

Plan  
Verbände  
Projekte  
kontrollieren  
steuern  
Projekt  
management  
Ziele  
Unternehmen  
Normen



HORN & COMPANY

Restrukturierungsbedarf in der der Bauwirtschaft

Aktuelle Trends und Herausforderungen in der Bauwirtschaft

August 2024

# Die Bauwirtschaft ist einem zunehmenden Markt- und Kostendruck ausgesetzt

## *Herausforderungen im aktuellen Marktumfeld*

### Kostensteigerungen

Anstieg der Rohstoff- und  
Energiepreise  
Erhöhung der Lohnkosten

### Nachfragerückgang

Sinkende Kaufkraft infolge  
Zinserhöhungen  
Verunsicherung der Investoren  
(Gesetzesvorhaben)

### Insolvenzrisiko

Vielzahl an Insolvenzen im Baugewerbe  
Ungewissheit über Fortbestand  
einzelner Bauunternehmen

### Rentabilität

Erfolg bestimmt durch  
Ausführungsqualität und  
Abnahmezeitpunkt

### Finanzierung

Zunehmend restriktive  
Kreditvergabe der Banken  
Sinkende Sicherheitenwerte

### Regulierung

Stetig steigende regulatorische  
Anforderungen und Bürokratie  
Regional abweichende Baunormen

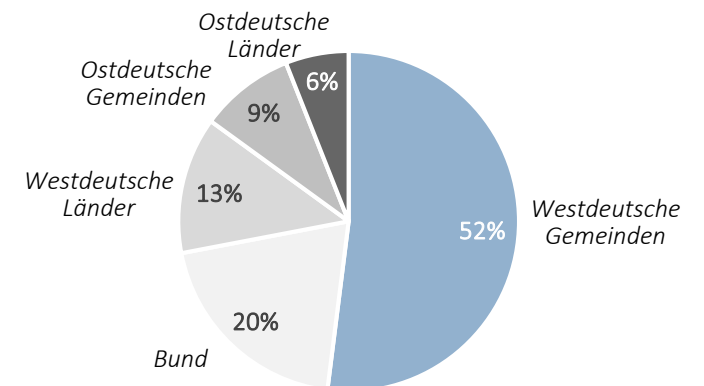
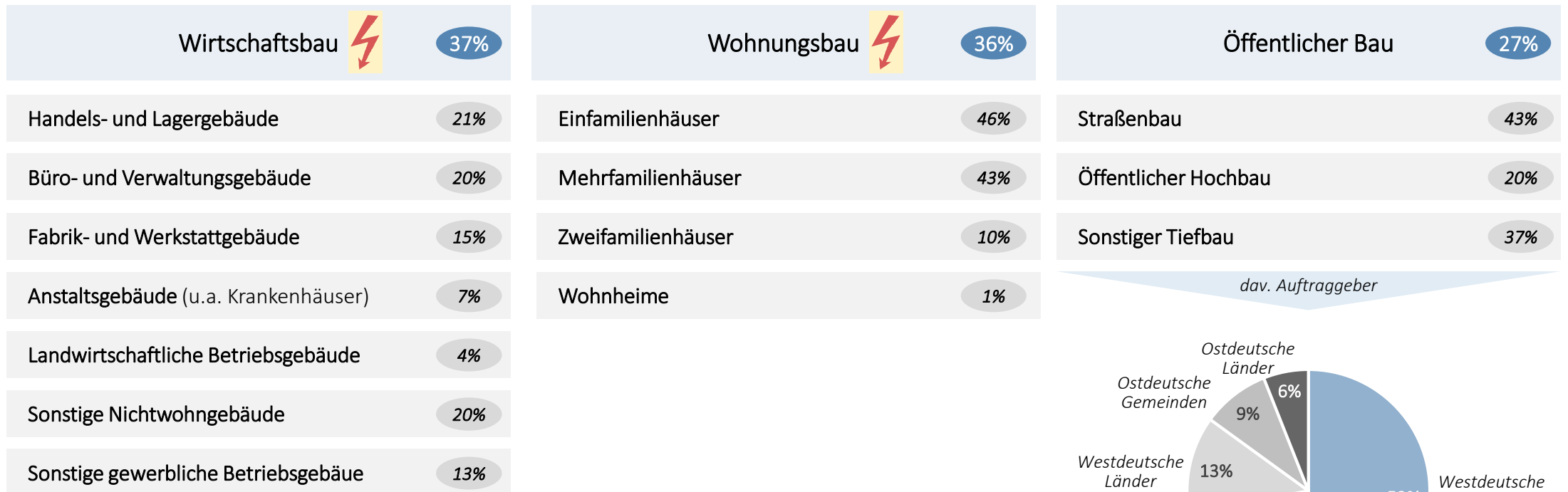


