



Strategien der deutschen Bauwirtschaft – Chancen nutzen und Risiken meistern

Präsentation der Studie



München, 4. Mai 2011

Management Summary

- > **Deutschlands Bauwirtschaft** zeigt voraussichtlich auch in Zukunft **kaum Wachstumspotenzial** – International jedoch attraktiver Markt vorhanden
- > **Schwierige Rahmenbedingungen** setzen deutsche Bauindustrie unter Druck: Lieferanten- und Abnehmer-Marktmacht, wachsender Renovierungssektor, neue Wettbewerber und hohe Branchenfragmentierung
- > Innerhalb der deutschen Bauwirtschaft lassen sich **Geschäftsmodelle** identifizieren, die jeweils in sich besondere Spezifika und strategische Herausforderungen haben: internationale Konzerne, breit aufgestellte Mittelständler, lokale/regionale Bauunternehmen, Spezialisten
- > Für deutsche Bauunternehmen existieren **einige erfolgsversprechende Entwicklungspotenziale**: Einbindung baunaher Dienstleistungen, Spezialisierung auf nachhaltiges Immobilienmanagement, Spezialisierung auf PPP und Konzession, Internationalisierung/Expansion in Schwellenländer – Diese Potenziale erfordern jeweils unterschiedliche und durchdachte Realisierungsstrategien
- > Für die verschiedenen Geschäftsmodelle in der deutschen Bauwirtschaft sind jeweils **unterschiedliche Unterstützungsmöglichkeiten der UniCredit Bank** sinnvoll

Inhalt

Seite

A. Strategische Herausforderungen der deutschen Bauwirtschaft	4
B. Geschäftsmodelle der deutschen Bauwirtschaft	21
C. Geschäftspotenziale für deutsche Baufirmen	33
D. Anforderungen an erfolgreiche Strategien in der Bauwirtschaft	57
E. Unterstützungsmöglichkeit für die UniCredit Bank	64

Dieses Dokument wurde für unseren Klienten erstellt. Der Klient darf es für seine eigenen internen Zwecke nutzen. Eine Weitergabe an Dritte ist nur mit dem ausdrücklichen Einverständnis von Roland Berger Strategy Consultants gestattet. Dieses Dokument ist ohne die zugrunde liegenden Detailanalysen und den mündlichen Vortrag nicht vollständig.



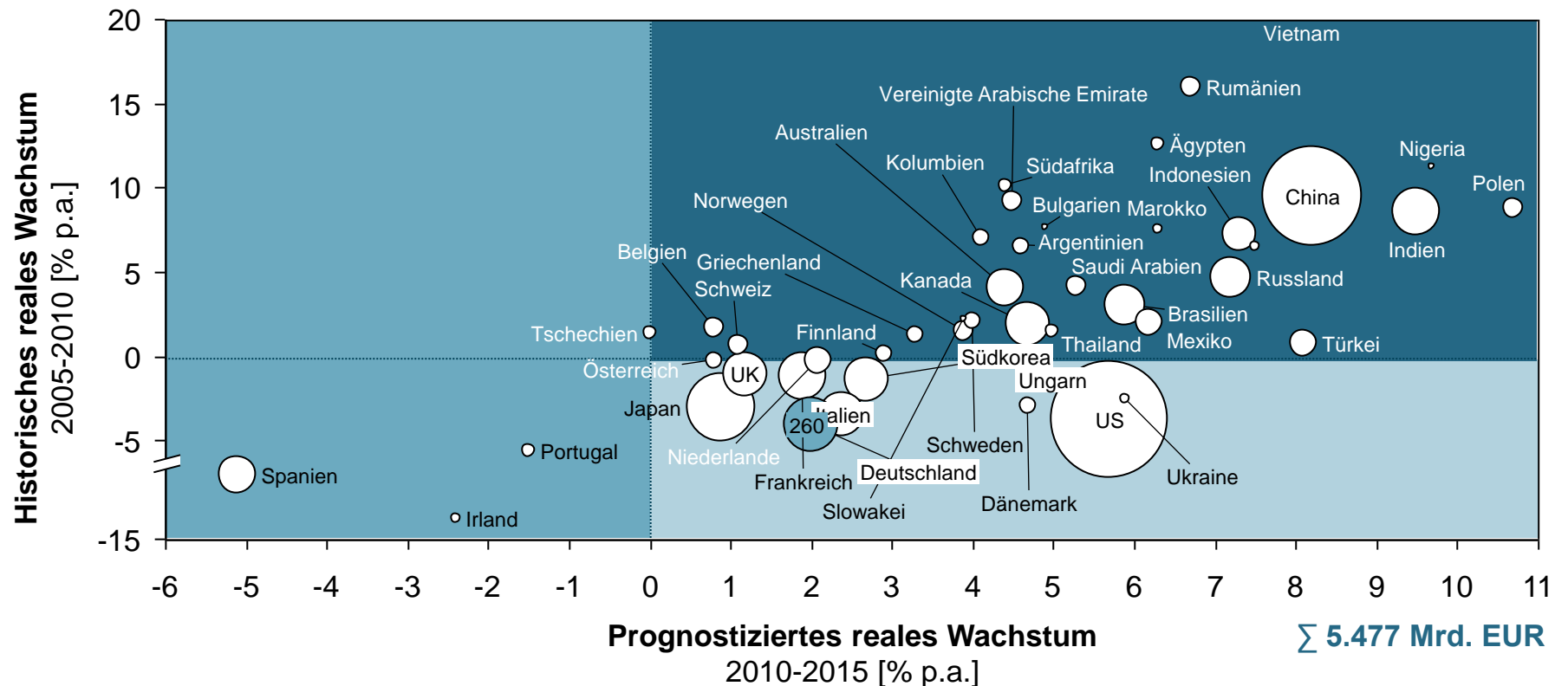
A. Strategische Herausforderungen der deutschen Bauwirtschaft

Roland Berger
Strategy Consultants



Deutschland als größte europäische Bauwirtschaft zeigt im international attraktivem Markt kaum Wachstumspotenzial

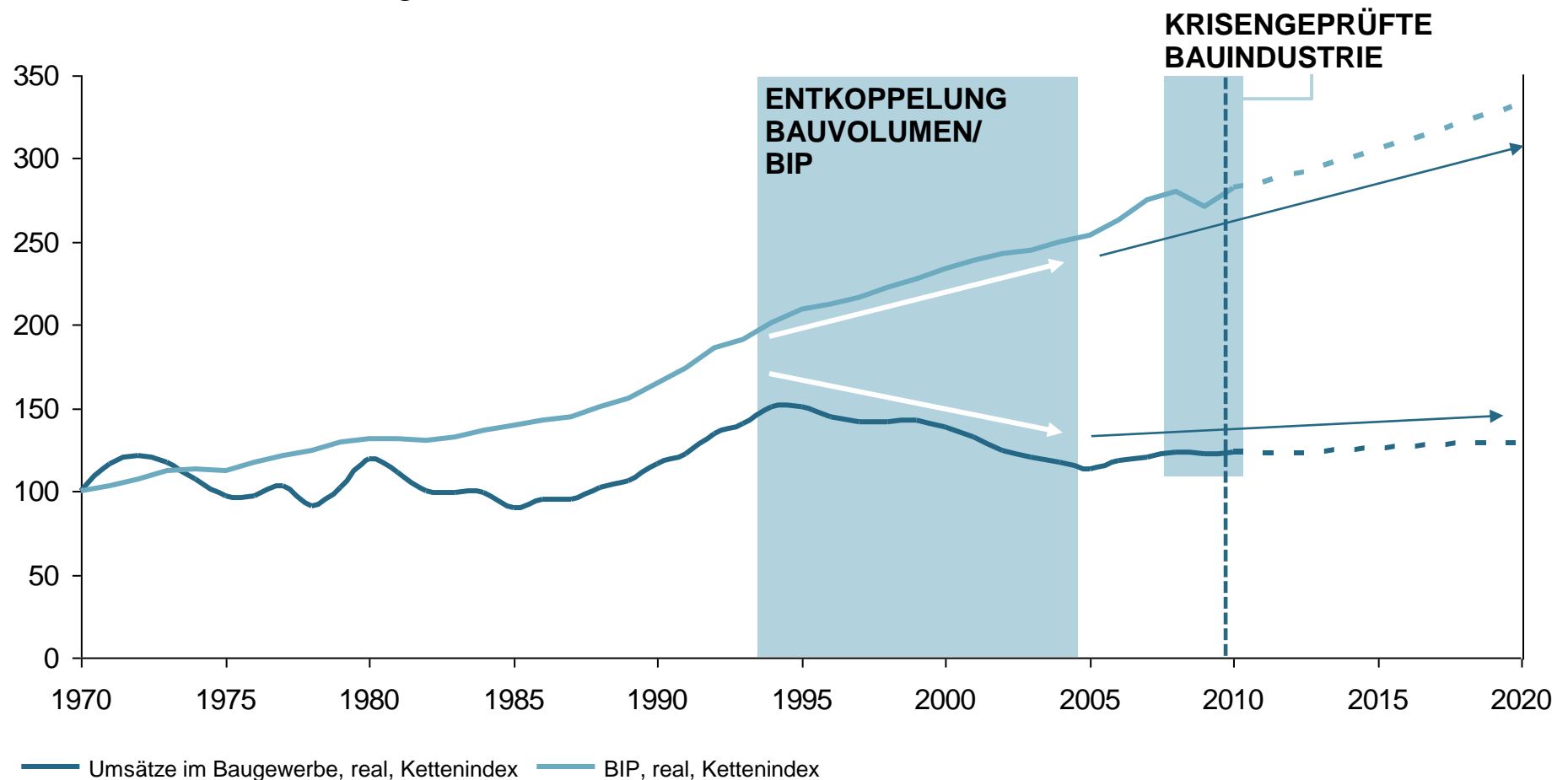
Ausgewählte Marktgrößen und Wachstumsraten Bauwirtschaft Global [%; Mrd. EUR]



Größe des Kreises entspricht Bauvolumen in Mrd. EUR in Preisen von 2008/2009

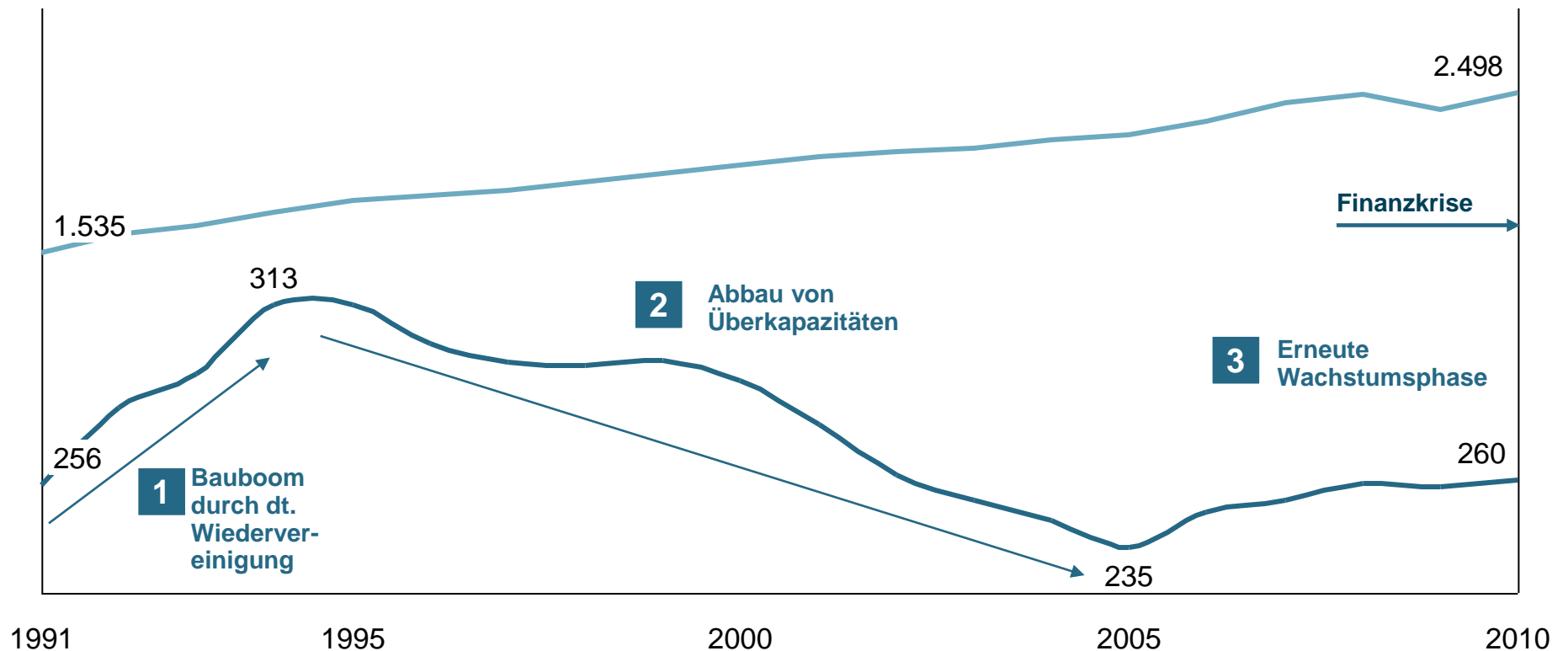
Nach Bauboom der Wiedervereinigung hat sich die Bauwirtschaft in Deutschland vom BIP entkoppelt – Grundsätzlich Abhängigkeit

Historische Entwicklung des Bauvolumens in Deutschland, Index



Nach der langen Rezession hat sich die deutsche Bauwirtschaft auf historisch vergleichbar niedrigem Niveau stabilisiert (1)

Historische Entwicklung des Bauvolumens in Deutschland [Mrd. EUR]



1) Bauvolumen nach Euroconstruct in Preisen von 2009

— BIP, real, in Preisen von 2005

Nach der langen Rezession hat sich die deutsche Bauwirtschaft auf historisch vergleichbar niedrigem Niveau stabilisiert (2)

Entwicklungsphasen im deutschen Baumarkt

1 BAUBOOM DT. WIEDERVEREINIGUNG

- Hohe Zuwachsraten im Neubau durch deutsche Wiedervereinigung
- Signifikanter Nachholbedarf vor allem im Wohnungsbau und der Infrastruktur
- Aufbau von Überkapazitäten

2 ABBAU VON ÜBERKAPAZITÄTEN

- Marktsättigung im deutschen Bau in den Jahren 1994/1995 erreicht
- In Folge erheblicher Rückgang der Bauaktivitäten im Wohnungs-, Nicht-Wohnungs- und Tiefbau
- Zusätzlich Verschiebung von Bauaktivitäten von Neubau hin zu Renovierung
- Aufgrund der Einrichtung der Eigenheimzulage und Verfügbarkeit von Anlagekapital im Rahmen des Dotcom-Booms kurzfristiges Aufbäumen der Bauwirtschaft in den Jahren 1999/2000
- Zusammenbruch des neuen Marktes und Verlangsamung des konjunkturellen Wachstums führt in Folge zu Beschleunigung der Rezession im Baugewerbe

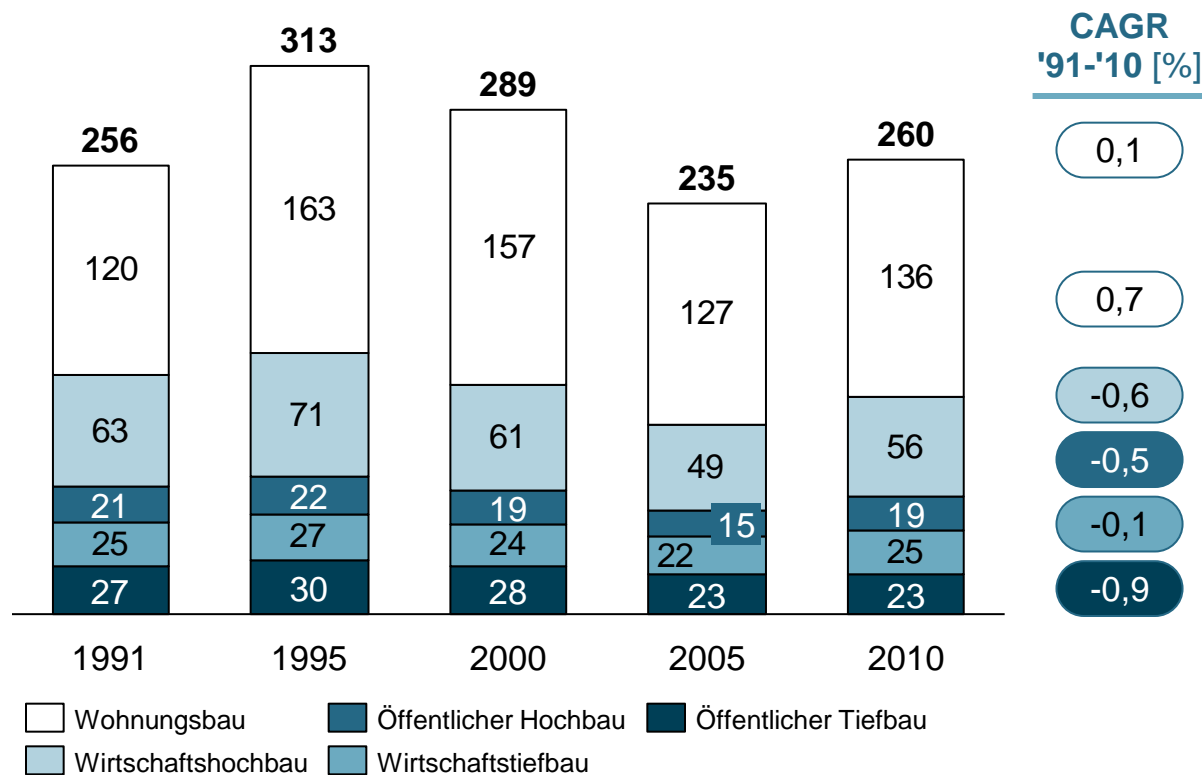
3 ERNEUTE WACHSTUMSPHASE

- Überkapazitäten in der Bauwirtschaft sind größtenteils abgebaut
- Impuls im Wohnungsbau durch Vorziehen von Bauaktivitäten durch Wegfall der Eigenheimpauschale und Erhöhung der Mehrwertsteuer
- Geringer Rückgang im Bau durch Finanzkrise, jedoch erneute Stimulation durch Konjunkturpakete

Entsprechend liegt das Gesamtvolumen in der deutschen Bauindustrie heute auf dem Niveau von 1991

Historische Entwicklung deutsche Bauwirtschaft nach Segmenten

BAUVOLUMEN NACH SEGMENTEN¹⁾ [Mrd. EUR]



