

Erwin W. Marsch, Christina Hoffmann, Karsten Wischhof

Entwicklung von alternativen Finanzierungsmöglichkeiten für mittelständische Bauunternehmen

Sicherung der Existenz des Unternehmens und seiner Arbeitsplätze



BAUFORSCHUNG FÜR DIE PRAXIS, BAND 93

Erwin W. Marsch, Christina Hoffmann, Karsten Wischhof

Entwicklung von alternativen Finanzierungsmöglichkeiten für mittelständische Bauunternehmen

Sicherung der Existenz des Unternehmens und
seiner Arbeitsplätze

Die Erarbeitung wurde durch einen Projektbeirat unterstützt; in ihm wirkten mit:
Dipl.-Ing. Dipl.-Wirtsch.-Ing. Karsten Wischhof, W•S+G Gesellschaft für
Unternehmensberatung mbH, Hamburg
Dipl.-Ing. Karlheinz Brömer, Bauunternehmen Brömer und Sohn, Wiesbaden
Dipl.-Kfm. Frank Dupré, C. Dupré Bau GmbH & Co. KG, Speyer
MR Dr. Helmut Greinke, Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie, Berlin
Günter Haardt, Vermögensverwaltung- und Treuhandgesellschaft der IG-BAU, Frankfurt am Main
Rabea Haffner, Bundesministerium für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung, Berlin
Dipl.-Ing. Dipl.-Wirtsch.-Ing. Florian Hanusa, Fraunhofer-Informationszentrum Raum und Bau IRB, Bonn
Dipl.-Volksw. Dr. Hannes Hofmeister, Bayerisches Staatsministerium für Wirtschaft, Infrastruktur, Verkehr und Technologie, München
Michael Janetschek, Ernst & Young Real Estate GmbH, Eschborn
Dipl.-Kfm. Franz Xavier Moser, HypoVereinsbank AG, München
Helmut Müller, RKW Sachsen GmbH, Dresden
Britta C. Noppen, Unternehmensgruppe Lucht, Worms
RA Wolfgang Peters, Bauindustrieverband NRW, Düsseldorf
Stefan Rein, Bundesamt für Bau und Raumordnung, Bonn
Patrick Schmitt, HypoVereinsbank AG, München
RA Gerhard Steyer, VHV Verbands- und Kooperationsmanagement Bau, Wiesbaden
Dipl.-Ing. Hans Stiglocher, Stiglocher Hoch- und Tiefbau, Burghausen

Der Forschungsbericht wurde mit Mitteln des Bundesamtes für Bauwesen und Raumordnung gefördert.
(Aktenzeichen: Z 6 – 10.08.18.7.-07.17)

Die Forschungsarbeit wurde durch das Bayerische Staatsministerium für Wirtschaft, Infrastruktur, Verkehr und Technologie bezuschusst.
(Bescheid Nr. 0703/68555/993/2007)

Gefördert vom Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie aufgrund eines Beschlusses des Deutschen Bundestages

Die Verantwortung für den Inhalt des Berichts liegt beim Autor.

Bildquelle Umschlagfotos: pixelio

Druck und Weiterverarbeitung:

IRB Mediendienstleistungen des
Fraunhofer-Informationszentrum Raum und Bau IRB, Stuttgart

Für den Druck des Buches wurde chlor- und säurefreies Papier verwendet.

© by **Fraunhofer IRB Verlag**, 2010

ISBN 978-3-8167-8225-4

Fraunhofer-Informationszentrum Raum und Bau IRB

Postfach 80 04 69, 70504 Stuttgart

Telefon 0711 970-2500, Telefax 0711 970-2508

E-Mail info@irb.fraunhofer.de

URL www.baufachinformation.de

Alle Rechte vorbehalten

Dieses Werk ist einschließlich seiner Teile urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die über die engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes hinausgeht, ist ohne schriftliche Zustimmung des Fraunhofer IRB Verlages unzulässig und strafbar. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen sowie die Speicherung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Warennamen und Handelsnamen in diesem Buch berechtigt nicht zu der Annahme, dass solche Bezeichnungen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und deshalb von jedermann benutzt werden dürften.

Sollte in diesem Werk direkt oder indirekt auf Gesetze, Vorschriften oder Richtlinien (z.B. DIN, VDI, VDE) Bezug genommen werden oder aus ihnen zitiert werden, so kann der Verlag keine Gewähr für Richtigkeit, Vollständigkeit oder Aktualität übernehmen. Es empfiehlt sich, gegebenenfalls für die eigenen Arbeiten die vollständigen Vorschriften oder Richtlinien in der jeweils gültigen Fassung hinzuzuziehen.

Inhalt

Vorwort.....	5
1 Situationsanalyse des deutschen Baumarkts.....	7
1.1 Konjunktur im deutschen Mittelstand.....	8
1.1.1 Betriebe im Bauhauptgewerbe	8
1.1.2 Umsätze.....	9
1.1.3 Zahlungsmoral der Auftraggeber für das Bauhauptgewerbe.....	11
1.1.4 Auslandsaktivitäten deutscher mittelständischer Unternehmen	12
1.2 Finanzierung	13
1.2.1 Finanzierungsverhalten	16
2 Literatur- und Studienrecherche zum Finanzierungsmarkt.....	19
2.1 Neue Anforderungen an den Mittelstand	19
2.1.1 Beispiel eines Ratingrasters für Bauunternehmen.....	22
2.1.2 Finanzierungsformen im Überblick	33
2.2 Fazit - Aktuelle Veränderungen der Finanzierungsbedingungen.....	47
3 Liquiditäts- und Finanzmanagement in mittelständischen Bauunternehmen.....	51
3.1 Vorstellung eines Systems zum Liquiditäts- und Finanzmanagement in mittelständischen Bauunternehmen	51
3.1.1 Planung in Bauunternehmen – „Das Planungshaus“	52
3.2 Fazit	56
4 Ausgewählte Finanzierungsinstrumente	57
4.1 PPP im Rahmen alternativer Finanzierungsinstrumente.....	57
4.1.1 Merkmale von PPP-Projekten	58
4.1.2 Motive der Bauunternehmen	59
4.1.3 Fazit	62
4.2 Finanzwirtschaftlich relevante Versicherungskonzepte.....	63
4.2.1 VHV – Produktportfolio für Bauunternehmen.....	63
4.3 Erste Skizzen „Projektfinanzierung“	68
4.3.1 Grundlagenrecherche.....	68
4.4 Diskussionsforum – „Visionäre Finanzierungsinstrumente“	72
4.4.1 Thesen/Diskussionsforum	72
4.4.2 Fazit „Visionäre Finanzierungsinstrumente“ - Thesen/Diskussionsforum....	77
4.5 Ergebnisse der Expertenbefragungen bei Kreditpartnern und Bauunternehmern	78
4.5.1 Fazit der Gespräche mit Kreditpartnern.....	78

4.5.2	Fazit aus den Unternehmernessprächen	80
5	Zusammenfassung der Ergebnisse.....	84
5.1	Thesen und abschließende Betrachtung.....	86
Anlage 1	Gesprächsleitfaden Bankeninterviews	88
Anlage 2	Gesprächsleitfaden Unternehmensbefragung	94
Abbildungsverzeichnis		100
Literaturverzeichnis		102

Vorwort

Die Rationalisierungs-Gemeinschaft „Bauwesen“ (RG-Bau) im RKW Rationalisierungs- und Innovationszentrum der Deutschen Wirtschaft e.V. hat die Forschungsarbeit mit dem Arbeitstitel: „Entwicklung von alternativen Finanzierungsmöglichkeiten für mittelständische Bauunternehmen zur Sicherung der Existenz des Unternehmens und der dort vorhandenen Arbeitsplätze“ durchgeführt.

Die Bearbeitung des Projekts war in 5 Arbeitspakete untergliedert:

Arbeitspaket 1 „Rahmenbedingungen/Strukturanalyse“

Bestandsaufnahme und Strukturanalyse des deutschen und europäischen Baumarktes sowie Darstellung der Perspektiven für deutsche Bauunternehmen

Arbeitspaket 2 „Finanzierung von mittelständischen Bauunternehmen“

U.a. ...“Beschreibung der gegenwärtigen traditionellen Finanzierungswege in der mittelständischen Bauwirtschaft sowie kritische Begutachtung“...

U.a. ...“Kurzdarstellung von Maßnahmen zur Herstellung der „Finanzierungsreife“ im mittelständischen Bauunternehmen“....

U.a. ...“Kurzdarstellung von bereits vorhandenen Finanzierungsmöglichkeiten für die Bauwirtschaft“....

U.a. ...“Prüfung der Eignung und Marktfähigkeit der vielen Finanzierungsalternativen für mittelständische Bauunternehmen“...

U.a. Entwicklung von neuen, visionären Finanzierungsmöglichkeiten

Arbeitspaket 3 „Modellhafte Erprobung“

U.a. ...“modellhafte Erprobung der Ergebnisse aus Arbeitspaket 2 an zwei mittelständischen Bauunternehmen“ ...

Arbeitspaket 4 „Durchführung Symposium“

U.a. ...“Die Projektergebnisse aus den Arbeitspaketen 1 bis 3 sollen vorgestellt und diskutiert werden.“ ...

Arbeitspaket 5 „Umsetzungsbegleitende Beratungshilfe“

U.a. ...“Entwicklung eines Förderprogramms für mittelständische Bauunternehmen.“ ...

Die W•S+G, Gesellschaft für Unternehmensberatung mbH (im Folgenden kurz W•S+G genannt) wurde mit den Leistungen des Arbeitspakets 2 und in Kooperation mit dem RKW und dem Projektbeirat (hinsichtlich u.a. der zur Verfügungsstellung von 2 Modellbauunternehmen) und dem Arbeitspaket 3 durch die RG-Bau beauftragt.

Im Vorfeld zu diesem Projekt gab es bereits einen aus Experten der Bauwirtschaft bestehenden Arbeitsausschuss, der mit Projektstart in einen Projektbeirat umgewandelt wurde; der Projektbeirat wurde hinsichtlich der Zusammensetzung der Experten modifiziert.

Der nachfolgende Bericht stellt eine Zusammenfassung der im Rahmen der Projektbeiratssitzungen vorgestellten und abgestimmten Ergebnisse dar, fasst die Ergebnisse der Intensivbefragungen bei den Bauunternehmen zusammen und stellt in Thesenform die wesentlichen Ergebnisse der Projektarbeit dar.

Zudem werden die Ergebnisse des Symposiums und die hier enthaltenden Aspekte der im Rahmen des Symposiums durchgeführten Diskussion mit den Teilnehmern aufgegriffen und zusammengestellt.

1 Situationsanalyse des deutschen Baumarkts

Die Rahmenbedingungen bei der Kreditvergabe haben sich in den letzten Jahren stark verändert. Durch die Baseler Eigenkapitalvorschriften für Banken zur Kreditvergabe - Basel I und Basel II - rückt die Bonität von Unternehmen immer weiter in den Fokus der Kreditgeber. Grund hierfür sind die Mindesteigenkapitalanforderungen für Banken und die damit verbundene Risikoabmessung bei der Kreditvergabe, der bankaufsichtliche Überprüfungsprozess, der z.B. das Risikomanagement der Bank qualitativ bewertet, sowie die Offenlegungsanforderungen und Transparenz. Diese Forderungen bringen gleichzeitig neue Anforderungen an Unternehmen mit sich. Der Kreditnehmer ist gegenüber seiner Bank zur Information verpflichtet, denn die Bonität und Sicherheit des Unternehmens spielen eine entscheidende Rolle für dessen Bewertung. Zudem sind Regelmäßigkeit und Transparenz bei der Berichterstattung wichtige Faktoren, die das Rating eines Unternehmens positiv beeinflussen können.

Die Ausgangssituation der mittelständischen Bauwirtschaft ist - anders als in anderen Wirtschaftsbereichen - bei der Finanzmittelbeschaffung nicht einfach. Ertragslage, Zahlungsmoral und Forderungsausfälle schwächen die Eigenkapitalquote der Unternehmen, was eine beschränkte Kreditvergabe der Banken nach sich zieht. So muss vor allem eine der Verbesserung der Finanzlage, der Eigenkapitalquote und der Liquidität in mittelständischen Bauunternehmen erfolgen. Eine verbesserte Finanzstruktur kann sich gleichzeitig positiv auf die Wettbewerbsfähigkeit und Positionierung der mittelständischen Bauunternehmen im umkämpften Baumarkt Europa auswirken.

Das Thema Finanzierungsmöglichkeiten wurde aufgrund der weltweiten Wirtschaftskrise aktueller, als es hätte erwartet werden können. Die Bauwirtschaft hatte sich zwar zunächst in der Krise behaupten können, doch waren bereits im November 2008 die Genehmigungszahlen deutlich zurückgegangen und statistische Erhebungen zeigten im Verlauf des Jahres 2009, dass sich die Rezession ebenfalls in der Bauwirtschaft auswirkt.

1.1 Konjunktur im deutschen Mittelstand

Die konjunkturelle Lage des deutschen Mittelstands und auch die der deutschen Bauwirtschaft hat sich in den letzten Jahren deutlich verbessert. Viele Unternehmen sehen allerdings vor dem Hintergrund der weltweiten Finanzmarktkrise pessimistisch in die Zukunft, obgleich sich die deutsche Bauwirtschaft auch in 2009 noch vergleichsweise gut behaupten konnte. Vor allem die Konjunkturprogramme der Regierung zeigten positive Auswirkungen auf Auftrags- und Umsatzentwicklungen für den Öffentlichen Bau.

1.1.1 Betriebe im Bauhauptgewerbe

Das Bauhauptgewerbe wird durch eine Vielzahl kleinerer Unternehmen geprägt. Bereits seit Beginn der 80er Jahre hat die Zahl der Betriebe mit bis zu 20 Beschäftigten stark zugenommen. Gleichzeitig ging jedoch die Zahl der Betriebe mit mehr als 20 Beschäftigten deutlich zurück.

Die Auswirkungen zeigen sich deutlich in der Gesamtzahl der Beschäftigten im Bauhauptgewerbe, denn im Zeitraum von 1995 – 2008 ist die Zahl der Beschäftigten um die Hälfte geschrumpft. Wurden 1995 noch 1.433.450 Beschäftigte gezählt, so war diese Zahl bereits 2008 auf nur noch 715.050 Beschäftigte (vgl. Abb. 1) zurückgegangen.

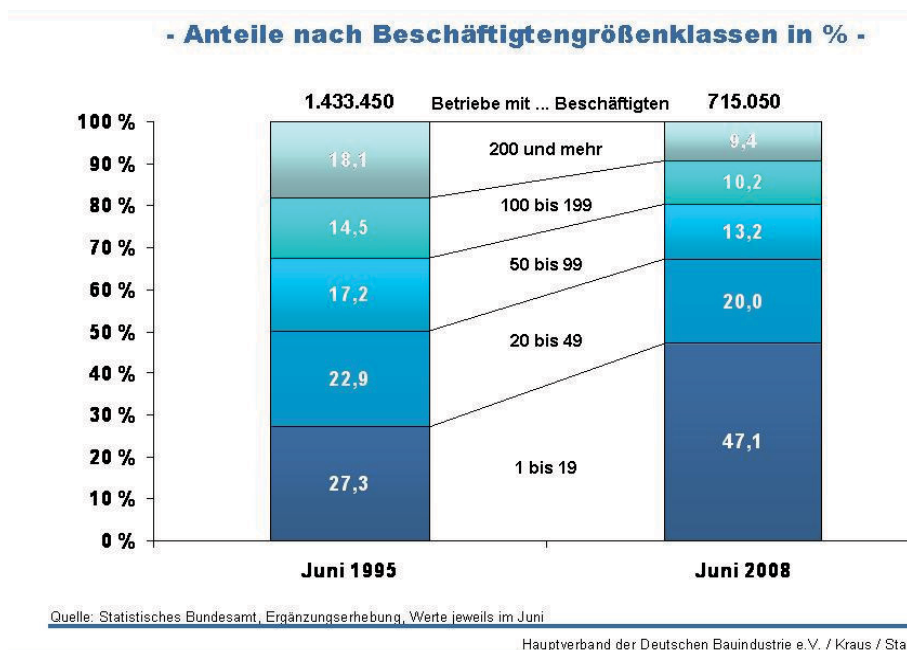


Abbildung 1: Beschäftigte im Bauhauptgewerbe¹

¹ Statistisches Bundesamt, Ergänzungserhebung jeweils im Juni; Hauptverband der Deutschen Bauindustrie e.V. / Kraus / 02/2009

1.1.2 Umsätze

Im Vergleich von kleinen und mittelständischen Unternehmen der vier Hauptwirtschaftsbereiche Verarbeitendes Gewerbe, Dienstleistung, Handel und Baugewerbe hatten die Baubranche sowie der Handel Rückgänge bei der Umsatzentwicklung in 2007 zu verzeichnen. Lediglich 33,9 % der Unternehmen der Baubranche konnten Umsatzzuwächse verzeichnen. Umsatzrückgänge wurden jedoch von 19,2 % der Bauunternehmen hingenommen.

Baugewerblicher Umsatz

Die baugewerblichen Umsätze hatten bis 2005 stetig abgenommen. Erst im Jahr 2006 konnte ein Umsatzzuwachs von 74.306 Mrd. € in 2005 um 9,2 % auf 81.170 Mrd. € in 2006 erreicht werden.

Der baugewerbliche Umsatz in den ersten 8 Monaten 2008 betrug 51,622 Mrd. €, was ein Umsatzplus von 5,7 % in diesem Zeitraum gegenüber dem Vorjahr bedeutet.²

Allerdings konnte vor dem Hintergrund der weltweiten Wirtschafts- und Finanzmarktkrise kaum mit weiteren Zuwächsen für das Jahr 2009 gerechnet werden. Verbandsvertreter prognostizierten für das Jahr 2009 ein Umsatzminus von ca. 3 %. Führende Forschungsinstitute gingen sogar erst von einer frühesten Erholung ab Mitte 2010 bzw. im Jahr 2011 aus. Auch die Auftragslage war im Zuge der Krise stark zurückgegangen, was einer kurzfristigen Erholung widerspricht.

