

KMU

Fruchtbarer Tauschhandel in Sachen Erfahrung

Die Bauwirtschaft ist einem anhaltenden Wandel unterworfen. Dies sieht man beispielsweise an der Produktivität, welche seit Beginn der 90er Jahre stark gestiegen ist. Laut Untersuchungen ist dies hauptsächlich darauf zurückzuführen, dass immer weniger, aber besser ausgebildete Baufachleute eine praktisch unveränderte hohe Wertschöpfung erzielen. Leider bleibt aber bei den Bauunternehmen deshalb nicht mehr an Gewinn. Es drängt sich die Frage auf, wie lange das noch weitergehen kann.

Von Thomas Rüegge*

Wie praktisch alle Industrienationen entwickelten sich auch die Schweiz zu einer Dienstleistungsgesellschaft. Im Dienstleistungssektor arbeiten bereits über zwei Drittel der Bevölkerung und er trägt auch 73% zum Bruttoinlandprodukt (BIP) bei.

Die Bauwirtschaft hat im Jahr 2003 gerade mal 10% des BIP erarbeitet (1990 waren es noch 17%). Erschreckende, fast beängstigende Zahlen für die Bauwirtschaft. Sicher ist, dass es in Zukunft weiterhin produzierende Bauunternehmen braucht. Die Frage ist nur, welche.

Untersuchungen und Erfahrungen aus den betreuten Erfahrungsaustauschgruppen des Instituts für Klein- und Mittelunternehmen an der Universität St. Gallen haben gezeigt, dass beispielsweise die Eigenkapitalrendite im Bauhauptgewerbe deutlich niedriger ist

als in vor- und nachgelagerten Stufen der Wertschöpfungskette. Als vorgelagerte Stufe gilt beispielsweise der Handel mit Baumaterialien, als nachgelagerte Stufe die Finanzierung, der Unterhalt und die Bewirtschaftung von Gebäuden.

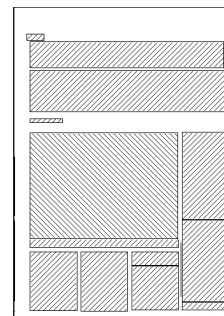
Einige Unternehmen haben dies bereits erkannt. Es könnten aber noch viel mehr sein. Dabei sind die an Erfa-Gruppen teilnehmenden Unternehmen auf jeden Fall zu den innovativeren und aktiveren der Branche zu zählen.

Ideen sind gefragt denn je

Die derzeit sehr angespannte wirtschaftliche Situation vieler Unternehmen wird sich aufgrund der zu erwartenden Konjunkturverbesserung teilweise wieder entspannen. Grundsätzlich ist aber zukünftig mit noch härteren Marktbedingungen zu rechnen und

die Unternehmen müssen sich aktiv um Verbesserungsmöglichkeiten und Chancen bemühen. Ob dies die verstärkte Ausrichtung am Kundenbedürfnis, eine Nischenbesetzung, die Erweiterung des Leistungsangebots, die Verlagerung der Aktivitäten entlang der Wertschöpfungskette, Spezialisierung, Kooperationen oder andere mögliche Handlungsalternativen sind, kann nicht generell beantwortet werden.

Diese Entscheidungen sind sehr situationsabhängig. Sicher aber ist, dass es in Zukunft



grosser Anstrengungen bedarf und die Zeiten des «Abwartens» vorbei sind. Ideen, Initiativen und Innovationen sind gefragter denn je. Und auch im Bereich der Baubranche wird man an Dienstleistungen, die weit über das eigentliche Kerngeschäft hinausgehen, nicht vorbeikommen. Möglicherweise können sich solche Dienstleistungen sogar für manche Unternehmen zum neuen Kerngeschäft entwickeln.

Als Beispiele seien hier einige Möglichkeiten genannt, die von gewissen betreuten Bauunternehmen mit Erfolg ausgeschöpft werden:

- Nischenbesetzung
- Direktvertrieb an Bauherrn unter Umgehung des Architekten oder Generalunternehmers
- Einbezug nachgelagerter Stufen der Wertschöpfungskette (z. B. Gebäudebewirtschaftung)
- Einbezug vorgelagerter Stufen der Wertschöpfungskette (z. B. Handel mit Baugeräten)
- Public Private Partnership, das heisst zum Beispiel Kooperationen mit der öffentlichen Hand zum Unterhalt öffentlicher Infrastruktur, bspw. Kanalisation
- BOT (Build – Operate – Transfer; Bauwerk wird erstellt und unterhalten; nach einer bestimmten Nutzungsdauer an den Auftraggeber veräussert)
- Contracting (Leistungs-, Einspar- und Finanzierungscontracting).

