

<b>Zeitschrift:</b>	Schweizer Ingenieur und Architekt
<b>Herausgeber:</b>	Verlags-AG der akademischen technischen Vereine
<b>Band:</b>	111 (1993)
<b>Heft:</b>	47
<b>Artikel:</b>	Die gemeinsame Aktion: Bildung von Erfahrungsaustausch- und Unternehmergruppen
<b>Autor:</b>	Feuerstein, Nicola / Zwyssig, Martin
<b>DOI:</b>	<a href="https://doi.org/10.5169/seals-78287">https://doi.org/10.5169/seals-78287</a>

### Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

### Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

### Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 11.01.2026

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

# Die gemeinsame Aktion

Bildung von Erfahrungsaustausch- und Unternehmergruppen

**Um betriebswirtschaftliche Probleme besser zu meistern, schliessen sich Betriebe oft in Gruppen zusammen. Oberstes Ziel ist der Erfahrungsaustausch. Besonders in extern betreuten Unternehmergruppen werden auch gemeinsame Aktionen in sämtlichen betriebswirtschaftlichen Bereichen realisiert.**

Zur besseren Bewältigung betriebswirtschaftlicher Probleme schliessen sich Klein- und Mittelbetriebe (wie es auch

von NICOLA FEUERSTEIN  
UND MARTIN ZWYSSIG,  
ST. GALLEN

die meisten Architektur- und Ingenieurbetriebe sind) oft zu Gruppen von rund 10 Unternehmungen zusammen. Wir unterscheiden dabei zwischen selbstorganisierten Erfahrungsaustauschgruppen (Erfra-Gruppen) und von externen Beratern unterstützten Unternehmergruppen. Hauptzweck ist bei beiden Gruppierungen der Erfahrungsaustausch, denn durch Information gewinnt der Unternehmer Entscheidungssicherheit.

Eine weitere Möglichkeit ist die gemeinsame Aktion. Dieses Instrument wird besonders von (nicht fremdbetreuten) Erfra-Gruppen noch zuwenig genutzt. Die Vorteile der gemeinsamen Aktion sind: Sie ist gegenüber der individuellen Aktion billiger, häufig besser geplant und in dieser schwierigen Zeit für jeden Unternehmer unerlässlich. Handeln ist immer noch die beste Antwort auf die Krise.

Die gemeinsame Aktion nimmt der einzelnen Unternehmung die Eigeninitia-

tive nicht ab, sie ist niemals Ersatz für eigenes Handeln. Wie die gemeinsame Aktion jedoch das eigene Handeln gewinnbringend ergänzen kann, wird im folgenden kurz erläutert.

## Personal: Gemeinsame Offenheit

Im vertraulich behandelten Personalbereich sind die Möglichkeiten zur gemeinsamen Aktion verschiedenartig. Der Hauptvorteil der Unternehmergruppen liegt hier im gegenseitigen Vertrauen, welches eine offene Diskussion erlaubt.

## Salärvergleich

Die Löhne müssen dem Markt angepasst sein. Verlässliche Zahlen über Vergleichslöhne sind jedoch kaum erhältlich. In Lohnstatistiken kommt der individuelle Fall meist zu kurz. Hier können Gruppenmitglieder auf einfache Weise einander Auskunft über Lohnniveau und Leistungsanreize geben.

## Mitarbeiter-Handbuch

Ein Mitarbeiter-Handbuch ist die «Verfassung» einer Firma. Darin werden Grundsätze und Verhaltensnormen aufgeschrieben, damit es im kleinen keine

(zeitraubenden) Unsicherheiten gibt. Es hat sich gezeigt, dass ein Mitarbeiter-Handbuch für Betriebe der gleichen Branche zu 85% identisch erstellt werden kann. Die Anpassung auf den einzelnen Betrieb ist ohne grossen Zusatzaufwand möglich.

## Lehrlingswerbung

Die Betriebe der Unternehmergruppen (welche sich ja nicht konkurrenzieren) können auf dem Lehrlingsmarkt in gemeinsamen Aktionen identisch auftreten. So lassen sich besonders Gestaltungskosten für Werbemittel sparen.

## Mitarbeitereschulung

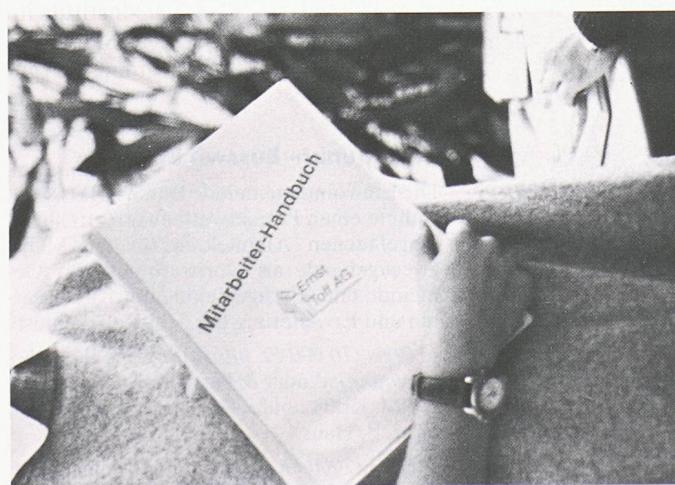
Mitarbeitereschulung ist wichtig und lohnt sich, sofern auf die Kosten geachtet wird. Schliessen sich Unternehmungen zusammen, so hat dies einen grundsätzlich positiven Effekt und sinkende Schulungskosten zur Folge.