² Hauptverband der Deutschen Bauindustrie e.V. / Stand: 21.10.2008

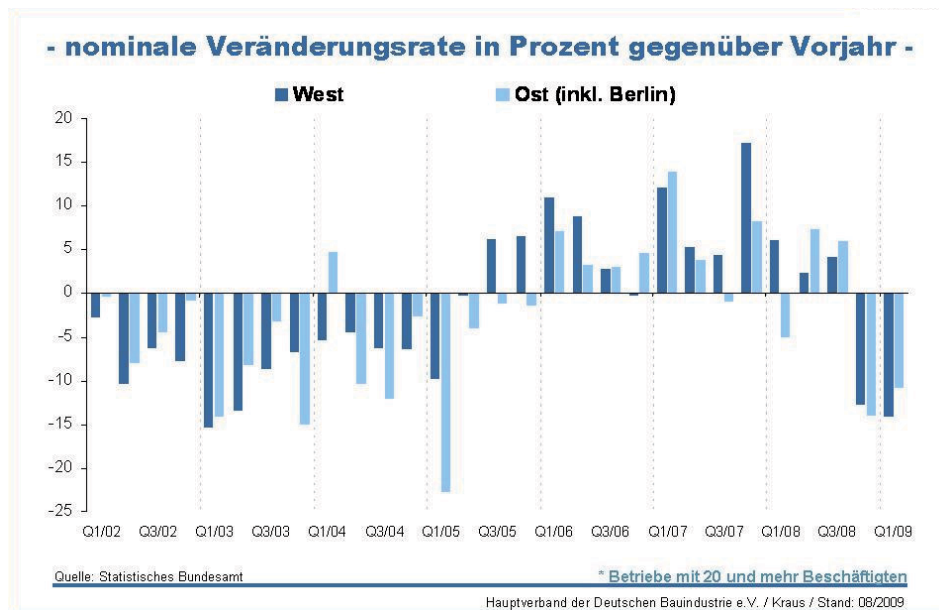


Abbildung 2: Auftragseingang im Bauhauptgewerbe in Ost- und Westdeutschland³

Umsatzentwicklung in den einzelnen Bausparten

Im Zuge der Umsatzentwicklung muss zwischen den einzelnen Bausparten deutlich unterschieden werden, da die Entwicklungen der einzelnen Sparten sehr unterschiedlich verläuft.

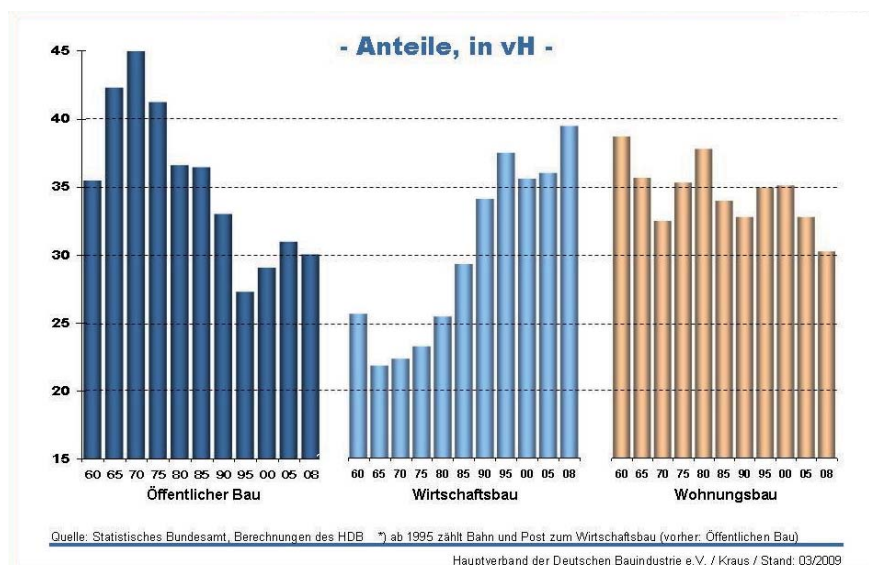


Abbildung 3: Baugewerblicher Umsatz nach Bausparten 1960 bis 2008⁴

³ Hauptverband der Deutschen Bauindustrie e.V. / Kraus / 08/2009

⁴ Hauptverband der Deutschen Bauindustrie e.V. / Kraus / 03/2009

Wohnungsbau:

Der Wohnungsbau, bereits seit dem Jahr 2000 rückläufig, würde auch bei der aktuellen wirtschaftlichen Entwicklung keine Erholung erlangen. Zu Beginn des Jahres 2009 waren hier die Umsätze sogar um weitere 16,4 % zurückgegangen.

Öffentlicher Bau:

Auch die Umsätze im Öffentlichen Bau sind in den letzten Jahren, nach einer Erholung in den Jahren von 1995 bis 2005, rückläufig gewesen. Die Baubranche hoffte jedoch aufgrund der Konjunkturpakete der Bundesregierung auf eine Erholung.

Wirtschaftsbau:

Der Wirtschaftsbau, als treibende Kraft im Bauhauptgewerbe der letzten Jahre, musste ebenfalls mit starken Umsatzeinbußen rechnen. Zurückgestellte Investitionen oder die Stornierung von Projekten hatten einen Umsatzrückgang von ca. 9,5 % im ersten Quartal 2009 im Vergleich zum Vorjahreszeitraum zur Folge.

1.1.3 Zahlungsmoral der Auftraggeber für das Bauhauptgewerbe

Die oftmals langen Fristen bis zur Begleichung von Rechnungen belasten die mittelständischen Bauunternehmen. Dabei kann in Bezug auf die Zahlungsmoral zwischen Unternehmensgröße und Auftraggeber unterschieden werden.

86,8 % der privaten Auftraggeber begleichen innerhalb von 30 Tagen offene Rechnungen. 58,4 % der öffentlichen Auftraggeber zahlen innerhalb einer Frist von 30 Tagen, gleichzeitig dauert die Frist bis zur Zahlung bei 13,5 % der öffentlichen Auftraggeber mehr als 60 Tage. Besonders Unternehmen mit mehr als 50 Arbeitnehmern sind von den langen Zahlungsfristen betroffen. Es gilt: je größer das Unternehmen, desto länger dauert die Frist bis zur Zahlung einer Rechnung.

Allerdings war bis zu Beginn der Wirtschaftskrise eine leichte Verbesserung der Dauer zwischen Rechnungsausgang und Zahlungseingang besonders von Seiten der öffentlichen Auftraggeber festzustellen.

Diese Krise hatte die Zahlungssituation für die Bauwirtschaft allerdings nochmals verschärft, was aus der nachstehenden Grafik deutlich zu erkennen ist.

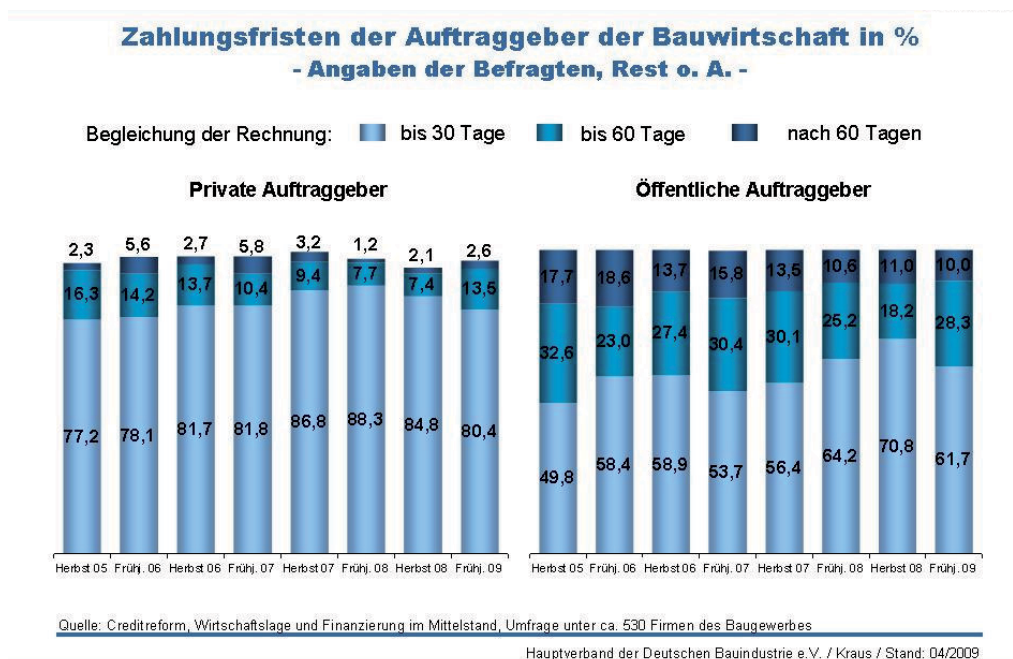


Abbildung 4: Zahlungsmoral der Auftraggeber vom Herbst 2005 bis Frühjahr 2009⁵

1.1.4 Auslandsaktivitäten deutscher mittelständischer Unternehmen

Auslandsaktivitäten von kleinen und mittelständischen Unternehmen in Deutschland waren bis zum Herbst 2007 angestiegen. Vorreiter war hier das verarbeitende Gewerbe mit 51,3 %.

Bei den Auslandsaktivitäten war das Baugewerbe Schlusslicht im Vergleich mit anderen Wirtschaftszweigen. Lediglich 9,8 % der mittelständischen Bauunternehmen waren im Ausland tätig.

Das europäische Bauvolumen war in 2007 insgesamt angestiegen. Im Gegensatz zu den nationalen Bautätigkeiten, entfiel der Großteil hier allerdings auf den Wohnungsbau, gefolgt vom Nichtwohnungsbau und dem Tiefbau.

Natürlich war auch im europäischen Bauprodukt die Krise zu spüren und Investitionstätigkeiten deutlich rückläufig. Durch die Konjunkturpakete der europäischen Regierungen wurde allerdings auf ein minimales Wachstum im Tiefbau gehofft.

⁵ Creditreform, Wirtschaftslage und Finanzierung im Mittelstand, Umfrage unter 542 Firmen des Baugewerbes, Hauptverband der Deutschen Bauindustrie e.V. / Kraus / Stand: 04/2009

1.2 Finanzierung

Ertragslage

Die Erwartung der mittelständischen Unternehmen an die Ertragslage war im Herbst 2008 pessimistischer als noch in 2007. Jedes fünfte Unternehmen rechnete demnach weiterhin mit Ertragseinbußen. Lediglich die Dienstleistungsbranche konnte von einem Ertragszuwachs reden.

■	gestiegen	stabil	gesunken
Verarb. Gewerbe	16,4 (25,4)	54,8 (47,6)	27,2 (27,0)
Bau	7,2 (7,8)	43,2 (47,2)	49,0 (43,6)
Handel	16,6 (18,1)	44,7 (45,1)	37,7 (35,1)
Dienstleistungen	19,7 (19,1)	49,9 (50,7)	29,7 (29,0)

Angaben in % der Befragten, Rest o. A., () = Vorjahresangaben

Abbildung 5: Ertragslage in den Hauptwirtschaftsbereichen⁶

Eigenkapitalausstattung

Im Jahr 2007 konnten viele Unternehmen das konjunkturelle Hoch nutzen und stockten ihr Eigenkapital auf ca. 30 % auf. Gleichzeitig stieg die Zahl der unterkapitalisierten Betriebe. In der Baubranche waren dies im Herbst 2007 ca. 38,7 %. Die Zahl der Betriebe im Baubereich mit ausreichend Eigenkapital betrug hingegen lediglich 13,3 %.

Ein weiterer Anstieg der Eigenkapitalquote konnte bis zum Frühjahr 2008 nicht verzeichnet werden. Die Zahl der Bauunternehmen, die über eine Eigenkapitalausstattung von weniger als 10 % verfügen, hatte sich entsprechend vergrößert.

Zu beachten bleibt, dass die Eigenkapitalausstattung von Bauunternehmen immer noch hinter der anderer Wirtschaftsbereiche liegt.

■	bis 10%	bis 20%	bis 30%	über 30%
Verarb. Gew.	27,0 (30,9)	24,9 (22,8)	18,2 (16,7)	30,0 (29,5)
Bau	29,5 (38,7)	34,1 (32,5)	22,2 (15,5)	14,2 (13,3)
Handel	34,9 (31,2)	19,4 (25,5)	13,3 (20,0)	32,3 (23,3)
Dienstleist.	34,0 (33,2)	25,2 (23,1)	14,7 (20,3)	26,1 (23,4)

Angaben in % der Befragten, Rest o. A., () Vorjahresangaben

Abbildung 6: Eigenkapitalquoten in den Hauptwirtschaftsbereichen⁷

⁶ Creditreform: Wirtschaftslage und Finanzierung im Mittelstand, Frühjahr 2008, 01.04.2008

⁷ Creditreform: Wirtschaftslage und Finanzierung im Mittelstand, Herbst 2008, 06.10.2008

Die Eigenkapitalquote von Bauunternehmen in den Jahren 2000 bis 2006 hatte sich knapp verdreifacht, sie war von 3,2 % in 2000 auf 10,1 % in 2006 angestiegen. Die Umsatzrendite hingegen war nur um ca. 2 % gestiegen.

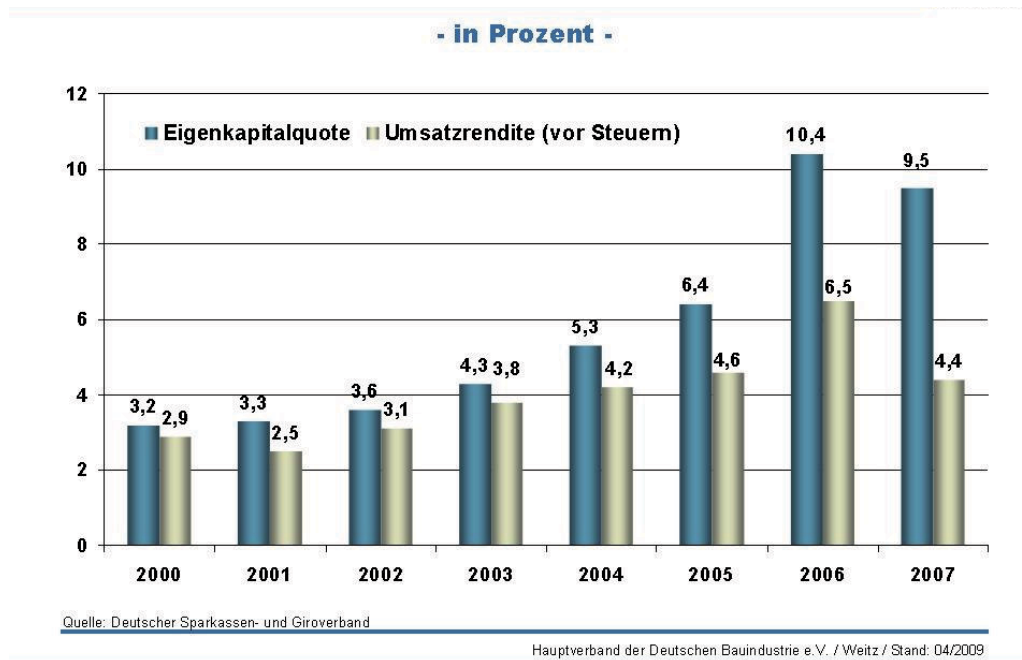


Abbildung 7: Umsatzrendite und Eigenkapitalquote im Bauhauptgewerbe von 2000 bis 2007⁸

Unternehmen im Bauhauptgewerbe mit einem Umsatz von bis zu 500.000 € weisen dabei weitestgehend kein Eigenkapital auf. Unternehmen mit Umsätzen zwischen 12,5 Mio. € und 50 Mio. € weisen die höchste Eigenkapitalausstattung mit 14,3 % auf. Die Umsatzrendite liegt in diesen Unternehmen bei lediglich 1,8 %.

⁸ Deutscher Sparkassen- und Giroverband, Hauptverband der Deutschen Bauindustrie e.V., Weitz, Stand: 04/2009

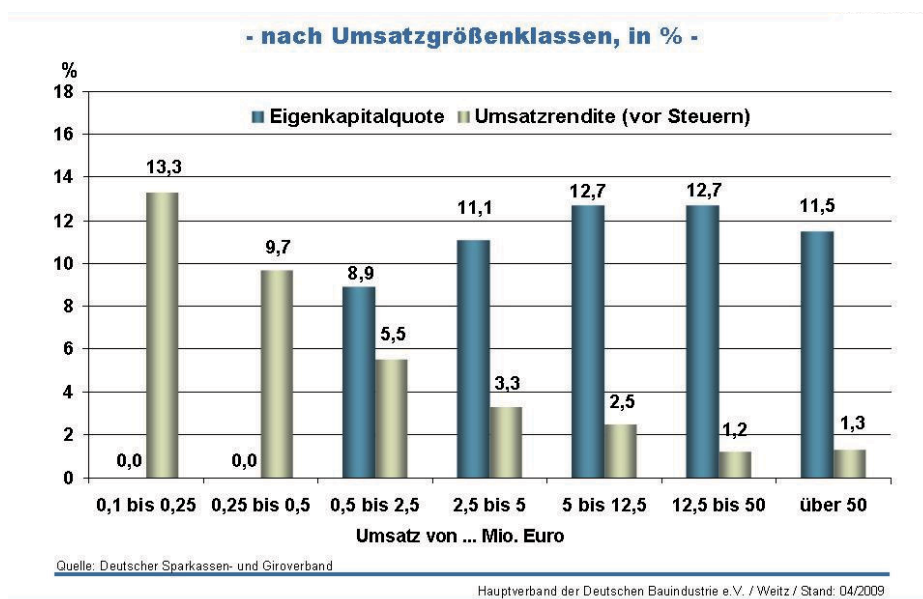


Abbildung 8: Umsatzrendite und Eigenkapitalquote im Bauhauptgewerbe 2007⁹

Ebenso stellt sich die Investitionsbereitschaft der Bauunternehmen dar. In 2007 wurden ca. 10 % weniger Investitionen getätigt, als im Vorjahr. Dieser Trend hat sich auch in 2008 fortgesetzt. Nur 40 % der mittelständischen Bauunternehmen konnten Investitionen vornehmen. Im Vorjahresvergleich sind dies 15,7 % weniger.

Lediglich mittelständische Unternehmen des Verarbeitenden Gewerbes zeigten weiterhin Investitionsbereitschaft.

■	Verarb. Gewerbe	54,3 (56,9)
	Bau	35,3 (41,5)
	Handel	40,2 (42,7)
	Dienstleistungen	49,2 (52,3)

Angaben in % der Befragten, Rest o. A., () = Vorjahresangaben

Abbildung 9: Investitionsbereitschaft in den Hauptwirtschaftsbereichen¹⁰

Der Unterschied in der Eigenkapitalquote ist nicht in erster Linie auf eine bestimmte Teilgruppe des Baugewerbes mit besonders schlechter Eigenkapitalausstattung zurückzuführen. Grund ist eine auf breiter Basis niedrigere Eigenkapitalausstattung des Baugewerbes gegenüber der Gesamtheit der Unternehmen in Deutschland¹¹ sowie im internationalen Vergleich.

