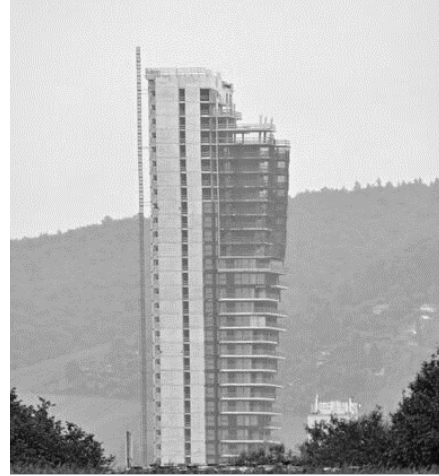


Die Baubranche – stabiles Fundament oder Stein auf Stein in die Krise?



bachert&partner

Tobias Spreitzer
Weinsberg, 20. Oktober 2022

GROSSFORMATE

Schmidt  Rudersdorf
FLIESEN • NATURSTEIN

Schmidt  Rudersdorf
FLIESEN • NATURSTEIN

FLIESEN. FÜR SIE. FÜR IMMER.

Widerruf aller Preise

Aufgrund der aktuellen
dynamischen Lage
verlieren alle ausge-
zeichneten Preise ihre
Gültigkeit.

Bitte sprechen Sie uns für
den tagesaktuellen Preis
und die derzeitige
Verfügbarkeit an.

Wir danken für Ihr Verständnis.

NOTEPLEX

Die Krise am Bau ist eine Führungskrise

Branche - 10. Oktober 2022
Baustoff-Fachhandel warnt
Wegen Energiekrise könnten Baustoffe knapp werden

Baubranche muss bei Neubauten umdenken
„Preise viel zu hoch“: Experte sieht
Ende von Einfamilienhäusern



Bauwirtschaft in der Krise
"Das schlägt erst in den kommenden Wochen voll durch"

Baukonjunkturelle Lage: Krieg in der Ukraine bedroht Baujahr 2022

IMMOBILIEN
Harte Landung für die Baubranche
VON BERND FREYTAG, ILKA KOPPLIN UND SUSANNE PREUSS - AKTUALISIERT AM 07.09.2022 - 06:53

Zehn Wochen warten auf den Handwerker

Baugewerbe: Preissteigerungen am Bau belasten die Baukonjunktur zunehmend

KURZNACHRICHTEN
"Just in time" ist vorbei
Energiekrise beendet Boom in Baubranche
08.09.2022, 11:42 Uhr

Prognose wegen Ukrainekriegs
Wohnungsbau könnte nächstes Jahr massiv einbrechen
7.10.2022, 14:01
und Ingenieurbau muss in die Insolvenz.



utsche Bauunternehmen Wolff Hoch- und Ingenieurbau muss
125 Jahre nach der Gründung Insolvenz anmelden. Der Grund dafür
sind Engpässe bei Personal und Material.

Finanzierungsexperte im Interview
»So schlecht war es für Immobilienkäufer noch nie«

Am Bau droht ein abruptes Ende des Booms

„Stornierungswelle“ - Wohnungsbau schlittert in die Krise

Tarifeinigung Mehr Geld für Beschäftigte am Bau

Häuser und Wohnungen erreichen Rekordpreise – und steigen auch noch die Zinsen. Verbraucherschützer Alexander Krolzik sagt, wie sich der Traum vom Eigenheim trotzdem rechnen kann und worauf Käufer achten müssen. Von Jens Radü

Baukonjunktur 2022. Bist Du gerüstet für die Rezession?

Hohe Gaspreise und Lieferprobleme
Viele Auftragsstornierungen im Wohnungsbau
19.09.2022



Lieferengpässe und steigende Preise

Materialmangel am Bau verschärft

Statistisches Bundesamt
Baumaterialien so teuer wie noch nie zuvor
Wegen Energiekrise: IG-Bau fordert krisensichere Arbeitsstellen

Pressemeldung
08.07.2022
Preissteigerungen am Bau belasten die Baukonjunktur zunehmend

WIRTSCHAFT UMSATZ-RÜCKGANG
Ukraine-Krieg bremst deutsche Baubranche – „Können oft nicht bauen“

Bautrends 2023: Fachkräfte, Materialmangel & Preise und grünes Bauen

Wenn Regierungspläne wie Kartenhäuser zusammenfallen

Bauindustrieverband Ost
+ „Klagen ändert nichts“

„Alle acht Wochen Preissteigerungen“
Branche warnt: 2023 wird der Wohnungsbau in Deutschland „deutlich“ einbrechen

FOLGEN DES UKRAINE-KRIEGS
Baubranche leidet unter gestiegenen Rohstoffkosten

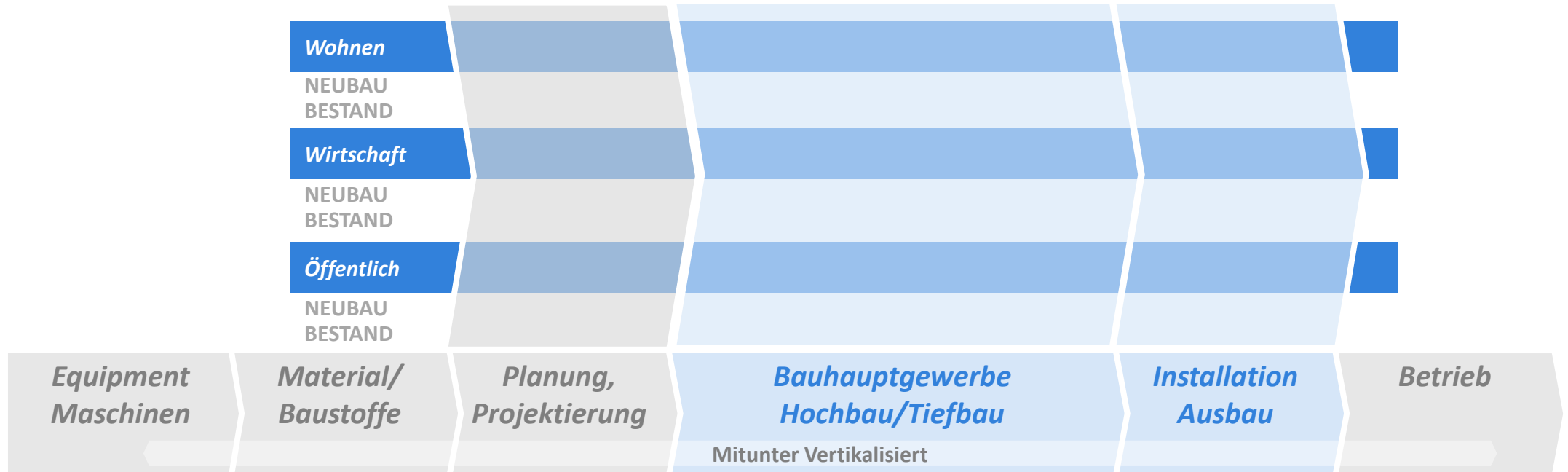
1 Ausgangslage und Markteinflüsse

2 Projekterfahrungen

3 Fazit und Empfehlungen

Das „Ökosystem Bauen“ ist fragmentiert und zeigt Vertikalisierungstendenzen – das Baugewerbe umfasst Tief-, Hoch- und Ausbau von Neu- und Bestandsbauten

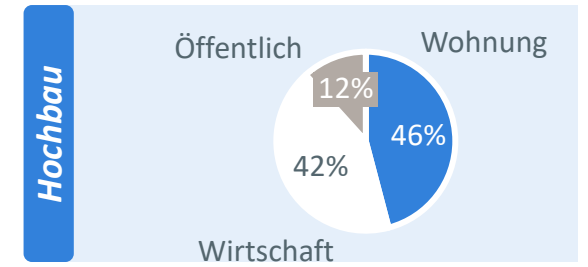
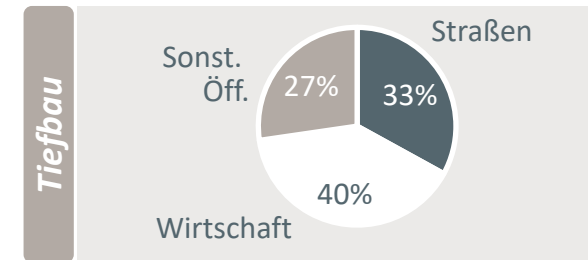
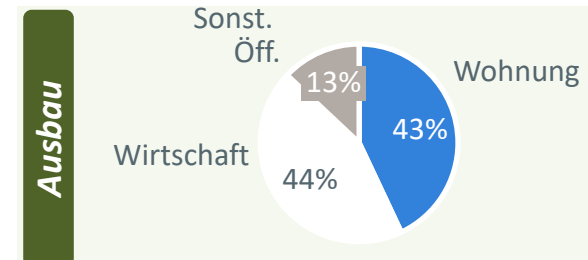
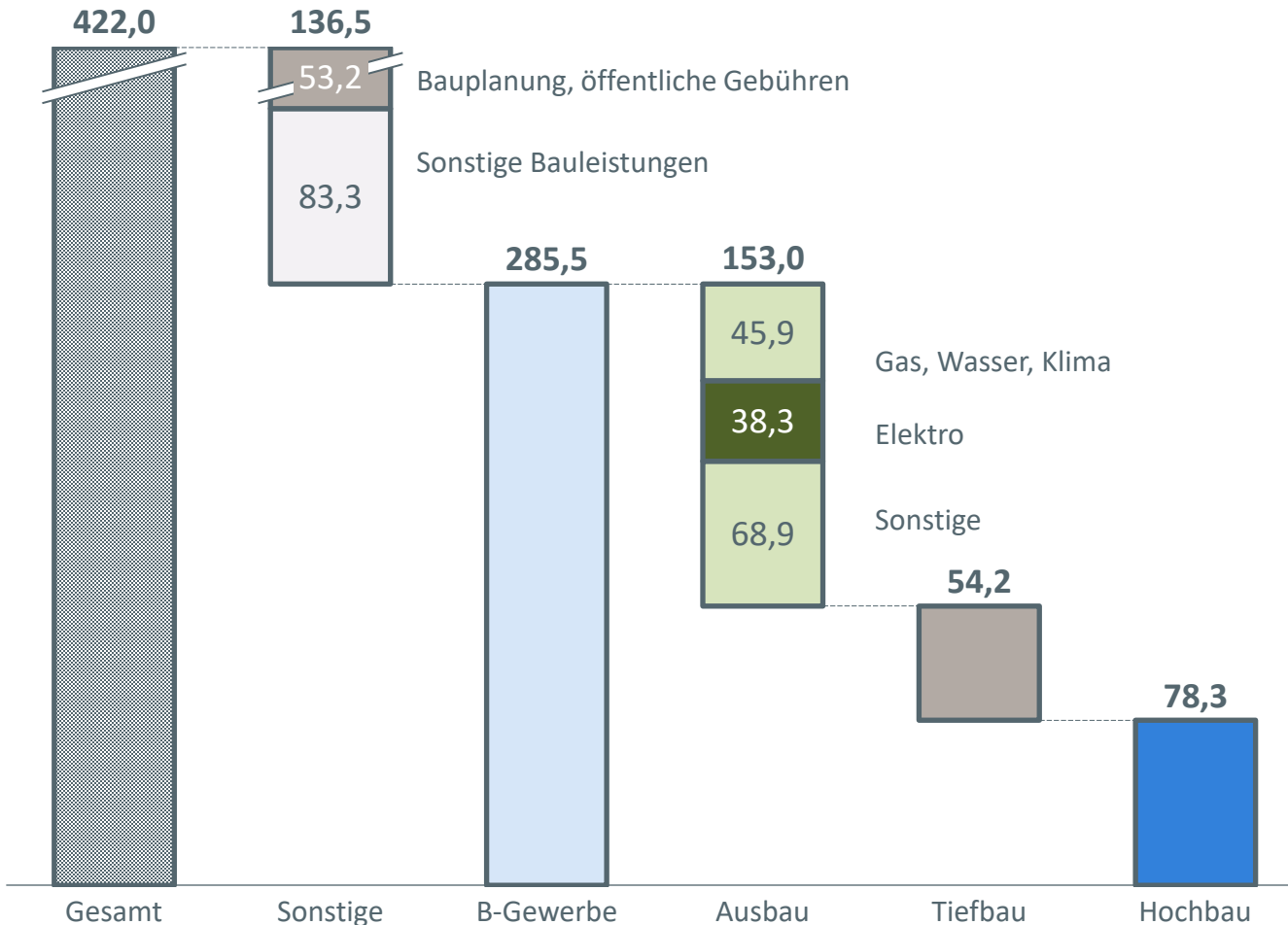
Marktstruktur Bauindustrie



- » Unterscheidung: Wohn-, Wirtschafts-, öffentlicher Bau und Neubau vs. Bauen im Bestand
- » Vertikalisierung durch Ausweitung der Wertschöpfungsstufen teilweise erkennbar – Bauunternehmen teilweise mit Übernahme von Planungsleistungen und/oder Betreibermodellen
- » Baustoffhersteller und Anbieter von Equipment/Maschinen hängen (mitunter zeitversetzt) an der Entwicklung des Baugewerbes