KOMMENTARE

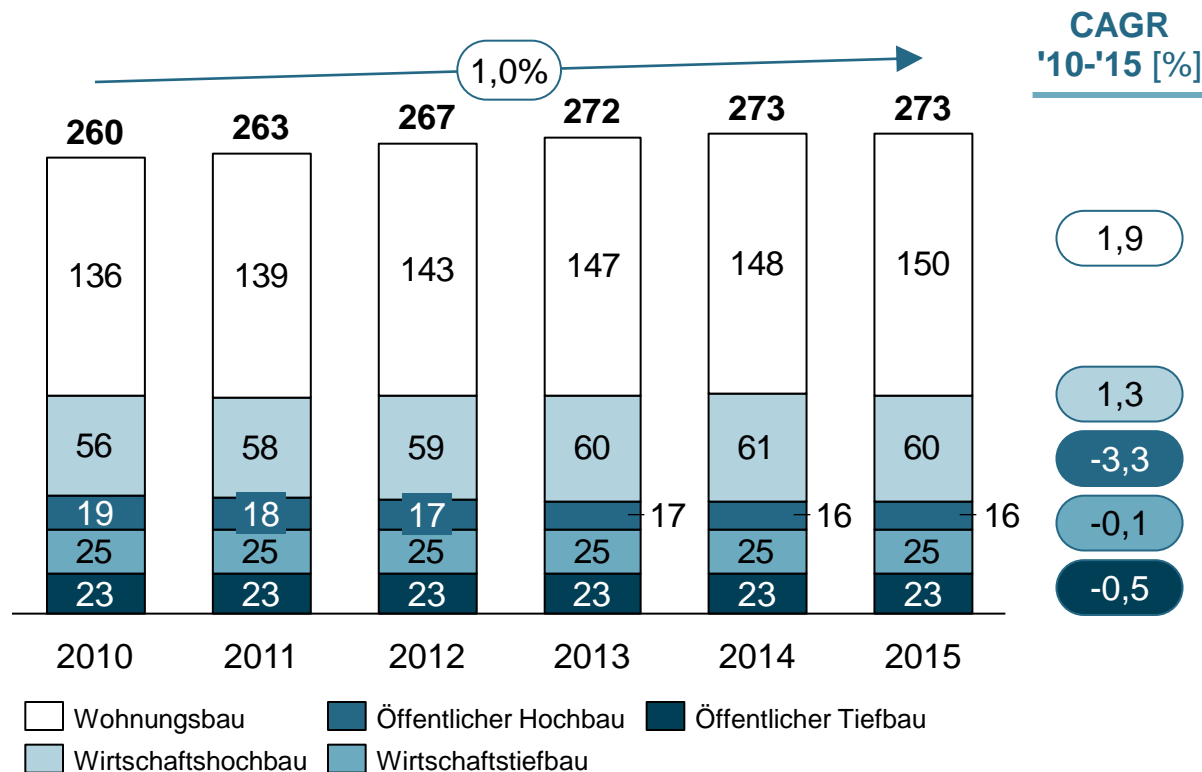
- Reale Stagnation im Bauvolumen seit dem Boom der Wiedervereinigung – Geringes Wachstum im Bereich des Wohnungsbaus
- Seit 1995 Verschiebung von Arbeitsleistungen hin zu Renovierung und Modernisierung
- Zunahme des Hochbaus durch Erholung der Konjunktur von 2005 bis 2008
- Zunahme öffentlicher Bauaktivität im Rahmen des Konjunkturpakets

1) Bauvolumen nach Euroconstruct in Preisen von 2009

Auch zukünftig wird nur von geringen Zuwachsraten im Bauvolumen ausgegangen

Prognose deutsche Bauwirtschaft nach Segmenten

BAUVOLUMEN NACH SEGMENTEN¹⁾ [Mrd. EUR]



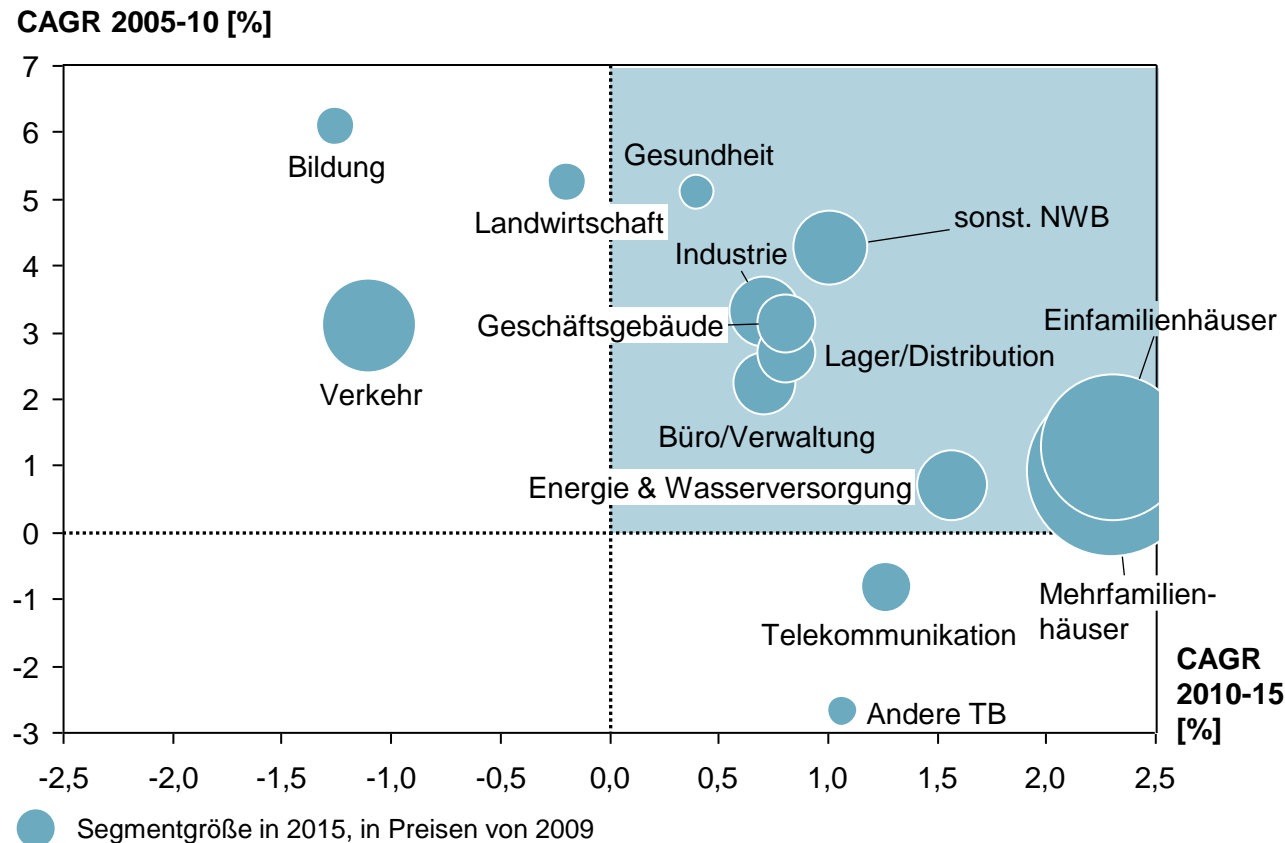
KOMMENTARE

- Bis 2015 wird von einem geringen Wachstum ausgegangen
- Wohnungsbau sowie Wirtschaftshochbau als Treiber dieses Wachstums
- Signifikanter Rückgang des öffentlichen Hochbaus – Getrieben durch Reduktion der öffentlichen Infrastrukturinvestitionen in den nächsten Jahren
- Auch im Bereich des öffentlichen Tiefbaus Rückgang der Staatsausgaben erwartet

1) Bauvolumen nach Euroconstruct in Preisen von 2009

Im deutschen Markt für Bau und baunahe Dienstleistungen ergeben sich unterschiedliche Zukunftsaussichten für die Segmente

Marktentwicklung Bau und baunahe DL Deutschland nach Segmenten – Abschätzung

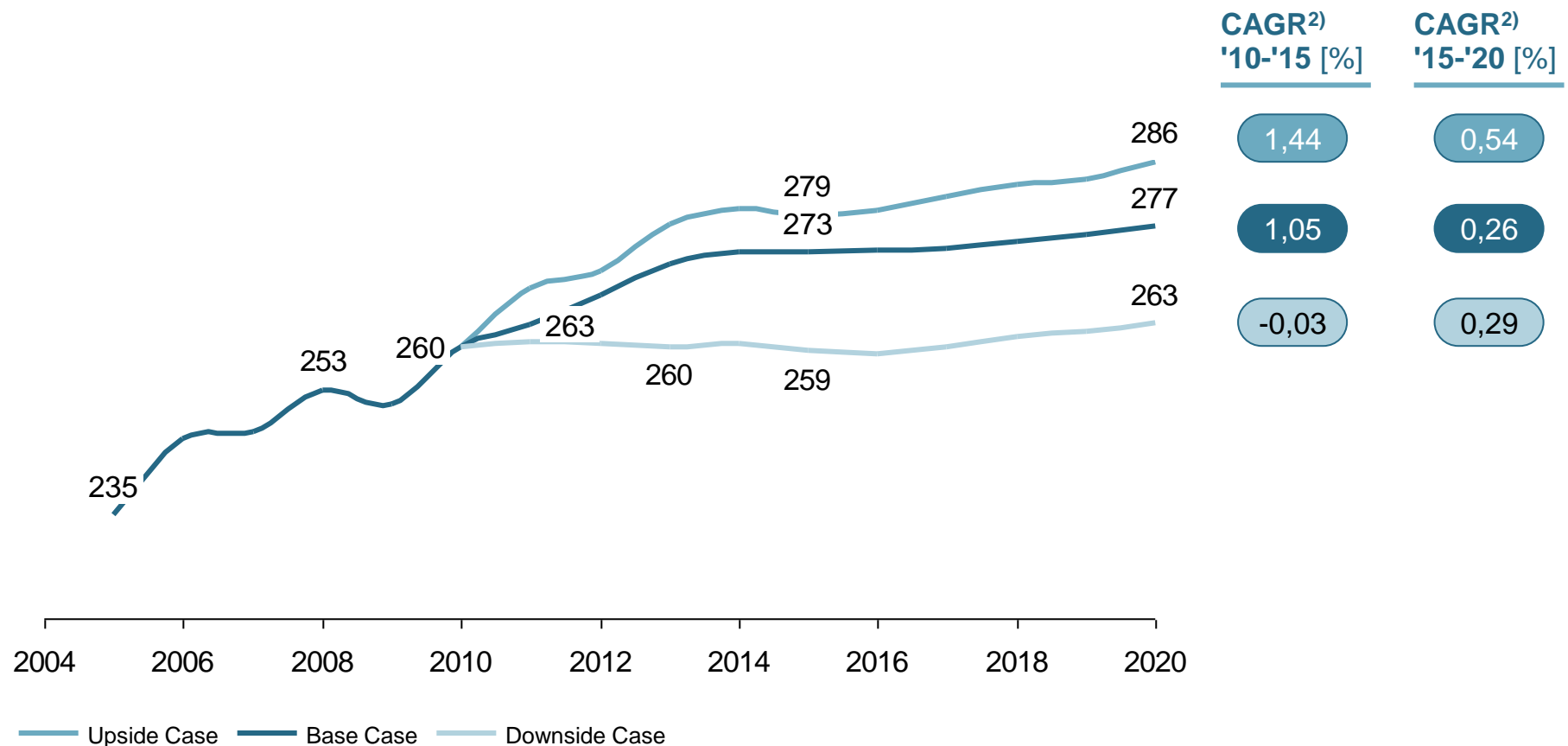


KOMMENTARE

- Seit 2005 fast durchweg positive Entwicklung in den Marktsegmenten der Bauwirtschaft
- Historisches Wachstum vor allem im Hochbau, Wohnungsbau nur mit geringem Wachstum, sogar Rückgang in einigen Tiefbausegmenten
- Umkehr der Wachstumstrends im Hochbau bis 2015 erwartet, Wohnungsbau weiter mit niedrigem Wachstum, Nachholbedarf in einigen Tiefbausegmenten realisiert

Wachstum in allen Szenarien überschaubar – Selbst Downside-Szenario zeigt noch leicht wachsendes Volumen

Entwicklung Bauvolumen – Roland Berger Szenarien [Mrd. EUR]



1) Bauvolumen des Baugewerbes nach Euroconstruct, in Preisen von 2009

2) Reales Wachstum

Für die Entwicklung der Bauwirtschaft in Deutschland sind drei grundsätzliche Szenarien denkbar

Szenarien für die deutsche Bauwirtschaft

BASE CASE

- Finaler Abbau der Überkapazitäten im Wohnungsbau
- Andauernde Migrationsbewegung und weitere Singularisierung der Haushalte führen zu Neubauaktivität im Wohnungsbereich
- Erholung der Weltwirtschaft, jedoch nur langsame Zunahme des Wirtschaftsbaus
- Langsamer Abbau der Staatsverschuldung, Abbau der Bauinvestitionen und nur geringe Zuwächse gegen Ende des Prognosezeitraums

UPSIDE CASE

- Deutsche Wirtschaft erholt sich schneller als erwartet – Erhöhtes BIP-Wachstum um Faktor 1,05
- Überfällige Anpassung der Gehälterstrukturen führt zu wachsendem Bedarf nach Wohnfläche – Faktor 1,0125
- Höhere Umsätze in der Wirtschaft werden durch steigende Gehälter kompensiert – Keine zusätzlichen Bauinvestitionen
- Steigende Staatseinnahmen führen zum Abbau der Staatsverschuldung – Kein zusätzliches Wachstum im Prognosezeitraum
- Steigende Inflation führt zu höheren Baukosten – Faktor 1,05

DOWNSIDE CASE

- Deutsche Wirtschaft wächst in den Folgejahren der Krise langsamer – 0,95 x BIP
- Es erfolgt keine Anpassung der Gehälter
- Unternehmen investieren nicht weniger in Bau, sondern verschieben Ausgaben in Renovierung
- Signifikanter Einbruch der öffentlichen Baubudgets (-10% in 2012, 2013) durch erhöhte Ausgaben des Bundes für die Stabilisierung der Eurozone
- Niedrigere Nachfrage und Inflation führen zu niedrigeren Baukosten – Faktor 0,95

Deutsche Bauunternehmen stehen aufgrund der schwierigen Rahmenbedingungen unter Druck

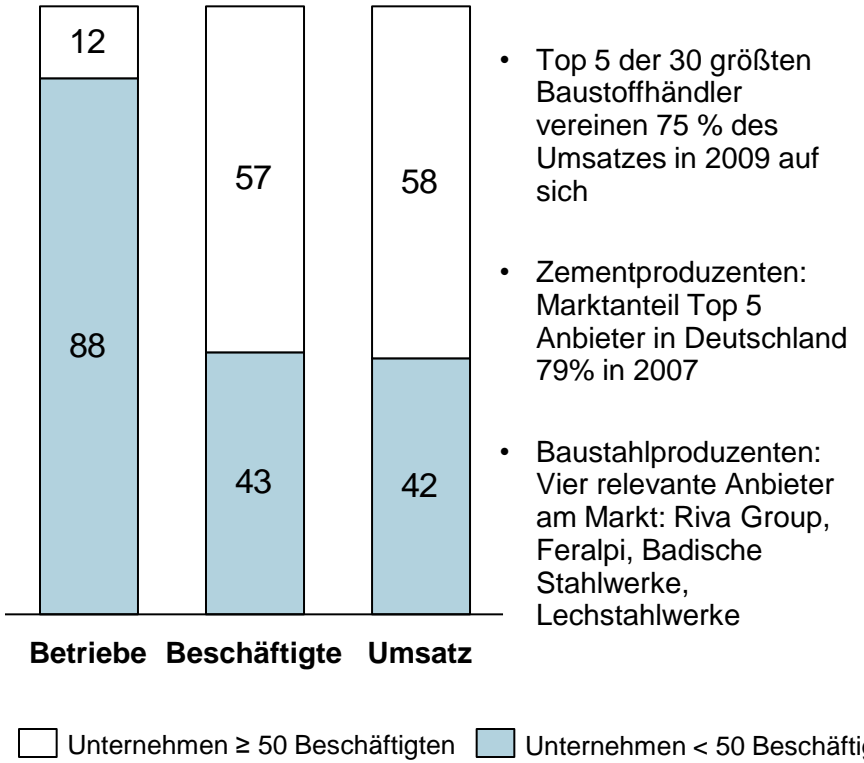
Strukturanalyse der deutschen Bauindustrie – Exemplarisch



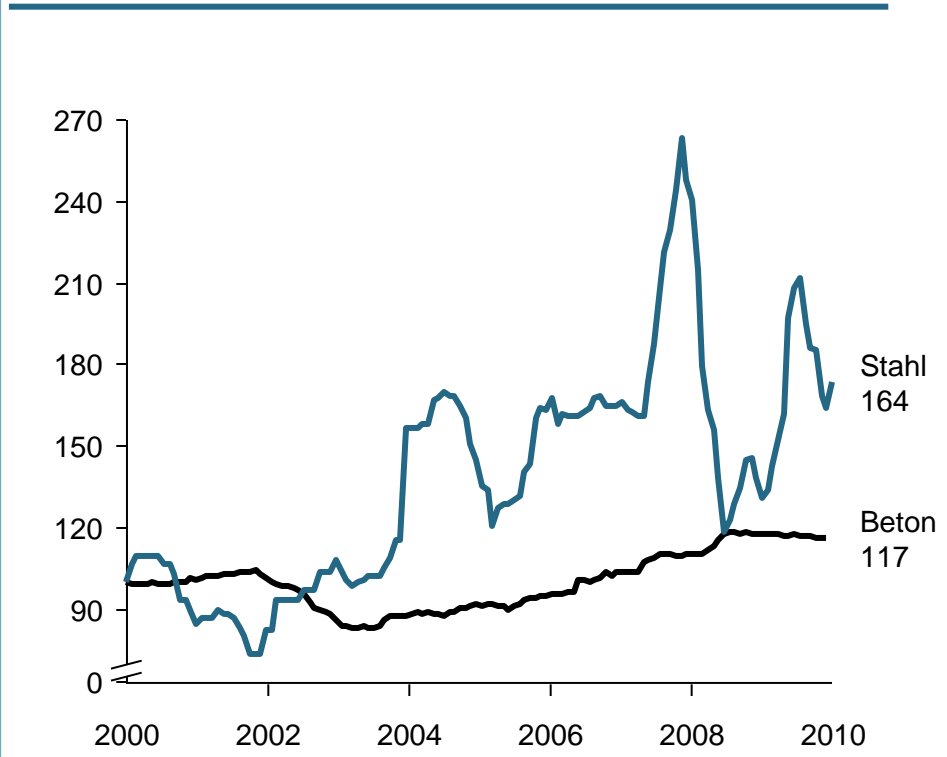
Baustoffmarkt teilweise von Konzernen dominiert – Durch Verknappung bedingtes starkes Wachstum der Rohstoffpreise

Beschreibung des Baustoffmarkts

BAUSTOFFMARKTSTRUKTUR [ABSCHÄTZUNG; %]



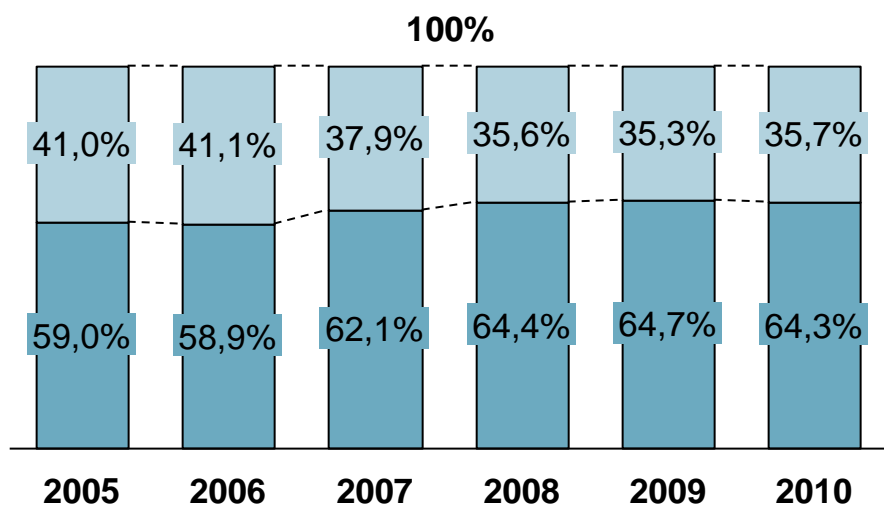
ENTWICKLUNG DER ROHSTOFFPREISE [2000 = index 100]



Steigender Anteil Renovierung und Modulares Bauen

Einfluss Ersatzprodukte [Mrd. EUR]

NEUBAU VS. RENOVIERUNG¹⁾



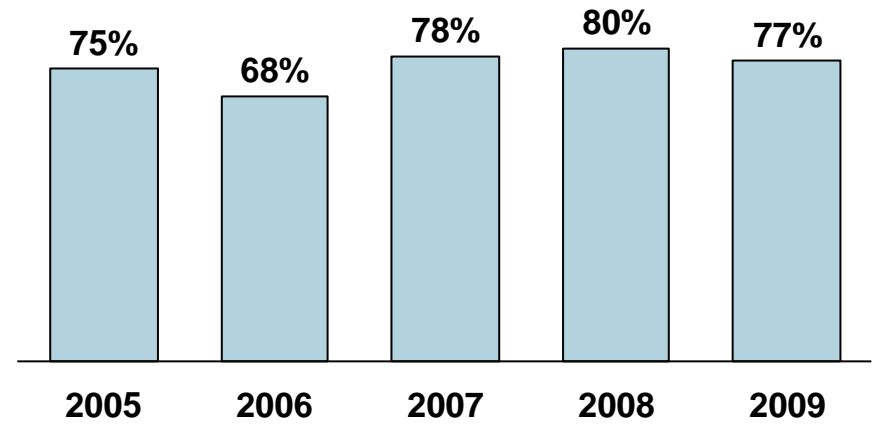
- Der kontinuierlich sinkende Anteil an Neubauvolumen führt zu stärkerem Wettbewerb im Bauhauptgewerbe