Bauprojekte haben sich zuletzt deutlich verteuert, Anforderungen an die Bonität haben sich merklich erhöht. Insolvenzsrisiken und regulatorische Anforderungen verschärfen die Krise weiter!

# Die größten Segmente Wohnungs- und Wirtschaftsbau stehen besonders unter Druck

## Aufteilung des deutschen Bauhauptgewerbes – Marktsegmente

Bauhauptgewerbe (Umsatz in Deutschland: €163 Mrd.)<sup>1</sup>



% Umsatzanteil Bereich Bauhauptgewerbe

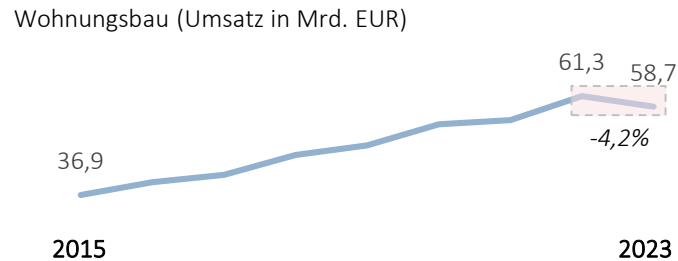
% Umsatzanteil Subsegment (% Anteile 2022)

<sup>1</sup> Statista Bauhauptgewerbe – Hochrechnung 2023, Statistisches Bundesamt