⁹ Deutscher Sparkassen- und Giroverband; Hauptverband der Deutschen Bauindustrie e.V., Weitz, Stand: 30.10.2007

¹⁰ Creditreform, Wirtschaftslage und Finanzierung im Mittelstand, Herbst 2008, 06.10.2008

¹¹ J. Vesper, W. Jaedicke, Eigenkapital im Baugewerbe, 2006, Seite 30

1.2.1 Finanzierungsverhalten ¹²

Bauhauptgewerbe

Das Hausbankprinzip ist unter den Betrieben im Bauhauptgewerbe immer noch weit verbreitet. Vornehmlich sind dies Sparkassen (50 %) und Volks- und Raiffeisenkassen (39 %). Nur 8 % von 400 durch den ZDB befragten Unternehmen nennen als Hauptbank eine Privatbank. Die Kündigungen der Bankverbindungen haben sich im Bauhauptgewerbe halbiert, so dass dieser Wert dem anderer Branchen entspricht. Dabei war laut Umfrage des ZDB die Kreditvergabe in 2007 deutlich entspannter als im Vorjahr. Als schwierig stufen 24 % der Unternehmen die Kreditvergabe ein, 2006 waren es noch 41 %, eine sogar verbesserte Situation bei der Kreditbeschaffung sahen 7 % der Bauunternehmen.

Als Begründung für die schlechtere Kreditvergabe gaben die Bauunternehmen die Offenlegungspflicht und höhere Zinsen an. Allerdings kennen nur 65 % der befragten Unternehmen in 2007 ihre Einstufung durch die Bank.

Im wirtschaftspolitischen Umfeld werden allerdings bereits im ersten Quartal 2008 überwiegend die Auswirkungen der Kreditkrise kritisch betrachtet. Vor allem der Zugang zu den Finanzmitteln wird von mittelständischen Unternehmen aller Branchen als deutlich erschwert bewertet.

■	Verarb. Gewerbe	Bau	Handel	Dienst- leistungen
Zugang zu Finanzmitteln ist einfacher geworden	8,7	8,7	8,3	5,7
Zugang zu Finanzmitteln ist schwieriger geworden	17,8	22,6	16,9	20,6
Zugang zu Finanzmitteln ist deutlich schwieriger geworden	11,0	15,7	12,8	13,6
keine Ver- änderungen	56,2	45,5	55,8	54,4

Angaben in % der Befragten, Rest o. A.

Abbildung 10: Veränderungen der Finanzierungsbedingungen für das Unternehmen Herbst 2007 zum Frühjahr 2008¹³

¹² Quelle: Zentralverband Deutsches Baugewerbe: Wichtige Ergebnisse der Verbändeumfrage zur Unternehmensfinanzierung

¹³ Creditreform: Wirtschaftslage und Finanzierung im Mittelstand, Frühjahr 2008, 01.04.2008

Rating

Die Offenlegungspflicht für Unternehmen spielt bei der Kreditvergabe seit Basel II eine wichtige Rolle, da diese einen großen Einfluss auf die Kreditvergabe und die entsprechenden Konditionen hat. Allerdings bestehen bei dem so genannten Rating Besonderheiten für das Bauhauptgewerbe.

Beim Rating werden die Bonität des Unternehmens und die Sicherheiten bewertet. Zum Bereich Bonität zählen vor allem wirtschaftliche Verhältnisse, die anhand von Vorjahresentwicklungen und Branchenwerten gemessen werden, Managementpotential, Markt- und Branchenpotential sowie Produktionspotential.

Maßgeblich für die Bonität eines Unternehmens ist vor allem die Eigenkapitalausstattung. Diese ist bei Bauunternehmen oftmals nur sehr gering, was den Zugang zu Finanzierungen erschwert.

In der Frühjahrsumfrage 2008 der Creditreform gaben mittelständische Unternehmen mit einer Eigenkapitalquote von bis zu 10 % an, Schwierigkeiten beim Zugang zu Finanzmitteln zu haben. Gleichzeitig stellten nur 22 % der mittelständischen Unternehmen mit einer Eigenkapitalquote von mehr als 30 % Schwierigkeiten fest.

Bei der Einstufung für das Rating sind für die Baubranche Besonderheiten zu beachten:

Die Baubranche ist weniger anlage- als personalintensiv und weist spezifische Unterschiede zwischen den Gewerken (Hochbau, Tiefbau) auf.

Zudem müssen zum Bilanzstichtag unfertige Leistungen bewertet werden.

Auch Abschlagszahlungen müssen in der Bilanz des Unternehmens kenntlich gemacht werden.

Bauunternehmen haben den Auftraggebern Sicherheiten wie Vertragserfüllungsbürgschaften und Gewährleistungsbürgschaften zu stellen.

Aufträge werden häufig an Argen vergeben.

Besonders anhand des Jahresabschlusses sollten diese Besonderheiten erläutert werden, um das Rating der Bank positiv zu beeinflussen.

Finanzierungsinstrumente für mittelständische Bauunternehmen

Aus der folgenden Darstellung ist ersichtlich, dass traditionelle Finanzierungsquellen, wie Innenfinanzierung, kurzfristige oder langfristige Bankkredite immer noch die wichtigsten Finanzierungsinstrumente für Bauunternehmen darstellen. Erst an vierter Stelle wird Leasing genannt. Alternative Finanzierungsformen, wie Factoring oder Mezzanine haben bisher einen unwichtigen Charakter für Bauunternehmen.

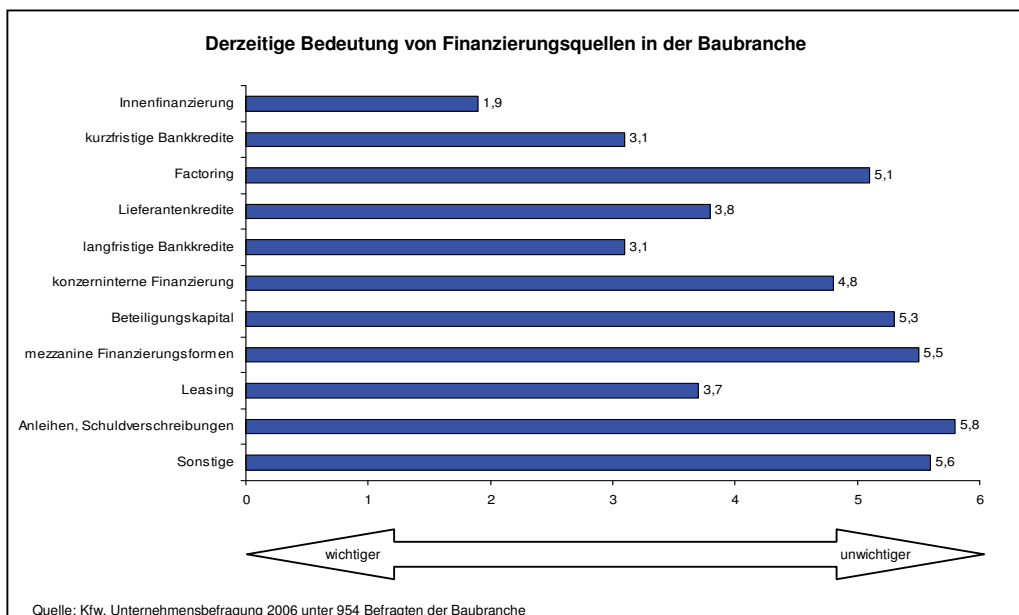


Abbildung 11: Bedeutung von derzeitigen Finanzierungsquellen¹⁴

¹⁴ KfW, Unternehmensbefragung 2006 unter 954 Befragten der Baubranche

2 Literatur- und Studienrecherche zum Finanzierungsmarkt

2.1 Neue Anforderungen an den Mittelstand

Die Rahmenbedingungen der Unternehmensfinanzierung unterliegen in der heutigen Zeit tiefgreifender Veränderungsprozesse. Die deutsche mittelständische Wirtschaft ist, z. B. im Gegensatz zu Unternehmen aus den USA, überwiegend kreditfinanziert; insofern gab und gibt es eine besonders intensive Beziehung zwischen insbesondere mittelständischen Unternehmen und der Kreditwirtschaft in Deutschland.

In den letzten Jahren ist diese Beziehung in einigen Fällen belastet. Massive Abschreibungen und Wertberichtigungen im Firmenkundengeschäft aufgrund von Insolvenzen der Kreditnehmer und der nach wie vor zu beobachtende Restrukturierungsprozess in der Bankenlandschaft sind einige Kennzeichen dieser Beziehung.

Die Kreditentscheidungsprozesse in den Instituten sind deutlich komplexer geworden, u.a. getrieben durch die Richtlinien gemäß dem Ratingverfahren (Basel II); neben den quantitativen Faktoren aus der Bilanzanalyse werden die weichen Faktoren, wie z.B. Management- und Marktrisiken verstärkt in die Beurteilung der Kreditengagements einbezogen. Die sich aus dem Rating ergebenden Bonitätskennziffern haben zudem Auswirkungen auf die erforderliche spezifische Eigenkapitalunterlegung der Banken.

Diese hier grob skizzierten Rahmenbedingungen erschweren, insbesondere den mit hohem Risiko belegten Unternehmen, wie z.B. Unternehmen der Bauwirtschaft, den Zugang zu Finanzressourcen. Die Restrukturierungskrise in der Bauwirtschaft führte zu einem deutlichen Ansteigen der Insolvenzquoten und damit zu empfindlichen Abschreibungen der Kredite bei den Kreditinstituten. Parallel dazu stieg bei einzelnen Bauunternehmen aufgrund der Veränderung der Wertschöpfungstiefe (steigender Nachunternehmeranteil) das erforderliche Finanzierungsvolumen.

Der massive Verdrängungswettbewerb in der Bauwirtschaft ging zwangsläufig einher mit einem enormen Preisdruck mit entsprechendem Risikozuwachs bei den Bauprojekten. Substanzverluste auch bei etablierten Bauunternehmen und eine weitere Abnahme der ohnehin, vielfach zu beobachtenden, geringen Eigenkapitalquote sind die Folge dieser Entwicklung. Erste Anzeichen sprechen für eine Belebung der Baukonjunktur. Um an diesem Wachstumsprozess zu partizipieren, müssen insbesondere mittelständische Bauunternehmen wieder „attraktiv“ für die Kreditinstitute werden.

Wie und ob dieses möglich ist, beleuchtet unter anderem das Projekt „Entwicklung von alternativen Finanzierungsmöglichkeiten“.

Nach Basel II sind Bankkredite an Unternehmen je nach der Bonität des Kreditnehmers mit einem differenzierten Risikogewicht anzusetzen. Für den überwiegenden Teil der mittelständischen Unternehmen zeigt sich Handlungsbedarf bezüglich ihrer Bonitätseinstufung.

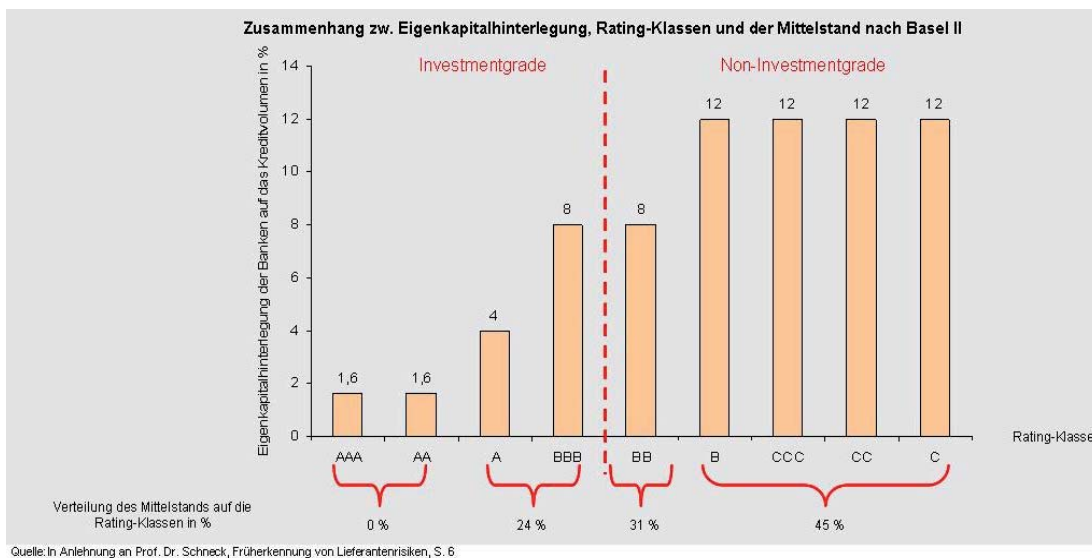


Abbildung 12: Zusammenhang zwischen Eigenkapitalhinterlegung, Rating-Klassen und der Mittelstand nach Basel II¹⁵

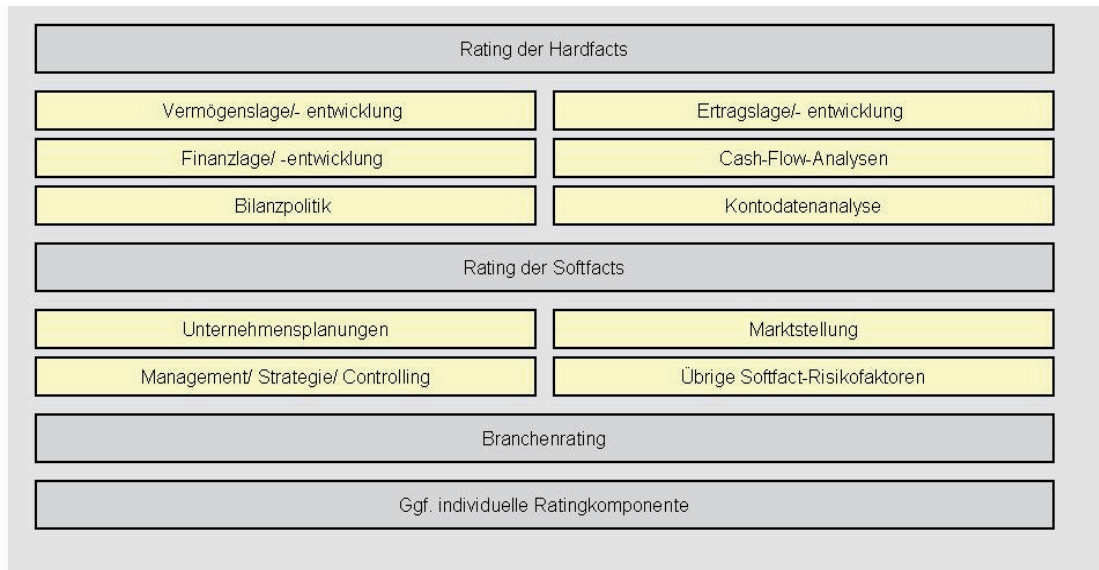
Obwohl das risikoorientierte Bonitätsrating aufgrund der Umsetzung der Basel II Anforderungen an Bedeutung gewinnt, hegen insbesondere viele kleinere mittelständische Unternehmen gegenüber den Offenlegungsanforderungen, die mit dem Rating verbundenen sind, Vorbehalte.

Darüber hinaus besteht ein signifikanter Zusammenhang zwischen Größe des Unternehmens und Kenntnis der Ratinganforderungen. Während kleinere mittelständische Unternehmen nur sehr ungenau die Anforderungen ihrer Bank kennen, steigt die Informiertheit bei Unternehmen der Größenordnung ab 10 Mio. € Umsatz pro Jahr.

¹⁵ In Anlehnung an Prof. Dr. Schneck: Früherkennung von Lieferantenrisiken, S. 6

Ein idealtypisches Ratingsystem setzt sich aus den Bestandteilen Rating der Hard- und Softfacts, Branchenrating und individuelle Ratingkomponente zusammen, die im Folgenden näher betrachtet werden.¹⁶

Die Beurteilung der Bonitätsklasse eines Unternehmens wird mit Hilfe einer Vielzahl von Faktoren bestimmt.



Quelle: Bankeninternes Rating mittelständischer Kreditnehmer im Zuge von Basel II Bundesverband Deutscher Banken 2005, S. 16

Abbildung 13: Bankeninternes Rating¹⁷

Unter den Begriff „Hardfacts“ sind zunächst alle Risikofaktoren, die sich aus der Bilanz und/ oder der Gewinn- und Verlustrechnung ableiten lassen, zusammenzufassen. Hierbei handelt es sich um quantitative Bilanzkennziffern. Häufig wird zudem die in der Vergangenheit beobachtete Kontoführung des Unternehmens herangezogen.

„Softfacts“ stellen i.d.R. Risikofaktoren dar, die den Banken nicht ohne weiteres zugänglich sind. Häufig handelt es sich um Einschätzungen der „Qualität“ bestimmter Unternehmenselemente wie beispielsweise Management, Mitarbeiter, IT, Produktion etc. Darüber hinaus sind Beziehungen des Unternehmens zu seinem Marktumfeld (Markt- und Wettbewerbssituation) zu betrachten.

