

---

bachert&partner

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

---

# Einführung

Das „Ökosystem Bauen“ ist fragmentiert und zeigt von der Produktion von Baustoffen über Hoch- und Tiefbau bis hin zum Betrieb von Gebäuden Vertikalisierungstendenzen – das Baugewerbe umfasst Tief-, Hoch- und Ausbau von Neu- und Bestandsbauten. Die Bauindustrie exkl. Baustoffe und Ausrüstung generiert einen jährlichen Umsatz von ca. 420 Mrd. € und zählt damit zum wirtschaftlichen Rückgrat des Landes. In den vergangenen zehn Jahren wurde ein nominales Wachstum von rund 75 % generiert. Der öffentliche Anteil im Tiefbau ist hoch – die beiden größten Segmente im Hochbau bilden der Wirtschafts- und Wohnungsbau. Letzterer stellt den Hauptwachstumstreiber der Bauindustrie dar.

Die Branche ist mittelständisch geprägt. Rund zwei Drittel der Betriebe beschäftigen unter 100 Mitarbeiter, 40 % der Unternehmen weisen mit unter 50 Angestellten handwerkliche Strukturen auf. Die wenigen Betriebe mit über 500 Mitarbeitern generieren rund die Hälfte des Umsatzvolumens. Die Branchenrendite liegt bei ca. 4,5 %. Mittelständische Betriebe zeigen dabei unterdurchschnittliche Renditen bei einer überdurchschnittlichen Kapitalbindung.

Die typischen Ertragsrelationen zeigen eine hohe Anfälligkeit ggü. Preis- und Personalkostensteigerungen, deren Weitergabe aufgrund der hohen Nachfrage bisher möglich war. Durch exogene Einflüsse steigen die Faktorkosten

(Material, Energie, Personal) und das zu finanzierende Working Capital (steigende Preise und Projektlaufzeiten). Dadurch erodieren die Renditen bei einer gleichzeitigen Risikoausweitung aufgrund des steigenden Fremdfinanzierungsvolumens in Kombination mit dem signifikant erhöhten Zinsniveau. Der Ukraine-Konflikt verschärft die Preis- bzw. Verfügbarkeitsproblematik von Materialien und Personal. Darüber hinaus droht die Eintrübung der Konjunktur aufgrund wegbrechender Absatzmärkte. Verstärkt durch externe Schocks zeichnet sich derzeit ein kurzfristiger Rückgang der Nachfrage insbesondere im Bereich Neubau ab.

Die Branche unterliegt durch Investitionsanforderungen und Nachfrageverschiebungen zu größeren Projekten einem nachhaltigen Konsolidierungsdruck. Durch veränderte Rahmenbedingungen steigen die Anforderungen an Bauunternehmen. Kurzfristig besteht eine schlechte Planbarkeit der Gesamtmarktentwicklung. Das reale Bauvolumen hat sich im Verhältnis zum BIP unterproportional entwickelt und stagniert aktuell – kurzfristig wird es zu einem Rückgang der Bautätigkeit kommen.

Besonders negativ betroffen sind Hoch- und Ausbaunehmen mit einem Fokus auf Wohnungs- und Industriebau sowie Planungsdienstleister und Projektierer (insbesondere Bauträger).

**Die kaufmännischen Systeme sind erfahrungsgemäß schwach ausgeprägt und bilden die Risiken nicht adäquat ab. Defizite wurden durch die vermeintlich gute Branchenkonjunktur lange kaschiert (Finanzierung durch hohe Anzahlungen). Eine belastbare Statusbestimmung ist i.d.R. nicht möglich. Wesentliche Schwachstellen sind:**

- unvollständige Abbildung der häufig komplexen Gruppenstrukturen
- Kalkulationen mit tendenziell geringer Belastbarkeit
- Kostenträgerrechnung i.d.R. unbrauchbar
- unterjährige Projektbewertung rudimentär ausgeprägt

**Die Planungsinstrumente zeigen methodische Schwächen:**

- vorliegende GuV-Planungen ohne Projektbasis und Bilanz
- direkte Liquiditätsplanungen ohne Avalbetrachtung und fehlende Auflösung fälliger Verbindlichkeiten



Ein geordnetes Nachtragsmanagement ist selten anzutreffen. Die Unternehmenssteuerung erfolgt i.d.R. opportunistisch durch den Unternehmer, häufig nach Kontostand. Organisationen sind typischerweise unternehmerzentriert und kaum wachstumsfähig.

**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, Ausfallrisiko 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!



