



Auswirkungen der aktuellen Wirtschaftskrise Chancen, Risiken und Massnahmen

Kernergebnisse der Studie in der Baustoff-/Bauzulieferindustrie

Zürich, Juli 2009

A. Management Summary	3
B. Status quo der Schweizer Bau- und Baustoff-/Bauzulieferindustrie Die Branche zeigt stetiges Wachstum	6
C. Die Baustoff-/Bauzulieferindustrie in der aktuellen Wirtschaftslage Auswirkungen, Chancen/Risiken und Massnahmen	9
C.1 Auswirkungen der Wirtschaftskrise Die Krise ist in der Baustoff-/Bauzulieferbranche angekommen	13
C.2 Konjunkturpakete Trotz Kritik positive Auswirkungen und hohe Partizipationsrate erwartet	19
C.3 Chancen und Risiken Trotz Bedrohungen bietet die Krise auch eine Vielzahl an Möglichkeiten	23
C.4 Massnahmen für den Weg aus der Krise Nur durch gezielte Aktivitäten kann die Krise gemeistert werden	26
D. Ansprechpartner bei Roland Berger Strategy Consultants Ihre Kontaktpersonen der Practice Group Baumaterial	30



A. Management Summary



Studie angesichts einbrechender Auftragseingänge in Baustoff-/Bauzulieferindustrie durchgeführt – Fundiertes Stimmungsbild

- Die Finanzkrise hat sich zu einer **weltweiten Wirtschaftskrise** entwickelt – kaum ein Industriezweig, der nicht betroffen ist. Auch die **Baustoff-/Bauzulieferindustrie** muss sich mit den **Auswirkungen der Krise** auseinandersetzen
- Die **inländische Bauindustrie** hat noch ein **erfolgreiches Jahr 2008** verzeichnet; zum **Ende des Jahres** hin sind jedoch - genau wie im ersten Quartal 2009 - die **Auftragseingänge** im Wohn- und Wirtschaftsbau **eingebrochen**; Tiefbau weiterhin wachsend, jedoch langsamer
- Welches **Ausmass** wird die Wirtschaftskrise annehmen? Wie lang wird sie **andauern**? In welcher **Form** macht sich die Krise bemerkbar?
- Welche **Risiken** aber auch **Chancen** ergeben sich aus der Krise? Helfen die Konjunkturpakete¹⁾?
- Wie kann ein Unternehmen bestmöglich auf die **Folgen** vorbereitet werden? Welche **Massnahmen** können ergriffen werden?
- Zu diesen Themen haben wir im März und April 2009 eine Vielzahl von **Führungskräften** der **Baustoff-/Bauzulieferindustrie** in der **Schweiz** und in **Deutschland** – als wichtiges Absatzland der Schweizerischen Baustoff-/Bauzulieferindustrie – **befragt**. Die hochkarätigen Positionen der Teilnehmer spiegelt ein sehr **grosses Interesse** am Thema wider

1) Die Konjunkturpakete des Bundesrates (CH) und die Konjunkturprogramme der Bundesregierung (DE) werden im Rahmen dieser Studie gemeinsame als Konjunkturpakete bezeichnet

Krise zeigt Auswirkungen in der Bauzulieferindustrie – Unternehmen hoffen auf positive Auswirkungen der Konjunkturpakete

- Die **Krise** zeigt **bereits deutliche Auswirkungen** und wird die Bauzulieferbranche in den **kommenden Jahren** im **Griff** haben
- Die **Talsole** der Krise ist noch **nicht erreicht** – **schwerste Einschnitte** im zweiten Halbjahr **2009** und **2010** erwartet, mit zwei- bis dreijähriger Krisendauer
- Da die **Umsatzeinbussen nicht** von der **Kostenentwicklung kompensiert** werden, ergeben sich bei 58% der Teilnehmer Einbussen beim Ergebnis
- **Mehrheitlich** rechnen die Unternehmen damit, aus den **Konjunkturpaketen** zu **profitieren**, in der **Schweiz** leicht **zeitversetzt** im Vergleich zu Deutschland – allerdings wird von knapp der **Hälfte** nur eine **moderate Wirkung** erwartet
- **Risiken** in der Krise sehen Teilnehmer in **Insolvenzen, Marktkonsolidierungen** und **Grosskundenentwicklung** – **Chancen** hingegen im **Gesundschumpfen der eigenen Organisation**, sowie der Steigerung des Marktanteils; die Schweiz ist bezüglich Chancen etwas optimistischer
- **Bedrohungen** aus der **Krise** werden seitens der Unternehmen mit vielzähligen **Massnahmen** **begegnet** – **Kostensenkung** und **Optimierung** des **Working Capital** im Vordergrund
- Schweizer und Deutsche Unternehmen wählen **duales Vorgehen** – **Krisenbewältigung** und **bisherige Strategie** werden gleichermassen als Führungsschwerpunkte betrachtet

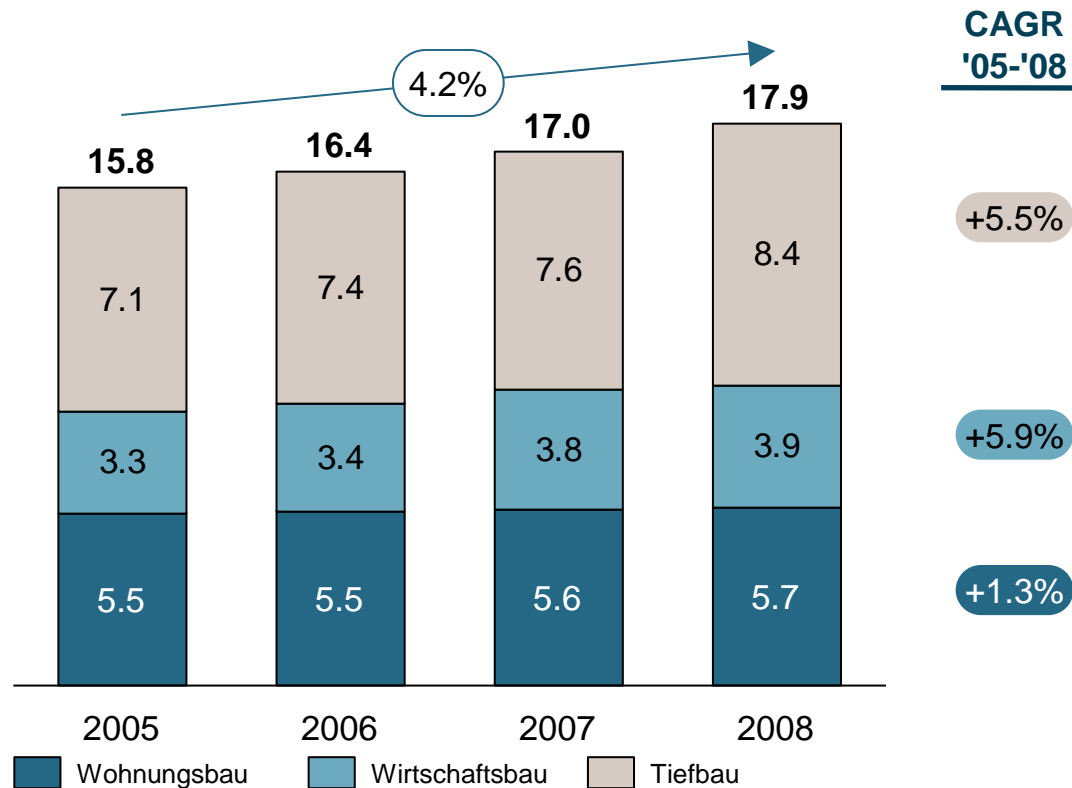


**B. Status quo der Schweizer Bau- und Baustoff-
/Bauzulieferindustrie – Die Branche zeigt stetiges Wachstum**



Positive Entwicklung der Bauwirtschaft vom Tiefbau und Wirtschaftsbau getragen – nur geringer Anstieg im Wohnungsbau

Entwicklung Umsätze Bau nach Segmenten 2005 bis 2008 [Mrd. CHF]