¹⁶ Quelle: Bankeninternes Rating mittelständischer Kreditnehmer im Zuge von Basel II Bundesverband Deutscher Banken 2005

¹⁷ Quelle: Bankeninternes Rating mittelständischer Kreditnehmer im Zuge von Basel II Bundesverband Deutscher Banken 2005, S. 16

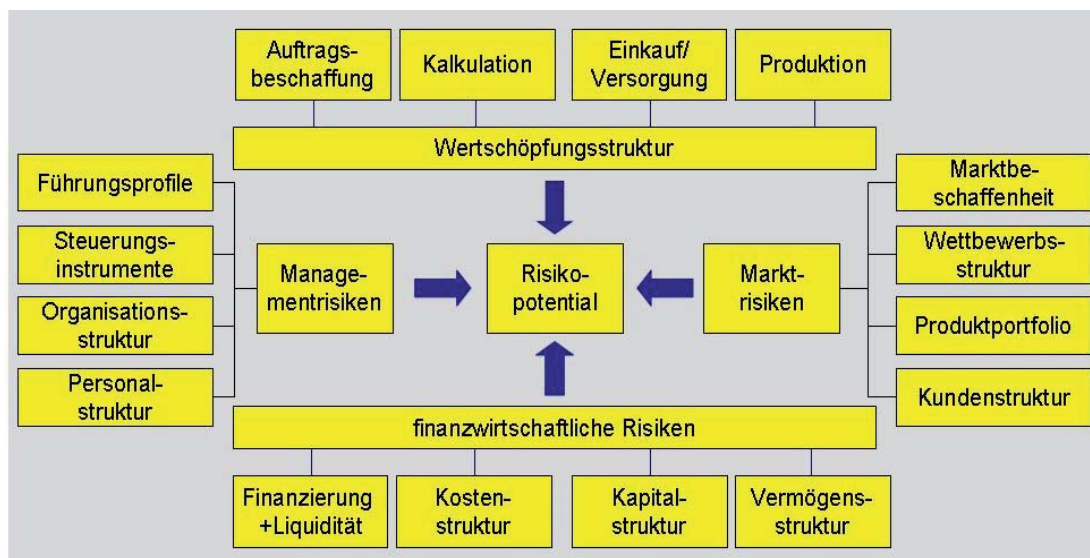
Je nachdem in welcher Branche der Kreditnehmer tätig ist, existieren branchen-individuelle Risikofaktoren. Aus diesem Grund verfügen viele bankeninterne Ratingsysteme über eine Beurteilung der jeweiligen Branchensituation.

Standardisierte Ratingverfahren werden in einzelnen Fällen nicht immer jeder Unternehmenssituation gerecht. Deshalb kann zusätzlich eine sogenannte individuelle Ratingkomponente in das Ratingverfahren mit einbezogen sein.¹⁸

2.1.1 Beispiel eines Ratingrasters für Bauunternehmen

Ausgewählte Determinanten des Risikopotentials eines Bauunternehmens¹⁹

Das Risikopotential eines Bauunternehmens setzt sich aus den Wertschöpfungsstrukturrisiken, den Marktrisiken, den finanzwirtschaftlichen Risiken und den Managementrisiken zusammen, die nachfolgend vorgestellt werden.



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

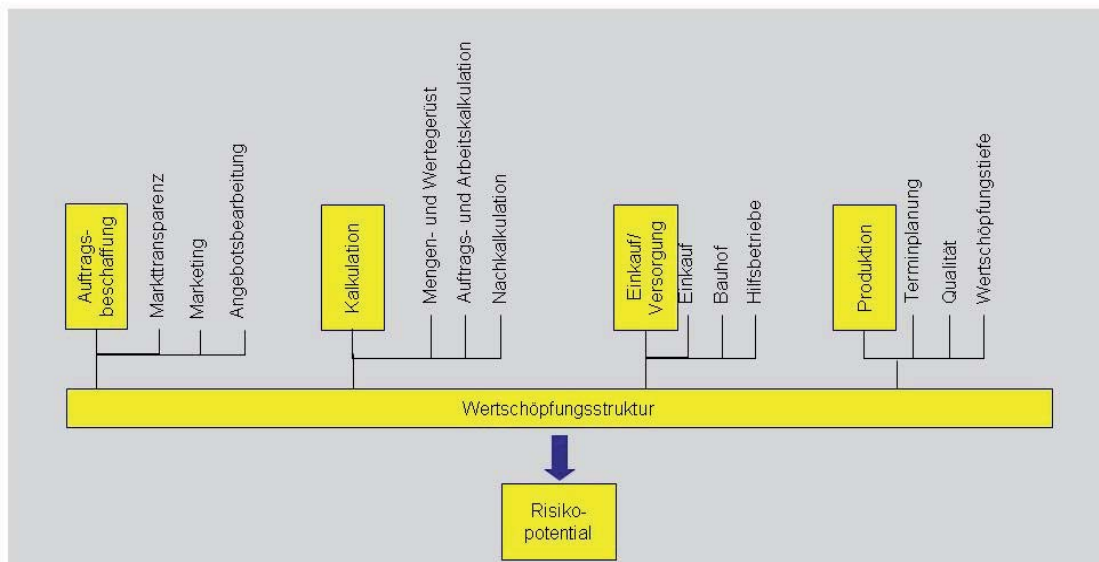
Abbildung 14: Determinanten des Risikopotentials eines Bauunternehmens²⁰

¹⁸ Quelle: Bankeninternes Rating mittelständischer Kreditnehmer im Zuge von Basel II Bundesverband Deutscher Banken 2005, S. 14

¹⁹ Wischhof, Zukunftsbewältigung deutscher Bauunternehmen in Europa, S. 27 ff.

²⁰ Wischhof/von Windau: Erfolgsfaktorenanalyse im Rahmen des Risikomanagements: Fallstudie Bauunternehmen, Handbuch Firmenkundengeschäft – Hrsg. Juncker/Priewasser, Frankfurt 1993

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.

Abbildung 15: Risikokomponenten in der Wertschöpfungsstruktur eines Bauunternehmens²¹

- **Auftragsbeschaffung:**

- Welche Beziehungsgeflechte und Informationsquellen werden zur Schaffung von Marktransparenz und Vorfeldakquise genutzt?
- Wie aktuell und systematisch ist die Informationsbeschaffung?
- Welche zusätzliche wertschöpfende Beratung wird dem Kunden angeboten?
- Gibt es wettbewerbsdifferenzierende Alleinstellungsmerkmale (Spezialisten-Know-how etc.)?
- Welche Entscheidungskriterien werden zur Auswahl der zu kalkulierenden Angebote zugrunde gelegt?
- Wie werden die Vertrags- und Auftragsbedingungen vor Angebotsabgabe z.B. rechtlich geprüft?

²¹ Wischhof/von Windau: Erfolgsfaktorenanalyse im Rahmen des Risikomanagements: Fallstudie Bauunternehmen, Handbuch Firmenkundengeschäft – Hrsg. Juncker/Priewasser, Frankfurt 1993

- **Kalkulation:**

- Ist das Mengen- und Wertegerüst durch betriebsinterne Nachkalkulationen vorangegangener Projekte abgesichert?
- Sind die voraussichtlichen Leistungen der potentiell einzusetzenden Nachunternehmer durch rechtlich verbindliche Angebote abgesichert?
- Gibt es Risiken bei den mit Nachunternehmerleistung kalkulierten Positionen – wird auf ein verlässliches Netz solider Baupartner zurückgegriffen?
- Werden die angebotsorientierten Leistungsverzeichnispositionen zum Zwecke des Soll-Ist-Vergleichs in vorgangsorientierte Positionen umgearbeitet?
- Werden die Ergebnisse der Nachkalkulationen in einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess einbezogen?

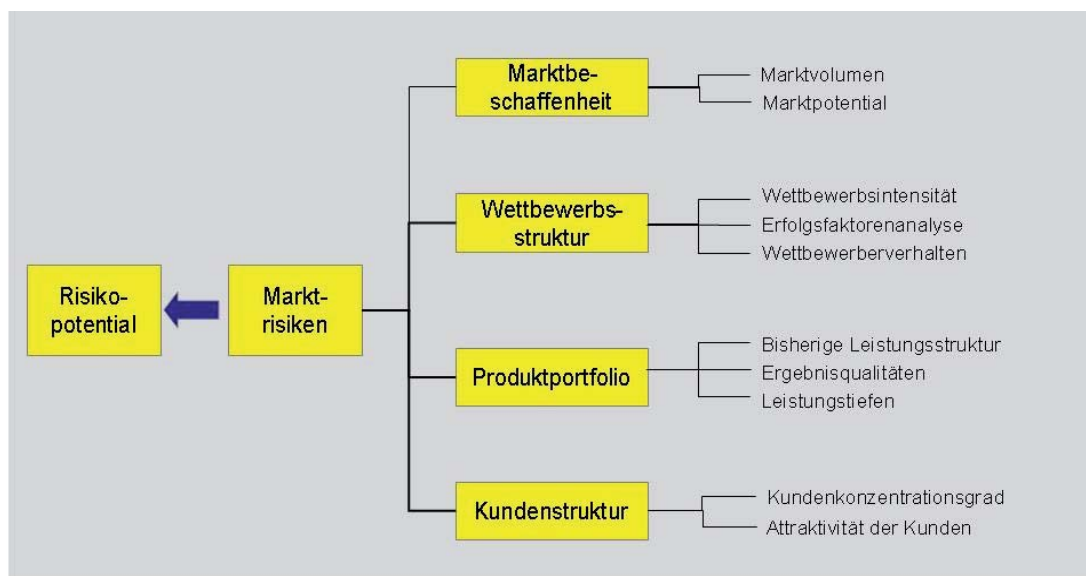
- **Einkauf/ Nachversorgung:**

- Wie ist das Bestellwesen organisiert?
- Wie werden Lieferanten und Nachunternehmer ausgewählt – gibt es ein internes Qualitätsbeurteilungssystem zur Beurteilung von beispielsweise Nachunternehmern?
- Liegen Investitionsentscheidungen Wirtschaftlichkeitsberechnungen zugrunde?
- Wird die Kosten- und Ergebnisrelation der Hilfs- und Nebenbetriebe auch unter Markt- und Wettbewerbsgesichtspunkten auf den Prüfstand gestellt?
- Sind die Verrechnungssätze der Hilfs- und Nebenbetriebe angemessen?
- Finden die voraussichtlichen Zahlungsströme, die sich aus dem Einkauf ergeben, Berücksichtigung in der unternehmensumfassenden Liquiditäts- und Finanzplanung?

- **Produktion:**

- Erfolgt eine strikte kostenorientierte Baustellenabwicklung, die durch entsprechende Soll-Ist-Vergleichsrechnungen hinterlegt ist?
- Welche Projektmanagementinstrumente werden mit welchem Aussagegehalt unter Berücksichtigung von Zeitnähe und Plausibilität der gelieferten Informationen eingesetzt?
- Gibt es nennenswerte Qualitätsmängel bei den erstellten Baudienstleistungen, liegen Gewährleistungsansprüche vor?
- Wird die Wertschöpfungstiefe – also die Frage ob bestimmte Leistungen von eigenen Mitarbeitern oder durch Nachunternehmer abzuwickeln sind – aus Kosten- und Qualitätsgesichtspunkten permanent hinterfragt?

Ausgewählte Komponenten des Marktrisikos für Bauunternehmen



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

Abbildung 16: Komponenten des Marktrisikos für Bauunternehmen²²

²² Wischhof/von Windau: Erfolgsfaktorenanalyse im Rahmen des Risikomanagements: Fallstudie Bauunternehmen, Handbuch Firmenkundengeschäft – Hrsg. Juncker/Priewasser, Frankfurt 1993

- **Marktbeschaffenheit:**

- Wächst das Unternehmen im jeweiligen Aktionsradius und in den bedienten Leistungssegmenten zumindest marktkonform?
- Sind Marktanteilsverluste oder –gewinne zu verzeichnen?
- Wie hoch ist der Angebotsverlauf, wie wird die Zuschlagsquote bei den ausstehenden Angeboten beurteilt?
- Welche jeweiligen Perspektiven bietet der bediente Markt kurz- bis mittelfristig?
- Welche Projekte stehen zur Ausschreibung an?
- Wie erfolgreich konnte das Unternehmen in der Vergangenheit bei den zur Ausschreibung stehenden Projektarten agieren, wie war die „Trefferquote“ bei den Submissionen, wie groß war innerhalb der Submissionen der Abstand zum nächst günstigeren Bieter?

- **Wettbewerbsstruktur:**

- Wie viele relevante Wettbewerber befinden sich im Aktionsradius des Unternehmens?
- Welche Preispolitik der Wettbewerber ist erkennbar?
- Wie ist das eigene Unternehmen anhand verschiedener Erfolgsfaktoren im Vergleich zum Wettbewerb zu beurteilen, z.B. hinsichtlich:
 - Qualität
 - Termineinhaltung
 - Preis-Leistungs-Relation
 - Nachunternehmermanagement
 - Image im Markt
 - Besonderer Fertigkeiten (Alleinstellungsmerkmale, z.B. besonderes technisches Know-how)
- Welche Strategien werden von den Wettbewerbern verfolgt – bieten sie z.B. möglichst günstige Problemlösungen am Markt an oder differenzieren sie sich durch besonders anspruchsvolle Problemlösungen?

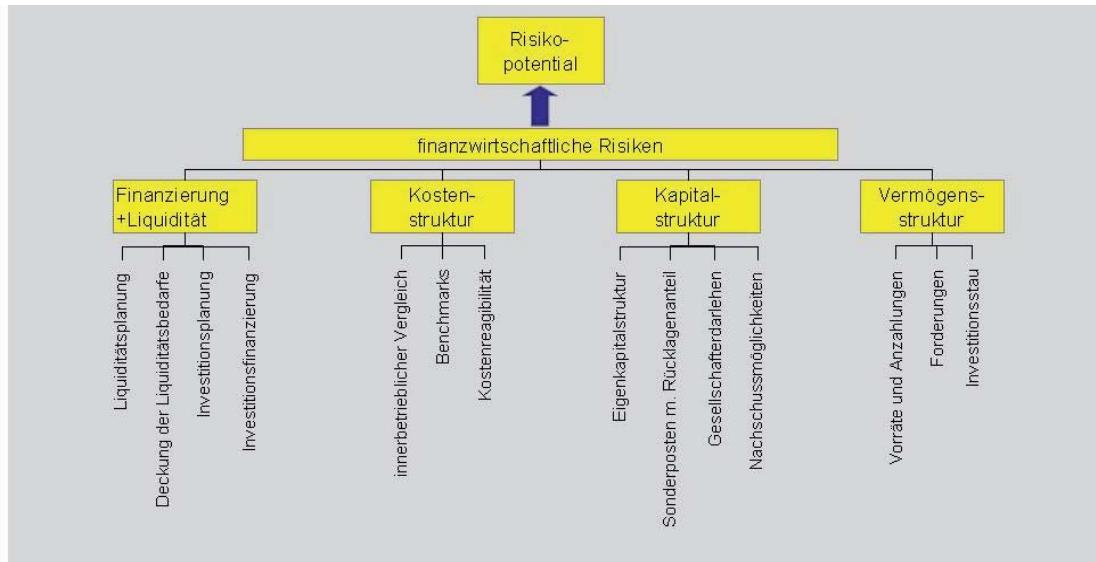
- **Produktportfolio:**

- Tragen die einzelnen Bauleistungen zum Gesamtergebnis bei oder werden verschiedene Gewerke „subventioniert“?
- Gibt es Eigenleistungen, die z.B. durch Nachunternehmer kostengünstiger ausgeführt werden können?
- Wie sind die aus der Nachkalkulation gewonnenen Ergebnisse zu bewerten, werden – differenziert nach Auftragsgrößen, Kundengruppen, Gewerkeschwerpunkten etc. – auskömmliche Ergebnisse erzielt oder sollten aus dieser Betrachtungsebene heraus bestimmte Auftragsgrößen, Kundengruppen oder Gewerkeschwerpunkte nicht mehr bedient werden?
- Gibt es ergebniswirksame Maßnahmen, die Leistungstiefe zu verringern, sind z.B. alle Hilfs- und Nebenbetriebe im eigenen Unternehmen vorzuhalten oder gibt es Möglichkeiten, diese Leistungen extern günstiger zu beziehen?

- **Kundenstruktur:**

- Ist das Unternehmen von wenigen Kundengruppen abhängig (z.B. Tankstellenbau) oder sind keine Kundengruppenkonzentrationen erkennbar?
- Wie ist die Attraktivität der bedienten Kundengruppen hinsichtlich der jeweiligen Marktperspektiven einzuschätzen?
- Gibt es Wettbewerbsvorteile durch die Spezialisierung auf bestimmte Kundengruppen und durch die spezifische Abdeckung der von diesen Kunden definierten Anforderungen, kann das Unternehmen durch die Wiederholgrade bei bestimmten Bauten (z.B. Verbrauchermärkte) Lernkurven und damit Kostenvorteile vorweisen?

Ausgewählte Komponenten des finanzwirtschaftlichen Risikos für Bauunternehmen



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

Abbildung 17: Komponenten des finanzwirtschaftlichen Risikos für Bauunternehmen²³

- **Kostenstruktur:**

- Wie haben sich bestimmte Kostenbestandteile z.B. im Verhältnis zur Leistung im Zeitverlauf entwickelt?
- Sind indizierte Gemeinkosten beispielsweise deutlich schneller gestiegen als die indizierte Leistung?
- Welche gegensteuernden Maßnahmen können eingeleitet werden?
- Wie stellen sich die Kostenstrukturen z.B. im Verhältnis zum Wettbewerb dar? (Kostenstrukturen sind u.a. im baustatistischen Jahrbuch oder bei verschiedenen Instituten, die einen Betriebsvergleich durchführen, zu erfahren)
- Wie fixkostenlastig ist das Unternehmen, in welchem Zeitraum können ergebnis- und liquiditätswirksam bestimmte Kostenblöcke abgebaut werden?

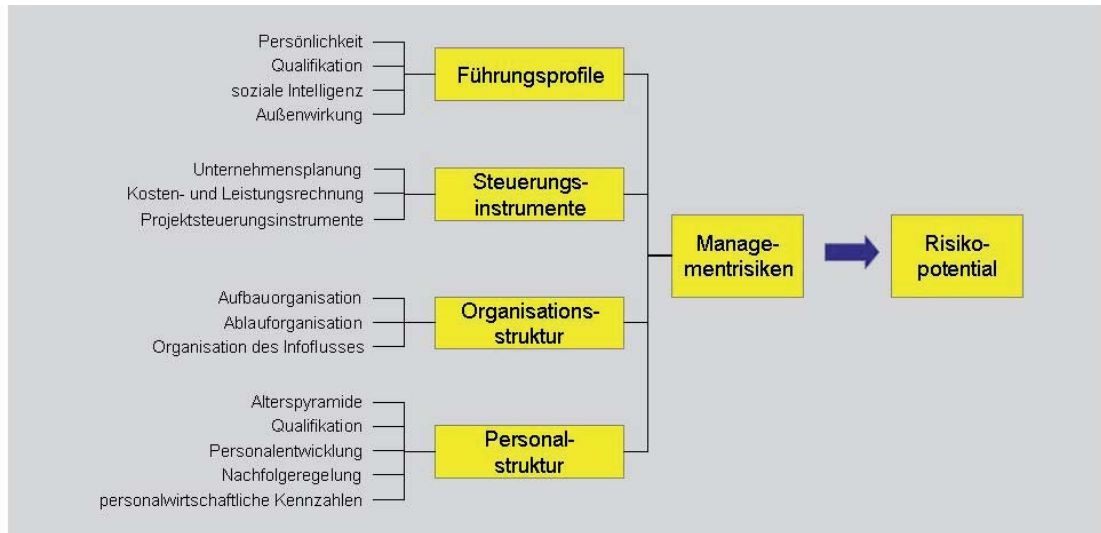
²³ Wischhof/von Windau: Erfolgsfaktorenanalyse im Rahmen des Risikomanagements: Fallstudie Bauunternehmen, Handbuch Firmenkundengeschäft – Hrsg. Juncker/Priewasser, Frankfurt 1993

-
- **Vermögensstruktur:**
 - Wie entwickelte sich die Position „unfertige Bauten“ im Zeitverlauf?
 - Inwieweit sind die Baustellenbestände mit Anzahlungen hinterlegt?
 - Zeigen Stichproben bei den unfertigen Bauten eher eine vorsichtige oder eine sehr optimistische Bewertungsmethodik?
 - Welche Forderungen sind festzustellen, wie werthaltig sind diese?
 - Wurde bei zweifelhaften Forderungen bereits entsprechende bilanzielle Vorsorge getroffen?

