

Finanzierung der mittelständischen Bauwirtschaft – Situationsanalyse und Perspektiven aus strategischer Sicht

von

Wischhof • Singhofen + Gergen
Gesellschaft für Unternehmensberatung mbH
Adelbylund 11
24943 Flensburg

Hamburg

Flensburg

Frankfurt am Main, 27. September 2007
KW-sh

| INDEX | Seite |
|---|--------------|
| 1. Status Quo – Finanzierungsverhalten mittelständischer Bauunternehmer | 3 |
| 2. Zukünftiges Finanzierungsverhalten mittelständischer Bauunternehmer | 11 |
| 3. Modernes Finanzierungsmanagement | 14 |
| 4. Rating | 21 |
| 5. Fazit | 27 |

1. Status Quo – Finanzierungsverhalten mittelständischer Bauunternehmer

Status Quo – Finanzierungsverhalten mittelständischer Bauunternehmer (1)

- Das Finanzierungsverhalten mittelständischer Unternehmen ist zum einen abhängig von den „Unternehmereigenschaften“:
 - Kontrollbedürfnis
 - Wissen
 - Erfahrung
 - Ziele
 - Risikoeinstellung

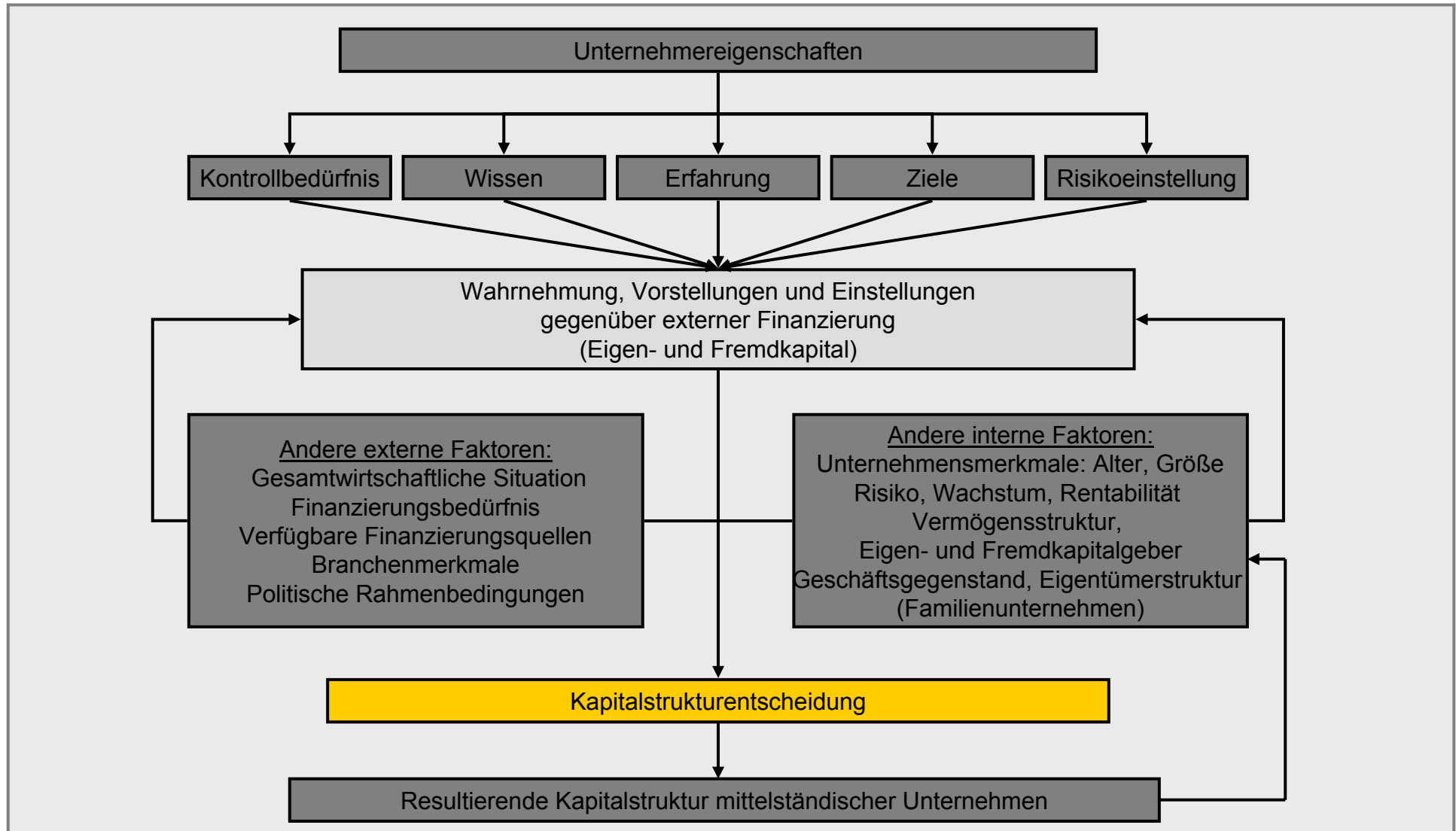
- ... außerdem von einer Vielzahl externer Faktoren ...
 - Gesamtwirtschaftliche Situation
 - Finanzierungsbedürfnis
 - Verfügbare Finanzierungsquellen
 - Branchenmerkmale
 - Politische Rahmenbedingungen

Status Quo – Finanzierungsverhalten mittelständischer Bauunternehmer (2)

- ... und nicht zuletzt von internen Faktoren ...
 - Alter und Größe des Unternehmens
 - Risiko, Wachstum und Rentabilität
 - Vermögensstruktur
 - Eigen- und Fremdkapitalgeber
 - Geschäftsgegenstand
 - Eigentümerstruktur

Status Quo – Finanzierungsverhalten mittelständischer Bauunternehmer (3)

- ... was letztendlich in die resultierende Kapitalstruktur mündet.



