

bachert&partner

Die Unternehmensberatung
für Transformation im Mittelstand

Gemischter Satz



Liebe Leserinnen und Leser,

willkommen zur Premieren-Ausgabe unseres Newsletters „Gemischter Satz“. Ich darf Sie als Geschäftsführer von bachert&partner in Wien an dieser Stelle sehr herzlich begrüßen.

Wir wollen Ihnen nicht nur operative Einblicke bieten, sondern auch aktuelle Themen ansprechen, die uns und unsere Wirtschaft bewegen. Diesmal nehmen wir das österreichische Bau- und Baunebengewerbe unter die Lupe. Viel Vergnügen beim Lesen!

Ihr [Clemens Moritzer](#)

EINFÜHRUNG

Die österreichische Bauwirtschaft: vom Hochbau zum Tiefstand

Bisher schien die Baubranche in Österreich weitestgehend von den Turbulenzen verschont, die unsere deutschen Nachbarn bereits fest im Griff haben. Doch der Schein trügt. Ein kritischer Blick auf die aktuellen Entwicklungen

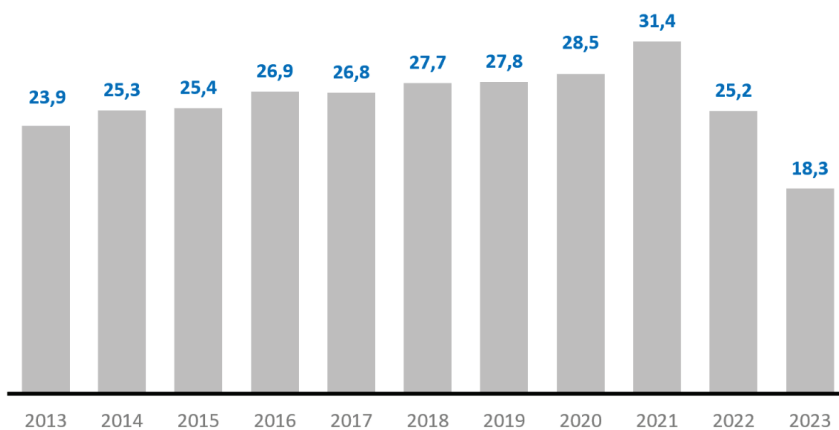
offenbart, dass auch hier bereits ein Sturm heraufzieht, der die aktuelle Insolvenzwelle weiter verstärken wird.

Steigende Kosten, sinkende Aufträge auf dem Bau – eine toxische Mischung

Lange Zeit herrschte Hochkonjunktur in der österreichischen Bauindustrie: Unternehmen profitierten von einer Kombination aus stabilem Wachstum, niedrigen Zinsen und einer hohen Nachfrage. Diese Konstellation hat sich grundlegend verändert: KIM-Verordnung, explodierende Kosten, Zinssteigerungen – das Gerüst wankt.

Themen wie der wachsende Arbeitskräftemangel sowie insbesondere die steigenden Anforderungen an Nachhaltigkeit und Energieeffizienz im und am Bau präsentieren sich nicht mehr nur als kleine Stolpersteine, sondern als massive Felsbrocken. Trotz aller Dramatik der eben vergangenen Hochwasserkatastrophe – auch selbst betroffen – und mit ihr verbundener Wertvernichtung werden der infrastrukturelle und private Wiederaufbau sowie die folgenden Sanierungen einen wirtschaftlichen Impuls liefern, allerdings mit bitterem Beigeschmack und mit begrenzter Langzeitwirkung.

Anzahl der bewilligten neuen Gebäude in Österreich von 2013 bis 2023

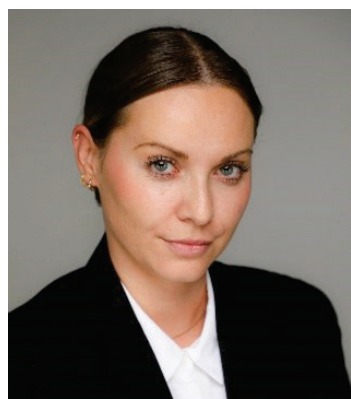


Quelle: Statista 2024

Was in Deutschland bereits schiefliegt, rollt mittelfristig unaufhaltsam auf uns zu: eine immer größer werdende Neubaulücke der öffentlichen Hand und verfehlt Bauziele, Insolvenzen und eine sich kontinuierlich selbstverstärkende Abwärtsspirale. All diese extern verursachten Faktoren können Unternehmen und ihre Marktbegleiter nicht aktiv beeinflussen. ABER: Eine Innenansicht lohnt sich.

