

**VERBESSERUNG DER WETTBEWERBSSITUATION
VON STAHLHOCHBAUUNTERNEHMEN
DURCH STRATEGISCHE UNTERNEHMENSFÜHRUNG**

**UNTER BESONDERER BERÜCKSICHTIGUNG DES
MARKETING**

**DISSERTATION
ZUR ERLANGUNG DES GRADES
DOKTOR-INGENIEUR
DES
FACHBEREICHS BAUINGENIEURWESEN
DER BERGISCHEN UNIVERSITÄT
GESAMTHOCHSCHULE WUPPERTAL**

**VORGELEGT VON
DIPL.-ING. OLIVER OTTO BÄUMLER
AUS MÜNCHEN**

WUPPERTAL 1995

Inhaltsverzeichnis

Vorwort des Herausgebers	III
Vorwort	V
Inhaltsübersicht	VI
Inhaltsverzeichnis	VII
Verzeichnis Abbildungen	XII
Verzeichnis Abkürzungen	XV
1. Einführung	1
1.1 Ausgangssituation im Stahlbau	1
1.2 Grundlagen der vorliegenden Untersuchung und Inhaltsübersicht	2
1.3 Abgrenzung des Untersuchungsbereichs	4
2. Charakterisierung des Stahlhochbaus	5
2.1 Marktspezifika	5
2.1.1 Bereitstellungsgewerbe	5
2.1.2 Auftragsrisiko	6
2.1.3 Kalkulationsrisiko	6
2.1.4 Regionalstruktur der Märkte	6
2.2 Produktionsspezifika	8
2.2.1 Einzelfertigung	8
2.2.2 Immobilität baulicher Anlagen	8
2.2.3 Fremddeterminierung	8
2.3 Stellung des Stahlbaus im bewirtschaftlichen Zusammenhang	9
2.3.1 Bedeutung des Stahlbaus in der Bundesrepublik	9
2.3.2 Stahlbau im europäischen Vergleich	11
3. Strategische Unternehmensführung durch Marketing	14
3.1 Die Komponenten des strategischen Marketing	14
3.1.1 Marketing	14
3.1.2 Strategie	15
3.1.3 Strategisches Marketing und strategische Unternehmensführung	17
3.1.4 Phasenmodell des strategischen Marketing	22
3.2 Gestaltung der Unternehmensziele	23

3.3	Ansatz zur strategischen Analyse der Stahlbauunternehmen und deren Umwelt	25
3.3.1	Bedeutung der strategischen Analyse	25
3.3.2	Strukturierung der strategischen Analyse	27
3.3.3	Analyse der globalen Umwelt und der regulativen Gruppen	29
3.3.4	Porters Branchenstrukturanalyse	32
3.3.5	Erweiterung des Branchenanalyse-Konzeptes	33
3.3.6	Unternehmensanalyse	34
3.4	Portfolio-Management	36
3.4.1	Grundlegende Bedeutung des Portfolio-Management	36
3.4.2	Strategische Geschäftsfeldbildung als Voraussetzung zum Portfolio-Management	41
3.4.2.1	Definition strategischer Geschäftsfelder	42
3.4.2.2	Kriterien zur Geschäftsfeldabgrenzung	43
3.5	Entwicklung strategischer Alternativen	45
3.5.1	Ableitung von Normstrategien auf Grundlage des Portfolio-Managements	45
3.5.2	Strategien auf Branchen-/ Unternehmens- und SGF-Ebene	49
3.5.3	Spezielle Marketingstrategie	51
3.5.4	Zusammenführung der Strategiealternativen	53
4.	Strategische Rahmenbedingungen des Stahlhochbaus	55
4.1	Analyse branchenexterner Einflußfaktoren	55
4.1.1	Auswahl relevanter Untersuchungsfelder	55
4.1.2	Notwendigkeit einer integrativen Betrachtung	56
4.1.3	Wirtschaftliches Umfeld	56
4.1.4	Technologie	59
4.1.4.1	Technologie und Technologiezyklen	59
4.1.4.2	Perspektiven für die Stahlbautechnologie	63
4.1.4.3	Verbundbau als Beispiel einer Schrittmachertechnologie	64
4.1.4.4	Forschung und Entwicklung	65
4.1.5	Ökologie	67
4.1.6	Verbände	70
4.1.6.1	Stahlbaurelevante Verbandsstrukturen	70
4.1.6.2	Chancen durch die Arbeit dem Stahlbau nahestehender Verbände	71
4.1.6.3	Risiken durch das Engagement stahlbaufremder Verbände	73
4.2	Branchenanalyse	73
4.2.1	Abgrenzung des Stahlbaumarktes	73
4.2.1.1	Der Gesamtmarkt	73
4.2.1.2	Die Branche	75