Die deutsche Baubranche befindet sich derzeit in einer turbulenten Phase. Durch die anhaltende Energiekrise und den Krieg in der Ukraine droht die ohnehin schon angeschlagene Baukonjunktur endgültig einzubrechen. Entweder die dramatisch gestiegenen Preise für Baumaterialien oder stockende globale Lieferketten sorgen zunehmend für Bauverzögerungen, -stornierungen oder gar -abbrüche. Zusätzlich leiden die Beschäftigten unter denselben Bedingungen und benötigen höhere Löhne, um weiterhin ihren Lebensunterhalt aufrechterhalten zu können. Die folgende Studie von bachert&partner (b&p) wird sich

näher mit dieser Problematik auseinandersetzen, um festzustellen, wie es derzeit wirklich um die deutsche Bauindustrie bestellt ist. Dafür werden zunächst die Ausgangslage und die Markteinflüsse für die aktuelle Situation der deutschen Bauindustrie untersucht. Im Anschluss werden diese mit der eigenen Projekterfahrung aus Sicht von b&p in Verbindung gesetzt. Zuletzt werden im Fazit die gewonnenen Erkenntnisse reflektiert, Schlüsse gezogen und entsprechende Empfehlungen für Unternehmen in der deutschen Bauindustrie formuliert, wie diese mit der aktuellen Lage am besten umgehen sollten.

## Ausgangslage und Markteinflüsse

Wenn es darum geht, die Struktur der deutschen Bauindustrie zu erläutern, muss zuallererst festgehalten werden, dass das Gewerbe den sogenannten Tief-, Hoch- und Ausbau von Neu- sowie Bestandsbauten umfasst.

Abbildung 1: Marktstruktur Bauindustrie in Deutschland



In der Grafik „Marktstruktur Bauindustrie in DE“ ist gut zu erkennen, dass die Industrie stark fragmentiert ist und sich Vertikalisierungstendenzen herausgebildet haben. Mit der Zeit ist ein regelrechtes „Ökosystem Bauen“ entstanden, bei dem nicht nur zwischen Wohn-, Wirtschafts- und öffentlichem Bau unterschieden wird, sondern auch zwischen Neubau und Bestand. Die angesprochene Vertikalisierung

ist in der Ausweitung der Wertschöpfungsstufen begründet und hat zur Spezialisierung in Baustoffhersteller und Anbieter von Maschinen, Unternehmen für die Bauplanung und -durchführung sowie für den späteren Betrieb geführt. Diese Unterteilung kann jedoch nicht immer klar getroffen werden, da z. B. Baustoffhersteller mitunter auch zeitversetzt an der Entwicklung des Baugewerbes beteiligt sind.



