vgl. SCHRÖDER, A.: Konkurrenzanalyse & Wettbewerbsanalyse. [https://konkurrenzanalyse.net/marktaustrittsbarrieren-oder-warum-unrentable-unternehmen-im-markt-verbleiben/#Strategische\\_Wechselbeziehungen](https://konkurrenzanalyse.net/marktaustrittsbarrieren-oder-warum-unrentable-unternehmen-im-markt-verbleiben/#Strategische_Wechselbeziehungen). Datum des Zugriffs 01.01.2020.

<sup>257</sup> Vgl. MECKE, I.: Sunk Costs. <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/sunk-costs-48834?redirectedfrom=49822>. Datum des Zugriffs 14.11.2020.

## Arten von Rückzugsstrategien:

- **Abschöpfungsstrategie und langsamer Rückzug**

Die Art des Austrittes zielt darauf ab, aktuelle Aufträge noch zu bearbeiten, sich aber schrittweise aus dem Geschäftsfeld zurückzuziehen. Maßnahmen hierfür können der Übergang von Selbstfertigung auf Fremdfertigung sein (z. B. Aufträge oder Teile von Aufträgen an andere Unternehmen subvergeben) oder aber auch das Abgeben langfristiger Betreiberpflichtungen (z. B. im Bereich des Public Privat Partnerships (PPP) bei Autobahnabschnitten).<sup>258</sup>

- **Sofortige Beendigung der Geschäfte**

Diese Variante des Rückzugs erweist sich in der Baupraxis nicht als praktikabel. Laufende Baustellen müssen noch abgeschlossen werden, da ein Abbruch dieser mit erheblichen rechtlichen und finanziellen Konsequenzen verbunden ist.<sup>259</sup>

- **Verkauf der strategischen Geschäftseinheit**

Beim Verkauf von strategischen Geschäftseinheiten herrscht aufgrund der asymmetrischen Informationsstand zwischen Verkäufer und Käufer ein Vorteil für das verkaufende Unternehmen vor, was zu einem lukrativen Verkaufspreis führen kann.<sup>260,261</sup>

Käufer können diese Informationsasymmetrie durch eine sorgfältige Due-Diligence lindern.<sup>262</sup>

### 5.11.2 Auswahl von Normstrategien

Bevor eine im vorangegangenen Kapitel erläuterte Strategie ausgewählt wird, muss geklärt werden, welche der Normstrategien sich am besten für

<sup>258</sup> Vgl. KIRCHGEORG, M.: Rückzugsstrategie. <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/rueckzugsstrategie-45146>. Datum des Zugriffs 14.11.2020.

<sup>259</sup> Vgl. KIRCHGEORG, M.: Rückzugsstrategie. <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/rueckzugsstrategie-45146>. Datum des Zugriffs 14.11.2020.

<sup>260</sup> Vgl. KIRCHGEORG, M.: Rückzugsstrategie. <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/rueckzugsstrategie-45146>. Datum des Zugriffs 14.11.2020.

<sup>261</sup> Vgl. ERLEI, M.: Informationsasymmetrie. <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/informationsasymmetrie-41233>. Datum des Zugriffs 15.11.2020.

<sup>262</sup> Vgl. GLEIßNER, W.: Due Diligence. <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/due-diligence-35668>. Datum des Zugriffs 01.01.2021.

die Realisation der Unternehmensziele eignet. Dabei können die Strategien wie folgt bewertet werden:<sup>263</sup>

- Finanziellen Verfahren
- Heuristiken
- mehrdimensionale Verfahren
- Simulationen

Vor allem die Bewertung mittels mehrdimensionaler- oder durch finanzielle Verfahren erscheint hierbei sinnvoll. Im Kapitel 5.2.4 moderne Ziele von Bauunternehmen wurden der Ertragsziele und der Marktanteil als die Hauptziele von Unternehmen angegeben. Weiters wurden Wettbewerbsziele, Leistungsziele und Umweltziele angegeben, wobei sich auch diese zum Großteil monetär bewerten lassen. Durch diese Tatsache würde auch eine mehrdimensionale Strategiebewertung ihren Fokus auf finanzielle Bewertungen legen, spielen nichtmonetäre Faktoren eine untergeordnete Rolle. Aus diesem Grund wird an dieser Stelle mit der finanziellen Bewertung fortgesetzt.

Strategiealternativen werden im Folgenden als Investitionen angesehen, wobei diese gewisse Aufwendungen und Erträge in der Zukunft nach sich ziehen. Berücksichtigt man des Weiteren die zeitliche Komponente, so ergeben sich folgende dynamische Bewertungsverfahren:<sup>264</sup>

- Kapitalwertmethode
- Methode des internen Zinsfußes
- Annuitätenmethode

Bei Strategieformulierungen wird meist ein Zeitraum zwischen drei und fünf Jahren betrachtet, was bedeutet, dass alle Normstrategien stets dem gleichen Betrachtungszeitraum unterliegen. Mit dieser Grundvoraussetzung eignet sich die Methode des internen Zinsfußes als Bewertungsverfahren.<sup>265</sup>

Die Methode des internen Zinsfußes stellt das dynamische Pendant zur statischen Rentabilitätsrechnung dar. Zur Erinnerung eine kurze Erläuterung der Rentabilitätsrechnung. Bei diesem Verfahren wird der erzielbare Gewinn (Aufwendungen minus Erträge) durch das eingesetzte Kapital dividiert. Die Methode des internen Zinsfußes funktioniert im Prinzip gleich, nur werden die Zeitpunkte der Aufwendungen und Erträge berücksichtigt

<sup>263</sup> Vgl. DILLERUP, R.: Strategiebewertung und -formulierung. [https://www.controlling-wiki.com/de/index.php/Strategiebewertung\\_und\\_-formulierung](https://www.controlling-wiki.com/de/index.php/Strategiebewertung_und_-formulierung). Datum des Zugriffs 15.11.2020.

<sup>264</sup> Vgl. DILLERUP, R.: Strategiebewertung und -formulierung. [https://www.controlling-wiki.com/de/index.php/Strategiebewertung\\_und\\_-formulierung](https://www.controlling-wiki.com/de/index.php/Strategiebewertung_und_-formulierung). Datum des Zugriffs 15.11.2020.

<sup>265</sup> Vgl. VEIT, P.: Investitionsrechnung, S. 63 ff.

und mittels Diskontierungsfaktor auf den aktuellen Kapitalwert abgezinst.<sup>266</sup>

Die Abzinsung der einzelnen Aufwendungen und Erträgen erfolgt folgendermaßen:

#### Formel 9 Kapitalwertberechnung

$$C_0(i) = -I + \sum_{t=1}^T \frac{Z_t}{(1+i)^t} + L * (1+i)^{-T}$$

- C<sub>0</sub>: Kapitalwert
- i: Kalkulationszinssatz
- Z<sub>t</sub>: Cashflow in Periode t, wobei Z<sub>t</sub> ausgabewirksame Erlöse – ausgabewirksame Aufwendungen
- I: Investitionsausgabe in Folge der Strategiewahl (z. B. Investition in neues Anlagevermögen, Übernahme von Unternehmen)
- L: Liquidationserlös oder Restwert zum Zeitpunkt t=T (Jener Wert, der am Ende der Betrachtungsdauer durch die Strategiewahl geschaffen wurde)
- T: Betrachtungsdauer

Wird ein Kalkulationszinssatz i=0 % gewählt, dann entspricht die Kapitalwertmethode dem statischen Pendant (Gewinnrechnung). Der erzielte Kapitalwert wird durch das eingesetzte Kapital (I) dividiert und man erhält den internen Zinsfuß (i).

Der interne Zinsfuß gibt in diesem Fall an, mit welchem Zinssatz sich das eingesetzte Kapital (gewichtetes Eigen- und Fremdkapital) verzinst. Es ist jene Strategiealternative zu wählen, die sich mit dem höchsten Wert verzinst.

Folgend wird ein fiktives Beispiel der B-Bau GmbH beschrieben. Die Unternehmensführung hat zwei sich ausschließende Strategiealternativen erarbeitet.

Bei der Strategiealternative 1 fallen zum Zeitpunkt 0 Ausgaben in der Höhe von 2 Millionen Euro für die Umsetzung der Strategie an. Die künftigen Einnahmen, welche voraussichtlich der Strategiealternative direkt zugeschrieben werden, können der Tabelle 7 entnommen werden.

<sup>266</sup> Vgl. PAPE, U.: Interner Zinsfuß. <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/interner-zinsfuss-37882/version-261312>. Datum des Zugriffs 15.11.2020.

<b>Strategiealternative 1</b>			
Periode [J]	Ausgaben [€]	Einnahmen [€]	Überschuss [€]
0	-€ 2 000 000.00		-€ 2 000 000.00
1		€ 600 000.00	€ 600 000.00
2		€ 800 000.00	€ 800 000.00
3		€ 600 000.00	€ 600 000.00
4		€ 200 000.00	€ 200 000.00
5		€ 200 000.00	€ 200 000.00
<b>interner Zinsfuß Strategiealternative 1</b>			<b>8.020%</b>

Tabelle 7 Cashflow &amp; interner Zinsfuß Strategiealternative 1

Im Excel wurde der Zinsfuß mithilfe der integrierten Funktion “=IKV“ errechnet. Inputparameter sind dabei die angeführten Ausgaben sowie Einnahmen. Diese Berechnung ergab für die Strategiealternative 1 einen internen Zinsfuß von 8,020%.

Bei der Umsetzung der Strategiealternative 2 würden Ausgaben und Einnahmen laut Tabelle 8 anfallen.

<b>Strategiealternative 2</b>			
Periode [J]	Ausgaben [€]	Einnahmen [€]	Überschuss [€]
0	-€ 1 700 000.00		-€ 1 700 000.00
1		€ 250 000.00	€ 250 000.00
2		€ 800 000.00	€ 800 000.00
3		€ 400 000.00	€ 400 000.00
4		€ 300 000.00	€ 300 000.00
5		€ 200 000.00	€ 200 000.00
<b>interner Zinsfuß Strategiealternative 2</b>			<b>5.300%</b>

Tabelle 8 Cashflow &amp; interner Zinsfuß Strategiealternative 2

Daraus berechnet sich für die Strategiealternative 2 ein interner Zinsfuß von 5,300 %.