# Weiterhin herausforderndes Marktumfeld der deutschen Bauwirtschaft zu erwarten

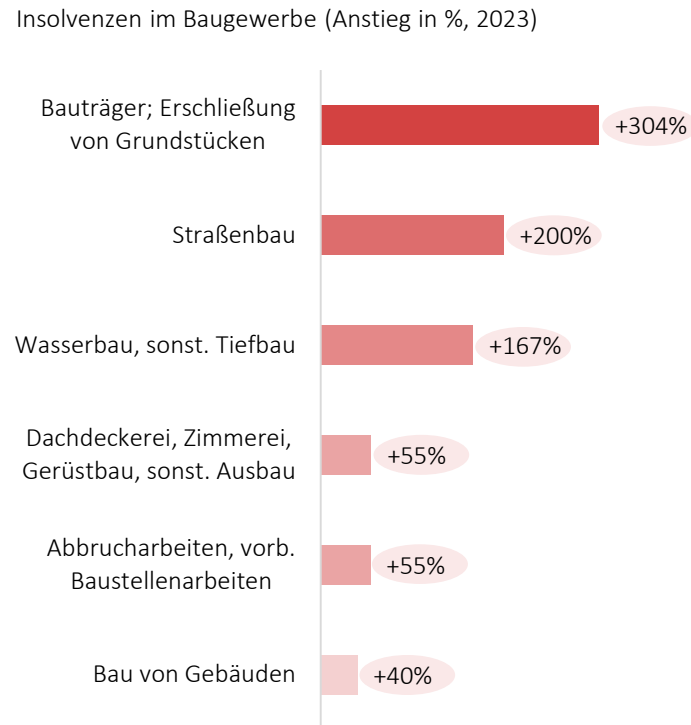
## Aktuelle Marktentwicklung

### RÜCKLÄUFIGE BAUGENEHMIGUNGEN

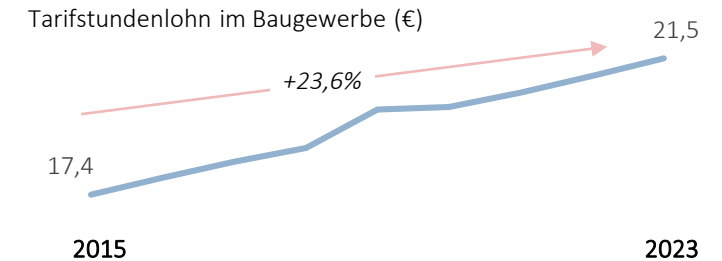


- Wohnungsbau weiterhin unter Druck und als schwächstes Subsegment innerhalb des Baugewerbes (nom. Wachstum -4,2%; real -10,1%)
- Geringere Anzahl an Baugenehmigungen als im Vorjahreszeitraum (Jan.-Aug. 2023):
  - Wohnungen: -28,3%
  - Einfamilienhäuser: -37,8%
  - Mehrfamilienhäuser: -28,0%
  - Zweifamilienhäuser: -52,5%

### INSOLVENZEN



### STEIGENDE LOHNKOSTEN

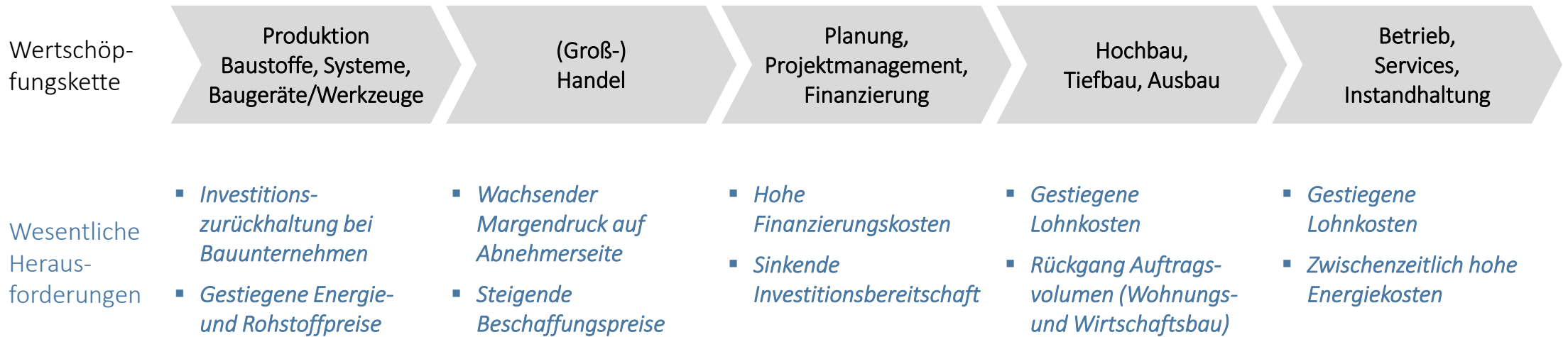


- Signifikante Erhöhung der Stundenlöhne (Ø Ost- und Westdeutschland) mit insgesamt +23,6% zwischen 2015 und 2023
- Hierbei entfallen +26,6% auf Steigerungen in Ostdeutschland und +20,9% auf Tarifierhöhungen in Westdeutschland
- Zusätzlich erhielt jeder Beschäftigte in 2023 eine Einmalzahlung i.H.v. €450 sowie eine Inflationsausgleichprämie i.H.v. €500

Das hohe Zinsniveau, steigende Baukosten sowie die verhaltene Nachfrage setzen die deutsche Bauwirtschaft unter Druck und führen zu einem deutlichen Anstieg der Insolvenzen im Baugewerbe

