

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

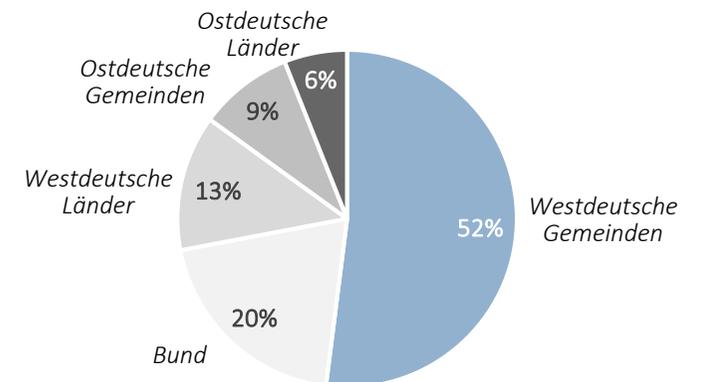
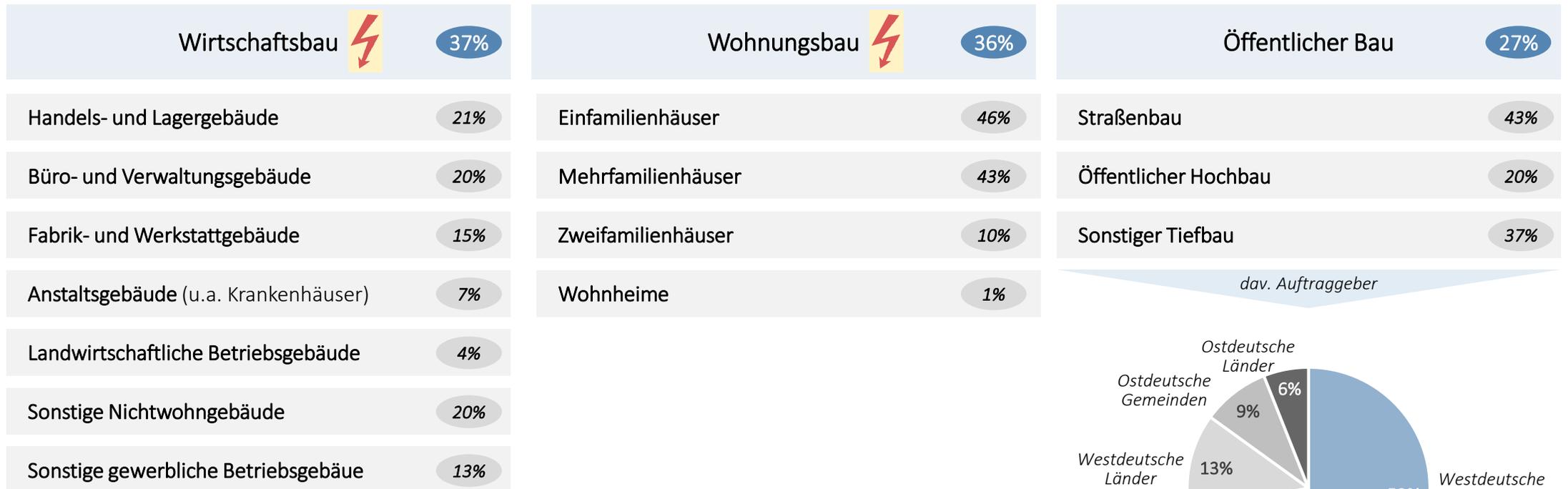


Bauprojekte haben sich zuletzt deutlich verteuert, Anforderungen an die Bonität haben sich merklich erhöht. Insolvenzrisiken und regulatorische Anforderungen verschärfen die Krise weiter!