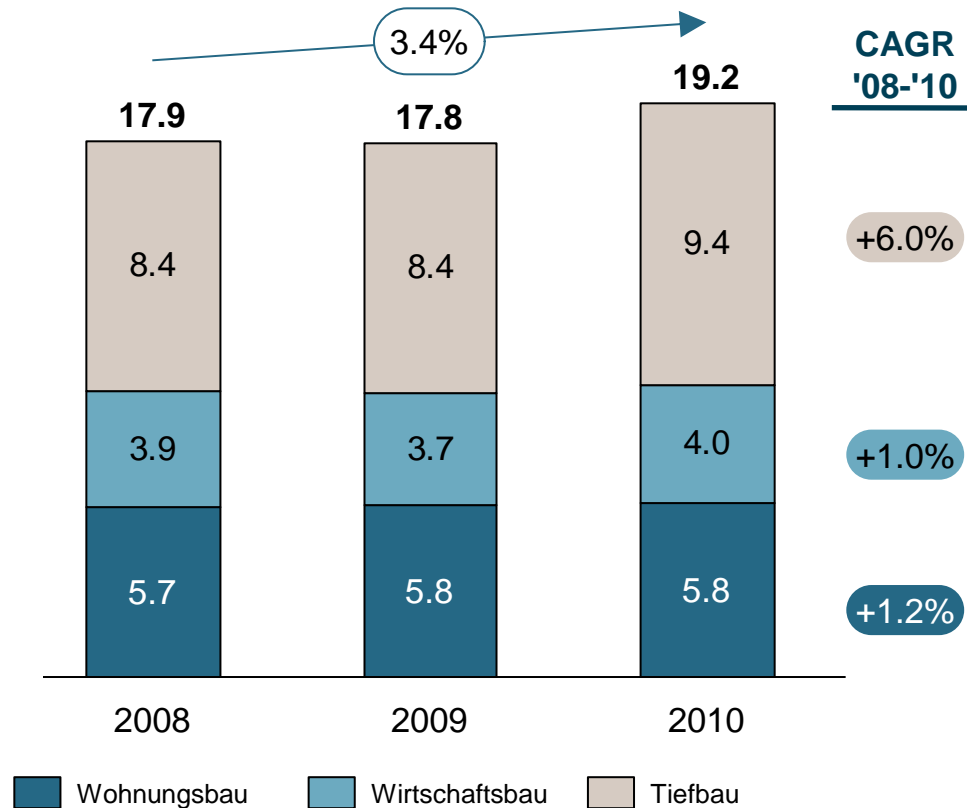
Anmerkungen

- **Wachstum** der Bautätigkeit 2008 überwiegend vom **Tiefbau** getragen
- **Klumpenrisiko** im **Tiefbau**, da stark **abhängig** von einigen **grossen Infrastrukturprojekten** wie NEAT
- **Wohnungsbau** mit stabilen Wachstumsraten - **begünstigt** u.a. durch Zuwanderung
- **Wirtschaftsbau** konnte von **guter Konjunkturlage** profitieren, auch wenn das Wachstum sich 2008 deutlich abschwächte

1) Nominal

2009 wird die Bauwirtschaft nach Einschätzungen leicht einknicken – Mittelfristig keine Rezession

Entwicklung Bauwirtschaft in der Schweiz 2009 und 2010 [Umsatz Mrd. CHF, real]



Anmerkungen

- Für 2009 leichte Zunahme des Wohnungsbaus erwartet – mit **tiefen Hypothekarzinsen** und **Wachstum der Bevölkerung** als Treiber
- Wirtschaftsbau **besonders konjunkturabhängig** – weniger Projekte in den wichtigsten Wirtschaftszentren
- Die Prognose für 2010 geht von einer konjunkturellen Erholung aus – **bei einer andauernden Rezession könnte** der Trend für die Bauwirtschaft nach unten gehen
- Der **grosse Auftragsbestand im Tiefbau** spricht für eine robuste Entwicklung

1) In Preisen von 2000

Quelle: Euroconstruct, Roland Berger



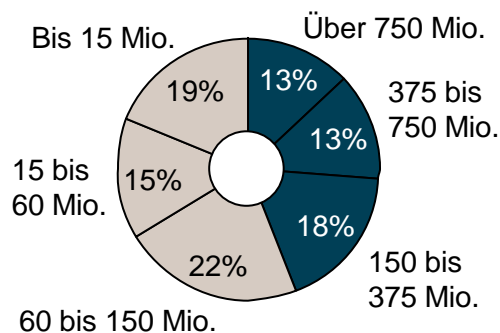
C. Die Baustoff-/Bauzulieferindustrie in der aktuellen Wirtschaftslage – Auswirkungen, Chancen/Risiken und Massnahmen



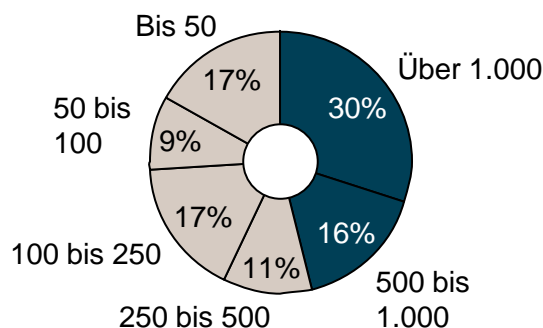
Unternehmen aller Grössen und Segmente haben an der Studie teilgenommen – Befragte meist auf Geschäftsführungsebene

Übersicht Studienteilnehmer aus der Schweiz und Deutschland, n = 59 [%; CHF; Anzahl]

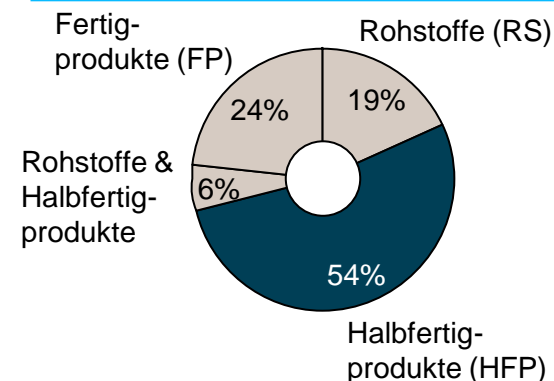
Umsatz



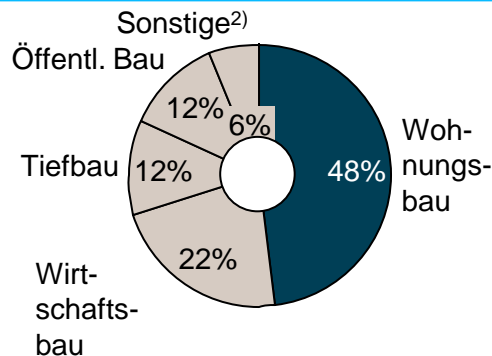
Mitarbeiter



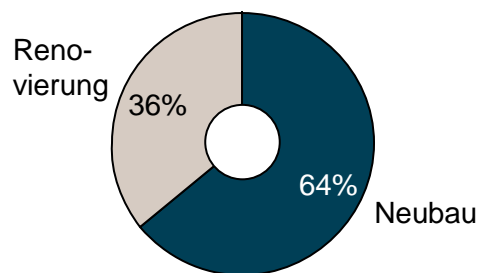
Segment



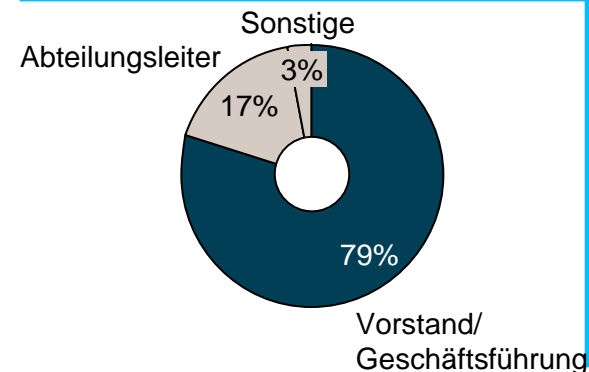
Schwerpunkt Bausegment¹⁾



Schwerpunkt Baubereich



Funktion Befragte



1) Marktsegment, in dem grösster Umsatzanteil erwirtschaftet wird

2) Garten- und Landschaftsbau, Stahl und Keramik

Die Krise wird die Bauzulieferbranche in den kommenden Jahren im Griff haben – Die Konjunkturpakete werden unterschiedlich beurteilt

10 Kernergebnisse der Studie (1/2)

- 1.** Fast zwei Drittel der Teilnehmer spüren bereits heute **negative Auswirkungen der Krise** – stärkster Einschnitt im 2. HJ. 2009 und 2010 erwartet

- 2.** Die grosse **Mehrheit** der Befragten erwarten eine **Krisendauer von zwei Jahren**, knapp ein Drittel sogar von drei oder mehr Jahren

- 3.** **Umsatzeinbussen** werden für **2009 und 2010** von fast allen Teilnehmern vorhergesagt, v.a. wegen sinkender **Verkaufsmengen**

- 4.** 71% der Befragten erwarten aus **Konjunkturpaketen** zu profitieren, in der Schweiz sogar mehr – Fast die Hälfte allerdings mit lediglich moderatem Nutzen

- 5.** **Hauptkritikpunkte** an den Paketen sind die befürchtete nur **kurzfristige Wirkung**, sowie **Probleme** bzgl. **Ausschreibungen/ Vergabe** von **Projekten**

Bedrohungen aus der Krise werden seitens der Unternehmen mit vielzähligen Massnahmen begegnet – Kostensenkung im Vordergrund

10 Kernergebnisse der Studie (2/2)

6. Die Unternehmen sehen **Insolvenzen als grösstes Risiko**, mehr als die Hälfte sogar als starkes bis sehr starkes

7. **Chancen** sehen die Befragten im **Gesundshrumpfen** der **Organisation**, sowie der **Steigerung** des **Marktanteils**; die **Schweiz** ist hier etwas **optimistischer** und sieht **mehr Chancen** als Deutsche Teilnehmer

8. Alle Unternehmen ergreifen **Massnahmen zur Kostensenkung – Optimierung von Working Capital** und **Sicherung der Finanzierung** ebenfalls wichtig