# Das Horn & Company Toolset für die Bauwirtschaft umfasst 5 Haupt-Stellhebel

Restrukturierung in der Bauwirtschaft – H&C Toolset



## HORN & COMPANY | TOOLSET FÜR DIE BAUWIRTSCHAFT



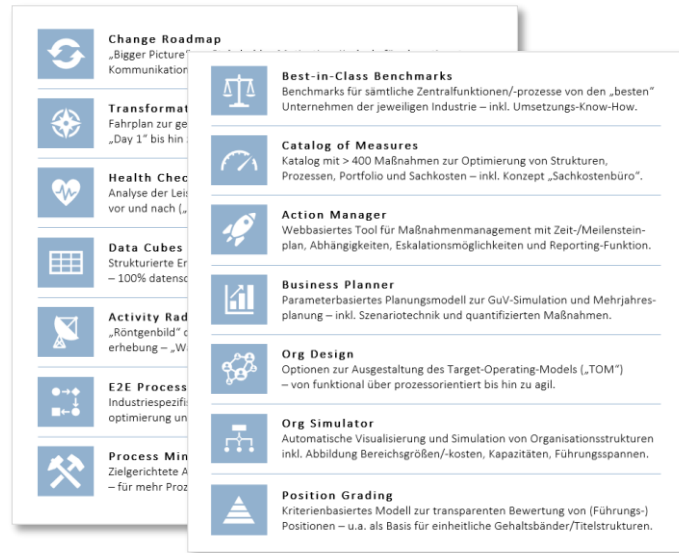
# Langfristige Senkung des Kostenniveaus durch strategische Strukturkosteninitiative

## 1 Praxisbeispiel „Strukturkosten“

### HERAUSFORDERUNG

- (1) Weltweit gewachsenes Vertriebs- und Servicenetzwerk mit >70 Standorten
- (2) Uneinheitliche Betreuungskonzepte, regional unterschiedliche Prozesse und Strukturen, träge Einführung von Erneuerungen/Verbesserungen
- (3) Keine einheitliche Koordination von Angebots- und Vertriebsaktivitäten
- (4) Kundenbetreuungskonzepte nicht ausreichend definiert und implementiert
- (5) Fehlende Kalibrierung von Standorten/Aktivitäten

### PROJEKTBEISPIEL



### „Röntgenbild“ Kostenstruktur der Gesamtorganisation

### VERBESSERUNG

- ✓ Zentrale Koordination von Angebots- und Vertriebsaktivitäten (u.a. Angebotspipeline)
- ✓ Optimierte Kundenbetreuungskonzepte mit einer konsequent an der Kundenstruktur ausgerichteten Vertriebsstruktur
- ✓ Reduktion der Customer Acquisition Costs (12%) und der durchschnittlichen Sales Cycle Length (>20%)
- ✓ 15% Steigerung des Customer Lifetime Values durch verbesserte After-Market-Services

Ein dediziertes Maßnahmenprogramm zur strategischen Strukturkostensenkung verbessert das Ergebnis nachhaltig



# Fokussierung auf Kostenflexibilität erhöht Atmungsfähigkeit der Gesamtkosten

## 2 Praxisbeispiel „Kostenflexibilisierung“

### HERAUSFORDERUNG

- (1) Starker Kostendruck durch exogene Faktoren, u.a. Inflation, Ukrainekrieg, Versorgungsentpässe und Energiekrise
- (2) Hohes Maß an externer Abhängigkeit in Finanz- und Supportfunktionen
- (3) Keine einheitliche Nutzung von Standardsoftware (hohe Komplexität in der IT)
- (4) Vielzahl an Rabatten und Kampagnen außerhalb der Kernzielgruppe belasten Ergebnis
- (5) Hohe Komplexität des Produktportfolios

### PROJEKTBEISPIEL

No	Function	Object	Lever	Measure
SAL-4	Sales	Außendienst	Termine	Konzentration der Außendienstaktivitäten auf Wachstums-/Fokusmärkte (geograf.)
SAL-5	Sales	Außendienst	Termine	Konzentration der Außendienstaktivitäten auf Wachstums-/Fokusprodukte (Portfolio)
SAL-7	Sales	Außendienst		
SAL-11	Sales	Außendienst		
SAL-14	Sales	Außendienst		
SAL-15	Sales	Außendienst		
SAL-17	Sales	Außendienst		
SAL-18	Sales	Außendienst		
SAL-21	Sales	Innendienst		
SAL-22	Sales	Innendienst	tearb	
SAL-23	Sales	Innendienst		
SAL-25	Sales	Innendienst		
SAL-26	Sales	Innendienst		
SAL-27	Sales	Innendienst		
SAL-30	Sales	Innendienst		
PRIO-1	Procurement	indirect procurement		

