
REDUKTION DER ZAHL DER ANBIETER

Möglichkeiten, Hürden und Lösungsansätze

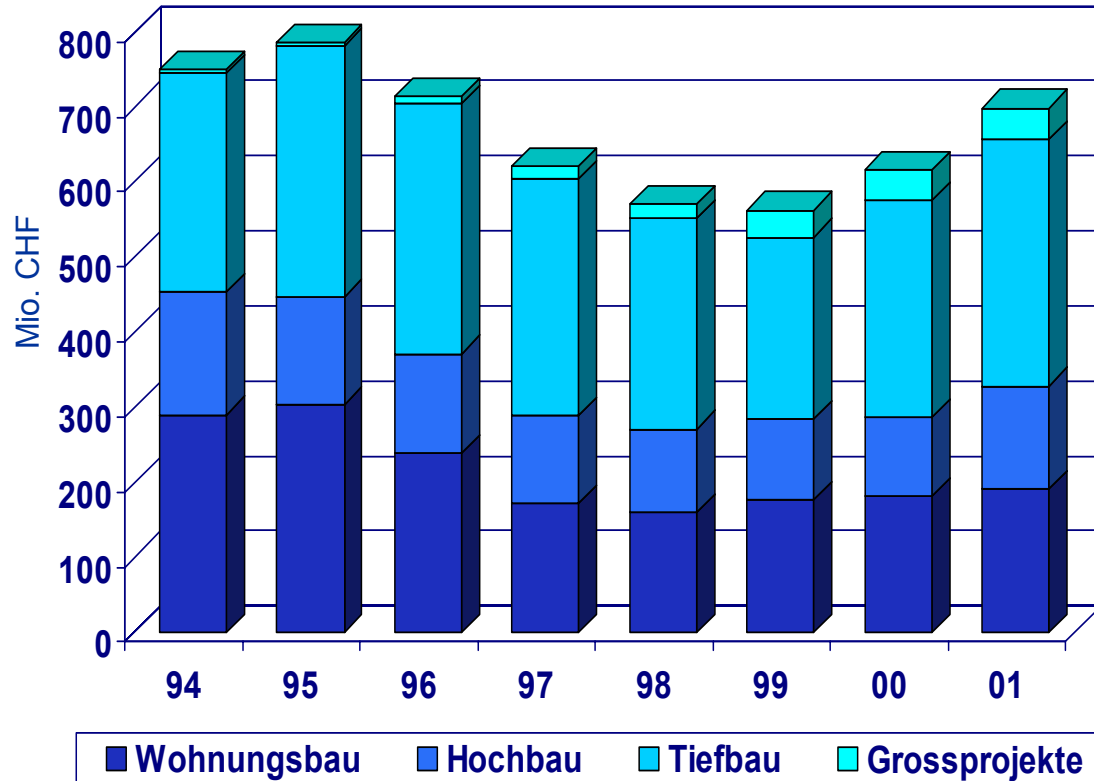
Referat anlässlich der Sektionsversammlungen GBV vom 6./7./13./14. März 2003

Rainer Grundler

AUSGANGSLAGE

NACHFRAGEENTWICKLUNG

Bauvolumen W/H/T p. A.



