

---

# Inhaltsverzeichnis

<b>1 Besonderheiten des Baumarktes</b> .....	1
1.1 Zur Struktur der Bauwirtschaft .....	2
1.2 Zur Wirtschaftskraft des Baugewerbes .....	4
1.3 Das deutsche Baugewerbe im europäischen/internationalen Vergleich ....	6
1.3.1 Gegenwärtige Situation des deutschen Baugewerbes im EU-Vergleich .....	9
1.3.2 Bauaktivitäten deutscher Unternehmen im Ausland .....	11
Literatur .....	15
<b>2 Besonderheiten der Bauproduktion</b> .....	17
2.1 Das Modell der Zweipoligkeit des Baumarktes .....	20
2.2 Grundlegende Charakteristika des zweipoligen Baumarktes .....	25
2.3 Grundlegende Begrifflichkeiten zur Beschreibung des Baumarktes .....	27
2.4 Zum Zusammenhang von Bauleistungen und Dienstleistungen .....	29
2.4.1 Bauleistungen als zu handelnde Güter in Pol-1-Märkten .....	30
2.4.2 Wissenschaftliche Einordnung von Bauleistungen .....	32
2.4.3 Marktorientierte Einordnung von Bauleistungen .....	35
2.4.4 Konsequenzen für das <i>Marketing</i> von Bauleistungen .....	40
Literatur .....	42
<b>3 Baunachfrage- und Angebotsseite im Fokus der Volkswirtschaftlichen Gesamtrechnung</b> .....	45
3.1 Die Nachfrageseite des Baumarktes .....	45
3.1.1 Die Nachfrage auf exemplarischen Teilmärkten .....	47
3.1.2 Das Nachfrageverhalten der verschiedenen Nachfragergruppen ...	54
3.2 Die Angebotsseite des Baumarktes .....	61
3.2.1 Bauhauptgewerbe .....	68
3.2.2 Ausbaugewerbe .....	70
3.2.3 Bauträger .....	72

3.3	Sonstige Akteure .....	73
3.3.1	Architekten und Fachplaner: Konsequenzen der Mittlertätigkeit ...	73
3.3.2	Lieferanten: potenzieller Wandel vom Zulieferer zum strategischen Partner .....	79
	Literatur .....	82
4	<b>Einfluss allgemeiner Rahmenbedingungen auf den Baupmarkt</b> .....	85
4.1	Gesamtwirtschaftliche Rahmenbedingungen .....	85
4.1.1	Saisonale Besonderheiten der Baubranche .....	86
4.1.2	Konjunkturrell bedingte Nachfrageschwankungen .....	90
4.2	Ausgewählte rechtliche Rahmenbedingungen .....	97
4.2.1	Baurecht .....	97
4.2.2	Bauforderungssicherungsgesetz .....	104
4.2.3	Umweltrecht .....	106
4.2.4	Arbeits- und Sozialrecht .....	107
4.2.5	Europäisches/Internationales Recht .....	111
	Literatur .....	113
5	<b>Zentrale Wirkmechanismen im zweipolgigen Baupmarkt</b> .....	115
5.1	Die unterschiedlichen Marktformen .....	115
5.2	Das Modell des vollständigen Wettbewerbsmarktes als Standard-Modell der Volkswirtschaft .....	118
5.2.1	Ausgewählte Annahmen des vollständigen Wettbewerbsmarktes ..	118
5.2.2	Der Preismechanismus im vollständigen Wettbewerbsmarkt .....	122
5.3	Der Preismechanismus auf dem Baupmarkt .....	123
5.3.1	Das Problem der Konzentration auf den Preis als Entscheidungskriterium .....	125
5.3.2	Die Hebelwirkung der Arbeitskosten im Preiswettbewerb .....	134
5.4	Einflüsse auf Markteintritt und Marktaustritt .....	135
5.4.1	Markteintrittsbarrieren .....	135
5.4.2	Marktaustrittsbarrieren .....	141
	Literatur .....	144
6	<b>Leistungsangebote bauausführender Unternehmen im Überblick</b> .....	147
6.1	Unternehmenseinsatzformen im Baugewerbe .....	147
6.1.1	Gewerkeweise Vergabe an Fachunternehmer .....	150
6.1.2	Generalunternehmer/Generalübernehmer .....	151
6.1.3	Totalunternehmer/Totalübernehmer .....	152
6.1.4	Schlüsselfertigbau als Sonderform der Auftragsvergabe .....	154
6.1.5	Systemanbieter .....	158
6.1.6	Projektentwickler .....	159