Financial Impact	Time until effect (M)	Implementation cost	Implementation Risk
4.592.359 €	4	2.968.434 €	
7.224.904 €	3	3.957.912 €	1
3.307.414 €	1	1.413.996 €	2
688.553 €	6	478.162 €	3
749.018 €	3	520.151 €	2
2.958.217 €	10	2.200.721 €	2
2.119.478 €	6	1.871.860 €	2
10.633.256 €	6	7.381.111 €	1
4.037.830 €			2
5.266.771 €			2
1.462.982 €			2
1.313.358 €	12		2
18.992.305 €	24		1
18.292.305 €	12		1
1.332.111 €	9	925.077 €	2
2.979.354 €	9	1200000	2

*Konsequente Fokussierung auf  
essenzielle Bereiche und Funktionen*

### VERBESSERUNG

- ✓ Implementierung modularer Strukturen (Balance zentral vs. dezentral)
- ✓ Erhöhung der Netzwerkflexibilität (Optimierte Auftrags-Standort-Allokation)
- ✓ Skalierbare Prozesse
- ✓ Atmende Kapazitäten (flexible Arbeitszeitmodelle, Optimierung Wertschöpfungstiefe)
- ✓ Aktives Vertragsmanagement (Transparenz und Vertragsbindungsdauer)

Ein dediziertes Kostenflexibilisierungsprogramm erhöht die Atmungsfähigkeit der Kostenstruktur und stärkt die Basis für volatile Zeiten

# Ganzheitliches Projektcontrolling reduziert die Risiken in der Abwicklungsphase

## 3 Praxisbeispiel „Optimierung Projektbewertung & Projektcontrolling“

### HERAUSFORDERUNG

- (1) Fehlende Verzahnung von technischem Fortschritt („Percentage of Completion“) und kaufmännischer Bewertung
- (2) Keine Transparenz über tatsächliche Projektperformance auf Basis von HGB-Monatsabschlüssen
- (3) Abwertung vieler Projekte in späten Projektphasen aufgrund fehlendem kontinuierlichen Plan-Ist-Abgleich
- (4) Durchführung von qualitativer Risikobewertung ohne kaufmännische Berücksichtigung (z. B. Drohverluste)

### PROJEKTBEISPIEL

The image shows a screenshot of a project status report on the left and a detailed P&L table on the right. The P&L table compares planned (P) and actual (I) values for various metrics across eight projects (100143, 100720, 100745, 100752, 100403, 702120, 702161, 740117). The metrics include Auftragskalkulation, Hochrechnung Vormonat, Hochrechnung rechnerisch, and Delta HR. The table also shows the percentage of completion for each project.

Projekt	100143	100720	100745	100752	100403	702120	702161	740117
Auftragskalkulation	19.304	17.382	39.688	22.034	24.887	5.871	4.398	14.414
Hochrechnung rechnerisch	22.638	20.978	43.614	22.034	25.743	6.710	4.398	18.000
Delta HR	3.334	3.596	4.926	3.000	1.856	0.839	0.000	3.586
Fertigstellungsgrad	84,6%	82,0%	82,0%	2,0%	5,8%	89,0%	9,0%	89,0%

### VERBESSERUNG

- ✓ Durchführung monatlicher Fortschrittsbewertung je Gewerk/Bauabschnitt
- ✓ Einführung mitlaufender Kalkulation, regelmäßiger Abgleich mit kalk. Budget
- ✓ Verknüpfung operativer Projektpläne mit Ergebnis- und Cash-Planung
- ✓ Einwertung operativer Projektrisiken & -chancen, Definition Gegenmaßnahmen
- ✓ Regelm. Projektion Gesamtrentabilität und „lessons learned“ für Kalkulationen

*Professionalisierung mitlaufendes Controlling und Risikomanagement*

Enge Verzahnung von technischer und kaufmännischer Bewertung sowie Einführung eines mitlaufenden Soll/Ist-Abgleichs auf Basis der Ursprungskalkulation