Status Quo – Finanzierungsverhalten mittelständischer Bauunternehmer (4) - Fazit

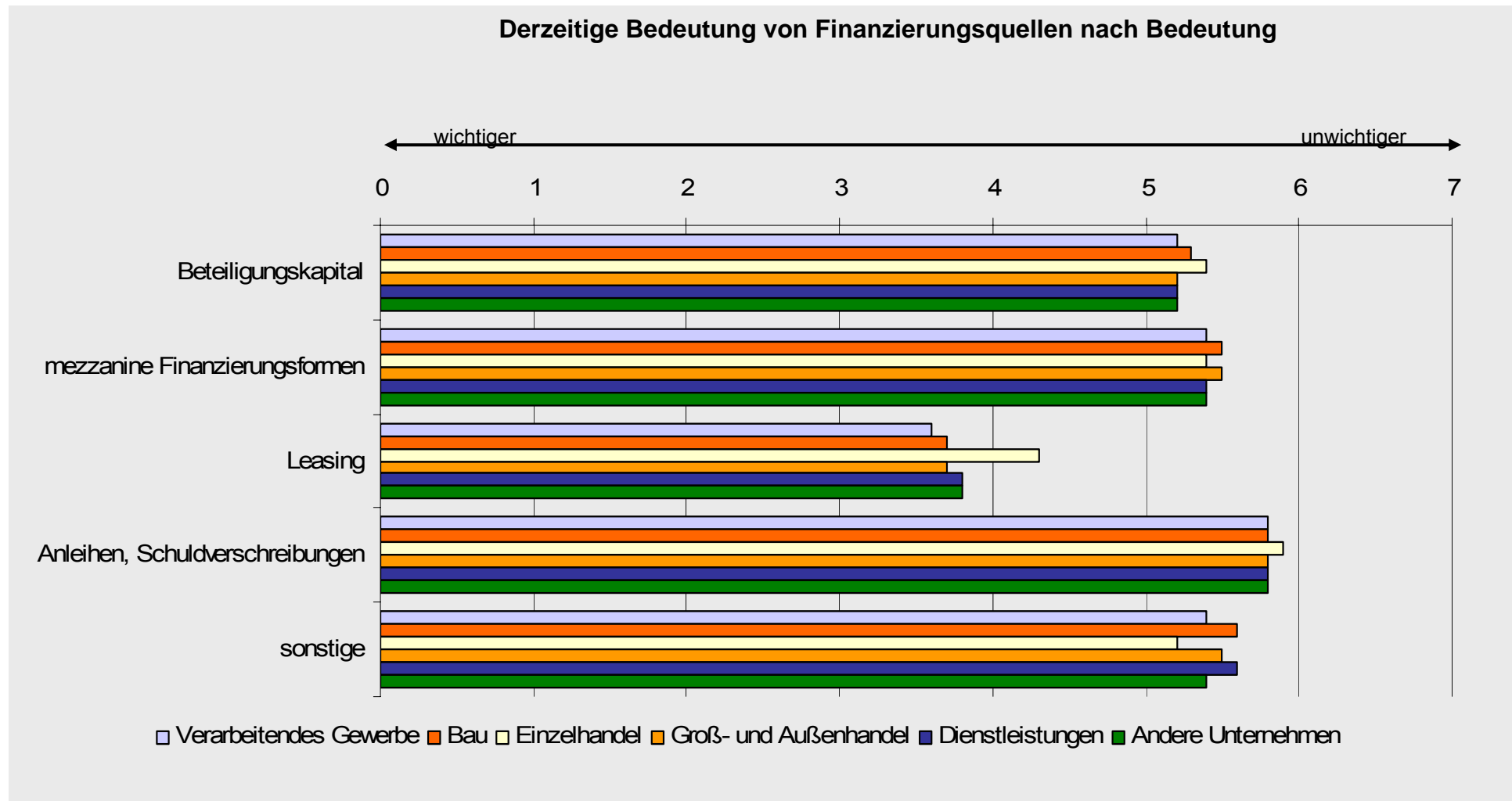
- Das Finanzierungsverhalten eines mittelständischen Entscheiders resultiert aus den Unternehmereigenschaften in Verbindung mit weiteren internen und externen Faktoren des Unternehmens.
- Eine besondere Bedeutung nimmt die individuelle Wahrnehmung des Entscheiders ein. Dabei beeinflussen vor allem das Fachwissen und die eigenen positiven oder auch negativen Erfahrungen mit den einzelnen Finanzierungsalternativen deren Berücksichtigung bei der zukünftigen Kapitalentscheidung.
- Die Wahl der Finanzierungsentscheidung folgt hierbei i.d.R. der sogenannten Pecking Order, die auch als „Hackordnung“ bezeichnet wird. Die „Hackordnung“ der Finanzierungsalternativen mittelständischer Unternehmer besagt, dass der Entscheider eines Unternehmens bevorzugend zunächst eine Finanzierung aus Einzahlungsüberschüssen wählt. Wenn das Innenfinanzierungspotential erschöpft ist, werden externe Finanzierungsalternativen hinzugezogen. Erst als letzte Möglichkeit wird auf die Eigenkapitalfinanzierung zurückgegriffen.
- Die Aversion gegenüber der Fremd- und insbesondere der Eigenkapitalfinanzierung wird durch den Kontrollverlust der Unternehmensentscheiders und gleichzeitig der verbundenen Abhängigkeit und Einwirkungsmöglichkeit von externen Kapitalgebern begründet.

Status Quo – Finanzierungsverhalten mittelständischer Bauunternehmer (5) - Fazit

- Vor allem die Persönlichkeitsmerkmale die Einstellung und die Qualifikation - insbesondere jedoch die Einstellung zum Risiko und zur Verschuldung prägen wesentlich das Entscheidungsverhalten des Entscheiders.
- Durch eine sehr stark ausgeprägte risikoaverse Einstellung und eine ablehnende Haltung gegenüber der Kreditfinanzierung wird die Innenfinanzierung gefördert und auf einen Teil der Außen- bzw. Fremdfinanzierung verzichtet.
- Die negative Einstellung gegenüber der Fremd- und Eigenkapitalfinanzierung fällt mit steigender kaufmännischer Qualifikation des Entscheidungsträgers geringer aus. Demgegenüber bevorzugen Entscheidungsträger mit einer geringeren Qualifikation die Innenfinanzierung.

Status Quo – Finanzierungsverhalten mittelständischer Bauunternehmer (7)

- ... Beteiligungskapital wird aus verschiedenen Gründen als eher unwichtige Finanzierungsquelle angesehen.

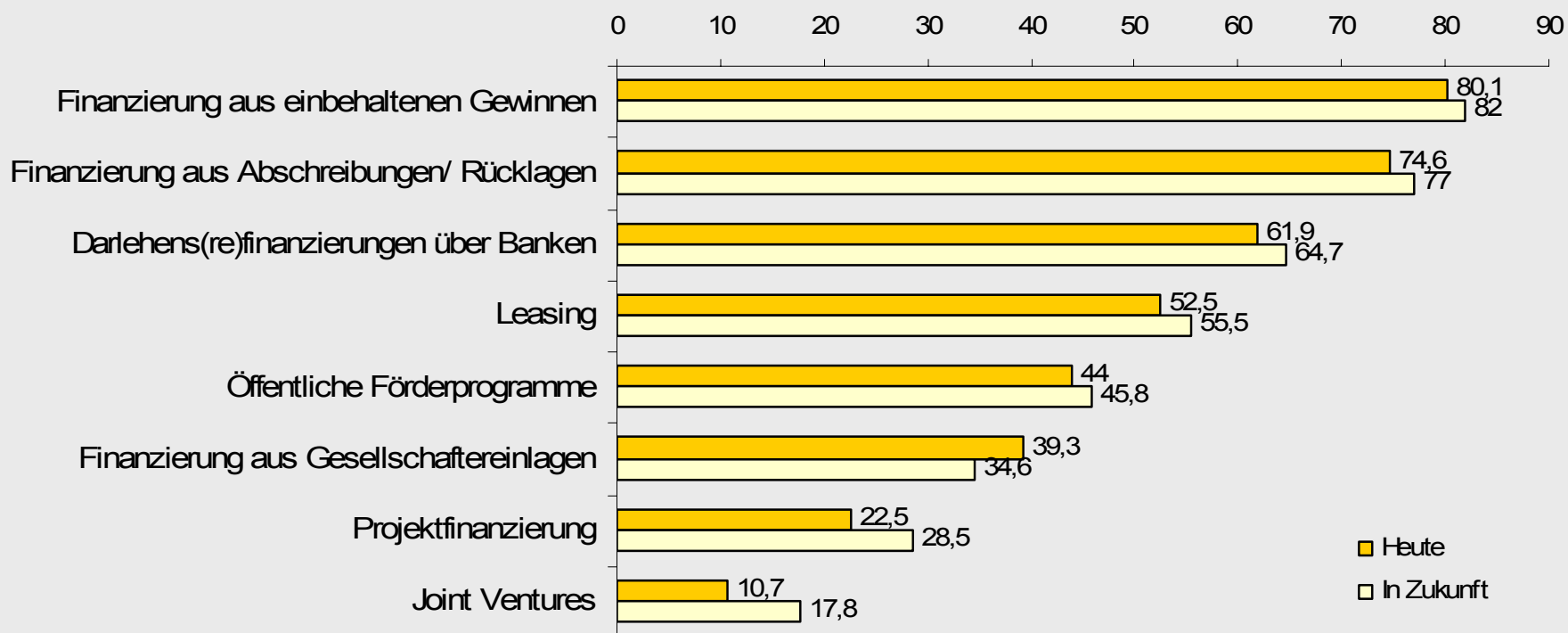


2. Zukünftiges Finanzierungsverhalten mittelständischer Bauunternehmer

Zukünftiges Finanzierungsverhalten mittelständischer Bauunternehmer (1)

- Auch zukünftig werden die klassischen Finanzierungsquellen eine wesentliche Rolle spielen ...