Die größten Segmente Wohnungs- und Wirtschaftsbau stehen besonders unter Druck

Aufteilung des deutschen Bauhauptgewerbes – Marktsegmente

Bauhauptgewerbe (Umsatz in Deutschland: €163 Mrd.)¹



% Umsatzanteil Bereich Bauhauptgewerbe

% Umsatzanteil Subsegment (% Anteile 2022)

¹ Statista Bauhauptgewerbe – Hochrechnung 2023, Statistisches Bundesamt

Weiterhin herausforderndes Marktumfeld der deutschen Bauwirtschaft zu erwarten

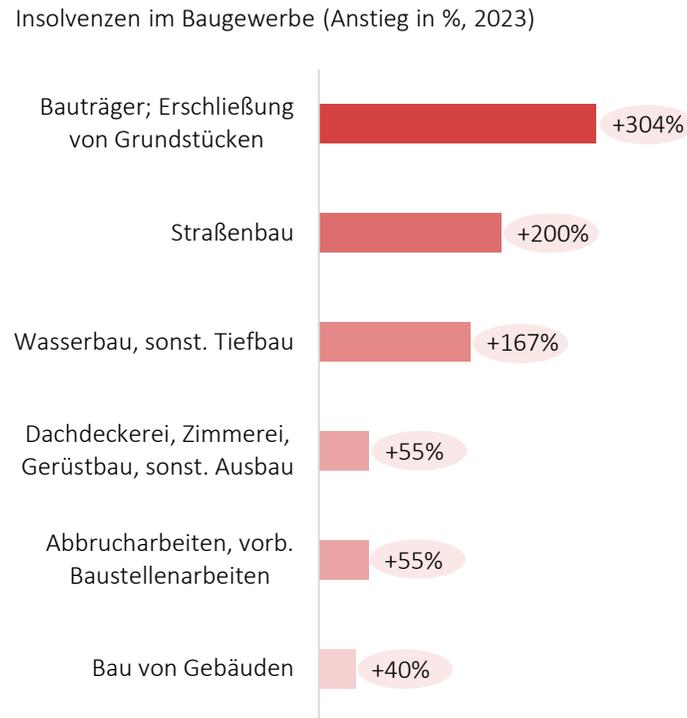
Aktuelle Marktentwicklung

RÜCKLÄUFIGE BAUGENEHMIGUNGEN

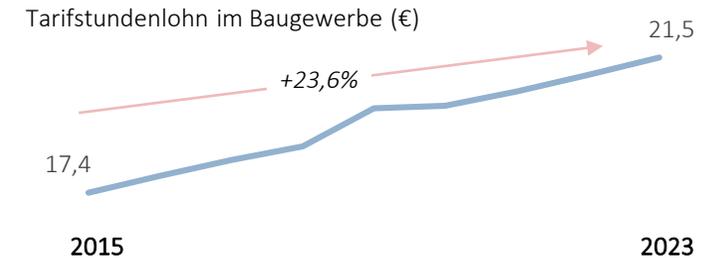


- Wohnungsbau weiterhin unter Druck und als schwächstes Subsegment innerhalb des Baugewerbes (nom. Wachstum -4,2%; real -10,1%)
- Geringere Anzahl an Baugenehmigungen als im Vorjahreszeitraum (Jan.-Aug. 2023):
 - Wohnungen: -28,3%
 - Einfamilienhäuser: -37,8%
 - Mehrfamilienhäuser: -28,0%
 - Zweifamilienhäuser: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

Change Roadmap
„Bigger Picture“ Kommunikation

Transform
Fahrplan zur ge „Day 1“ bis hin

Health Check
Analyse der Leit vor und nach L

Data Cubes
Strukturierte Er – 100% datensc

Activity Rad
„Röntgenbild“ c erhebung – „W

E2E Process
Industriespezif optimierung un

Process Min
Zielgerichtete A – für mehr Proz

Best-in-Class Benchmarks
Benchmarks für sämtliche Zentralfunktionen/-prozesse von den „besten“ Unternehmen der jeweiligen Industrie – inkl. Umsetzungs-Know-How.

Catalog of Measures
Katalog mit > 400 Maßnahmen zur Optimierung von Strukturen, Prozessen, Portfolio und Sachkosten – inkl. Konzept „Sachkostenbüro“.