Neubau Renovierung

1) gesamte deutsche Bauwirtschaft

MODULARES BAUEN/VORFERTIGUNG

Anteil der Befragten, die bei "konventionellen" Bauten Fertigteile verwenden

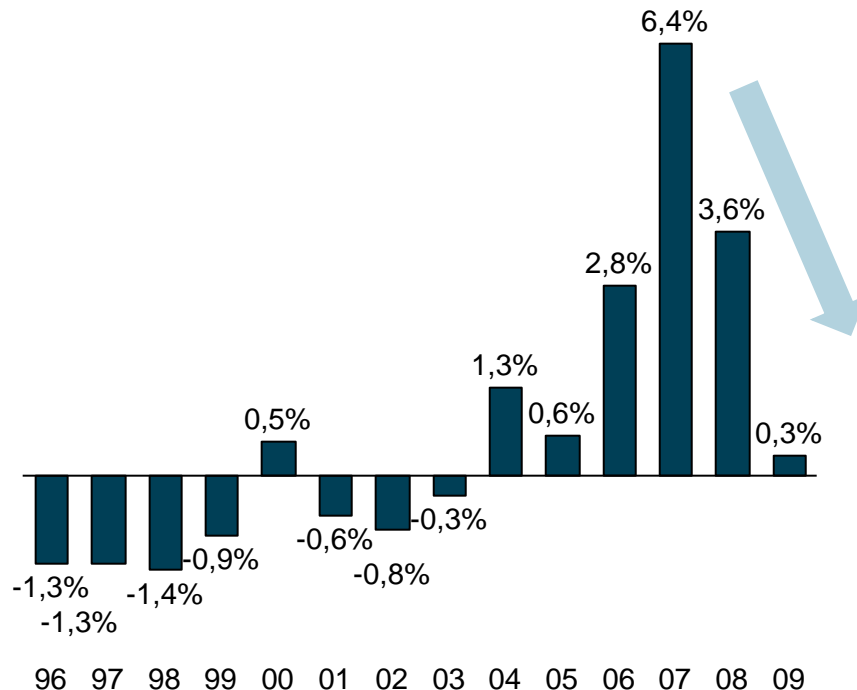


- Der Anstieg beim modularen Bauen verringert die Wertschöpfungstiefe der klassischen Bauunternehmen und erhöht dadurch den Wettbewerb
- Effizienzgewinn für Bauherren

Deutsche Baufirmen sehen sich einem immer wieder zunehmenden Preisdruck ausgesetzt

Abnehmer-Marktmacht – Illustrationen

PREISENTWICKLUNG IN DER BAUINDUSTRIE [y-o-y, %]



ZITATE

"In Deutschland bekommt der mit dem niedrigsten Gebot den Auftrag. Das führt dazu, dass die Unternehmen sich immer weiter unterbieten, bis die Kosten nicht mehr gedeckt werden. In den Niederlanden gibt es die so genannte zweite Preisauktion, hierbei erhält derjenige den Auftrag, der das zweitniedrigste Gebot abgibt."

"Es ist immer schwerer, Aufträge bei der öffentlichen Hand zu aktivieren; die öffentliche Hand verarmt - starke preisgesteuerte Vergabeentscheidung."

"Unser wichtigstes Risiko ist die schlechte Finanzlage der öffentlichen Hand."

"Unser wichtigstes Risiko ist der sehr starke Preiswettbewerb."

Grundsätzlich in Deutschland steigender Wettbewerb – Verstärkter Markteintritt von osteuropäischen Unternehmen erwartet

Zitate

"Die Grenzöffnung für Arbeitnehmer ab dem 1. Mai wird eine Erhöhung des Wettbewerbs nach sich ziehen. Ausländische Firmen aus Osteuropa treten in den deutschen Markt ein."

"Wir haben sehr schlechte Erfahrungen mit osteuropäischen Bauunternehmen gemacht, und da die Qualität im Vordergrund steht, stehen die nicht im Wettbewerb mit uns."

"Die internationale Konkurrenz auf dem deutschen Markt wächst."

"Der Wettbewerb ist vor allem innerhalb Deutschlands, nicht aus dem Ausland. Das Niveau ist jetzt schon extrem hoch."

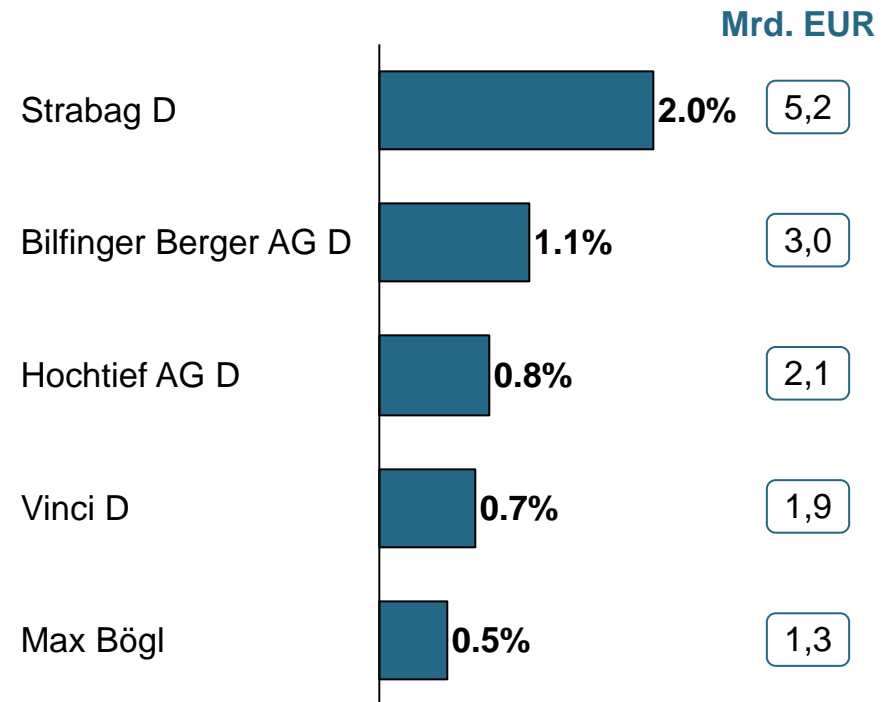
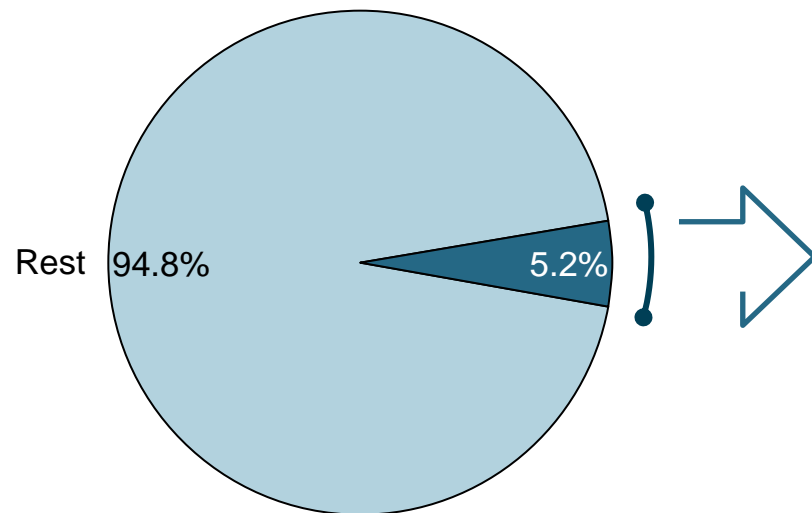
"Wettbewerber aus Osteuropa sind für uns eine große Herausforderung"

"Es gibt nur Preiswettbewerb, nicht so viele neue Wettbewerber zu erwarten."

Stark fragmentierter Markt mit geringem Konsolidierungsgrad in D – Top 5 Bauunternehmen mit kumuliertem Marktanteil von ca. 5%

Marktanteile der wesentlichen Wettbewerber im Hoch- und Tiefbau [2009, % Bauleistung]¹⁾

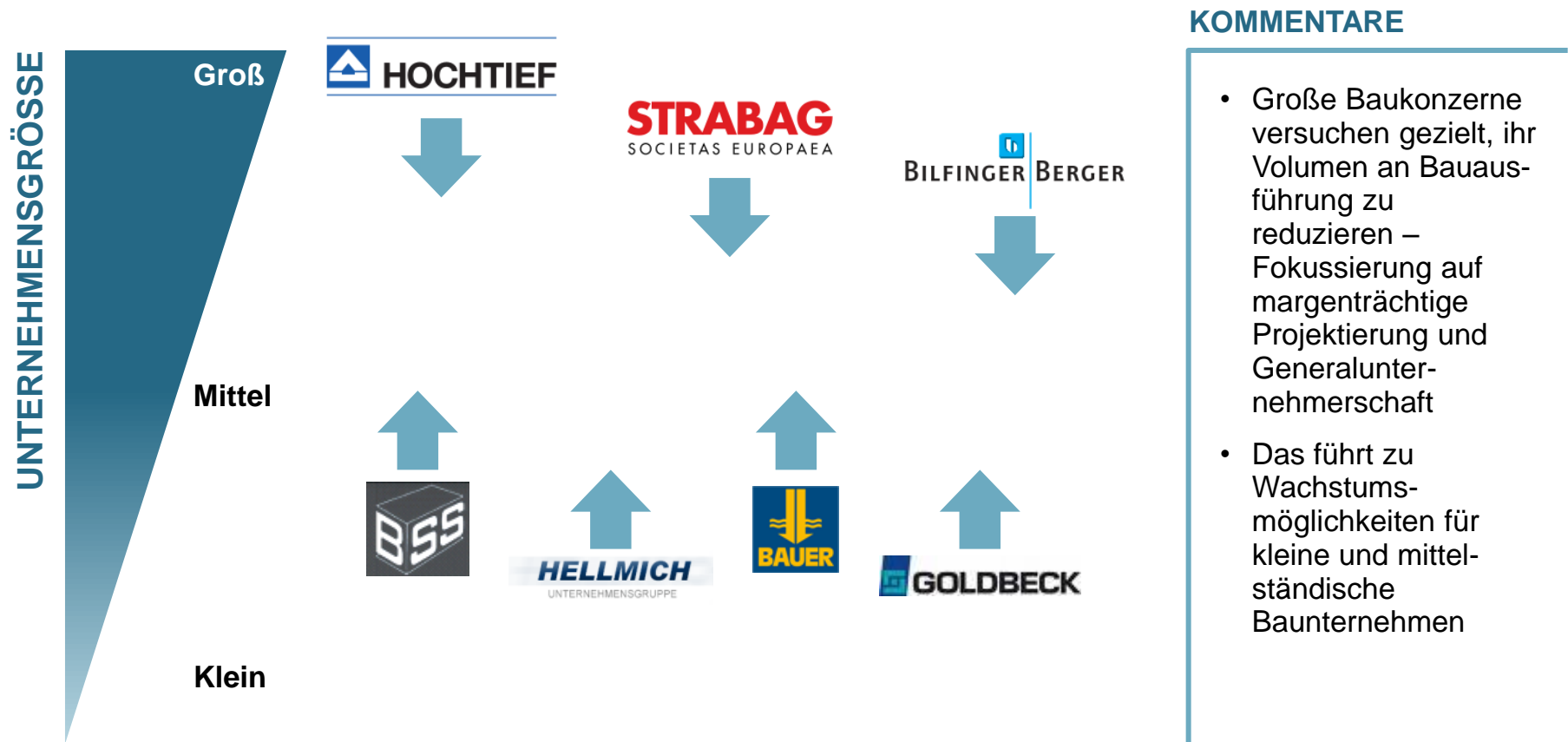
BAUVOLUMEN HOCH- UND TIEFBAU DEUTSCHLAND 255 MRD. EUR [2009]



1) Umsatz der Aktivitäten der Konzerne in Deutschland

Tiefgreifende Strukturveränderungen in der Baubranche – Große werden kleiner und ermöglichen Kleinen/Mittleren zu wachsen

Strukturveränderungen Baubranche Deutschland – Schematische Darstellung





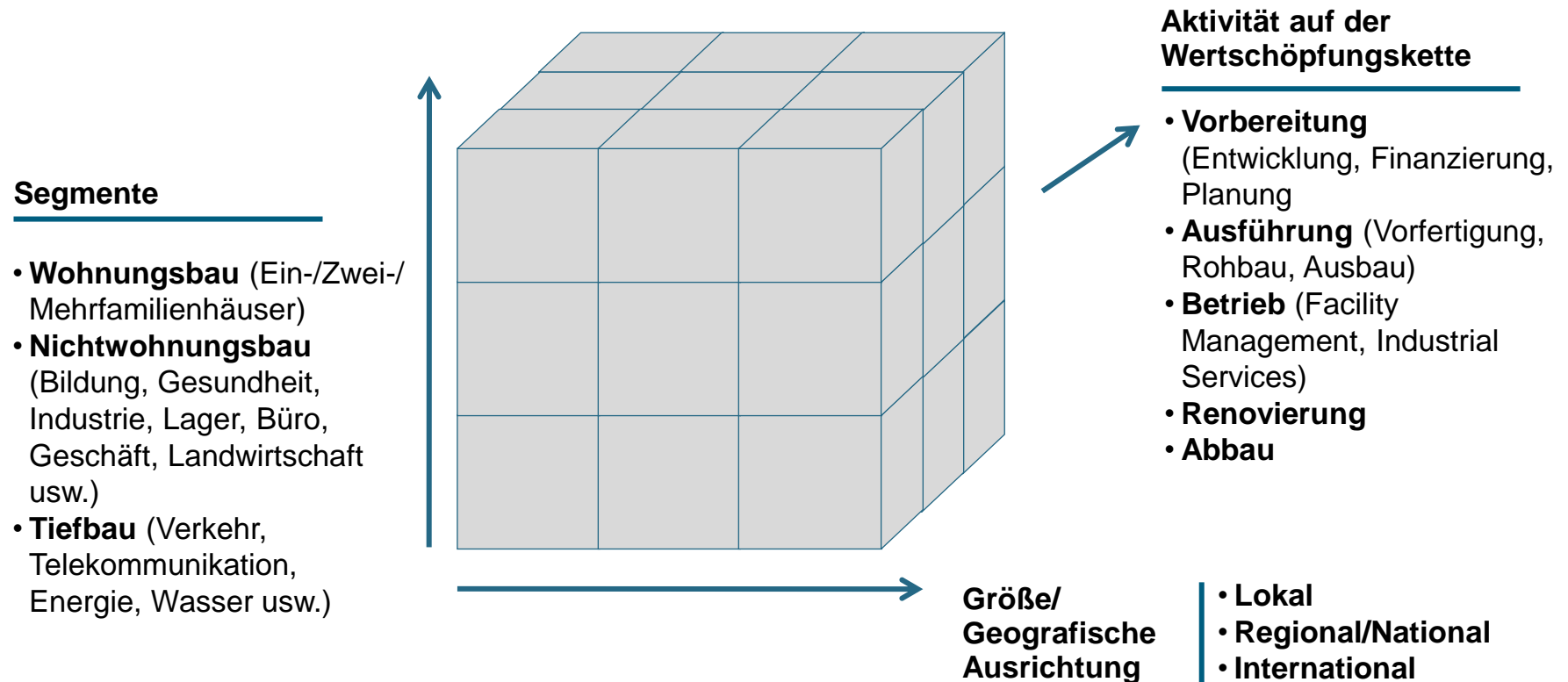
B. Geschäftsmodelle der deutschen Bauwirtschaft

Roland Berger
Strategy Consultants



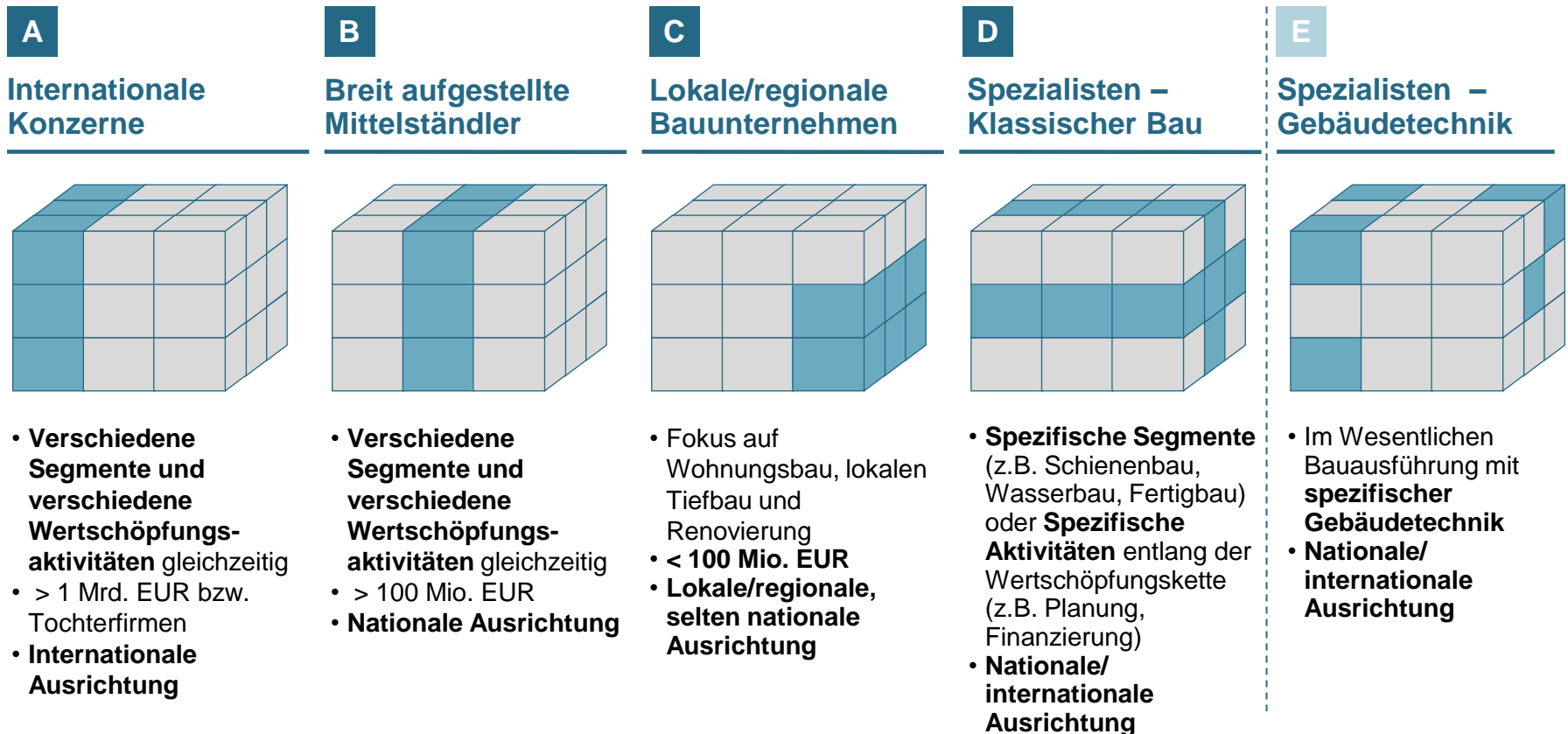
Die deutsche Bauwirtschaft lässt sich anhand von drei Dimensionen umfänglich beschreiben