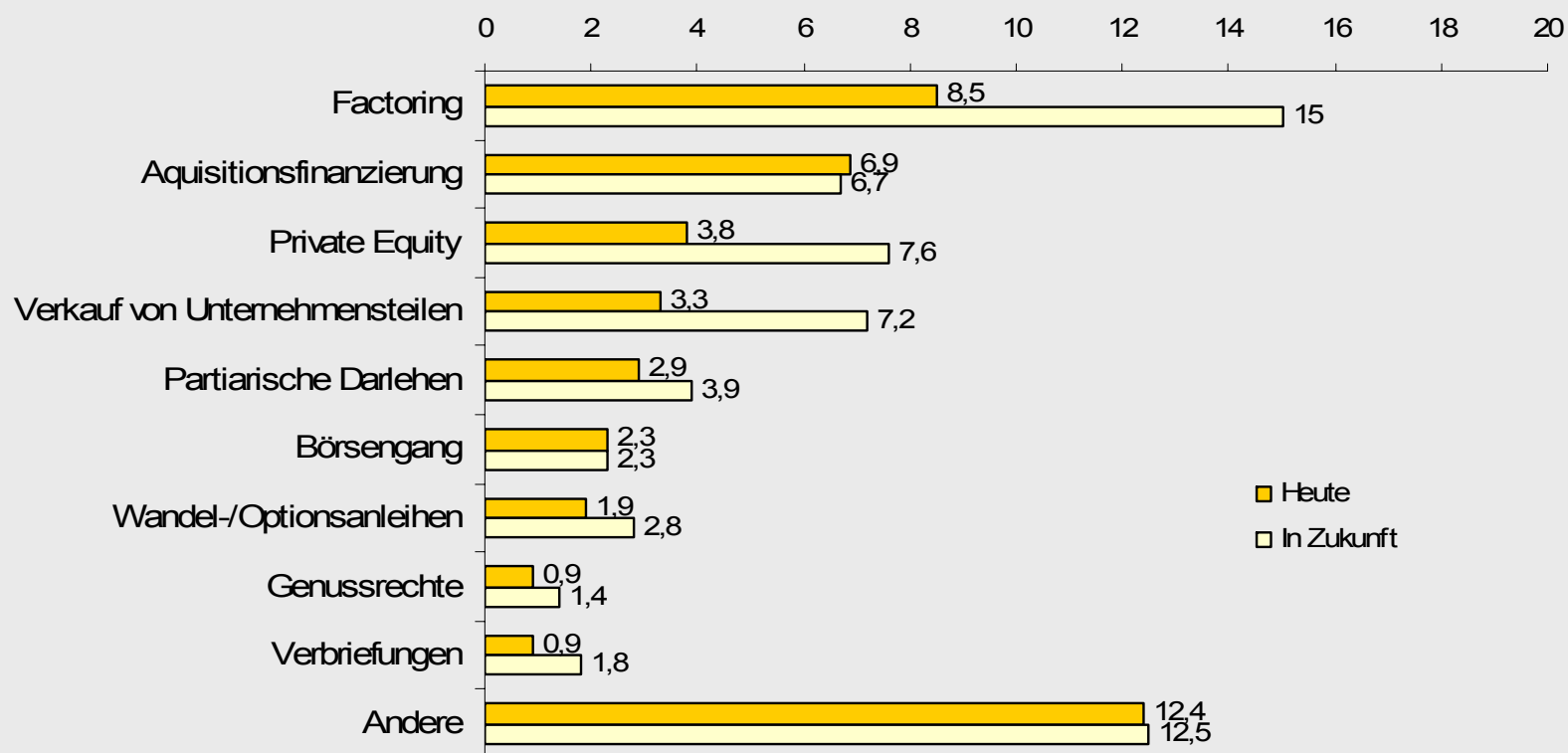
Finanzierung der befragten Unternehmen heute und in Zukunft in %



Zukünftiges Finanzierungsverhalten mittelständischer Bauunternehmer (2)

- ... allerdings werden z.B. „Factoring“ und „Private Equity“ mit einem hohen Wachstumspotential gesehen.

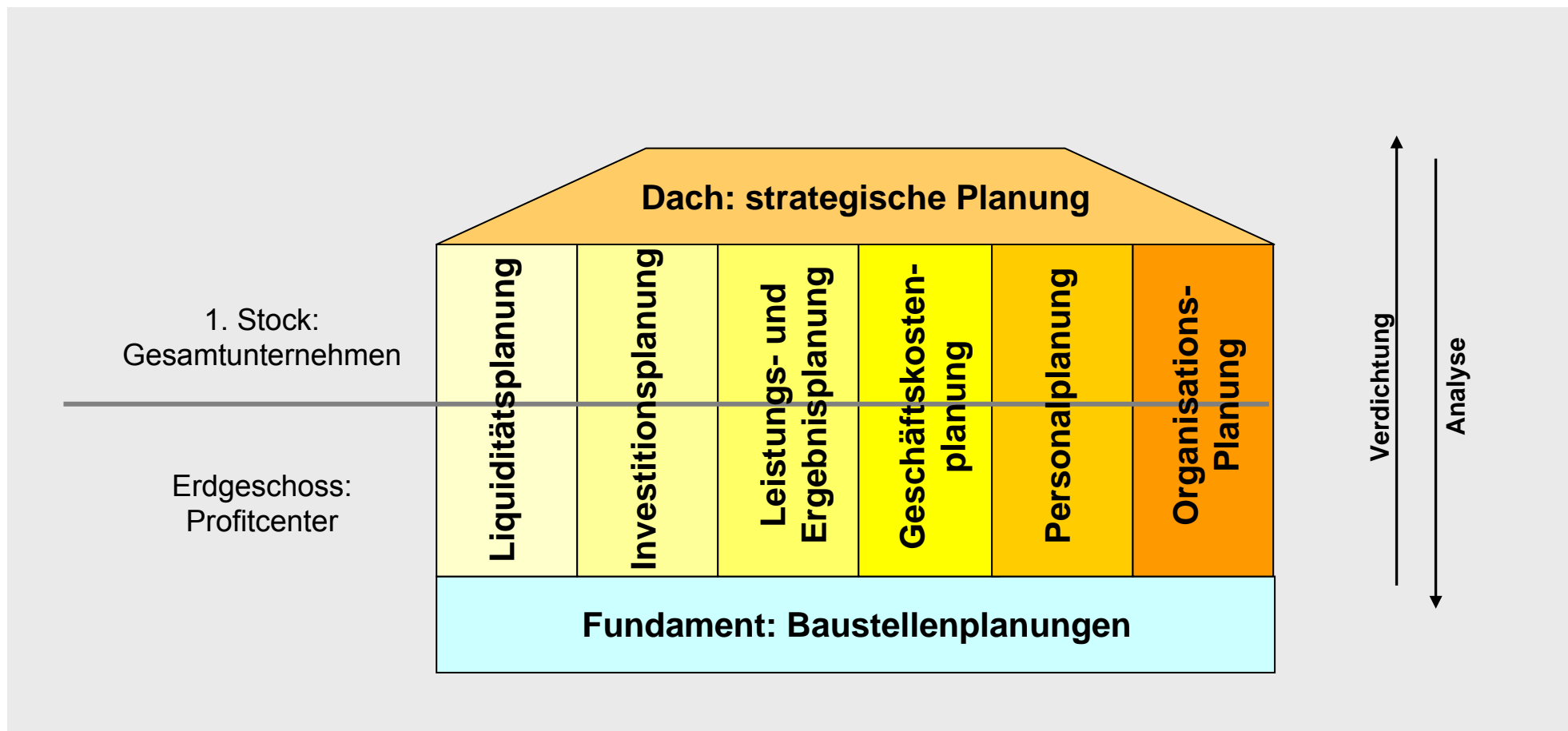
Finanzierung der befragten Unternehmen heute und in Zukunft in %