 - **Finanzierung und Liquidität:**
 - Liegt eine in sich geschlossene Liquiditäts- und Finanzplanung vor?
 - Wie ist die Solidität dieser Planung zu beurteilen, z.B. hinsichtlich der in der Vergangenheit ausgewiesenen Abweichungen?
 - Gibt es eine Liquiditätsplanung auf Projektebene?
 - Werden Investitionen unter Berücksichtigung von Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen fristenkongruent geplant?

 - **Kapitalstruktur:**
 - Wie ist die Eigenkapitalquote – auch im Verhältnis zu Branchenwerten zu bewerten?
 - Gibt es eigenkapitalähnliche Bilanzpositionen?
 - Ist der Unternehmer in der Lage und bereit, Kapital nachzulegen?

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.

Abbildung 18: Komponenten des Managementrisikos eines Bauunternehmens²⁴

- **Führungsprofile:**

- Wie offen kommuniziert der Unternehmer; müssen die gewünschten Informationen mühselig erhoben und nachgefragt werden oder werden erzielte Quartalsergebnisse, Plan-Ist-Abweichungen, besondere Ereignisse usw. zeitnah und plausibel bekannt gegeben?
- Stimmen die Prognosen des Unternehmens hinsichtlich z.B. der Ergebnisentwicklung oder werden „salamitaktisch“ immer wieder Korrekturen vorgenommen?
- Gibt es Risiken in der Person des Unternehmers hinsichtlich Gewohnheiten und Lebenswandel?

²⁴ Wischhof/von Windau: Erfolgsfaktorenanalyse im Rahmen des Risikomanagements: Fallstudie Bauunternehmen, Handbuch Firmenkundengeschäft – Hrsg. Juncker/Priewasser, Frankfurt 1993

- **Steuerungsinstrumente:**

- Ist das verwendete Planungssystem geschlossen, fließen z.B. die Ergebnisse der Investitionsplanung in die Liquiditäts- und Finanzplanung ein?
- Wie ist die Solidität des Kosten- und Leistungsrechnungssystems hinsichtlich Zeitnähe, Plausibilität und Aussagekraft zu beurteilen?
- Reichen die kalkulatorischen Ansätze aus oder müssen hinsichtlich des zu erwartenden Ergebnisses Korrekturen vorgenommen werden?
- Bei welchen Leistungen kommt es zu ungewollten Abweichungen?
- Wie reaktionsverbunden werden die Informationen aus dem Steuerungsinstrumentarium verarbeitet, werden die Informationen z.B. passiv zur Kenntnis genommen oder gibt es Baustellenbesprechungen o.ä., bei denen diese Abweichungen zum Anlass genommen werden, Korrekturmaßnahmen einzuleiten?
- Welche Ergebnisse werden auf den jeweiligen Baustellen erzielt?
- Welche Erfahrungen können aus den bereits abgewickelten Projekten gewonnen werden?
- Welche weiteren Projektsteuerungsinstrumente kommen zum Einsatz, z.B. Bauzeitenplanung?
- Welche Informationen werden zur Beurteilung der Wirtschaftlichkeit von Hilfs- und Nebenbetrieben zur Verfügung gestellt?

- **Organisationsstruktur:**

- Sind Kompetenzen und Verantwortlichkeiten der einzelnen Mitarbeiter geregelt und bekannt?
- Sind Schnittstellen im Auftragsabwicklungsprozess geregelt, gibt es z.B. Übergabegespräche zwischen der Kalkulationsabteilung und der Baustellenabwicklung, in denen die kalkulatorischen Ansätze besprochen werden und die „Verantwortlichkeit“ für das Baustellenergebnis in die Baustellenabwicklung abgegeben wird?
- Wer bekommt welche Informationen zu welchem Zeitpunkt und mit welchem Ziel?

- **Personalstruktur:**

- Können wichtige Positionen, die altersbedingt nachbesetzt werden müssen, mit eigenen geeigneten Mitarbeitern besetzt werden?
- Wie ist grundsätzlich die „Qualität“ der zweiten Ebene zu bewerten?
- Gibt es geeignete Personalentwicklungskonzepte im Unternehmen, die es erlauben, potenzialstarke Mitarbeiter zu entwickeln?
- Ist die Nachfolge des Gesellschafters geregelt?
- Gibt es Auffälligkeiten bei wesentlichen personalwirtschaftlichen Kennziffern (z.B. Fluktuationsraten, Krankheitsquoten etc.?)

Diese beispielhaft skizzierten Fragestellungen und die bereits dargestellten bilanziellen Auswertungen stellen einen wesentlichen Teil der Bonitätsbeurteilung dar.

Im Folgenden werden Finanzierungsformen und das Finanzierungsverhalten näher untersucht.

2.1.2 Finanzierungsformen im Überblick

Mezzanine-Kapital ist je nach Ausgestaltungsform näher dem Eigenkapital oder dem Fremdkapital zuzuordnen.

Kriterien	Eigenkapital	Mezzanine-Kapital	Fremdkapital
Rechtliche Stellung	(Mit-) Eigentümerstellung	Unterschiedlich	Schuldrechtliche Gläubigerstellung
Haftung	Mindestens in der Höhe der Einlage	Im Ausmaß des in Eigenkapital gewandelten Anspruchs	Keine Haftung
Erfolgsbeteiligung	Teilhabe an Gewinn und Verlust	Erfolgsabhängige Verzinsungsanteile	i.d.R. fester Zinsanspruch, kein GuV-Anteil
Vermögensanspruch	Wenn Liquiditätserlös größer als Schulden	Ja, über Equity-Kicker	Rückanspruch in Höhe der Gläubigerforderung
Unternehmensleitung	i.d.R. berechtigt	Stimm- und Kontrollrechte möglich	Grundsätzlich nein, aber vertragliche Kontrollrechtliche und teilweise faktische Einflussmöglichkeiten
Besicherung	Keine	Keine oder mit Rangrücktritt	(vorrangige) Kreditsicherheiten
Steuerliche Belastungen	Gewinn voll belastet von ESt, KSt, GewST (variiert nach Rechtsform)	Je nach Art: Zinsen als Aufwand absetzbar (Stand September 2006)	Zinsen als Aufwand absetzbar (Einschränkung bei GewST)
Liquiditätsbelastung	Nicht fix, nur bei Gewinnausschüttung	Flexibel gestaltbar	Fix (Zinsen und Tilgung)
Renditeerwartung	Ca. 25-30 % p.a.	Ca. 10-30 % p.a.	Ca. 5-9 % p.a.

Abbildung 19: Kriterien für Finanzierungsmöglichkeiten

Neben konventionellen Finanzierungsmöglichkeiten, wie dem Bankkredit und der Gesellschaftereinlage, werden auch andere Finanzierungsalternativen für die Unternehmen zunehmend interessant.

Meist beschränkt die Unternehmensgröße jedoch die Nutzungsmöglichkeit der Instrumente.

Formen Größe	Fremdfinanzierung	Mezzanine-Finanzierung	Eigenfinanzierung
klein	• Klassischer Bankkredit • Factoring • Leasing • Avale • Lieferantenkredit	• Nachrangiges Darlehen • Stille Beteiligung	• Innenfinanzierung (Selbstfinanzierung) • Gesellschaftereinlage • Venture Capital/ Private Equity
mittel	• Klassischer Bankkredit • Factoring • Leasing • Avale • Lieferantenkredit	• Nachrangiges Darlehen • Stille Beteiligung	• Innenfinanzierung (Selbstfinanzierung) • Gesellschaftereinlage • Venture Capital/ Private Equity
groß	• Klassischer Bankkredit • Unternehmensdarlehen • Schldscheindarlehen • Asset Backed Securities • Factoring • Leasing • Avale • Lieferantenkredit	• Nachrangiges Darlehen • Stille Beteiligung • Genußscheine • Wandel- und Optionsanleihen	• Innenfinanzierung (Selbstfinanzierung) • Gesellschaftereinlage • Börsengang • Venture Capital/ Private Equity

Abbildung 20: mögliche Finanzierungsformen nach Unternehmensgröße

Formen der Fremdfinanzierung

Formen der Fremdfinanzierung werden im Folgenden nach Definition, Eignung sowie Vor- und Nachteilen aufgezeigt.

Formen	Klassischer Bankkredit	Factoring
Definition	Überlassung von Kapital auf bestimmte Zeit durch einen Kreditgeber an Kreditnehmer	Ankauf von kurzfristigen Forderungen eines Unternehmens durch einen Factor, der je nach Ausgestaltung des Vertrages bestimmte Funktionen (Finanzierungs-, Delkredere-, und Dienstleistungsfunktionen) übernimmt.
Geeignet bei	Grundsätzlich bei allen mittelständischen Unternehmen	- Bei Unternehmen mit relativ konstanten Abnehmern und guter Bonität - Jahresumsatz von ca. 2,5 Mio. € - Zahlungsziele von/bis 90 Tage
Vorteile	- Keine Kontrollverluste des Kreditnehmers (bzw. keine Mitbestimmungsrechte des Kapitalgebers) - Bevorzugtes Finanzierungsinstrument des Mittelstands - Stärkung der Partnerschaft zwischen Bank und Unternehmen	- Größere finanzielle Flexibilität durch sofortige finanzielle Mittel - Einsparung von Sach- und Personalkosten durch Übernahme des Factors - Vermeidung von Verlusten durch Insolvenzen der Abnehmer - Meist positive Auswirkungen des Factors auf die Bilanzstruktur und Verbesserung des Bonitätsratings - Bilanzverkürzung bei steigender Eigenkapitalquote durch Abbau von Forderungen und Verbindlichkeiten
Nachteile	Systematische Kreditprüfung des Kreditnehmers unter Vorgaben durch Basel II	- Hohe Anlaufkosten, Amortisation meist erst nach längerem Zeitraum - Verlust von persönlichen Kundenbeziehungen - Bei unzureichender Kommunikation gegenüber den Kunden könnte ein Imageverlust drohen - Nicht immer ist Factoring gegenüber einem Kredit die günstigere Alternative. Neben anfallenden Zinsen wird eine Gebühr für die Übernahme der Dienstleistungsfunktion (zw. 0,5 – 2,5 % des verkauften Forderungsvolumens) und eine Delkrederegebühr (in einer Höhe zw. 0,2 – 0,5 % des Forderungsvolumens) verlangt.

Quelle: In Anlehnung an Hanker, Kredite für den Mittelstand – was sich ändert, worauf Sie achten sollten und was ihnen Vorteile bringt, S.62 ff. und an Lüpken, Alternative Finanzierungsinstrumente für mittelständische Unternehmen, S.73 ff.

Abbildung 21: Fremdfinanzierung: klassischer Bankkredit und Factoring

Formen	Leasing	Avale (Bankbürgschaften)
Definition	- Entgeltliche Nutzungsüberlassung von beweglichen und unbeweglichen Wirtschaftsgütern durch Finanzierungsinstitute, bzw. Leasinggesellschaften (indirektes Leasing) oder von Herstellern der Güter selbst (direktes Leasing). - Es existieren unterschiedliche Arten des Leasings: ➤ Finance-Leasing ➤ Operate-Leasing ➤ Sale-and-lease-back, sowie ➤ Diverse Sonderformen	- Übernahme einer Bürgschaft oder Garantie durch eine Bank für gegenwärtige oder zukünftige Verpflichtungen eines Avalkreditnehmers gegenüber einem Dritten - Die Bank überträgt ihre Bonität auf den Avalkreditnehmer - Bankavale beziehen sich immer nur auf die Zahlung <u>einer</u> in Anspruch genommenen Leistung, nicht auf alle Leistungen
Geeignet bei	Auch für kleinere mittelständische Unternehmen durchführbar	Gewährleistungen und Verbindlichkeiten gegenüber Dritten diverser Art, u.a. Anzahlungsgarantien, Bietungsgarantien, Leistungsgarantien, Gewährleistungsgarantien
Vorteile	- Leasingraten sind i.d.R. während der Mietdauer fest vereinbart und bilden eine klare Kalkulationsgrundlage - Im Gegensatz zum Kredit keine Aufwendung besonderer Sicherheiten - Leasingraten sind steuerlich voll absetzbar - Liquiditätsschonung - Leasing ist Bilanzneutral	- Erhalt einer Sicherheitsleistung ohne wesentlichen Einsatz finanzieller Mittel - Kosten und Kundenprovision sind in der Regel relativ gering - Die Provision richtet sich nach der tatsächlichen Nutzung, meist 2,5% der Avalsumme plus einmalige Ausfertigungsgebühr für die Bürgschaftsurkunde
Nachteile	- Hohe Ratenzahlung – Leasingraten liegen dabei i.d.R. 20-25 % über dem Anschaffungswert. Zusätzlich fällt meist eine Abschlussgebühr von ca. 5% des Anschaffungswertes an. - Langfristige Bindung an den Leasingvertrag - Keine Rückgabe des Mietobjekts und Gefahr der technischen Überalterung	Ein Avalkredit ist kein Kredit von einer Bank, der Avalnehmer erhält somit keine finanziellen Mittel

Quelle: In Anlehnung an Hanker, Kredite für den Mittelstand – was sich ändert, worauf Sie achten sollten und was ihnen Vorteile bringt, S.62 ff. und an Lüpken, Alternative Finanzierungsinstrumente für mittelständische Unternehmen, S.91 ff.

Abbildung 22: Fremdfinanzierung: Leasing und Avale

Formen	Lieferantenkredite	Unternehmensanleihen (engl. Bonds)
Definition	Der Lieferant gewährt dem Kunden beim Kauf von Waren oder Dienstleistungen eine längere Zahlungsfrist	Langfristige Schuldverschreibung mit vertraglich festgelegter Verzinsung, Laufzeit und bestimmter Stückelung
Geeignet bei	Kleinen und mittelständischen Unternehmen, bei denen die Sicherheiten für andere Finanzierungsformen nicht ausreichen	Mittelständischen und größeren Unternehmen mit einem Jahresumsatz von deutlich über 50 Mio. €/ Jahr
Vorteile	- Kurzfristige Zurückhaltung von finanziellen Mitteln - Festigung der Abnehmer- und Lieferantenbeziehung - Keine Inanspruchnahme von Kreditlinien bei Banken - Fehlen einer systematischen Kreditprüfung	- Diversifikation von Finanzquellen - Unter Umständen günstigere Alternative zum Kredit - Verbreitung der Investorenbasis - Entlastung bestehender Kreditlinien - Freisetzung von Anlagevermögen - Flexible gestaltbare Anleihenbedingungen
Nachteile	- Sehr hohe Kapitalkosten - Gefahr der Abhängigkeit vom Lieferanten - Keine Inanspruchnahme von Skonti oder sonstigen Rabatten	- Externes Rating muss i.d.R. vorhanden sein - Hohe Emissionskosten - Weitgehende Publizitäts- und Transparenzvorschriften im Rahmen der Börsenzulassung - Erhöhung der Fremdkapitalquote, bzw. des Verschuldungsgrades

Quelle: In Anlehnung an Hanker, Kredite für den Mittelstand – was sich ändert, worauf Sie achten sollten und was ihnen Vorteile bringt, S.62 ff. und an Lüpken, Alternative Finanzierungsinstrumente für mittelständische Unternehmen, S.59 ff. und 66 ff. ; Ernst&Young, Wege zum Wachstum, S.48

Abbildung 23: Fremdfinanzierung: Lieferantenkredit und Unternehmensanleihen (Bonds)

Formen	Schuldscheindarlehen (Privatplatzierte Schuldverschreibungen)	Asset Backed Securities (ABS)
Definition	- Lang- oder mittelfristige Darlehen, die gegen einen Schuldschein oder eine Schuldurkunde gewährt werden - Im Gegensatz zur Anleihe tritt der Kreditgeber nicht auf dem anonymen Kapitalmarkt auf, sondern in Form einer Kapitalsammelstelle, bzw. institutionelle Anleger wie private und öffentliche Versicherungsunternehmen, Sozialversicherungsträger, öffentliche Stellen und Kreditinstitute mit Sonderaufgaben - Laufzeiten zwischen 10 bis max. 15 Jahren	- Durch Forderungen versicherte Schuldscheine. Das Unternehmen, welches Forderungen anbietet, gründet zum Zweck des Verkaufs eine sog. Zweckgesellschaft. Der Forderungskäufer wird Eigentümer der Forderungen. Die Finanzaktiva scheidet aus dem Vermögen des Verkäufers aus und werden durch die Zweckgesellschaft als Käufer aktiviert. - Im Gegensatz zum Factoring tritt das verkaufende Unternehmen unverändert gegenüber seinen Schuldnern auf. Die Forderungen werden i.d.R. weiter von dem Unternehmen verwaltet.
Geeignet bei	- Unter Umständen können Covenants (Vertragsklauseln) Bestandteile des Darlehensvertrages sein, diese beinhalten i.d.R.: ➢ Gesamtkapitalrendite > 6% ➢ Entschuldungsdauer < 7 Jahre ➢ Finanzierungskoeffizient < 2	- Größere bis mittelständische Unternehmen mit Forderungsvolumen von mind. 35 Mio. € - Auch bei niedriger Bonität, aber hohen regelmäßigen Forderungen möglich
Vorteile	- Geringere Emissionskosten als bei öffentlichen Anleihen - Vermeidung aufwändiger Börsenzulassungen und Publizitätspflichten - Individuelle Ausgestaltung erhöht Finanzierungsflexibilität - Rechtsformenabhängigkeit - Verbreitung der Investorenbasis - Verhandlungen mit Kapitalgebern direkt möglich - Kurzfristige Verfügbarkeit bei vorhandenem Investor	- Diversifikation von Finanzquellen durch Zugang zum Kapitalmarkt - Verbesserung der Bilanz-, bzw. der Kapitalstruktur durch Rückführung der Verbindlichkeiten (z.B. Bilanzverkürzung) - Steuerliche Vorteile gegenüber der Kreditaufnahme (Verminderung der Gewerbesteuerbelastung) - Nutzung von ABS nicht nach außen sichtbar
Nachteile	- Höherer Zinssatz als bei öffentlichen Anleihen - Covenants schränken den Handlungsspielraum des Unternehmens ein - I.d.R. Einräumung von außerordentlichen Kündigungsrechten - Relativ geringe Anzahl potentieller Investoren Illiquidität im Sekundärmarkt aufgrund mangelnder Fungibilität	- Zusätzliche anfallende Kosten sowie erhöhter Aufwand und Komplexität: aufsichtsrechtliche, buchhalterische und allgemein juristische Abklärungen sind notwendig - Trennung von verkauften und nicht verkauften Forderungen (meist nur möglich durch Einsatz von Softwareprogrammen, wodurch hohe IT-Kosten entstehen können) - Mangelnde Flexibilität der Finanzierungsform (Struktur und Rückzahlungsmodalitäten oft auf Jahre festgelegt und nur schwer änderbar) - Zusätzlicher Druck auf Mahnwesen und Inkasso der Investoren