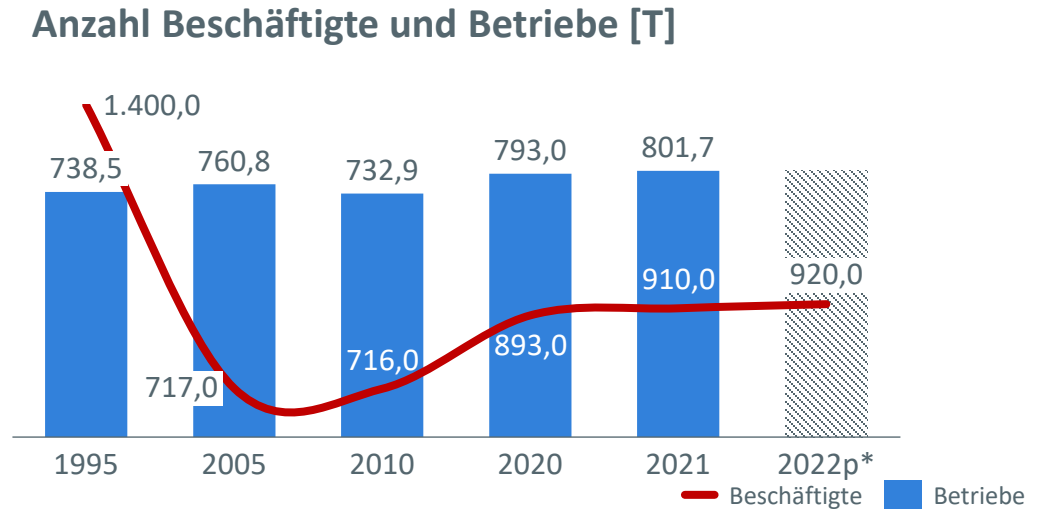
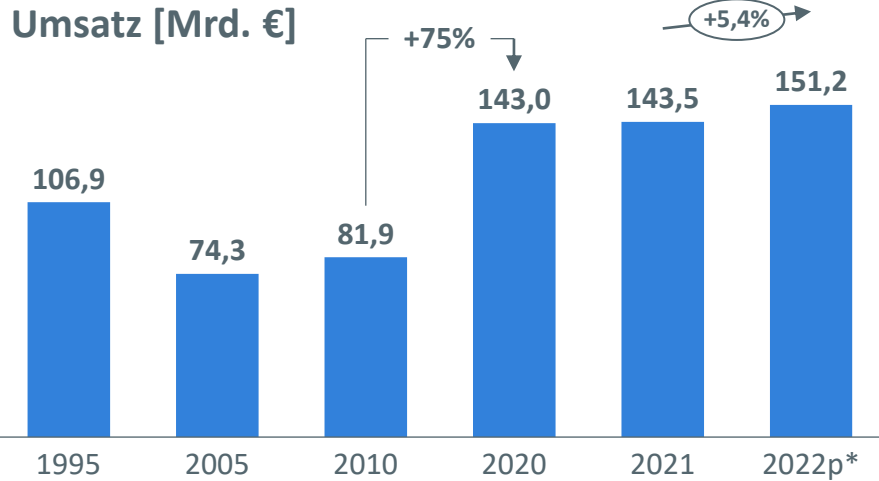
Die Bauindustrie exkl. Baustoffe und Ausrüstung generiert einen jährlichen Umsatz von ca. 422 Mrd. € – der öffentliche Anteil im Tiefbau ist hoch

Marktvolumen nach Teilsegmenten in Deutschland [Mrd. €]

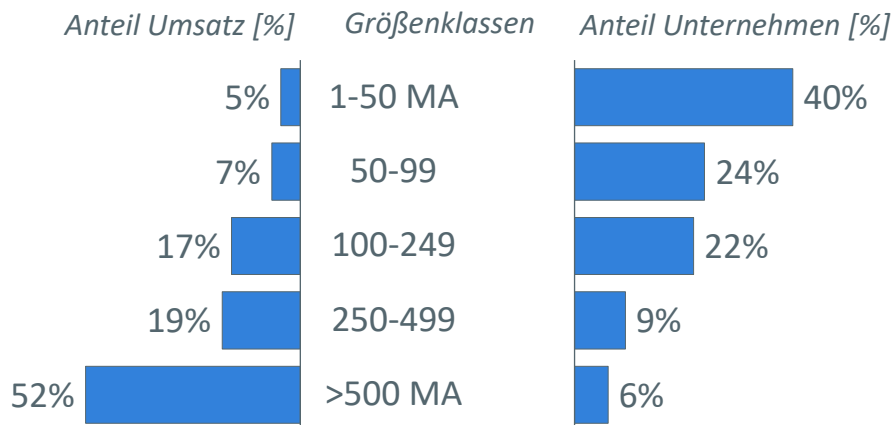


Quelle: Destatis, Sparkassenverband, Hauptverband der Deutschen Bauindustrie e. V.

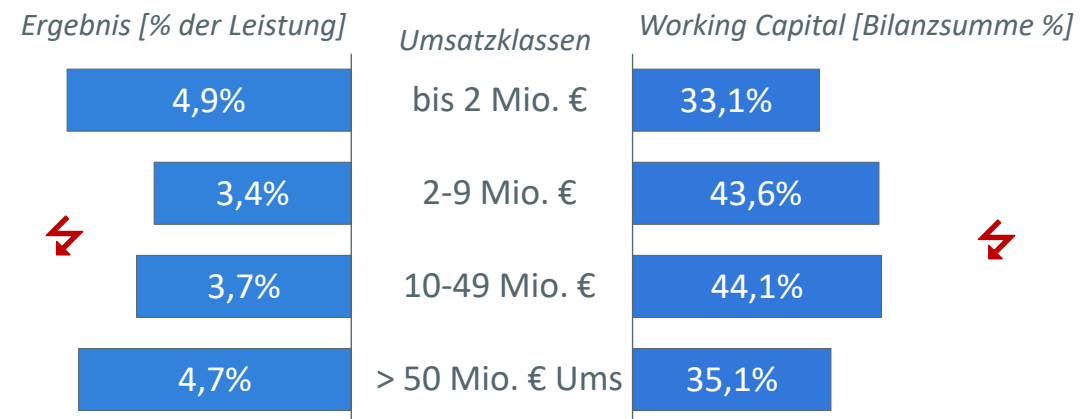
Die volkswirtschaftliche Relevanz des Bauhauptgewerbes ist hoch – Wachstum bei Umsatz und Beschäftigten – stark fragmentierte Branche mit vielen Kleinbetrieben



Betriebe und Umsatz nach Größenklassen



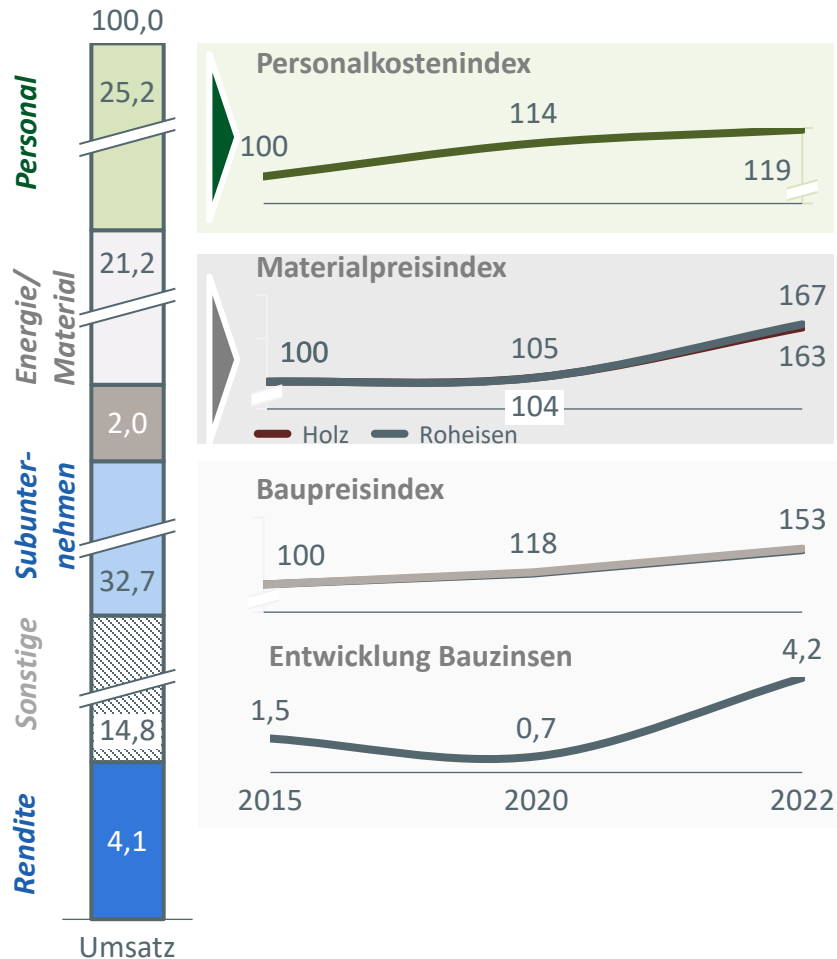
Rendite und Working Capital nach Größenklassen



Quelle: Destatis, Sparkassenverband, Hauptverband der Deutschen Bauindustrie e. V./Markus Datenbank, Statista, VDMA Statistisches Handbuch Ausgabe 2019/Branchenstruktur Südwestdeutschland ; *Prognose

Die typischen Ertragsrelationen zeigen eine hohe Anfälligkeit ggü. Preis- und Personalkostensteigerungen – Weitergabe aufgrund sinkender Nachfrage nicht mehr möglich

Kostenstruktur im Baugewerbe 2020 [% am Umsatz]

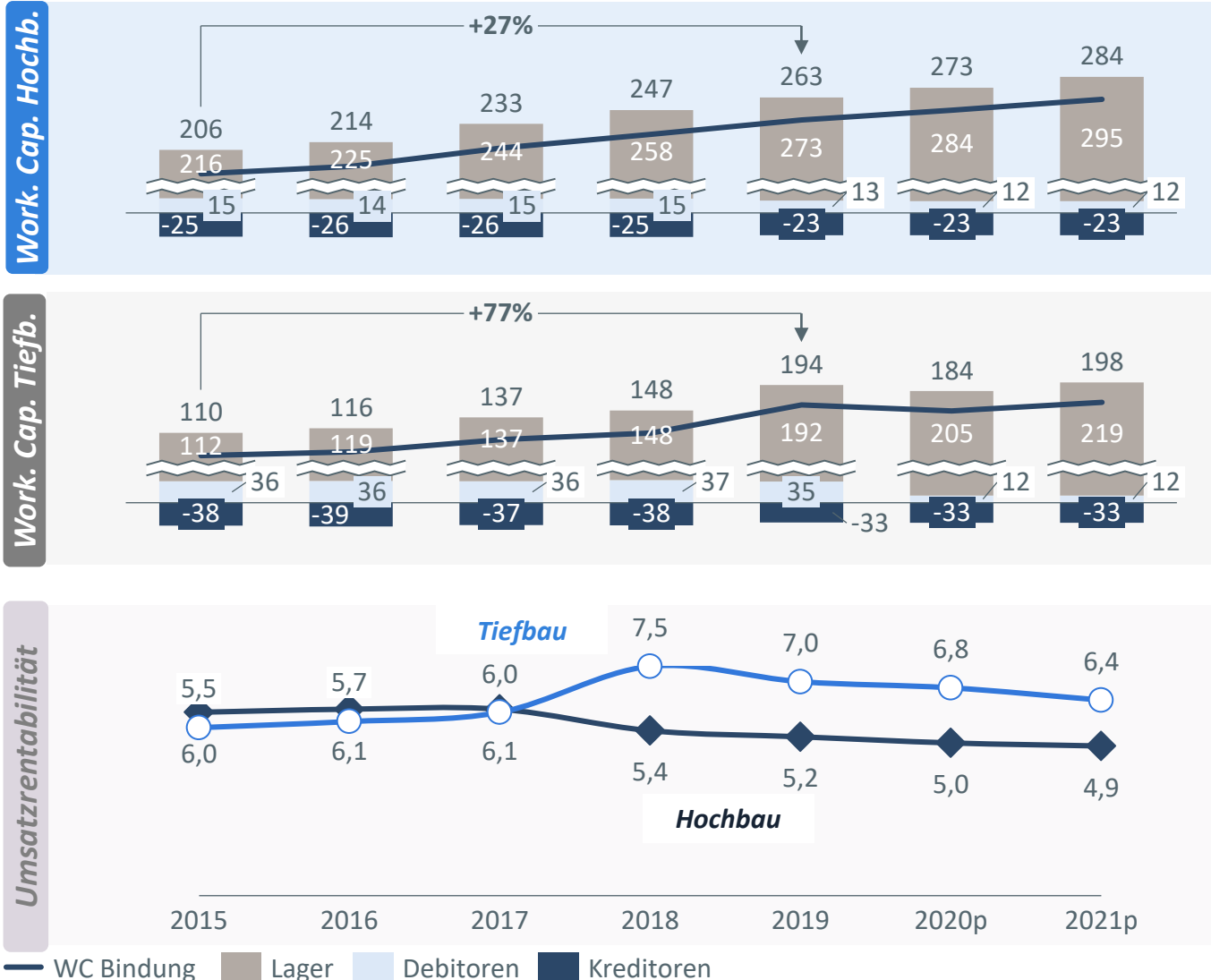


Quelle: Sparkassenverband, Hauptverband der Deutschen Bauindustrie e. V., HYPOCHART GmbH