3. Modernes Finanzmanagement

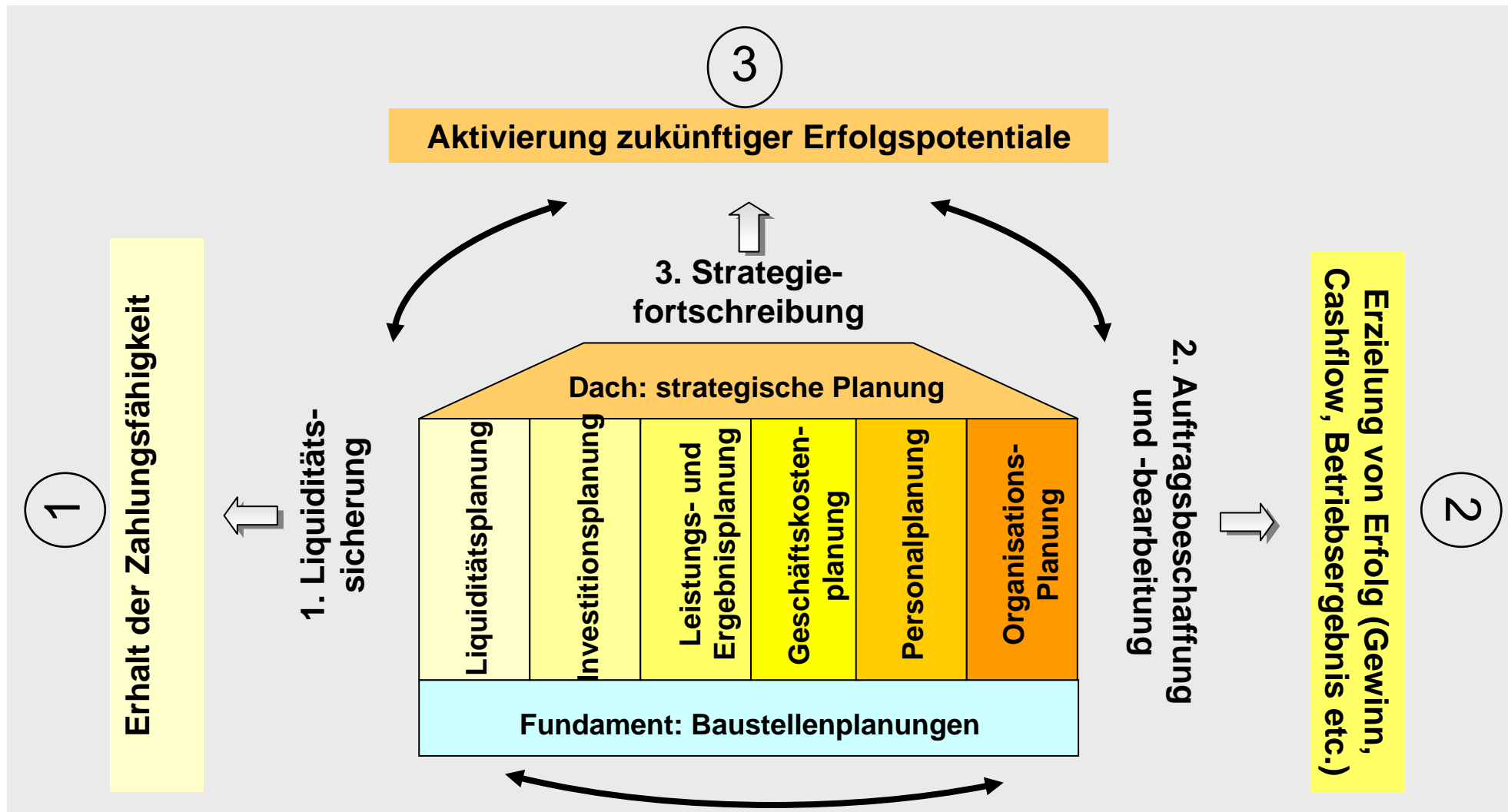
Modernes Finanzmanagement (1) – Konzept – „Das Planungshaus“

- Die Finanzplanung für Bauunternehmen ist eingebettet in ein in sich geschlossenes Planungswerk; Grundlage ist eine solide Baustellenplanung.



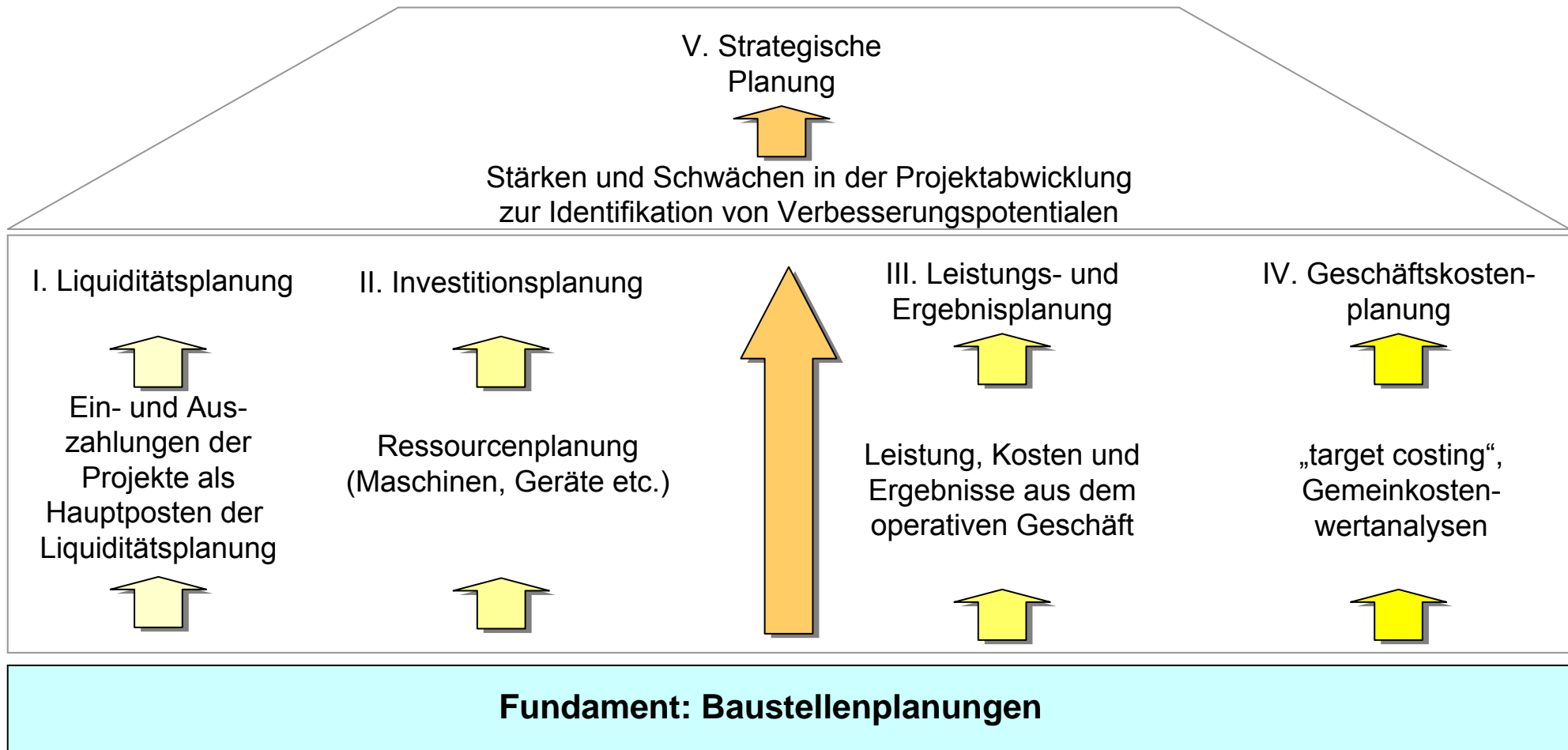
Modernes Finanzmanagement (2) – Konzept – „Das Planungshaus“ – Planungsziele

- Häufig werden in einem Bauunternehmen die Liquiditäts- und die strategische Planung vernachlässigt.



