**3 Aufgaben der strategischen Unternehmensführung im Bau- und Ausbauhandwerk ..... 36**

3.1 Erkennung und Erschließung neuer Märkte und Geschäftsfelder ..... 37

3.1.1 Chancen durch die Öffnung des Marktes im Zuge der EU ..... 38

3.1.2 Schaffung innovativer Produkte und Leistungsfelder ..... 39

3.1.3 Zeitgemäße Formen zwischenbetrieblicher Zusammenarbeit ..... 41

3.1.4 Akquisition öffentlicher Aufträge ..... 43

3.2 Sicherung und Ausbau von bestehenden Marktpositionen ..... 45

3.2.1 Kundennähe, Marketing-Mix und Kommunikation mit Märkten ..... 45

3.2.2 Bildung strategischer Geschäftsfelder und Anwendung von Marktbehauptungsstrategien ..... 48

3.2.3 Bestimmung der strategischen Grundhaltung ..... 51

3.3 Durchführung strategischer Betriebsplanung ..... 53

3.3.1 Strategische Potentialplanung ..... 53

3.3.2 Strategische Organisationsplanung ..... 55

3.4 Einsatz geeigneter strategischer Führungsinstrumente ..... 58

**4 Empirische Analyse der strategischen Unternehmensführung im Bau- und Ausbauhandwerk ..... 61**

4.1 Konzeption und Ablauf der empirischen Untersuchung ..... 62

4.1.1 Auswahlverfahren der zu untersuchenden Betriebe ..... 62

4.1.2 Entwurf und Durchführung der schriftlichen Befragung ..... 65

4.1.3 Auswertungsmethoden des Datenmaterials ..... 69

4.2 Allgemeine betriebswirtschaftliche Kennzeichnung der Betriebe des Bau- und Ausbauhandwerks ..... 71

4.2.1 Grundlegende betriebswirtschaftliche Bestimmungsgrößen ..... 73

4.2.2 Umsatzverteilung auf Auftraggeber und Auftragsarten ..... 81

4.2.3 Zurückliegende und erwartete Entwicklung von Umsatz und Gewinn ..... 83

4.3 Merkmale des strategischen Verhaltens im Bau- und Ausbauhandwerk ..... 85

4.3.1 Verfolgte Unternehmensstrategien und strategische Grundhaltungen im Bau- und Ausbauhandwerk ..... 85

4.3.2 Planungsverhalten und -informationen im Bau- und Ausbauhandwerk ..... 89

4.3.3 Einsatz von Planungsinstrumenten im Bau- und Ausbauhandwerk ..... 96

4.3.4 Klassifizierung der Bedeutsamkeit von Erfolgs- und Mißerfolgsfaktoren im Bau- und Ausbauhandwerk ..... 100

4.3.5 Interdependenzen zwischen Erfolgs- bzw. Mißerfolgsfaktoren und betriebswirtschaftlichen Bestimmungsgrößen der Bau- und Ausbaubetriebe ..... 106

4.3.6 Eigenschaftsprofile erfolgreicher und nicht erfolgreicher Bau- und Ausbaubetriebe ..... 112

4.4 Charakterisierung der Betriebe der Hoch-/Tiefbau-Branche sowie ihres strategischen Verhaltens im Vergleich zur Gesamtstichprobe ..... 120

4.4.1 Profil eines durchschnittlichen Hoch-/Tiefbau-Betriebes im Vergleich zur Gesamtstichprobe ..... 121

4.4.2 Aggregiertes strategisches Verhalten in der Hoch-/Tiefbau-Branche und im Vergleich zur Gesamtstichprobe ..... 125

4.4.2.1 Nachgewiesene Unternehmensstrategien und strategische Grundhaltungen in der Hoch-/Tiefbau-Branche ..... 125

4.4.2.2 Planungsverhalten, -informationen und -instrumente in der Hoch-/Tiefbau-Branche ..... 128

4.4.3 Charakteristische Erfolgs- und Mißerfolgsfaktoren der Branche und im Vergleich zur Gesamtstichprobe ..... 134

# Inhaltsverzeichnis

Seite

**Abbildungsverzeichnis** ..... **IX**
**Tabellenverzeichnis** ..... **XI**
**Abkürzungsverzeichnis** ..... **XII**

**1 Gegenstand und Struktur der strategischen Unternehmensführung** ..... **1**

1.1 Entwicklung und Bedeutung der strategischen Unternehmensführung ..... 1

1.2 Architektur und wichtige Aufgaben der strategischen Unternehmensführung ..... 6

1.3 Problembezug und Ziele der Arbeit ..... 9

**2 Einflußgrößen und Bedingungen der strategischen Unternehmensführung im Bau- und Ausbauhandwerk** ..... **12**

2.1 Abgrenzung und typische Merkmale des Handwerks gegenüber anderen Wirtschaftszweigen ..... 12

2.2 Stellung und Besonderheiten der Bau- und Ausbaubetriebe innerhalb des Handwerks ..... 14

2.3 Endogene Bedingungen und Probleme der strategischen Unternehmensführung ..... 16

2.3.1 Spezifische Besonderheiten der Betriebsgröße und der Inhaberunternehmerschaft ..... 16

2.3.2 Übergewicht der operativen Unternehmensführung ..... 18

2.3.3 Geringe Eigenkapitalquoten und Probleme der Fremdkapitalbeschaffung ..... 19

2.3.4 Problematik des mangelnden Dienstleistungsbewußtseins ..... 20

2.3.5 Starker Inlandsbezug bei der Leistungserbringung ..... 21

2.3.6 Defizite bei der Betriebsnachfolgeregelung ..... 22

2.4 Exogene Einflußgrößen und Probleme für die strategische Unternehmensführung ..... 24

2.4.1 Dynamik der Absatzmärkte ..... 24

2.4.2 Probleme des Arbeitsmarktes ..... 27

2.4.3 Einflüsse gesetzlicher Rahmenbedingungen ..... 32

**5 Ansatzmöglichkeiten zur Umsetzung des Konzepts einer strategischen Unternehmensführung im Bau- und Ausbauhandwerk ..... 139**

5.1 Sensibilisierung der Betriebe für die strategische Unternehmensführung ... 140

5.2 Handlungsfelder zur Verbesserung der strategischen Unternehmensführung im Bau- und Ausbauhandwerk ..... 142

5.2.1 Ausdehnung des Planungshorizontes und vermehrter Einsatz von Planungsinformationen sowie -instrumenten ..... 144

5.2.2 Intensivierung der Markt- und Kundenbeziehungen ..... 147

5.2.3 Umstrukturierung der Organisation und bessere Nutzung der Potentiale ..... 152

5.3 Rückschau auf die wichtigsten Ergebnisse und Ausblick ..... 156

**Anhang 1 ..... 159**
**Anhang 2 ..... 162**
**Anhang 3 ..... 174**
**Anhang 4 ..... 177**
**Anhang 5 ..... 179**
**Anhang 6 ..... 182**

**Literaturverzeichnis ..... 187**