Strategische Handlungsfelder und Stoßrichtungen in der deutschen Bauwirtschaft



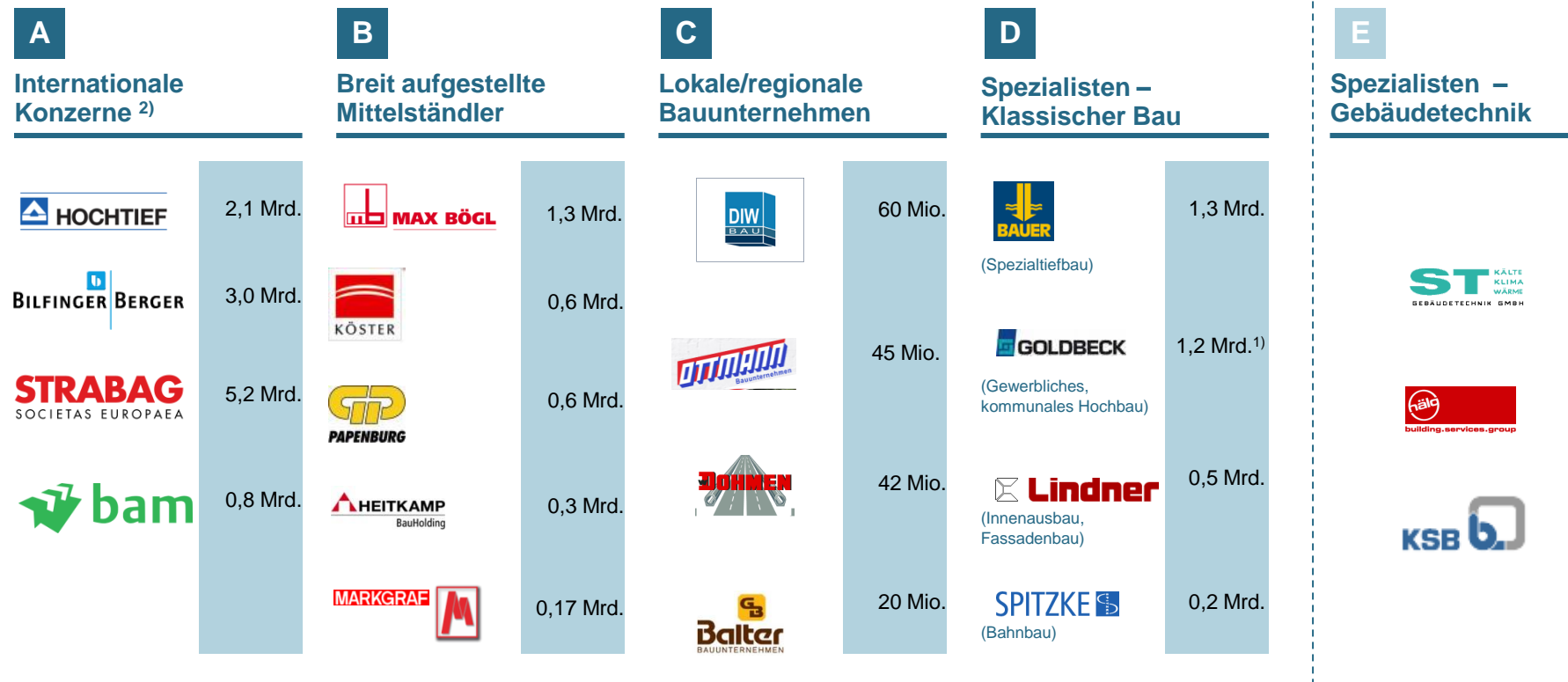
In der deutschen Bauwirtschaft haben wir fünf Geschäftsmodelle mit spezifischen strategischen Herausforderungen identifiziert (1)

Geschäftsmodelle in der Bauwirtschaft (schematisch)



In der deutschen Bauwirtschaft haben wir fünf Geschäftsmodelle mit spezifischen strategischen Herausforderungen identifiziert (2)

Ausgewählte/exemplarische Firmen in den Geschäftsmodellen – Umsatz 2009



1) 2008 Umsatz

2) Umsatz in Deutschland

Unter den Geschäftsmodellen erweisen sich die Internationalen Konzerne als besonders profitabel – EBTEI von 3,3% im Median

Kennzahlen Bauunternehmen nach Geschäftsmodellen 2009 mit > 10 Mio. EUR Betriebsleistung¹⁾

	Alle betrachteten Unternehmen ¹⁾	A Inter- nationale Konzerne	B Breit aufge- stellte Mittelständler	C Lokale/regio- nale Bau- unternehmen	D Spezialisten – Klassischer Bau	E Spezialisten – Gebäude- technik
Anzahl Stichproben	230	12	21	78	76	43
Ø Betriebsleistung [Mio. EUR]	626	10.642	301	31	82	32
EBTEI-Marge²⁾ [%, Median]	2,1	3,3	2,6	1,5	2,3	2,9
Eigenkapitalquote³⁾ [%, Median]	19,0	19,8	20,9	15,5	19,1	21,9

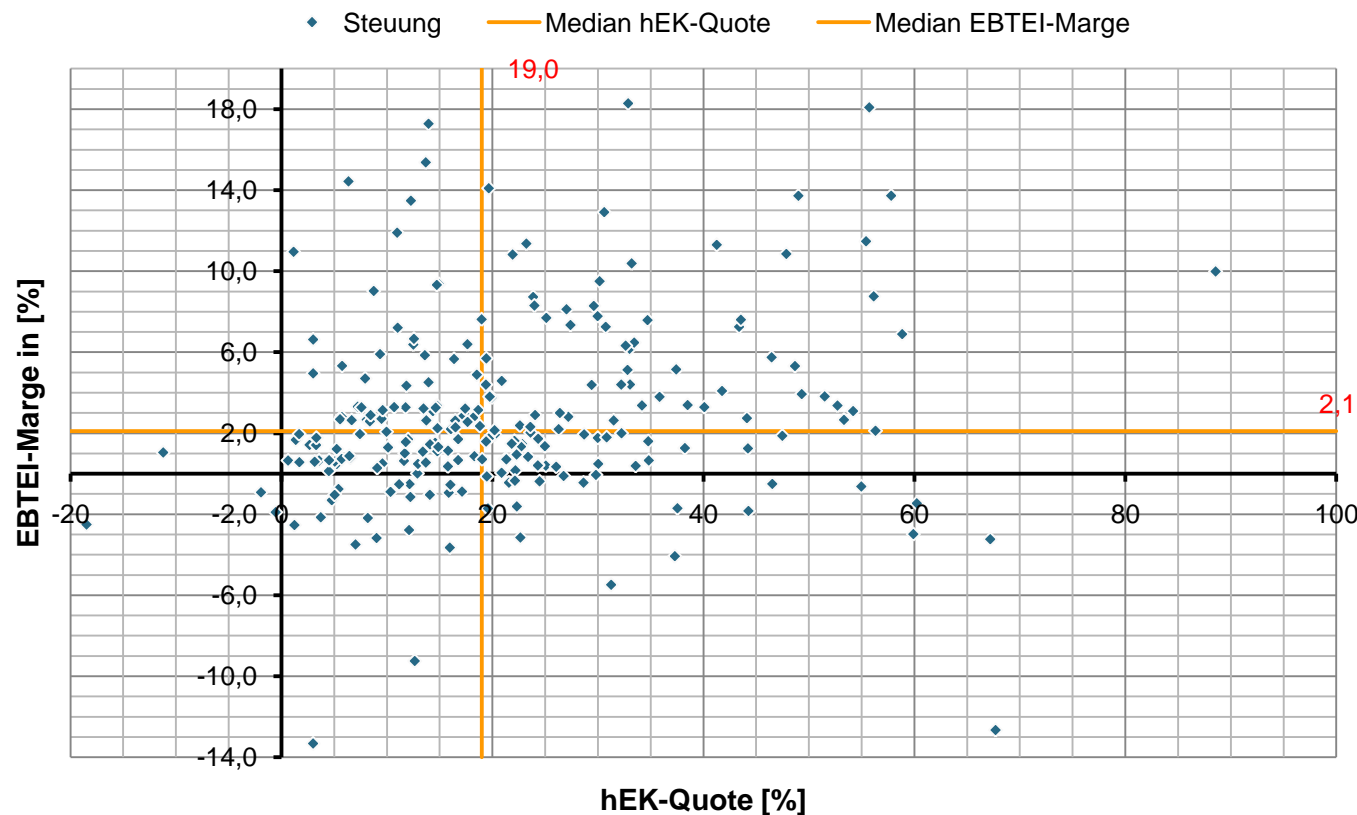
1) Basis: Jahresabschlüsse 2009 von 230 Bauunternehmen mit Betriebsleistung > 10 Mio. EUR

2) EBTEI = Earnings before tax and extraordinary items zu Betriebsleistung

3) Eigenkapital zu Bilanzsumme

Ein Vergleich aller betrachteten 230 Unternehmen zeigt die breite Streuung von EBTEI-Marge und Eigenkapitalquote

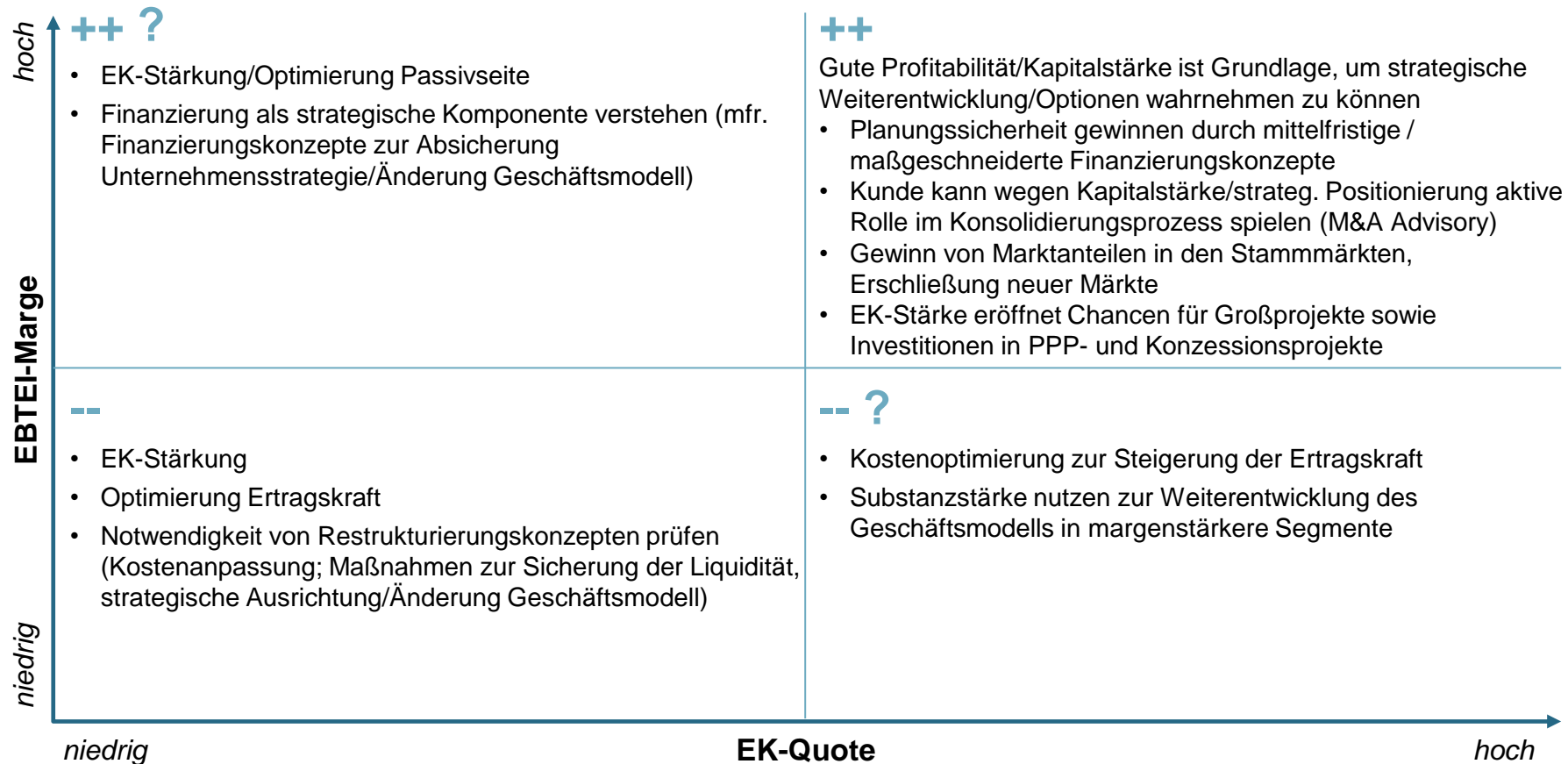
Streuung von EBTEI-Marge und Eigenkapitalquote der betrachteten Unternehmen 2009¹⁾



1) Basis: Jahresabschlüsse 2009 von 230 Bauunternehmen mit Betriebsleistung > 10 Mio. EUR

Die Einordnung der Unternehmen nach EBTEI-Marge und EK-Quote erlaubt die Ableitung von grundsätzlichen Handlungsansätzen

Strategische Handlungsansätze nach EBTEI-Marge und EK-Quote



Eine SWOT-Analyse der identifizierten Geschäftsmodelle führt zur Ableitung von strategischen Herausforderungen

Strategische Herausforderungen der einzelnen Geschäftsmodelle im Überblick

	A	B	C	D E
	Internationale Konzerne	Breit aufgestellte Mittelständler	Lokale/regionale Bauunternehmen	Spezialisten
Strategische Herausforderungen	<ul style="list-style-type: none"> • Weiterentwicklung des Geschäftsportfolios, z.B. in Richtung Konzessionen und Dienstleistungen • Durchdringung von neuen oder bereits erschlossenen Wachstumsregionen – Absicherung vor internationalen Risiken • Positionierung im Wettbewerb gegenüber europäischer Konkurrenz • Realisierung von Synergiepotenzialen zwischen den Einheiten 	<ul style="list-style-type: none"> • Wachsen (Segmente, Produktspektrum, Flächendeckung) oder spezialisieren bzw. differenzieren (durch "One-stop-shop"/ schlüsselfertige Lösungen oder Einstieg in Nischensegmenten) • Skaleneffekte besser ausschöpfen • Overhead optimieren 	<ul style="list-style-type: none"> • Kapazitätsmanagement und Cash Management • Verteidigung gegen Spezialisten / Mittelständler (z.B. durch Professionalisierung und Erweiterung der Kompetenzen) • Optimierung von Rohstoffkosten (z.B. durch Sourcing-Gemeinschaften) 	<ul style="list-style-type: none"> • Beherrschung eines gesamten Segments • "One-stop-shop"/ "Turnkey" Lösungen entwickeln • Passgenaue Lösungen entwickeln • Neue oder bereits erschlossene Wachstumsregionen identifizieren • Führungsrolle durch geeignete Investition bewahren

Detailanalyse: vier besondere strategische Herausforderungen für internationale Konzerne

Charakteristika und strategische Herausforderungen der internationalen Konzerne

+ Stärken

- **Abnehmermacht** ggü. Rohstoffproduz.
- **Geografische Diversifizierung**
- **Systematisches Risikomanagement**
- **Hohe Transparenz Finanzkennzahlen**
- **Höhere Ertragsmargen** durch Services oder Konzessionsbusiness
- **Überdurchschnittliche EK-Quote** ermöglicht internat. Expansion, Großprojekte und langfristige Projekte/PPP

- Schwächen

- Potenzieller Aufbau von **organisatorischen Redundanzen** und unnötigem Overhead
- Große räumliche Distanz erschwert das Management von Großprojekten (Project Controlling)

+ Chancen

- **Zugang zu internationalen Großprojekten** in Schwellenländern
- **Synergiepotenziale** zwischen Einheiten
- **Finanzielle Kraft zur Durchführung von Akquisitionen**

- Risiken

- Verzettlungsgefahr
- **Politische, soziale und wirtschaftliche Risiken** in den Zielländern
- **Währungsrisiken**

STRATEGISCHE HERAUSFORDERUNGEN

- **Weiterentwicklung des Geschäftsportfolios**
- **Durchdringung von neuen oder bereits erschlossenen Wachstumsregionen** – Absicherung vor internationalen Risiken
- **Positionierung im Wettbewerb** gegenüber europäischer Konkurrenz
- **Realisierung von Synergiepotenzialen** zwischen den Einheiten

Detailanalyse: drei strategische Herausforderungen für breit aufgestellte Mittelständler

Charakteristika und strategische Herausforderungen der "breit aufgestellten Mittelständler"

+ Stärken

- **Gute Vernetzung in Deutschland**
- **Abnehmermacht** gegenüber lokalen Rohstoffproduzenten
- **Produkt-Diversifizierung**
- Systematisches Risikomanagement
- Zugang zu Subunternehmern vorhanden
- **Überdurchschnittliche EK-Quote** ermöglicht nat./intern. Expansion, Großprojekte und langfristige Projekte/PPP

- Schwächen

- **Hoher Anteil Overhead**
- Schwierige Balance zwischen zentraler Kontrolle und lokaler Autonomie

+ Chancen

- **Markaustritte** großer Bauunternehmen
- **Synergiepotenziale** zwischen Einheiten

- Risiken

- **Wettbewerb von effizienteren Spezialisten und großen Baumultis** ("stuck in the middle")
- **Verknappung von Ressourcen** (insb. Sub-Unternehmern) bei gleichzeitig mangelnder eigener Kapazität zur Durchführung von Aufträgen

STRATEGISCHE HERAUSFORDERUNGEN

- **Wachsen** (Segmente, Produktspektrum, Flächendeckung) **oder spezialisieren bzw. differenzieren** (durch "One-stop-shop"/ schlüsselfertige Lösungen oder Einstieg in Nischensegmenten)
- **Skaleneffekte besser ausschöpfen**
- **Overhead optimieren**

Detailanalyse: drei wesentliche strategische Herausforderungen der lokalen /regionalen Bauunternehmen

Charakteristika und strategische Herausforderungen der lokalen/regionalen Bauunternehmen

+ Stärken

- **Gute lokale Vernetzung** im Heimatmarkt:
 - Zugang zu lokalen Firmen, Kontakte zur lokalen öffentlichen Hand (rechtzeitiger Zugang zu Ausschreibungen)
 - Zugang zu lokalen MA und Partnern
- **Flexibilität:** geringer Overhead/wenige bürokratische Hürden

+ Chancen

- **Zusammenarbeit** mit Generalunternehmern zum Aufbau zusätzlicher Kompetenz
- **Potenzieller Subunternehmer** in großen GU-Strukturen

– Schwächen

- **Kleine Abnehmermacht** gegenüber Rohstoffproduzenten und Händlern
- **Geringe Risikomanagemt.-Kompetenz**
- **Hohe Fertigungstiefe** mit entsprechender Kostenstruktur
- Investitionen nicht immer ausreichend betriebswirtschaftlich fundiert
- Krisenanfällig durch **schwache EK-Ausstattung**

– Risiken

- **Abhängigkeit** vom begrenzten lokalen Markt
- **Gefahr eines unkontrollierten Kapazitätsaufbaus** (aufgrund einer in der Vergangenheit guten Auftragslage)
- **Steigender Wettbewerb** von günstigeren ausländischen Marktteilnehmern und Großunternehmen

STRATEGISCHE HERAUSFORDERUNGEN

- **Kapazitätsmanagement und Cash Management**
- **Verteidigung gegen Spezialisten/Mittelständler** (z.B. durch Professionalisierung und Erweiterung der Kompetenzen)
- **Verminderung von Rohstoffkosten** (z.B. durch Sourcing-Gemeinschaften)

Detailanalyse: Fokus von Spezialisten liegt auf der Beherrschung der kompletten Wertschöpfungskette und der Internationalisierung

Charakteristika und strategische Herausforderungen der Spezialisten

+ Stärken

- **Preisvorteile** durch hochqualitative und spezialisierte Dienstleistungen
- **Hohe technische Expertise**
- **Überdurchschnittliche Ertragsmargen und EK-Ausstattung** ermöglichen Weiterentwicklung des Geschäftsmodells

- Schwächen

- **Schwieriger Zugang zu seltenen Ressourcen** (qualifizierte Mitarbeiter, Material)
- Manchmal **Aufbau von Überkomplexitäten**, die im Ausland nicht angefordert werden

+ Chancen

- **Trend zu höherwertigen und Spezial-Immobilien** (u.a. Energieeffizienz, Flächenoptimierung)
- **Gesetzgebung** in verschiedenen Bereichen
- Hohe Auslastung als **Subunternehmer** möglich