# Marktvolumen der Bauindustrie nach Teilssegmenten in Deutschland

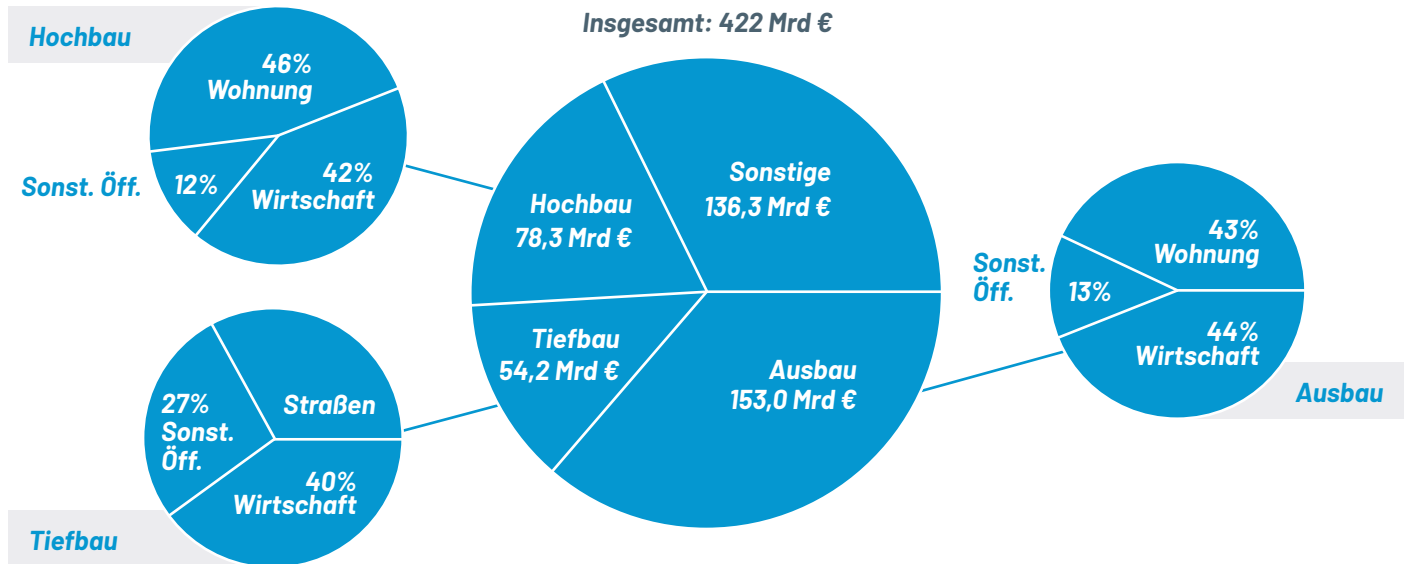


Abbildung 2: Jahresumsatz Bauindustrie in DE exkl. Baustoffe in Mrd. €

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

Wie in Abbildung 2 zu erkennen ist, sind die Umsätze der Segmente der Bauindustrie deutlich unterschiedlich verteilt. Von den ca. 422 Mrd. € Jahresumsatz der gesamten Industrie (exklusive Baustoffe) wurden 136,5 Mrd. € durch Planung und sonstige Leistung, 153 Mrd. € durch den Ausbau, 54,2 Mrd. € durch den Tiefbau und 78,3 Mrd. € durch den Hochbau umgesetzt. Dabei unterteilen sich die Umsätze innerhalb des Ausbaugewerbes zu 43 % auf Wohn-, zu 44 % auf Wirtschafts- und zu 13 % auf öffentliche Gebäude.

Im Tiefbau sind es wiederum 33 % auf Straßen, 40 % auf Wirtschafts- und 27 % auf öffentliche Gebäude sowie im Hochbau 46 % auf Wohn-, 42 % auf Wirtschafts- und 12 % auf öffentliche Gebäude. Der wohl auffälligste Ausreißer in dieser innergewerblichen Unterteilung ist dabei der hohe öffentliche Anteil im Tiefbau<sup>1</sup>. Wenn es um die Einordnung dieser Umsätze geht, so kann allein die volkswirtschaftliche Relevanz des Gewerbes als hoch eingeschätzt werden. Der Umsatz des Baugewerbes ist dabei nicht nur um beachtliche 75 % zwischen 2010 und 2020 gestiegen, sondern konnte auch in den letzten Jahren trotz der anhaltenden

COVID-19-Pandemie ein Plus um 5,4 % verzeichnen. Aufgrund des stetigen Wachstums ist die Anzahl der Betriebe bis zum Jahr 2021 auf über 800.000 mit über 910.000 Beschäftigten gewachsen. Im Vergleich waren im Jahr 2010 erst 716.000 Betriebe tätig.

Die Umsatzanteile steigen dabei mit der Höhe der Größenklasse. So erwirtschaften Betriebe mit mehr als 500 Beschäftigten gut 52 % der Umsätze, obwohl diese lediglich 6 % der Gesamtanzahl ausmachen. Derweil gehören 40 % der Betriebe der kleinsten Größenklasse von 1-50 Beschäftigten an und erwirtschaften dabei nur 5 % des Umsatzes. Die Branche ist demnach im Wesentlichen in viele Kleinst- und wenige Großbetriebe aufgeteilt.

Betrachtet man die Rendite und das Working Capital, so sind die kleinsten Unternehmen (< 2 Mio. € Umsatz) und die größten Unternehmen (> 50 Mio. € Umsatz) mit einer Rendite in Höhe von knapp 5 % am rentabelsten, obwohl sie mit 33,1 respektive 35,1 % die geringste Bilanzsumme des Working Capitals aufweisen<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Destatis, Sparkassenverband, Hauptverband der Deutschen Bauindustrie e. V.

<sup>2</sup> Destatis, Sparkassenverband, Hauptverband der Deutschen Bauindustrie e. V.//Markus Datenbank, Statista, VDMA Statistisches Handbuch Ausgabe 2019/Branchenstruktur Südwestdeutschland

Ein weiterer entscheidender Faktor für die Beurteilung der Ausgangslage ist, in welcher Relation die Erträge zu den Kosten für Personal, Material und Subunternehmen stehen. Die Kosten für Personal, Energie und Material machen in etwa 46 % der Gewerkekosten aus und in allen Bereichen sind signifikante Anstiege zu erwarten.