— Wohnen — Büro

- » Personalquote von 25%, weitere Gehalts- und Lohnsteigerungen kommen
- » Materialquote von 21% (davon ca. 2,5% Energie) – signifikanter Anstieg erwartet
- » Kostenanteil von 33% für Nachunternehmer
- » Baupreissteigerungen um > 50% – Weitergabe aufgrund hoher Zinsen und einer rezessiven Gesamtkonjunktur in Zukunft nur begrenzt möglich
- » Der Nachfrageüberhang trübt sich ein – Bauwert steigt, aber das Bauvolumen sinkt
- » Durchschnittliche Renditen von ca. 4,1% bei hoher Projektkomplexität, -Umfängen, -Laufzeiten und sonst. -Risiken

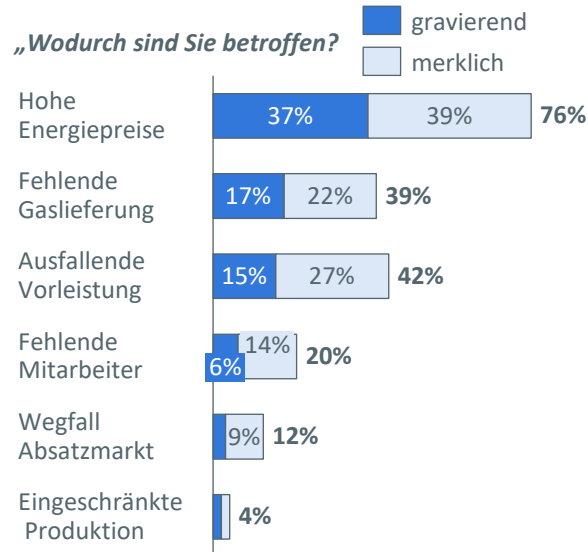
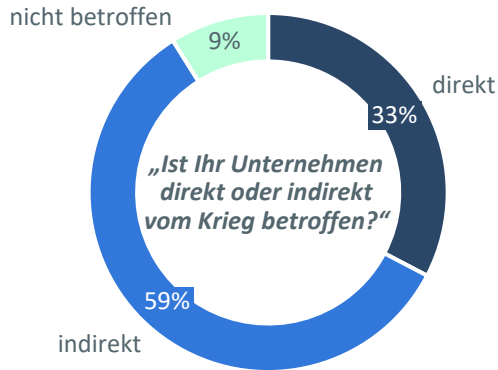
Die Working-Capital-Laufzeit steigt – die Renditen fallen – Ausweitung von Risiken und Fremdfinanzierungsvolumen



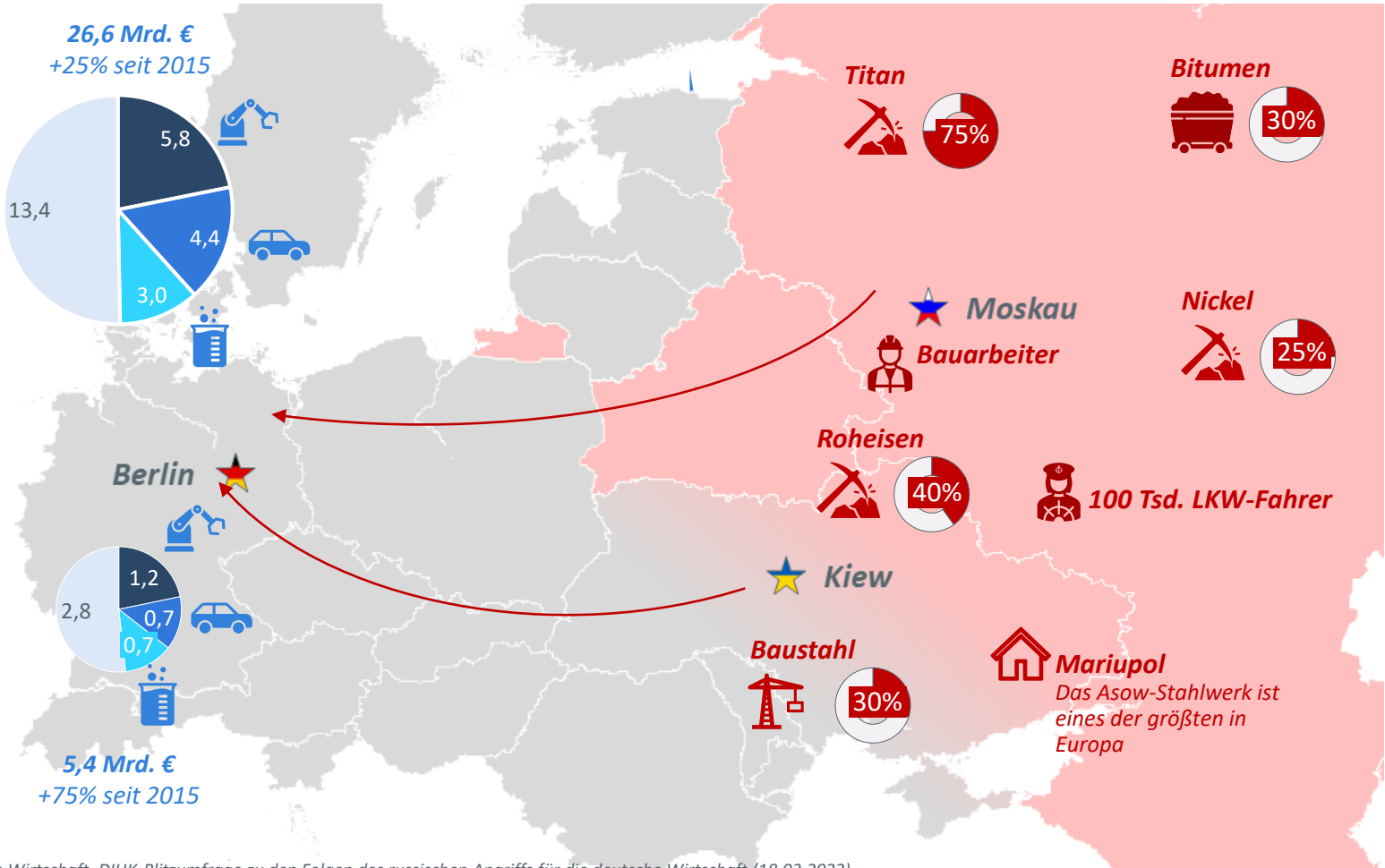
- » Halbfertige als größte und am stärksten steigende Working-Capital-Position
- » Halbfertige als Indikator für erhaltene Anzahlungen und damit für ausreichende Avale
- » Die Working-Capital-Laufzeiten sind stark angestiegen – Fortsetzung durch Preissteigerungen und Lieferkettenproblematik
- » Die Profitabilität der Branche ist seit 2018 rückläufig und im Vergleich zum Risiko niedrig

Der Ukraine-Konflikt wirkt sich durch die Preissteigerungen und Verfügbarkeitsprobleme von Materialien und Personal aus – zusätzlich wegbrechende Absatzmärkte

Belastung Unternehmen D*







Top Export-Produkte [Mrd. €] und Import-Produkte aus Russland und der Ukraine [% des Gesamtbedarfs]







Quelle: Analyse b&p; Statistisches Bundesamt; *Institut der deutschen Wirtschaft, DIHK-Blitzumfrage zu den Folgen des russischen Angriffs für die deutsche Wirtschaft (18.03.2022)

Verstärkt durch externe Schocks zeichnet sich derzeit ein kurzfristiger Rückgang der Nachfrage insbesondere im Bereich Neubau ab

Treiber	Beschreibung	Auswirkung	
Nachfrage- stagnation	<ul style="list-style-type: none"> » Erstmals seit 2015 nominaler Rückgang des Auftrags- eingangs im Neubaugeschäft – abschmelzender Angebotsbestand. Der Auftragsbestand im Hoch- und Tiefbau sank im Q2/2022 um -11,8% » Gründe: Konjunktursorgen, anziehendes Zinsniveau, Steigerung der Baukosten, Investitionszurückhaltung, staatliche Eingriffe (Mietpreisbremse), strapazierte öffentliche Haushalte („Schwarze Null“) 	<ul style="list-style-type: none"> » Sinkende Kapazitätsauslastung und Nachfrage » Enger werdender Markt – Normalisierung des Verhältnisses zwischen Angebots- und Nachfragemacht 	
Inflation	<ul style="list-style-type: none"> » Drohende Inflation von > 10% in 2023 und hohe Immobilienpreise bei zumindest verzögerter Anpassung der Personalbezüge » Immobilien als „sicherer Hafen“ für die im Markt befindliche Liquidität v. a. durch institutionelle Investoren 	<ul style="list-style-type: none"> » Nachfragerückgang bei selbstgenutzten Immobilien durch realen Kaufkraftverlust » Kurzfristig uneingeschränkt hohes Immobilieninteresse auf Investorenmseite 	
Faktorkosten und -Verfügbarkeit	<ul style="list-style-type: none"> » Substanzielle Steigerung der Materialpreise » Bedrohte Lieferketten durch COVID-19 und Ukraine-Krise » Fachkräftemangel und mitunter 2-stellige Tarifforderungen 	<ul style="list-style-type: none"> » Erhöhte Kapitalbindung bei Abnehmern und Erstellern durch Faktorkostensteigerung und verlängerten Erstellungszeiten » Kalkulationsunsicherheit, Renditedruck 	
Energetische Anforderungen	<ul style="list-style-type: none"> » Steigende Anforderungen an Energieeffizienz von Gebäuden » Gründe: Klimaziele, steigende Rohstoffpreise 	<ul style="list-style-type: none"> » Erhöhung der Baukosten » Sonderkonjunktur für energetische Sanierungen (Ausbauen im Bestand) 	

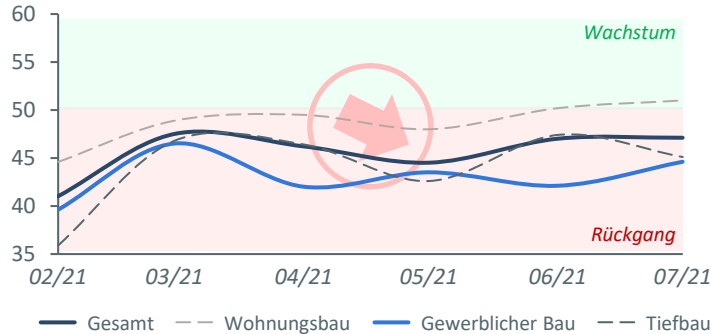
Die Branche unterliegt durch Investitionsanforderungen und Nachfrageverschiebungen zu größeren Projekten einem nachhaltigen Konsolidierungsdruck

Treiber	Beschreibung	Auswirkung
3D-Druck/ Industrialisierung Digitalisierung der Baustelle	<ul style="list-style-type: none"> » Produktivitätszuwachs von 1% p. a. in der Baubranche (ggü. Weltwirtschaft um 2,8%, verarbeitende Industrie 3,6%) » Einsatz moderner Fertigungsverfahren und zunehmende Vorfertigung von Modulen » Die Baubranche belegt traditionell den vorletzten Platz im Digitalisierungsranking – Einsatz von BIM auch auf der Baustelle 	<ul style="list-style-type: none"> » Nachfrage nach höherqualifizierten Mitarbeitern » Produktivitätszuwächse >> 10% durch Aufholeffekte » Steigende Renditen/günstigere Erstellungskosten » Aber: hohe Anfangsinvestitionen 
Konsolidierungstendenzen	<ul style="list-style-type: none"> » Hoher Anteil von Kleinstunternehmen mit relevantem Umsatzanteil » Zwang zu Investitionen durch Digitalisierung, Technologisierung und Ausweitung der bisher zergliederten Wertschöpfung (Planung/Ausführung/Einzelgewerke) 	<ul style="list-style-type: none"> » Größere und professionellere Einheiten » Zusammenschlüsse, Übernahmen und Ausscheiden von Marktteilnehmern 
Umwidmung Büro zu Wohnen	<ul style="list-style-type: none"> » Rückläufige Nachfrage nach Büroflächen in Innenstädten aufgrund Homeoffice bei gleichzeitig stabiler Nachfrage nach Wohnflächen in Innenstadtlagen » Zwang zur Kostensenkung aufgrund steigendem Ertragsdruck der Unternehmen 	<ul style="list-style-type: none"> » Erhöhte Nachfrage im Ausbaugewerbe mit hohen Projektvolumina 
Investitionstau Infrastruktur	<ul style="list-style-type: none"> » Hoher Investitionstau in der öffentlichen Infrastruktur (Brücken, Digitalisierung, Stromtrassen, ...) 	<ul style="list-style-type: none"> » Anhaltend hohe Nachfrage nach Tiefbauleistungen, insbesondere bei Großprojekten » Eventuell verzögert aufgrund aktueller Etatallokation 

Lieferengpässe und Rohstoffmangel führen zu verlängerten Lieferzeiten – Einkaufspreise erreichen Allzeithoch – Verschlechterung bei Verfügbarkeit und Qualität von Subunternehmern ersichtlich