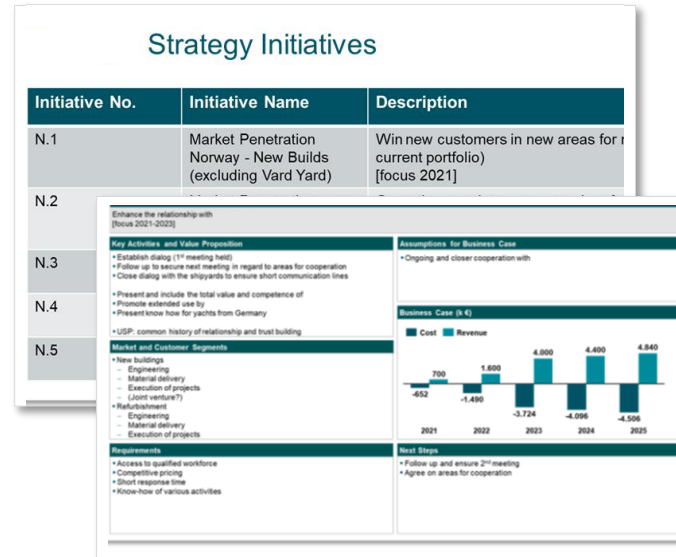
# Entwicklung eines Leitbildes mit fester Verankerung führt zu Profitabilitätssteigerung

## 4 Praxisbeispiel „Neuaufrichtung Unternehmensstrategie“

### HERAUSFORDERUNG

- (1) Fehlendes strategisches Leitbild /Verankerung im Unternehmen
- (2) Private/Investoren-Projekte rückläufig (insb. Hochbau), Infrastruktur-Investitionen stabil
- (3) Zunehmend verschlechterndes Marktumfeld (Kaufzurückhaltung, Zinsen/Finanzierung, Wettbewerb)
- (4) Steigende Herstellungskosten (insb. Rohstoffe, Energie, Maschinen, Löhne)
- (5) Mangelnde Einbindung „junger Führungskräfte“

### PROJEKTBEISPIEL



*Zusammenfassung aller Maßnahmen zu mittelfristigem Gesamtprogramm*

### VERBESSERUNG

- ✓ Zentrale Entwicklung eines mittelfristiges Leitbildes und Ableitung der Unternehmensstrategie
- ✓ Definition von Zielen und Handlungsrahmen für die Teilbereiche (operativ/administrativ)
- ✓ Initiierung eines kontinuierlichen Strategieprozesses und Einbeziehung der „jüngeren Führungskräfte“
- ✓ Regelmäßige Bewertung von Fortschritt und Zielerreichung

Die Definition eines kohärenten Leitbildes des Unternehmens wird in umsetzungsfähige Initiativen sowie in die Finanzplanung überführt

# Datengestützte Working Capital Optimierung steigert die freie Liquidität nachhaltig

## 5 Praxisbeispiel „Working Capital Management“

### HERAUSFORDERUNG

- (1) Kontinuierlicher Anstieg von Beständen und Forderungen bindet dringend benötigte Liquidität
- (2) Fehlende Transparenz über Probleme und deren Ursachen verhindert die nachhaltige Optimierung
- (3) Stichtagsbezogene Optimierungen wirken nur kurzfristig und führen zu hoher Belastung in der Organisation
- (4) Bestände und Forderungen belasten u.a. durch notwendige Abwertungen und Korrekturen das Ergebnis

### PROJEKTBEISPIEL



### VERBESSERUNG

- ✓ Bereitstellung täglicher Transparenz zu Working Capital Entwicklung
- ✓ Klarheit zu Problemursachen und notwendigen Optimierungsmaßnahmen
- ✓ Durch die Organisation getragenes Optimierungsprogramm
- ✓ Nachhaltig reduzierte Bestände und Forderungen
- ✓ Keine Notwendigkeit für Stichtagsbezogene Optimierung