Gleichzeitig gibt es Baupreissteigerungen von mehr als 50 %, die aufgrund hoher Zinsen und einer rezessiven Gesamtkonjunktur in Zukunft nur begrenzt weitergegeben werden können. Auch der Nachfrageüberhang der letzten Jahre trübt sich allmählich ein, wodurch der Bauwert zwar weiterhin steigt, das Bauvolumen jedoch sinkt. Als kritisch zu bewerten ist die durchschnittliche Rendite von nur ca. 4,1 %, die angesichts steigender Komplexität, größerer Umfänge, längerer Laufzeiten und höherer Risiken von



Bauprojekten die Branche für Preis- und Personalkostensteigerungen überaus anfällig macht.<sup>3</sup> Zusätzlich führen Lieferengpässe und Rohstoffmangel zu verlängerten Lieferzeiten, die Einkaufspreise erreichen ein Allzeithoch und bei der Verfügbarkeit sowie Qualität von Subunternehmen zeichnet sich eine Verschlechterung ab.<sup>4</sup> Diese Entwicklungen lassen sich zu großen Teilen auf den Konflikt in der Ukraine zurückführen. Nachweislich sind 91 % der Unternehmen entweder direkt oder indirekt durch erhöhte Energiepreise, fehlende Gaslieferungen, ausfallende Leistungen oder fehlende Mitarbeiter merklich bis gravierend betroffen.<sup>5</sup>

Dies führt sowohl zu einer Verlängerung der Working Capital-Laufzeiten als auch zu einem Einbruch der Rendite. Bei einem ausgeweiteten Fremdfinanzierungsvolumen steigt somit auch das Risiko bei einer vergleichsweise niedrigen Profitabilität. Gleichzeitig führt der sukzessive Anstieg der Bauzinsen zu einer erheblichen Reduzierung der ohnehin niedrigen Renditen der Baubranche.

Alle genannten Faktoren in Kombination mit externen Schocks sorgen aktuell für einen Einbruch der Nachfrage. Am stärksten ist diese Entwicklung erstmals im Neubaugeschäft zu beobachten, welches bereits seit 2015 einen nominalen Rückgang des Auftragseingangs aufgrund sinkender Kapazitätsauslastung zu verzeichnen hat. Durch die aktuell hohe Inflation und den damit einhergehenden realen Kaufkraftverlust sank der Auftragsbestand im Hoch- und Tiefbau im zweiten Quartal 2022 um ganze 11,8 %. Lediglich für Investoren bleiben Immobilien als „sicherer Hafen“ zumindest kurzfristig weiterhin interessant. Durch diese Dynamik verschiebt sich die Nachfrage entsprechend zu umsatzstarken und rentablen Großprojekten sowie zur Digitalisierung der Baustelle. Die Baubranche belegt traditionell einen der untersten Plätze im Digitalisierungsranking. Das lässt darauf schließen, dass im Bereich der Digitalisierung Produktivitätszuwächse von weit über 10 % durch Aufholeffekte mit steigenden Renditen zu günstigeren Erstellungskosten realistisch sind.

Investoren müssen lediglich gewillt sein, die hohen Anfangskosten für den Einsatz moderner Fertigungsverfahren und die Nachfrage nach höherqualifizierten Mitarbeitern zu tragen.

Dies würde zugleich den hohen Anteil von Kleinstunternehmen mit relevantem Umsatzanteil in Zugzwang bringen, mit den Investitionen in Digitalisierung nachzuziehen. Durch entsprechende Konsolidierungstendenzen könnte es vermehrt zu Zusammenschlüssen, Übernahmen oder auch dem Ausscheiden von Marktteilnehmern kommen. Eine weitere Verschiebung der Nachfrage wurde in den Innenstädten verzeichnet. Durch die COVID-19-Pandemie ist die Nachfrage nach Büroflächen gesunken, während die Nachfrage nach Wohnraum weiterhin stabil blieb, vor allem im Ausbaugewerbe mit hohen Projektvolumina. Zuletzt muss noch auf den hohen Investitionsstau in der öffentlichen Infrastruktur hingewiesen werden. Die anhaltend hohe Nachfrage nach Tiefbauleistungen und Großprojekten könnte allerdings aufgrund aktueller Etatallokation zumindest verzögert werden.