Lesen Sie selbst, welche Erfahrungen und Lösungsansätze [Lisa Kellenbenz](#) (COO in Wien) als Ergebnis zahlreicher Projekte in diesem Segment aus unseren Niederlassungen in Deutschland mitbringt.

Operativ TOP – kaufmännisch FLOP Krisenmanagement: handeln, bevor es zu spät ist



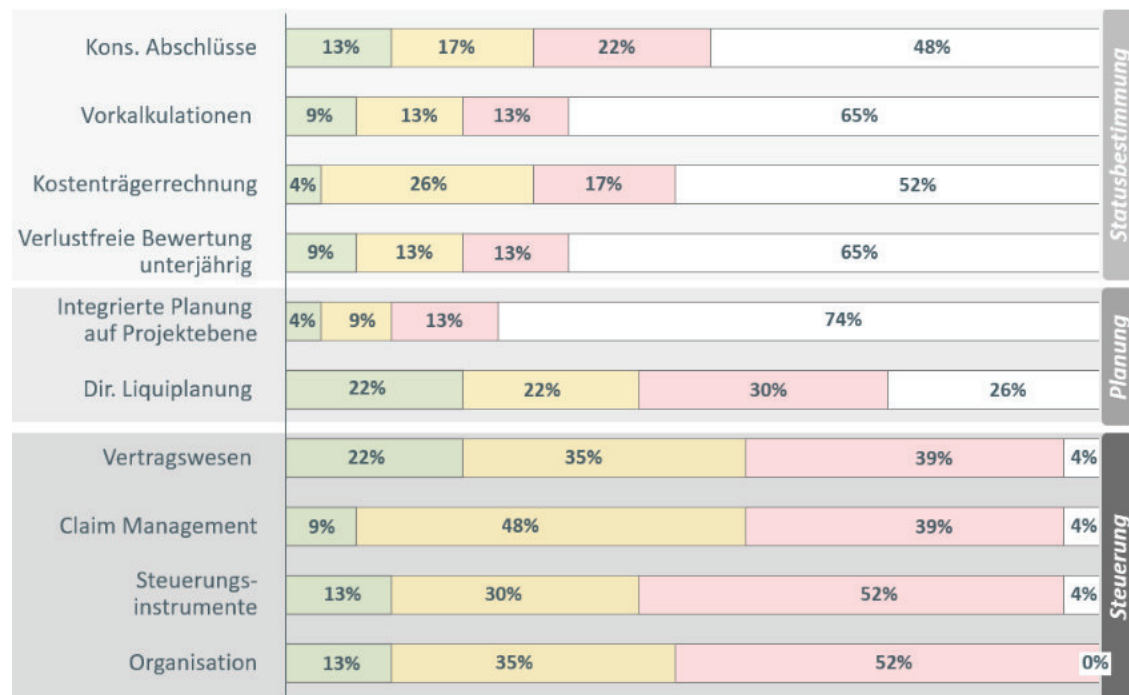
Die jüngste Marktentwicklung in Österreich hat die Baubranche hart getroffen: Rückgang der Baugenehmigungen, sinkende Auftragsbestände und steigende Kosten hinterlassen deutliche Spuren. Die Auswertung der aktuellen Fälle zeigt, dass die Bauunternehmen ihr eigentliches Geschäft zwar beherrschen, es allerdings an – idealerweise tagesaktueller – Transparenz im Projekt mangelt und die kaufmännischen Systeme dringend einer Überarbeitung bedürfen.

Viele Projekte sind in akuter Gefahr und die zu erwartenden Renditen spiegeln das Risiko des Geschäfts nicht mehr wider. Jetzt ist es dringend an der Zeit, typische Krisenindikatoren zu erkennen, sie ernst zu nehmen und das Notwendige zu tun, um den Fortbestand des Unternehmens zu sichern. Dabei lassen sich die internen

Schwachstellen, die sich in den rosigen Zeiten bisher noch nicht als Stolperstein erwiesen haben, durchaus angehen. Eine aktuelle interne Auswertung der laufenden Projekte von bachert&partner zeigt deutlich auf, dass die kaufmännischen Systeme erschreckend schwach aufgestellt sind: ein riskantes Spiel mit der Zukunft. Interne Instrumente zur adäquaten und vor allem frühzeitigen Erkennung von potenziellen Risiken fehlen und müssen dringend etabliert werden.