9. **Massnahmen zur Kostenreduktion** liegen hauptsächlich in der **Reduktion** von **SbA¹⁾** und im Bereich der **Effizienzprüfung** mit Anpassung der Prozesse

10. **In Produktion** und **im Overhead** werden **Mitarbeiterkapazitäten** entsprechend der Marktbedürfnisse **angepasst** – geringe Reduktion im Vertrieb, um Marktbearbeitung nicht zu gefährden

1). Sonstige betriebliche Aufwendung



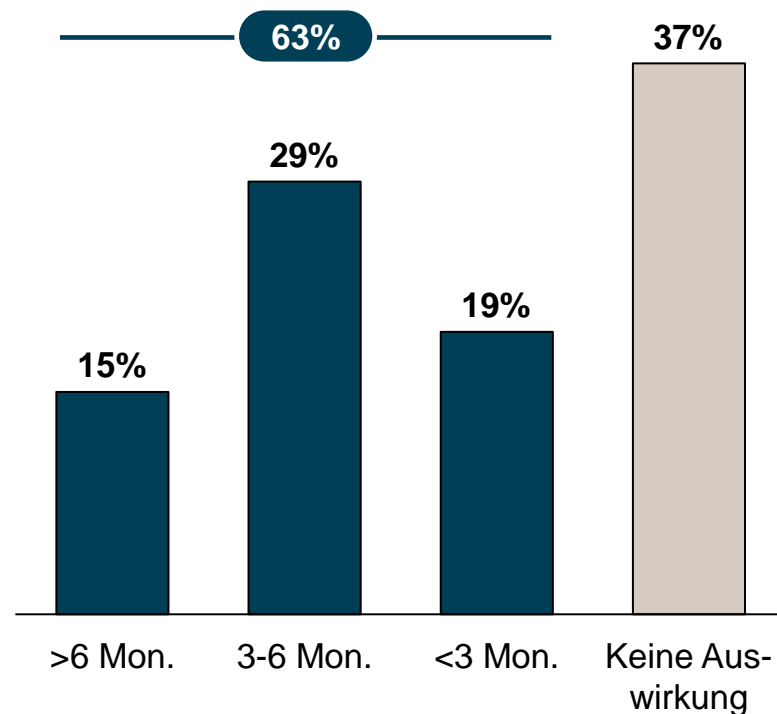
C.1 Auswirkungen der Wirtschaftskrise – Die Krise ist in der Baustoff-/Bauzulieferbranche angekommen



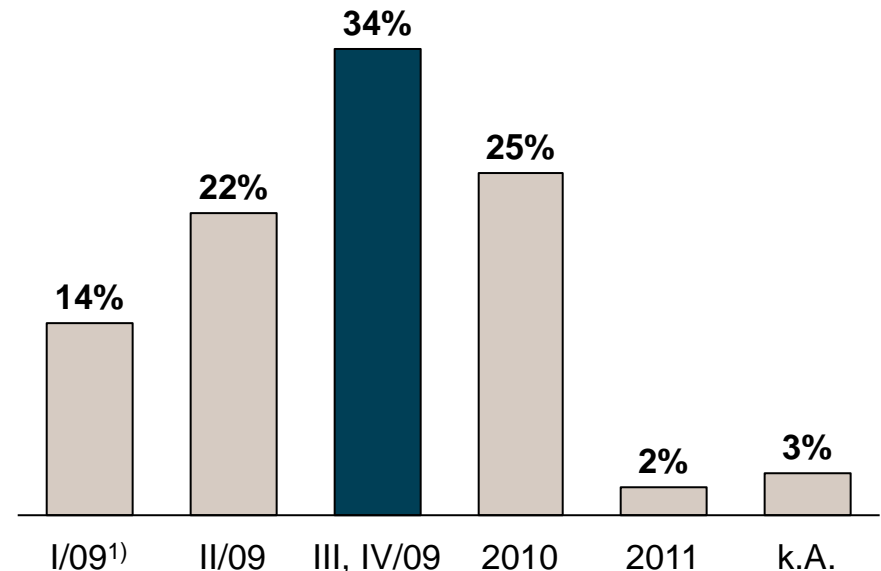
Krise wirkt sich bei meisten Unternehmen bereits seit Monaten aus – Mehrheit erwartet stärksten Einschnitt im zweiten Halbjahr 2009

Anteil Teilnehmer die Krise spüren inkl. Zeitangabe seit wann, stärkster Einschnitt [%]

Seit wann Unternehmen die Krise spüren



Erwartung stärkster Einschnitt

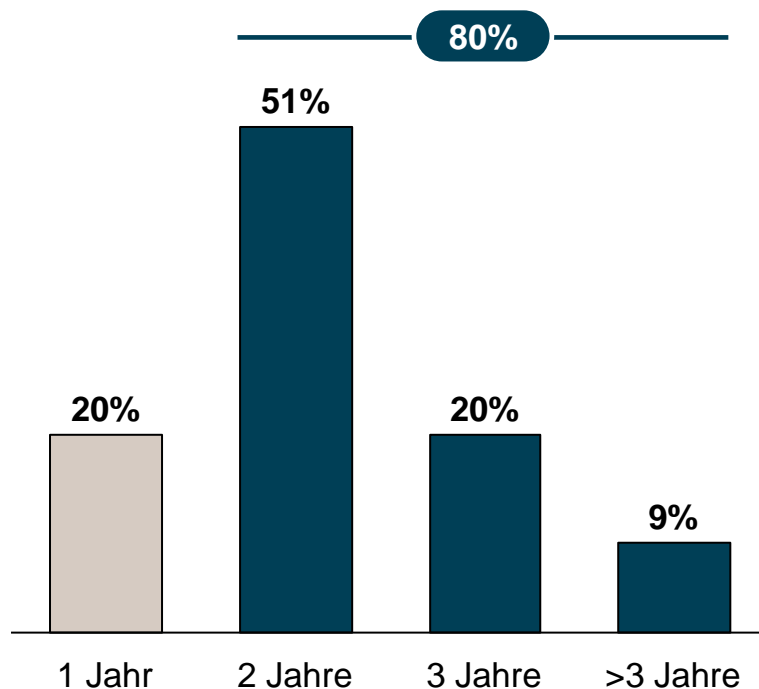


1) I/09 – Erstes Quartal 2009

Der Grossteil der Teilnehmer sieht die Branche noch für mindestens zwei Jahre im Griff der Wirtschaftskrise

Andauern der Wirtschaftskrise in Bauzulieferbranche¹⁾ [%]

Dauer der Wirtschaftskrise [%]



1) Bereinigt um Teilnehmer ohne Angabe (ca. 7%)

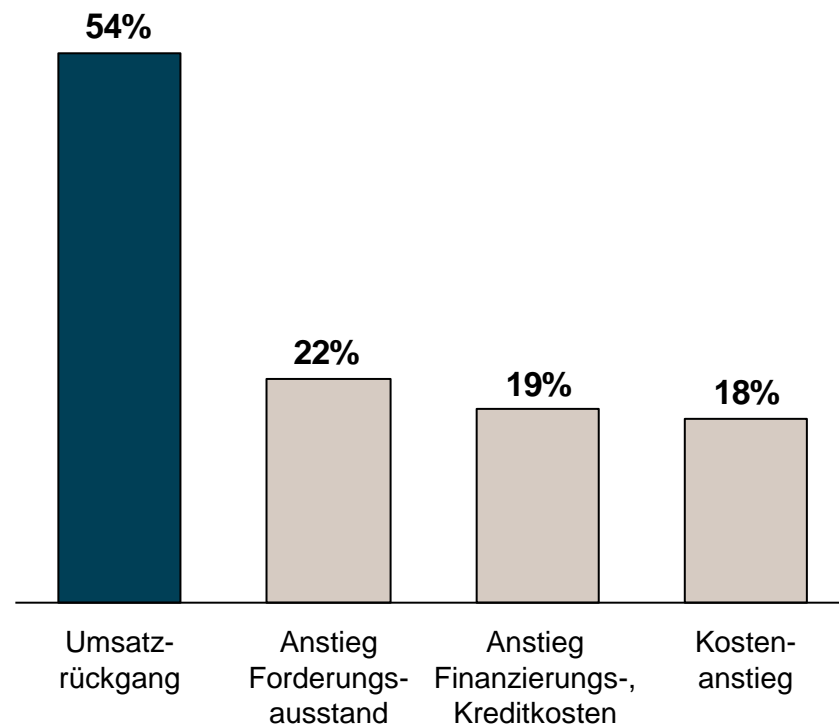
Anmerkungen

- Grossteil der Unternehmen (80%) geht **von länger anhaltender Krise von 2 Jahren oder mehr aus** – 9% erwarten sogar Dauer von über drei Jahren
- **Hersteller verschiedener Grösse** unterscheiden sich in ihren Ergebnissen kaum
- Teilnehmer aus dem **Renovierungsgeschäft** erwarten tendenziell eine **kürzere Krisendauer** als Neubauunternehmen
- Die **Schweiz** zeigt sich **optimistischer** als Deutschland – **Grossteil** sieht **Krise nach 2 Jahren beendet**, mehr als 3 Jahre erwartet hier niemand
- Umgekehrt sieht **fast kein Schweizer** das **Ende** bereits **innerhalb eines Jahres**