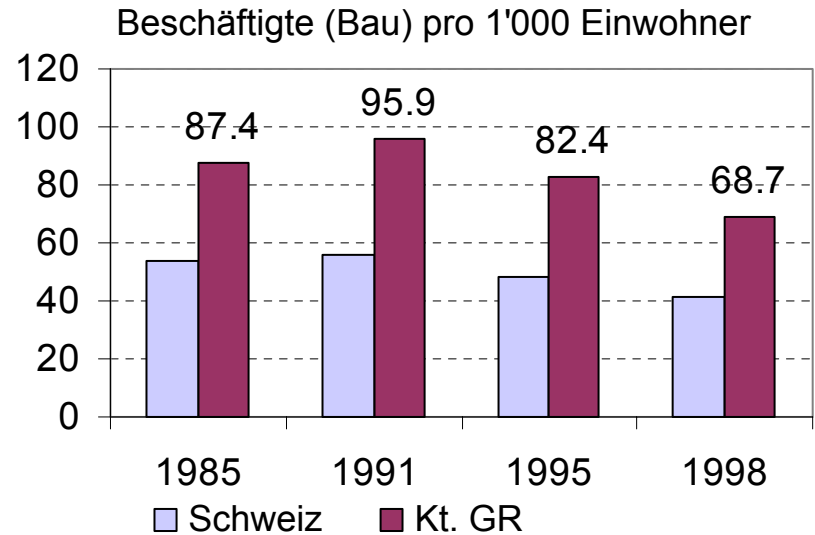
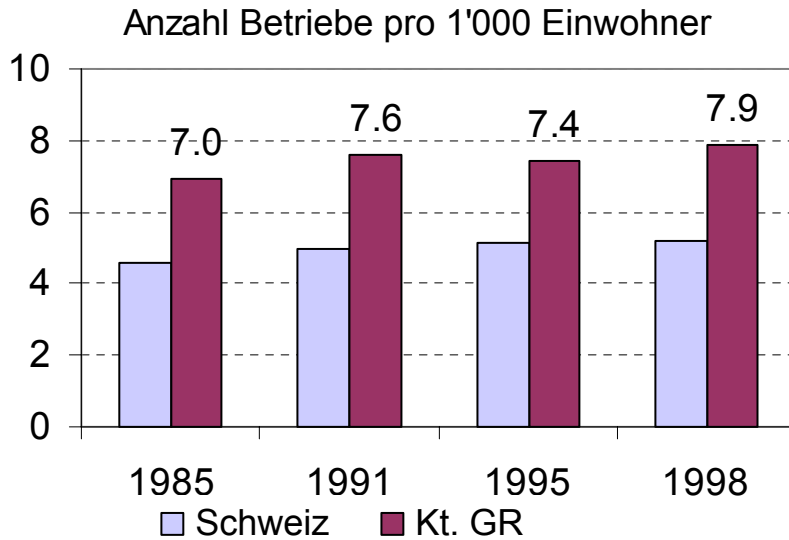
Quelle: GBV

- zunehmende Konzentration der Nachfrage in wachstumsstarken Zentren.
- Keine markanten Wachstumsimpulse aus dem Tourismus, punktuelle Nachfrage aus Industrie und Gewerbe möglich.
- Weitere Verlagerung von der Neubautätigkeit zu Umbau, Renovation und Sanierung

Rahmenbedingungen (Spardruck der öffentlichen Hand, fehlende Wachstumsimpulse aus dem Tourismus) lassen mittelfristig keine markante Erholung der Baunachfrage ausserhalb der Zentren erwarten.

AUSGANGSLAGE

ANGEBOTSENTWICKLUNG



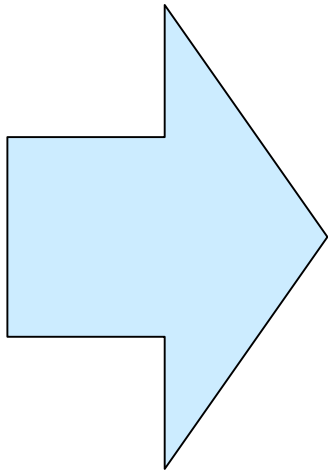
Quelle: BFS, Betriebszählung

- Bauwirtschaft ist in GR im Vergleich zur übrigen Schweiz höher vertreten
- Personal wurde abgebaut, aber die Zahl der Anbieter ist nicht zurückgegangen
- Beim Inventar sind Devestitionen notwendig
- Rentabilität und Eigenkapitalausstattung vieler Betriebe sind ungenügend

Die Strukturbereinigung in Graubünden ist noch nicht vollzogen; zunehmender Zwang zur Anpassung der Kapazitäten an Marktbedingungen