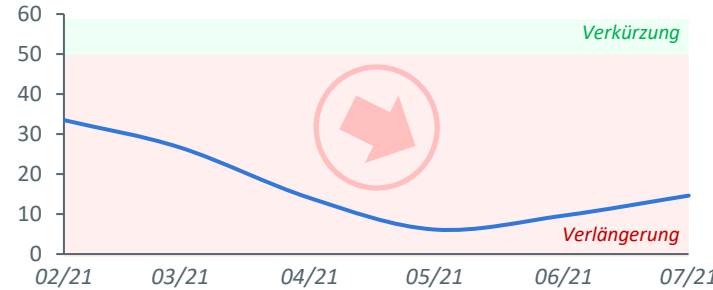
Bauindex nach Teilbranchen

saisonbereinigt, > 50 = Wachstum zum Vormonat



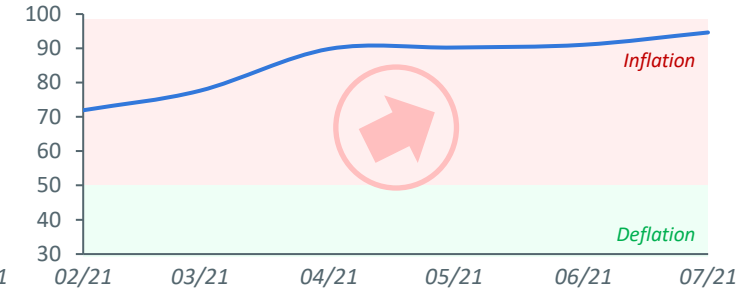
Lieferzeiten Gesamtbranche

saisonbereinigt, > 50 = Beschleunigung zum Vormonat



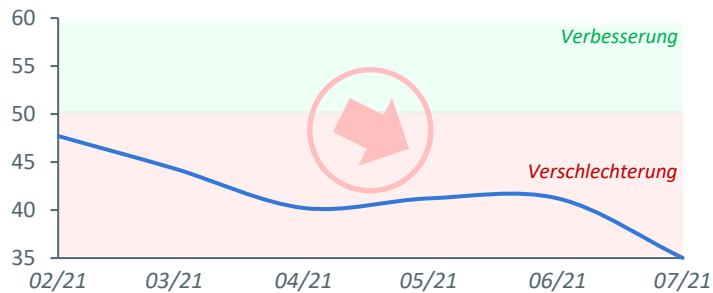
Einkaufspreise Gesamtbranche

saisonbereinigt, > 50 = Inflation zum Vormonat



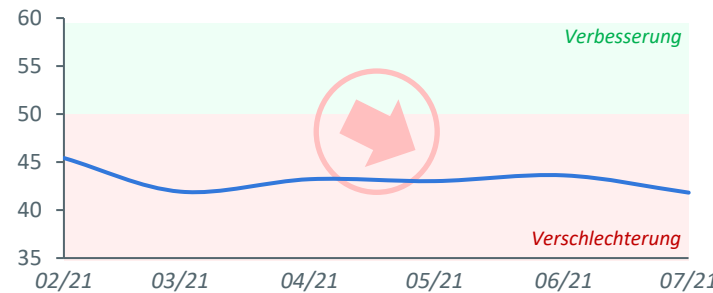
Qualität Subunternehmen

saisonbereinigt, > 50 = Verbesserung zum Vormonat



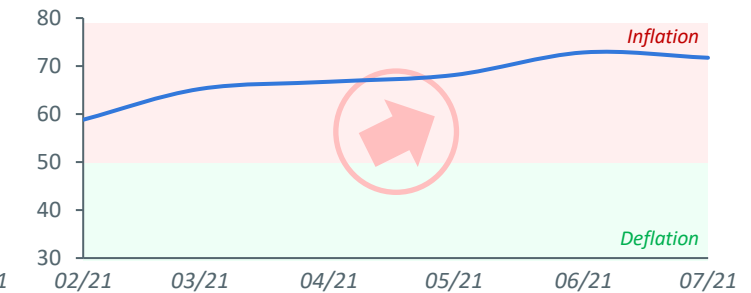
Verfügbarkeit Subunternehmen

saisonbereinigt, > 50 = Verbesserung zum Vormonat



Preisentwicklung Subunternehmen

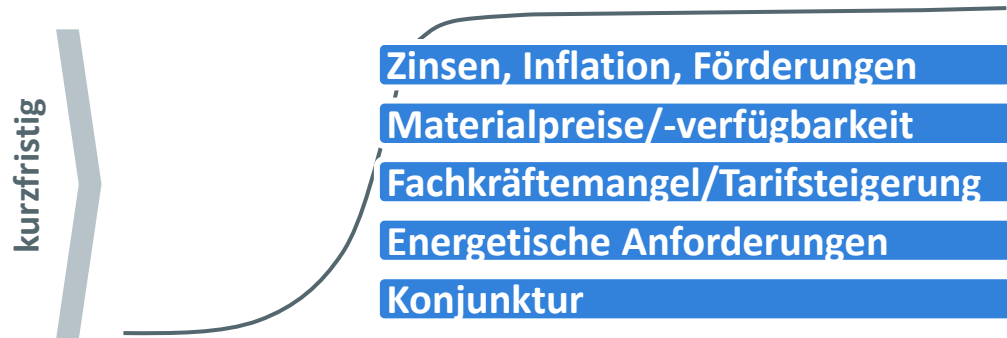
saisonbereinigt, > 50 = Inflation zum Vormonat



Quelle: IHS Markit Bau-Bericht vom 05. August 2021 (Umfrage n=180; Diffusionsindex = %-Anteil besser + %-Anteil konstant/2 + %-Anteil schlechter x 0, je größer Abweichung von 50, desto höher die Änderungsrate); Unternehmensangaben

Durch veränderte Rahmenbedingungen steigen die Anforderungen an Bauunternehmen – kurzfristig schlechte Planbarkeit der Gesamtmarktentwicklung

Megatrends im Bau und Auswirkungen



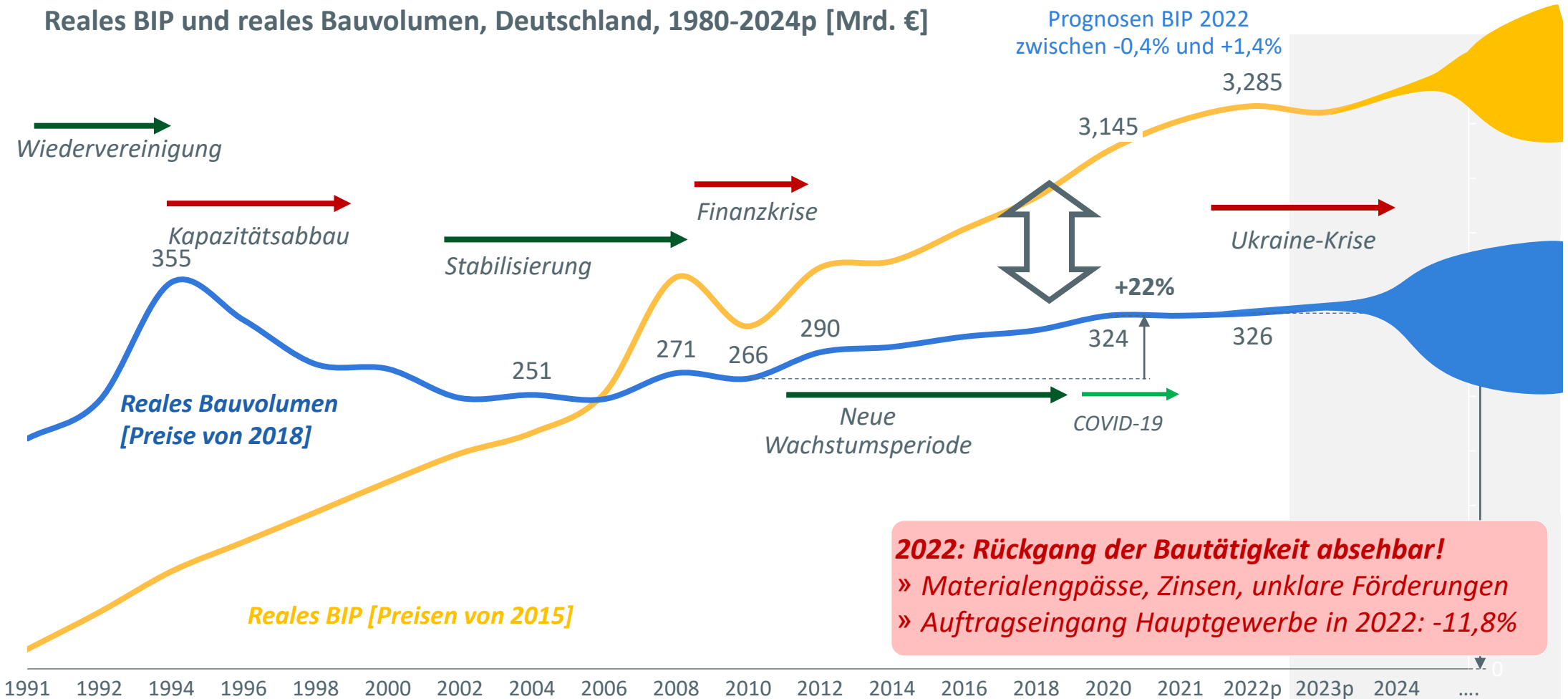
	Öffentlich	Wirtschaft	Wohnung
<i>Hochbau</i>	→	↓	↓
<i>Tiefbau</i>	↗	→	
<i>Ausbau</i>	→	→	↗
<i>Bauträger*</i>	→	↓	↓

- » Nachfragerückgang im Hochbau – steigender Tiefbau im öffentlichen Infrastrukturbereich
- » Ertragsdruck durch Kostensteigerungen und Intensivierung der Wettbewerbssituation
- » Öffnung bestehender Verträge aufgrund Kostensteigerungen – Force Majeure
- » Anstieg der Projektdurchlaufzeiten aufgrund Lieferketten – damit Finanzierungsvolumina
- » Produktivitätssteigerungen durch Technisierung und Digitalisierung – steigende Investitionsbedarfe
- » Konsolidierung der Branche

Quelle: ZDB; Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung ; *Bauträger inkl. Projektierungsleistungen

Das reale Bauvolumen hat sich im Verhältnis zum BIP unterproportional entwickelt und stagniert aktuell – kurzfristig wird es zu einem Rückgang der Bautätigkeit kommen

Reales BIP und reales Bauvolumen, Deutschland, 1980-2024p [Mrd. €]



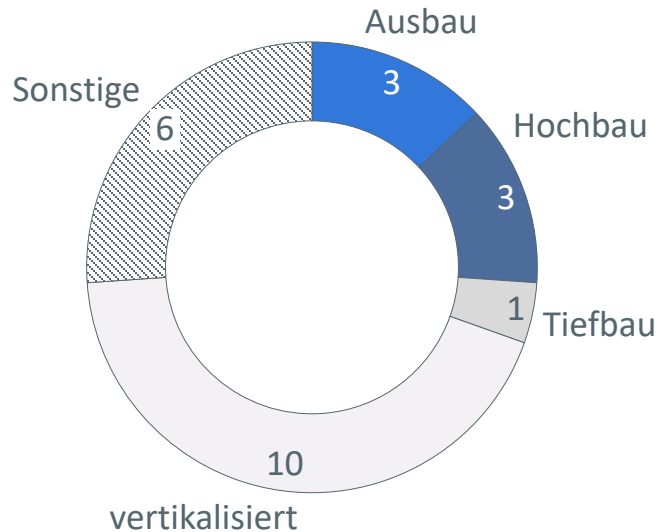
2022: Rückgang der Bautätigkeit absehbar!
 » Materialengpässe, Zinsen, unklare Förderungen
 » Auftragseingang Hauptgewerbe in 2022: -11,8%

Quelle: Statistisches Bundesamt; Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung; Berechnung b&p

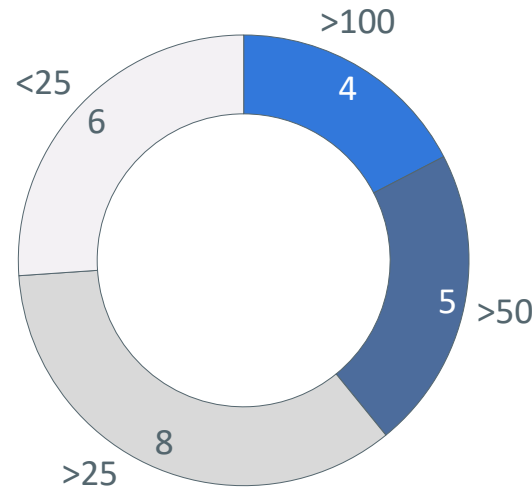
- 1 Ausgangslage und Markteinflüsse
- 2 Projekterfahrungen**
- 3 Fazit und Empfehlungen

Seit 2019 wurden 23 Mandanten aus der Bauindustrie beraten – der Anteil baunaher Aufgabenstellungen steigt tendenziell