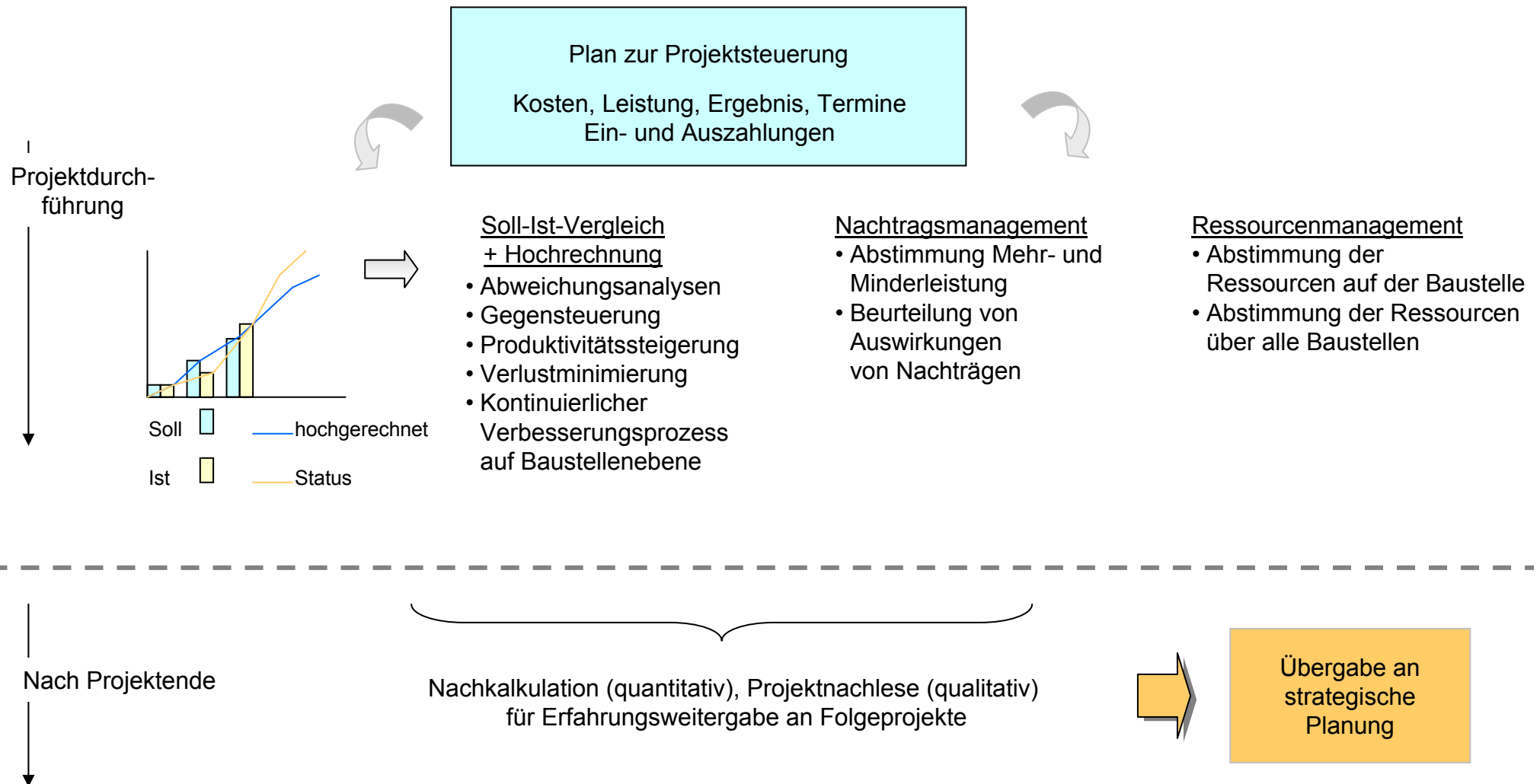
Modernes Finanzmanagement (3) – Baustellenplanung

- Ein detailliertes projektbezogenes Liquiditätsmanagement ist für ein Bauunternehmen die wesentliche Finanzierungsquelle.



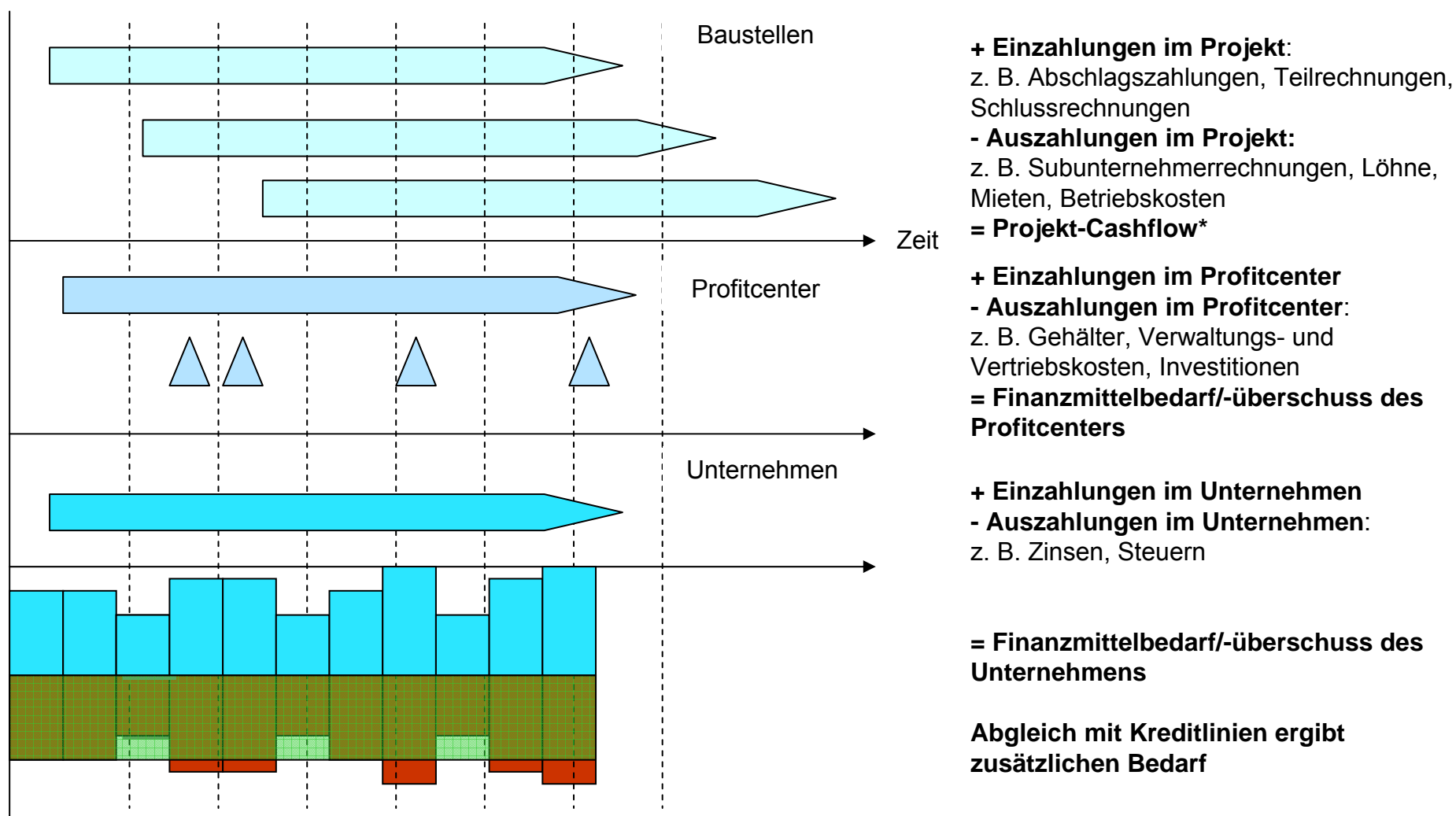
Modernes Finanzmanagement (4) – Baustellenplanung

- Modernes Finanzierungsmanagement setzt ein funktionierendes Projektmanagement voraus.