Quelle: In Anlehnung an Hanker, Kredite für den Mittelstand – was sich ändert, worauf Sie achten sollten und was ihnen Vorteile bringt, S.62 ff. und an Lüpken, Alternative Finanzierungsinstrumente für mittelständische Unternehmen, S.59 ff., 66 ff. und 73 ff; Ernst&Young, Wege zum Wachstum, S.48

Abbildung 24: Fremdfinanzierung: Schuldscheindarlehen und Asset Backed Securities

Mezzanine-Finanzierungsformen

Mezzanine-Kapital verbindet die Merkmale aus Eigenkapital- und Fremdkapitalfinanzierung. Unabhängig von der bilanziellen Betrachtung wird mezzanines Kapital im Bankenrating oft als Eigenkapital eingestuft.* Mezzanine können daher kapitalstrukturverbessernd wirken.²⁵

Formen	Mezzanine -Finanzierung
Definition	• Der Begriff „Mezzanine“ stammt aus der Architektur und bezeichnet ursprünglich ein „Zwischengeschoss“. Im übertragenen Sinn verbindet Mezzanine-Kapital die Merkmale von Fremd- und Eigenkapital. • Merkmale von Mezzanine sind Nachrangigkeit (im Falle einer Insolvenz werden nachrangige Forderungen nach allen anderen Forderungen und vor dem Eigentümer bedient) und Unbesicherheit. • Je nach Ausgestaltungsform ist es bilanziell näher dem Eigenkapital oder dem Fremdkapital zuzuordnen.
Geeignet bei	• Für mittelständische Unternehmen sind vor allem das Nachrangdarlehen und die stille Beteiligung relevant. Wandel- und Optionsanleihen erfordern die Rechtsform einer AG. • Unternehmen mit stabiler, wirtschaftlicher Entwicklung und positiver Wachstumsperspektive • Gutem Betriebsergebnis • Starken, stabilen Cash-Flow (Kapitalgeber bevorzugen etablierte, traditionelle Unternehmen, da diese einen leichter zu prognostizierenden Cash-Flow aufweisen als junge, innovative Unternehmen) • Mezzanine sind nicht geeignet zum dauerhaften Eigenkapitaleinsatz. Vielmehr dienen sie zur Überbrückung temporärer Eigenkapitalengpässe. Anwendungsfelder sind u.a. langfristige Investitionen, Unternehmenswachstum, zur Verbesserung der Bilanzstruktur, bei Unternehmensnachfolgen, -übernahme, bzw. Gesellschafterwechseln o. bei Management Buy-outs bzw. Buy-ins.
Vorteile	• Vielfältige und individuelle Ausgestaltungsmöglichkeiten der Finanzierung • Zinszahlungen können als Betriebsausgaben abgesetzt werden • Stärkung der Eigenkapitalbasis • Verbesserung der Bilanzstruktur und positive Beeinflussung des Bonitätsratings • Bestehende Eigentümerverhältnisse bleiben unverändert, Kapitalgeber erhalten i.d.R. nur Informations- und Kontrollrechte, ggf. Zustimmungrechte
Nachteile	• Hohe Kosten für Risikoverzinsung und hohe Renditeansprüche der Kapitalgeber • Offenlegung der wirtschaftlichen Lage, Einblicke in Planzahlen und Business Pläne durch die Kapitalgeber • I.d.R. liegen die Kosten über einer vergleichbaren Kreditfinanzierung

Quelle: In Anlehnung an Lüpken, Alternative Finanzierungsinstrumente für mittelständische Unternehmen, S.100 ff. und Dr. Dirk Plankensteiner, Mezzanine-Finanzierung für den Mittelstand, in RKW, ibm Dezember 2007, S. 7 ff.

Abbildung 25: Merkmale von Mezzaninen Finanzierungen

* Rendite ist abhängig vom individuellen Risikoprofit eines Unternehmens.

²⁵ Quelle: Dr. Dirk Plankensteiner, Mezzanin-Finanzierungen für den Mittelstand in RKW, ibm Dezember 2007, S. 7 ff.

Denkbare Formen der Mezzaninen Finanzierung reichen von dem Nachrangdarlehen über die Stille Beteiligung und Genußscheine bis hin zu Wandel- bzw. Optionsanleihe.²⁶

Klassifizierung Kriterien	Formen von Mezzanine Finanzierung				
	Nachrangdarlehen	Typische stille Beteiligung	Atypische Stille Beteiligung	Genußscheine	Wandel-/ Optionsanleihe
Vergütung	Fix, ggf. mit Abschlusszahlung	Fix plus erfolgsabhängige Vergütung	Fix plus erfolgsabhängige Vergütung	Flexible Vergütungsformen	Lfd. Verzinsung u. Wandlungsrecht
Indikative Renditeerwartung Kapitalgeber*	Ca. 10-15 %	Ca. 12-18 %	Ca. 12-18 %	Ca. 10-20 %	Ca. 10-16 %, bei Wandlung ca. 20-30 %
Informations- Zustimmungs- Rechte der Kapitalgeber	Gläubigerstellung	Vertragliche Zustimmungs-, Informations- und Kontrollrechte	Mitunternehmer- stellung; vertragliche Zustimmungs- Informations- und Kontrollrechte	Gläubigerstellung	Gläubigerstellung; nach Wandlung Gesellschafterstellung
Haftung im Insolvenzfall	Nein, aber Rangrücktritt gegenüber klassischem Fremdkapital	Nein, aber Rangrücktritt gegenüber klassischem Fremdkapital	Ja	Nein	Nein, aber ggf. Rangrücktritt gegenüber klassischem Fremdkapital
Bilanzielles Eigenkapital	Nein	Gestaltungsabhängig	Ja	Gestaltungsabhängig	Erst nach Wandlung
Wirtschaftliches Eigenkapital	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja (Rangrücktritt erklärt), sonst nach Wandlung
Gesetzliche Regelungen	§§ 607-610 BGB	§§ 230-237 HGB, §§ 705-740 BGB	§§ 230-237 HGB, §§ 705-740 BGB	Nicht geregelt	§ 221 AktG

Quelle: Golz/Hoffelner, Mezzanine Capital 2002, S. 10

*Renditeerwartung ist abhängig vom Individuellen Risikoprofil eines Unternehmens

Abbildung 26: Formen von Mezzaninen Finanzierungen

Das Angebot für Mezzanine Finanzierungen ist in den letzten Jahren stark angewachsen, basierend durch steigendes Interesse der Banken für diese Finanzierungsformen. Einer Ermittlung von Fleischhauer, Hoyer und Partner zur Folge wurden im Jahr 2006 ca. 3,7 Mrd. € an Mezzaninen Finanzierungen an 2.600 Unternehmen ausgereicht.²⁷ Die Vergabe der Banken richtet sich i. d. R. nach der Umsatzgröße der Unternehmen und dem Erreichen eines relativ guten Ratings, was in der Nachrangigkeit der Finanzierungsform seine Begründung findet.²⁸

²⁶ Hinweis: Renditeerwartung ist abhängig vom individuellen Risikoprofil eines Unternehmens.

²⁷ Quelle: Fleischhauer, Hoyer und Partner, „Mezzanine-Panel Highlights“, abrufbar unter www.fhpe.de/vc-panel/-studien.de

²⁸ Quelle: Dr. Dirk Plankensteiner, Mezzanine Finanzierung für den Mittelstand in ihr - INFORMATIONEN BAU RATIONALISIERUNG, Ausg. 5/6 2007, Seite 7 ff.

Formen der Eigenfinanzierung

Formen der Innenfinanzierung eignen sich insbesondere für kleine und mittelständische Unternehmen, da sie unabhängig von Fremd- und Kapitalgebern verwendet werden und keine Sicherheiten erfordern.

Formen	Innenfinanzierung (Selbstfinanzierung)
Definition	- Finanzierung aus Umsatzerlösen - Arten: -Selbstfinanzierung • Offene Selbstfinanzierung -In der Bilanz ersichtlich • Stille Selbstfinanzierung -Nicht in Bilanz ersichtlich -Finanzierung aus Abschreibungsgegenwerten -Finanzierung aus Rückstellung
Geeignet bei	Grundsätzlich bei allen Unternehmen, die Gewinn erwirtschaften
Vorteile	- Insbesondere bei kleineren Unternehmen oft die einzige Form der Kapitalbindung - Keine Kapitalbeschaffungskosten - Keine Veränderung der Beteiligungsverhältnisse - Keine Sicherheiten notwendig - Positiver Steuereffekt - Sofortige Verfügbarkeit des Kapitals - Kreditfähigkeit des Unternehmens wird erhöht - Keine Abhängigkeit vom Kapitalmarkt - Keine Abhängigkeit von Eigen- oder Fremdkapitalgebern
Nachteile	- Nur in Gewinnzeiten möglich - Verzicht der Gesellschafter auf Gewinnentnahme - Hohe Besteuerung einbehaltener Gewinne bei Kapitalgesellschaftern - Stille Reservenbildung erschwert die Feststellung der Höhe der Innenfinanzierung

Abbildung 27: Merkmale der Innenfinanzierung

Finanzierungsmöglichkeiten mittels Börsengang und Venture Capital/ Privat Equity sind hingegen i.d.R. nur für größere Unternehmen relevant.

Formen	Börsengang (Going Public)	Venture Capital/ Private Equity
Definition	Aktienemission einer Aktiengesellschaft an die Wertpapierbörse	- Eine Variante der Außenfinanzierung von institutionellen Anbietern (Kapitalbeteiligungsgesellschaften) oder mittels Privatpersonen (Business Angels). - Als Venture Capital wird die Finanzierung neu gegründeter Unternehmen bezeichnet. Demgegenüber wird Private Equity Kapital zur Finanzierung von bereits etablierten Unternehmen herangezogen - I.d.R. liegt eine Beteiligungsdauer zw. 3-8 Jahren vor. Am Ende der Beteiligung werden die Anteile am Unternehmen veräußert
Geeignet bei	- Größere mittelständische Unternehmen mit einem Jahresumsatz über 50 Mio. € - Erfüllung formaler, qualitativer und quantitativer Anforderungen - Erfordernis der Rechtsform einer AG oder KGaA und Bereitschaft zur Offenlegung von Jahresabschlüssen und Quartalsberichten - Erfüllung der Zulassungskriterien für den geregelten Markt u.a.: - Emissionsvolumen mit Nennwert von mind. 250 T€ - Mindeststückzahl der Aktien 10.000 - Attraktives Marktumfeld mit Wachstumspotentialen - Gute Wettbewerbsposition - Erfahrenes Management	- Zum Teil junge, innovative Unternehmen aus schnell wachsenden Branchen, sowie traditionelle, etablierte Unternehmen - Unternehmen mit positiven Zukunftsaussichten und überdurchschnittlichen Wachstumserwartungen - Qualifiziertes Management - Attraktive Wettbewerbsposition - Bereits vor Beginn der Beteiligung sollten interessante Exitmöglichkeiten aufgezeigt werden
Vorteile	- Gewährleistung des Zugangs zum öffentlichen Kapitalmarkt und Sicherstellung einer langfristigen Eigenkapitalfinanzierung - Werbewirkung und Erhöhung des Bekanntheitsgrades	- Gewährung von Kapital i.d.R. unabhängig von Alter, Größe und Rechtsform - Im Gegensatz zum Bankkredit müssen keine Sicherheiten gestellt werden - Keine anfallenden Zins- und Tilgungsabgaben - Unterstützung mittels betriebswirtschaftlichem Know-How - Verbesserung der Finanz- und Risikostruktur - Potentieller Imagegewinn durch Beteiligung einer renommierten Gesellschaft
Nachteile	- Zunahme des Fremdeinflusses und Gewährung von Mitspracherechten - Erweiterte Publizitätsanforderungen - Einmalige und wiederkehrende Emissionskosten, die bis zu 10 % des Emissionsvolumens betragen können - Noch immer starke Unsicherheiten an der Börse	- Fremdeinfluss und Mitwirkungsrechte des Kapitalgebers - Zeitlich begrenzte Beteiligung - Begrenzte Möglichkeiten der Beteiligungsfinanzierung durch selektive Beteiligungspolitik und strengen Auswahlkriterien - Noch immer starke Unsicherheiten an der Börse - Der Markt ist für diese Form der Finanzierung noch unterentwickelt und es liegen nur geringe Erfahrungen vor

Quelle: In Anlehnung an Lüpken, Alternative Finanzierungsinstrumente für mittelständische Unternehmen, S.112 ff/ 121 ff.

Abbildung 28: Eigenfinanzierung: Börsengang und Venture Capital / Private Equity

Finanzierungsverhalten mittelständischer Unternehmen

Das Finanzierungsverhalten von Unternehmen wird in der Literatur unter dem Begriff der Kapitalstrukturentscheidung vielfältig erörtert. Im Folgenden sollen die Pecking Order Theorie und das Einflussmodell von Kapitalstrukturentscheidungen näher untersucht werden. Insbesondere diese beiden Ansätze liefern wesentliche Aussagen über Einflussfaktoren und Motive von Kapitalstrukturentscheidungen.²⁹

Die zu treffende Kapitalstrukturentscheidung resultiert aus einem komplexen System verschiedener Faktoren.

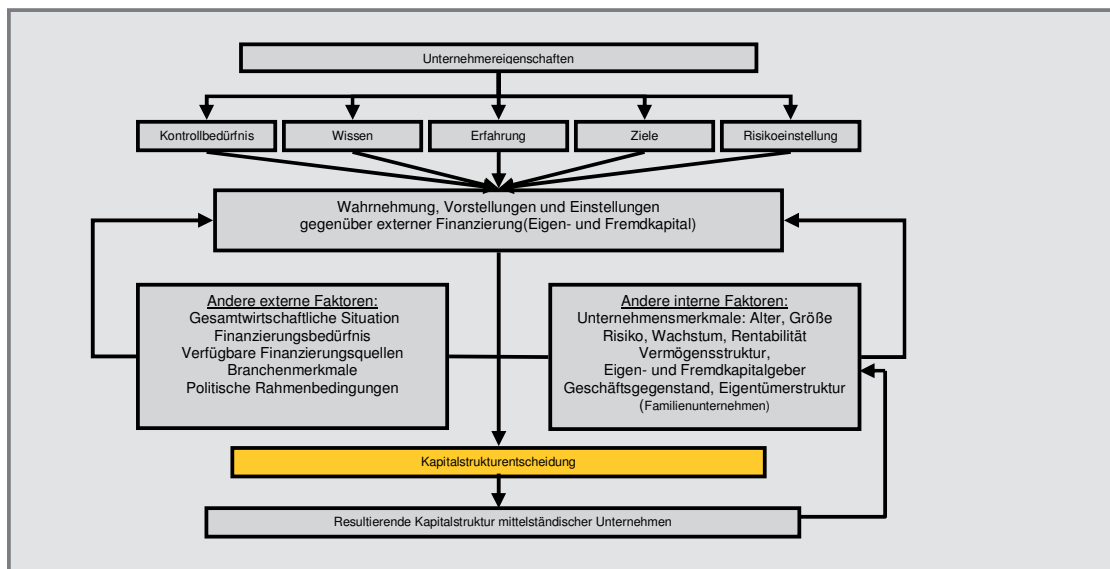


Abbildung 29: System zur Kapitalstrukturentscheidung³⁰

Das Finanzierungsverhalten eines mittelständischen Entscheiders ist die Funktion der 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.

²⁹ Vgl. Myers, The Capital Structure Puzzle 1984, S. 575 ff. und Grichnik: Finanzierungsverhalten mittelständischer Unternehmen im internationalen Vergleich, S. 77 ff.

³⁰ Quelle: Vergleiche Myers, The Capital Structure Puzzle 1984, S. 575 ff. und Grichnik: Finanzierungsverhalten mittelständischer Unternehmen im internationalen Vergleich, S. 77 ff.