- Risiken

- **Hohe Abhängigkeit** von Entwicklung eines spezifisches Marktsegments
- Steht im **internationalen Wettbewerb**
- Eintritt **anderer Geschäftsmodelle**

STRATEGISCHE HERAUSFORDERUNGEN

- **Beherrschung eines gesamten Segments**
- **"One-stop-shop"/ "Turnkey" Lösungen entwickeln**
- **Passgenaue Lösungen entwickeln**
- Neue oder bereits erschlossene **Wachstumsregionen identifizieren**
- **Führungsrolle** durch geeignete Investition bewahren



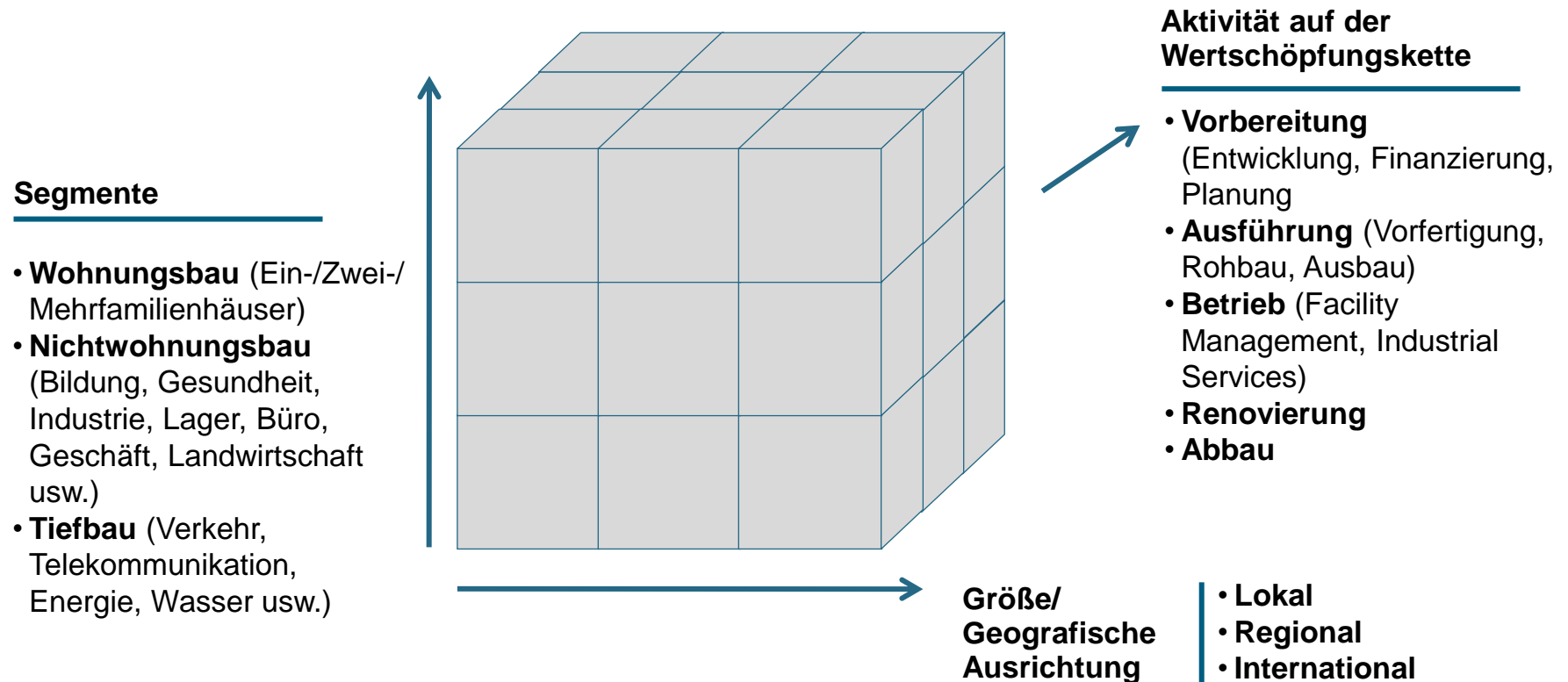
C. Geschäftspotenziale für deutsche Baufirmen

Roland Berger
Strategy Consultants



Entlang der strategischen Stoßrichtungen von Bauunternehmen ergeben sich eine Reihe erfolgsversprechender Potenziale (1)

Strategische Handlungsfelder und Stoßrichtungen in der deutschen Bauwirtschaft



Entlang der strategischen Stoßrichtungen von Bauunternehmen ergeben sich eine Reihe erfolgsversprechender Potenziale (2)

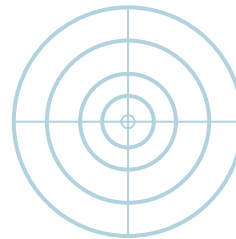
Strategische Stoßrichtungen und Potenziale für Bauunternehmen

ERWEITERUNG PRODUKTPORTFOLIO BZW. WERTSCHÖPFUNGSKETTE



- 1** Erweiterung der bearbeiteten Markt-/Produktsegmente
- 2** Erbringung von baunahen Dienstleistungen
- 3** Vertikale Integration von vorgelagerten Wertschöpfungsstufen, z.B. Einstieg in Rohstoffversorgung
- 4** Professionalisierung/Partnerschaften

SPEZIALISIERUNG



- 5** Bewusster Eintritt in bzw. Ausbau von Nischensegmenten (z.B. Offshore etc.)
- 6** Spezialisierung auf nachhaltiges Immobilienmanagement/GreenTech
- 7** Spezialisierung auf PPP und Konzession

GEOGRAFISCHE AUSWEITUNG



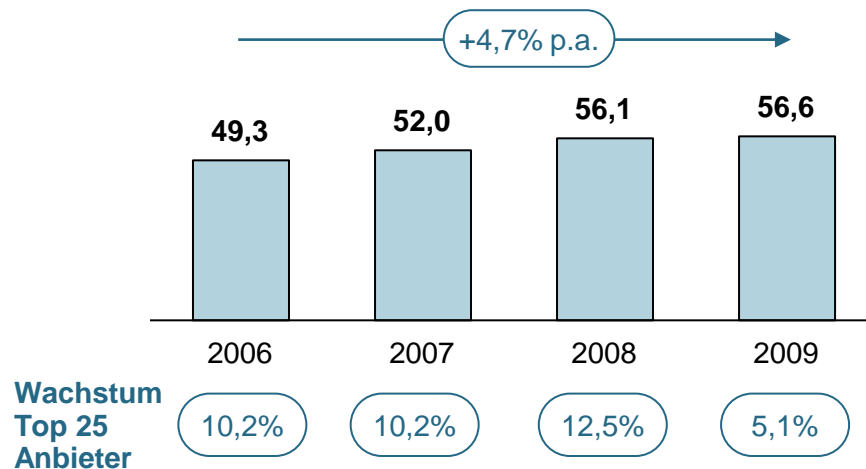
- 8** Regionale/Nationale Ausweitung
- 9** Internationalisierung/Expansion in Schwellenländer

Strategien mit hohem Potenzial

Baunah Dienstleistungen verzeichnen kontinuierliches Wachstum – Konsolidierung der Dienstleister als wesentlicher Trend

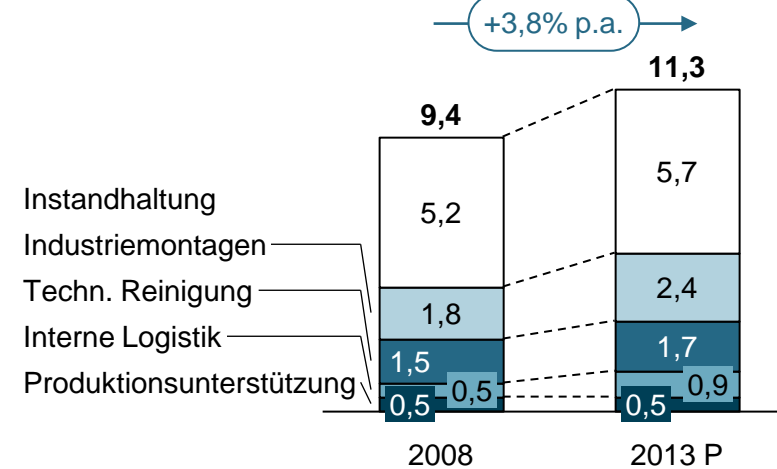
Entwicklung von baunahen Dienstleistungssegmenten [Mrd EUR; %]

FACILITY MANAGEMENT



- Markt für FM-Dienstleistungen in Deutschland wächst weiter – Ungebrochener Trend zum Outsourcing
- Wachstum der größten Anbieter liegt deutlich über Marktwachstum – Konsolidierung zu beobachten
- EBIT-Margen im Durchschnitt zwischen 2 und 5%

INDUSTRIAL SERVICES



- Outsourcing von anlagennahen Dienstleistungen in Prozessindustrien als Wachstumstreiber
- Fragmentierter Markt mit zwei großen Wettbewerbern (Bilfinger Berger und Voith)
- EBIT-Margen im Durchschnitt bei ca. 3-7,5%

Der Bereich Facility Management bietet eine Vielzahl von Betätigungsfeldern in fast allen Branchen

Definition Facility Management

TECH- NISCH



- Unterhalt und Reparatur, z.B. von HVAC
- Energie-Management
- Abfallentsorgung

KAUF- MÄNNISCH



- Buchhaltung im Bereich Asset-Management
- Einkauf
- Vertrags-Management von Miet- und sonstigen Verträgen

INFRA- STRUKTU- RELL



- Reinigung von Gebäuden, Anlagen, innen und außen
- Catering
- Parken
- IT
- Logistik
- Sicherheit

Der Bereich Industrial Services ist eng mit dem FM im industriellen Bereich verknüpft und bietet eine Vielzahl von Betätigungsfeldern

Definition Industrial Services

INSTAND- HALTUNG



- Wartung und Inspektion von Produktionsanlagen
- Instandsetzung von Produktionsanlagen (inkl. Ersatzteilmanagement)
- Optimierung (inkl. Planungsleistungen)

TECHNISCHE REINIGUNG



- Technische Reinigung von Produktionsanlagen und Maschinen

INNERBETRIEB- LICHE LOGISTIK



- Handling und Kontrolle des Wareneingangs
- Innerbetriebliche Bereitstellung von Produktionsfaktoren
- Roh- und Reststoffmanagement

PRODUKTIONS- UNTERSTÜTZUNG



- Geräte- und Personalgestellung
- Aufbau von Produktionsorganisation, Qualitätskontrolle
- Adjustagedienstleistungen

INDUSTRIE- MONTAGEN

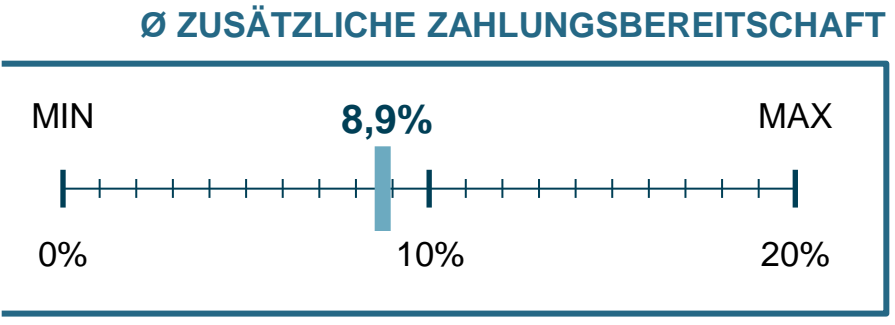
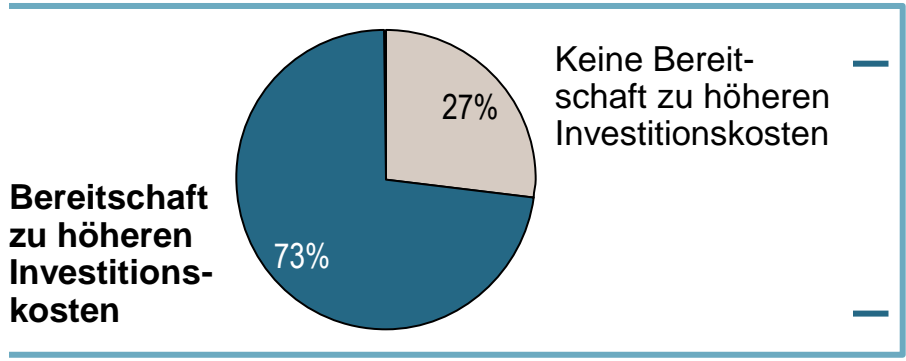


- Demontage, Verlagerung und Neumontage von einzelnen Maschinen, Betriebsteilen und ganzen Produktionsstätten (ohne Anlagenneubau)

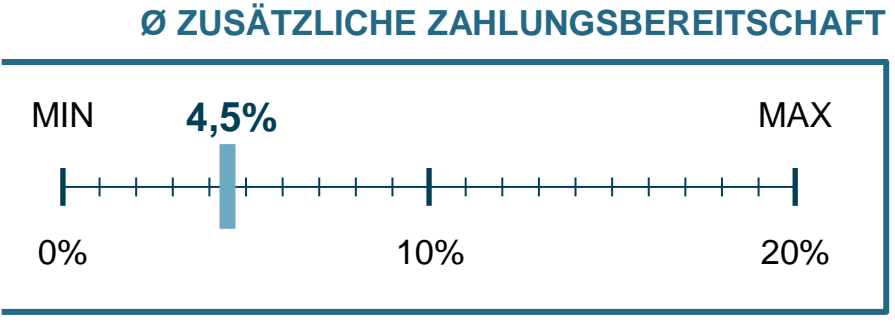
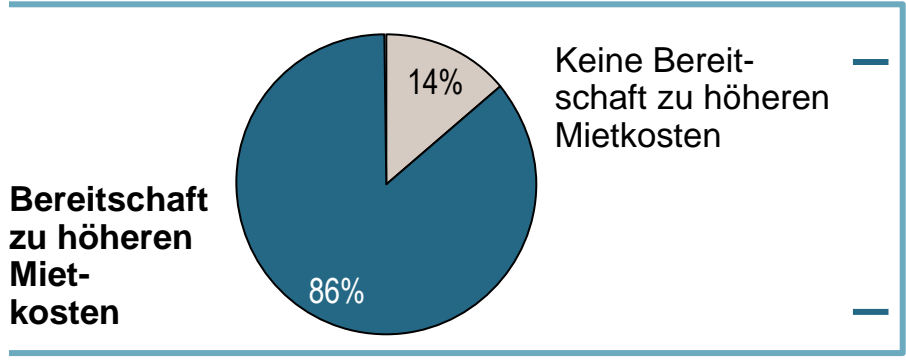
In Deutschland sind Investoren und Mieter zunehmend bereit, hohe Kosten für Kauf und Nutzung nachhaltiger Immobilien zu tragen

Bereitschaft zu höheren Investitionen und Mietzahlungen in Deutschland

INVESTOREN



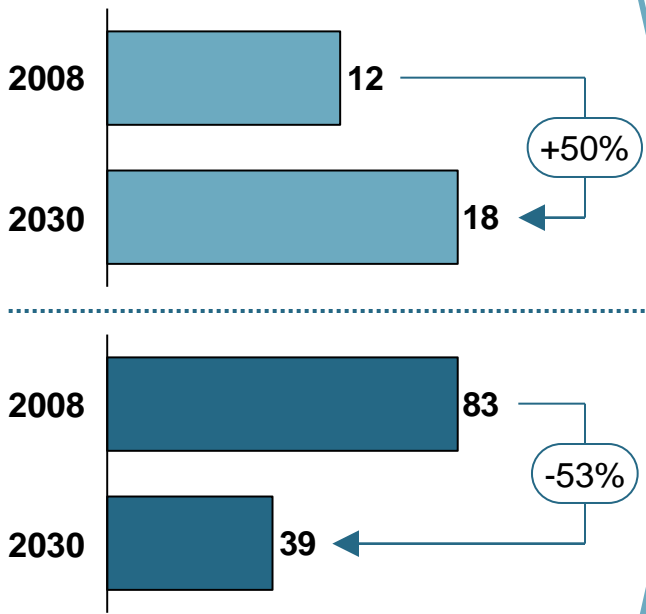
MIETER



Zunahme globaler Ressourcenknappheit führt zu steigenden Energiepreisen – Bau-/Immobilien Sektor direkt betroffen

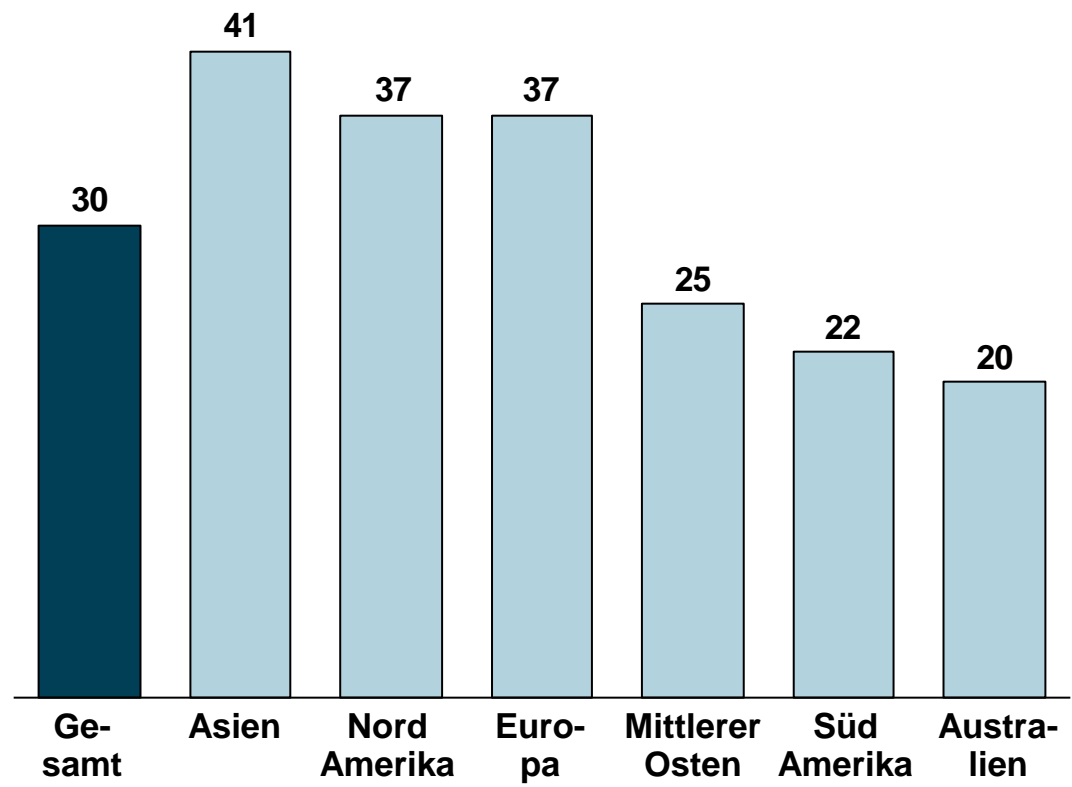
RESSOURCENKNAPPHEIT

Primär-Energieverbrauch [Mrd. t Rohöleinheiten p.a.]



