

Christoph Buse

Strategisches Management von industrieverbundenen Wohnungsunternehmen

| |
|---|
| Technische Universität Darmstadt |
| Fachbereich 1 |
| Betriebswirtschaftliche Bibliothek |
| Inventar-Nr.: 35.529..... |
| Abstell-Nr.: A27/265..... |
| |
| |
| |

Inhaltsverzeichnis

| | |
|--|-------------|
| Abbildungsverzeichnis | VIII |
| Tabellenverzeichnis | X |
| Abkürzungsverzeichnis | XI |
| 1. Einführung | 1 |
| 1.1. Problemstellung und Zielsetzung | 1 |
| 1.2. Immobilienökonomie als theoretischer Bezugsrahmen | 5 |
| 1.3. Gang der Untersuchung | 6 |
| 2. Industrieverbundene Wohnungsunternehmen als Objekt des strategischen Managements | 10 |
| 2.1. Grundlagen der industrieverbundenen Wohnungswirtschaft | 10 |
| 2.1.1. Konstituierende Merkmale von Wohnimmobilien als Objekt der Wohnungswirtschaft | 10 |
| 2.1.1.1. Besonderheiten des Gutes Wohnung | 10 |
| 2.1.1.2. Wohnungsmarkt als Handlungsfeld der Politik | 15 |
| 2.1.2. Entwicklung der gemeinnützigen Wohnungswirtschaft | 21 |
| 2.1.2.1. Historische Ursprünge | 21 |
| 2.1.2.2. Rechtliche Grundlagen | 24 |
| 2.1.2.3. Originäre Aktivitäten der gemeinnützigen Wohnungsunternehmen | 26 |
| 2.1.2.4. Veränderungen der Rahmenbedingungen durch Wegfall des Wohnungsgemeinnützigkeitsgesetzes | 27 |
| 2.1.3. Wohnungswirtschaftliche Aktivitäten von Industrieunternehmen | 29 |
| 2.1.3.1. Motive für den industrieverbundenen Wohnungsbau | 29 |
| 2.1.3.2. Anfänge und Formen des industrieverbundenen Wohnungsbaus | 30 |
| 2.1.4. Standortbestimmung der industrieverbundenen Wohnungsunternehmen | 33 |
| 2.1.4.1. Dimension und Bedeutung der industrieverbundenen Wohnungsunternehmen | 33 |

| | |
|--|-----------|
| 2.1.4.1.1. Wohnungswirtschaftliche Bedeutung | 33 |
| 2.1.4.1.2. Finanzwirtschaftliche Dimension | 37 |
| 2.1.4.2. Einordnung der industrieverbundenen Wohnungsunternehmen in den Gesamtunternehmenskontext | 38 |
| 2.2. Grundlagen des strategischen Managements | 41 |
| 2.2.1. Konzeption des strategischen Managements | 41 |
| 2.2.1.1. Begriffskonstituierende Elemente | 41 |
| 2.2.1.2. Aufgaben und Planungsebenen des strategischen Managements | 44 |
| 2.2.1.3. Unternehmen als System von Kernkompetenzen | 49 |
| 2.2.2. Unternehmenswertsteigerung als Erfolgskriterium des strategischen Managements | 51 |
| 2.2.2.1. Konzeption der Unternehmenswertsteigerung | 51 |
| 2.2.2.2. Grenzen des Unternehmenswertsteigerungskonzeptes | 58 |
| 2.2.2.3. Ausgewählte Handlungsoptionen zur Unternehmenswertsteigerung | 60 |
| 2.2.2.3.1. Diversifikation | 60 |
| 2.2.2.3.2. Desinvestition | 63 |
| 2.3. Notwendigkeit eines strategischen Managements für industrieverbundene Wohnungsunternehmen | 65 |
| 2.4. Prozeßorientierte Ansatzpunkte eines strategischen Managements | 68 |
| 3. Analyse der strategischen Ausgangssituation von industrieverbundenen Wohnungsunternehmen | 72 |
| 3.1. Ziel und Inhaltsbestimmung der strategischen Analyse | 72 |
| 3.2. Strategische Analyse der Umweltsituation | 74 |
| 3.2.1. Globale Umwelt von industrieverbundenen Wohnungsunternehmen | 75 |
| 3.2.1.1. Makro-ökonomische Umwelt | 75 |
| 3.2.1.2. Politisch-rechtliche Umwelt | 77 |
| 3.2.1.3. Sozio-kulturelle Umwelt | 79 |
| 3.2.1.4. Technologische und ökologische Umwelt | 81 |
| 3.2.2. Analyse der Wettbewerbsumwelt von industrieverbundenen Wohnungsunternehmen | 83 |
| 3.2.2.1. Ziel und Inhaltsbestimmung der Wettbewerbsanalyse | 83 |