Auf Grundlage dieser Berechnungen entschließt sich der Geschäftsführer der B-Bau GmbH für die Strategiealternative 1, da sich bei dieser das eingesetzte Kapital voraussichtlich mit 8,020 % verzinsen wird, während sich das eingesetzte Kapital bei Strategiealternative 2 mit lediglich 5,300 % verzinsen würde.

Die folgende Abbildung zeigt die grafische Darstellung der Kapitalwertfunktionen der beiden Strategiealternativen. Die x-Achse stellt den internen Zinsfuß und die y-Achse den Kapitalwert dar. In dieser Abbildung schneidet die Kapitalwertfunktion der Strategiealternative 1 die y-Achse bei 8,020 %, was dem internen Zinsfuß dieser Strategiealternative entspricht. Die Strategiealternative 2 schneidet bei 5,300 %.

Weiters kann aus dieser Abbildung der Kapitalwert bei einem internen Zinsfuß von Null abgelesen werden. Dieser Kapitalwert entspricht der statischen Gewinnrechnung und beträgt 400.000€ für die Strategiealternative 1 und 250.000 € für die Strategiealternative 2.

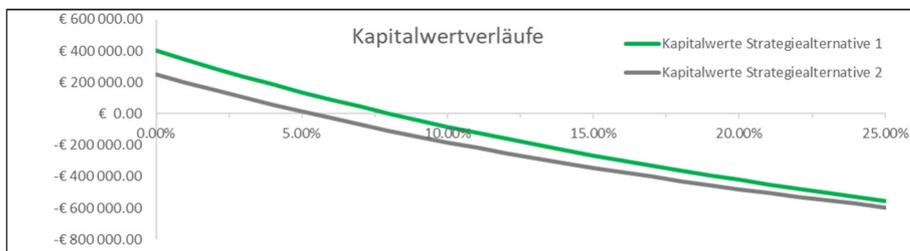


Abbildung 60 Kapitalwertverläufe der Strategiealternativen 1&2

### 5.11.3 Strategiekonsistenz bei der Auswahl mehrerer Strategien

Große Unternehmen verfolgen in der Regel nicht nur eine Strategiealternative, vielmehr besteht die Gesamtstrategie aus einem Bündel von Einzelstrategien, welche zusammengefasst werden. Ein zentraler Punkt bei der Umsetzung mehrerer Normstrategien ist die Konsistenz dieser. Das bedeutet, dass darauf geachtet werden muss, dass die einzelnen strategischen Maßnahmen übereinstimmen. Im Fachjargon spricht man von einem Strategic Fit.<sup>267</sup>

**Beim Statetic Fit werden drei Arten unterschieden:**

- **Intra-Strategie-Fit**

Bei diesem Fit wird überprüft, ob die bei einer gewählten Strategie einzelne Teilelemente aufeinander abgestimmt sind.<sup>268</sup>

<sup>267</sup> Vgl. DILLERUP, R.: Strategiebewertung und -formulierung. [https://www.controlling-wiki.com/de/index.php/Strategiebewertung\\_und\\_-formulierung](https://www.controlling-wiki.com/de/index.php/Strategiebewertung_und_-formulierung). Datum des Zugriffs 15.11.2020.

<sup>268</sup> Vgl. DILLERUP, R.: Strategiebewertung und -formulierung. [https://www.controlling-wiki.com/de/index.php/Strategiebewertung\\_und\\_-formulierung](https://www.controlling-wiki.com/de/index.php/Strategiebewertung_und_-formulierung). Datum des Zugriffs 15.11.2020.

- **Intra-System-Fit**

Es wird überprüft, ob Ressourcen oder Interessen einzelner Strategien miteinander kollidieren.<sup>269</sup>

- **Strategie-System-Fit**

Dieser überprüft, ob die angestrebten Strategien mit den normativen Vorgaben des Unternehmens im Einklang stehen.<sup>270</sup>

Nachdem die Einzelstrategien dem Strategic Fit unterzogen wurden, werden diese zu einer Gesamtstrategie zusammengefasst. Diese Gesamtstrategie wird auch strategisches Programm genannt.

Das fiktive Bauunternehmen B-Bau GmbH überprüft den Strategic Fit ihrer Strategievorhaben. Sie will mittels Marktdurchdringung Marktanteile im Hochbau in Oberösterreich dazugewinnen.

- **Intra-Strategie-Fit**

Im Zuge des Intra-Strategie-Fit wurde beispielsweise überprüft, ob das Verhältnis von Bauleitern bzw. Polieren noch in einem guten Verhältnis zu produktiven Personal stehen, da im Zuge der Marktdurchdringung produktives Personal rekrutiert werden muss.

- **Intra-System-Fit**

Es wurde überprüft, ob genügend Ressourcen für dieses Vorhaben vorhanden sind. Auch die zeitliche Komponente wurde dabei nicht vernachlässigt. Also ob sich gebundene Ressourcen nicht zeitlich überschneiden.

- **Strategie-System-Fit**

Der Geschäftsführung ist das nachhaltige Errichten von Bauwerken wichtig, daher wird Unternehmensintern darauf geachtet, dass so wenig Emissionen als nötig entstehen. Im Zuge der Marktdurchdringung wurde überprüft, ob die Kapazität des im Unternehmen vorhandenen Botenwerk ausreichen, da man dieses weder ausbauen noch Beton aus weiter entfernten Betonwerken beziehen will.

<sup>269</sup> Vgl. DILLERUP, R.: Strategiebewertung und -formulierung. [https://www.controlling-wiki.com/de/index.php/Strategiebewertung\\_und\\_-formulierung](https://www.controlling-wiki.com/de/index.php/Strategiebewertung_und_-formulierung). Datum des Zugriffs 15.11.2020.

<sup>270</sup> Vgl. DILLERUP, R.: Strategiebewertung und -formulierung. [https://www.controlling-wiki.com/de/index.php/Strategiebewertung\\_und\\_-formulierung](https://www.controlling-wiki.com/de/index.php/Strategiebewertung_und_-formulierung). Datum des Zugriffs 15.11.2020.

## 5.12 Strategieimplementierung

Nachdem im vorangegangenen Kapitel die Strategie formuliert und auf Basis der Methode des internen Zinsfußes ausgewählt worden ist, muss sie im nächsten Schritt im Unternehmen implementiert, werden.

Die Abbildung 61 dient wieder zur Verbesserung der Übersicht. Grün eingefärbt wird das behandelte Kapitel Strategieimplementierung.

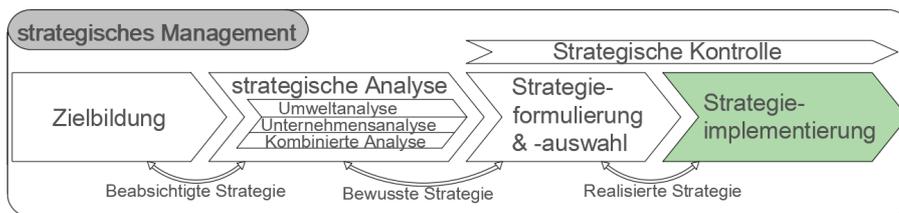


Abbildung 61 Strategieimplementierung

Das bedeutet, dass ein Konzept erstellt werden muss, welches schwer greifbare langfristige Ziele in praktizierbare Handlungsanweisungen umsetzt.

### 5.12.1 Implementierungsablauf

Dies kann durch zwei sich gegenseitig ausschließenden Methoden erfolgen, nämlich mittels **Top-down-Implementierung** oder **Bottom-up-Implementierung**. Die Entscheidung welches Vorgehen gewählt wird, hängt oftmals stark mit der Art des Führungsstiles ab. *Tannenbaum und Schmidt*<sup>271</sup> erstellten ein Spektrum an Führungsstilen, wobei das eine Extremum der autoritäre- und das andere Extremum der demokratische Führungsstil ist. In der nachfolgenden Abbildung werden die Führungsverhalten und daraus resultierenden Entscheidungsfindungen aufgezeigt.

<sup>271</sup> Siehe dazu: TANNENBAUM, R.; SCHMIDT, W.: Continuum of Leadership Behaviour.

Autoritärer Führungsstil				Demokratischer Führungsstil		
Vorgesetzter zeigt autoritäres Verhalten				Vorgesetzter lässt Untergebenen Freiheit		
1)	2)	3)	4)	5)	6)	7)
Vorgesetzter trifft Entscheidungen und kündigt sie an	Vorgesetzter „verkauft“ Entscheidungen	Vorgesetzter schlägt Ideen vor und erwartet Fragen	Vorgesetzter schlägt Versuchsent-scheidung vor, die geändert werden kann	Vorgesetzter zeigt das Problem, erhält Lösungsvorschlag und entscheidet	Vorgesetzter gibt Grenzen an und fordert Gruppe auf, die Entscheidung zu fällen	Vorgesetzter gestattet den Untergebenen frei zu handeln in den systembedingten Grenzen

Abbildung 62 Kontinuum des Führungsverhalten<sup>272</sup>

Beim autoritären Führungsstil werden alle Entscheidungen von dem Management getroffen, Mitarbeiter werden in weiterer Folge lediglich in Kenntnis gesetzt, aber nicht beim Entstehungsprozess mit eingebunden. Bei diesem Führungsstil wird ein **Top-Down-Ansatz** zum Einsatz kommen.<sup>273</sup>

Grün eingefärbt ist hierbei die Unternehmensspitze, da sie beim Top-Down-Ansatz im Zentrum der Betrachtung steht. Die Pfeile zeigen in der Hierarchie von oben nach unten, da die Entscheidungen von oben nach unten angeordnet werden.