*Working Capital Optimierung auf Basis von „Big Data“ Analysen*

Real-time Transparenz zu Working Capital Entwicklung und Problemursachen ermöglicht nachhaltige Optimierung ohne belastende Stichtagsoptimierungen

# Horn & Company verfügt über umfassende Expertise in der Bauwirtschaft

*H&C Expertise in Bezug auf die Bauwirtschaft*

Breite Expertise in BAU- und  
INFRASTRUKTUR-GESCHÄFTSMODELLEN

Tiefgehende Erfahrung in der  
Beurteilung von PROJEKTGESCHÄFT

Experten-Know-how und  
Netzwerk im HOCH- und TIEFBAU



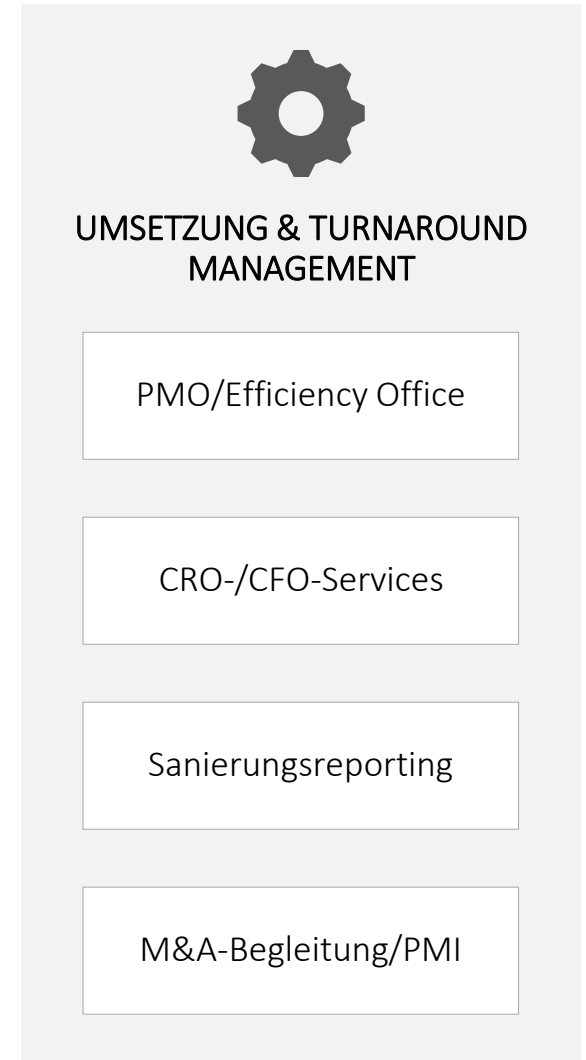
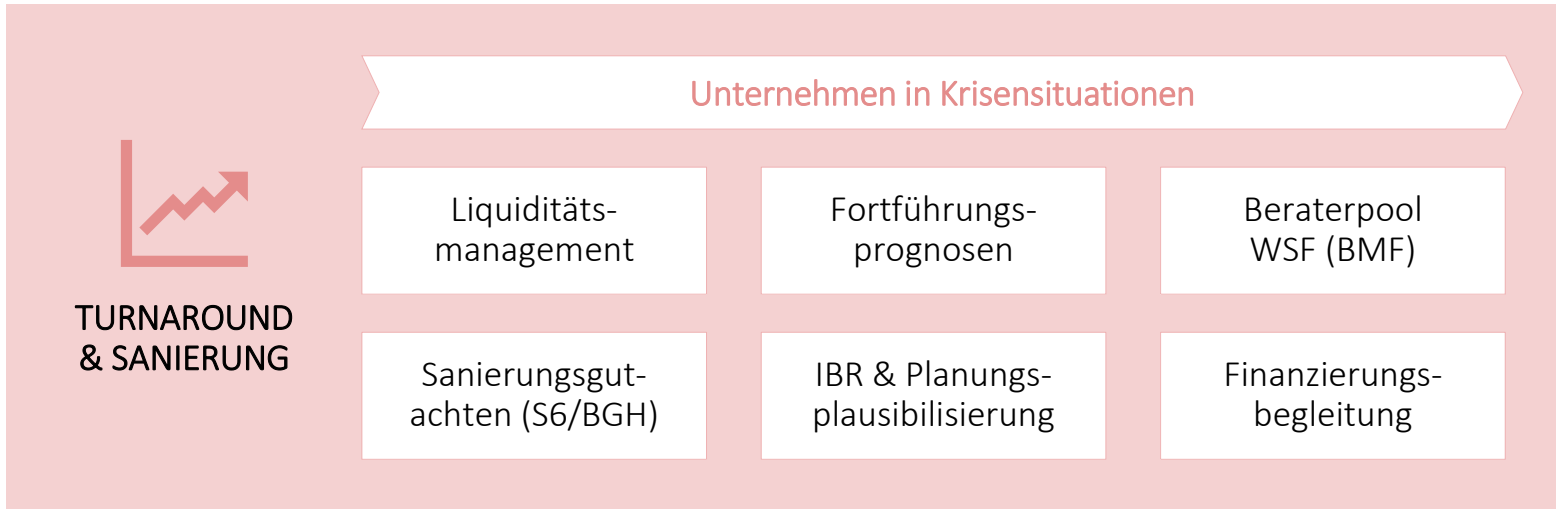
Zusammenführung von WACHSTUMS-  
und KOSTENSENKUNGSINITIATIVEN