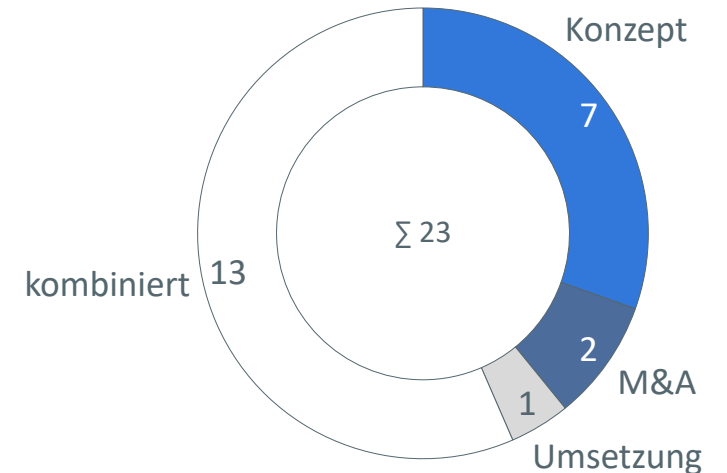
Projekte nach Segment



Projekte nach Größenklasse [Mio. €]



Projekte nach Aufgabenstellung



- » Beim überwiegenden Anteil unserer Mandanten handelt es sich um vertikalisierte Bauunternehmen, die typischerweise ihre Wurzeln im Hochbau haben
- » Im Vergleich zur Branchenstruktur ist die betreute Unternehmensgröße überdurchschnittlich
- » Üblicherweise ergeben sich komplexe Sanierungsaufgaben, bei denen die Konzeptumsetzung kaufmännisch unterstützt wird – ggf. flankiert durch einen strukturierten Transaktionsprozess

Quelle: b&p Analyse; Auswertung auf Basis einer durch b&p durchgeführten Datenerhebung

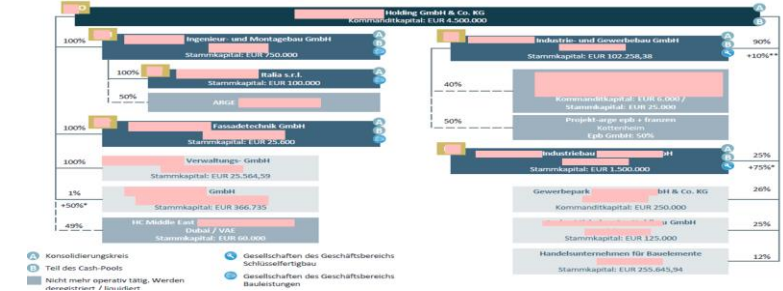
Das ambitionierte Wachstumsunternehmen mit einer an den Marktanforderungen abgeleiteten Struktur...

Beispiel 1

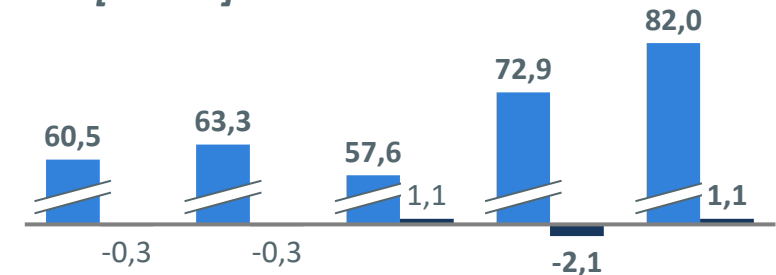
Oberflächlich betrachtet

- » Vertikalisiertes Unternehmen in den Bereichen: Projektierung, Bauträger und Hochbau
 - » Wachstumsstrategie im Gewerbebau
 - » Stark verflochtene Unternehmensgruppe mit zahlreichen, nicht konsolidierten Unterbeteiligungen
 - » Steigende Leistung – Break-even bei > 75 Mio. € Umsatz. Forecast bei > 80 Mio. € mit steigendem Auftragseingang
 - » Werthaltige Projekte im (Teil-)Eigenbesitz
 - » Kassenbestand > 3 Mio. € bei > 5 Mio. € Eigenkapitaldecke
 - » Branchenerfahrenes Management-Team mit langer Betriebszugehörigkeit
 - » Heterogener Finanzierererkreis mit unterschiedlichsten Sicherheitenpositionen und Aval-Exposure
- » **Selbstbild/Kommunikation:** Potenzial nach vorne durch Auftragsbestand und werthaltige Projekte

Gruppenstruktur



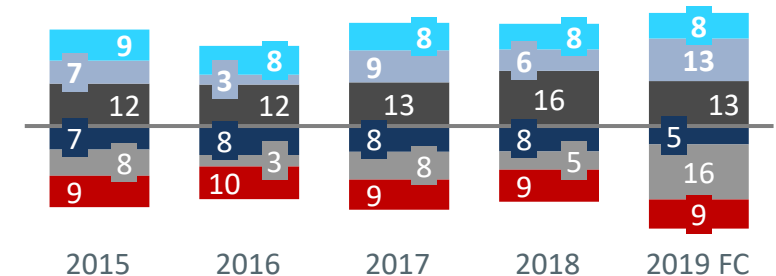
Leistung und EBT [Mio. €]



Auszug Bilanzpositionen Gruppe [Mio. €]

Anlagevermögen

- Vorräte
- Ford.
- Eigenkapital
- Anzahlungen
- Verb. Kl



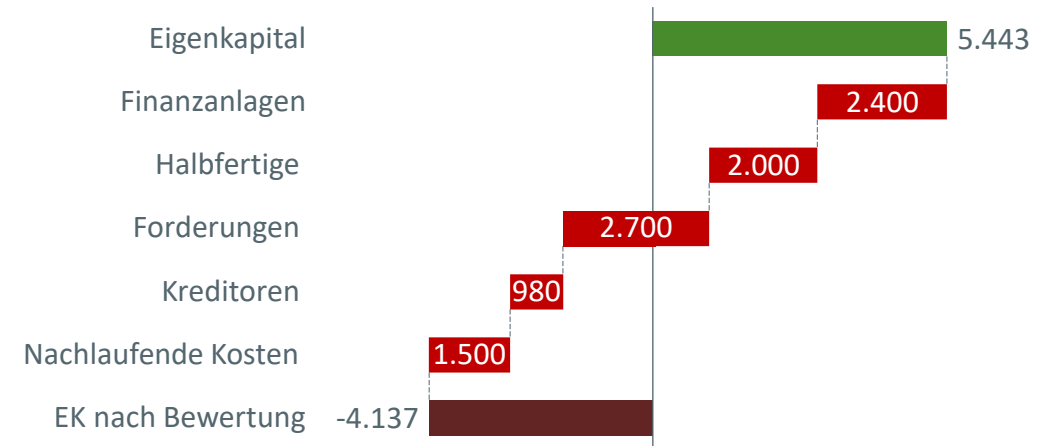
...wandelte sich bei näherer Betrachtung in einen harten Restrukturierungsfall

Nach Analyse b&p

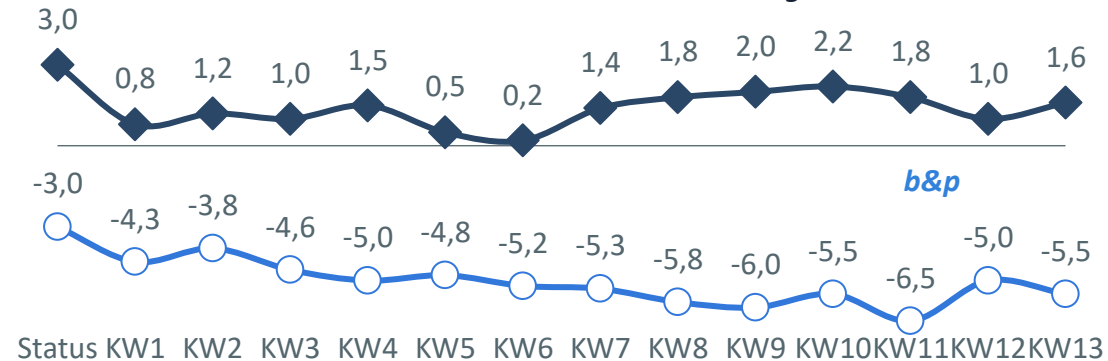
- » Aktivpositionen mit problematischer Werthaltigkeit
 - Ausleihung an unrentable, nicht konsolidierte Schwesterunternehmen/Beteiligungen
 - überhöhte Aktivierung von Leistungen
 - nicht einbringbare Forderungen aus Claims
- » Unvollständige Verbuchung von Verbindlichkeiten aus Lieferung und Leistung
- » Kritische Fälligkeitsstruktur der verbuchten Verbindlichkeiten
- » Insgesamt sehr intransparente Situation
- » Hoher, nicht kurzfristig zu deckender Liquiditätsbedarf
 - in der unternehmenseigenen Liquiditätsplanung nicht abgebildete Rückführung aller Fälligen

» **Objektive Beurteilung:** insolvenzreifer Restrukturierungsfall – Sanierungsansatz: Verwertung

Finanzanalyse [T€]



Liquiditätsvorschau [Mio. €] unternehmenseigen



Stark wachsender weltweit aktiver Tiefbaukonzern benötigt frische Mittel zur Finanzierung der angearbeiteten Projekte...

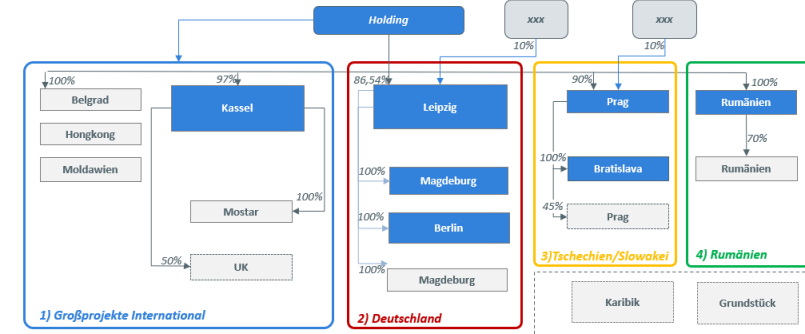
Oberflächlich betrachtet

- » Weltweiter Rohrleitungsbauer mit verzweigter Struktur, ca. 2.000 Mitarbeitern und erfahrenem Manager
- » Wachstum bei stagnierender Profitabilität – Leistungsrückgang in 2020
- » Hohe Auftragseingänge mit stark zunehmenden Projektvolumina bis teilweise 40 Mio. €
- » Aufbau Unfertige und damit kontinuierliche Mittelbindung im Working Capital aus Wachstumsfinanzierung
- » Finanzierung über die Generierung frischer Anzahlungen für Neuprojekte und zunehmende Bankenfinanzierung
- » Heterogener Finanzierererkreis mit unterschiedlichsten Sicherheiten – über 150 Mio. € ausgegebene Avale

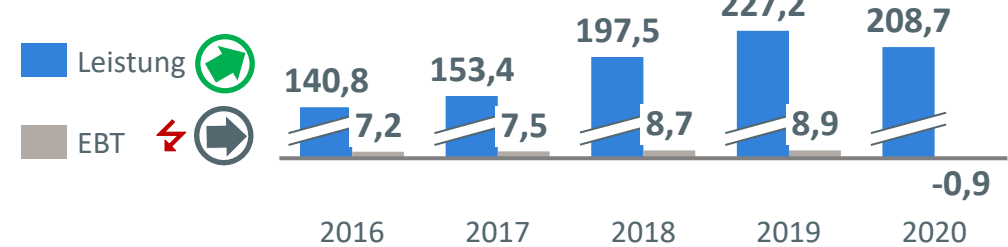
» **Selbstbild/Kommunikation:** stark wachsendes gesundes Unternehmen mit konstanten Margen

Beispiel 2

Gruppenstruktur



Leistung und EBT [Mio. €]



Auszug Bilanzpositionen Gruppe [Mio. €]

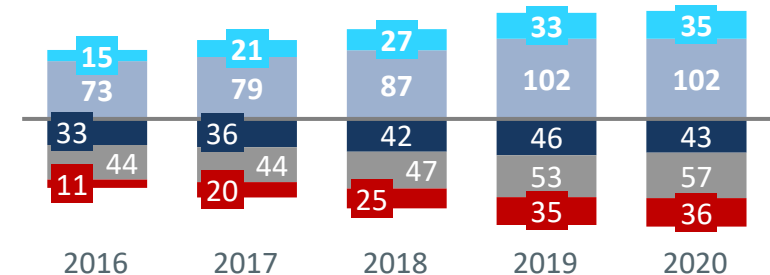
Anlagevermögen

Vorräte + Ford.

Eigenkapital

Sonst. Verb.