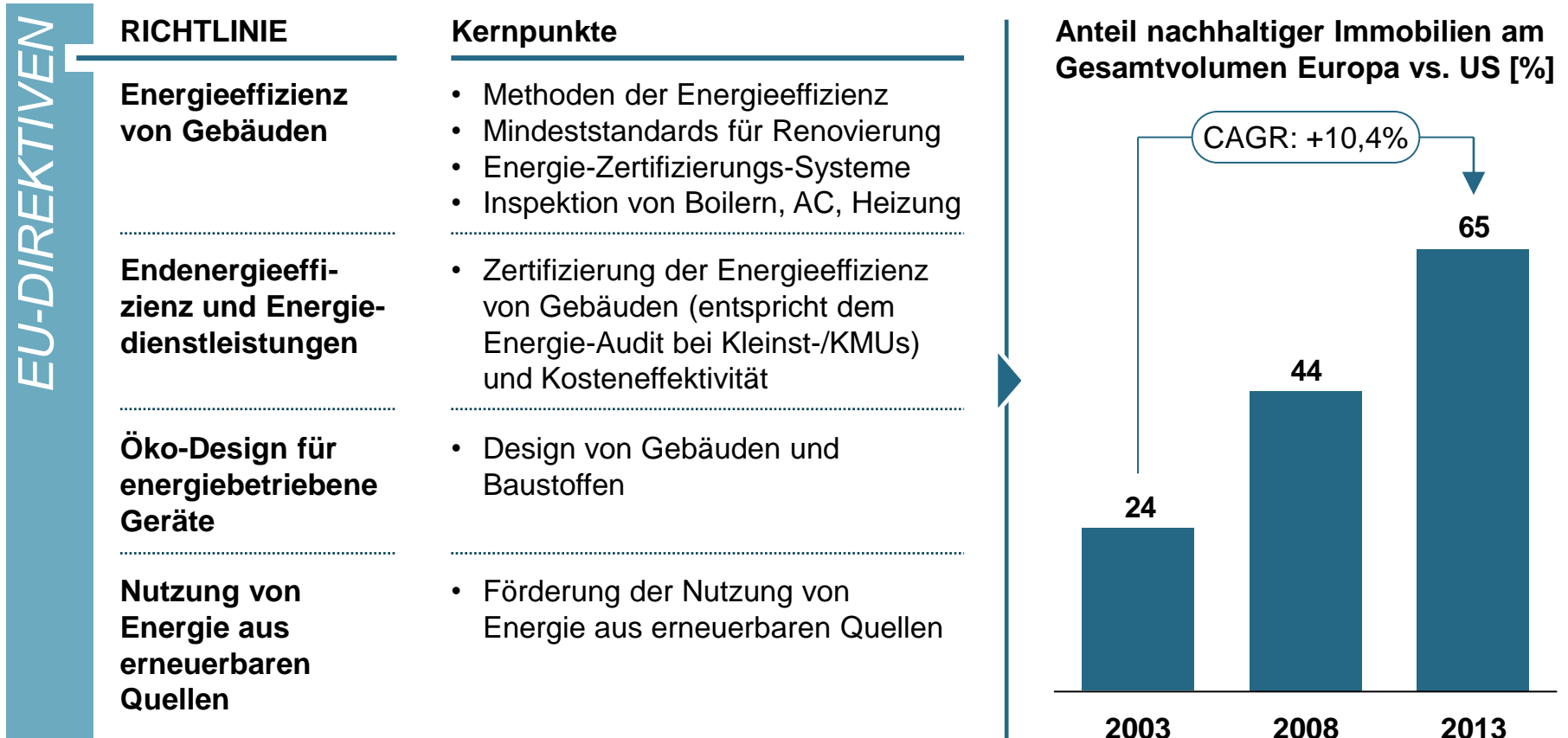
Ölfördermenge [Mio. Barrel p.a.]

Energieverbrauch Bau- und Immobiliensektor [% von gesamt]



EU-Gesetzgebung mit spezifischen Direktiven führt zu steigendem Anteil an nachhaltigen Immobilien in Europa

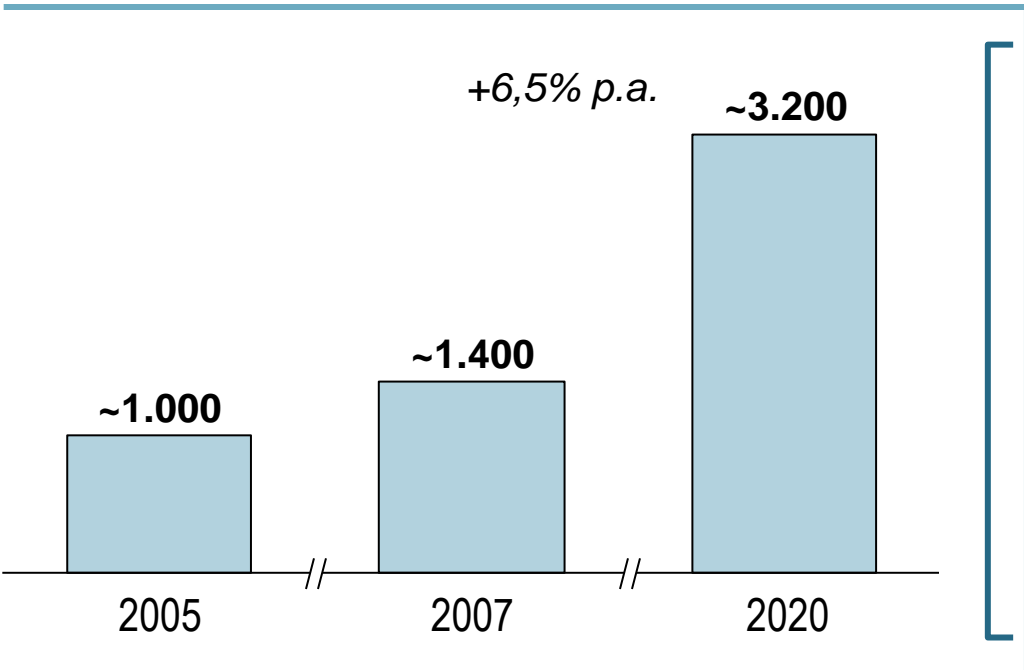
EU Direktiven vs. Anteil nachhaltiger Immobilien



Auch das dynamische Wachstum des Markts für Umwelttechnik mit seinen sechs Leitmärkten bietet Chancen für Bauunternehmen

Marktentwicklung Umwelttechnikbranche

BRANCHENWACHSTUM WELTWEIT, 2005-2020 [Mrd. EUR]



LEITMARKTWACHSTUM WELTWEIT, 2007-2020 [% P.A.]

Energieerzeugung	> 11%
Rohstoff- und Materialeffizienz	> 10%
Energieeffizienz	> 6%
Kreislaufwirtschaft	> 5%
Nachhaltige Wasserwirtschaft	> 3%
Nachhaltige Mobilität	> 3%

Leitmärkte der Umwelttechnik bieten verschiedene Impulse/Potenziale für Bauunternehmen

Leitmärkte – Detaildarstellung

	Technologielinien	Pot. Betätigungsfelder		Technologielinien	Pot. Betätigungsfelder
I	Umweltfreundliche Energien	Windenergie	III	Kreislaufwirtschaft	Sonder-/Giftabfälle
		Wasserkraft			Recycling
		PV		Nachw. Wirtschaft	Wasserver-/entsorgung
		Geothermie			Wasseraufbereitung
II	Energieeffizienz	Wärmedämmung	V	Nachw. Mobilität	Schieneinfrastruktur
		Heiz- und Klimatechnik			Hybrid-/Elektroantrieb
		Weißes Ware			

PPP ist auch weiterhin als Wachstumsmodell für die Branche anzusehen – Immer noch große Potenziale in Osteuropa

PPP-Chancen in Europa




PPP IN WESTEUROPA

- Knapp 1.000 bereits realisierte PPP-Projekte, insbesondere Großbritannien
- Breites Anwendungsfeld: Autobahnen, Krankenhäuser, Schulen, Gefängnisse, öffentliche Verwaltung etc.
- Bandbreite von Eigentum am Objekt bis zum Dienstleistungsvertrag
- Zahlreiche weitere Projekte geplant – Steigende Staatsdefizite und finanzielle Schwäche lassen PPP noch attraktiver werden

ENTWICKLUNG IN OSTEUROPA

- Treiber I:** Investitionen in Infrastruktur dringend notwendig – EU-Förderung vorhanden
- Treiber II:** Kein Spielraum der Staaten für signifikante Investments – PPP als attraktiver Ausweg
- Treiber III:** Kaum inländische Konkurrenz bei komplexen Bauvorhaben und Umsetzung von Betreibermodellen

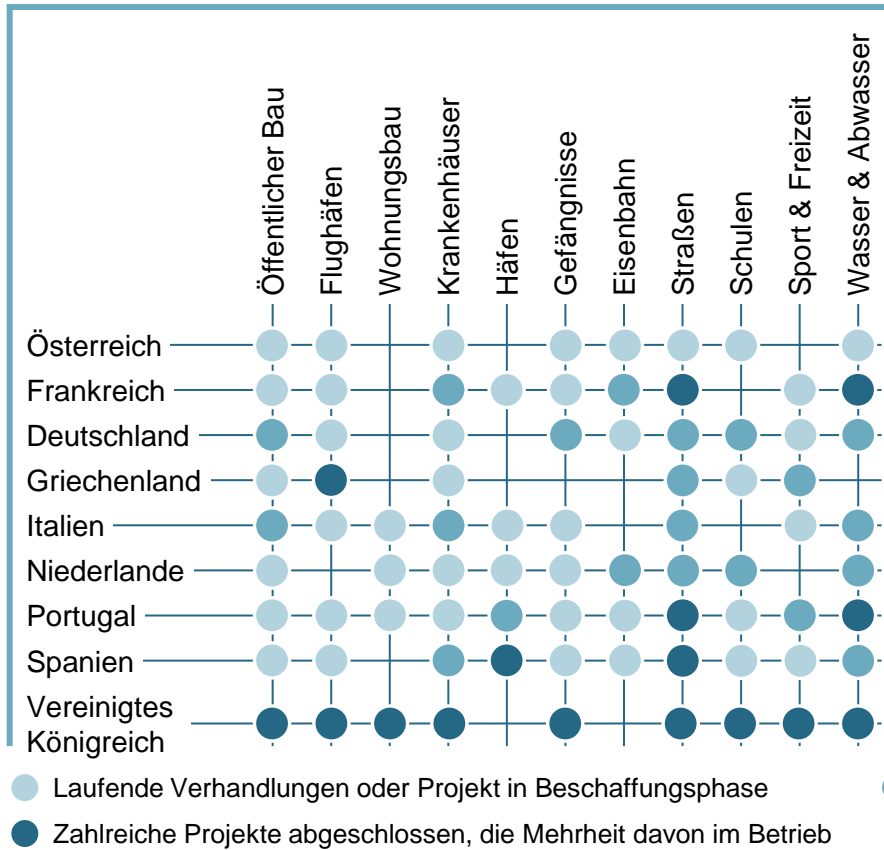
BEISPIELE:

 Polen	 Bulgarien	 Rumänien
<ul style="list-style-type: none"> • Wachstumsfeld PPP für Umweltschutz • Weiterer Infrastrukturausbau vor Fußball-EM (insb. Verkehrswege) 	<ul style="list-style-type: none"> • Umfassender Ausbau der Infrastruktur <ul style="list-style-type: none"> – Straßen-/ Schienenbau – Abfallmanagement – Wasser-/Abwasserentsorgung 	<ul style="list-style-type: none"> • Umfassender Ausbau der Infrastruktur <ul style="list-style-type: none"> – Straßen-/ Schienenbau – Luftverkehr – Kraftwerke – Krankenhäuser – Weitere Ausbauten

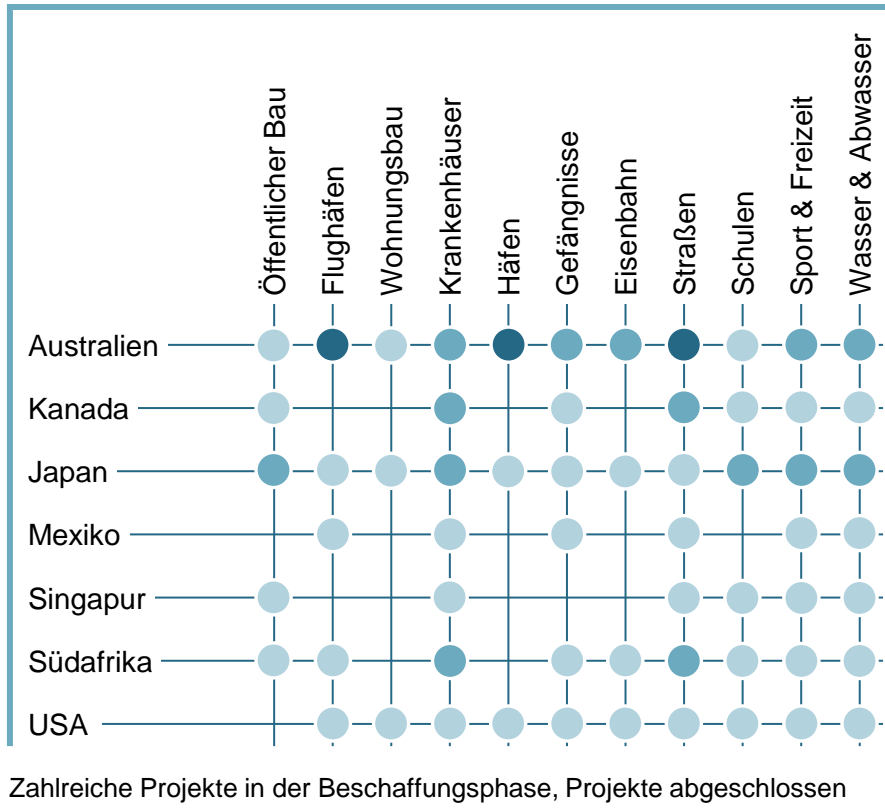
Vor allem in UK große Erfahrungen mit PPP auf breiter Basis – Andere europäische Märkte noch in Entwicklung

Entwicklung PPP in Europa und Welt – Exemplarisch

EUROPA



AUSSERHALB EUROPAS

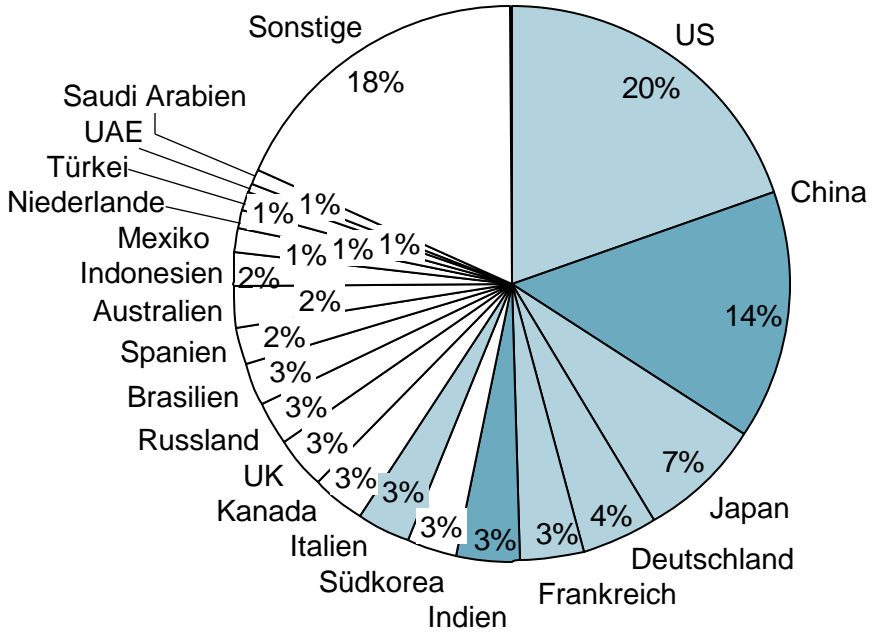


Die wichtigsten Wachstumsmärkte liegen in den nächsten Jahren in den Schwellenländern – Deutsche Baufirmen mit exzellentem Ruf

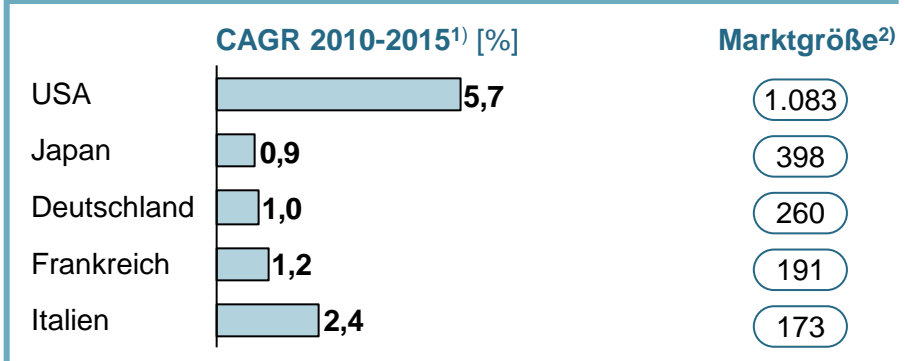
Wichtigste Wachstumsmärkte für die weltweite Bauindustrie

BAUVOLUMEN, 2010 [MRD. EUR]

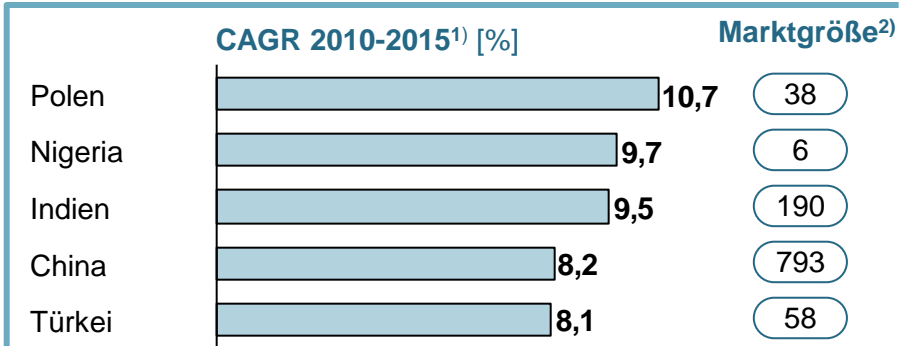
Σ 5.477



MARKTENTWICKLUNG TOP-5 INDUSTRIELÄNDER



MARKTENTWICKLUNG TOP-5 WACHSTUMSLÄNDER



1) Reales Wachstum; CAGR 2010-2015 [%]

2) Bauvolumen des Baugewerbes, in Preisen von 2008/2009 [Mrd. EUR]

Von den Industrieländern wird nur für die USA bis 2015 solides Wachstum in der Bauwirtschaft erwartet

Wichtigste Wachstumsmärkte für die weltweite Bauindustrie

MARKTENTWICKLUNG CAGR 2010-2015 [%]	MARKTGRÖSSE 2010 ¹⁾ [Mrd. EUR]	KOMMENTAR
	<div style="border: 1px solid black; border-radius: 15px; padding: 5px; display: inline-block;">1.083</div>	<ul style="list-style-type: none"> Mit Verbesserung der Kreditsituation mittelfristig wieder hohe Zuwächse im Wohnungsbau erwartet Signifikanter Erneuerungsbedarf im Bereich Infrastruktur jedoch Defizite in staatlichen Budgets
	<div style="border: 1px solid black; border-radius: 15px; padding: 5px; display: inline-block;">398</div>	<ul style="list-style-type: none"> Weiterer Rückgang im Wohnungsbau erwartet Hohe Staatsverschuldung (192% BIP in 2009) durch Konjunkturprogramme in den letzten Jahrzehnten, Beschränkung der öffentlichen Ausgaben auf das Nötigste
	<div style="border: 1px solid black; border-radius: 15px; padding: 5px; display: inline-block;">260</div>	<ul style="list-style-type: none"> Geringe Zuwachsraten im Wohnungsbau, Verbesserung im Wirtschaftsbau absehbar, real positive Zuwachsraten ab 2013 erwartet – Rückgang der öffentlichen Bauvolumina bis 2014 durch geplanten Abbau Staatsverschuldung
	<div style="border: 1px solid black; border-radius: 15px; padding: 5px; display: inline-block;">191</div>	<ul style="list-style-type: none"> Solide Zuwachsraten im Wohnungsbau erwartet durch hohen Bedarf im sozialen Wohnungsbau, jedoch nur begrenzte Mittel – Rückgang im öffentlichen Bau durch geplante Reduktion der Staatsverschuldung
	<div style="border: 1px solid black; border-radius: 15px; padding: 5px; display: inline-block;">173</div>	<ul style="list-style-type: none"> Zuwachs im Wohnungsbau ab 2012/2013 erwartet, getrieben durch soziale Wohnungsbaupläne In der Infrastruktur Wachstum durch PPP erwartet – Schwerpunkte im Bereich der Energieversorgung

1) Umsätze des Baugewerbes, in Preisen von 2008/2009

Hohe Zuwachsraten in den Schwellenländern sind getrieben durch zunehmende Urbanisierung und Nachholbedarf bei Infrastruktur