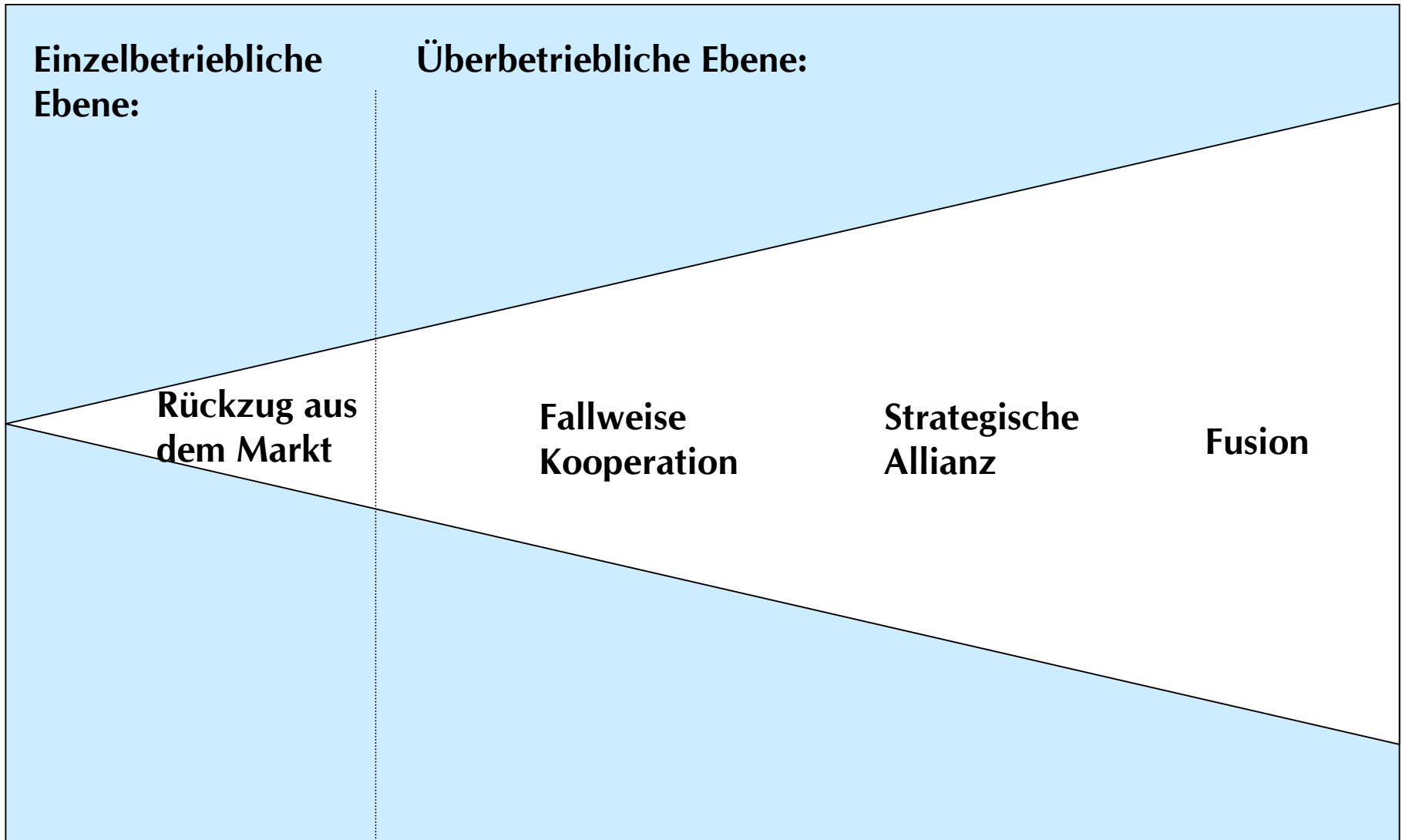
These

Die grosse Zahl von Anbietern führt zu einer hohen Wettbewerbsintensität und ist ein Hauptgrund für die ungenügende Ertragskraft vieler Unternehmen.



Eine freiwillige Reduktion der Zahl der Bauunternehmen würde den Wettbewerb beruhigen und zu einer höheren Ertragskraft für die verbleibenden Anbieter führen.

MÖGLICHKEITEN ZUR REDUKTION DER ZAHL DER ANBIETER



KOOPERATION - MOTIVE, FELDER UND FORMEN

Kooperationsmotive

(Welche Ziele werden verfolgt?)

z.B. Erlangung von Kostenvorteilen

Kooperationsfelder

(Welche Bereiche eignen sich für die Zusammenarbeit?)

