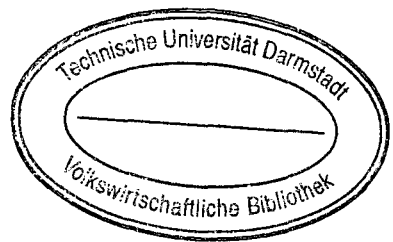


Jochen Klemmer

# Neustrukturierung bauwirtschaftlicher Wertschöpfungsketten

Leistungstiefenoptimierung  
als strategisches Problemfeld

Mit einem Geleitwort  
von Prof. Dr. Arnold Picot



**DeutscherUniversitätsVerlag**

**INHALTSVERZEICHNIS**

<b>ABBILDUNGSVERZEICHNIS</b>	<b>XIII</b>
<b>ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS</b>	<b>XV</b>
<b>1 EINFÜHRUNG</b>	<b>1</b>
1.1 AUSGANGSSITUATION	1
1.2 UNTERSUCHUNGSPERSPEKTIVE UND KONZEPTION	3
1.3 GANG DER UNTERSUCHUNG	6
1.4 CHARAKTERISIERUNG DER BAUWIRTSCHAFT	9
1.4.1 Begriffsdefinition	9
1.4.2 Zentrale Charakteristika der Bauwirtschaft	10
<b>2 KONZEPTIONELLE GRUNDLAGEN DER LEISTUNGSTIEFEN- OPTIMIERUNG</b>	<b>14</b>
2.1 GESTALTUNGSSTUFEN DER WERTSCHÖPFUNGSKETTE	14
2.1.1 Gestaltung der Branchen-Governance-Structure - Leistungstiefenoptimierung	16
2.1.2 Gestaltung der innerorganisatorischen Wertschöpfungskette	17
2.2 GRUNDLEGENDE KOORDINATIONSFORMEN	19
2.2.1 Eigen- und Fremderstellung als Endpunkte eines vertikalen Koordinationskontinuums	19
2.2.2 Hybride Integrationsformen	20
2.3 ENTSCHEIDUNGSKRITERIEN FÜR DIE OPTIMIERUNG DER LEISTUNGSTIEFE	25
2.3.1 Treiber von Kostendifferenzen alternativer Koordinationsformen	25
2.3.1.1 Treiber von Transaktionskostendifferenzen	30
2.3.1.2 Treiber von Erstellungskostendifferenzen	33
2.3.1.3 Treiber von Transportkostendifferenzen	37
2.3.1.4 Entscheidungsrelevante Kostendifferenzen	38
2.3.2 Strategische Bedeutung von Wertschöpfungsstufen	40
2.3.3 Ableitung strategischer Grundempfehlungen	47
2.3.4 Barrieren der Leistungstiefenoptimierung	51
2.4 WERTSCHÖPFUNGSFELDER ALS OBJEKTE DER LEISTUNGSTIEFENOPTIMIERUNG	52

<b>2.4.1 Branchensegmentierung als Grundlage von Wertschöpfungsfeldern</b>	<b>53</b>
<b>2.4.2 Wertschöpfungsfelder</b>	<b>54</b>
<b>2.5 ZWISCHENFAZIT</b>	<b>55</b>
<b>3 BRANCHENSPEZIFISCHE GRUNDLAGEN DER LEISTUNGSTIEFEN- OPTIMIERUNG</b>	<b>56</b>
<b>3.1 INTERNATIONALE WETTBEWERBSFÄHIGKEIT DEUTSCHER BAUUNTERNEHMEN</b>	<b>56</b>
<b>3.1.1 Branchenstrukturanalyse und daraus ableitbare bauwirtschaftliche     Erfolgsfaktoren</b>	<b>56</b>
3.1.1.1 Verhandlungsmacht auf Lieferantenseite	57
3.1.1.2 Verhandlungsmacht auf Abnehmerseite	60
3.1.1.3 Bedrohung durch potentielle neue Wettbewerber	61
3.1.1.4 Bedrohung durch Ersatzprodukte	63
3.1.1.5 Wettbewerbsintensität innerhalb der Bauwirtschaft	63
3.1.1.6 Preis und regionale Präsenz als zentrale Erfolgsfaktoren der Bauwirtschaft	64
<b>3.1.2 Relative Ressourcenstärke deutscher Bauunternehmen</b>	<b>65</b>
<b>3.2 BAUWIRTSCHAFTLICHE WERTSCHÖPFUNGSKETTE</b>	<b>71</b>
<b>3.2.1 Bauwirtschaftliche Wertschöpfungsstufen</b>	<b>71</b>
<b>3.2.2 Grundtypen bauwirtschaftlicher Governance Structures</b>	<b>80</b>
<b>3.3 BAUWIRTSCHAFTLICHE BRANCHENSEGMENTE</b>	<b>81</b>
<b>3.3.1 Mangelnde Homogenität klassischer Branchensegmente</b>	<b>82</b>
<b>3.3.2 Geeignete Branchensegmentierung</b>	<b>83</b>
<b>3.4 ZWISCHENFAZIT</b>	<b>85</b>
<b>4 STRATEGIEEMPFEHLUNGEN AUS SICHT DER UNIVERSALWETT- BEWERBER</b>	<b>87</b>
<b>4.1 LEISTUNGSTIEFENEMPFEHLUNGEN FÜR DEN EIGENHEIM- UND GESCHOSSWOHNUNGSBAU</b>	<b>89</b>
<b>4.1.1 Kundenanforderungen und ableitbare Wettbewerbsvorteile</b>	<b>90</b>
4.1.1.1 Erhebliches Nachfragepotential für preisgünstigen Wohnraum	90
4.1.1.2 Allgemeine Ansatzpunkte zur Kostensenkung im Wohnungsbau	91
4.1.1.3 Kostensenkungspotentiale aus Sicht der Bauwirtschaft	92
<b>4.1.2 Leistungstiefenoptimierung im Eigenheimbau</b>	<b>93</b>
4.1.2.1 Überwindung konzeptioneller Probleme im Eigenheimbau	93
4.1.2.2 Objektentwicklung, -planung und -finanzierung	97
4.1.2.3 Projektmanagement	101