Wichtigste Wachstumsmärkte für die weltweite Bauindustrie

MARKTENTWICKLUNG CAGR 2010-2015 [%]

MARKTGRÖSSE 2010¹⁾ [Mrd. EUR]

KOMMENTAR

	MARKTENTWICKLUNG CAGR 2010-2015 [%]	MARKTGRÖSSE 2010 ¹⁾ [Mrd. EUR]	KOMMENTAR
Polen	10,7	38	<ul style="list-style-type: none"> • Hohes Realwachstum in den Segmenten Wohnungsbau und öffentlicher und privater Hochbau erwartet • Infrastrukturzuwachs durch Bau von Fußballstadien und städtischer Transportinfrastruktur getrieben
Nigeria	9,7	6	<ul style="list-style-type: none"> • Hohe Investitionen im Bereich Infrastruktur, vor allem im Transportwesen und den Häfen nötig • Zunehmende Urbanisierung treibt Wohnungsbau in den Ballungsgebieten
Indien	9,5	190	<ul style="list-style-type: none"> • Erwartete steigende Urbanisierung führt zu wachsendem Bedarf nach städtischer Wohnfläche • Ausbaubedarf zudem im Bereich der Infrastruktur – Schwerpunkt Energieversorgung
China	8,2	793	<ul style="list-style-type: none"> • Signifikante staatliche Ausgaben für Infrastrukturprojekte und Subventionen für den Wirtschaftsbau geplant • Fortgesetzte inländische Migration führt zu weiterem Bedarf nach Wohnungsbau in den Großstädten
Türkei	8,1	58	<ul style="list-style-type: none"> • Bevölkerungszuwachs und schlechte Bausubstanz treiben Nachfrage nach Wohnungsbau • Erhebliche Investition in Infrastruktur geplant, vor allem im Transportwesen durch Autobahnen und Brückenprojekte

1) Umsätze des Baugewerbes, in Preisen von 2008/2009

Auf dieser Grundlage fokussieren verschiedene Geschäftsmodelle unterschiedliche Strategien – Fünf Strategien besonders im Trend

Wesentlichen Strategien pro Geschäftsmodell

	A	B	C	D	E
	Internationale Konzerne	Breit aufgestellte Mittelständler	Lokale/regionale Bauunternehmen	Spezialisten – Klassischer Bau	Spezialisten – Gebäudetechnik
Priorität 	Erbringung von bau-nahen Dienstleistungen	Erweiterung der bearbeiteten Markt-/Produktsegmente	Spezialisierung auf nachhaltiges Immobilien-Mgmt/ GreenTech	Internationalisierung/ Expansion in Schwellenländer	Erweiterung der bearbeiteten Markt-/Produktsegmente
	Spezialisierung auf PPP und Konzessionen	Einstieg/Ausbau Nischensegmente	Erweiterung der bearbeiteten Markt-/Produktsegmente	Spezialisierung auf nachhaltiges Immobilien-Mgmt/ GreenTech	Spezialisierung auf PPP und Konzessionen
	Spezialisierung auf nachhaltiges Immobilien-Mgmt/ GreenTech	Spezialisierung auf PPP und Konzessionen	Partnerschaft mit anderen Bauunternehmen	Erbringung von bau-nahen Dienstleistungen	Erbringung von bau-nahen Dienstleistungen
	Internationalisierung/ Expansion in Schwellenländer	Erbringung von bau-nahen Dienstleistungen	Zusätzliche Professionalisierung	Partnerschaft mit anderen Bauunternehmen	Einstieg/Ausbau Nischensegmente

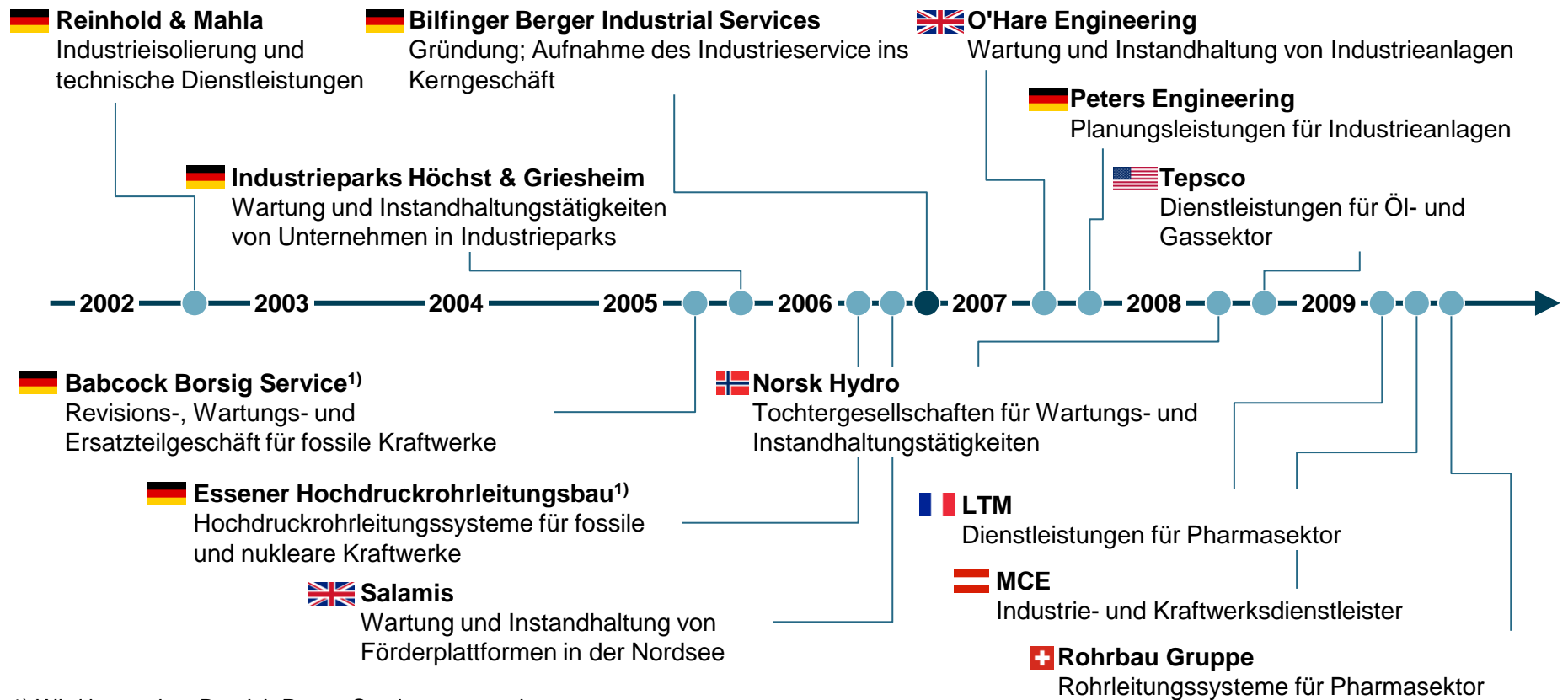
Sehr heterogene Strategien bei den Internationalen Konzernen festgestellt – Ausbau Services, GreenTech und PPP im Fokus

Wesentliche Strategien der internationalen Konzerne - Auswahl

	HOCHTIEF	BILFINGER BERGER	STRABAG	bam	
ERWEITERUNG DES PORTFOLIOS BZW. ENTLANG WERTSCHÖPFUNGSKETTE	Einstieg Dienstleistungsgeschäft (Finanzierung, Planung, Facility Management, Industrial Services)	✓ (Facility Management)	✓ (Industrial Services)	✓ (Facility Management)	✓
	Einstieg in Rohstoffversorgung			✓	
SPEZIALISIERUNG	Eintritt in Nischensegmente		✓	✓ (Eisenbahnbau, Offshore Windanlagen)	
	GreenTech /Nachhaltiges Immobilienmanagement	✓	✓	✓	
	PPP (insb. Infrastruktur)	✓	✓	✓	✓
GEOGRAFISCHE AUSWEITUNG	Internationalisierung	✓ (Polen, Russland)		✓ (Polen, Russland)	

Beispiel Bilfinger Berger: Durch Akquisitionen wurde der Geschäftsbereich Industrial Services zum dt. Marktführer aufgebaut

Beispiel strategische Aktivitäten der Bilfinger Berger Industrial Services AG



1) Wird heute dem Bereich Power Services zugeordnet

Wesentliche Strategien für Mittelständler sind die Entwicklung eines breiten Portfolios bzw. verschiedener Spezialisierungen

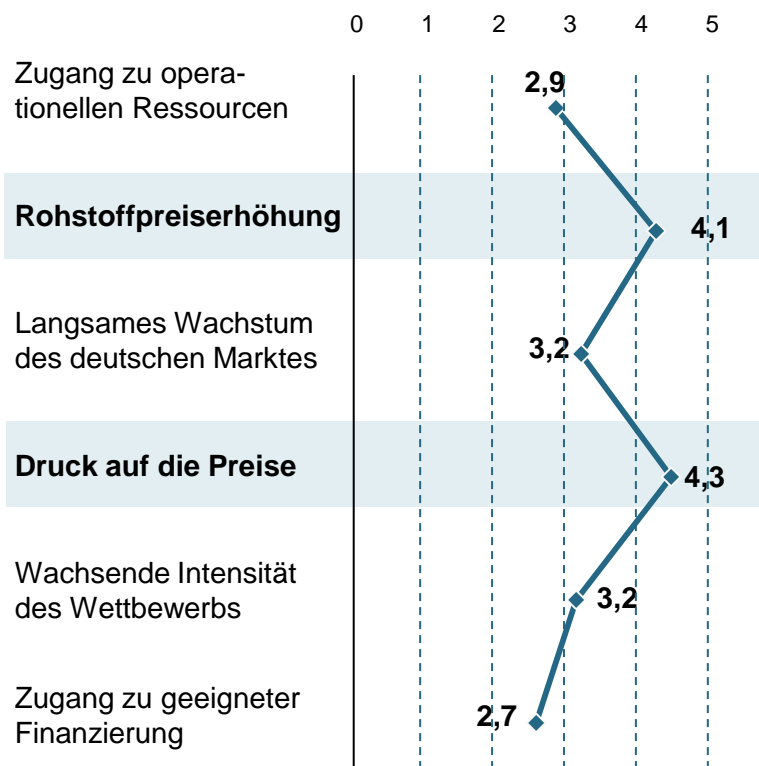
Wesentliche Strategien der "breit aufgestellten Mittelständler" - Auswahl

		MAX BÖGL	KÖSTER	PAPENBURG	HEITKAMP BauHolding	MARKGRAF
ERWEITERUNG DES PORTFOLIOS BZW. ENTLANG WERTSCHÖP- FUNGSKETTE	Erweiterung des Produktportfolios		✓	✓	✓	✓
	Einstieg Dienstleistungsgeschäft	✓	✓ (Projektplanung)	✓ (Projektentwicklung)		
	Einstieg in Rohstoffversorgung	✓		✓		
SPEZIALI- SIERUNG	Nischensegmente		✓ (Parking, Seniorenheime)	✓ (Deponiebau)	✓ (Bergbau, Kraftwerksbau)	✓ (Asphalt- misanlage)
	GreenTech/Nachhaltiges Immobilienmanagement	✓	✓		✓	
	PPP	✓	✓	✓	✓	✓
GEOGRAFISCHE AUSWEITUNG	Internationalisierung	✓		✓	✓	

Strategien der lokalen /regionalen Bauunternehmen: Erweiterung des Portfolios oder entlang Wertschöpfungskette und GreenTech (1/2)

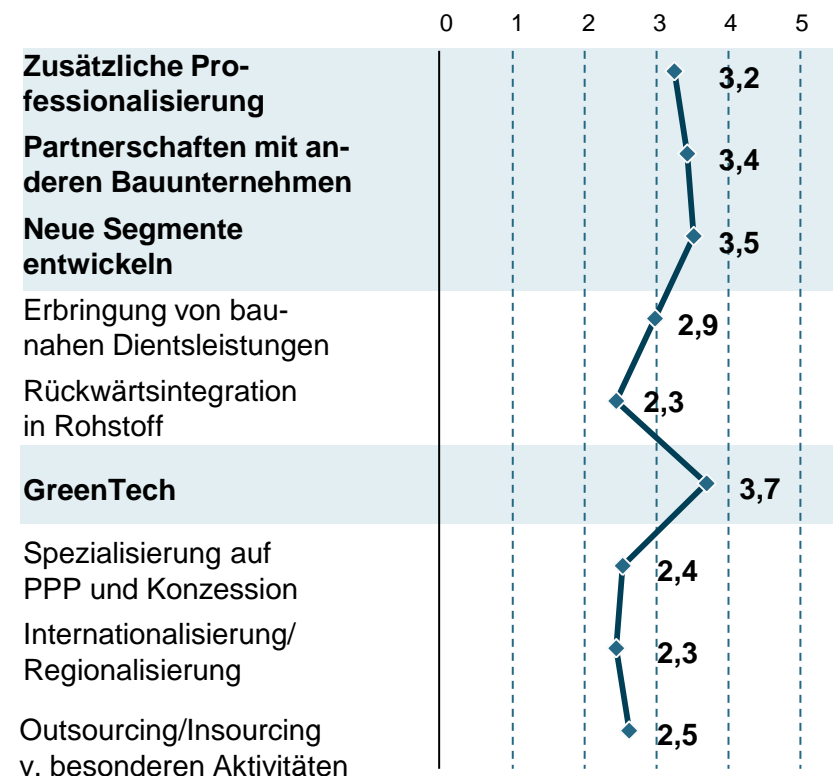
Ergebnis der Befragung [Durchschnitt der Beteiligten, n = 17]

Risiken



1: Unwichtig 5: Sehr wichtig

Strategien



Strategien der lokalen/regionalen Bauunternehmen: Erweiterung des Portfolios oder entlang Wertschöpfungskette und GreenTech (2/2)

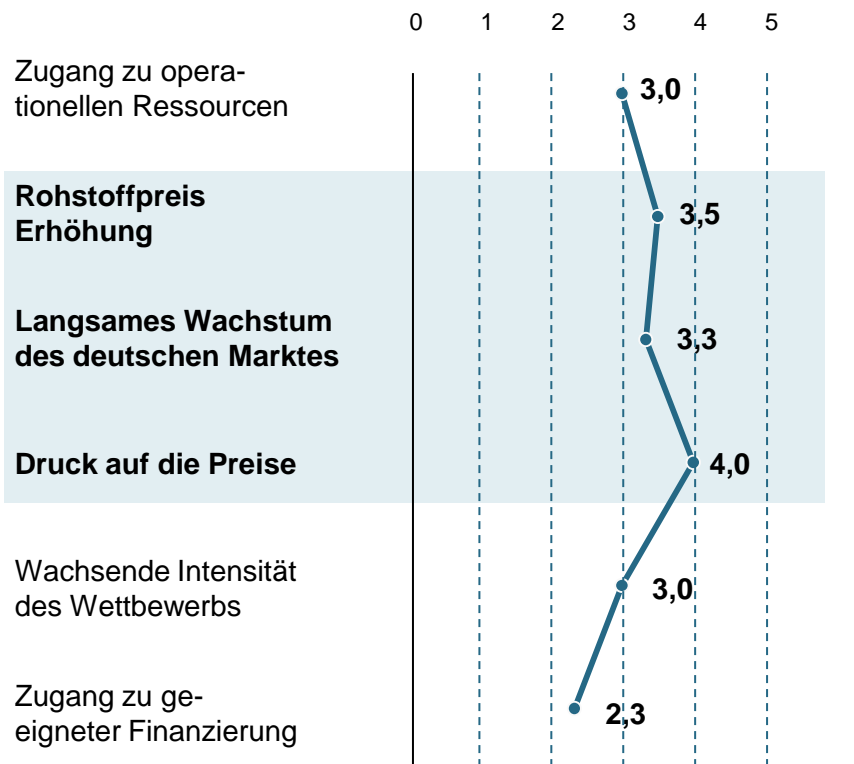
Wesentliche Strategien der lokalen/regionalen Bauunternehmen - Auswahl

					
1 ERWEITERUNG DES PORTFOLIOS BZW. ENTLANG WERTSCHÖP- FUNGSKETTE	Professionalisierung	✓			✓
	Partnerschaften/Zusammenarbeit in ARGENTINEN	✓	✓	✓	✓
	Erweiterung des Produktportfolios	✓	✓	✓	
2 SPEZIALI- SIERUNG	GreenTech/Nachhaltiges Immobilienmanagement	✓	✓	✓	✓
	Spezialisierung auf PPP		✓	✓	
3 GEOGRAFISCHE AUSWEITUNG	Internationalisierung/ Regionalisierung		✓		✓

Strategien für Spezialisten enthalten den Einstieg in Planungs-/Projektentwicklung, GreenTech und Internationalisierung (1/2)

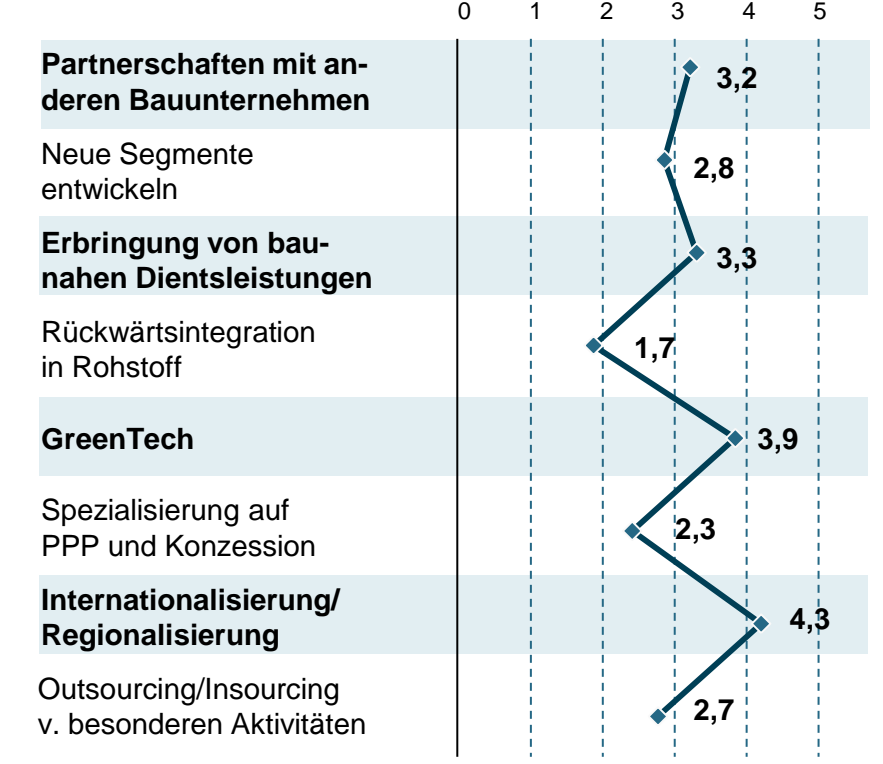
Ergebnis der Befragung [Durchschnitt der Beteiligten, n = 6]

Risiken



1: Unwichtig 5: Sehr wichtig

Strategien



Strategien für Spezialisten beinhalten den Einstieg in Planungs-/Projektentwicklung, GreenTech und Internationalisierung (2/2)

Wesentliche Strategien der Spezialisten – Auswahl

	 (Spezialtiefbau)	 (Gewerbliches, kommunales Hochbau)	 (Innenausbau, Fassadenbau)	 (Bahnbau)
ERWEITERUNG DES PORTFOLIOS BZW. ENTLANG WERTSCHÖPFUNGSKETTE	Partnerschaften	✓	✓	✓
	Ausbau Dienstleistungsgeschäft	✓	✓	✓ (Sicherungsleistungen, Notfall-Management)
	Einstieg in Rohstoffversorgung	✓		
SPEZIALISIERUNG	GreenTech/Nachhaltiges Immobilienmanagement	✓	✓	✓
	PPP			✓
GEOGRAFISCHE AUSWEITUNG	Internationalisierung	✓	✓	✓ (Niederlande, Dänemark, Norwegen, Türkei)