z.B. Maschinenpark

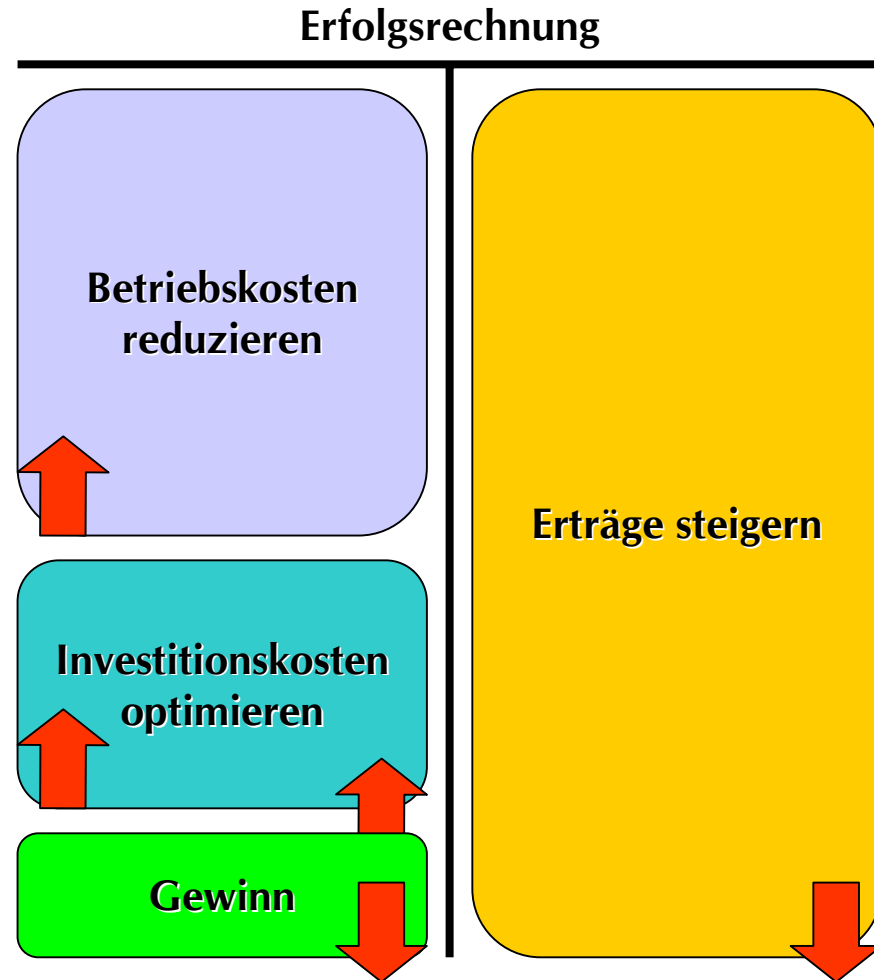
Kooperationsformen

(Welche Organisationsform eignet sich für die Zusammenarbeit?)

z.B. Maschinenpool-Gesellschaft

KOOPERATIONSMOTIVE

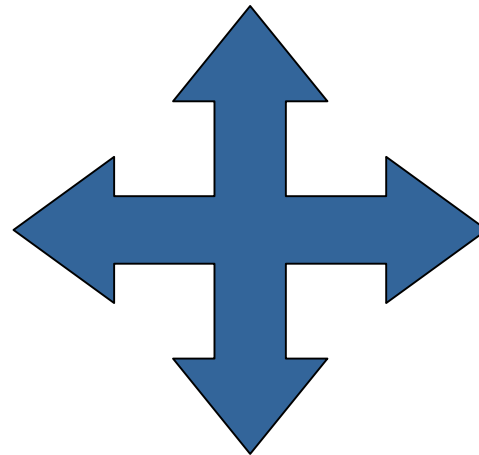
- Verbesserung des **Marktzugangs** (z.B. in andere Regionen, Grossobjekte)
- Reduktion der lokalen **Wettbewerbsintensität**
- Optimierung des **Ressourceneinsatzes** (v.a. Inventar, Personal, Werkhöfe)
- Erlangen von **Kostenvorteilen** (z.B. im Einkauf, Reduktion der Fixkosten)
- Verbesserung des **Know-hows** in Spezialbereichen



KOOPERATIONSFELDER

Management und Administration

- Gemeinsame Konzepte und Systeme



Marktbearbeitung

- Akquisition von Grossaufträgen
- Gesamtleistungsangebote

Produktion

- Personalaustausch
- Inventaraustausch
- Arbeitsgemeinschaften

Logistik

- Einkauf
- Werkhöfe und Nebenbetriebe
- Fuhrpark

KOOPERATIONSFORMEN



Grad der Verflechtung

Fallweise, vertragliche Kooperationen:

- Einkaufsgenossenschaften
- Arbeitsgemeinschaften
- Konsortien
- Gelegentliche Vermietung von Personal und Inventar
- Gemeinsame Marketingaktivitäten

Strategische Allianzen unter Beibehaltung der Selbständigkeit:

- Infrastrukturgemeinschaften (z.B. Fahrzeuge, Maschinen, Werkhof)
- Gemeinsame Tochtergesellschaften zur Bearbeitung bestimmter Geschäftsfelder

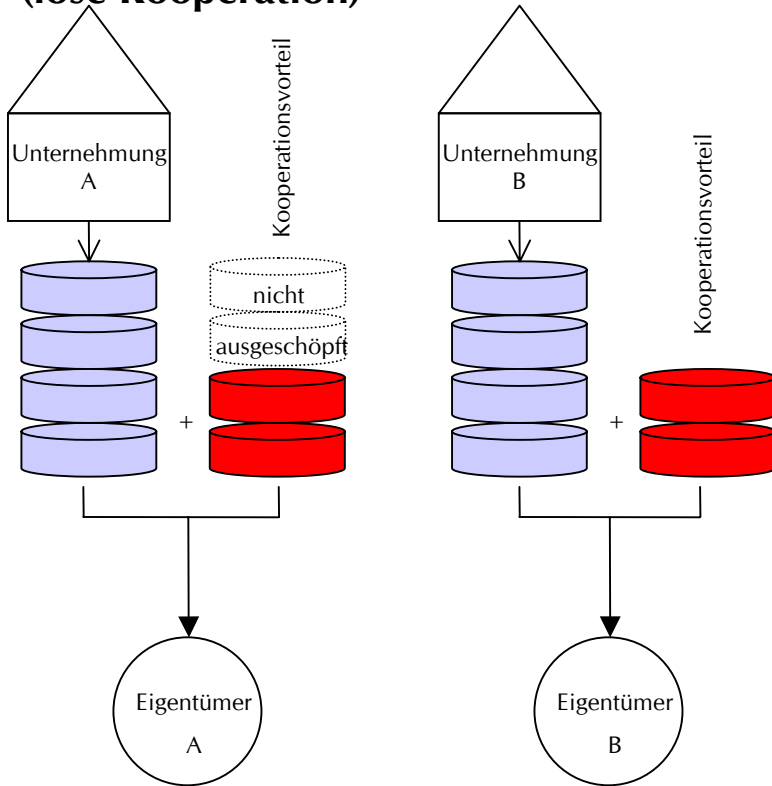
Vollständiger Zusammenschluss

- Fusionen
- Übernahmen

MAXIMIERUNG DES GESAMT-CASH FLOWS DURCH KOOPERATION

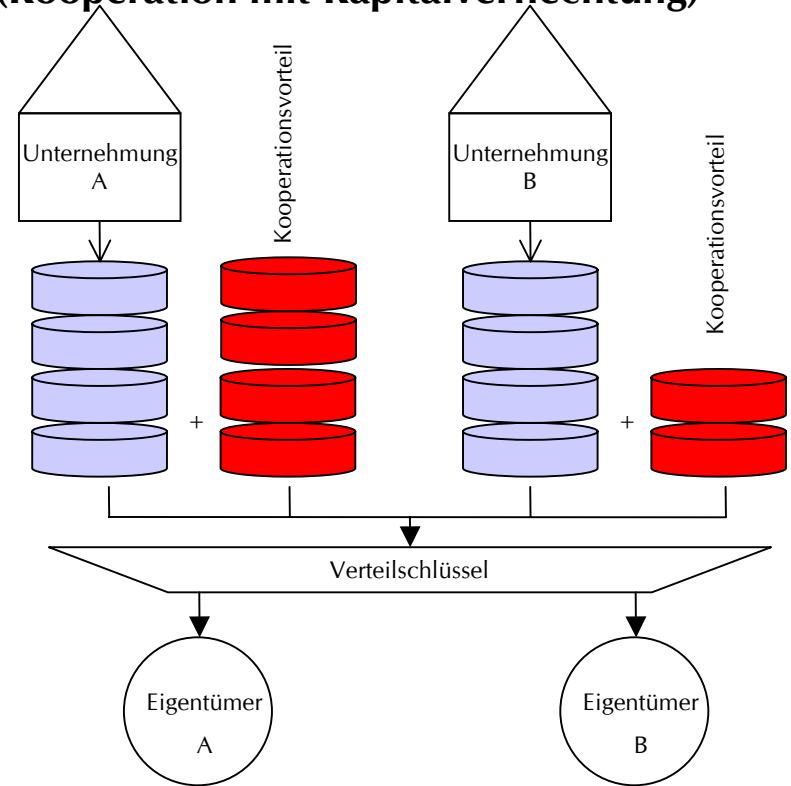
Variante 1:

Optimierung des eigenen Cash Flows
(lose Kooperation)



Variante 2:

Optimierung des gemeinsamen Cash Flows
(Kooperation mit Kapitalverflechtung)



- Synergien fallen oft nicht gleichmässig bei den Kooperationsbetrieben an.
- Damit beide Partner gleichmässig von den Kooperationsgewinnen profitieren können, ist oft eine kapitalmässige Verflechtung notwendig.

SCHRITTE ZUM AUFBAU EINER KOOPERATION

1. Standortbestimmung durchführen

2. Handlungsbedarf und -möglichkeiten ermitteln

- Handlungsbedarf ermitteln
- Einzelbetriebliche Handlungsmöglichkeiten prüfen
- Überbetriebliche Handlungsmöglichkeiten prüfen

3. Partner gewinnen

- Anforderungsprofil des Partners
- Partnersuche
- Verhandlung mit dem Partner

4. Konzeption der Kooperation

- Geschäftskonzept entwickeln
- Businessplan erstellen

5. Umsetzung

- Aufbau der Kooperation
- Gemeinsamer operativer Betrieb

PROBLEME BEI DER UMSETZUNG

Vorteile von Kooperationen sind unbestreitbar...

... aber: Praktische Umsetzung ist oft schwierig, weil

- **Potenzial von Kooperationen** nicht richtig eingeschätzt wird
- **Kooperationskonzept** oft nicht allen zu lösenden Problemen ausreichend Rechnung trägt (z.B. Einkommens- und Vermögenssicherung ausscheidender Unternehmer, Nachfolgeregelung)
- die Gestaltung des **Umsetzungsprozesses** die Interessen der verschiedenen Akteure (z.B. Banken, Aktionäre) zu wenig beachtet

- Bei der Partnerwahl sollte auf **Kultur, Interessen, Grösse und Finanzkraft** des Kooperationspartners geachtet werden.
- Kooperationen sind **kein Ersatz für eigene Versäumnisse**. Der Zusammenschluss von zwei schwachen Partnern ergibt noch keine starke Firma.
- Kooperationen erfordern klare, **gemeinsame Zielvorstellungen**.
- Kooperationen müssen einen **messbaren finanziellen Nutzen** haben. Ungleich anfallende Kooperationsvorteile müssen **fair verteilt** werden.
- Ohne **Grosszügigkeit** und gegenseitiges **Vertrauen** funktionieren Kooperationen nicht.
- Bei Zusammenschlüssen müssen die **Eigentums- und Führungsstrukturen** für die Unternehmer persönlich **akzeptabel** sein.

- Gute Gelegenheiten für den Aufbau von engeren Kooperationen sind anstehende **Grossinvestitionen** und **Nachfolgeregelungen**.
- **Ein neutraler Moderator**, der die Verhandlungsprozesse führt, kann die Interessen aller Beteiligten in eine Win-win-Lösung zusammenbringen.

MÖGLICHE ROLLE DES VERBANDES

- **Dokumentation** zu Betriebsschliessung und/oder Kooperation (z.B. in Form eines Leitfadens zum Vorgehen mit Mustern und Tipps)
- Praxisnahe **Schulungsveranstaltungen** (1 – 2 Tage)
- **Vermittlung** von kompetenten **Gesprächspartnern** (z.B. Unternehmer mit Kooperationserfahrung, spezialisierte Berater)

Bitte Feedbackformular ausfüllen und abgeben!