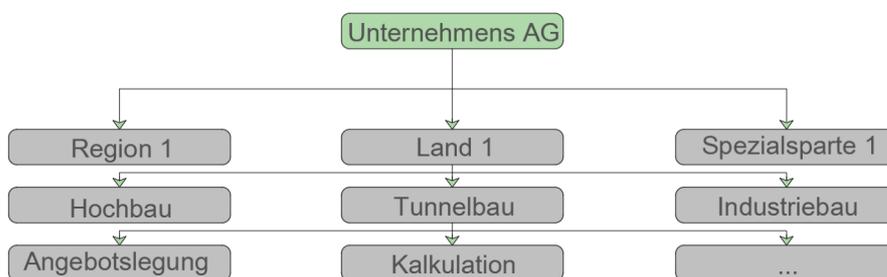


Abbildung 63 Top-Down-Implementierung

<sup>272</sup> Vgl. SCHREYÖGG, G.; KOCH, J.: Grundlagen des Managements. 2014, S. 266 ff.

<sup>273</sup> Vgl. MÜLLER-STEWENS, G.: Top-Down-Prinzip. <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/top-down-prinzip-49846>. Datum des Zugriffs 15.11.2020.

Vorteile des Top-Down-Ansatzes:

- Geringer Ressourcenaufwand
- Geringer Koordinationsaufwand
- Zielkongruenz
- Schnelle Umsetzung

Nachteile des Top-Down-Ansatzes:

- Planung kann realitätsfern sein
- Motivation der Mitarbeiter gering, wenn ihnen kein Mitspracherecht eingeräumt wird

Bei stark ausgeprägtem demokratischem Führungsstil dürfen Mitarbeiter sich in einem großzügig angelegten Handlungsspielraum frei bewegen. Das Management unterstützt die Mitarbeiter beim Erreichen ihrer Ziele. Dieser Führungsstil spiegelt den **Bottom-Up-Ansatz** der Strategieimplementierung wider.<sup>274</sup>

Grün eingefärbt ist hierbei die funktionale Ebene, da sie beim Bottom-Up-Ansatz im Zentrum der Betrachtung steht und von ihr aus die Informationen an die Unternehmensspitze wandern.

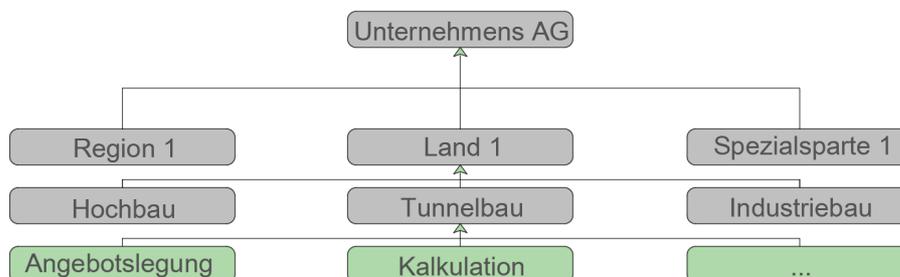


Abbildung 64 Bottom-Up-Implementierung

Vorteile des Bottom-Up-Ansatzes:

- Realitätsnah
- Motiviert Mitarbeiter
- Erhöht die Akzeptanz

<sup>274</sup> Vgl. SIEPERMANN, M.: Bottom-up-Prinzip. <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/bottom-prinzip-27383>. Datum des Zugriffs 15.11.2020.

Nachteile des Bottom-Up-Ansatzes:

- Langwierig und aufwendig
- Keine klare Zielkongruenz

In der Praxis finden sich häufig die Führungsstile 3-5 aus der Abbildung 62 wieder, was bedeutet, dass Vorgesetzte Ideen vorschlagen (Führungsstil 3) bzw. Probleme aufzeigen (Führungsstil 5), Mitarbeiter sich im nächsten Schritt diese Ideen und Probleme ansehen, ihre Kritik und Verbesserungsvorschläge dazu abgeben und diese wieder zurück an das Management geben. Mit diesem Verfahren versucht man als Management eine Stoßrichtung vorzugeben, jedoch holt man sich auch den Input der praxisnahen operativen Einheit. Durch dieses Zusammenspiel sollen die jeweiligen Vorteile des Top-Down-Ansatzes und des Bottom-Up-Ansatzes zusammengefasst werden. Dieses Verfahren wird auch **Gegenstromverfahren** genannt.<sup>275</sup>

Grün eingefärbt ist hierbei die Unternehmensspitze sowie die funktionale Ebene, da sie beim Gegenstromverfahren im Zentrum der Betrachtung stehen. Informationen wandern sowohl von der Unternehmensführung zur funktionalen Ebene als auch umgekehrt.

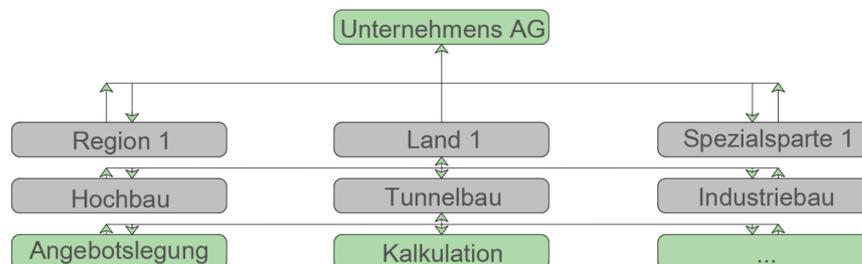


Abbildung 65 Gegenstrom-Implementierung

Das Gegenstromverfahren zieht Parallelen, zu dem in Abbildung 10 verwendeten, Ziel- und Strategieentwicklungsmuster nach Mintzberg. Bei diesem startet der Prozess mit einer beabsichtigten Strategie, was der ersten Planungsfolge entspricht. Durch sich ändernde Faktoren oder Wissensstand ändert sich über die Zeit auch die beabsichtigte Strategie hin zur realisierten Strategie. Dies entspricht wiederum der Rückkopplung und der zweiten Planungsfolge.

<sup>275</sup> Vgl. MÜLLER-STEWENS, G.: Gegenstromverfahren. <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/gegenstromverfahren-36911>. Datum des Zugriffs 15.11.2020.

### 5.12.2 Implementierungsumsetzung

Nachdem der Implementierungsablauf festgesetzt wurde, wird an dieser Stelle eine passende Methode zu deren Umsetzung eingeführt. Diese muss eine Ressource-, Termin- und Budgetplanung beinhalten. Daher wird an dieser Stelle das Konzept der **Balanced Scorecard** eingeführt. Die Umsetzung beschränkt sich hier lediglich auf den Top-Down-Ansatz und auf den Ansatz des Gegenstromverfahrens.

Im Kapitel 5.11.2 Auswahl von Normstrategien, wurden diese auf Basis einer finanziellen Kennzahl ausgewählt. Durch die Balanced Scorecard wird die finanzielle angestrebte Kennzahl durch daraus folgende und auf operativer Ebene umsetzbaren Perspektiven des Kunden, des internen Prozesses und der Entwicklungsperspektive, also der möglichen Potentiale ergänzt.<sup>276</sup>

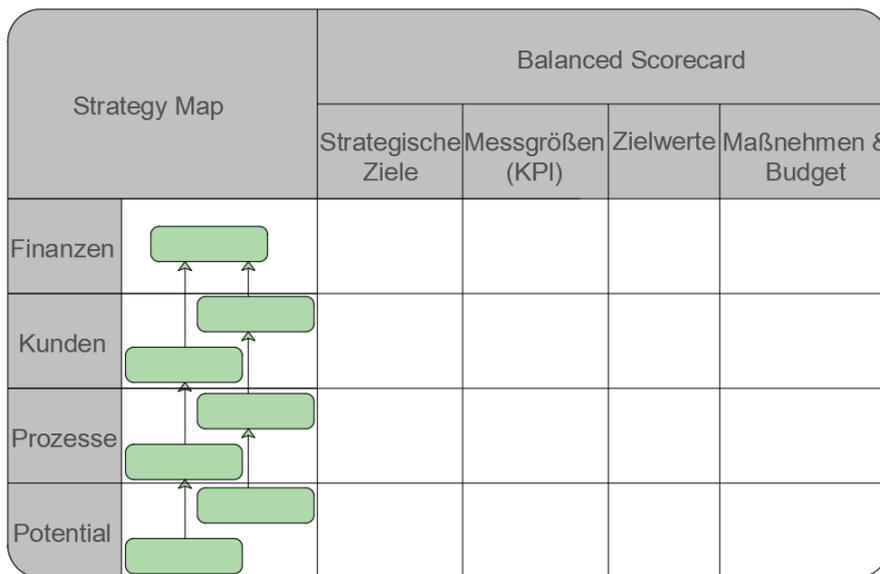


Abbildung 66 Balanced Scorecard<sup>277</sup>

Man beginnt bei der Erarbeitung mit den Potentialen. Diese ergeben sich implizit aus den gewählten Normstrategien. Wurde als Normstrategie beispielsweise die Marktdurchdringung gewählt, dann darum, weil das Management **Potential** in bestehenden Märkten mit bestehenden Produkten sieht.

<sup>276</sup> Vgl. WEBER, J.: Balanced Scorecard. <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/balanced-scorecard-28000>. Datum des Zugriffs 15.11.2020.

<sup>277</sup> WEBER, J.: Balanced Scorecard. <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/balanced-scorecard-28000>. Datum des Zugriffs: 31.12.2020.

Im nächsten logischen Schritt müssen die **internen Prozesse** betrachtet werden. Auf dieser Ebene wird festgelegt, wie sich interne Prozesse ändern müssen, damit das angestrebte Ziel erreicht werden kann.

Auf der nächsten Ebene wird ein Perspektivenwechsel vollzogen. Dabei wird darauf geachtet, welchen Mehrwert die intern gestalteten Prozesse für den **Kunden** liefern.