D. Anforderungen an erfolgreiche Strategien in der Bauwirtschaft

Roland Berger
Strategy Consultants



Erweiterung des Produktportfolios erfordert Zugang zu geeigneten Ressourcen

Anforderungen der Strategie "Erweiterung des Portfolios"

ZIELE	AKTIONEN	UMSETZUNG
NEUE AUFTRÄGE GEWINNEN	<ul style="list-style-type: none"> • Neues Angebot entwickeln • Potenzielle Kundenbasis aufbauen • Neue Expertise bekannt geben 	<ul style="list-style-type: none"> • Neue Produkte, neue Preise definieren • Aktuelle Kunden im Portfolio anwerben • Neue Kunden anwerben • Lobbying, Advertising, Kommunikation
OPERATIONELLE RESSOURCEN EINSETZEN	<ul style="list-style-type: none"> • Kompetenz aufbauen • Netz von Partnern/Subunternehmen mit spezifischer Expertise aufbauen • In neue Baumaschinen/Gerät investieren 	<ul style="list-style-type: none"> • Mitarbeiter mit spezifischer Kompetenz einstellen, Trainingsprogramm entwickeln • Subunternehmen identifizieren, bewerten und einstellen
NEUEN RISIKEN BEGEGNEN	<ul style="list-style-type: none"> • Neuen Risiko-Profilen begegnen (möglicherweise neue Kundenkategorie) 	<ul style="list-style-type: none"> • Working Capital-Management Prozesse adaptieren • Geeignete <i>Trade Finance</i> Produkte nutzen/kaufen
FINANZIERUNG SICHERSTELLEN	<ul style="list-style-type: none"> • Neue Baumaschinen/Gerät finanzieren • Möglicherweise Kapitalbasis verstärken 	<ul style="list-style-type: none"> • Leasing-Verträge abschließen • Kapitalerhöhung (EK, <i>Bonds, Loans</i>)

Der Einstieg ins Dienstleistungsgeschäft erfordert vor allem die bestehenden Kapazitäten bei vorhandenen Kunden einzusetzen

Anforderungen der Strategie "Einstieg ins Dienstleistungsgeschäft"

ZIELE	AKTIONEN	UMSETZUNG
DIENSTLEISTUNGS-AUFTRÄGE GEWINNEN	<ul style="list-style-type: none"> • Das Dienstleistungsangebot entwickeln • Die Kundenbasis aufbauen 	<ul style="list-style-type: none"> • Charakteristiken der Dienstleistung definieren (Preis, Modalitäten usw.) • <i>One stop shop</i> Lösungen (Durchführung der Baustellen und Dienstleistungen) entwickeln • Aktuelle Kunden anwerben, später neue Kunden anwerben
OPERATIONELLE RESSOURCEN EINSETZEN	<ul style="list-style-type: none"> • Dienstleistungskompetenz aufbauen • Netz von Partnern/Subunternehmen mit spezifischer technischer Expertise aufbauen 	<ul style="list-style-type: none"> • Trainingsprogramme entwickeln • Mitarbeiter mit verschiedenen Kompetenzen einstellen • Subunternehmen identifizieren, bewerten und einstellen
NEUEN RISIKEN BEGEGNEN	<ul style="list-style-type: none"> • Risiken von neuen Lieferanten begegnen • Risiken der Dienstleistung begegnen 	<ul style="list-style-type: none"> • Mechanismen definieren, um Risiken mit Kunden angemessen zu verteilen
FINANZIERUNG SICHERN	<ul style="list-style-type: none"> • Möglicherweise die Kapitalbasis verstärken 	

Professionalisierung erfordert Standardisierung und Rationalisierung der Aktivitäten der Firma

Anforderungen der Strategie "Professionalisierung"

ZIELE	AKTIONEN	UMSETZUNG
KUNDEN - INTERFACE PROFESSIONALISIEREN	<ul style="list-style-type: none"> • Standardisierung des Angebots verstärken • Transparenz der Preise verbessern 	<ul style="list-style-type: none"> • Liste von Produkten/Dienstleistungen rationalisieren • "Ad hoc" Angebote reduzieren • Preise standardisieren und Preisstruktur vereinfachen
OPERATIONS PROFESSIONALISIEREN	<ul style="list-style-type: none"> • Klare Make-or-buy-Entscheidungen treffen • Netz von Partnern/Subunternehmen sicherstellen • Kompetenz der Mitarbeiter verstärken • Kern-Prozesse und Praktiken verbessern 	<ul style="list-style-type: none"> • Finanzielle Machbarkeit bewerten • Subunternehmen identifizieren, bewerten und einstellen • HR Funktion verstärken, Trainingsprogramm entwickeln • Baustellenplanung, Kapazitäts- und Auftragsmanagement
RISIKO MGMT. PROFESSIONALISIEREN	<ul style="list-style-type: none"> • Risikomanagement -Kompetenz verstärken 	<ul style="list-style-type: none"> • Eine richtige Risiko-Abteilung aufbauen (Indikatoren, Prozesse) • Kriterien zur Annahme von Projekten definieren
FINANZIERUNG SICHERSTELLEN	<ul style="list-style-type: none"> • Transparenz und Qualität der Kommunikation mit Banken/anderen finanziellen Partnern verstärken • Investitions-Entscheidungen rationalisieren • Möglicherweise die Kapitalbasis verstärken 	<ul style="list-style-type: none"> • Externes Reporting verstärken • Spezifischen Investitionsprozess definieren/verstärken • Kapitalerhöhung (EK, <i>Bonds</i>, <i>Loans</i>)

GreenTech erfordert die Entwicklung neuer Dienstleistungen und Zugang zu spezifischer Expertise

Anforderungen der Strategie "GreenTech/Nachhaltiges Immobilienmanagement"

ZIELE	AKTIONEN	UMSETZUNG
GREENTECH-VERTRÄGE GEWINNEN	<ul style="list-style-type: none"> • GreenTech-Komponente zum Angebot hinzufügen • Kundenbasis aufbauen • Nachhaltige Entwicklung fördern 	<ul style="list-style-type: none"> • Charakteristiken der GreenTech-Komponenten (z.B Pricing) definieren • Green-Beglaubigungen gewinnen • Aktuelle Kunden im Portfolio anwerben • Lobbying, Werbung, Kommunikation
OPERATIONELLE RESSOURCEN EINSETZEN	<ul style="list-style-type: none"> • " Green" technische Kompetenz aufbauen • Netz von Partnern/Subunternehmen mit spezifischer technischer Expertise aufbauen • In neue Baumaschinen investieren 	<ul style="list-style-type: none"> • Mitarbeiter mit technischer Kompetenz einstellen, Trainingsprogramme entwickeln • Subunternehmen identifizieren, bewerten und einstellen
NEUEN RISIKEN BEGEGNEN	<ul style="list-style-type: none"> • Risiken neuer Lieferanten begegnen 	<ul style="list-style-type: none"> • Risk-Management-Praktiken anpassen
FINANZIERUNG SICHERN	<ul style="list-style-type: none"> • Neue Maschinen/Fahrzeuge finanzieren • Möglicherweise die Kapitalbasis verstärken 	<ul style="list-style-type: none"> • Leasing-Verträge abschließen • Kapitalerhöhung (EK, <i>Bonds</i>, <i>Loans</i>)

PPP Strategie erfordert vor allem komplexe Finanzierung

Anforderungen der Strategie "PPP"

ZIELE	AKTIONEN	UMSETZUNG
PPP-AUFTRÄGE GEWINNEN	<ul style="list-style-type: none"> • PPP-Ausschreibungen gewinnen • Erfahrung mit Projekten der öffentlichen Infrastruktur bekannt geben 	<ul style="list-style-type: none"> • Vernetzung mit öffentlicher Hand verstärken (lokal/regional/national) • Kenntnis des spezifisches Ausschreibungsprozesses verstärken • Lobbying, Werbung, Kommunikation
OPERATIONELLE RESSOURCEN EINSETZEN	<ul style="list-style-type: none"> • Kompetenzen in der Betreuung von Infrastrukturen aufbauen • Netz von Partnern/Subunternehmen mit Expertise in der Betreuung von Infrastrukturen aufbauen 	<ul style="list-style-type: none"> • Management/Mitarbeiter mit relevanter Kompetenz einstellen • Subunternehmen identifizieren, bewerten und einstellen
NEUEN RISIKEN BEGEGNEN	<ul style="list-style-type: none"> • Risiken der Infrastrukturbetreibung begegnen 	<ul style="list-style-type: none"> • Rechtsabteilung verstärken
FINANZIERUNG SICHERN	<ul style="list-style-type: none"> • PPP-Finanzierungsmodell bearbeiten • Öffentliches und privates Kapital sicherstellen 	<ul style="list-style-type: none"> • Finanzielle Machbarkeit (Traffic Modelling, Cash Flow- und Umsatz-Forecasts, Kosten-Studien) • Kapitalstruktur definieren • Projektfinanzierung

Internationalisierung erfordert lokale Vernetzung, Zugang zum lokalen Stellenmarkt, Risikomanagement und geeignete Finanzierung

Anforderungen der Strategie "Internationalisierung"

ZIELE	AKTIONEN	UMSETZUNG
STRATEGIE DETAILLIEREN	<ul style="list-style-type: none"> • Zielländer auswählen • Expansionsansatz definieren 	<ul style="list-style-type: none"> • Länder bewerten und priorisieren • Partnerschaft, <i>Make or Buy</i>, Akquiseansätze definieren
AUFTRÄGE IN ZIELLÄNDERN GEWINNEN	<ul style="list-style-type: none"> • Kundenbasis in Zielländern aufbauen • Lokale Geschäftspraktiken entwickeln • Expertise bekannt geben 	<ul style="list-style-type: none"> • Aktuelle internationale Kunden im Portfolio bewerben • Lokales Kundennetz aufbauen • Dienstleistungen und Pricing anpassen • Lobbying, Werbung, Kommunikation durchführen
OPERATIONELLE RESSOURCEN EINSETZEN	<ul style="list-style-type: none"> • Management-Ressourcen einsetzen • Stellenmarkt in Zielländern erreichen • Netz von lokalen Subunternehmen aufbauen 	<ul style="list-style-type: none"> • Kontakte mit lokalen Rekrutierungs- und Interim- Agenturen • Lokale Subunternehmen bewerten und Partnerschaften aufbauen
NEUEN RISIKEN BEGEGNEN	<ul style="list-style-type: none"> • Neuen Risiko-Profilen (neue Kunden, neue Subunternehmen) und neuen Risiken (Politisch, Währung) begegnen 	<ul style="list-style-type: none"> • Risikoabteilung verstärken • Kontrolle des Working Capital verstärken • Geeignete <i>Trade Finance</i> Produkte kaufen
FINANZIERUNG SICHERN	<ul style="list-style-type: none"> • Zugang zu lokaler Finanzierung entwickeln • Möglicherweise Kapitalbasis verstärken • Cash zwischen Ländern/Filialen überweisen 	<ul style="list-style-type: none"> • Kontakte mit lokalen Banken • Kapitalerhöhung (EK, <i>Bonds, Loans</i>) • Cash-Management-Dienstleistungen

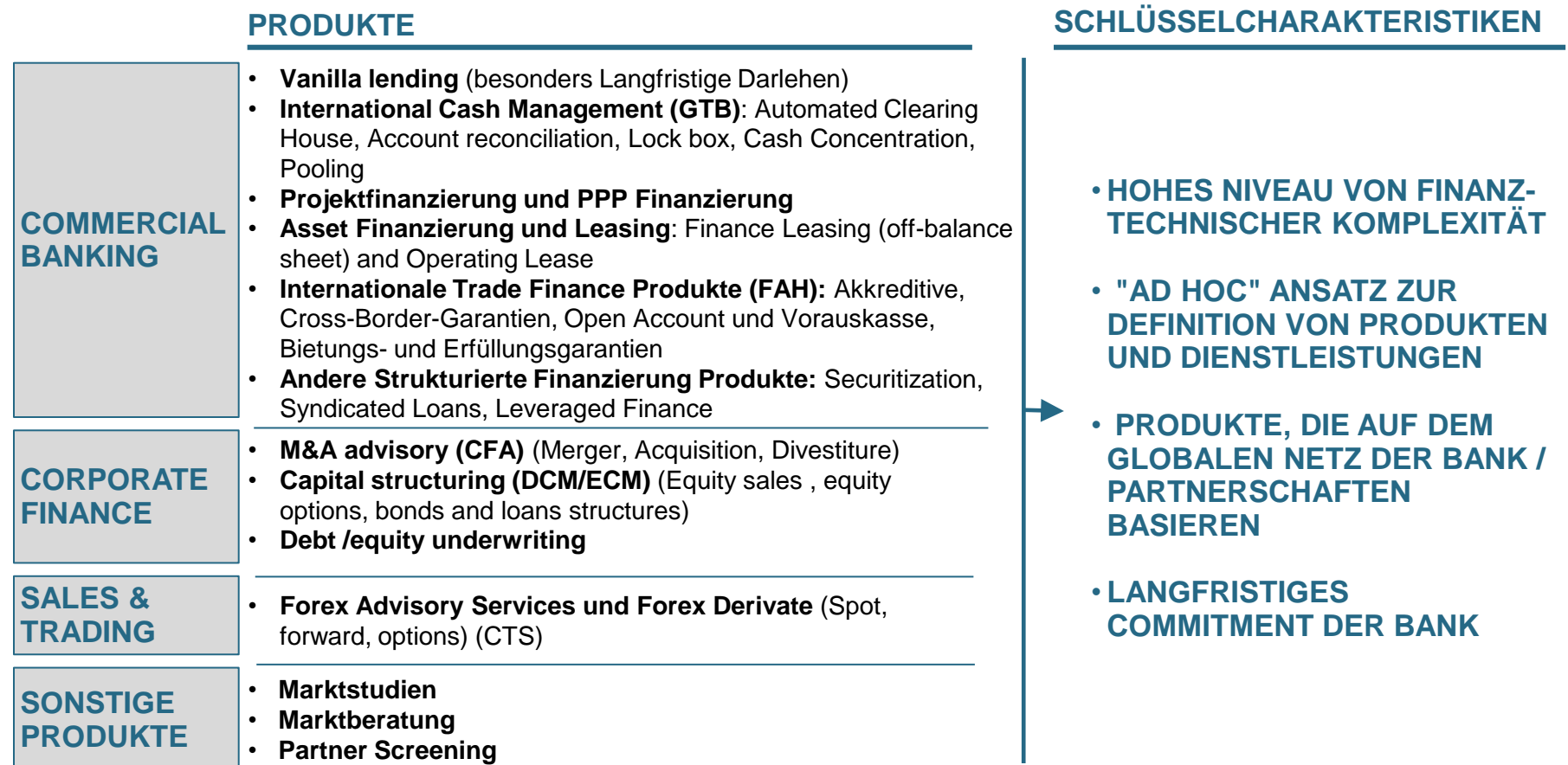


E. Unterstützungsmöglichkeiten der UniCredit Bank

Roland Berger
Strategy Consultants

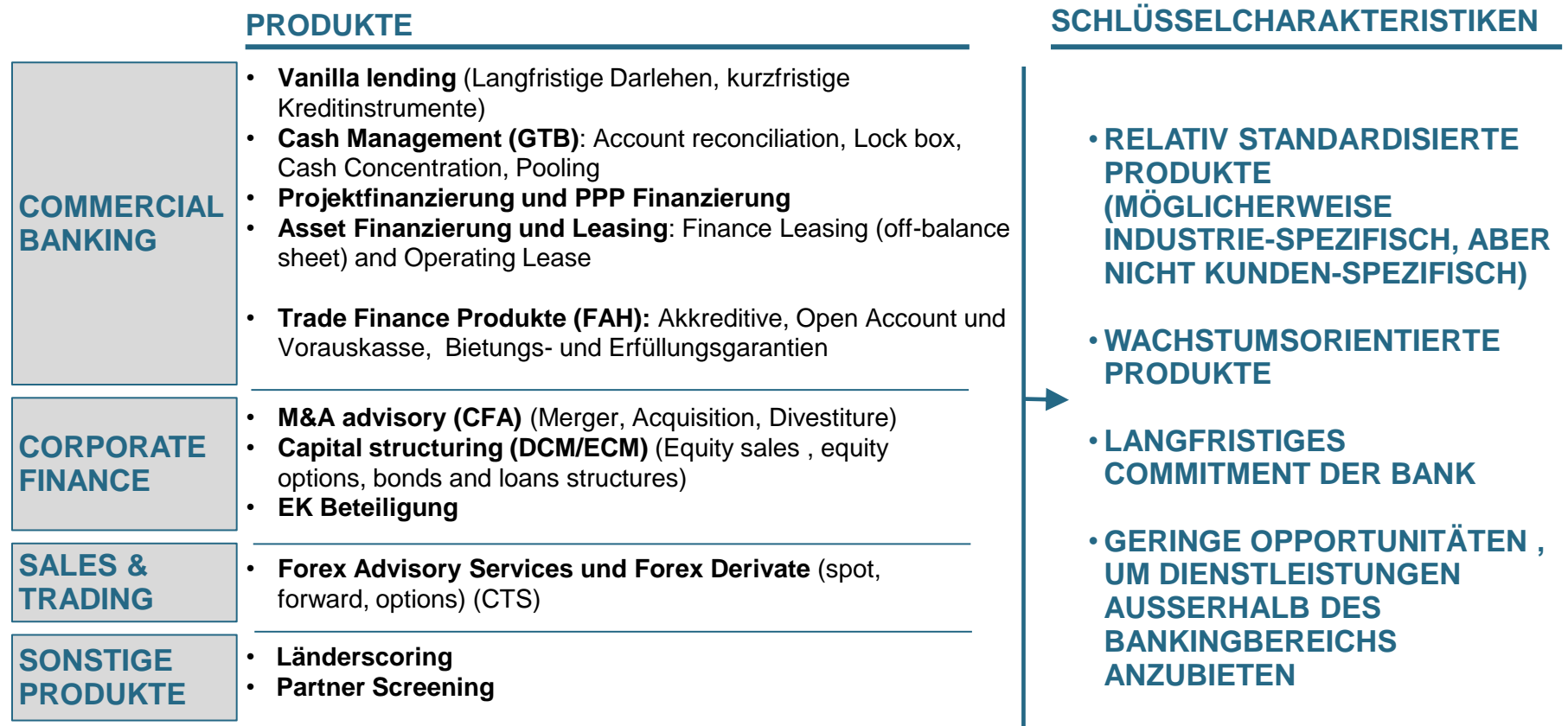
Internationale Konzerne benötigen "ad hoc" komplexe finanzielle Produkte, die auf dem globalen Netz der Bank basieren

Bankprodukte/-bearbeitung "Internationale Konzerne"



Standardisierte, wachstumsorientierte Produkte und langfristiges Commitment der Bank unterstützen Mittelständler

Bankprodukte/-bearbeitung "Mittelständler"



Für lokale /regionale Unternehmen gibt es Opportunitäten um Produkte außerhalb des Bankingbereichs anzubieten

Bankprodukte/-bearbeitung "Lokale /regionale Unternehmen"

	<u>PRODUKTE</u>	<u>SCHLÜSSELCHARAKTERISTIKEN</u>
COMMERCIAL BANKING	<ul style="list-style-type: none"> • Vanilla lending (besonders kurzfristige Kreditinstrumente) • Transaction services and cash management (GTB) • Asset Leasing (für Baumaschinen und Fahrzeuge) • Trade Finance Produkte (FAH): Akkreditive, Open Account und Vorkasse, Bietungs- und Erfüllungsgarantien 	<ul style="list-style-type: none"> • BODENSTÄNDIGE BETREUUNG • STANDARDISIERTE "RETAIL"-PRODUKTE • OPPORTUNITÄTEN, UM PRODUKTE UND DIENSTLEISTUNGEN AUSSERHALB DES BANKINGBEREICHS ANZUBIETEN
CORPORATE FINANCE	<ul style="list-style-type: none"> • EK Beteiligung • Beratung im Bereich Übergabe 	
SALES & TRADING	<ul style="list-style-type: none"> • NA 	
SONSTIGE PRODUKTE	<ul style="list-style-type: none"> • Versicherung • Rechtsberatung • Steuerberatung 	

Die Bank hat Opportunitäten zur Positionierung als Netzbilder für Spezialisten

Bankprodukte/-bearbeitung "Spezialisten"