4.1.2.4 Ressourcengewinnung und -bereitstellung	102
4.1.2.5 Bauausführung	105
4.1.2.6 Zusammenfassende Leistungstiefenempfehlungen	105
<b>4.1.3 Leistungstiefenoptimierung im Geschosswohnungsbau</b>	<b>108</b>
4.1.3.1 Objektentwicklung und -finanzierung	108
4.1.3.2 Projektmanagement	110
4.1.3.3 Objektplanung	110
4.1.3.4 Ressourcengewinnung und Bauausführung	111
4.1.3.5 Facility Management, Objektabriß	112
4.1.3.6 Zusammenfassende Leistungstiefenempfehlungen	112
<b>4.2 LEISTUNGSTIEFENEMPFEHLUNGEN FÜR DEN OBJEKTBAU</b>	<b>113</b>
<b>4.2.1 Kundenanforderungen und ableitbare Wettbewerbsvorteile</b>	<b>114</b>
4.2.1.1 Public-Private-Partnerships	114
4.2.1.2 Private-Private-Partnerships	118
<b>4.2.2 Leistungstiefenoptimierung im Standardobjektbau</b>	<b>121</b>
4.2.2.1 Objektentwicklung	122
4.2.2.2 Objektfinanzierung	123
4.2.2.3 Objektplanung	124
4.2.2.4 Projektmanagement	125
4.2.2.5 Ressourcengewinnung und Bauausführung	125
4.2.2.6 Facility Management	125
4.2.2.7 Zusammenfassende Leistungstiefenempfehlungen	128
<b>4.2.3 Leistungstiefenoptimierung im Spezialobjektbau</b>	<b>129</b>
4.2.3.1 Projektmanagement	130
4.2.3.2 Objektentwicklung, -planung und -finanzierung	131
4.2.3.3 Ressourcengewinnung und Bauausführung	131
4.2.3.4 Facility Management und Objektbetreuung	131
4.2.3.5 Zusammenfassende Leistungstiefenempfehlungen	132
<b>4.2.4 Leistungstiefenoptimierung im Verkehrswegebau</b>	<b>132</b>
4.2.4.1 Objektfinanzierung	133
4.2.4.2 Projektmanagement, Objektentwicklung und -planung	133
4.2.4.3 Ressourcengewinnung und Bauausführung	134
4.2.4.4 Objektbetreuung	134
4.2.4.5 Zusammenfassende Leistungstiefenempfehlungen	135
<b>4.3 WETTBEWERBSVORTEILE DURCH SEGMENTSPEZIALISIERUNG</b>	<b>136</b>
<b>4.3.1 Entwertung bisheriger segmentübergreifender Integrationsvorteile</b>	<b>137</b>
<b>4.3.2 Segmentspezialisierung versus Segmentintegration</b>	<b>139</b>
<b>4.4 ZUNEHMENDE BEDEUTUNG STRATEGISCHER NETZWERKE</b>	<b>140</b>
<b>4.4.1 Wettbewerbsvorteile durch vertikale Netzwerke</b>	<b>140</b>
<b>4.4.2 Wettbewerbsvorteile durch horizontale Netzwerke</b>	<b>141</b>

---

<b>4.5 RESTRUKTURIERUNG DER INNERORGANISATORISCHEN WERTSCHÖPFUNGSKETTE</b>	<b>142</b>
<b>5 FAZIT</b>	<b>146</b>
<b>5.1 ZUSAMMENFASSUNG</b>	<b>146</b>
<b>5.2 AUSBLICK</b>	<b>148</b>
<b>5.2.1 Vom integrierten Universalwettbewerber zum Netzwerk-Koordinator</b>	<b>148</b>
<b>5.2.2 Neue Wettbewerbschancen regionaler Anbieter</b>	<b>149</b>
<b>ANHANG</b>	<b>152</b>
<b>LITERATURVERZEICHNIS</b>	<b>157</b>
<b>STICHWORTVERZEICHNIS</b>	<b>176</b>