Verb. KI



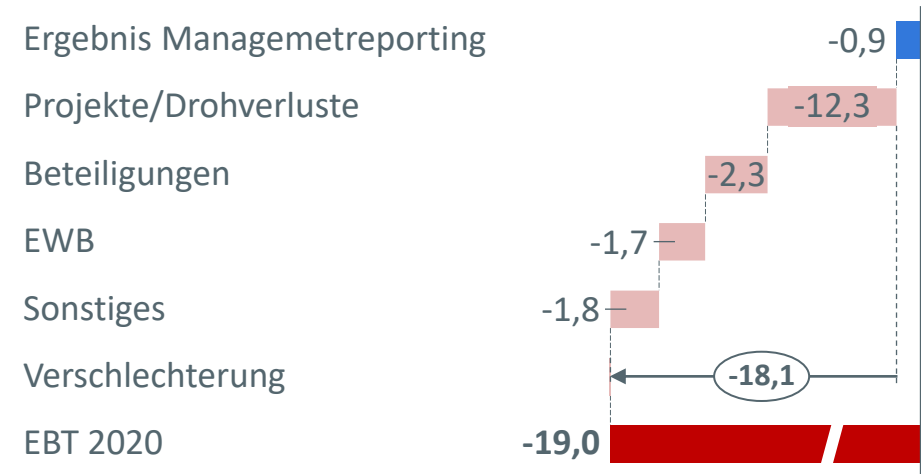
...nach Aufdeckung der Projektverluste ist die Teil-Insolvenz nicht abwendbar – die kommunizierte Wachstumsfinanzierung stellt sich als Verlustfinanzierung heraus

Nach Analyse b&p

- » Unbrauchbare Überführung Projektcontrolling zu FiBu.
Unternehmer als einziger Wissensträger – Vorort-Einzelbewertung der Hauptprojekte durch b&p
- » Die Aktivpositionen des größten Geschäftsbereichs stellen sich als nicht werthaltig heraus
 - fehlende verlustfreie Bewertung (12 Mio. €)
 - defizitäre Beteiligungen (2,3 Mio. €)
 - EWB auf nicht-gerechtfertigte Forderungen
- » Intransparente Situation – nach Normalisierung wurde seit > 3 Jahren operativ kein positives Ergebnis erzielt
- » Finanzierung über Lieferanten, hoher Anteil fälliger Kreditoren – tatsächlicher Cash Bedarf zur Verlustfinanzierung nicht für Wachstum

» **Objektive Beurteilung:** Sanierung des größten Geschäftsbereichs nur noch über Eigenverwaltung möglich, Verkauf der restlichen Einheiten

Ergebnisbrücke 2020 [Mio. €]



Geschäftsbereiche 2020 [Mio. €]



Eine Firmengruppe im Bereich Bauzulieferer mit USP im Produktionsprozess verzettelt sich in vertriebsorientierter und intransparenter Struktur...

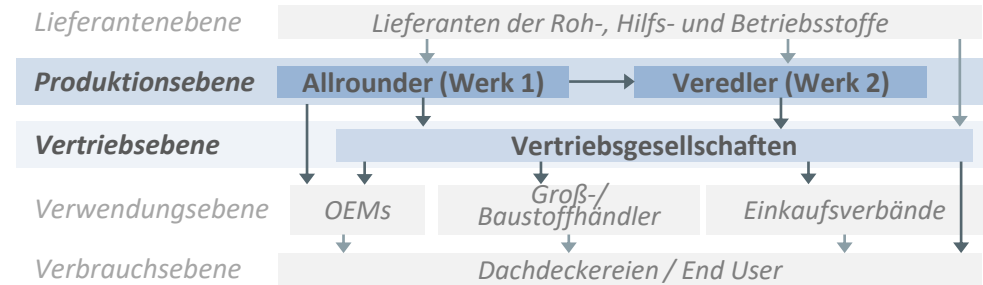
Oberflächlich betrachtet

- » Voll integrierte, inhabergeführte Gruppe in der Bauzulieferindustrie (Dachzubehör) mit eigenen Produktionskapazitäten auf Expansionskurs
- » Wachstum kurzfristig ausgebremst aufgrund Materialverfügbarkeiten – durch den vermeintlichen „Rückenwind vom Markt“ ist das avisierte Wachstum dennoch erreichbar
- » Markterfahrener und bestens vernetzter Geschäftsführer als „Galionsfigur“
- » Zukunftsweisende Technologie im Produktionsprozess, Innovations- und Qualitätsführerschaft im Produkt
- » Regional orientiertes Bankenumfeld mit auskömmlicher Sicherheitenposition in den bilanzierten Aktiva
- » Zukäufe und Working Capital fremdfinanziert

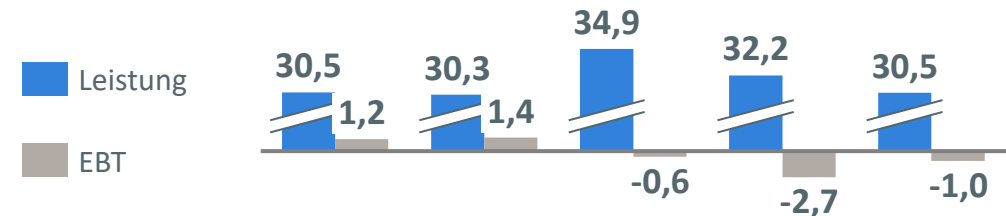
» **Selbstbild/ Kommunikation:** Innovations- und Qualitätsführer mit kurzfristiger, unverschuldeter „Wachstumsdelle“

*2017 vor Restrukturierung

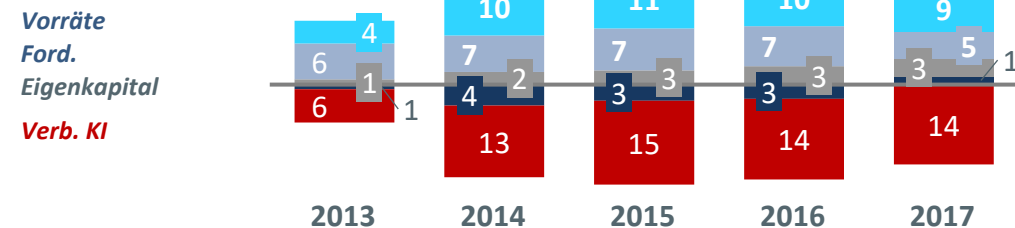
Wertschöpfungsstruktur



Leistungskennzahlen* [Mio. €]



Anlagevermögen



...tatsächlich ist eine umfangreiche Sanierung durch strategische Neuausrichtung und umfängliche bilanzielle Restrukturierung notwendig

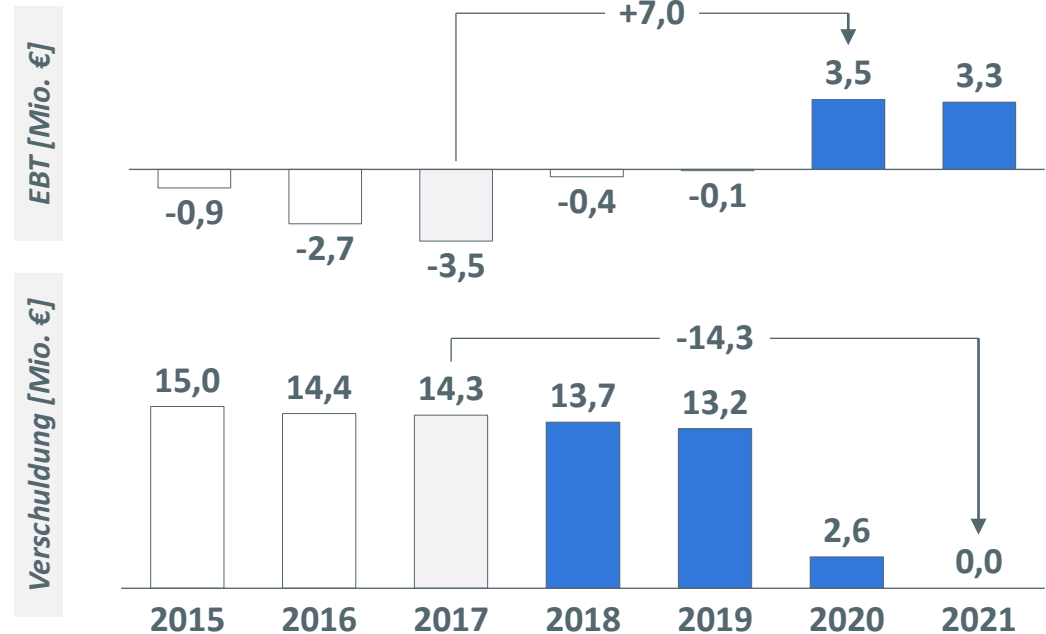
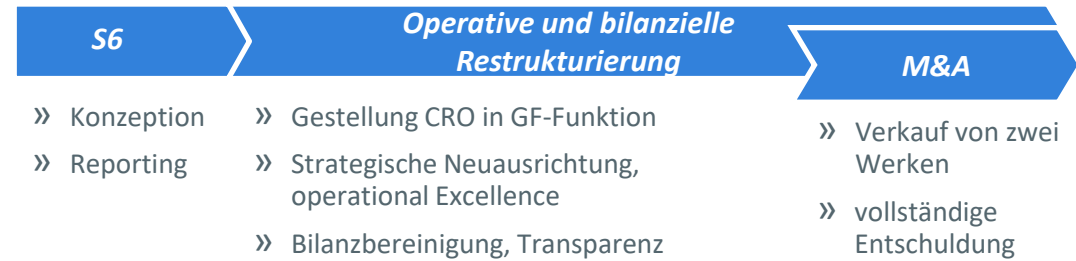
Nach Analyse b&p

- » Standortvielfalt und Verzettelung mit C-Produkten und -Kunden. Strukturkosten führen zu operativen Defiziten
- » Verlust von Key Accounts und Margenerosion – intransparente Buchführung und fehlende Kostenrechnung verschleiern die Verlustbringer
- » Aktiv-/Sicherheitenpositionen
 - Abwertungsbedarf Vorratsvermögen > 3,0 Mio. €
 - Forderungen > 1,0 Mio. €
- » Fortlaufende Nachhaftungsrisiken aus gescheitertem Investment in Südosteuropa

» **Objektive Beurteilung:** Sanierung nur über Aufbau kaufmännischer Systeme, Unterstützung des überforderten Unternehmers durch CRO, Einleitung M&A

» **Ergebnis:** entschuldete Gruppe, werthaltiger Kern noch in Unternehmerhand – Erträge aus M&A

Instrumentarium

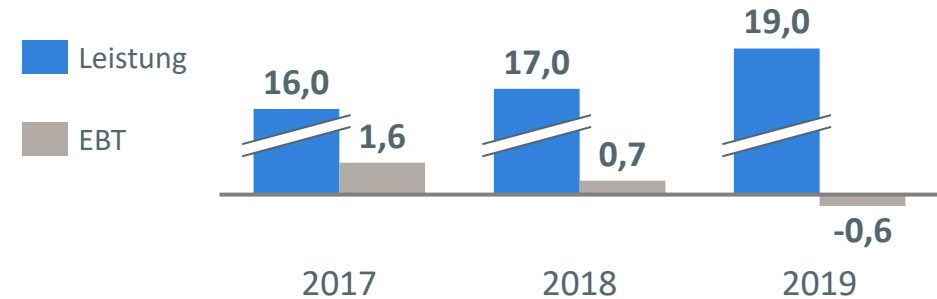


Ein regionaler Handwerksbetrieb kann den Marktrisiken und steigenden Anforderungen im Projektabwicklungsprozess nicht alleine begegnen...

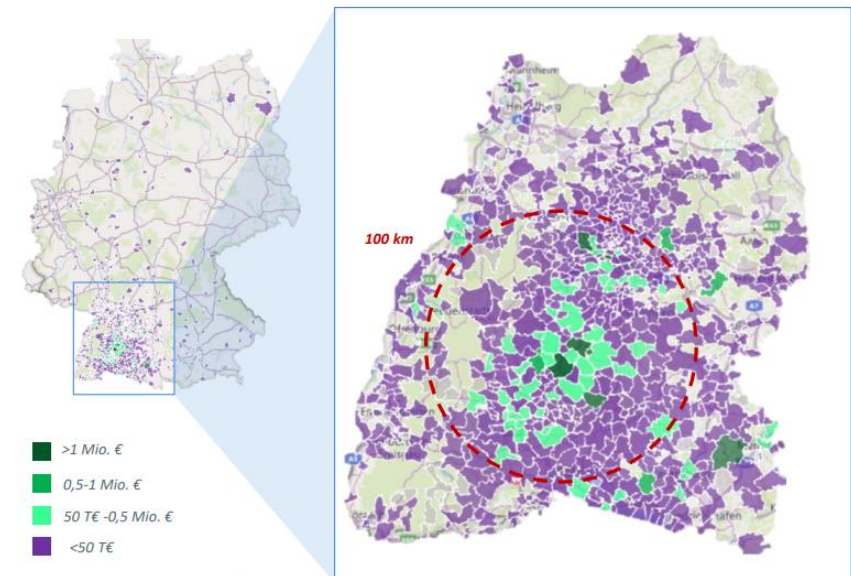
Struktur Stand-alone

- » Inhabergeführtes Handwerksunternehmen mit < 20 Mio. € Gesamtleistung und regionalem Fokus
- » Technische Ausrichtung. Rudimentäre kaufmännische Systeme, Buchhaltung an Steuerberater ausgelagert
- » Hohe Auftragseingänge führen scheinbar zu auskömmlichem Geschäftsverlauf – mangelhafte Kalkulation mit veralteten Zuschlagssätzen führt zu hohen Projektrisiken
- » Anforderungen im Abwicklungsprozess bei zunehmender Größe und Komplexität der Baustellen können nicht erfüllt werden
 - Kostenträgercontrolling nicht/nur sporadisch vorhanden. Fehlendes Subunternehmercontrolling führt zu Verlusten der Produktivität
 - schwaches Nachtragsmanagement gegenüber hochprofessionell aufgestellten Bauträgern
- » Fehlende Durchsetzungsstärke auch nach anziehendem Rohstoffpreisniveau – das Unternehmen bleibt auf den gestiegenen Preisen sitzen