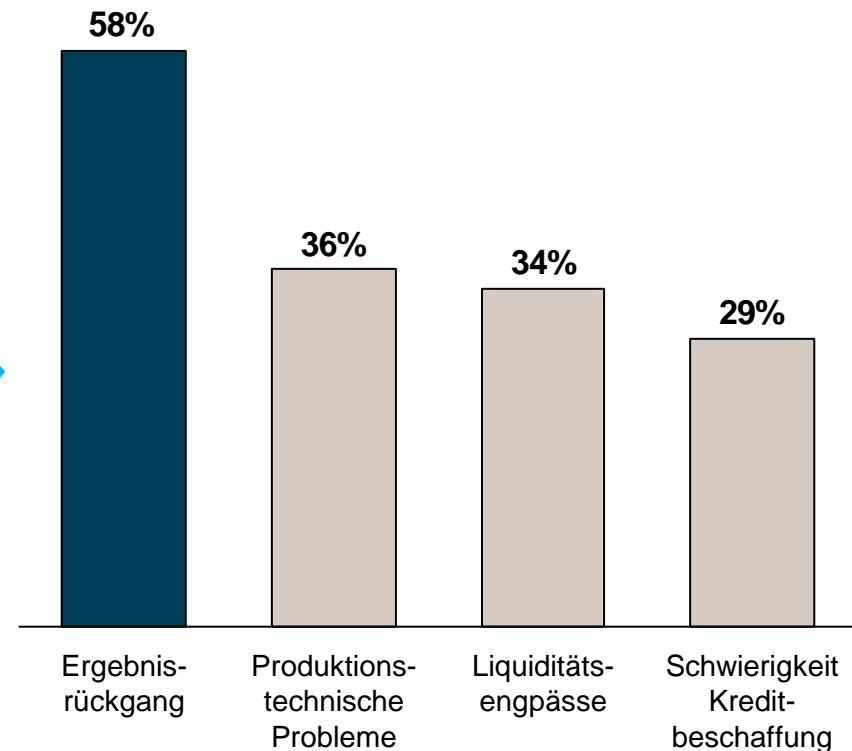
Krise spiegelt sich bislang vor allem im Umsatz und Ergebnis wider – 54% der Befragten mit Umsatz-, 58% mit Ergebnismrückgang

Auswirkungen der Krise auf die Unternehmen 09/2008 bis 03/2009 [%]

Auswirkung des Marktes

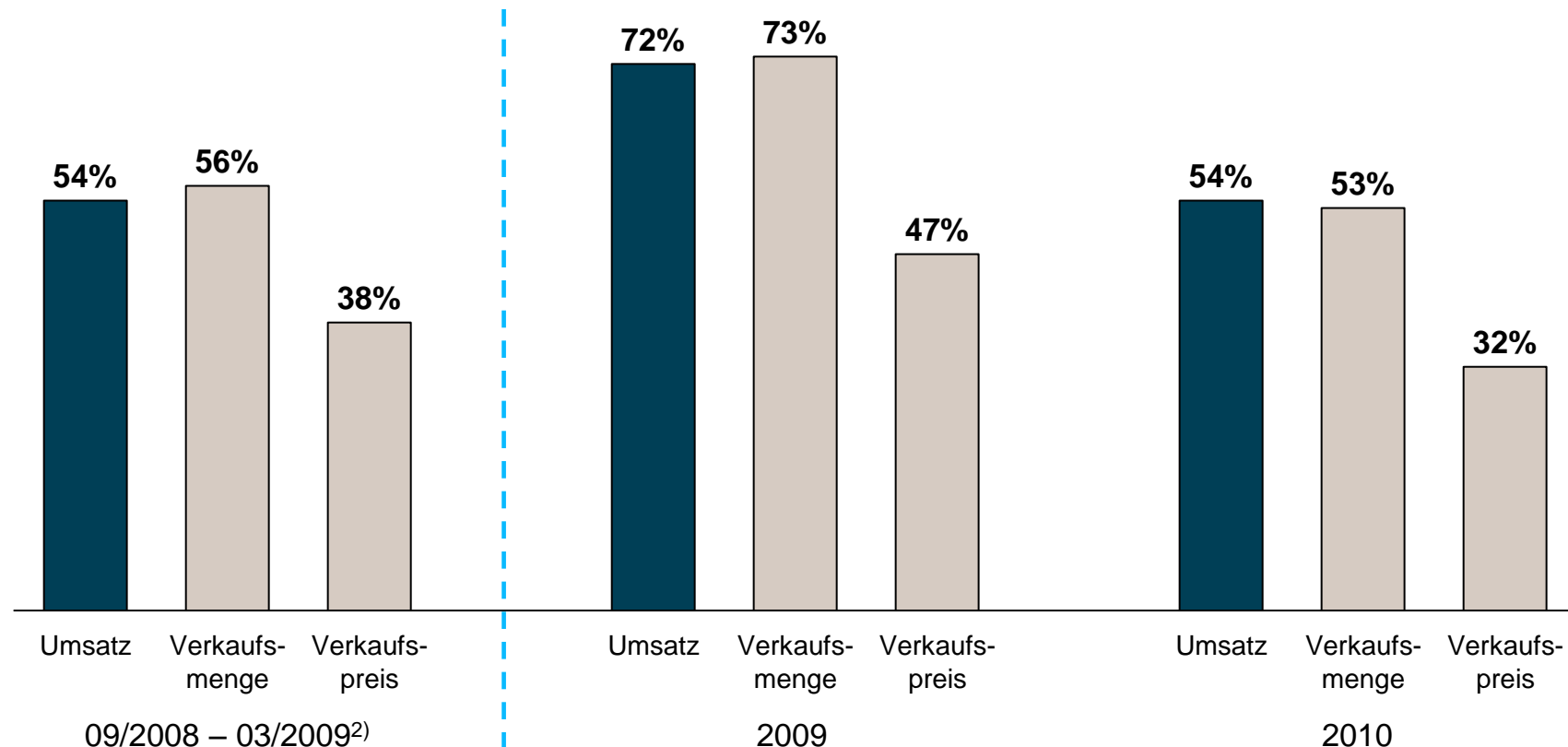


Probleme für Unternehmen



Besonders massiv wird von Umsatzrückgang im Jahr 2009 ausgegangen – vor allem durch Mengenrückgang getrieben

Auswirkungen der Krise auf die Unternehmen¹⁾ – Rückgang Umsatz [%]

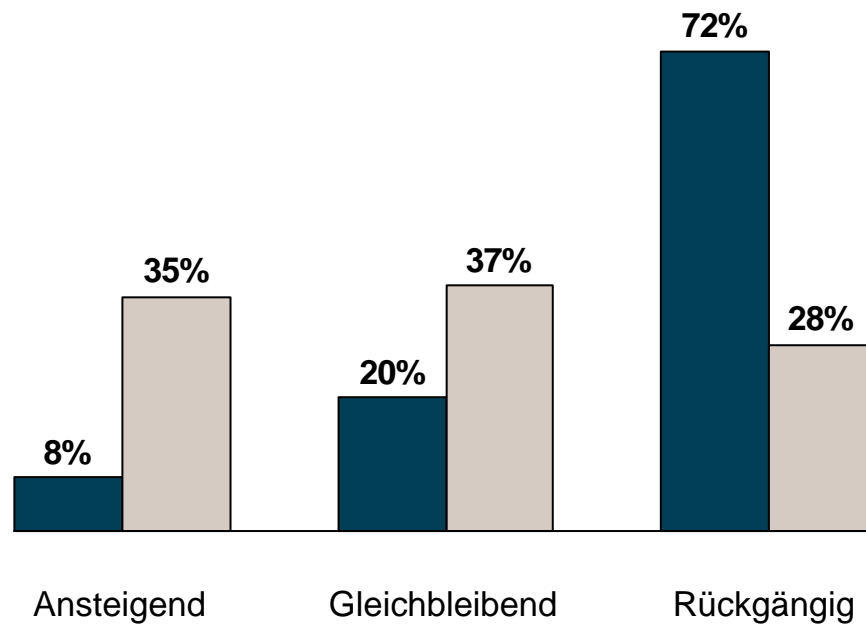


1) Bereinigt um Teilnehmer ohne Angabe 2) Für Unternehmen, die noch keine Auswirkung der Krise spüren, wurde "gleichbleibend" angenommen