## Finanzen: Gemeinsame Sicherheit

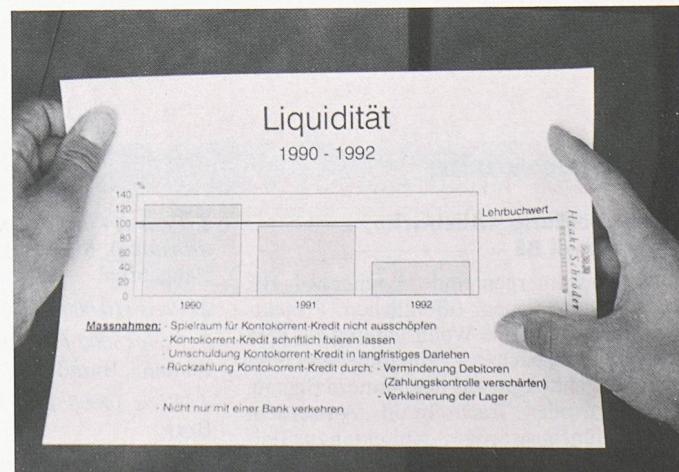
Neben dem generellen Erfahrungsaustausch in Finanzfragen sind besonders drei gemeinsame Aktionen im Finanzbereich wichtig:

## Kennzahlenvergleich

Kennzahlenvergleiche werden oft direkt aus Steuerbilanz und Erfolgsrechnung heraus berechnet. Dieses Vorgehen hat sich in der Praxis nicht bewährt, denn die steuerlichen Darstellungen sind auf Steuerersparnis ausgerichtet und geben die betriebswirtschaftliche Realität nur teilweise wieder. Es ist deswegen wichtig, dass Kennzahlen erstens auf bereinigten Daten basieren (Stille Reserven und kalkulatorische Kosten



Das gemeinsame Mitarbeiter-Handbuch – zeitsparend



Kennzahlenvergleiche auf bereinigten Daten für konkrete Handlungsempfehlungen

müssen erfasst und verrechnet werden). Und zweitens müssen aus der Interpretation der Kennzahlen konkrete Handlungsempfehlungen abgeleitet werden können. Dasselbe gilt für monatliche Umsatzvergleiche. Gerade für Kennzahlenvergleiche lohnt es sich, erfahrene Spezialisten beizuziehen.

### **Steuer- und Bankkonditionenvergleich**

Als weiteres bieten sich Steuer- und Bankkonditionenvergleiche an. Schon mancher Unternehmer hat auf diese Weise wertvolle Tips erhalten, wie er seine Bankkonditionen besser gestalten kann und wie Steuern eingespart werden können.

### **Kontenrahmen und Rechnungswesen**

Eine dritte Möglichkeit ist die gemeinsame Entwicklung und Einführung eines betrieblichen Rechnungswesens. Zumeist können nahezu identische Kontenrahmen benutzt werden, und ebenso sind die Betriebsabrechnungsbogen (BAB) zumeist sehr ähnlich aufgebaut. Bedenkt man, dass heute auch schon Klein- und Mittelbetriebe ihre Kalkulation auf exakte Zahlen aufbauen müssen, so ist der eindeutige Nutzen in diesem Bereich offensichtlich.

### **Marketing: Gemeinsam mehr Kreativität**

Der wichtigste Bereich für gemeinsame Aktionen ist das Marketing. Marketing ist ja nicht bloss Werbung, sondern die gesamte Ausrichtung der Unternehmung auf den Markt. Ziel ist immer, der Konkurrenz um mindestens eine Nasenlänge voraus zu sein. Dazu braucht es Kreativität. Gerade hier kann der einzelne Unternehmer von einer Gruppe viel profitieren.

Die Ausrichtung der Unternehmung auf den Markt hat zwei Aspekte: Einseitig muss sich die Unternehmung Klarheit über ihren Markt verschaffen. Andererseits muss sie ihre Marketinginstrumente gebündelt auf den Markt ausrichten. Unter Marketinginstrumenten versteht man die sogenannten 4 P: das Produkt, der Preis, die Promotion mit Werbung, Verkauf und Verkaufsförderung und als letztes die Plazierung (Standort, Distributionswege). Produktetips über «Hits» und «Flops» und Preisvergleiche bilden weitere wichtige Erfahrungsaustauschthemen. Für gemeinsame Aktionen haben sich zusätzlich die folgenden Punkte als besonders lohnend herausgestellt:

### **Marktforschung**

Die gemeinsame Marktforschung in Form einer Kunden- oder Passantenbefragung bietet höchsten Nutzen für Unternehmergruppen. Dem einzelnen Betrieb ist es möglich, zu relativ geringen Kosten griffige Daten zur Beurteilung seiner Position im Markt zu erhalten. Zudem ist bei einer gemeinsamen Marktforschung aufgrund der größeren Stichprobe die Datensicherheit deutlich erhöht.