4.2.1.3	Position der Stahlbauunternehmen auf der Branchendefinitionsmatrix	77
4.2.2	Beschaffungsverhalten und Abnehmeranalyse	81
4.2.2.1	Zur Theorie des Stahlbau-Beschaffungsverhaltens	82
4.2.2.2	Träger der Beschaffungsentscheidung	84
4.2.2.2.1	Das Decision Center-Konzept	84
4.2.2.2.2	Die Struktur der Buying Center	87
4.2.2.3	Phasen des Beschaffungsprozesses	89
4.2.2.3.1	Die übergeordnete Phasendimension im Stahlbau	89
4.2.2.3.2	Vorgänge innerhalb des Buying Center	91
4.2.3	Wettbewerbskräfte in der Stahlbaubranche	92
4.2.3.1	Grad der Rivalität unter den bestehenden Stahlbauwettbewerbern	92
4.2.3.2	Potentielle neue Konkurrenten	103
4.2.3.3	Druck durch Substitutionsprodukte	110
4.2.3.4	Verhandlungsstärke der Nachfrager von Stahlbauleistungen	113
4.2.3.5	Verhandlungsstärke der Lieferanten	119
4.2.3.6	Scoring-Modell zur zusammenfassenden Bewertung der fünf Wettbewerbskräfte	127
4.3	Stahlbau-Unternehmensanalyse	133
4.3.1	Bestimmungsfaktoren der Stärken-/Schwächenanalyse	133
4.3.2	Stärken-/Schwächenprofile unterschiedlicher Erfolgscluster	134
4.3.3	Stärken-/Schwächenprofile in Abhängigkeit der strategischen Position	135
5.	Entwicklung von Strategieoptionen für Stahlbauunternehmen	138
5.1	Das Marketing-Zielsystem	138
5.1.1	Aspekte der Zielfindung	138
5.1.2	Stahlbau-Zielsystem	142
5.2	Portfolio-Management in Stahlbauunternehmen	144
5.2.1	Geschäftsfeldentscheidung als Strategiegrundlage	144
5.2.1.1	Leitlinien zur Wahl potentieller Nachfragesektoren	145
5.2.1.1.1	Allgemeine Kriterien	145
5.2.1.1.2	Chancen und Probleme mit gewerblichen Auftraggebern	147
5.2.1.1.3	Chancen und Probleme mit öffentlichen Auftraggebern	149
5.2.1.1.4	Chancen bei privaten Bauherren	151
5.2.1.2	Leitlinien zur Leistungsprogrammentscheidung	151
5.2.1.2.1	Gebäudetypen	151
5.2.1.2.2	Werkstoffüberlegungen	152
5.2.1.2.3	Sektoren	152
5.2.1.2.4	Leistungsumfang	153

5.2.2	Definition der Bewertungsdimensionen	156
5.2.2.1	Bestimmungsfaktoren der Marktattraktivität	157
5.2.2.2	Bestimmungsfaktoren relativer Wettbewerbsvorteile	159
5.2.3	Scoring-Verfahren zur SGF-Einstufung	160
5.2.4	Strategieimplikationen	165
5.2.4.1	Investitions- und Wachstumsstrategien	166
5.2.4.2	Selektive Strategien	167
5.2.4.3	Abschöpfungs- und Desinvestitionsstrategien	169
5.3	Marktstimulierung	169
5.3.1	Preisführerstrategie	170
5.3.2	Präferenzstrategie	172
5.3.3	Einflüsse auf die Wahl der Marktstimulierungsstrategie	174
5.4	Timing-Strategie für den Markteintritt	176
5.4.1	Entscheidungshilfen zur Timingwahl	176
5.4.2	Pionier-Strategie	176
5.4.3	Folgerstrategie	178
5.5	Marktarealstrategie	180
5.5.1	Marktselektion	181
5.5.1.1	Nationale Arealstrategien	181
5.5.1.2	Internationale Arealstrategien	181
5.5.2	Markterschließung	185
5.6	Kooperationsstrategie	186
5.6.1	Auslöser für Kooperationsüberlegungen	186
5.6.2	Umsetzung der Kooperationsabsichten	188
5.6.2.1	Horizontale Kooperation	189
5.6.2.2	Vertikale Kooperation	190
5.6.3	Voraussetzungen erfolgreicher Kooperationen	192
6.	Zusammenfassung	194
	Literaturverzeichnis	198
A 1.	Hinweise zur empirischen Untersuchung	A 2
A 1.1	Tiefeninterviews zur Vorbereitung der empirischen Untersuchung	A 2
A 1.2	Form der empirischen Untersuchung	A 2
A 1.3	Umfang der Stichprobe und Rücklauf	A 2
A 1.4	Auswertung der Fragebogen	A 3
A 1.5	Begleitschreiben und Fragebogen	A 4

A 2.Strukturdaten der Stahlbauunternehmen	A 18
A 2.1 Produktionsstruktur	A 18
A 2.2 Größenstruktur	A 19
A 2.3 Leistungsfähigkeit der Stahlbauunternehmen	A 22
A 2.4 Alter der Stahlbauunternehmen	A 23
A 2.5 Regionale Verteilung	A 23
 A 3 Klassische Portfolio-Modelle im Vergleich	 A 25
A 3.1 Marktanteils-Marktwachstums-Portfolio	A 25
A 3.2 Marktattraktivitäts-Wettbewerbsvorteils-Portfolio	A 27
A 3.3 Weitere Portfolio-Modelle	A 29