Action Manager
Webbasiertes Tool für Maßnahmenmanagement mit Zeit-/Meilensteinplan, Abhängigkeiten, Eskalationsmöglichkeiten und Reporting-Funktion.

Business Planner
Parameterbasiertes Planungsmodell zur GuV-Simulation und Mehrjahresplanung – inkl. Szenariotechnik und quantifizierten Maßnahmen.

Org Design
Optionen zur Ausgestaltung des Target-Operating-Models („TOM“) – von funktional über prozessorientiert bis hin zu agil.

Org Simulator
Automatische Visualisierung und Simulation von Organisationsstrukturen inkl. Abbildung Bereichsgrößen/-kosten, Kapazitäten, Führungsspannen.

Position Grading
Kriterienbasiertes Modell zur transparenten Bewertung von (Führungs-) Positionen – u.a. als Basis für einheitliche Gehaltsbänder/Titelstrukturen.

„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

Projekt	100143	100720	100745	100752	100403	702120	702161	740117
Auftragskalkulation								
Plan	19.304	17.382	39.688	22.034	24.897	5.871	4.398	14.414
Ist	3.041	3.068	6.188	1.974	2.719	921	617	1.789
Delta	16.263	14.314	33.500	20.060	22.178	4.950	3.781	12.625
Delta %	84,3%	82,0%	82,0%	2,2%	5,8%	84,3%	86,0%	88,2%
Hochrechnung								
Plan	22.638	20.978	43.614	22.034	25.743	6.710	4.398	18.000
Ist	2.744	283	3.077	1.030	2.144	64	229	1.187
Delta	19.894	20.695	40.537	21.004	23.600	6.646	4.169	16.813
Delta %	88,0%	98,6%	92,9%	95,3%	91,3%	97,7%	94,8%	93,4%
Delta HR								
Plan	338	338	668	110	110	110	110	110
Ist	0,0%	1,6%	0,8%	4,4%	0,0%	0,0%	0,0%	-0,1%
Delta	338	336	667	106	110	110	110	110
Delta %	100,0%	99,7%	99,9%	96,4%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

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

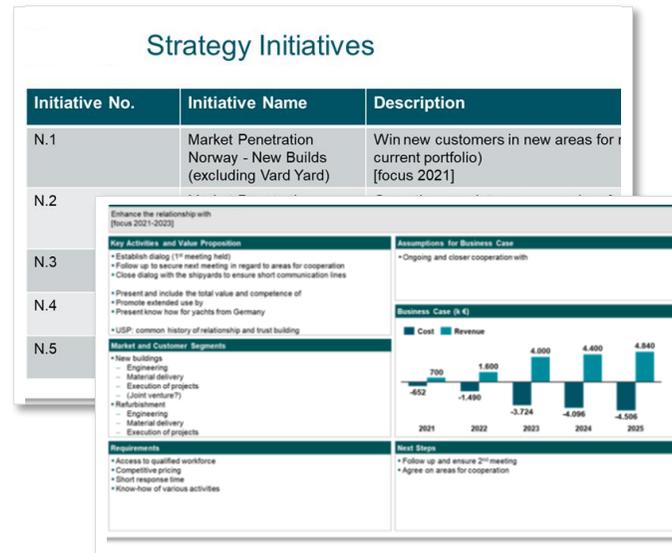
Entwicklung eines Leitbildes mit fester Verankerung führt zu Profitabilitätssteigerung