### **Gemeinsamer Einkauf**

Beschaffungsmarketing heißt «gut einkaufen». Der gemeinsame Einkauf war schon immer ein wichtiges Betätigungsfeld von Unternehmergruppen.

Schon bei relativ niedrigen Stückzahlen von gemeinsamen Anlagen (z.B. CAD) lassen sich gute Zusatzrabatte aushandeln. Da es sich bei diesen Investitionen meist um größere Beträge handelt, zahlt sich dieser Einsatz entsprechend aus. Dasselbe gilt für Büroeinrichtungen.

### **Werbung**

Die Werbung muss weiterhin auf den einzelnen Betrieb individuell ausgegen.

richtet sein, und deswegen kann sie nicht ganz von einer Gruppe übernommen werden. Es lassen sich jedoch punktuelle Aktionen gemeinsam realisieren. Die Lancierung eines bestimmten Brotes bei Bäckern, einer speziellen Brillengattung bei Optikern, eines besonderen Bieres für Brauereien sind hierfür nur ein paar Beispiele einer langen Liste von möglichen in Unternehmergruppen verwirklichten Aktionen.

### **Der externe Berater**

Das bisher Geschilderte gibt nur einen groben Überblick über die mögliche Vielfalt der gemeinsamen Aktionen. Die Verfasser dieses Beitrages haben in ihrer Tätigkeit als externe Betreuer festgestellt, dass gerade zur gemeinsamen Aktion Erfahrung und organisatorisches Wissen unerlässlich sind.

Ein besonderer Vorteil des externen Beraters ist, dass er neutral und bei der Ausgestaltung von gemeinsamen Aktivitäten auf einen Ausgleich der Interessen bedacht ist. Dies verhindert unangenehme Diskussionen und dient damit der harmonischen Zusammenarbeit der Gruppe. Zudem kann ein externer Berater die Gruppe gegen außen (z.B. gegenüber Verbänden) glaubhaft und mit größerem Gewicht vertreten.

Das Wichtigste jedoch ist die Aufgabenübernahme durch den externen Berater. Dies ist sein Beruf und wird ihm nicht (wie dem einzelnen Gruppenmitglied) von der Freizeit abgezwackt. Gerade die Delegation der Aufgaben an den Gruppenbetreuer hat schon mancher Aktion überhaupt zum Durchbruch verholfen.

Adresse der Verfasser: N. Feuerstein, Dr. iur. HSG, M. Zwyssig, lic. oec. HSG, Haake, Schröder Consulting AG, Splügenstrasse 9, Postfach 100, 9008 St. Gallen

## **Wettbewerbe**

### **Wohnsiedlung «Alisbach», Lauperswil BE**

Die Einwohnergemeinde Lauperswil BE veranstaltete einen öffentlichen Projektwettbewerb für eine Wohnsiedlung auf dem Areal «Alisbach». Teilnahmeberechtigt waren Architekten aus den Ämtern Signau, Burgdorf oder Trachselwald. Außerdem wurden fünf auswärtige Architekten zur Teilnahme eingeladen. Es wurden 21 Projekte eingereicht. Zwei Entwürfe mussten von der Beurteilung ausgeschlossen werden, da sie in wesentlichen Punkten unvollständig waren.

1. Preis (14 000 Fr. mit Antrag zur Weiterbearbeitung): Markus Lüscher und Fritz Egli, Langenthal

2. Preis (10 000 Fr.): Jörg + Sturm, Langnau

3. Preis (5000 Fr.): Büro B, Architektur und Planung, Burgdorf

4. Preis (4000 Fr.): Ulrich K. Daxelhofer, Bern

Fachpreisrichter waren Willy Aepli, Bern, Sonja-Maria Grandjean, Herrenschwanden, Rudolf Rast, Bern, Samuel Gerber, Herzogenbuchsee, Ersatz.

### **«Treffpunkt» Busswil BE**

Die Einwohnergemeinde Busswil BE veranstaltete einen Projektwettbewerb unter fünf eingeladenen Architekten für ein Mehrzweckgebäude als Dorftreffpunkt für Gemeinde und Kirchengemeinde mit Kindergarten und Erweiterung der Schule. Ergebnis:

1. Preis (10 000 Fr. mit Antrag zur Weiterbearbeitung): Andry & Partner, Biel; Mitarbeiter: M. Krähenbühl, G. Chard, T. Sauser, M. Graf, B. Haus

2. Preis (7000 Fr.): Kurth und Partner, Burgdorf; Bearbeitung: H. Kurth, A. Michetti; Mitarbeiter: M. Häusler, P. Gerber, H. Sägesser