Abschließend erfolgt die Betrachtung, die schon im Kapitel 5.11.2 Auswahl von Normstrategien eingenommen wurde, nämlich welche **finanziellen** Auswirkungen die gewählte Strategie auf das Unternehmen hat.<sup>278</sup>

Aus der gewählten Normstrategie ergeben sich Ziele, welche durch die jeweilige Geschäftseinheit erreicht werden sollen. Diese Ziele sollten, wie im Kapitel 5.2.1 Ziel- und Strategieformulierung in der Theorie, beschrieben, laut dem Akronym SMART gestaltet werden. Die ersten beiden Bedingungen dabei waren, dass die Ziele spezifisch und messbar gestaltet werden müssen. Das spezifische findet sich in der Balanced Scorecard in Form der Key-Performance-Indicators (KPIs) oder zu Deutsch Leistungskennzahlen wieder.<sup>279</sup>

Sie werden für alle vier Ebenen (Potentialebene, interne Prozessebene, Kundenebene und finanzielle Ebene) definiert. Messbar wird das Ganze durch zugehörige Zielwertvorgaben.

Im Kapitel 5.10 wurde das Konzept des Geschäftsmodells vorgestellt. An dieser Stelle wird ein kurzer Vergleich der Parallelen aufgezeigt. Das Geschäftsmodell hatte drei wesentliche Anforderungen, nämlich zu klären wie die Architektur der Wertschöpfung aussieht, wie Nutzungsversprechen aussehen und wie das Ertragsmodell gestaltet ist. Die Architektur der Wertschöpfung wird in der Balanced Scorecard mittels interner Prozesse beschrieben. Das Nutzungsversprechen wird mit der Sicht des Kunden definiert und das Ertragsmodell ergibt sich aus der Ableitung dieser beiden.

---

<sup>278</sup> Vgl. WEBER, J.: Balanced Scorecard. <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/balanced-scorecard-28000>. Datum des Zugriffs 15.11.2020.

<sup>279</sup> Vgl. o. V.: Key Performance Indicator (KPI). <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/key-performance-indicator-kpi-52670>. Datum des Zugriffs 31.12.2020.

Die fiktive B-Bau GmbH beschließt ihre gewählte Strategie mittels Strategy Map und Balanced Scorecard umzusetzen. Dabei wurde folgende Strategy Map erstellt:

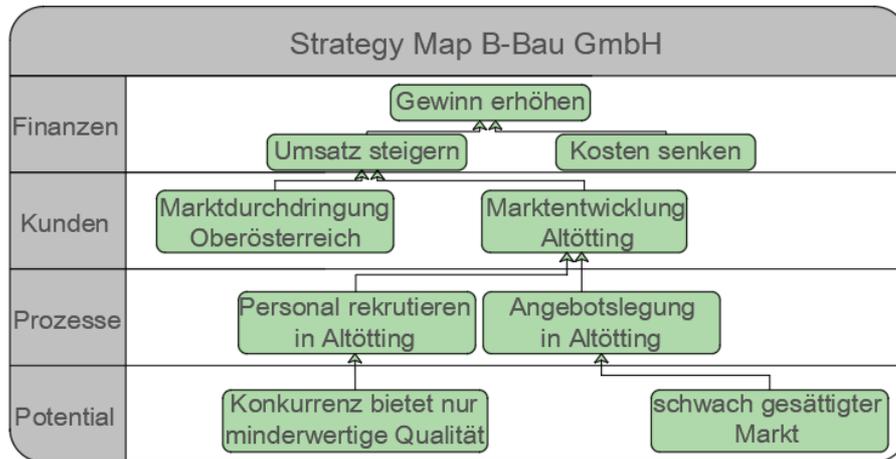


Abbildung 67 Strategy Map B-Bau GmbH

Die dazugehörige Balanced Scorecard sieht folgendermaßen aus:

Balanced Scorecard				
	Strategische Ziele	Messgrößen (KPI)	Zielwerte	Maßnahmen & Budget
Finanzen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gewinn erhöhen</li> <li>• Kosten senken</li> <li>• Umsatz steigern</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Umsatz Gesamt</li> <li>• Umsatzrentabilität</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 17.000.000 €</li> <li>• 3,60 %</li> </ul>	
Kunden	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Marktdurchdringung Oberösterreich</li> <li>• Marktentwicklung Altötting</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Umsatz Oberösterreich</li> <li>• Umsatz Altötting</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 11.500.000 €</li> <li>• 4.000.000 €</li> </ul>	
Prozesse	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal rekrutieren in Altötting</li> <li>• Angebotslegung in Altötting</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personalzugang</li> <li>• gelegte Angebote</li> <li>• erhaltene Aufträge</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 10 Mitarbeiter/Jahr</li> <li>• 55 Angebote</li> <li>• 10 Aufträge</li> </ul>	
Potential	<ul style="list-style-type: none"> <li>• geringe Qualität am Markt</li> <li>• schwach gesättigter Markt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Umsatz des aller Marktteilnehmer in Altötting</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 185.000.000 €</li> </ul>	

Abbildung 68 Balanced Scorecard B-Bau GmbH

### 5.13 Strategische Kontrolle

Wie eingangs in der Masterarbeit erwähnt, wurde das klassische Management als abgeschlossener, sich wiederholender Zyklus angesehen, wobei die Kontrolle das Schlussglied der Funktionen darstellte. Der vorangegangene Satz wurde bewusst in der Vergangenheitsform formuliert, da diese

Denkweise keineswegs mehr aktuell ist. Moderne strategische Kontrolle setzt schon viel früher an, nämlich bereits bei Strategieformulierung und -auswahl. Es wird ein fortlaufendes Monitoring eingerichtet.<sup>280</sup>

Die Abbildung 69 dient wieder zur Verbesserung der Übersicht. Grün eingefärbt wird das behandelte Kapitel strategische Kontrolle.

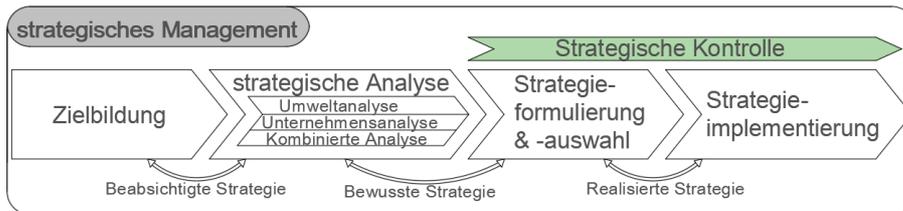


Abbildung 69 Strategische Kontrolle

Die strategische Kontrolle lässt sich in drei unterschiedliche Kontrolltypen unterteilen:<sup>281</sup>

- **Strategische Prämissenkontrolle**

Um eine Strategieauswahl treffen zu können wurden im Zuge der Umwelt- und Unternehmensanalysen Annahmen zu diesen getroffen. Das eigene Unternehmen aber vor allem auch die Umwelt sind von Ambiguität geprägt, was heißt, dass sich diese Annahmen fortlaufend ändern können. Von der strategischen Zielsetzung bis zu Strategieumsetzung ist es ein langer Prozess, aus diesem Grund ist eine fortlaufende Überprüfung der zum Start angenommenen Prämissen notwendig.

- **Strategische Durchführungskontrolle**

Die strategische Durchführungskontrolle startet mit dem Zeitpunkt der Strategieimplementierung. Sie hat zur Aufgabe, von aktuellen Handlungen Konsequenzen abzuleiten und diese zu beurteilen. Im vorangegangenen Kapitel Implementierungsumsetzung wurde beschrieben, dass Ziele und Strategien SMART zu gestalten sind. Hier sind Teilbereiche (M)essbar, (R)ealistisch und (T)erminiert, welche durch die Durchführungskontrolle in Form eines fortlaufenden strategischen Soll-Ist-Vergleichs durchgeführt wird.

Die strategische Durchführungskontrolle kann mittels Gap-Analyse durchgeführt werden. Dieses Management-Tool dient zur

<sup>280</sup> Vgl. SCHREYÖGG, G.; KOCH, J.: Grundlagen des Managements. 2014. S. 118-123.

<sup>281</sup> Vgl. SCHREYÖGG, G.; KOCH, J.: Grundlagen des Managements. 2014. S. 118-123.

Veranschaulichung eines strategischen Soll-Ist-Vergleichs. Bei diesem Managementinstrument wird auf der Abszisse die Zeit und auf der Ordinate die gewünschte Zielgröße aufgetragen. Bei der Zielgröße werden hierbei quantifizierbare Faktoren wie Ertrag oder Marktanteil angegeben. Gestartet wird in der Gegenwart, also bei aktuellem Marktanteil und/oder Ertrag. Davon ausgehend wird die erwartete Entwicklung bei keinerlei strategischen und operativen Veränderungen prognostiziert und aufgetragen.

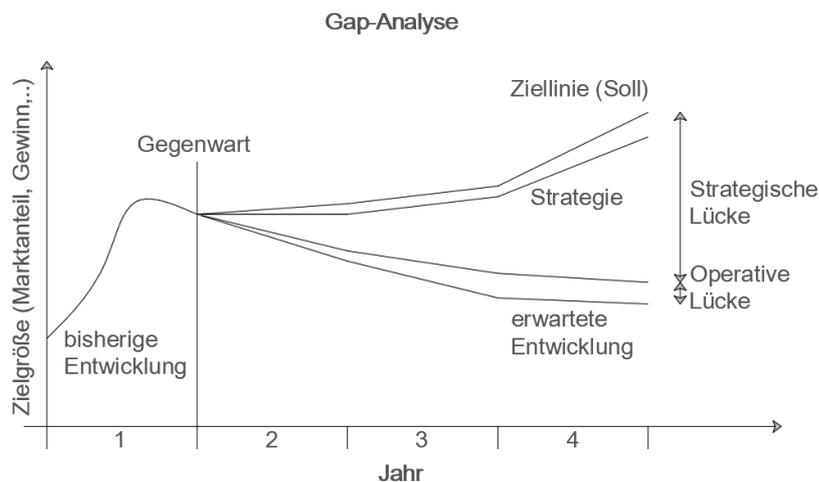


Abbildung 70 Gap-Analyse<sup>282</sup>

Die Ziellinie stellt die gewünschte Entwicklung dar. Die Differenz zwischen erwarteter Entwicklung und Zielentwicklung stellt zu überbrückende Lücke dar. Diese Lücke kann einerseits durch operative Veränderungen und andererseits durch strategische Veränderungen geschlossen werden.