Modernes Finanzmanagement (5) – Baustellenplanung

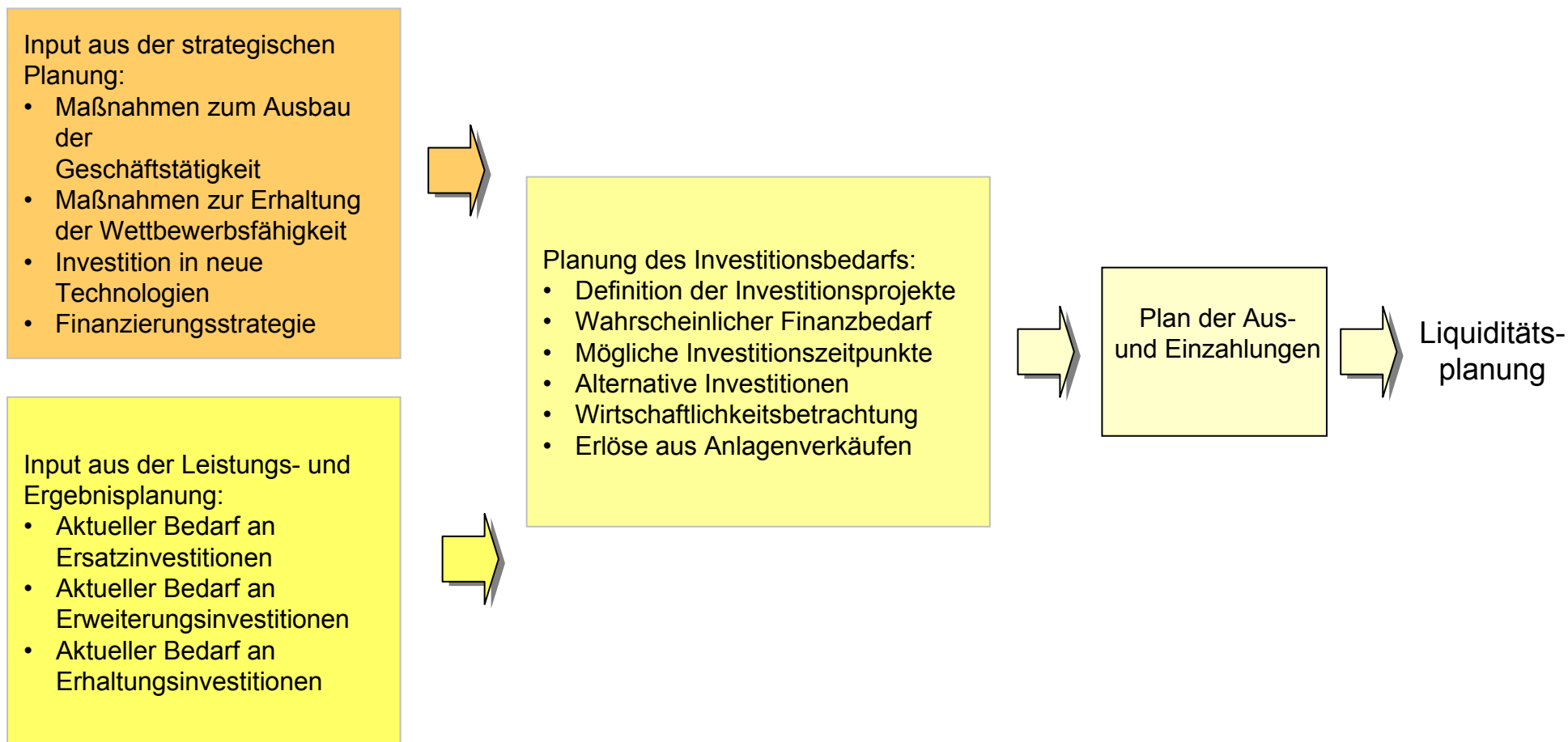
- Die Zusammenführung aller liquiditätswirksamen Vorgänge erlaubt ein weitsichtiges Finanzierungsmanagement.



* Unter Projekt-Cashflow wird der Saldo aus Ein- und Auszahlungen im Projekt verstanden.

Modernes Finanzmanagement (6) – Baustellenplanung

- Auch eine detaillierte Investitionsplanung ist Bestandteil eines modernen Finanzmanagements und fließt in die vorgenannte Liquiditätsplanung ein.

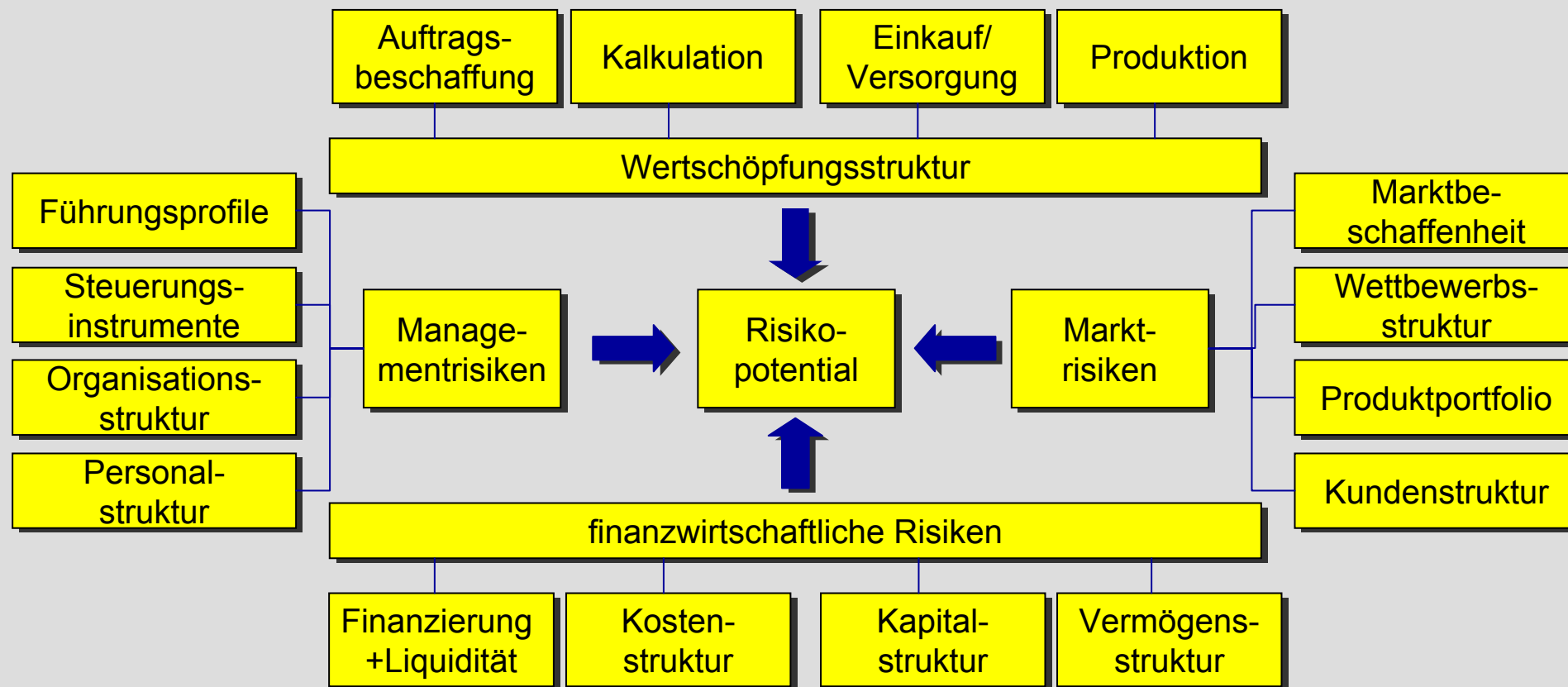


4. Rating

Risikobeurteilung und Erfolgsfaktorenanalyse (1)

- Rating entscheidet wesentlich den Zugang zu Finanzierungsquellen.