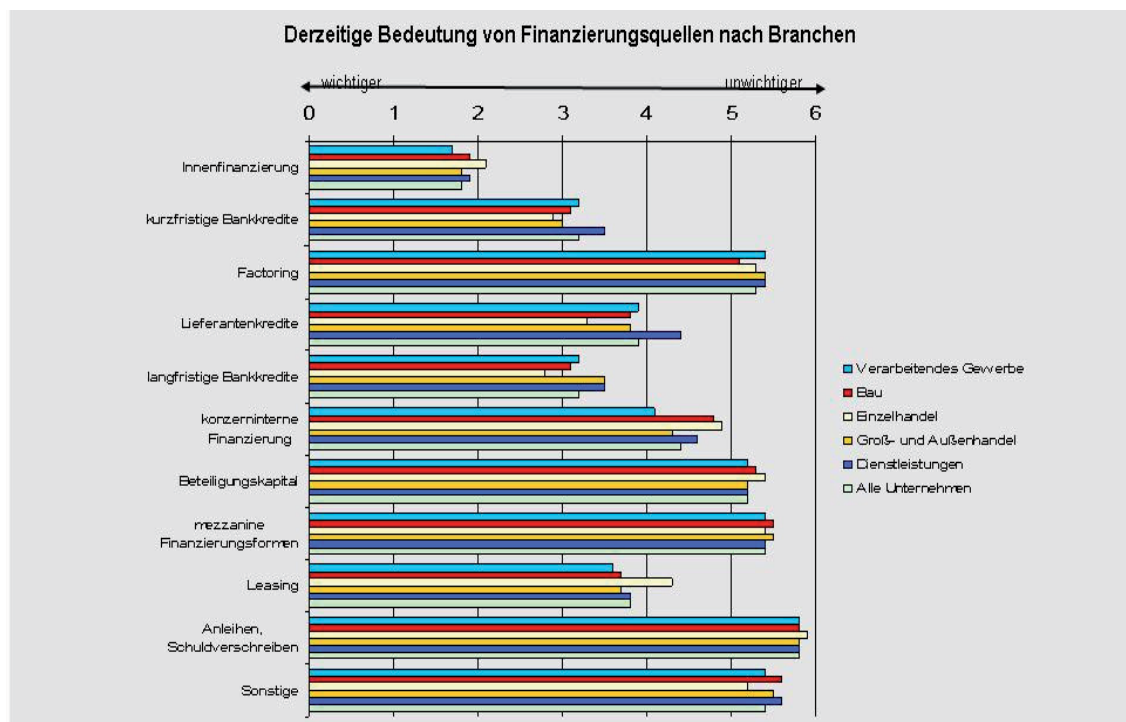
Die Wahl der Finanzierungsentscheidung folgt hierbei i.d.R. der sogenannten Pecking Order. Die „Hackordnung“ der Finanzierungsalternativen mittelständischer Unternehmer besagt, dass der Entscheider eines Unternehmens bevorzugend zunächst eine Finanzierung aus Einzahlungsüberschüssen wählt. Wenn das Innenfinanzierungspotential 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 des Unternehmensentscheiders und gleichzeitig der verbundenen Abhängigkeit und Einwirkungsmöglichkeit von externen Kapitalgebern begründet. Vor allem die Persönlichkeitsmerkmale der Einstellung und der 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 i.d.R. die Innenfinanzierung.

Die Pecking Order Theorie findet in der nachstehenden Abbildung ihre Bestätigung: Innenfinanzierung und Bankkredite werden von allen betrachteten Branchen als am Bedeutsamsten eingestuft. ³¹

³¹ Quelle: In Anlehnung an Grichnik: Finanzierungsverhalten mittelständischer Unternehmen im internationalen Vergleich, S. 84 ff.



Quelle: in Anlehnung an Unternehmensbefragung 2006, Unternehmensfinanzierung: Banken entdecken den Mittelstand neu, KfW Bankengruppe, S. 70

Abbildung 30: Finanzierungsquellen nach Branchen

Die vorstehende Grafik verdeutlicht, dass die Innenfinanzierung von den Unternehmen aller Branchen als Finanzierungsoption deutlich bevorzugt wird. An zweiter Stelle folgen Bankkredite. Eigenkapitalnahe Finanzierungsformen werden hingegen von den Unternehmen als unwichtiger eingestuft.

Leasing nimmt unter den Finanzierungsformen eine Sonderstellung ein. Offensichtlich wird diese Art der Finanzierung besondere Bedeutung zugeschrieben. Lediglich der Einzelhandel stuft die Bedeutsamkeit des Leasing geringer ein.

Zukünftige Entwicklung von Finanzierungsformen für den Mittelstand

Zwar spielen klassische Finanzierungsinstrumente nach wie vor eine herausragende Rolle, jedoch erfahren langsam auch alternative Finanzierungsinstrumente einen Bedeutungszuwachs.

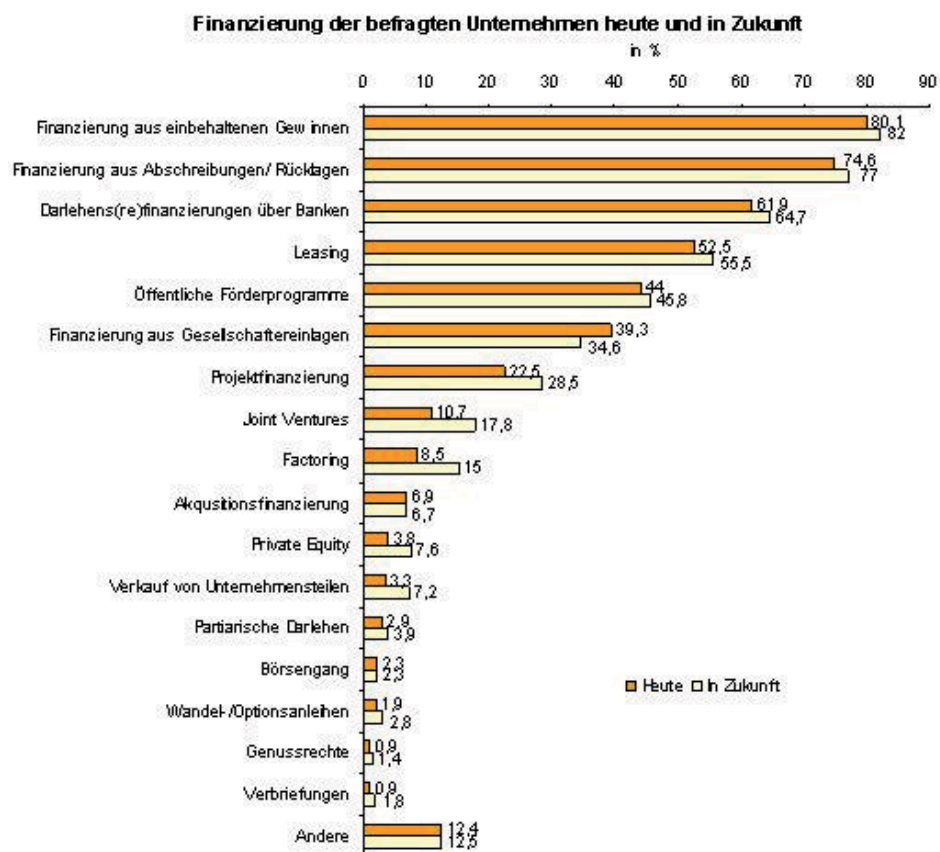


Abbildung 31: Finanzierungsverhalten in mittelständischen Unternehmen³²

³² Quelle: Ernst & Young, Finanzierungsstrukturen im deutschen Mittelstand- Wege zum Wachstum

In einer durch Ernst & Young durchgeführten Umfrage konnten nachstehende Punkte zum Finanzierungsverhalten im Mittelstand festgestellt werden:

- Über 80 Prozent der Unternehmen gaben an, bisher die Finanzierung aus einbehaltenen Mitteln genutzt zu haben. Auch in Zukunft wollen 82 Prozent daran festhalten.
- Insgesamt 77 Prozent der Befragten wollen die Finanzierung aus Abschreibungen und Rücklagen auch zukünftig wählen.
- Auch Finanzierungsinstrumente wie die Darlehensfinanzierung und Leasing werden überdurchschnittlich oft benutzt und beinhalten Wachstumspotential.
- Bemerkenswert hoch sind darüber hinaus öffentliche Förderprogramme. Der Anteil liegt bei 44 Prozent und wird in Zukunft vermutlich noch weiter ansteigen.
- Auffallend ist zudem der Rückgang aus der Finanzierung von Gesellschaftereinlagen. Dies stellt die einzige Finanzierungsform dar, die in Zukunft an Bedeutung verlieren wird.
- Deutliche Zuwächse – wenn auch auf sehr geringem Niveau – werden demgegenüber insbesondere von Projektfinanzierungen, Private Equity und durch den Verkauf von Unternehmensteilen zu erwarten sein.

2.2 Fazit - Aktuelle Veränderungen der Finanzierungsbedingungen

Das Finanzierungsverhalten von mittelständischen Unternehmen basiert auf einem komplexen Prozess bestehend aus einer Vielzahl an internen und externen Einflussfaktoren. Gegenwärtig werden klassische Finanzierungsmodelle wie die Innenfinanzierung, der Bankkredit oder die Gesellschaftereinlage von den Unternehmen präferiert.

Zwar wird aufgrund der Anforderungen von Basel II das Interesse an alternativen Finanzierungsinstrumenten weiter zunehmen, jedoch wird sich auch in der nahen Zukunft an der Vorrangstellung der klassischen Finanzierungsinstrumente nichts ändern. Hemmnisse gegenüber einzelner Formen der Fremd- und Eigenfinanzierung können von Banken und bankenexternen Finanzdienstleistern jedoch mithilfe gezielter Finanzierungsberatung zur Schließung von Wissenslücken reduziert werden.

Interessanterweise schätzten die befragten Unternehmen, nach der Studie von Ernst & Young, das Wissen ihrer Hausbanken über alternative Finanzierungsformen als

geringfügig ein. Gleichzeitig gaben über 60 Prozent der befragten Unternehmen an, dass der Einfluss bankenexterner Finanzdienstleister zukünftig ansteigen wird.³³

Banken und externe Finanzdienstleister sollten versuchen, möglichst individuell auf die einzelnen potentiellen Kreditnehmer zuzugehen, um beispielsweise durch gezielte Informationsbroschüren, Studien oder Veranstaltungen die Hemmnisse gegenüber den alternativen Finanzierungsformen abzubauen. Die Zahl der Unternehmen, die über Probleme berichten, Kredite zu erhalten, ist laut aktuellen Angaben der KfW Unternehmensbefragung 2008 gegenüber den Vorjahren leicht gestiegen. Die nachfolgenden Abbildungen zeigen die Gründe für die gegenwärtige Verschlechterung der Kreditaufnahme jeweils nach Umsatzgröße und nach Branche.

Erschwerte Bedingungen betrafen insbesondere kleine Unternehmen. Der Anteil der Meldungen über schwieriger gewordene Kreditaufnahmen und generelle Probleme überhaupt einen Kredit zu erhalten, ist bei Unternehmen der Umsatzklasse bis 1 Mio. € beispielsweise 3-mal höher als bei Unternehmen der Umsatzklasse über 50 Mio. € Umsatz.

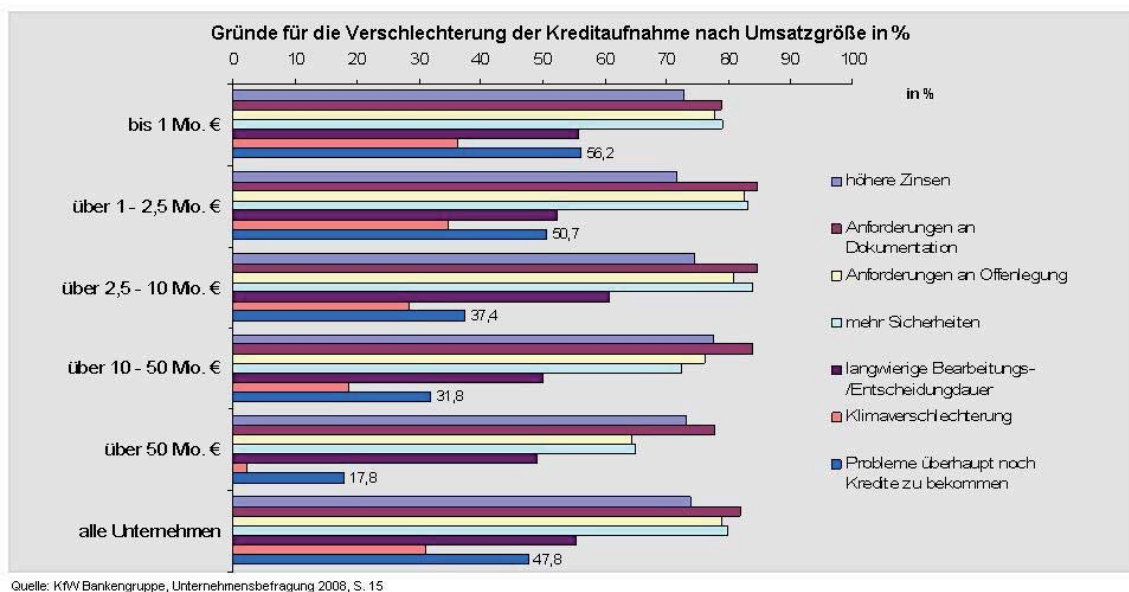


Abbildung 32: Gründe für Verschlechterung der Kreditaufnahme nach Umsatzgrößen³⁴

³³ Quelle: Ernst & Young, Finanzierungsstrukturen im deutschen Mittelstand- Wege zum Wachstum

³⁴ KfW Bankengruppe, Unternehmensbefragung 2008

Unternehmen aus dem Einzelhandel und der Bau- und Dienstleistungsbranche hatten verstärkt Probleme, überhaupt einen Kredit zu erhalten. Die Anzahl der Meldungen liegt hier über dem Durchschnitt.

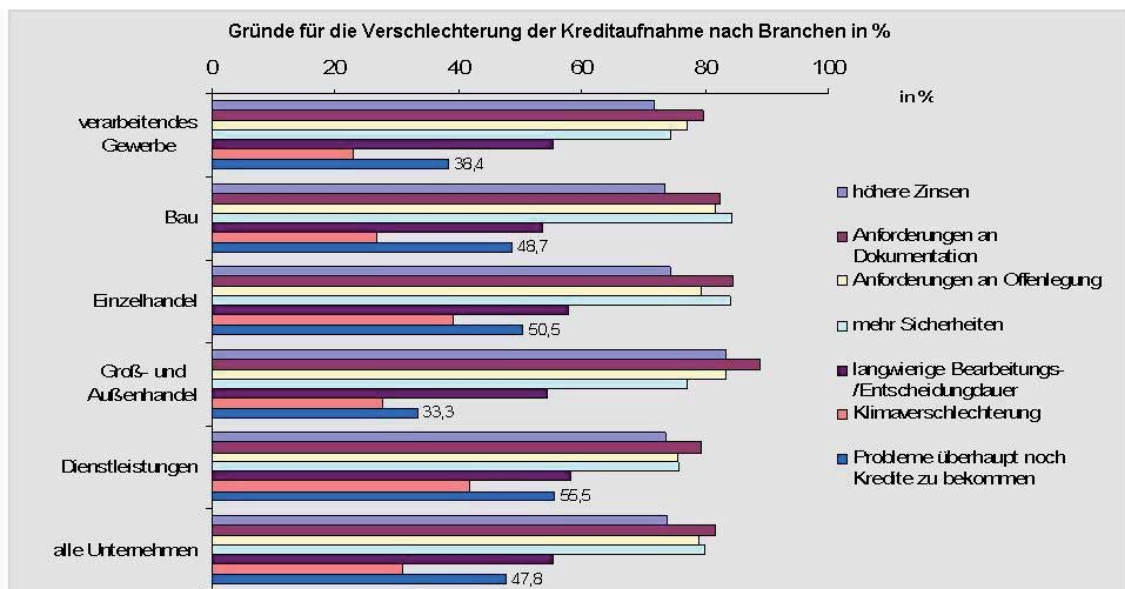


Abbildung 33: Gründe für Verschlechterung der Kreditaufnahme nach Branchen³⁵

Die Unternehmen gaben an, dass vor allem höhere Anforderungen an die Dokumentation von Vorhaben, erhöhte Sicherheitsanforderungen und die Offenlegung von Informationen den Kreditzugang erschwerten. Die Kreditunternehmen wollen und müssen im Zuge von Basel II Rating die Unternehmen besser kennenlernen und legen (wie sich auch in den durchgeführten Bankeninterviews widerspiegelte (vgl. S. 78 ff.)) verstärkt Wert auf Dokumentation, Transparenz und Offenlegung der Geschäftszahlen und –strategien. Die Anforderungen an die Dokumentation und Offenlegung der Informationen sind daher in den vergangenen Jahren stark gestiegen.

Die Unternehmensbefragung der KfW Bankengruppe 2008 gab ebenfalls Auskunft über die wahrgenommene Beratungsqualität der Banken. Insbesondere Bau- und Einzelhandelsbetriebe beurteilten die Beratungsqualität der Banken am seltensten als genügend. Zudem ist ein Zusammenhang zwischen Unternehmensgröße und genügender Beratungsqualität feststellbar. Das Gefühl, eine ausreichende Beratung durch das

³⁵ KfW Bankengruppe, Unternehmensbefragung 2008

Kreditinstitut erhalten zu haben, ist bei Unternehmen der Umsatzklasse bis 1 Mio. € am geringsten und nimmt mit steigender Umsatzgröße sukzessiv zu.

Branchenbezogen ist feststellbar, dass insbesondere Bauunternehmen seltener im vergangenen Jahr Investitionen tätigen konnten als andere Branchen. Als Ursachen wurde hauptsächlich eine schlechte wirtschaftliche Lage des Unternehmens angegeben. Finanzierungsschwierigkeiten spielten dagegen nur eine untergeordnete Rolle.

Im Branchenvergleich zeigte sich zudem, dass Unternehmen der Baubranche überwiegend mittelfristige Kredite erhalten, während Unternehmen anderer Branchen sich zum großen Teil über langfristige Kredite finanzieren.

3 Liquiditäts- und Finanzmanagement in mittelständischen Bauunternehmen

3.1 Vorstellung eines Systems zum Liquiditäts- und Finanzmanagement in mittelständischen Bauunternehmen

Das Spektrum der (gegenwärtigen) potentiellen Finanzierungsmöglichkeiten von Bauunternehmen ist derzeit noch sehr begrenzt. Zurzeit stehen lediglich die „klassischen“ Instrumente, wie:

- Bankkredit (insbes. Kontokorrentkredit, Darlehen)
- Leasing
- Avale
- Lieferantenkredite
- Innenfinanzierung (z.B. Thesaurierung)

zur Verfügung.

Ein wesentlicher Baustein zur Optimierung des Liquiditäts- und Finanzmanagements ist ein entsprechend geschlossenes Planungswerk und die Sensibilisierung aller Verantwortlichen auf die Ein- und Auszahlungsströme im Unternehmen. Wesentlich ist die Durchgängigkeit und Verknüpfung der einzelnen Planungsebenen. Da die Ein- und Auszahlungsströme letztendlich nur das Resultat aller vorangegangener unternehmerischen Planungen und Handlungen sind, ist es wichtig, alle Planungselemente im Zusammenhang zu sehen.

Auf den folgenden Seiten ist – auszugsweise – ein entsprechendes branchenspezifisches System dargestellt, wobei hier die Liquiditätsplanung im Vordergrund steht.