Die Abbildung 71 zeigt eine zusammenfassende Übersicht der strategischen Kontrolle. Auf der x-Achse wird dabei der betrachtete Zeitstrahl aufgezeigt.

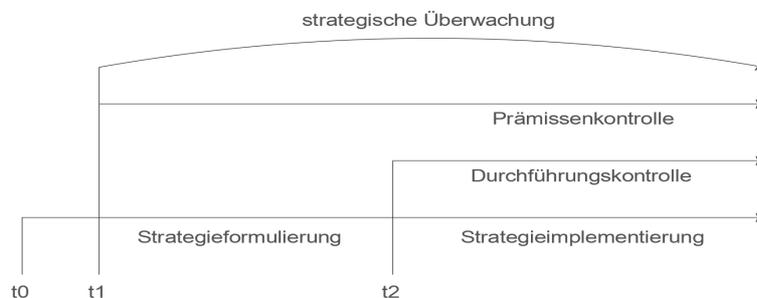


Abbildung 71 Aufbau der strategischen Kontrolle<sup>283</sup>

<sup>282</sup> Vgl. o. V.: Strategische Lückenanalyse. [https://www.controlling-wiki.com/de/index.php?title=Datei:Strategische\\_L%C3%BCckenanalyse.JPG&filetimestamp=20090330175806](https://www.controlling-wiki.com/de/index.php?title=Datei:Strategische_L%C3%BCckenanalyse.JPG&filetimestamp=20090330175806). Datum des Zugriffs: 15.11.2020

<sup>283</sup> Vgl. SCHREYÖGG, G.; KOCH, J.: Grundlagen des Managements. 2014. S. 133.

## 6 Operatives Management

Dieses Kapitel wird lediglich oberflächlich angeführt, um die Einordnung des strategischen Managements im gesamten Management besser zu verdeutlichen und den Strategieentwicklungsprozess mit der operativen Ebene abzuschließen. Wie die operativen Prozesse im Detail umgesetzt werden, ist nicht Gegenstand dieser Arbeit.

Die operative Ebene wird, wie in Abbildung 72 dargestellt und erläutert, in Funktionsbereiche unterteilt. Weit verbreitet werden diese Prozesse mittels einer Wertkette nach *Porter*<sup>284</sup> dargestellt.

Auf die Baubranche umgewandelt kann diese wie folgt aussehen:

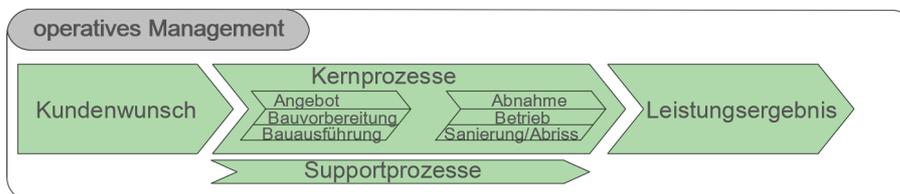


Abbildung 72 Operatives Management<sup>285</sup>

Im Kapitel 5.12.2 Implementierungsumsetzung wurde die Balanced Scorecard als Bindeglied des strategischen und operativen Managements vorgestellt. Dieses Tool betrachtet Potentiale, internen Prozesse, Kunden sowie Finanzen.

Die Wertkettenanalyse rückt die internen Prozesse und die Kunden in den Mittelpunkt der Betrachtung. Finanzielle Ziele sowie Potentiale werden hierbei als gegebene Rahmenbedingungen angenommen.

Die **Geschäftsprozesse** oder auch **internen Prozesse** des Unternehmens werden in **Kern-** und **Supportprozesse** unterteilt. Kernprozesse sind jene Prozesse, die zur Wertschöpfung dienen und den Kunden einen direkten Mehrwert erzeugen. Supportprozesse hingegen schaffen nicht direkt einen Mehrwert für den Kunden, sind aber für die Erstellung von Produkten unerlässlich, da Kernprozesse ohne sie nicht funktionieren würden.

Gestartet wird der operative Prozess mit einem **Kundenwunsch**. Dieser Kundenwunsch äußert sich im Bauwesen meist durch eine konstruktive oder funktionale Ausschreibung zur Errichtung eines Bauwerks. Damit starten im Unternehmen die **internen Prozesse**. Bauunternehmen greifen

<sup>284</sup> Siehe dazu: PORTER, M.: Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. S. 185 ff.

<sup>285</sup> Vgl. GIRMSCHIED, G.: Strategisches Baumanagement. S. 34.

den Kundenwunsch auf und unterbreiten ein **Angebot**. Wurde das Angebot von dem Kunden angenommen, kommt es zum Vertragsabschluss und das Bauunternehmen startet mit der **Bauvorbereitung**. Daraufgehend startet die **Bauausführung**. Ist diese abgeschlossen, wird das Bauwerk in Form einer **Abnahme** an den Kunden übergeben. Ab diesem Zeitpunkt startet der **Betrieb** des Bauwerks. Ist die wirtschaftliche (oder in manchen Fällen) technische Nutzungsdauer zu ende, wird das Gebäude **saniert** oder **abgebrochen**. Um ihr Produktportfolio zu erweitern, streben Konzerne dazu, ihre Leistungen auszuweiten und Gebäude über den ganzen Lebenszyklus hinweg zu bearbeiten.<sup>286</sup>

Darunter fällt neben den klassischen Leistungen wie Errichtung des Gebäudes, auch das Betreiben, Sanieren und Abrechnen jener.

---

<sup>286</sup> Vgl. PORR AG (2019); PORR AG Geschäftsbericht 2019. S. 65.

## 7 Fazit

In diesem Kapitel werden die Kerngedanken der Arbeit zusammengefasst. Des Weiteren wird die Arbeit selbstkritisch reflektiert, Fehlstellen werden aufgezeigt und die Anwendbarkeit in der Praxis beleuchtet. Im Ausblick werden mögliche Änderungen und Erweiterungen durch nicht aufgegriffene Probleme beschrieben.

### 7.1 Ergebnisse

Die eigentliche Forschungsleistung dieser Masterarbeit besteht darin, einen Überblick über die Vielzahl der strategischen Instrumente zu geben und in ein ganzheitliches und praktikables Modell dieser zu entwickeln. Diese Vorgaben äußerten sich zu Beginn der Masterarbeit in Form von drei Forschungsfragen. In weiterer Folge werden die Antworten diese Forschungsfragen kurz und prägnant zusammengefasst. Die erste Frage, also **„Wie kann ein durchgehend logischer und umfassender Aufbau eines Systems von Bewertungsinstrumenten auf der Ebene des strategischen Managements für Bauunternehmen aussehen?“** wurde umfassend im Kapitel 5 strategisches Management dargestellt. Dieses Kapitel bietet den Kern der Arbeit und beinhaltet das gesamte angewendete Sammelsurium der gewählten Bewertungsinstrumente. In der Praxis gibt es vor allem bei großen Unternehmen mehrere Managementebenen. Um also das geschaffene Modell im gesamt-organisatorischen Kontext einordnen zu können, wurde die zweite Forschungsfrage in Form von **„Wie kann dieser Aufbau in gesamt-organisatorischer Sicht eines Bauunternehmens eingeordnet werden?“** formuliert. Um diese Frage zu beantworten, wurde der Kern der Masterarbeit, also das Kapitel 5 strategisches Management, um die Kapitel 3 normatives Management und Kapitel 6 operatives Management erweitert. Da die Trennlinien der einzelnen Management verschwindend schwach sind, wurde im Kapitel 2 Annahmen und Aufbau die Zweckmäßigkeit und somit auch die Funktion der einzelnen Ebenen aufgezeigt. Dadurch ist das Zuordnen der Aufgaben der einzelnen Ebenen einfacher. Die dritte Forschungsfrage, also **„Welche Probleme treten bei einer solchen ganzheitlichen Bewertung in Bauunternehmen auf?“** wurde indirekt bei der Auswahl der Bewertungsinstrumente beantwortet. Die einzelnen Instrumente wurden von unterschiedlichen Autoren und zu unterschiedlichen Zwecken entwickelt. Dieser Tatsache geschuldet, überschneiden sich die Instrumente in vielen Teilen. Besonders herausfordernd war es, die Funktionsweisen aller Instrumente zu verstehen und diese an richtiger Stelle zu kombinieren, damit ein durchgehendes Modell entsteht.

Im Zuge der Arbeit wurde mehrmals darauf verwiesen, dass starre Planungsabfolgen in der Realität schwer umzusetzen sind, da sich die Umwelt und das Unternehmen im ständigen Wandel befinden. Dieser Tatsache geschuldet sollte auch der im Kapitel 5 strategisches Management vorgeschlagene Strategieentwicklungsprozess nicht bis ins letzte Detail für das eigene Unternehmen übernommen werden. Was jedoch als konkrete Handlungsempfehlung bleibt ist die Anwendung des groben Entwicklungsprozesses. Dieser wurde in der Arbeit wie folgt gewählt:

- grobe strategische **Zielbildung**
- **strategische Analyse** der Umwelt und des eigenen Unternehmens
- darauf aufbauende **Strategieformulierung und -auswahl**
- **Strategieimplementierung**
- laufende **strategische Kontrolle**

In Abbildung wird dieser Prozess grafisch dargestellt.