Umfassendes Know-how in  
STRATEGIE-PROZESSEN

Zahlreiche Projekte mit ORGANISATIONSUMBAU  
und VERÄNDERUNGSPROZESSEN

# Horn & Company bietet ein ganzheitliches Portfolio für Restrukturierungssituationen

## Corporate Restructuring: Leistungsschwerpunkte



WSF: Wirtschaftsstabilisierungsfonds des BMWi. H&C ist seit Juni 2020 akkreditierter Berater des WSF.

# Horn & Company mit ConMoto ist Spezialist für Turnaround-Situationen

## Unternehmensprofil

- Positionierung:** Top-Management-Beratung (2023 Zusammenschluss mit ConMoto)
- Schwerpunkte:** Ergebnissteigerung | Restrukturierung/Sanierung | Digitale Transformation
- Branchen:** Industriegüter & Services | Konsumgüter & Handel
- Klienten:** Großer Mittelstand & Unternehmensgruppen, international
- Berater:** > 260 Consultants, inkl. 45 Partner/Associate Partner (Gruppe) | Hohe Seniorität
- Differenzierung:** GuV-Nutzen | Erfahrung & Seniorität | Glaubwürdigkeit | Umsetzungs-Kompetenz

## Awards & Circles:



# Ihre Ansprechpartner: Wir freuen uns auf den gemeinsamen Austausch!

## Kurzprofile Ansprechpartner



**Dr. Michael Lukarsch**  
Geschäftsführender Partner



**Alexander Zielske**  
Associate Partner



**Jens Güldenber**  
Manager

### Erfahrung

- > 20 Jahre TOP-Managementberatung
- Partner bei Roland Berger, Droege
- CRO/CEO HOYER, AVI Packaging

- > 10 Jahre TOP-Managementberatung
- Transformation und Turnaround
- Expertise Großprojekt-Geschäft

- > 5 Jahre TOP-Managementberatung
- Kompetenzfeld Restrukturierung
- Kompetenzfeld Private Equity/M&A



### Schwerpunkte



- Sanierung & Refinanzierung
- Turnaround-Programme
- Geschäftsmodellentwicklung



- Restrukturierungsprogramme
- Sanierungsgutachten (IdW S6)
- Performancesteigerung

- Sanierungsgutachten (IdW S6)
- Unternehmensbewertung
- Integrierte Business Planung

### Kontaktdaten

 +49 162 2726 004  
 michael.lukarsch@horn-company.de

 +49 162 27 26 031  
 alexander.zielske@horn-company.de

 +49 162 2726 064  
 jens.gueldenber@horn-company.de



# HORN & COMPANY

Internationale Top-Management-Beratung

DÜSSELDORF | BERLIN | FRANKFURT | HAMBURG | KÖLN | MÜNCHEN | NEW YORK | SINGAPUR | WIEN