Ausgewählte Determinanten des Risikopotentials eines Bauunternehmens

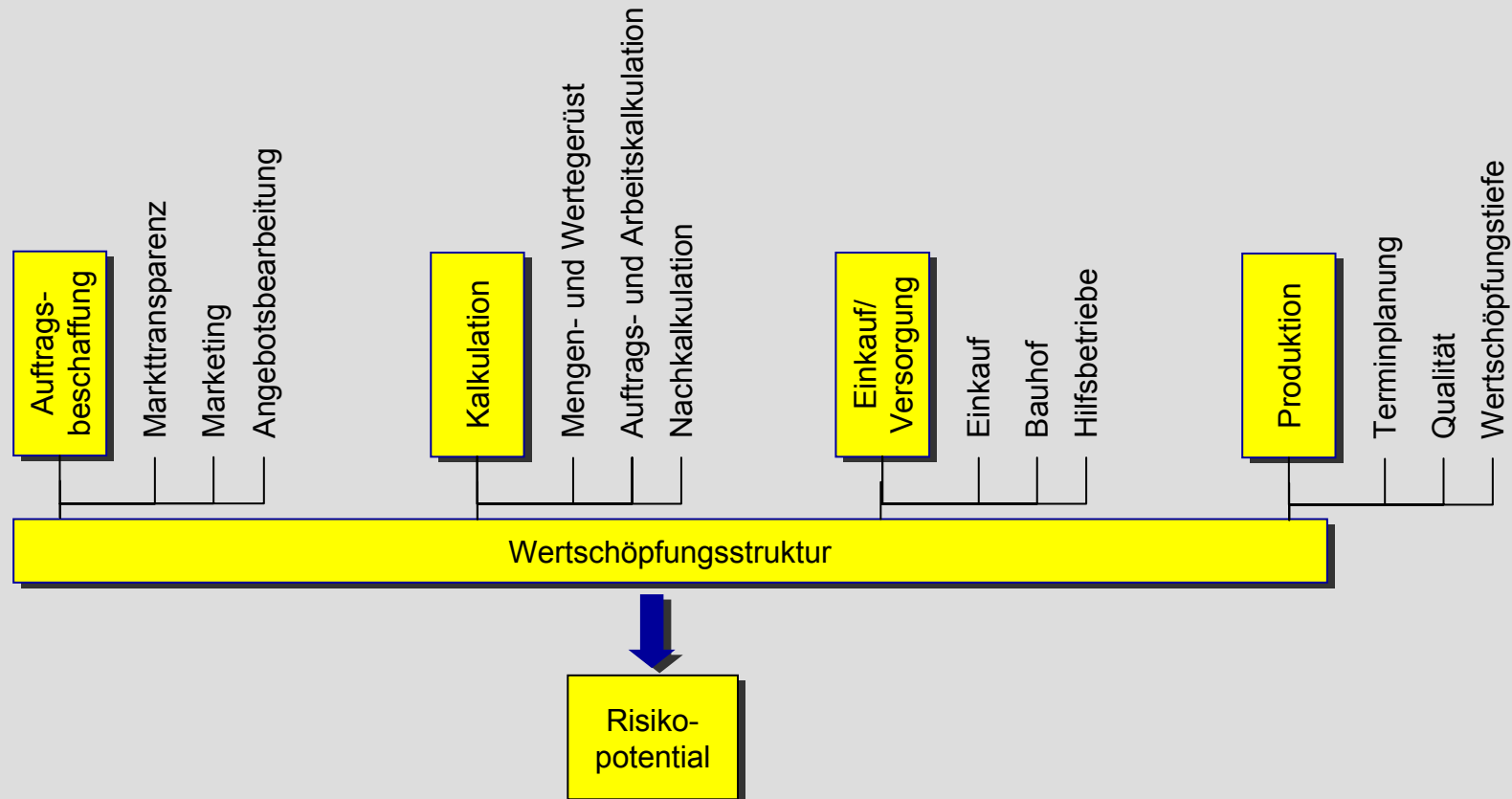


Quelle: Wischhof/von Windau: Erfolgsfaktorenanalyse im Rahmen des Risikomanagements: Fallstudie Bauunternehmen.
In: Handbuch Firmenkundengeschäft – Hrsg. Juncker/Priewasser, Frankfurt 1993.

Risikobeurteilung und Erfolgsfaktorenanalyse (2)

- Die Solidität der Projektabwicklung wird seitens der Kreditgeber beurteilt.

Ausgewählte Risikokomponenten in der Wertschöpfungsstruktur eines Bauunternehmens

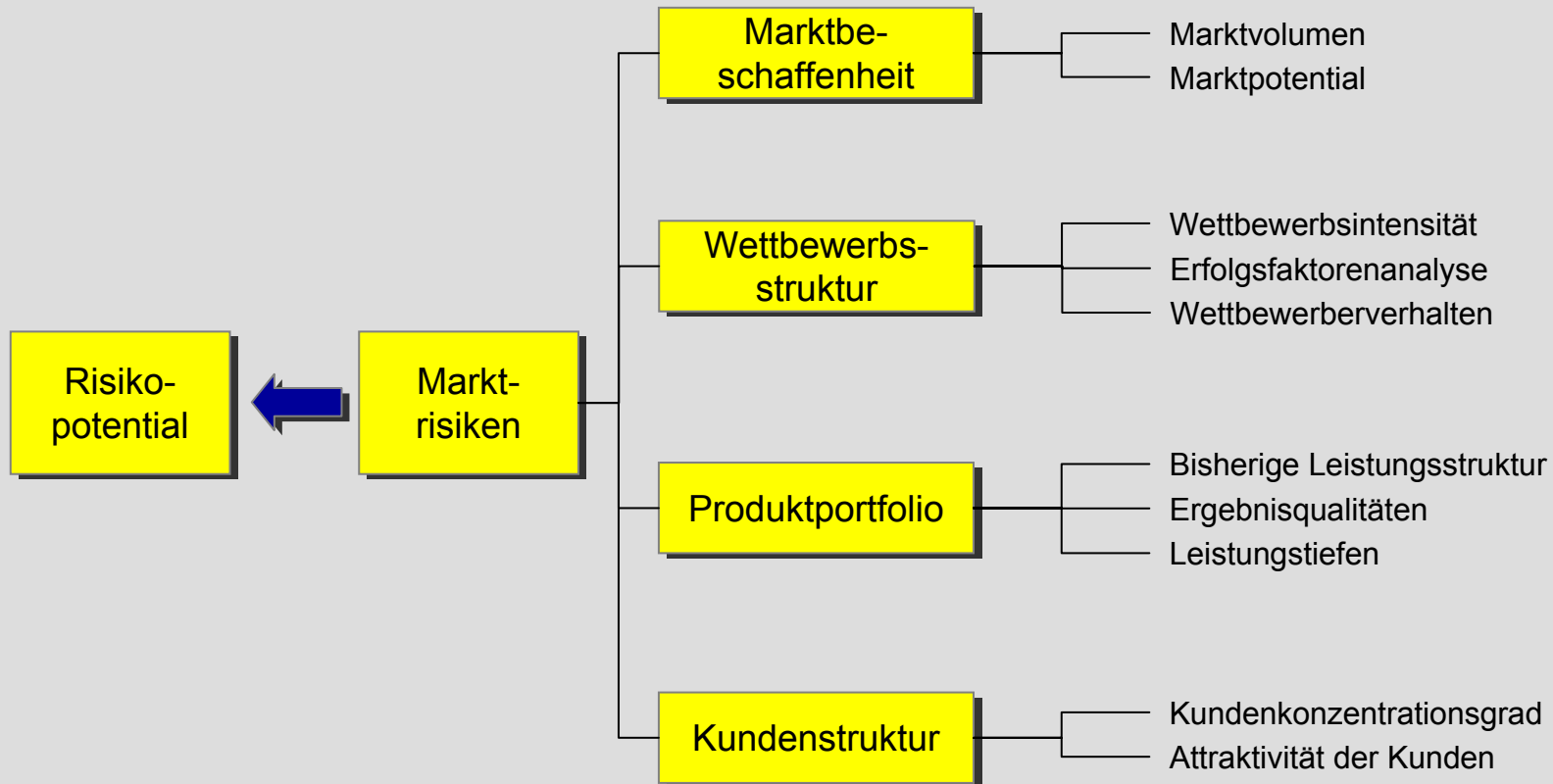


Quelle: In Anlehnung an: Wischhof/von Windau: Erfolgsfaktorenanalyse im Rahmen des Risikomanagements: Fallstudie Bauunternehmen.
In: Handbuch Firmenkundengeschäft – Hrsg. Juncker/Priewasser, Frankfurt 1993.

Risikobeurteilung und Erfolgsfaktorenanalyse (3)

- Die Markt- und Wettbewerbsposition des Unternehmens werden kritisch hinterfragt.