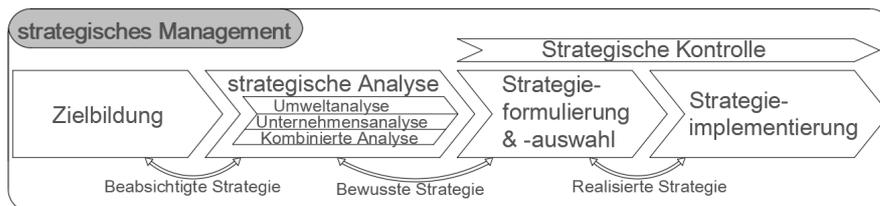


Abbildung 73 Strategieentwicklungsprozess

Was als zweite zentrale Handlungsempfehlung mitgenommen werden soll, ist der Aufbau der strategischen Umwelt- und Unternehmensanalyse. Vor allem eine grobe Übersicht soll dazu dienen, dass man alle relevanten Faktoren, wie die globale Umwelt, die Wettbewerbsumwelt und die daraus resultierende Marktattraktivität sowie die Ressourcen und Kernkompetenzen und die daraus resultierende relative Wettbewerbsstärke im Auge behält.

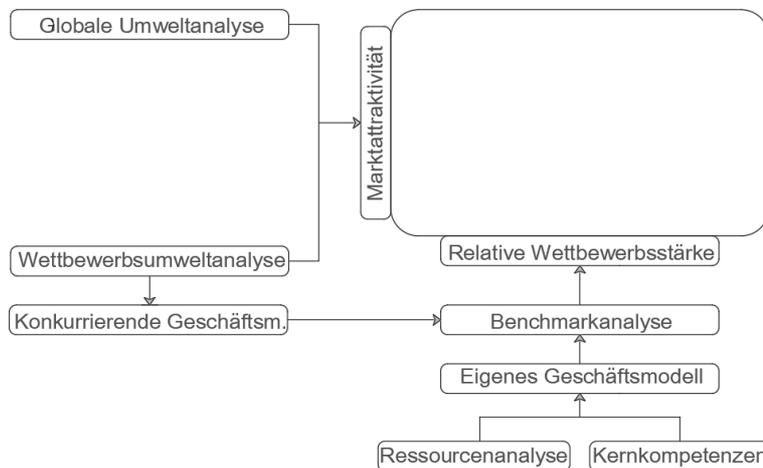


Abbildung 74 Aufbau der strategischen Umwelt- und Unternehmensanalyse

Für eine Vorselektierung von Zielen sowie Strategieformulierungen können weiters die beschriebenen Kernfragen eines Geschäftsmodells verwendet werden:

- Welchen Mehrwert bringt meine angestrebte Strategie gegenüber dem Kunden?
- Wie kann ich den Mehrwert für den Kunden schaffen? Also welche Leistungsarchitektur steckt dahinter?
- Wie kann ich mit dieser Strategie Einnahmen generieren? Wie sieht als das dazugehörige Ertragsmodell aus?

## 7.2 Kritische Würdigung

Neben den Ergebnissen der Arbeit und der Relevanz in der Praxis wird auch die Forschungsmethode kritisch hinterfragt. Die vorliegende Arbeit ist eine sehr umfangreich recherchierte theoretische Abschlussarbeit. Es wurde auch eine groß angelegte Studie von Bain & Company miteinbezogen, welche in regelmäßigen Abständen untersucht, welche Managementtools in der Praxis zum Einsatz kommen.

Nichtsdestotrotz würde, laut der Auffassung des Autors, die Abschlussarbeit an praktischer Relevanz gewinnen, wenn ein empirischer Teil in Form einer Umfrage durchgeführt worden wäre. Diese Umfrage hätte an dem Punkt ansetzen sollen, welche Managementtools Führungskräfte im strategischen Management am Bau anwenden und zu welchem Zweck diese zum Einsatz kommen.

Ein weiterer interessanter Befragungspunkt wäre die Anwendbarkeit des geschaffenen Systems gewesen und welche Adaptionen die Praktiker an diesem vornehmen würden.

Die Bewertung gestaltet sich vor allem dadurch schwierig, weil Informationen der Konkurrenten schwer zugänglich sind. Es besteht nämlich eine Informationsasymmetrie, also Unternehmen selbst wissen viel detaillierter über ihre eigenen Ressourcen und Kernkompetenzen Bescheid als ihre Konkurrenz.

In der Arbeit wurde beschrieben, dass viele Unternehmer ihre Entscheidungen aus dem Bauch auf Basis ihrer Erfahrung treffen. Diese subjektive Betrachtung soll mithilfe des vorgestellten Strategieentwicklungsprozess abgemindert werden. Auch wenn die Wertung sowie Gewichtung einzelner Faktoren wiederum teilweise subjektiv ist, so erhöht es die Objektivität durch das Einbeziehen umfassend einwirkender Faktoren. Durch die Beachtung und genaue Beschreibung dieser kann die gewählte Strategie gegenüber Stakeholdern besser argumentiert werden als, wenn man als argumentative Grundlage lediglich sein Bauchgefühl anführen kann.

### 7.3 Ausblick

Im Ausblick werden mögliche Änderungen und Erweiterungen aufgegriffen. Auf Basis der vorliegenden Literatur, würde dieser keine Änderungen an dem Modell vornehmen. Diese Meinung würde sich dahingehend ändern, wenn Ergebnisse einer empirischen Studie stark von den verwendeten Tools abweichen würden bzw. diese als nicht praktikabel eingestuft werden würden.

Erweitert könnte das Modell dahingehend werden, dass die Arbeit Empfehlungen für die Datenbeschaffungen beinhaltet. Da das Themengebiet aber sehr allgemein gewählt wurde, wurde an dieser Stelle auf die Ergänzungen verzichtet.

Ein noch zu bearbeitender Punkt ist der bereits erwähnte empirische Teil. Durch diesen könnte die praktische Anwendbarkeit des erarbeiteten Prozesses überprüft werden.

## 8 Linkverzeichnis

- [1] <https://www.wiwo.de/erfolg/management/fuehrung-manager-lassen-den-bauch-entscheiden/7617760.html>. Datum des Zugriffs: 10.09.2020, 17:01 Uhr.
- [2] [https://www.12manage.com/methods\\_mintzberg\\_configurations.html](https://www.12manage.com/methods_mintzberg_configurations.html). Datum des Zugriffs: 21.09.2020
- [3] <http://www.daswirtschaftslexikon.com/d/komplexit%C3%A4tsmanagement/komplexit%C3%A4tsmanagement.htm>. Datum des Zugriffs: 22.09.2020
- [4] <https://orange.handelsblatt.com/artikel/40262>. Datum des Zugriffs: 29.09.2020
- [5] <https://www.philoclopedia.de/was-soll-ich-tun/ethik/ethik-vs-moral/>. Datum des Zugriffs 01.10.2020
- [6] [https://www.gutzitiert.de/zitat\\_autor\\_antoine\\_de\\_saintxupery\\_thema\\_motivation\\_zitat\\_33700.html](https://www.gutzitiert.de/zitat_autor_antoine_de_saintxupery_thema_motivation_zitat_33700.html). Datum des Zugriffs 04.10.2020
- [7] <https://www.spacex.com/human-spaceflight/mars/index.html>. Datum des Zugriffs 07.10.2020
- [8] <https://www.telegraph.co.uk/technology/3357701/Bill-Gatess-dream-A-computer-in-every-home.html>. Datum des Zugriffs 07.10.2020
- [9] <https://www.redbull.com/at-de/energydrink/red-bull-unternehmen>. Datum des Zugriffs 07.10.2020
- [10] <http://panmore.com/walmart-vision-mission-statement-intensive-generic-strategies>. Datum des Zugriffs 07.10.2020
- [11] <https://www.massier.de/news/top-unternehmensvisionen>. Datum des Zugriffs 07.10.2020
- [12] <https://porr-group.com/konzern/csr/leitbild/>. Datum des Zugriffs 08.10.2020
- [13] <https://www.hochtief.de/ueber-hochtief/strategie>. Datum des Zugriffs 08.10.2020
- [14] <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/unternehmensleitbild-50248?redirectedfrom=47577>. Datum des Zugriffs 08.10.2020
- [15] <http://panmore.com/google-vision-statement-mission-statement>. Datum des Zugriffs 08.10.2020
- [16] <https://www.starbucks.com/about-us/company-information/mission-statement>. Datum des Zugriffs 08.10.2020
- [17] <https://www.walmart.com/help/article/walmart-com-s-history-and-mission/a62ce500758c4746a211d00d7c2acfd>. Datum des Zugriffs 08.10.2020