Auswertung laufender bzw. abgeschlossener Projekte aus dem

Bau- und Baunebengewerbe



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

Unternehmenssteuerung – das Gute zuerst

Bei der Hälfte der Firmen sieht es im Bereich der **Vertrags-, Claim- und Organisationsstrukturen** noch am besten aus. Bevor der Grundstein gelegt wird, haben sie alles noch relativ gut im Griff – Bauen ist das Kerngeschäft – die operative, technische Abwicklung gelingt, die fertigen Gebäude erfüllen immer alle Anforderungen und

Erwartungen. Ein geordnetes **Nachtragsmanagement** ist hingegen selten anzutreffen. Man weiß zwar theoretisch, dass jeder Änderungswunsch dokumentiert, neu kalkuliert und vom Kunden bestätigt werden soll, in der Praxis bleibt jedoch bei 43 % der Unternehmen sehr viel Geld auf der Strecke.

Planung und Statusbestimmung entscheiden über Erfolg oder Misserfolg des Projekts

Bei der **Statusbestimmung** und **Planung** klaffen erkennbar große Lücken. Fast die Hälfte der Firmen verzichtet gänzlich auf eine **Kostenträgerrechnung** und nur 4 % nutzen diese auf einem Niveau, das wir bei bachert&partner als „gut“ bewerten würden.

Von **vollständigen Unternehmensgruppenab-bildungen** sind die meisten Unternehmen weit entfernt. Sie agieren, als wären sie mittelgroße Handwerksbetriebe und nicht komplexe Baukonzerne, die Millionenprojekte steuern.

Die **unterjährigen Projektbewertungen** sind rudimentär. So bewegen sich viele Firmen gefährlich nahe an der Insolvenz, während das Management auf ein Jahresend-Wunder hofft. In dieser Gemengelage entwickelt sich das **Klumpenrisiko** bei Bauprojektierern und Bauträgern zu einer tickenden Zeitbombe: Intransparenz und volatile Kostenstrukturen haben das Potenzial, gleich ganze Unternehmensgruppen in den Abgrund zu reißen.

Die **Kalkulationen** sind in den seltensten Fällen belastbar und muten oftmals an wie Wunschdenken auf Papier. Kein Wunder, dass die **mitlaufende Kalkulation** in solchen Fällen meist ebenfalls unbrauchbar ist. Wie kann man erwarten, dass Unternehmen Projekte präzise steuern, wenn grundlegende Zahlenwerke fehlen?

Planungsinstrumente sind in der Branche oft methodisch derart schwach, dass sie mehr Schaden anrichten als sie nützen. Die **GuV-Planungen ohne jegliche Projektbasis oder Bilanz** – fraglos eine buchhalterische Farce.

Hinzu kommt die **direkte Liquiditätsplanung**, die ohne Avalbetrachtung und ohne Auflösung fälliger Verbindlichkeiten eine Mischung aus Hoffnung und Blindheit darstellt. Firmen arbeiten auf Sicht, gesteuert durch den Kontostand: solange dieser stimmt, „läuft der Laden“ – bis dann das böse Erwachen kommt.

Es ist an der Zeit umzudenken. Probleme des einen Projekts lassen sich nicht länger mit den quasi sicheren Gewinnen der Zukunft aus den nächsten Projekten verrechnen. Transparenz ist hier das Zauberwort: Die Qualität der kaufmännischen Systeme entscheidet zwischen Sterben und Überleben – wenn auch oft mit deutlichen Blessuren.

Auch eine konsequente Stärkung von Transparenz und operativer und taktischer Instrumente verspricht keinen Geldregen oder eine goldene Zukunft, aber sie kann dabei helfen, die Krise zu überstehen! In Deutschland unterstützen wir aus diesem Grund bereits viele Unternehmen der Baubranche dabei, an wesentlichen Stellschrauben zu drehen, die wir gemeinsam nachhaltig beeinflussen können.

Neben der Entwicklung in der Restrukturierungsbranche haben die festgestellten Mängel auch tiefgreifende Auswirkungen auf die M&A-Transaktionen in der österreichischen Bauindustrie. Unser Kollege [Christian Vetter](#) aus der deutschen Transaktionsberatung berichtet von ähnlichen Herausforderungen.