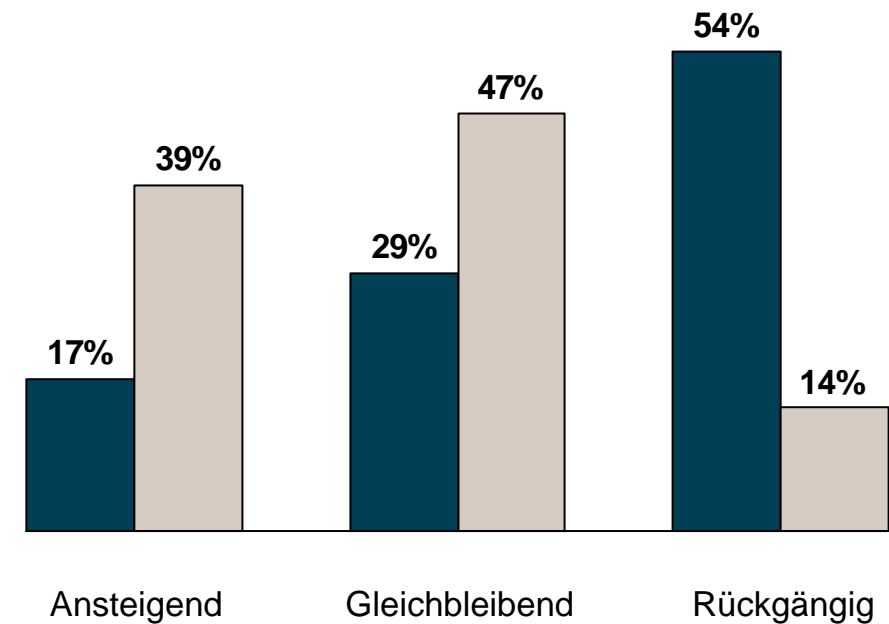
Daraus ergeben sich für viele Unternehmen Ergebniseinbußen – Kostenentwicklung zieht nicht mit Umsatzrückgang gleich

Vergleich Auswirkungen Umsatz vs. operative Kosten 2009 und 2010¹⁾ [%]

Umsatz vs. operative Kosten 2009



Umsatz vs. operative Kosten 2010



■ Umsatz ■ Operative Kosten

1) Bereinigt um Teilnehmer ohne Angabe

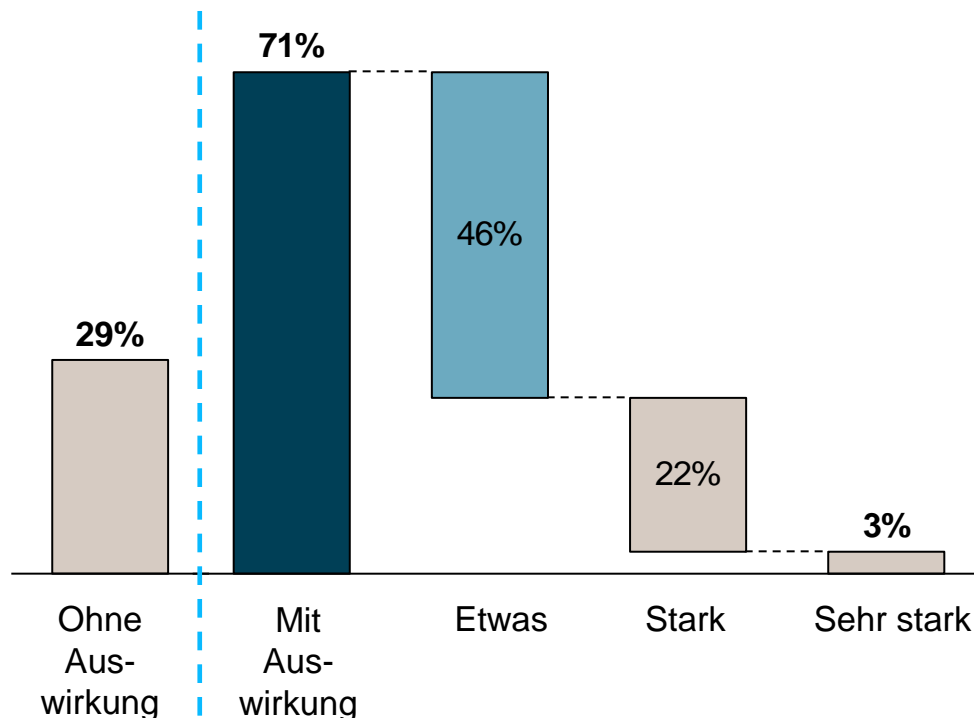


C.2 Konjunkturpakete – Trotz Kritik positive Auswirkungen und hohe Partizipationsrate erwartet

71% der Unternehmen erwarten positive – mehrheitlich jedoch nur moderate („etwas“) – Auswirkungen des Konjunkturpakets

Auswirkung Konjunkturpaket auf Unternehmen [%]

Auswirkungen Konjunkturpaket [%]



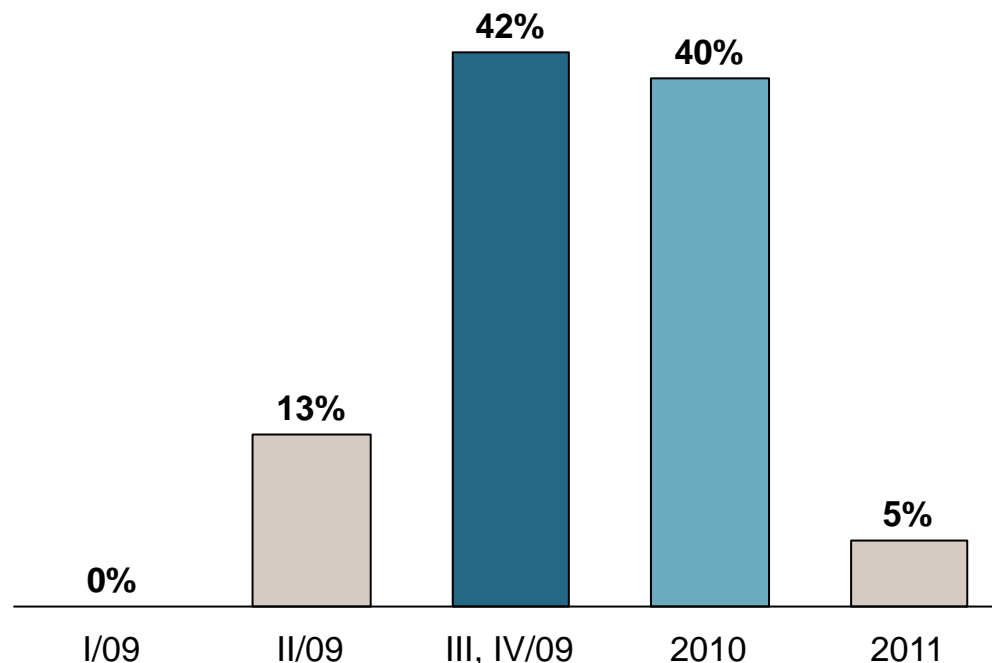
Anmerkungen

- **Erwartungen** begründen sich durch Projekterwartungen in den Bereichen **allgemeine Sanierungen** und dem **Strassenbau**
- **Grosse Unternehmen** (>150 Mio. CHF Umsatz) rechnen wegen **breiterer Aufstellung** verstärkt mit **positiven Auswirkungen** der Konjunkturpakete
- **Wohnungsbaulieferanten** erwarten eher **weniger Unterstützung**
- **Tiefbaulieferanten** hingegen rechnen mit "**sehr starker**" **Auswirkung**
- **Schweiz** tendenziell **optimistischer** – über **90%** der Teilnehmer erwarten von den Konjunkturpaketen zu **profitieren**

Je gleichgrosse Anteile der Teilnehmer erwarten die Wirkung der Konjunkturpakete im 2. Halbjahr 2009 bzw. in 2010

Zeitliche Wirkung Konjunkturpakete¹⁾ [%]

Greifen der Konjunkturpakete [%]



1) Bereinigt um Unternehmen ohne Angabe (k.A. – 7%)