6.1.7	Neuere Entwicklungen der Wettbewerbs-/Vertragsformen bei der Bauauftragsabwicklung mit partnerschaftlichem Ansatz .....	160
6.2	Kooperationsformen im Baugewerbe .....	168
6.2.1	Bau-Arbeitsgemeinschaften als traditionelle Kooperationsform im Baugewerbe .....	169
6.2.2	Die Leistungs-ARGE als typische Organisationsform der Bau-ARGE .....	171
6.2.3	Die Dach-ARGE als heute übliche Organisationsform der Bau-ARGE .....	173
	Literatur .....	176
<b>7</b>	<b>Der dreidimensionale Wertschöpfungsraum als Beschreibungsmodell für die Leistungsangebote bauausführender Unternehmen .....</b>	<b>177</b>
7.1	Wertschöpfungsbreite als erste Dimension des Wertschöpfungsraumes ...	178
7.2	Wertschöpfungstiefe als zweite Dimension des Wertschöpfungsraumes ...	180
7.3	Wertschöpfungsstufen als dritte Dimension des Wertschöpfungsraumes ..	182
7.4	Erweiterung des Wertschöpfungsraums um wertschöpfungsspezifische Informationen .....	185
	Literatur .....	187
<b>8</b>	<b>Vom Wertschöpfungsraum zum Wertschöpfungssystem: Gewinnung strategisch relevanter Informationen .....</b>	<b>189</b>
8.1	Auswahl und Abgrenzung des relevanten Marktes bzw. der Strategischen Geschäftsfelder .....	191
8.2	Analysen als Basis strategischer Überlegungen .....	198
8.3	Unternehmensanalyse: Interne Aufstellung .....	200
8.3.1	Ressourcenanalyse .....	203
8.3.2	Analyse des Zusammenwirkens der Ressourcen .....	216
8.3.3	Analyse von strategischen Erfolgspotenzialen und kritischen Erfolgsfaktoren .....	220
8.3.4	Analyse der Kernkompetenzen .....	222
8.4	Unternehmensanalyse: Positionierung im Wertschöpfungssystem .....	224
8.5	Umfeldanalyse: Wettbewerbsumfeld und sonstiges Umfeld .....	226
8.6	Gesamtergebnis der Analysen .....	228
	Literatur .....	230
<b>9</b>	<b>Der Wertschöpfungsatlas Bau als Navigationssystem zur Strategiefindung im unternehmensindividuellen Wertschöpfungssystem .....</b>	<b>233</b>
9.1	Zweidimensionale Wertschöpfungsländkarten für bauausführende Unternehmen .....	235
9.1.1	Wertschöpfungsländkarte 1: Privater Wohnungsbau .....	235
9.1.2	Wertschöpfungsländkarte 2: Wirtschaftshochbau .....	237
9.1.3	Wertschöpfungsländkarte 3: Öffentlicher Tiefbau .....	238

9.2 Dreidimensionale Wertschöpfungslandschaften im Wertschöpfungssystem .....	239
9.3 Themenkarten zu einzelnen Gestaltungsparametern .....	241
Literatur .....	247
<b>10 Strategien und Handlungsoptionen bauausführender Unternehmen .....</b>	<b>249</b>
10.1 Differenzierung der Strategiefindung nach Ebenen .....	249
10.1.1 Unternehmensebene .....	250
10.1.2 Geschäftsbereichsebene .....	252
10.1.3 Projektebene .....	253
10.2 Überblick über typische Normstrategien .....	254
10.2.1 Strategien zur Wahl des relevanten Marktes .....	254
10.2.2 Strategien zur Zusammenstellung des Leistungsportfolios .....	257
10.2.3 Wachstumsstrategien .....	258
10.2.4 Strategien der Marktbearbeitung .....	266
10.2.5 Strategien bezogen auf verschiedene zentrale Funktionsbereiche ...	276
10.2.6 Angebotsorientierte Strategien .....	277
10.2.7 Strategien bezogen auf die Projektdurchführung .....	279
10.3 Zentrale Positionierungsstrategien im zweipoligen Baumarkt .....	281
10.3.1 Pol-1-Zentral-Positionierung durch marktpreisdeterminierte Kostenoptimierung .....	281
10.3.2 Pol-1-Feld-Positionierung durch Nutzung von Informationsasymmetrien .....	283
10.3.3 Pol-1-Rand-Positionierung durch Antizipation von Nachfragerpräferenzen .....	285
10.3.4 Pol-2-Positionierung durch Produktisierung .....	285
Literatur .....	287
<b>Zusammenfassung .....</b>	<b>289</b>
<b>Sachverzeichnis .....</b>	<b>295</b>