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



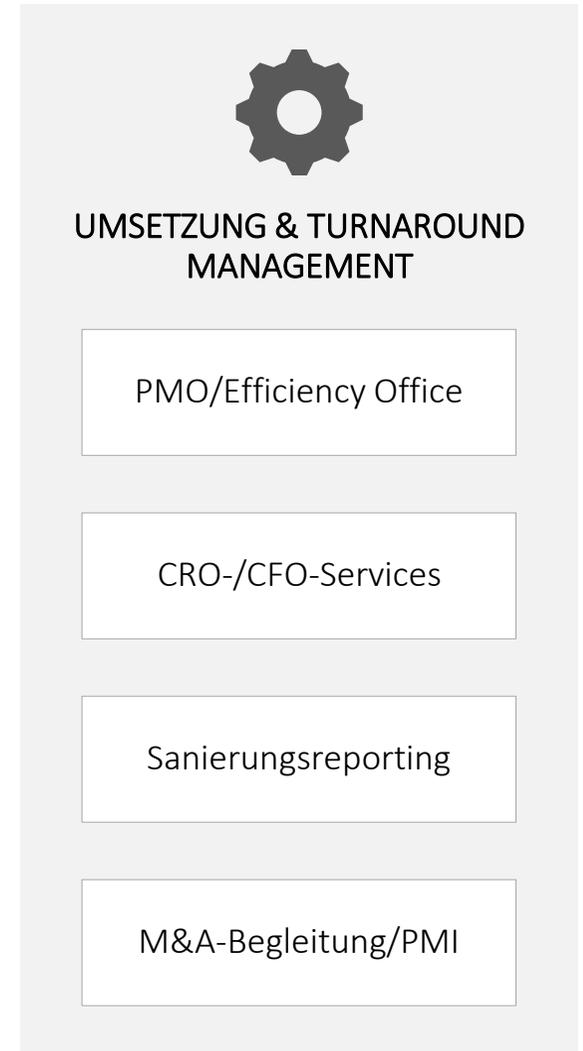
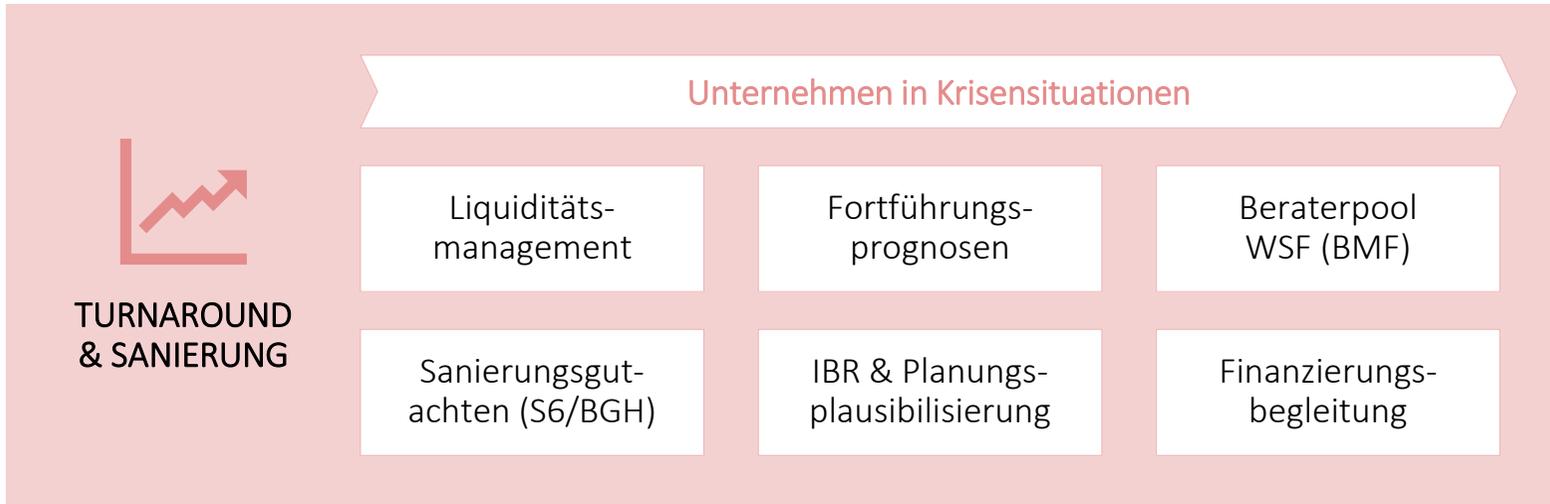
Zusammenführung von WACHSTUMS-
und KOSTENSENKUNGSINITIATIVEN

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