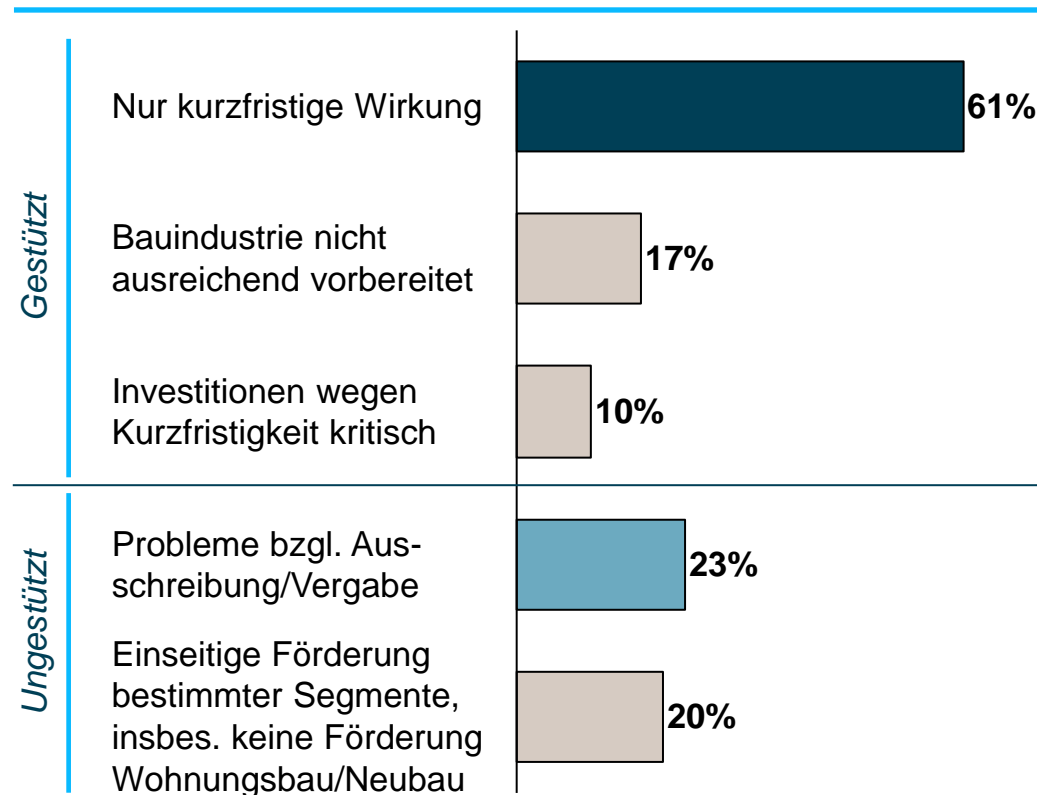
Anmerkungen

- **Knapp die Hälfte** der Unternehmen geht davon aus, dass **Massnahmen** der Konjunkturpakete bereits **im zweiten Halbjahr 2009** "ziehen"
- In der **Schweiz** wird die Wirkung etwas **später als in Deutschland** erwartet – Die Pakete wurden kurz **nach Deutschland beschlossen**
- Mittelgrosse bis grosse Unternehmen (**Umsätzen >60 Mio. CHF**) sind **von Wirkung Ende 2009 überzeugt** – möglicherweise erwarten sie aufgrund ihrer **wirtschaftlichen Bedeutung** eine **schnellere Zuteilung**
- **Unternehmen mit Umsätzen <60 Mio. CHF** sehen das Greifen der Pakete **erst in 2010**

Problematisch erscheint Kurzfristigkeit der Wirkung der Konjunkturpakete – zudem Probleme bzgl. Ausschreibung/ Vergabe

Kritikpunkte und Probleme mit Konjunkturpaketen¹⁾ [%]

Probleme mit Konjunkturpaket [%]



Anmerkungen

- **Unternehmen fürchten** Einschnitte durch **Auftragseinbrüche nach Auslaufen der Förderprogramme** – ggfs. "Verschieben der Krise"?
- **Probleme bei Ausschreibung/ Vergabe erwartet**
 - **Projektverzögerung** wird insbesondere in der **Schweiz** moniert
 - **Mangelnde Kapazität** der **Bauämter** sehen die **Deutschen** als Problem an
- Teilnehmer monieren, dass die **Konjunkturpakete** nur **einzelne Bausegmente begünstigen** und den Wohnungs/-neubau weitestgehend aussen vor lassen
- **Mangelnde Nachhaltigkeit** der Massnahmen sehen die Teilnehmer als **Kritikpunkt**, auch in der Schweiz

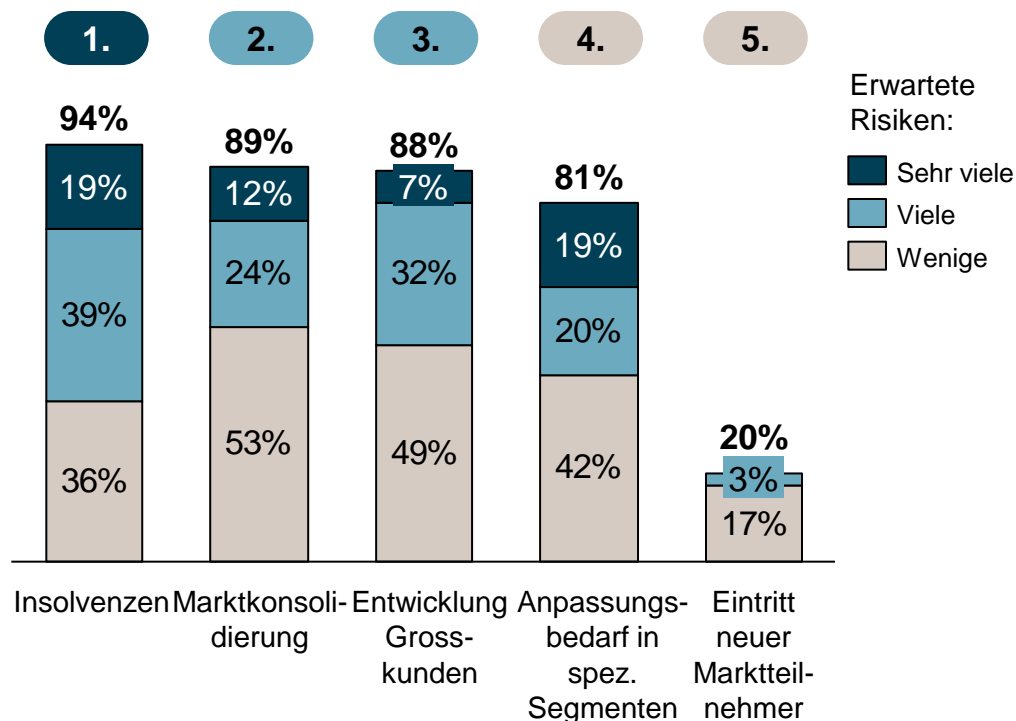
1) Mehrfachnennung möglich

C.3 Chancen und Risiken – Trotz Bedrohungen bietet die Krise auch eine Vielzahl an Möglichkeiten

Insolvenzen, Konsolidierungen und Grosskundenentwicklung werden von fast allen Unternehmen als grösste Risiken angesehen

Risiken der Wirtschaftskrise¹⁾ [%]

Risiken [%]



Anmerkungen

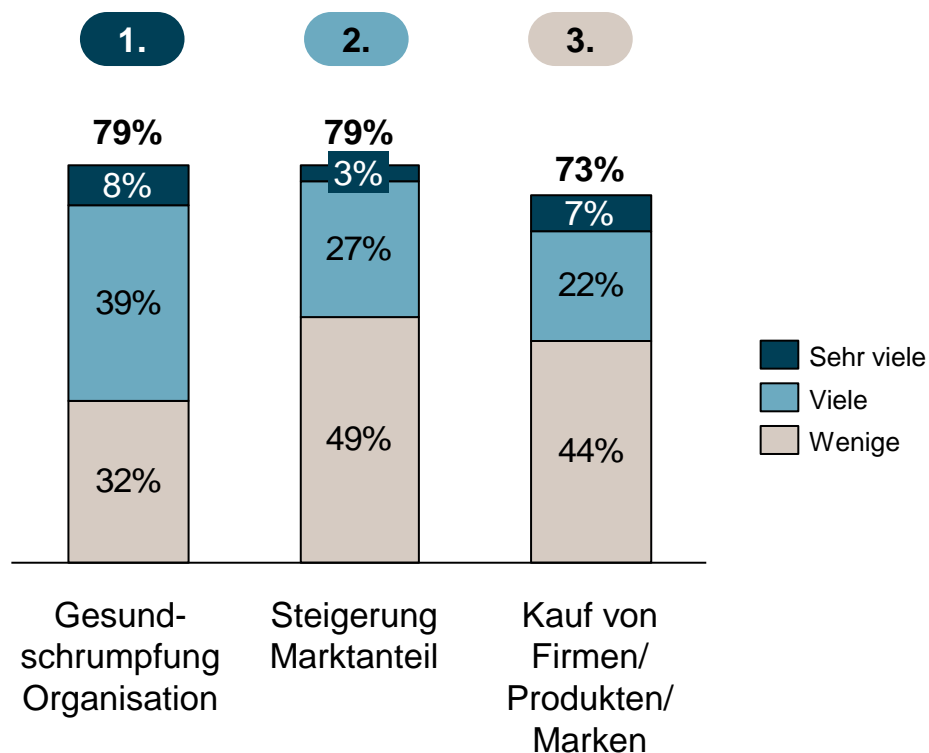
- Über die **Hälfte** der Teilnehmer sehen **viele** bis **sehr viele Risiken** in **Insolvenzen**, auch in der Schweiz
- **Kleine Unternehmen** fürchten sich eher vor **Insolvenzen** als grosse
- **Marktkonsolidierungen** vor allem im **Wohnungsbau** – Öffentlicher, Tief- und Wirtschaftsbau sieht maximal geringe Risiken
- In der **Schweiz** sieht über die Hälfte **sehr viele Risiken** in der Marktkonsolidierung
- Einige Unternehmen werden sich aus **Problemärkten zurückziehen** und auf Erfolgssegmente fokussieren, insbesondere in Deutschland – hierdurch **erhöhter Wettbewerb zu erwarten**
- Grössere **Furcht** vor **neuen Marktteilnehmer** haben die **Schweizer**

1) Anteil der Teilnehmer, für die genanntes Thema ein Risiko darstellt, bezogen auf Grundgesamtheit aller Teilnehmer. Mehrfachnennung möglich

In der Krise werden durchaus auch Chancen gesehen – Gesund schrumpfen der eigenen Organisation als grösste Chance

Chancen der Wirtschaftskrise¹⁾ [%]

Chancen [%]