- [18] <https://about.linkedin.com/de-de>. Datum des Zugriffs 08.10.2020
- [19] <https://porr-group.com/konzern/csr/leitbild/>. Datum des Zugriffs 08.10.2020
- [20] [https://www.strabag.com/databases/internet/\\_public/content.nsf/web/DE-STRABAG.COM-leitbild.html](https://www.strabag.com/databases/internet/_public/content.nsf/web/DE-STRABAG.COM-leitbild.html). Datum des Zugriffs 08.10.2020
- [21] [https://wirtschaftslexikon.gabler.de/search/content?keys=unternehmensverfassung&sort\\_by=search\\_api\\_relevance&sort\\_order=DESC](https://wirtschaftslexikon.gabler.de/search/content?keys=unternehmensverfassung&sort_by=search_api_relevance&sort_order=DESC). Datum des Zugriffs 08.10.2020
- [22] <https://www.chemietechnik.de/markt/klimabilanz-der-zementindustrie.html>. Datum des Zugriffs 08.10.2020
- [23] <https://www.umwelt.steiermark.at/cms/ziel/7779244/DE/>. Datum des Zugriffs 12.10.2020
- [24] <https://www.ris.bka.gv.at/GeltendeFassung.wxe?Abfrage=Bundesnormen&Gesetzesnummer=10002462>. Datum des Zugriffs 13.10.2020
- [25] <http://www.wirtschaftslexikon24.com/d/davoser-manifest/davoser-manifest.htm>. Datum des Zugriffs: 13.10.2020
- [26] [https://www.researchgate.net/figure/Mintzbergs-Deliberative-and-Emergent-Strategies\\_fig2\\_228400094](https://www.researchgate.net/figure/Mintzbergs-Deliberative-and-Emergent-Strategies_fig2_228400094). Datum des Zugriffs: 17.10.2020
- [27] <https://www.wko.at/branchen/gewerbe-handwerk/bau/baukosten-vs-baupreise.pdf>. Datum des Zugriffs: 19.10.2020
- [28] <https://www.wko.at/branchen/gewerbe-handwerk/bau/potenziale-digitalisierung-im-bauwesen-kurzfassung.pdf>. Datum des Zugriffs: 19.10.2020
- [29] [https://www.bauindustrie.de/zahlen-fakten/bauwirtschaft-im-zahlenbild/fachkraeftemangel\\_bwz/](https://www.bauindustrie.de/zahlen-fakten/bauwirtschaft-im-zahlenbild/fachkraeftemangel_bwz/). Datum des Zugriffs: 19.10.2020
- [30] [https://www.bauindustrie.de/zahlen-fakten/bauwirtschaft-im-zahlenbild/fachkraeftemangel\\_bwz/](https://www.bauindustrie.de/zahlen-fakten/bauwirtschaft-im-zahlenbild/fachkraeftemangel_bwz/). Datum des Zugriffs: 19.10.2020
- [31] [https://www.stempkowski.at/wp-content/uploads/2015/06/Wissensmanagement-im-Bauwesen\\_NWB-01.pdf](https://www.stempkowski.at/wp-content/uploads/2015/06/Wissensmanagement-im-Bauwesen_NWB-01.pdf). Datum des Zugriffs: 19.10.2020
- [32] <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/rentabilitaet-45028#:~:text=Definition%3A%20Was%20ist%20%22Rentabilit%C3%A4t%22,zahlungs%2D%20und%20bilanzorientiert%20gemessen%20werden>. Datum des Zugriffs: 19.10.2020
- [33] <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/liquiditaet-39685>. Datum des Zugriffs: 19.10.2020
- [34] <https://www.ing.de/ueber-uns/wissenswert/magisches-dreieck-geldanlage/>. Datum des Zugriffs: 19.10.2020

- [35] <http://www.wirtschaftslexikon24.com/d/strategisches-management/strategisches-management.htm>. Datum des Zugriffs: 19.10.2020.
- [36] <http://www.rwi.uzh.ch/elt-ist-mahlmann/einfuehrungrw/politik/de/html/index.html>. Datum des Zugriffs 01.11.2020
- [37] [https://www.wirtschaftswiki.fh-aachen.de/index.php?title=Ges%C3%A4ttigter\\_Markt](https://www.wirtschaftswiki.fh-aachen.de/index.php?title=Ges%C3%A4ttigter_Markt). Datum des Zugriffs 01.11.2020
- [38] <https://www.iww.de/mbp/schwerpunktthema/bilanzanalyse-der-quicktest-als-indikator-fuer-den-wirtschaftlichen-zustand-des-unternehmens-f63172>. Datum des Zugriffs 03.11.2020
- [39] <https://www.gabler-banklexikon.de/definition/return-investment-roi-60969#:~:text=Im%20Rahmen%20der%20Analyse%20von,der%20Umsatzrentabilit%C3%A4t%20mit%20der%20Kapitalumschlagsh%C3%A4ufigkeit.&text=Sie%20w%C3%BCrden%20wegen%20des%20geringeren%20Kapitaleinsatzes%20einen%20ungerechtfertigt%20hohen%20RoI%20aufweisen>. Datum des Zugriffs 07.11.2020
- [40] <https://www.controlling-wiki.com/de/index.php/Anlagenintensit%C3%A4t>. Datum des Zugriffs:02.12.2020
- [41] <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/anlagevermoegen-28473#:~:text=Definition%3A%20Was%20ist%20%22Anlageverm%C3%B6gen%22,Anlageverm%C3%B6gens%20ist%20Aufgabe%20der%20Anlagenwirtschaft>. Datum des Zugriffs 07.11.2020
- [42] <https://www.controlling-wiki.com/de/index.php/Arbeitsintensit%C3%A4t>. Datum des Zugriffs 07.11.2020
- [43] <https://www.alpha-star-aktienfonds.de/blog/aktienbewertung/investitionen-und-abschreibungen/>. Datum des Zugriffs 07.11.2020
- [44] [https://buildingradar.com/de/construction-blog/digitalisierung-baubranche/Zitierfähige\\_quelle](https://buildingradar.com/de/construction-blog/digitalisierung-baubranche/Zitierfähige_quelle). Datum des Zugriffs 07.11.2020
- [45] [https://www.graz.at/cms/beitrag/10320677/7765198/Fernwaerme\\_Heizungsumstellungen\\_soziale\\_Kriterien.html](https://www.graz.at/cms/beitrag/10320677/7765198/Fernwaerme_Heizungsumstellungen_soziale_Kriterien.html). Datum des Zugriffs 07.11.2020
- [46] <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/ausfuhr-27371>. Datum des Zugriffs: 10.11.2020.
- [47] <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/internationale-lizenz-41106>. Datum des Zugriffs: 10.11.2020.

[48] <https://www.erfolgreich-sparen.com/2013/05/unternehmensanalyse-mcdonalds/#:~:text=Das%20Gesch%C3%A4ftsmodell%20von%20McDonalds%20st%C3%BCtz,an%20den%20verschiedenen%20Standorten%20erhebt.> Datum des Zugriffs: 12.11.2020.

[49] <https://franchise.isotec.de/index.html>. Datum des Zugriffs: 12.11.2020.

[50] <https://www.franchiseportal.de/franchise-unternehmen/schmidt-kuechen-m-16584#:~:text=Der%20Franchise%2DGeber,immer%20noch%20fest%20in%20Familienhand.> Datum des Zugriffs: 12.11.2020.

[51] <https://www.topateam.com/>. Datum des Zugriffs: 12.11.2020.

[52] <https://www.franchiseportal.de/franchise-unternehmen/rainbow-international-m-16572#:~:text=Das%20Franchise%2DSystem%20Rainbow%20International,Kundenstamm%2C%20aber%20auch%20viele%20Privathaushalte.> Datum des Zugriffs: 12.11.2020.

[53] <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/franchise-35359>. Datum des Zugriffs: 12.11.2020.

[54] [http://www.pathtochina.com/reg\\_jv.htm#:~:text=There%20are%20specific%20requirements%20for,the%20Chinese%20partner\(s\).](http://www.pathtochina.com/reg_jv.htm#:~:text=There%20are%20specific%20requirements%20for,the%20Chinese%20partner(s).) Datum des Zugriffs: 12.11.2020.

[55] <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/joint-venture-37135>. Datum des Zugriffs 12.11.2020.

[56] <https://www.ris.bka.gv.at/GeltendeFassung.wxe?Abfrage=Bundesnormen&Gesetzesnummer=20010295>. Datum des Zugriffs: 12.11.2020.

[57] <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/transaktionskostentheorie-der-unternehmung-49432>. Datum des Zugriffs: 12.11.2020.

[58] <http://www.goadsindia.com/blog/marketing-strategy-for-business-expansion-in-international-market.html>. Datum des Zugriffs: 28.10.2020.

[59] <https://www.profil.at/home/alpine-bau-ruin-gier-planlosigkeit-expansion-361129>. Datum des Zugriffs: 27.10.2020.

[60] <https://www.wiwiweb.de/marketing/produkt/diversifikat/richtungen.html>. Datum des Zugriffs: 12.11.2020.

[61] <https://www.bwl-lexikon.de/wiki/make-or-buy/>. Datum des Zugriffs: 12.11.2020.

[62] [https://www.strabag.com/databases/internet/\\_public/content30.nsf/web30?Openagent&id=5AE8F2887F6AD1D2C125827B0032E780](https://www.strabag.com/databases/internet/_public/content30.nsf/web30?Openagent&id=5AE8F2887F6AD1D2C125827B0032E780). Datum des Zugriffs: 13.11.2020.

[63] <https://www.baugewerbe-magazin.de/marketing/so-gelingt-die-kundenbindung.htm>. Datum des Zugriffs: 01.11.2020.

- [64] <https://www.business-wissen.de/hb/wettbewerbsposition-marktattraktivitaets-matrix-als-portfoliotechnik-nach-mckinsey/>. Datum des Zugriffs: 05.11.2020
- [65] <http://www.wirtschaftslexikon24.com/d/wettbewerbsstrategie/wettbewerbsstrategie.htm>. Datum des Zugriffs 14.11.2020.
- [66] <http://www.wirtschaftslexikon24.com/d/differenzierungsstrategie/differenzierungsstrategie.htm>. Datum des Zugriffs 14.11.2020.
- [67] <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/nischenstrategie-41249#:~:text=Fokussierungsstrategie%3B%20Angebot%20eines%20auf%20die,vor%20der%20Konkurrenz%20und%20bes.> Datum des Zugriffs: 11.11.2020.
- [68] <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/sunk-costs-48834?redirectedfrom=49822>. Datum des Zugriffs 14.11.2020
- [69] <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/rueckzugsstrategie-45146>. Datum des Zugriffs 14.11.2020
- [70] <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/informationsasymmetrie-41233>. Datum des Zugriffs 15.11.2020
- [71] [https://www.controlling-wiki.com/de/index.php/Strategiebewertung\\_und\\_-formulierung](https://www.controlling-wiki.com/de/index.php/Strategiebewertung_und_-formulierung). Datum des Zugriffs 15.11.2020
- [72] <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/interner-zinsfuss-37882/version-261312>. Datum des Zugriffs 15.11.2020
- [73] [https://www.controlling-wiki.com/de/index.php/Strategiebewertung\\_und\\_-formulierung](https://www.controlling-wiki.com/de/index.php/Strategiebewertung_und_-formulierung). Datum des Zugriffs 15.11.2020
- [74] <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/top-down-prinzip-49846>. Datum des Zugriffs 15.11.2020.
- [75] <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/bottom-prinzip-27383>. Datum des Zugriffs 15.11.2020.
- [76] <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/balanced-scorecard-28000>. Datum des Zugriffs 15.11.2020.
- [77] [https://www.controllingwiki.com/de/index.php?title=Datei:Strategische\\_L%C3%BCckenanalyse.JPG&filetimestamp=20090330175806](https://www.controllingwiki.com/de/index.php?title=Datei:Strategische_L%C3%BCckenanalyse.JPG&filetimestamp=20090330175806). Datum des Zugriffs: 15.11.2020
- [78] <https://www.hrtoday.ch/de/article/mbo-f-hren-durch-zielvereinbarung>. Datum des Zugriffs: 15.11.2020.