Allerdings können solche Chancen nur von innovativen, offenen und beweglichen Unternehmen wahrgenommen

werden. **KMU gut aufgehoben**

Das Schweizerische Institut für Klein- und Mittelunternehmen an der Universität St. Gallen, das einzige Universitätsinstitut mit vollumfänglicher KMU-Ausrichtung, ist besonders daran interessiert, Forschung und Praxis zu verbinden und diese Bereiche gegenseitig zu befruchten. Einer der Schwerpunkte des Instituts sind Unternehmen aus der Baubranche. Hier kann das Institut auf langjährige, intensive Kontakte und Kooperationen verweisen. Im Zuge dieser intensiven Zusammenarbeit haben sich einige Dienstleistungen entwickelt, die heute – aktueller denn je – zum gegenseitigen Vorteil genutzt werden können.

Erfahrungsaustausch-Gruppen

Das Institut betreut mehrere Erfahrungsaustauschgruppen (Erf-Gruppen) aus dem Baugewerbe. In einer solchen Gruppe treffen sich jeweils ca. zehn ambitionierte Unternehmer, welche nicht in direktem Konkurrenzkampf stehen. Durch dieselben Rahmenbedingungen (Branche, Unternehmen, Wirtschaftslage etc.) und die ausgeschlossene Konkurrenz ist es möglich, in diesen Gruppen praktisch jede Thematik offen zu diskutieren, gegenseitig voneinander zu lernen, Informationen auszutauschen, zu kooperieren, Ideen zu entwickeln, Umsetzungen zu hinterfragen, und, und, und.

Benchmarking

Um die eigene Situation im

Unternehmen überhaupt erst richtig deuten und einordnen zu können, ist es erforderlich, Vergleichswerte zu haben. Diese Werte lassen sich einerseits durch langjährige, unternehmensinterne Vergleiche eruiieren. Deutlich aussagekräftiger sind aber Vergleiche, die um externes Zahlenmaterial erweitert sind. Hier bietet das Institut seit einigen Jahren speziell auf die Baubranche zugeschnittene Vergleichsmöglichkeiten. Aus den mittlerweile fast 70 Unternehmen, die z. B. beim jährlichen Kennzahlenvergleich teilnehmen, werden anonymisierte Branchenwerte im Vergleich zu den eigenen Zahlen ermittelt, die ein Ranking des eigenen Unternehmens und – wieder über die Erf-Gruppen – entscheidenden Informationsaustausch über Stärken und Schwächen ermöglichen. Diese Analysen helfen dem Unternehmer aber auch, sich auf die relevanten Kenngrössen zu konzentrieren und sich beispielsweise optimal auf Bankgespräche vorzubereiten.

Themenspezifische Tagungen und Weiterbildungsangebote

Aus- und Weiterbildung sind zwei wichtige Steckenpferde des Schweizerischen Instituts für Klein- und Mittelunternehmen an der Universität St. Gallen. Die Palette der angebotenen Dienstleistungen reicht von öffentlich ausgeschriebenen Seminaren speziell für KMU (wie z. B. das St. Galler Management-Seminar), über Fachtagungen wie die Bautagung, den KMU-Tag mit rund 800 Unternehmern aus ver-

schiedensten Branchen, branchenspezifische Ausbildungen bis zu firmeninternen, auf ganz individuelle Bedürfnisse angepasste Schulungen.

Beratung

Darüber hinaus stellt das Institut für KMU sein Know-how in Beratungsprojekten zur Verfügung. Für einzelne Unternehmen werden individuelle Beratungen in den Bereichen Strategie, Finanzierung und Marketing angeboten. Für Verbände, so zum Beispiel auch für den SBV, erstellt das Institut für KMU aber auch immer wieder Branchenstudien. Zudem können bei Bedarf auch Studenten für Beratungsprojekte beigezogen werden.

Networking

Networking – und das gleich doppelt. Einerseits zwischen den Unternehmen, die sich über das KMU-HSG kennen gelernt haben bzw. in Kontakt stehen – in Erfahrungsgruppen, über die Fördergesellschaft oder diverse Ausbildungen. Andererseits aber auch über die Möglichkeit, internationale Forschungskontakte zu nutzen. Durch die intensive Zusammenarbeit mit Unternehmen aus der Praxis und unter Berücksichtigung von wissenschaftlichen Einflüssen versucht das Institut, praxisnahe und relevante Hilfestellungen im und für den Alltag zu bieten. Gleichzeitig aber werden Unterstützungen für ausserordentliche Anforderungen, die

für die einzelnen Unternehmer und Unternehmerinnen eben nicht alltäglich sind, geboten und über Querverbindungen oftmals Ideallösungen entwickelt.

www.kmu.unisg.ch

Die Zeiten des «Abwartens» sind vorbei. Ideen und Initiativen sind gefragt. Betreute Erfahrungsaustauschgruppen bilden eine gute Basis für zukunftsorientiertes Handeln. (Foto: comet)