| | |
|---|------------|
| 3.2.2.2. Branchenstrukturanalyse des Wohnungsmarktes | 84 |
| 3.2.2.2.1. Rivalität unter bestehenden Unternehmen | 84 |
| 3.2.2.2.2. Bedrohung durch potentielle neue Anbieter | 88 |
| 3.2.2.2.3. Verhandlungsstärke der Abnehmer | 91 |
| 3.2.2.2.4. Verhandlungsstärke der Lieferanten | 93 |
| 3.2.2.2.5. Bedrohung durch Substitutionsprodukte | 94 |
| 3.2.3. Chancen und Risiken als Ergebnis der Umweltanalyse | 95 |
| 3.3. Strategische Analyse der Unternehmenssituation | 97 |
| 3.3.1. Instrumente der Unternehmensanalyse | 97 |
| 3.3.1.1. Stärken-/Schwächen-Analyse | 97 |
| 3.3.1.2. Wertkettenanalyse | 101 |
| 3.3.2. Portfolio der Kernkompetenzen als Ergebnis der Unternehmensanalyse | 104 |
| 3.4. Portfolioanalyse von industrieverbundenen Wohnungsunternehmen | 108 |
| 3.4.1. Definition von strategischen Geschäftsfeldern als Grundlage der Portfolioanalyse | 109 |
| 3.4.1.1. Konzept der strategischen Geschäftsfelder | 109 |
| 3.4.1.2. Ermittlung von strategischen Geschäftsfeldern | 111 |
| 3.4.2. Konzeption der Portfolioanalyse | 115 |
| 3.4.2.1. Herkunft und Zweck der Portfolioanalyse | 115 |
| 3.4.2.2. Vorgehen und Funktionsweise der Portfolioanalyse | 117 |
| 3.4.3. Ableitung von Normstrategien | 123 |
| 3.4.4. Kritische Würdigung | 125 |
| 3.5. Zusammenfassung | 127 |
| 4. Strategische Optionen für industrieverbundene Wohnungsunternehmen | 130 |
| 4.1. Strukturierung von Unternehmenszielen als Orientierungsrahmen | 130 |
| 4.1.1. Konzeption von Unternehmenszielen | 130 |
| 4.1.2. Zielsystem von industrieverbundenen Wohnungsunternehmen | 132 |
| 4.1.2.1. Unternehmenswertsteigerung als übergeordnetes Unternehmensziel | 132 |
| 4.1.2.2. Veränderung des Zielsystems | 134 |
| 4.2. Ausgestaltung von strategischen Optionen | 136 |

| | | |
|--------------|---|-----|
| 4.2.2.2.4.2. | Angebot von Facilities Management-Dienstleistungen | 174 |
| 4.2.2.2.4.3. | Angebot von Corporate Real Estate Management-Dienstleistungen | 176 |
| 4.2.2.2.4.4. | Angebot von Projektentwicklungen | 180 |
| 4.2.2.2.4.5. | Angebot von Leistungen für die öffentliche Hand | 190 |
| 4.2.2.3 | Wettbewerbsstrategien | 193 |
| 4.2.2.3.1. | Kostenschwerpunktstrategie | 194 |
| 4.2.2.3.2. | Differenzierungsstrategie | 196 |
| 4.2.2.4. | Kooperationsstrategien | 198 |
| 4.2.2.4.1. | Motive und Zielsetzungen von Kooperationen | 198 |
| 4.2.2.4.2. | Typen und Formen von Kooperationen | 200 |
| 4.2.2.5. | Kritische Würdigung der Wachstumsstrategien | 203 |
| 4.2.3. | Desinvestitionsstrategien für industrieverbundene Wohnungsunternehmen | 208 |
| 4.2.3.1. | Bezugsrahmen der Desinvestitionsstrategien | 208 |
| 4.2.3.2. | Langfristige Rückzugstrategien | 213 |
| 4.2.3.2.1. | Merkmale der langfristigen Rückzugstrategien | 213 |
| 4.2.3.2.2. | Ansatzpunkte zur Umsetzung von langfristigen Rückzugstrategien | 214 |
| 4.2.3.2.2.1. | Erhöhung der Mieteinnahmen | 214 |
| 4.2.3.2.2.2. | Reduktion von Bestands- pflegemaßnahmen | 215 |
| 4.2.3.2.2.3. | Durchführung von Einzelver- äußerungen | 216 |
| 4.2.3.3. | Kurzfristige Desinvestitionsstrategien | 224 |
| 4.2.3.3.1. | Merkmale der kurzfristigen Desinvestitions- strategien | 224 |
| 4.2.3.3.2. | Arten der kurzfristigen Desinvestitions- strategien | 226 |

| | |
|--|------------|
| 4.2.3.3.2.1. Unternehmensveräußerung | 226 |
| 4.2.3.3.2.2. Börseneinführung | 233 |
| 4.2.3.3.2.3. Asset Securitisation als Sonderform | 242 |
| 4.2.3.4. Kritische Würdigung der Desinvestitionsstrategien | 249 |
| 4.2.4. Kombinationsstrategien für industrieverbundene Wohnungs- unternehmen | 252 |
| 4.2.4.1. Bezugsrahmen der Kombinationsstrategien | 252 |
| 4.2.4.2. Kritische Würdigung von Kombinationsstrategien | 255 |
| 4.3. Zusammenfassung | 256 |
| 5. Strategieimplementierung und strategische Kontrolle | 260 |
| 5.1. Strategieimplementierung | 260 |
| 5.1.1. Begriff der Strategieimplementierung | 260 |
| 5.1.2. Aufgaben der Strategieimplementierung | 262 |
| 5.1.2.1. Strategiedurchsetzung | 262 |
| 5.1.2.2. Strategieumsetzung | 265 |
| 5.1.2.2.1. Spezifizierung der Strategie | 265 |
| 5.1.2.2.2. Anpassung der Unternehmenspotentiale | 266 |
| 5.1.2.2.2.1. Unternehmensstruktur | 266 |
| 5.1.2.2.2.2. Unternehmenskultur | 271 |
| 5.2. Strategische Kontrolle | 275 |
| 5.3. Zusammenfassung | 278 |
| 6. Zusammenfassung und Ausblick | 280 |
| | |
| Literaturverzeichnis | 285 |