## 9 Literaturverzeichnis

**ALFEN, H; et. al.: Ökonomie des Baumarktes - Grundlagen und Handlungsoptionen: Zwischen Leistungsversprechen und Produktanbieter . 1. Auflage. Wiesbaden. Springer Vieweg, 2013.**

**BAUER, U.: Betriebssoziologie – Der Humanfaktor im Unternehmen. 1. Auflage. Wien. Linde Verlag, 2017.**

**BIRTEL, T.: Wege zu digitalen Transformation der Bauindustrie – Trends und Treiber; Disruption oder Evolution?. In: Bauen neu denken. Hrsg. HECK, D. Graz. Verlag der Technischen Universität Graz, 2019.**

**BELLONE, V.; MATLA, T.: Praxishandbuch Franchising: Konzeptaufbau und Markenführung. 1. Auflage. München. Mi-Wirtschaftsbuch, 2010.**

**DAHM, M.; HAINDL, C.: Lean Management und Six Sigma: Qualität und Wirtschaftlichkeit in der Wettbewerbsstrategie. 1. Auflage. Berlin. Erich Schmidt Verlag, 2009.**

**EREMIT, B.; WEBER, K.: S. M. A. R. T.- Methode - Specific Measureable Accepted Realistic Timely. In: Individuelle Persönlichkeitsentwicklung: Growing by Transformation. Hrsg.: EREMIT, B.; WEBER, K.: Wiesbaden. Springer Gabler Verlag, 2016.**

**FAHEY, L.; NARAYANAN, V.: Macroenvironmental Analysis for Stratetic Management. 1. Auflage. Boston. Cengage Learning Verlag, 1986.**

**FRANTZKE, A.; PIETSCHMANN, B.; VAHS, D.: Grundlagen der Volkswirtschaftslehre – Mikroökonomische Theorie und Aufgaben des Staates in der Marktwirtschaft. 2. überarbeitete Auflage. Stuttgart. Schäffer-Poeschel Verlag, 2004.**

**GIRMSCHIED, G.: Strategische Bauunternehmensmanagement – Prozessorientiertes integriertes Management für Unternehmen in der Bauwirtschaft. 2. Auflage. Wiesbaden. Springer Verlag, 2010.**

GIRMSCHIED, G.; MOTZKO, C.: **Kalkulation und Preisbildung in Bauunternehmen.** 1. Auflage. Wiesbaden. Springer Gabler Verlag, 2007.

GOLEMAN, D.: **EQ – Emotionale Intelligenz.** 2. Auflage. München. Dtv Verlagsgesellschaft, 1997.

HAAKE, K.; SEILER, W.: **Strategie-Workshop: In fünf Schritten zur erfolgreichen Unternehmensstrategie.** 1. Auflage. Stuttgart. Schäffer-Poeschel Verlag, 2010.

HIRT, C.: **Vorlesungsskriptum VU Management 2020.** 1. Auflage. Graz. KFU Graz, 2020.

HOCHTIEF AG.: **Konzernbericht 2019.** 1. Auflage. Essen. PORR AG, 2019.

HUNGENBERG, H.: **Strategisches Management in Unternehmen – Ziele – Prozesse - Verfahren.** 8. Auflage. Wiesbaden. Springer Gabler Verlag, 2014.

KATZ, R.: **Skills of an effective administrator.** In: **Harvard Business Review.** Hrsg.: o. H. Cambridge. Harvard Business Publishing, 1974.

KLIEN, M.: **Entwicklung der Baukonjunktur 2011/2018 und Ausblick.** 1. Auflage. Wien. Österreichisches Institut für Wirtschaftsforschung, 2019.

KOTLER, P.; et. al.: **Grundlagen des Marketing.** 5. Auflage. London. Pearson Studium Verlag, 2010.

LANGE, T.: **Hybrider Wohlfahrtskorporatismus.** 1. Auflage. Stuttgart. Springer Verlag, 2020.

LIPPOLD, D.: **Die 75 wichtigsten Management- und Beratungstools.** 1. Auflage. Berlin. De Gruyter Oldenbourg, 2020.

**MAUERHOFER, G.: Vorlesungsfolien Bauunternehmensführung 1.**  
*1. Auflage. Graz. TU Graz, 2020.*

**SCHRANZ, M.: Die digitale Transformation der Bauwirtschaft. In.: Bauunternehmensführung.** Hrsg. Mauerhofer, G. 3. Auflage. Graz. TU Graz, 2020

**MEFFERT, H.; et. al.: Marketing – Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung – Konzepte – Instrumente – Praxisbeispiel.**  
*13. Auflage. Wiesbaden. Springer Gabler Verlag, 2019.*

**MEFFERT, H.: Definition des Betätigungsfeldes und strategische Planungskonzepte. In.: Strategische Unternehmensführung und Marketing.** Hrsg.: MEFFERT, H.: Wiesbaden. Gabler Verlag, 1988.

**MINTZBERG, H.: Patterns in Strategy Formation – International Studies of Management & Organization.** 3. Auflage. London. Taylor & Francis Ltd, 1979.

**MINTZBERG, H.: Strategic Thinking as Seeing. In: Developing Strategic Thought.** Hrsg.: GARRATT, B. o. O., 1995.

**MÜLLER, S.; EISELT, A.: Gestaltung und Analyse von Jahresabschlüssen – Instrumente und Potenziale von Bilanzpolitik und Bilanzanalyse.** 1. Auflage. Berlin. Erich Schmidt Verlag GmbH & Co, 2011.

**NOHIRA, N.: What really works. In: Harvard Business Review.**  
*Hrsg.: o. H. Cambridge. Harvard Business Publishing, 2003.*

**ORANTEK, H.: Die Strategiedenkschulen nach Mintzberg als Bezugsrahmen für das St. Galler Management-Konzept.** 1. Auflage. München. GRIN Verlag, 2014.

**o. V.: Schwarzarbeit und Korrruption in der Bauwirtschaft – Ursachen, Wirkungen und Maßnahmen zur Eindämmung. In: Führungswissen für Bau- und Immobilienfachleute.** Hrsg.: DIEDRICHS, C.: Wiesbaden. Springer Verlag, 2005.

o. V.: **Mineral Commodities February 2020**. 43. Auflage. Reston. USGS National Mineral Information Center, 2020.

PORR AG.: **Geschäftsbericht 2019**. 1. Auflage. Wien. PORR AG, 2019.

PORTER, E.: **How Competitive Forces Shapes Strategy**. In: **Harvard Business Review**. Hrsg.: o. H. Cambridge. Harvard Business Publishing, 1979.

PORTER, M.: **Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors: with a new introduction**. 1. Auflage. New York. Free Press, 1998.

RIGBY, D.; BILODEAU, B.: **Management Tools & Trends**. 1. Auflage. o. O. o. V., 2017.

REISINGGER, S.; GATTRINGER, R.; STREHL, F.: **Strategisches Management - Grundlagen für Studium und Praxis**. 1. Auflage. London. Pearson Studium Verlag, 2013.

RÜEGG-STÜRM, J.; GRAND, S.: **Das St. Galler Management-Modell**. 3. Auflage. Stuttgart. UTB Verlag, 2019.

SALOP, S.; SCHEFFMANN, D.: **The American Economic Review**. 2. Auflage. Saratoga. American Economic Association, 1983.

SCHACHT, U.; FACKLER, M.: **Praxishandbuch Unternehmensbewertung – Grundlagen, Methoden, Fallbeispiele**. 2. Auflage. Wiesbaden. Gabler Verlag, 2009.

SCHLEICHER, S.; et. al.: **Welche Zukunft für Energie und Klima? Folgeabschätzungen für Energie- und Klimastrategien – Zusammenfassende Projektaussagen**. 1. Auflage. Wien. o. V., 2018

SCHUMPETER, J.: **Konjunkturzyklen: Eine theoretische, historische und statistische Analyse des kapitalistischen Prozesses**. 1. Auflage. Göttingen. Vandenhoeck & Ruprecht, 2008.

SCHREYÖGG, G.; KOCH, J.: **Grundlagen des Managements - Basiswissen für Studium und Praxis. 3. Auflage.** Wiesbaden. Gabler Verlag, 2014.

SINEK, S.: **Frag immer erst: Warum – Wie Führungskräfte zum Erfolg inspirieren. 1. Auflage.** München. Redline Verlag, 2014.

STÄHLER, P.: **Geschäftsmodelle in der digitalen Ökonomie: Merkmale, Strategien und Auswirkungen. 1. Auflage.** Siegburg. Josef Eul Verlag, 2002.

STERZEL, J.: **Bewertungs- und Entscheidungsrelevanz der Humanberichterstattung – Eine experimentelle Analyse aus der Perspektive privater Anleger. 1. Auflage.** Wiesbaden. Springer Gabler Verlag, 2011.

STRABAG SE.: **Geschäftsbericht 2019. 1. Auflage.** Villach. STRABAG SE, 2019.

Umdasch Group AG.: **Geschäftsbericht 2019. 1. Auflage.** Amstetten. Umdasch Group AG, 2018.

VEIT, P.: **Skriptum Investitionsrechnung. 1. Auflage.** Graz. TU Graz, 2017.

WEIS, C.: **Marketing. 16. Verbesserte und aktualisierte Auflage.** Herne. Kiehl Verlag, 2012.

ZENTES, J.: **Markteintrittsstrategien – Dynamik und Komplexität. 1. Auflage.** Wiesbaden. Gabler Verlag, 2012.