CORPORATE FINANCE

M&A-Trends in der Bauwirtschaft: zwischen Dämpfer und Hoffnungsschimmer



2022 war ein belebtes Jahr für Mergers & Acquisitions im österreichischen Bau- und Baunebengewerbe. Dagegen präsentierte sich 2023 als eiskalte Dusche: makroökonomische Unsicherheiten und steigende Zinsen haben die M&A-Aktivitäten seither erheblich gedämpft. Die Folgen? Eine Halbierung der Transaktionszahlen sowie ein spürbarer Rückgang der Unternehmensbewertungen. Eine Entwicklung, der sich vor dem Hintergrund steigender Zinsen und der Unsicherheit über die wirtschaftliche Zukunft kaum jemand entziehen konnte.

Aber wir blicken nicht nur zurück, sondern auch in die Zukunft – und das mit vorsichtigem Optimismus. Für das zweite Halbjahr 2024 erwarten wir eine Aufwärtsbewegung im Bereich der M&A-Aktivitäten.

Genährt wird diese Hoffnung insbesondere durch strategische Käufer, die ihre finanzielle Stärke nutzen wollen, um in einem herausfordernden Marktumfeld gezielte Übernahmen zu tätigen. Besonders vielversprechend erscheinen uns dabei die Sektoren für erneuerbare Energien und nachhaltige Infrastrukturprojekte, die erhebliches Potenzial für zukünftige Transaktionen bieten.

Trotz der aktuellen Rückgänge zeigt sich die österreichische Wirtschaft bemerkenswert widerstandsfähig, gestützt durch eine zunehmende Internationalisierung und einen signifikanten Anteil an grenzüberschreitenden Transaktionen. Bei einer positiven Entwicklung der Zinssätze und einer Stabilisierung der makroökonomischen Rahmenbedingungen rechnen wir mit einer weiteren Erholung der M&A-Aktivitäten.

Die sich abzeichnende Erholung könnte neue Chancen für unternehmerisches Wachstum und strategische Neuausrichtungen in der Baubranche bieten.

[Steffen Wagner](#), unser zweiter Geschäftsführer in Wien, gibt im Folgenden ein Fazit und einen Ausblick auf unseren nächsten „Gemischten Satz“.

FAZIT

Unsicherheiten voraus, doch Chancen winken!

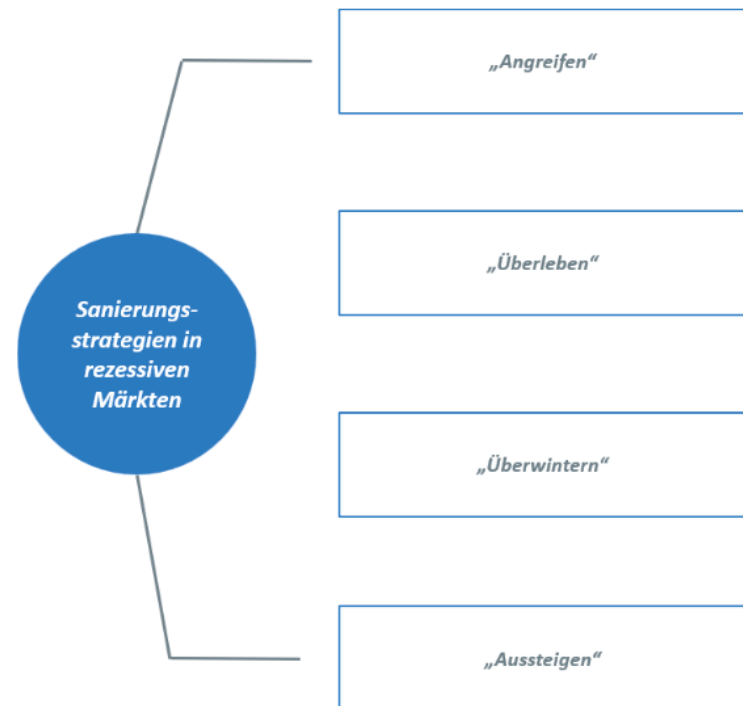
Die letzten 20 Jahre bis 2022 waren ein Traum für die Bauwirtschaft: Es ging immer steil nach oben. Selbst Corona konnte der Branche vorerst nichts anhaben.