Leistung und EBT [Mio. €]



Regio-Analyse



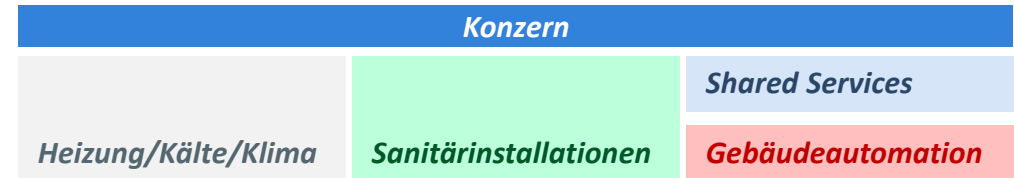
...die Integration in einen bundesweit agierenden Konzern hebt enorme Synergiepotenziale und professionalisiert die Strukturen

Beispiel 4

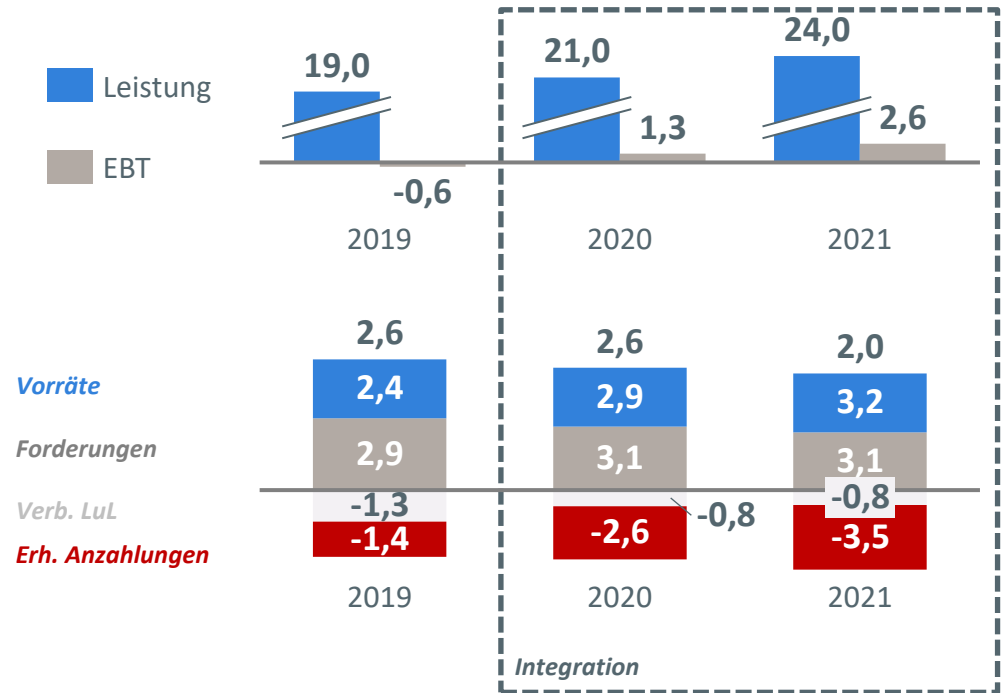
Struktur nach Konzernintegration

- » Übernahme durch Gruppe mit 16 Beteiligungen, über 900 Mitarbeitern und 27 Standorten in Deutschland
 - » Professionalisierung des Beschaffungswesens über Zentraleinkauf – erreichter Ratioeffekt > 7%
 - » Kontrolle bestehende Subs und Zugriff auf konzern-eigene Subunternehmer mit hohem Standard
 - » Deutliche Entlastung des Working Capital durch Nutzung Anzahlungsavale im Rahmen der konzernweiten Konsortialfinanzierung
 - » Zugriff auf professionelle kaufmännische Tools und Anbindung an ERP-Branchenlösung: Einführung adäquater Kostenträgerrechnung, Neubestimmung der Zuschlagssätze, stringente Vor- und Nachkalkulationen
- » **Fazit:** Stand-alone ein Insolvenzkandidat – profitabel in der Gruppe. Herstellung Integrationsfähigkeit im Rahmen des Projekts

Konzern (schematisch)



Leistungskennzahlen [Mio. €]

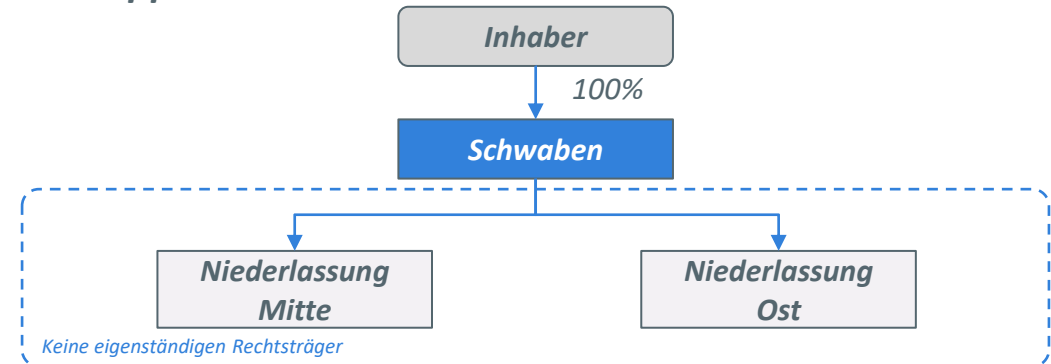


Langjähriger Platzhirsch im Bereich Elektrodienstleistungen mit diversen endogenen und exogenen Herausforderungen...

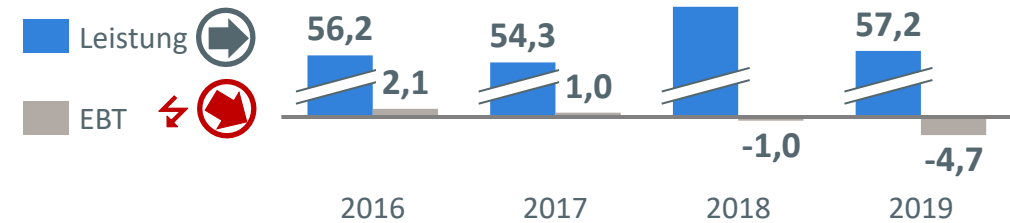
Oberflächlich betrachtet

- » Deutschlandweit agierendes Elektrodienstleistungsunternehmen mit umfassendem Produktportfolio und zahlreichen Leuchtturmprojekten
- » Öffentliche Aufträge als Vertriebschwerpunkt mit Abwicklungsschwierigkeiten behaftet
- » Rückläufige Profitabilität durch Sondereffekte (Margenrückgang und steigende Personalkosten) – Leistungsrückgang nur aufgrund Faktorenverfügbarkeit
- » Stark ansteigender Auftragsbestand als Beweis der Leistungsfähigkeit
- » Rückläufige Liquidität und Eigenkapital durch Verschiebungen und gescheiterte ERP-Einführung
- » Fluktuation in der Geschäftsführung
- » **Selbstbild:** Platzhirsch mit „Strahlkraft“ und hohen Kompetenzen im Segment Elektrodienstleistungen – WACHSTUM, WACHSTUM, WACHSTUM!

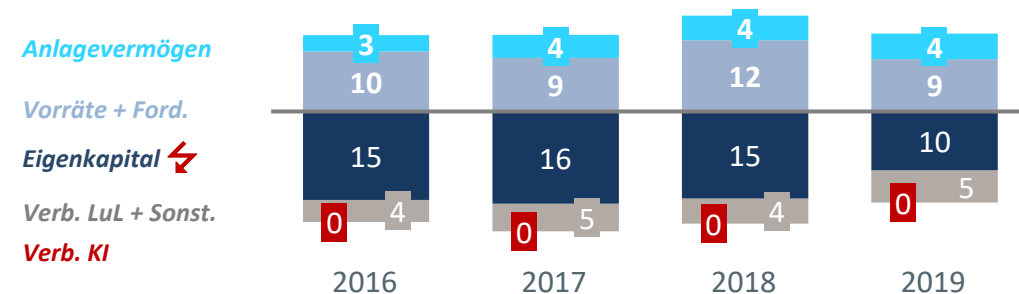
Gruppenstruktur



Leistung und EBT [Mio. €]



Auszug Bilanzpositionen Gruppe [Mio. €]

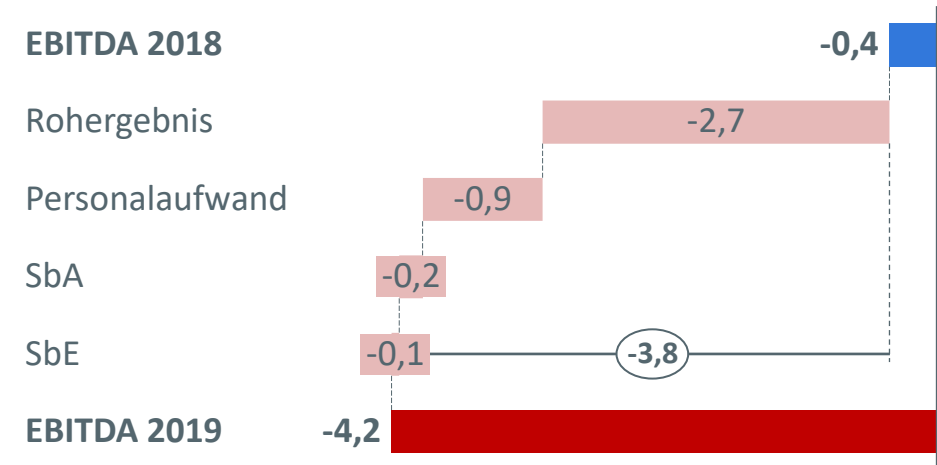


... Abwicklungsschwierigkeiten und ein fehlendes kaufmännisches Toolset erfordern eine enge operative Begleitung unter Einsatz eines CROs

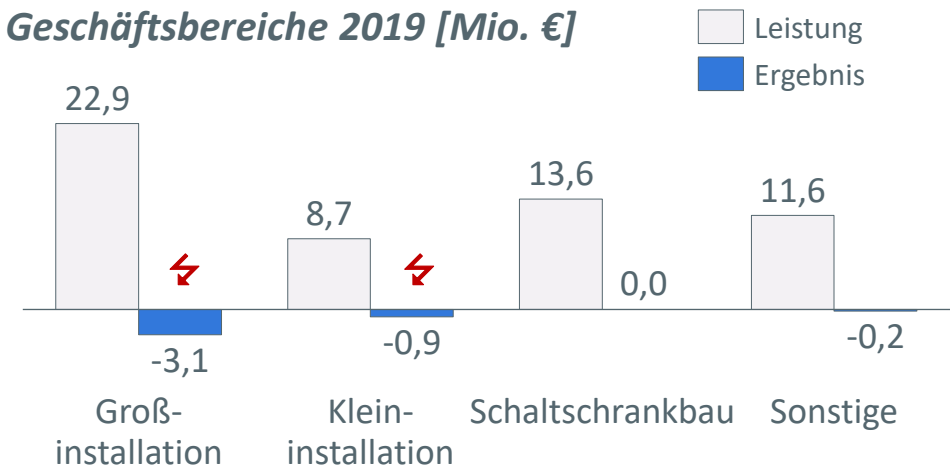
Nach Analyse b&p

- » **Wettbewerbssituation:** Wettbewerber mit Professionalisierung – zunehmende Knappheit von Subunternehmen bei schlechter Abwicklungsqualität
 - » **Strategie:** Ausführung komplexer Großprojekte ohne vorhandenes Toolset/Prozesse, führt zu Verlusten
 - » **Operativ:** keine Standards bei der Projektabwicklung („Eigenleben auf der Baustelle“), fehlendes technisches Controlling, mangelnde Abwicklung der Projekt- und Bauleiter, Abgang von Schlüsselmitarbeitern, gescheiterte IT-Einführung
 - » **Finanzierer/Stakeholder:** finanziell eingeschränkter Handlungsspielraum durch Vertrauensverlust der Finanzierer → u. a. Kündigung von Avallinien
- » **Ansatzpunkte:** Steigerung des Durchgriffs auf die Baustelle durch Präsenz. Dadurch Steigerung Abwicklungsqualität und Durchsetzung Claims aus Mehrleistungen
 - » Grundsteinlegung für profitables Wachstum

Ausweitung Verlustsituation 2019 [Mio. €]

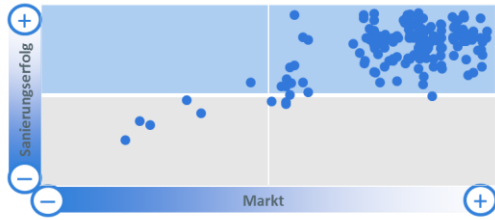


Geschäftsbereiche 2019 [Mio. €]



- 1 Ausgangslage und Markteinflüsse
- 2 Projekterfahrungen
- 3 Fazit und Empfehlungen**

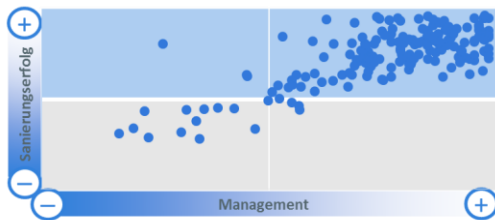
Wesentlich für den Sanierungserfolg ist das externe Kriterium „Markt“ – Konzept, Commitment und Management als relevante interne Faktoren