<sup>3</sup> Sparkassenverband, Hauptverband der Deutschen Bauindustrie e. V., HYPOCHART GmbH

<sup>4</sup> IHS Markit Bau-Bericht vom 05. August 2021; Unternehmensangaben

<sup>5</sup> Analyse b&p; Statistisches Bundesamt; \*Institut der deutschen Wirtschaft, DIHK-Blitzumfrage zu den Folgen des russischen Angriffs für die deutsche Wirtschaft (18.03.2022)

Insgesamt kann für die Erfassung der Ausgangslage und Markteinflüsse festgehalten werden, dass die wirtschaftliche Lage im Tief- und Ausbau als stabil einzuschätzen ist, während die Erwartungen im Hochbau und für Bauträger negativ sind, insbesondere in den Bereichen der Wirtschaft und im Wohnungsbau. Kostensteigerungen in allen Bereichen und verlängerte Lieferzeiten durch Materialengpässe steigern die Anforderungen an die Unternehmen **und verschlechtern die Planbarkeit von Projekten.**

Diese angespannte Situation führt zu einem intensiveren Wettbewerb, zur Konsolidierung in der Branche und einer Verschiebung der Investitionen in die Digitalisierung der Industrie. Aufgrund dessen ist kurzfristig mit einem Rückgang der Bautätigkeit sowie einer Stagnation des realen Bauvolumens im Verhältnis zum BIP zu rechnen.

## Fazit und Empfehlung

Alles in allem steht die Bauindustrie genau wie die gesamte Wirtschaft aktuell enorm unter Druck. Die Auftragsbestände sinken, Baukosten explodieren und Projektziele sind nur noch erschwert zu erreichen. Die Komplexität und Risiken des Geschäftsmodells werden durch die Branchenrenditen nicht adäquat abgebildet und die unterentwickelten kaufmännischen und Führungsstrukturen sind angesichts explodierender Zinsen, unsicherer Konjunkturaussichten sowie Personal- und Materialknappheit zunehmend überfordert. Risiken sind oftmals nicht adäquat abgebildet, da eine belastbare Statusbestimmung in der Regel aufgrund unvollständiger Abbildung von Unternehmensgruppen, den tendenziell gering belastbaren Kalkulationen, unbrauchbaren Kostenträgerrechnungen und rudimentär ausgeprägten, unterjährigen Projektbewertungen nicht möglich ist.

Planungsinstrumente weisen methodische Schwächen auf, ein geordnetes Nachtragsmanagement ist nur selten anzutreffen und die Unternehmenssteuerung erfolgt in mehreren Fällen opportunistisch durch Unternehmer auf Kosten der Wachstumsfähigkeit. Insgesamt zieht sich ein roter Faden der Intransparenz und volatiler Kostenstrukturen durch die Branche. Das Resultat sind zunehmende Ausfallrisiken seitens der Kunden und das sinkende Volumen legt die vorhandenen Probleme auch liquiditätsseitig gnadenlos offen.

Diese Fehlentwicklungen werden erst spät erkannt, noch später kommuniziert und oft unzureichend darauf reagiert. Die sinkenden Projektrenditen aufgrund einbrechender Immobilienpreise in allen Segmenten treffen deshalb aktuell die gesamte Wertschöpfungskette! Daher ist es kaum verwunderlich, dass sich eine Branchenkrise abzeichnet –

bei 60 % aller Neubauprojekte droht eine Verzögerung und 86 % der Wohnungsgenossenschaften schätzen die Aussichten für den Neubau als schlecht ein. Es zeichnen sich Parallelen zum Jahr 1995 ab, allerdings ohne den massiven Abbau von Kapazitäten. Teilweise wird zwar versucht, mit „normalen“ Bankinstrumenten für das Projektgeschäft gegenzusteuern, aber vor allem im Hinblick auf den Hochbau muss noch „nachgeschärft“ werden. Mittel- und langfristig steht die Professionalisierung der Leistungserbringung (z. B. Modularisierung, BIM, Digitalisierung, Skaleneffekte etc.) im Fokus. Folglich sind hohe Investitionen zu erwarten, was den Trend hin zu Zusammenschlüssen und größeren Einheiten verstärken könnte.

Insgesamt zeichnet sich eine Branchenkrise ab, so sollen bspw. 60 % aller Neubauprojekte verschoben werden und 86 % der Wohnungsgenossenschaften schätzen die Aussichten für den Neubau als schlecht ein.

Aber das Fundament der Branche bröckelt – in der Baubranche gibt es für Restrukturierer in Zukunft mehr zu tun! Die Branche muss dringend von Grund auf saniert werden und der Erfolg hängt wesentlich vom externen Kriterium „Markt“ und den internen Faktoren Konzept, Commitment und Management ab. Außerdem muss ein Fundament der Transparenz als Grundvoraussetzung für alles Weitere geschaffen werden.

b&p ist auf die Beratung von mittelständischen Unternehmen in Sondersituationen spezialisiert, verfügt über spezifische Branchenkompetenz und namhafte Referenzen. **Wir unterstützen Sie gerne bei Ihrem kommenden Sanierungsvorhaben!**