Die fantastische Auftragslage, der Bauboom etc. haben die schon immer vorhandenen internen Defizite durch hohe Renditen bei weitem kompensiert. Die nicht selten desolaten Controllingstrukturen haben die tatsächliche wirtschaftliche Lage der Unternehmen zu spät zum Vorschein gebracht.

Das Österreichische Institut für Wirtschaftsforschung (WIFO) malt kein rosiges Bild für die österreichische Baubranche im Jahr 2024. Ähnlich wie 2023 droht ein Rückgang, getrieben durch hohe Zinsen (die hier bei uns übrigens deutlich höher sind als beim großen Nachbarn), immense Materialpreissteigerungen und teilweise übergreifende gesetzliche Vorgaben.



Während Deutschland bereits bis zum Hals in der Krise steckt, zeigt sich Österreich noch standhaft. Doch wir sollten nicht naiv sein: Die Probleme werden sich auch durch Grenzkontrollen nicht aufhalten lassen.



Als ein erster Schritt hilft es, sich verschiedene Handlungsoptionen und ihre Folgen unter den Bedingungen rezessiver Märkte vor Augen zu führen: Profiteure sind hier in der Regel große Unternehmen, die unter der Maxime „**Angreifen**“ eine Strategie der aktiven Konsolidierung des Marktes verfolgen (vgl. s. o. M&A).

Der Mittelstand kann dagegen versuchen, schlicht zu „**Überleben**“ – was in vielen Fällen bereits eine Herausforderung darstellen wird – oder aber beginnen, sich im Rahmen seiner Möglichkeiten aktiv strategisch zu positionieren, so zu „**Überwintern**“ und im besten Fall gestärkt aus der Krise hervorzutreten. Unternehmen, die hingegen sprichwörtlich den Kopf in den Sand stecken, entscheiden sich damit im Ergebnis für ein „**Aussteigen**“ und werden, durch Insolvenz oder Notverkauf, den Markt verlassen und damit oftmals jahrzehntelange Arbeit maximal für ein Handgeld verschenken.

Jetzt ist der Zeitpunkt gekommen, differenziert zu planen und zielgerichtet zu handeln, um so Überlebenschancen zu sichern: Wer jetzt nicht aktiv wird, der riskiert, von der Krise überrollt zu werden. Externe Unterstützung, der nachhaltige Aufbau von Strukturen und die Implementierung effektiver Systeme sind unerlässlich, um diese Herausforderungen zu meistern.

AUSBLICK

Wenn Cyberkriminalität den Krisenbranchen das Licht endgültig ausschaltet

Freuen Sie sich jetzt schon auf unseren nächsten Newsletter „Gemischter Satz“, der noch vor Weihnachten 2024 erscheint. In ihm werden wir uns tiefgehend mit den Themen Cyberkriminalität und Cybersecurity beschäftigen. In Deutschland sind Cyberchecks längst zentraler Bestandteil eines Sanierungsgutachtens und essenziell für externe Finanzierungsentscheidungen.

Einer unserer Mandanten wurde – unmittelbar vor Unterzeichnung der Sanierungsvereinbarung – durch eine hoch professionelle Cyberattacke lahmgelegt.

Die Erfahrungen, die wir in der turbulenten Zeit nach dem Angriff sammeln konnten, teilen wir regelmäßig in internen Vorträgen bei Banken. Hierbei geben wir nicht nur theoretische Einblicke, sondern stellen insbesondere praktische Maßnahmen zur Cybersecurity vor, die sowohl Unternehmer als auch Finanzierer sensibilisieren und mobilisieren sollen. Es geht darum, mit der Attacke bestmöglich umzugehen – der Angriff selbst ist nach allen Regeln der Wahrscheinlichkeit unvermeidlich und wird kommen.

Blieben Sie also gespannt und vorbereitet und denken Sie immer daran: Wissen ist Macht – besonders in unsicheren Zeiten!

Die komplette Präsentation können Sie hier herunterladen

Download

Unsere Kontaktdaten: info@bachert-partner.at

Bachert Unternehmensberatung GmbH

Getreidemark 12, 1010 Wien

www.bachert-partner.at

Diese E-Mail wurde an {{contact.EMAIL}} gesendet.

Sie haben die E-Mail erhalten, weil Sie sich für den Newsletter angemeldet haben.

Abbestellen