1 *Entwicklung relevanter Teilmärkte*

- » Identifikation relevanter Marktsegmente und deren Entwicklung
- » Tragfähigkeit des Geschäftsmodells

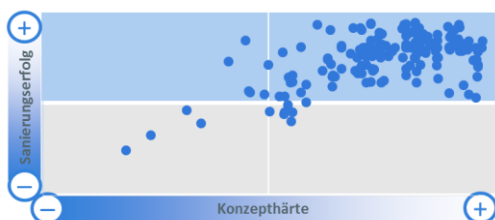
- » Mittelfristiger Rückgang Gesamtnachfrage führt zur Margenerosion bei Generalisten
- » Der Markt wird enger



2 *Management*

- » Qualifikation/Kompetenz
- » Veränderungsbereitschaft
- » Verbindlichkeit

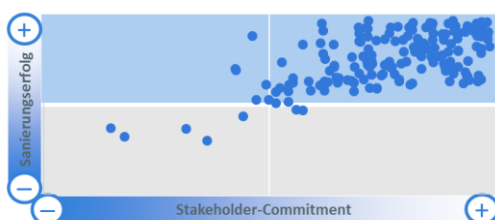
- » Pragmatische Non-Formalisten
- » vs. „Sanierungsspielregeln“
- » vs. veränderte Marktbedingungen



3 *Stadiengerechte Krisenbewältigung*

- » Identifikation des tatsächlichen Krisenausmaßes
- » Adäquates Konzept/Maßnahmenpaket

- » Enormer Substanzverzehr in der Krise
- » Langfristiger Finanzierungsbedarf aufgrund Projektlaufzeiten



4 *Stakeholder Commitment*

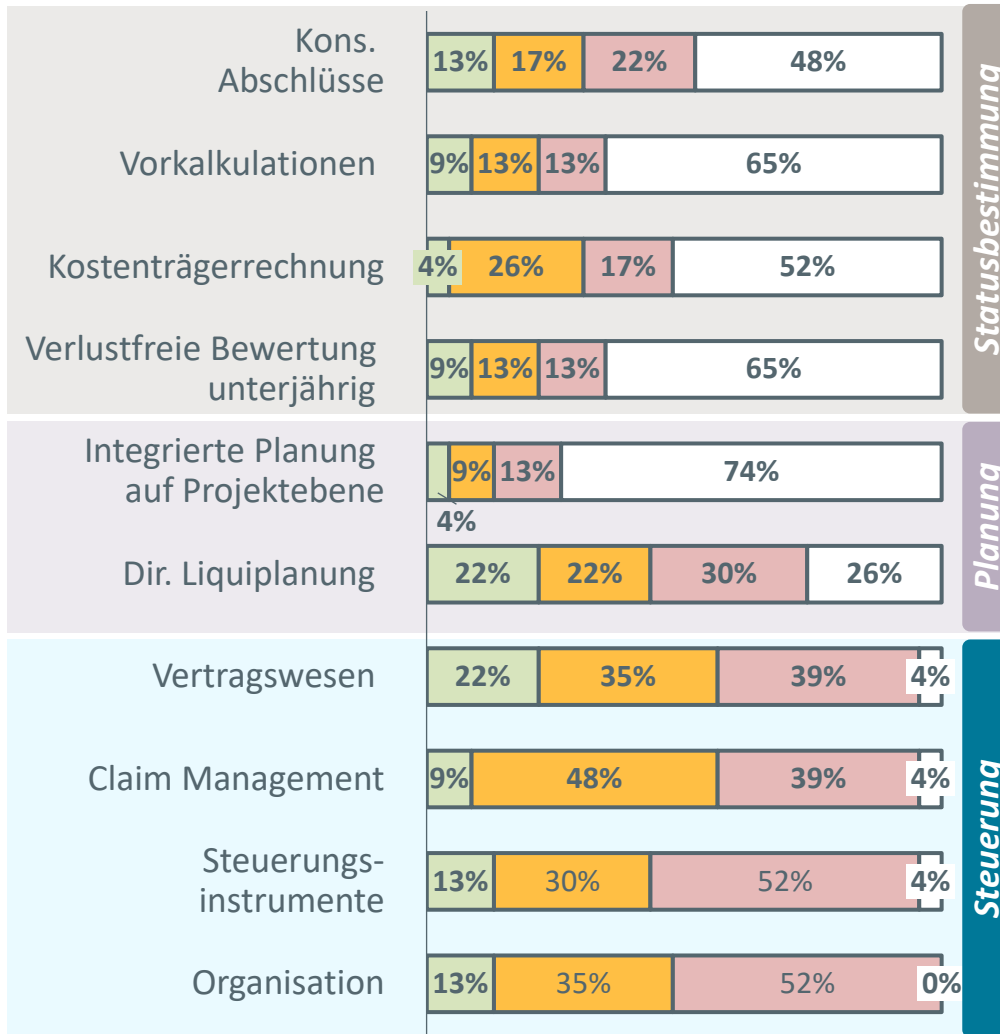
- » Adäquate Ressourcenausstattung in der Umsetzung
- » Insbesondere robuste Finanzierung

- » Häufig Inhabergeführt vgl. Management
- » Problematische Besicherung für externe Finanzierer – „Halbfertige“

Erfolgsfaktoren in der Sanierung

Erfüllung Baubranche

Die kaufmännischen Systeme sind erfahrungsgemäß schwach ausgeprägt und bilden die Risiken nicht adäquat ab – Transparenz als Grundvoraussetzung für alles Weitere



- » Eine belastbare Statusbestimmung ist idR. nicht möglich
 - unvollständige Abbildung von Unternehmensgruppen
 - Kalkulationen mit tendenziell geringer Belastbarkeit
 - Kostenträgerrechnung idR. unbrauchbar
 - unterjährige Projektbewertung rudimentär ausgeprägt
 - Klumpenrisiko bei Bauprojektierern und Bauträgern – Risiko aus Intransparenz und volatiler Kostenstruktur
- » Planungsinstrumente mit methodischen Schwächen
 - vorliegende GuV-Planungen ohne Projektbasis und Bilanz
 - direkte Liquiditätsplanungen ohne Avalbetrachtung und fehlender Auflösung fälliger Verbindlichkeiten
- » Ein geordnetes Nachtragsmanagement ist selten anzutreffen
- » Die Unternehmenssteuerung erfolgt idR. opportunistisch durch den Unternehmer, häufig nach Kontostand
- » Die Organisation ist typischerweise unternehmerzentriert und kaum wachstumsfähig

100% = 23 Projekte aus der Bauindustrie/brauchbar ■ bedingt brauchbar ■ nbrauchbar ■ nicht vorhanden ■

1

Die Bauindustrie steht – wie die gesamte Wirtschaft – aktuell unter Druck – die Auftragsbestände sinken – die Baukosten explodieren – die Erreichung der Projektziele ist derzeit erschwert

- ↘ *Explodierende Zinsen > 4% und unsichere Konjunkturaussichten engen Spielraum zur Weitergabe von Preissteigerungen ein. Personal- und Materialknappheit führen zu Verzögerungen*
- ↘ *Die Komplexität und Risiken des Geschäftsmodells werden durch die Branchenrenditen nicht adäquat abgebildet. Gleichzeitig sind die kaufmännischen und Führungsstrukturen unterentwickelt, Ausfallrisiken bei Kunden steigt*

2

Das sinkende Volumen legt vorhandene Probleme allerdings auch liquiditätsseitig offen – verringerte Anzahlungen, anziehende Baukosten, längere Projektlaufzeiten – Krisenfokus v. a. Hoch- und Wohnungsbau sowie Projektentwickler

- ↘ *Fehlentwicklungen werden erst spät erkannt und noch später kommuniziert – sinkende Projektrenditen aufgrund einbrechender Immobilienpreise in allen Segmenten treffen die gesamte Wertschöpfungskette!*
- ↘ *Gegensteuern mit „normalen“ Bankinstrumenten fürs Projektgeschäft, Blick auf den Hochbau allerdings „schärfen“*

3

Mittel- und langfristig steht die Professionalisierung der Leistungserbringung an (Modularisierung, BIM, Digitalisierung, Skaleneffekte, ...) – hohe Investitionen zu erwarten

- ↘ *Fremdfinanzierung aktuell eher schwierig und nur in Einzelfällen denkbar*
- ↘ *Zusätzlicher Trend zu Zusammenschlüssen und größeren Einheiten zu erwarten*

4

Eine Branchenkrise zeichnet sich ab – 60 % aller Neubauprojekte sollen verschoben werden – 86 % der Wohnungsgenossenschaften schätzen die Aussichten für den Neubau als schlecht ein

- ↘ *Konzentration innerhalb der Branche analog 1995, allerdings ohne den massiven Abbau von Kapazitäten*
- ↘ *Wohnen/Mobilität als Grundrecht – Substitution von „Konsum durch Grundbedürfnisse“*

!

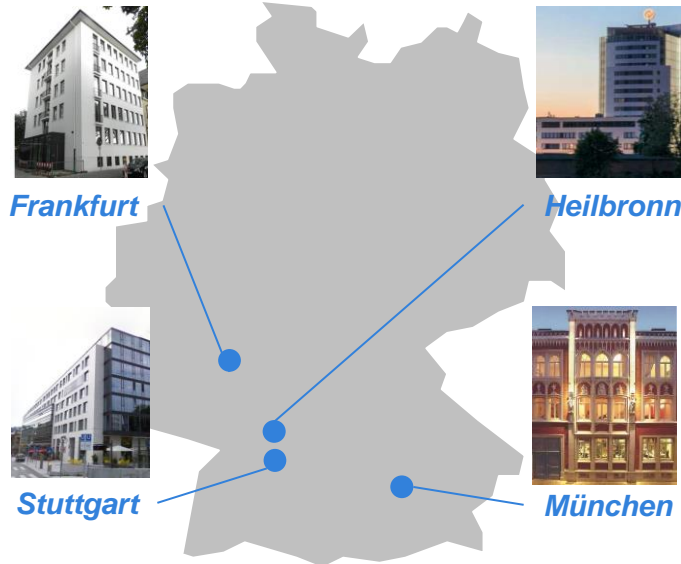
Das Fundament der Branche bröckelt – am Bau gibt es für Restrukturierer in Zukunft mehr zu tun!

b&p ist auf die Beratung von mittelständischen Unternehmen in Sondersituationen spezialisiert – spezifische Branchenkompetenz und namhafte Referenzen zeichnen uns aus

Kurzprofil b&p

- » **Gründung 2002** als Spin-off einer internationalen Beratungsgesellschaft
- » **Fokussierung auf Unternehmen in Umbruch- und Krisensituationen** – insbesondere auf Sanierungs- und Restrukturierungsgutachten
- » **Neun Partner** mit einschlägiger Beratungs- und Managementkompetenz – über 50 Berater mit kaufmännisch oder technisch akademischer Ausbildung
- » Ganzheitliche Beratung für mittelständische Unternehmen auf **höchstem Qualitäts- und Leistungsniveau**
- » Kundenfokus: **mittelständische Unternehmen** mit einer typischen Umsatzgröße zwischen 10 und 250 Mio. €
- » Durch langjährige beratende und leitende Tätigkeiten verfügen wir über **Fachwissen zu technologischen Trends, Benchmarks und richtungswisenden Entwicklungen**
- » **Professionelles Toolset und Systeme** (u. a. LucaNet, Projektmanagementsysteme, Operations Excellence etc.)

Standorte



Gründe für b&p

- » **Langjährige positive und umfangreiche Projekthistorie** in vielen unterschiedlichen Branchen und Themenstellungen
- » Überregionales Netzwerk – hohe Empfehlungsbasis und **Akzeptanz auch auf Bankenseite und Warenkreditversicherer**
- » Spezialisiert auf Umbruchsituationen – **Verständnis für den Mittelstand** und familiengeführte Unternehmen
- » „**Hands-on Mentalität**“ mit Fokus auf umsetzbare und finanzierbare Lösungen; „wir arbeiten mit und für den Kunden“
- » Methodisch und quantitativ verknüpfte **Maßnahmenkonzeption**, Planung und Umsetzung
- » Robuste Konzepte und **zuverlässige Geschäftsplanungen** – toolorientiert
- » Bestens ausgebildete Mitarbeiter – hoher **Qualitätsstandard** durch eigenen Mitarbeiterstamm
- » Hohe **Umsetzungsorientierung** – die erarbeiteten Gutachten und Konzepte setzen wir mit um



Kontakt bachert&partner:

Tobias Spreitzer

tspreitzer@bachert-partner.de

Geschäftsführer

Steffen Wagner

swagner@bachert-partner.de

Geschäftsführer



bachert&partner Heilbronn
Im Zukunftspark 10
D-74076 Heilbronn

bachert&partner Stuttgart
Bolzstraße 7
D-70173 Stuttgart

bachert&partner Frankfurt
Untermainkai 66
D-60329 Frankfurt

bachert&partner München
Stollbergstraße 18
D-80539 München

Tel: +49 (0) 7131 973 58 0

Tel: +49 (0) 711 203 073 0

Tel: +49 (0) 69 667 787 99 0

Tel: +49 (0) 89 262 099 23 0