Anmerkungen

- **Chancen** ergeben sich sowohl **innerhalb der Unternehmen als auch** im Rahmen der **Marktbearbeitung**
- **Gesund schrumpfen der Organisation** steht dem **Risiko Insolvenzen** direkt gegenüber – Insbesondere im öffentlichen und Wirtschaftsbau werden hier Chancen gesehen
- **Schweizer** sehen grundsätzlich **mehr Chancen – Deutschland** ist eher **zurückhaltender**:
 - Schweizer Anteil mit **sehr vielen Chancen** beim **Gesund schrumpfen** **deutlich** höher
 - **Mehr Chancen** bei der **Marktanteilssteigerung** und dem **Zukauf**

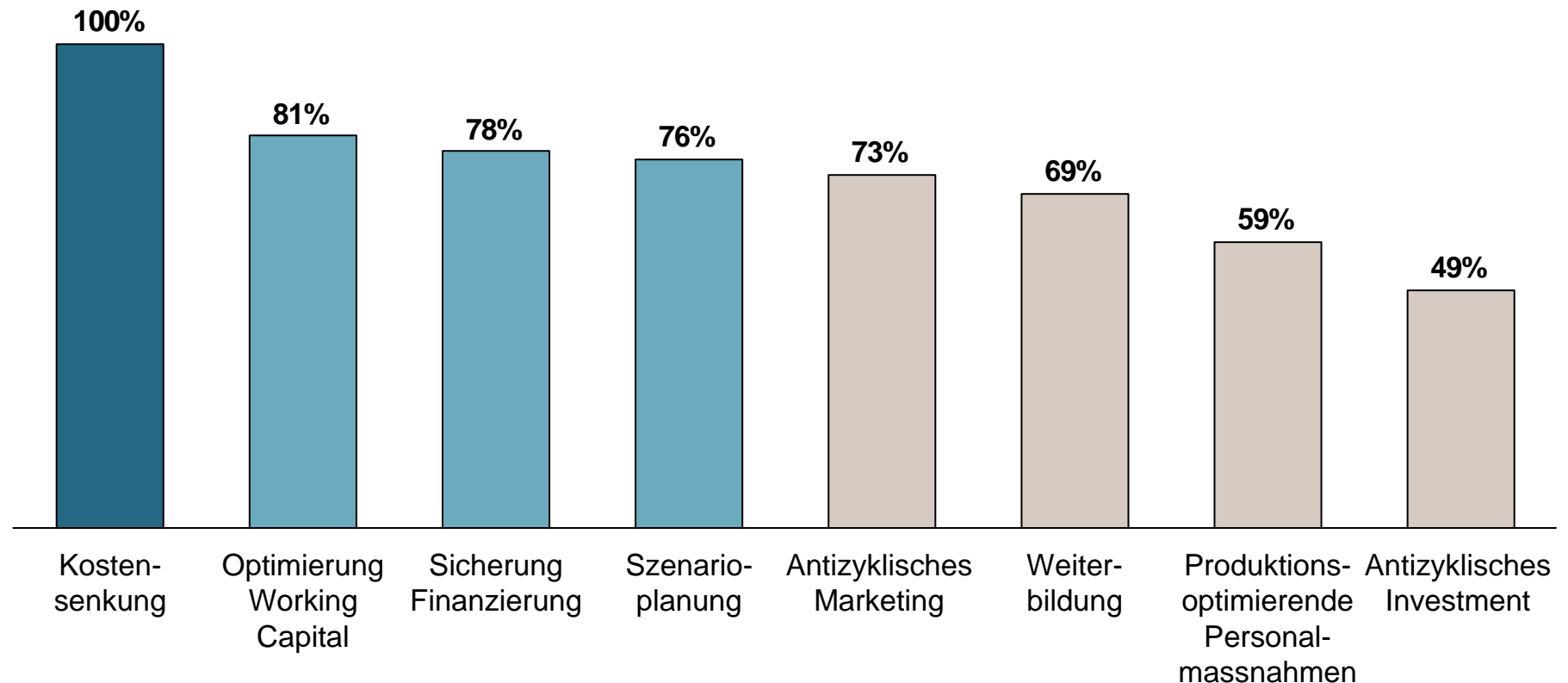
1) Anteil der Teilnehmer, für die genanntes Thema ein Risiko darstellt, bezogen auf Grundgesamtheit aller Teilnehmer. Mehrfachnennung möglich



C.4 Massnahmen für den Weg aus der Krise – Nur durch gezielte Aktivitäten kann die Krise gemeistert werden

Die befragten Unternehmen begegnen der Krise mit einer Vielzahl verschiedener Massnahmen

Übliche Massnahmen in der Krise¹⁾ [%]

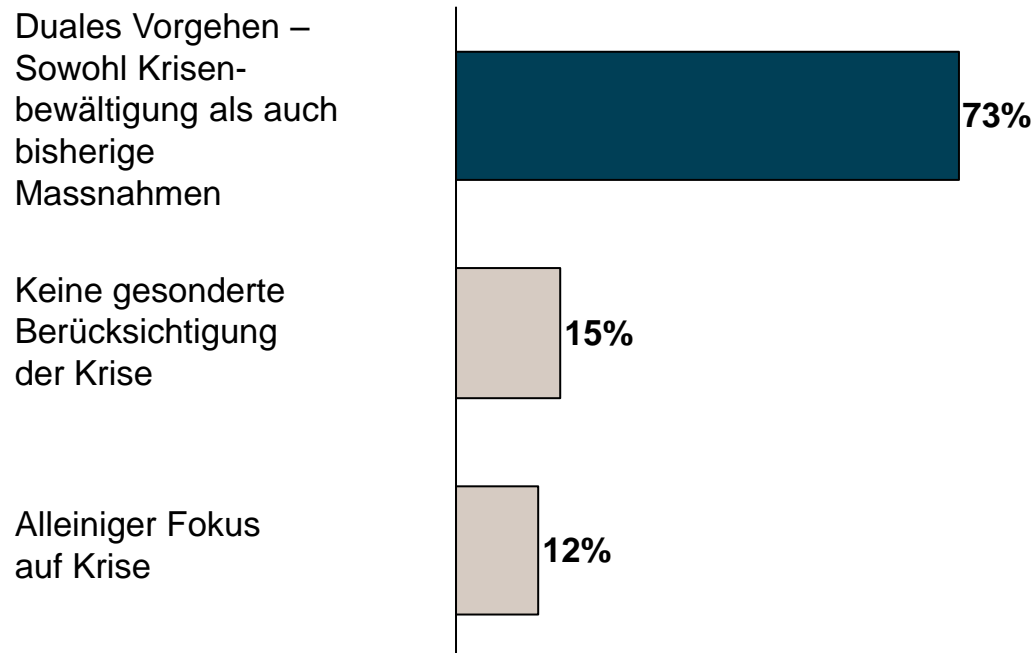


1) Anteil der Unternehmen, die mit ja (+, ++ oder +++) geantwortet haben, bezogen auf Grundgesamtheit aller Teilnehmer

Mehrheit befasst sich sowohl mit Krisenbewältigung als auch mit üblichen Themen – 12% ausschliesslich Krisenbewältigung

Einfluss Wirtschaftskrise auf Unternehmensführung/-strategie [%]

Führungsschwerpunkt [%]