Ausgewählte Komponenten des Marktrisikos eines Bauunternehmens

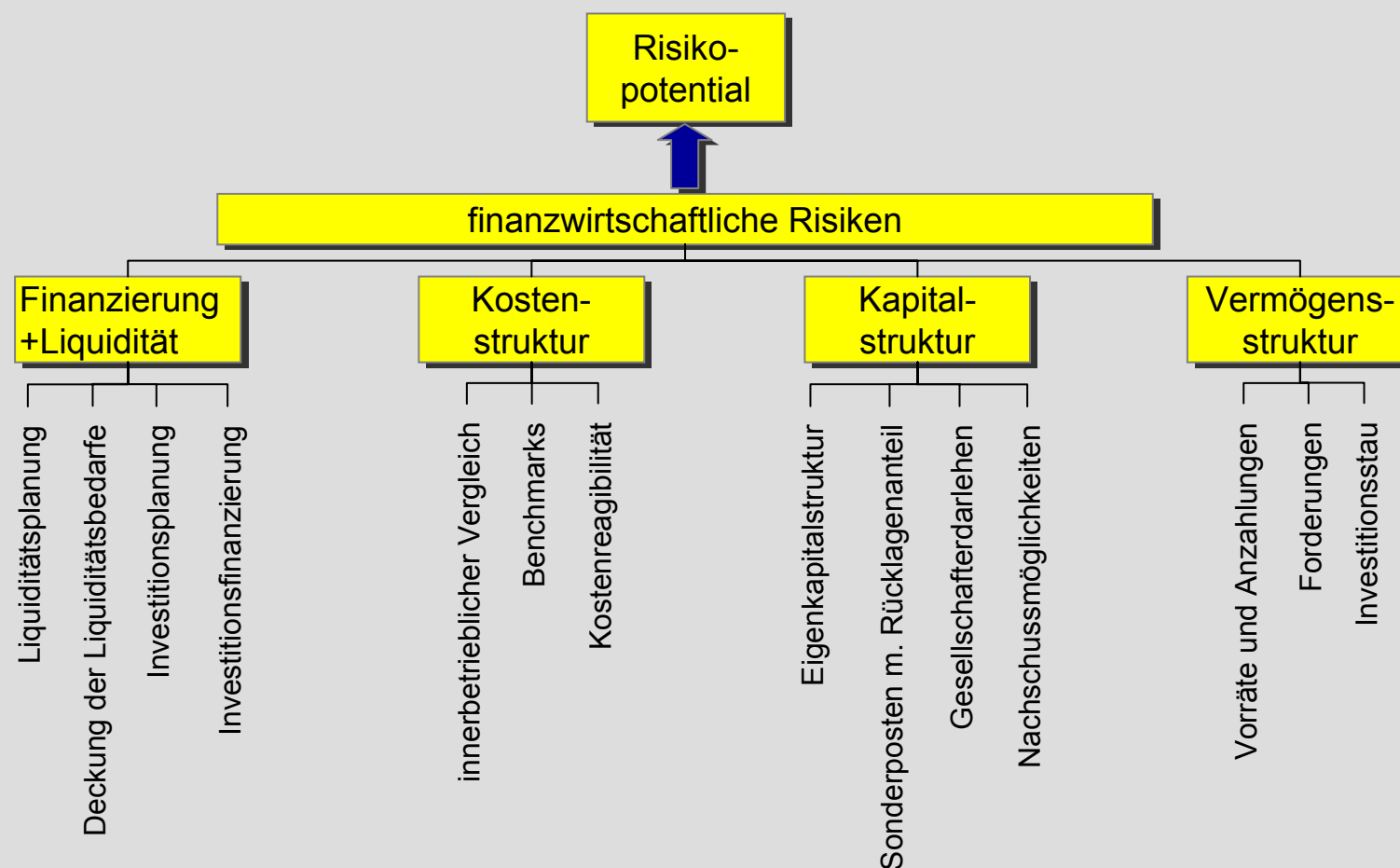


Quelle: In Anlehnung an: Wischhof/von Windau: Erfolgsfaktorenanalyse im Rahmen des Risikomanagements: Fallstudie Bauunternehmen.
In: Handbuch Firmenkundengeschäft – Hrsg. Juncker/Priewasser, Frankfurt 1993.

Risikobeurteilung und Erfolgsfaktorenanalyse (4)

- Die finanzwirtschaftlichen Risiken und Strukturen nehmen eine gewichtige Rolle im Rating ein.

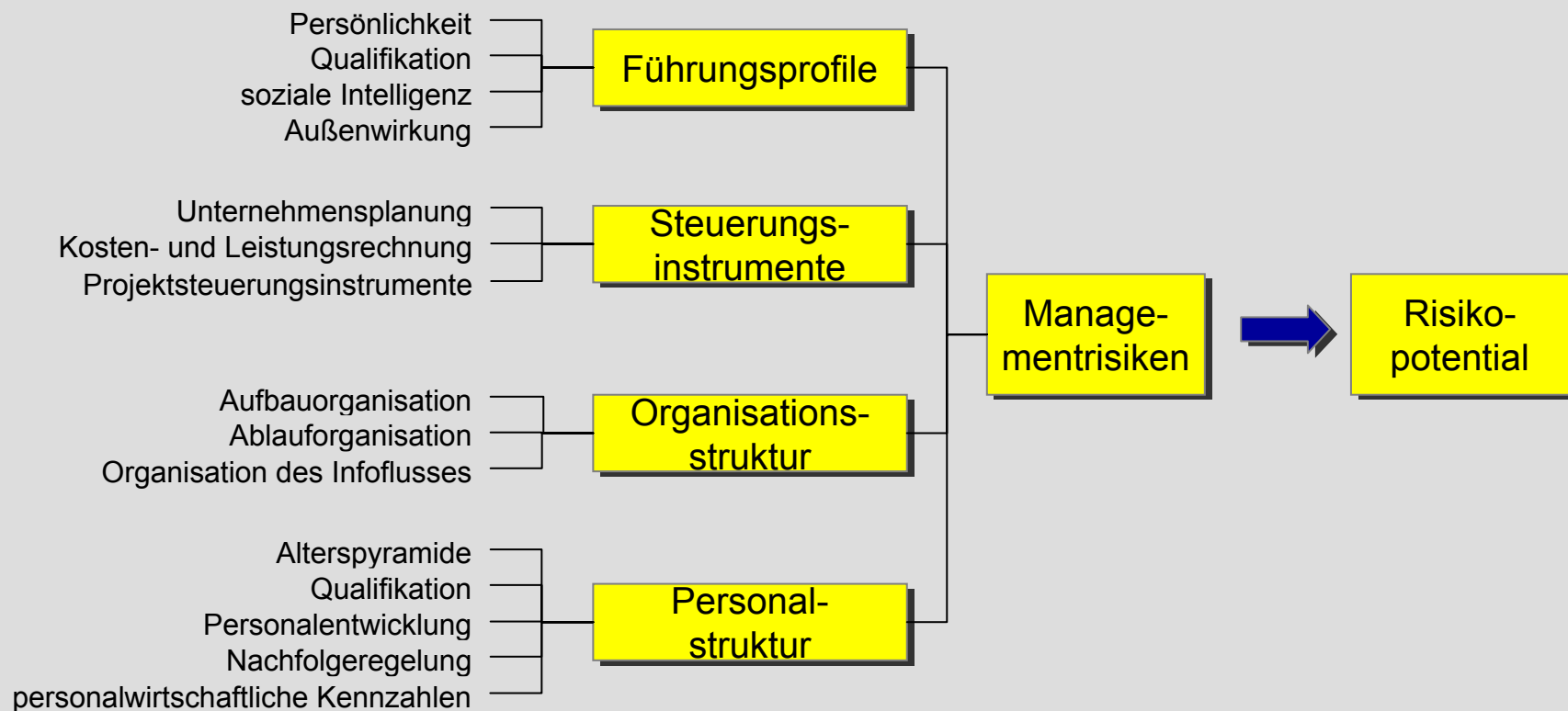
Ausgewählte Komponenten des finanzwirtschaftlichen Risikos eines Bauunternehmens



Risikobeurteilung und Erfolgsfaktorenanalyse (5)

- Nicht zuletzt werden u.a. die Steuerungsinstrumente und der Organisationsgrad des Unternehmens beleuchtet.

Ausgewählte Komponenten des Managementrisikos eines Bauunternehmens



Quelle: In Anlehnung an: Wischhof/von Windau: Erfolgsfaktorenanalyse im Rahmen des Risikomanagements: Fallstudie Bauunternehmen.
In: Handbuch Firmenkundengeschäft – Hrsg. Juncker/Priewasser, Frankfurt 1993.

5. Fazit

Fazit

- Das Finanzierungsverhalten wird neben sachlichen Überlegungen wesentlich von den individuellen Erfahrungen und Qualifikationen des Entscheiders geprägt.
- Innenfinanzierung, Bank- und Lieferantenkredite aber auch Leasing spielen derzeit eine wichtige Rolle bei den Finanzierungsquellen.
- Auch zukünftig werden diese Finanzierungsquellen eine wichtige Rolle spielen, allerdings wird ein hohes Wachstumspotential bei Factoring, Private Equity und dem Verkauf von Unternehmensteilen gesehen (in den einzelnen Branchen mit unterschiedlicher Gewichtung).
- Für Bauunternehmen wird auch zukünftig die Objektfinanzierung im Vordergrund stehen.
- Modernes Finanzierungsmanagement für Bauunternehmen erfordert eine solide Planung der Ein- und Auszahlungsströme auf Baustellenebene.
- Alle Planungsebenen eines Bauunternehmens müssen miteinander vernetzt sein.
- Die strategische Planung wird sowohl als Regulativ für eine geordnete Unternehmensentwicklung als auch als Bestandteil eines strategischen Finanzierungsmanagements häufig unterschätzt.
- Transparenz und reaktionsverbundene Steuerungsinstrumente sind zunehmend Grundvoraussetzung für externe Finanzierungslösungen.
- Rating ist auch eine Chance für Bauunternehmen, Wettbewerbsvorteile zu generieren.