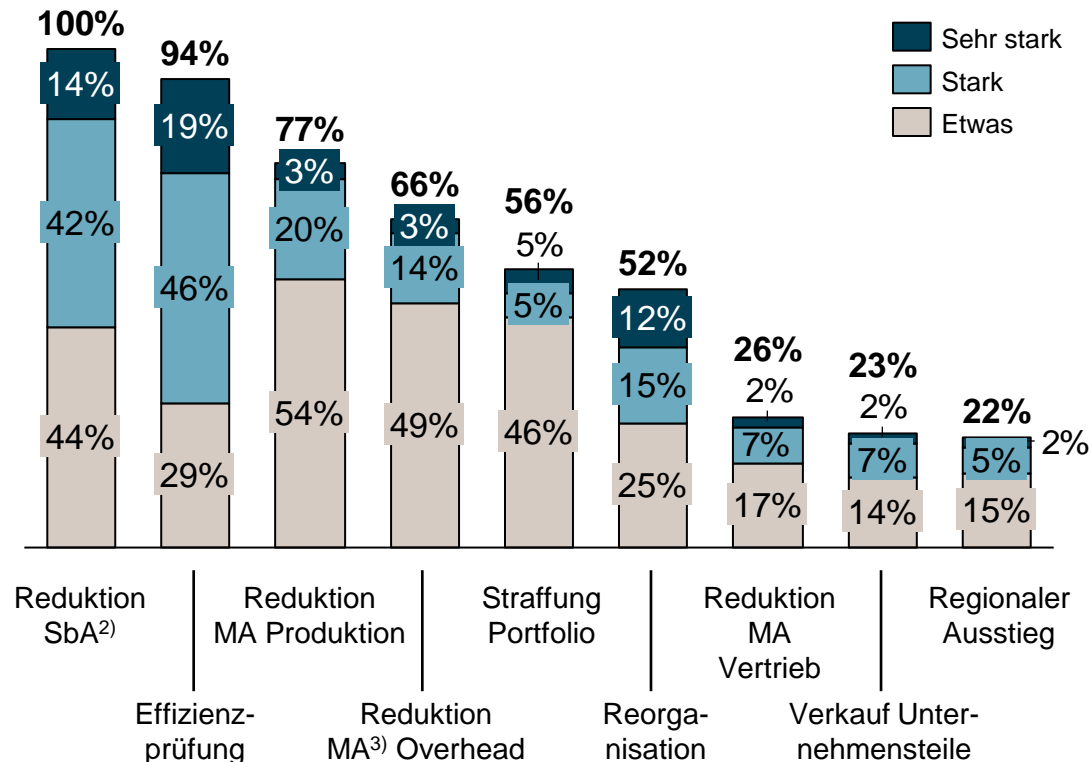
Anmerkungen

- Alle **Branchen** und **Unternehmensgrössen** mit **ähnlichen** Anteilen in den drei Antwortkategorien
- Während sich **gesamthaft 15%** erlauben können, die **Krise zu ignorieren**, kann das in der **Schweiz niemand**
- Anteil für **duales Vorgehen** in der **Schweiz** hingegen **grösser**
- Im Einzelnen **genannte Ziele** hinsichtlich der Strategie
 - Abbau von Überkapazitäten
 - Stärkung Auslandsaktivitäten zur Risikostreuung
 - Vermeidung von Sorgen der Mitarbeiter um Arbeitsplatz

Alle Unternehmen wollen ihre SbA reduzieren – Weitgehende Effizienzprüfungen und teilweise auch Mitarbeiteranpassungen

Massnahmen zur Kostensenkung¹⁾ [%]

Massnahmen [%]



Anmerkungen

- **Reduktion von SbA²⁾** wird von **allen Unternehmen** angepeilt – hier sind die Einschnitte am wenigsten schmerzlich
- **Mitarbeiter-Anpassungen sollen in größerem Masse in der Produktion und im Overhead** durchgeführt werden
- **Im Vertriebsbereich** geringe Mitarbeiterreduktion – **Schlagkraft** im Markt soll offensichtlich **nicht aufs Spiel gesetzt werden**, in der **Schweiz** sogar **keine Reduktion** geplant
- Gut ein Fünftel der Teilnehmer ist **bereit** sich aus bestimmten **Bereichen zurückzuziehen** – In der **Schweiz** ist diese **Bereitschaft** bezogen auf **Regionen** jedoch **kaum vorhanden**

1) Anteil der Unternehmen, die mit ja (+ = etwas, ++ = stark oder +++ = sehr stark) geantwortet haben, bezogen auf Grundgesamtheit aller Teilnehmer 2) SbA – Sonstige betriebliche Aufwendungen 3) MA – Mitarbeiter



**D. Ansprechpartner bei Roland Berger Strategy Consultants –
Ihre Kontaktpersonen der Practice Group Baumaterial**



Wir freuen uns, Ihnen für jegliche Rückfragen zur Verfügung zu stehen

Roland Berger
Strategy Consultants

Kontakte
Roland Berger
Strategy Consultants



JOOST GEGINAT
PARTNER
PRACTICE GROUP
BAUMATERIAL

Neumünsterallee 12
8008 Zürich

Tel.: +41 (44) 38481-74

joost_geginat@
ch.rolandberger.com



SVEN SIEPEN
PRINCIPAL
PRACTICE GROUP
BAUMATERIAL

Neumünsterallee 12
8008 Zürich

Tel.: +41 (44) 38481-35

sven_siepen@
ch.rolandberger.com

Roland Berger ist umfassender und erfahrener Berater in allen Themen der Bau-, Baustoff- und Bauzulieferbranche

Warum Roland Berger Strategy Consultants bei Bau-, Baustoff und Bauzulieferthemen?

Bau-/Bauzulieferspezifische Expertise

Ausgewiesene **Expertise** in allen **relevanten Themen** der Bau-, Baustoff- und Bauzulieferindustrie, z.B. Effizienzsteigerungsprogramme, Betriebsstättenoptimierung, Supply Chain Management und Logistik

State-of-the-art Know-how der Märkte

Tiefgreifende **Erfahrung** und **Know-how** bezüglich der **globalen Bau-, Baustoff- und Bauzuliefermärkte**

Roland Berger Strategy Consultants

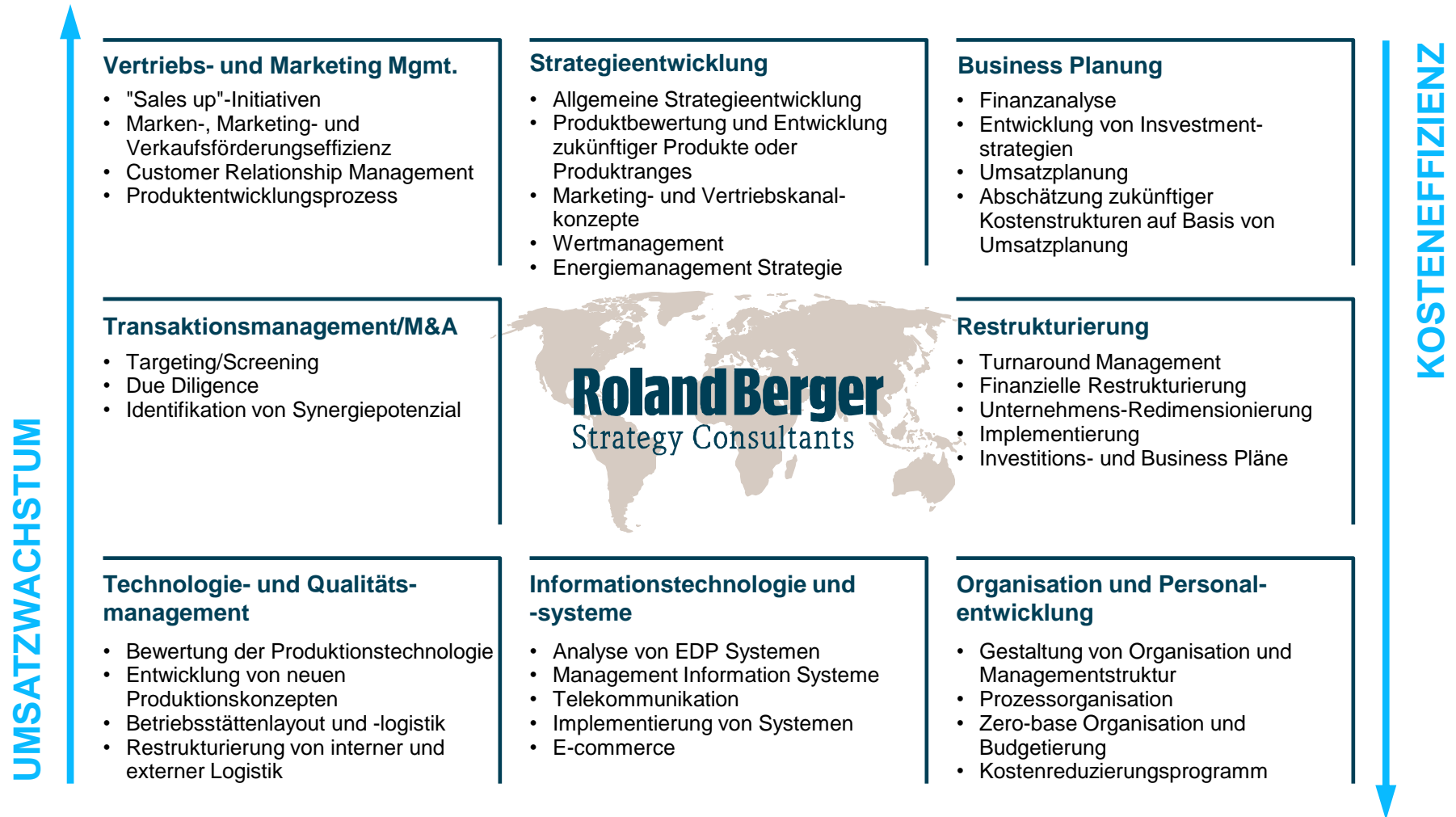
Von der **Strategieentwicklung** und **Geschäftsmodellerarbeitung** über die **Restrukturierung** bis hin zur **M&A-Unterstützung**

Vielfach in unterschiedlichen Projekten bei Bau-, Baustoff- oder Bauzulieferunternehmen **unter Beweis gestellt**

Umfassender Beratungsansatz

Hohe Umsetzungskompetenz

Wir kombinieren Industrie- und Technologie Know-how mit individualisierten "Tools"



Unsere Projekterfahrung wird mit Hilfe von regelmässigen Marktstudien in der Bau-/Bauzulieferindustrie abgerundet

Auswahl von Studien der Practice Group Bau-/Bauzulieferer

Erfolgsfaktoren der Bauzulieferindustrie in Deutschland (2006)



Trends bei der Internationalisierung europäischer Bauunternehmen (2005)



Erfolgsfaktoren der Bauindustrie (2004)



Erfolgsfaktoren in der Europäischen Bauindustrie (2005)



Green-tech made in Germany (2007)



Benchmarking in der Bauindustrie (2004)