3.1.1 Planung in Bauunternehmen – „Das Planungshaus“

Grundlage der Steuerung eines Bauunternehmens ist eine in allen Planungskreisen abgestimmte Planung. Die Planungskreise werden in dem dargestellten „Planungshaus“ des Bauunternehmens zusammengefasst.

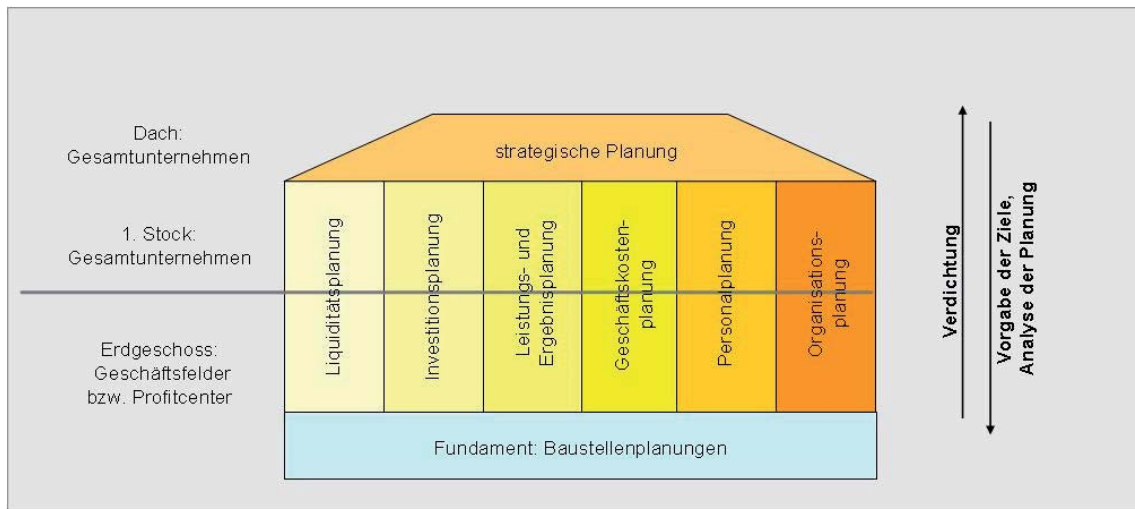


Abbildung 34: Das Planungshaus als Grundlage für die strategische Planung in Bauunternehmen

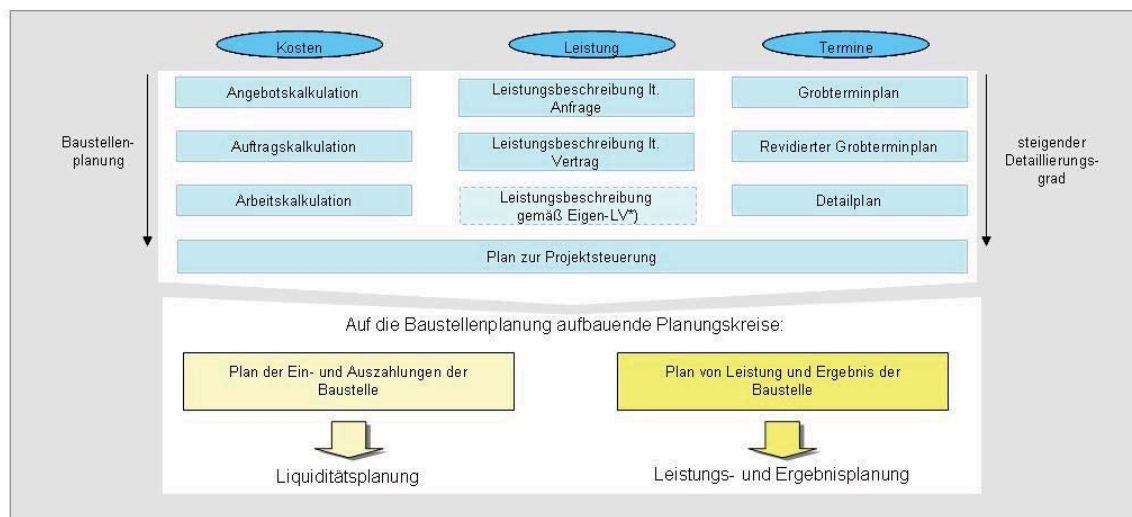
Nahezu alle Planungskreise haben Auswirkungen auf das Liquiditäts- und Finanzmanagement eines Bauunternehmens.

Planungskreis	Schwerpunkt	Instrumente/Verfahren	
Baustellen-Planung	Exakte Ermittlung aller Kenngrößen (Leistung, Kosten, etc.) als Grundlage für die weiteren Planungskreise	Roulierende Kalkulation zur Überprüfung und als Basis der Planung	Zur Sicherstellung der Steuermöglichkeiten wird auf allen Planungsebenen ein Soll-Ist-Vergleich während der Laufzeit und eine Hochrechnung auf das Ende der Laufzeit durchgeführt.
Liquiditäts-Planung	Basis = Daten der vorgelagerten Planungskreise für die exakte Planung und Steuerung	Übernahme der Daten aus v. a. der Baustellen- und der Investitionsplanung	
Investitions-Planung	Lieferung der vollständigen Daten für die Liquiditätsplanung	Ergänzung der Planung um konkrete Investitionszeitpunkte und Finanzierungsmöglichkeiten	
Leistungs- und Ergebnisplanung	Verbesserung der Planungsbasis durch dokumentierte Planungsannahmen	Einbettung der Planung in die strategische Planung und Verbindung mit der Baustellenplanung	
Geschäftskosten-Planung	Differenzierte Planung der Kosten durch „Zielkostenplanung“	Analyse der Ist-Kosten und individuelle Zielvorgaben je Kostenart	
Strategische Planung	Abbildung der strategischen Planung in der Unternehmensplanung	Einbindung der Profitcenter-Leiter in die Erstellung und Umsetzung eines operationalisierten strategischen Plans	

Abbildung 35: Auswirkungen der Planungskreise auf das Liquiditäts- und Finanzmanagement von Bauunternehmen

Übersicht Planungsinstrumente

Die Baustellenplanung wird in erster Linie von den drei Elementen Kosten, Leistung und Termine bestimmt, die im Laufe des Projektes weiter detailliert werden. Diese sind u. a. die Basis für die Liquiditätsplanung und die Leistungs- und Ergebnisplanung des Unternehmens.



^{*)} überwiegend bei funktionaler Ausschreibung

Abbildung 36: Planungsinstrumente in Bauunternehmen

Baustellenplanung – Nutzenfelder

Die Steuerung der Baustellen erfolgt, wie die Planung, ebenfalls auf Basis der Elemente Kosten, Leistungen, Ergebnis und Termine. Diese Planungsparameter werden regelmäßig einem Soll-Ist-Vergleich unterzogen und auf das Projektende hochgerechnet, besondere Berücksichtigung finden die Ein- und Auszahlungen der Baustelle.

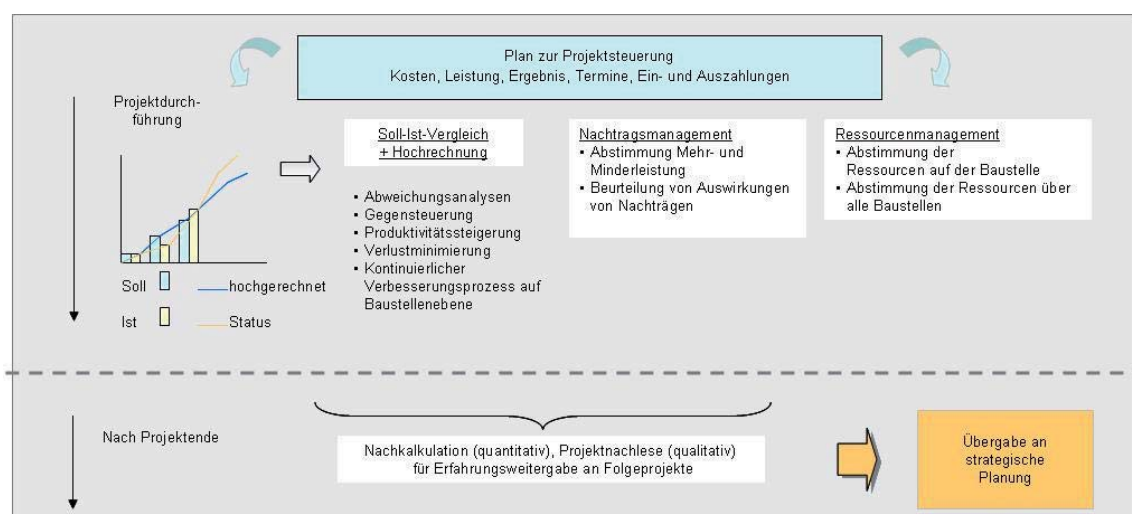


Abbildung 37: Baustellenplanung

Liquiditätsplanung – Systemskizze

Grundlage für die Liquiditätsplanung eines Bauunternehmens sind die Zahlungsströme auf der Baustelle, die für das Gesamtunternehmen verdichtet werden. Die Liquiditätsplanung wird räumlich verfeinert und ist Basis für das Liquiditätsmanagement im Unternehmen.

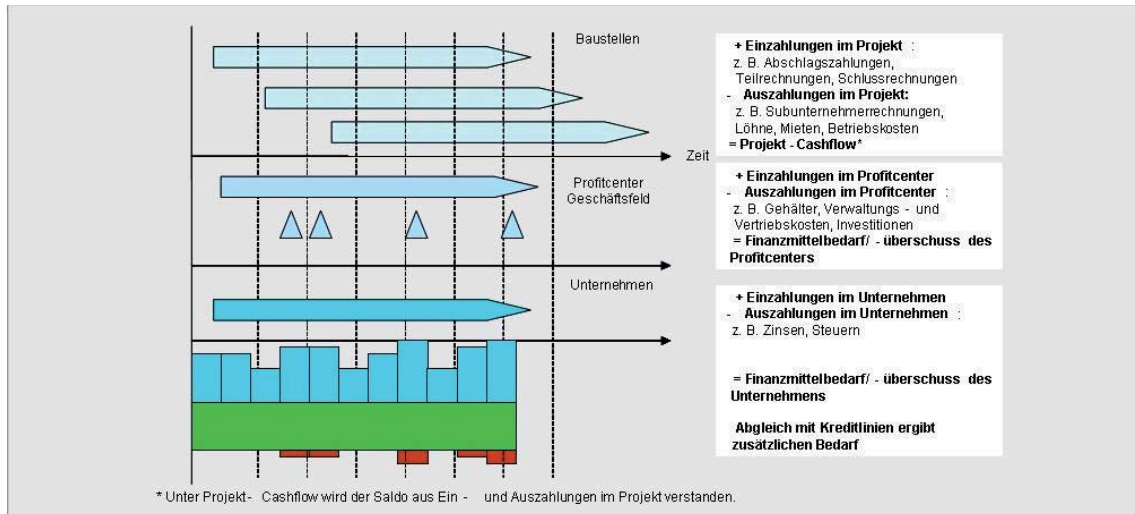


Abbildung 38: System zur Liquiditätsplanung in Bauunternehmen

Investitionsplanung – Input und Detaillierungsgrade

Die Investitionsplanung wird aus der strategischen und operativen Planung abgeleitet. Von besonderer Bedeutung für die Liquiditätsplanung sind die Investitionszeitpunkte.

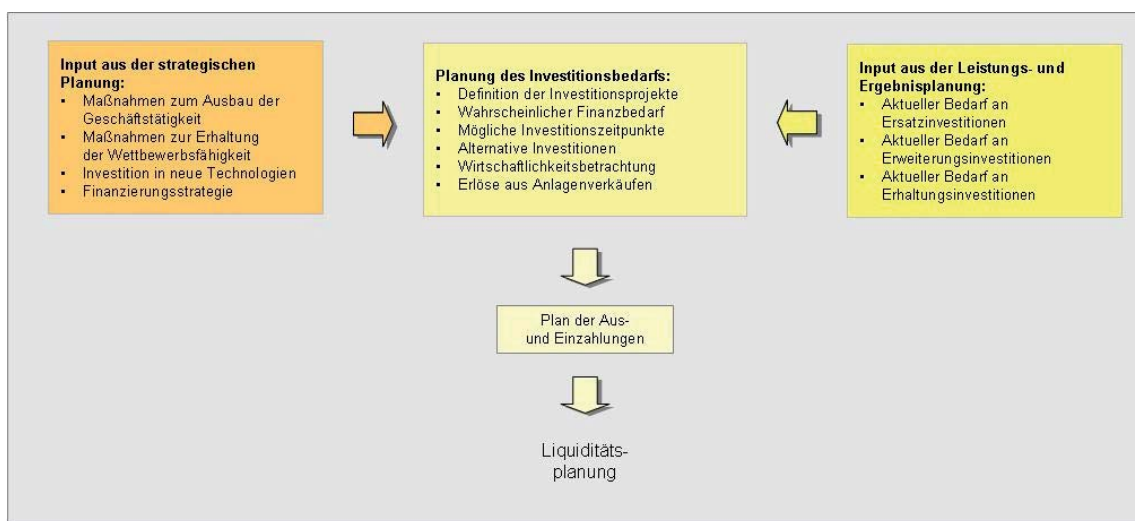


Abbildung 39: Investitionsplanung in Bauunternehmen

Geschäftskostenplanung – „Zielkostenplanung“

In Verbesserung der traditionellen Methode der Geschäftskostenplanung (Vorgabe eines Ziel-Zuschlagssatzes) verwendet die moderne Geschäftskostenplanung die „Zielkostenplanung“ zur Steuerung des Kostenverbrauchs in den einzelnen Kostenarten. Erfahrungsgemäß werden dadurch beträchtliche liquiditätssparende Maßnahmen generiert.

Beispiele für Kostenarten	Mehriahresvergleich			Strukturvergleich			Ziel + Maßnahmen		
	2005	2006	2007	in % der Leistung 2005	in % der Leistung 2006	in % der Leistung 2007	2008	in % der Leistung 2008	Maßnahmen
Gehälter									
Strom									
Gas									
Drucksachen									
Reisekosten									
Spenden									
Kantinenanteil									
Summe									
Hilfswerte				2005	2006	2007		2008	
Leistung				1000	1100	1200		1300	

Der Mehrjahresvergleich gibt Auskunft über die Entwicklung der Kosten.

Der Strukturvergleich dient zur Beurteilung der Kostenentwicklung

Die Ziele und Maßnahmen geben die Planung für das laufende Jahr wieder.

Abbildung 40: Zielkostenplanung in Bauunternehmen

Personal-, Organisations-, und Strategische Planung

Die Leistungs- und Ergebnisplanung (auf Jahresebene) sowie die Personal-, Organisations- und Strategische Planung (wie im Planungshaus auf Seite 52 skizziert), sollen an dieser Stelle nicht weiter betrachtet werden, da der Fokus auf die Vorstellung eines Liquiditäts- und Finanzierungsplanungssystems liegt.

3.2 Fazit

Eine der wichtigsten („alternativen“) Finanzierungsmöglichkeiten ist die Sicherstellung eines bedarfsgerechten Liquiditäts- und Finanzmanagementsystems. Dazu gehört ein entsprechendes Planungssystem, wie dies auf den letzten Seiten beispielhaft und skizzenartig vorgestellt wurde.

Da ca. 70-80% aller Kosten eines Bauunternehmens projektbedingt sind, wird die Hebelwirkung einer liquiditätsorientierten Baustellenabwicklung deutlich.

Häufig bietet es sich an, bereits im Verhandlungsstadium auf eine Rentabilitätsbetrachtung bzw. auf die Ergebnisauswirkung einer soliden Baustellenfinanzierung zu achten, in diesem Zusammenhang ist auch auf die an anderer Stelle thematisierte Projektfinanzierung zu verweisen.

Die Be- oder Entlastung der Baustelle mit kalkulatorischen Finanzierungskosten und die gleichzeitige Partizipation von Bauleitern und anderen Baustellenkräften am Baustellenergebnis erhöht die Sensibilität für eine gute Baustellenfinanzierungsstruktur.

Nicht zuletzt für die Beurteilung des Unternehmens im Rahmen von Rating ist ein bedarfsgerechtes und effizientes Planungs- und Steuerungssystem Merkmal einer soliden Bauunternehmensführung und wird entsprechend in die Bonitätsbeurteilung einfließen.

4 Ausgewählte Finanzierungsinstrumente

Im Folgenden werden drei Alternativen ausgewählter Finanzierungsinstrumente etwas umfangreicher beschrieben:

1. PPP im Rahmen alternativer Finanzierungsinstrumente
2. Finanzwirtschaftlich relevante Versicherungskonzepte
3. Angebote der Kreditwirtschaft für Projektfinanzierungen

4.1 PPP im Rahmen alternativer Finanzierungsinstrumente

PPP – Projekte können als klassische Projektfinanzierung eine interessante Finanzierungsform für Bauunternehmen darstellen.

In Kombination z.B. mit spezifischen Versicherungspaketen (z.B. Baufertigstellungs-Versicherungen und Baugewährleistungsversicherungen) sind PPP-Projekte nunmehr auch für mittelständische Bauunternehmen machbar; das Sicherheitsbedürfnis der öffentlichen Auftraggeber wird abgedeckt und die Kreditlinien der Bauunternehmen werden von Avalen (z.B. Vertragserfüllungs- und Gewährleistungsbürgschaften) befreit.

Das Prozedere zum Abschluss dieser Versicherungslösungen, hier gutachterliche Begleitung des gesamten Planungs- und Bauprozesses, soll weitestgehend schadensverhütend wirken.

Damit sinkt das Risiko von kostentreibenden Planungs- und Ausführungsfehlern und ermöglicht es Kreditinstituten, mit attraktiven Kreditkonditionen zur Finanzierung des PPP-Projektes zur Verfügung zu stehen.

Insofern sind aus Finanzierungssicht PPP-Modelle für den Mittelstand wie folgt zu bewerten:

- Objekt- und Unternehmensfinanzierung sind hier getrennt.
- Die Gutachterfunktion reduziert evtl. Schadensquellen und damit einhergehenden Mittelabfluss.
- Die angebotenen Versicherungspakete entlasten die Aval- und Kreditlinien und werden voraussichtlich mittelfristig an den Bauherrn kostenmäßig weitestgehend weitergereicht werden können.
- Das Gesamtpaket der Versicherungs- und der Kreditwirtschaft verbessert die Ratingposition des Unternehmens.

-
- PPP-Modelle könnten aufgrund Ihrer konstanteren Einnahmenströme den von der Kreditwirtschaft gewünschten konstanteren Cashflow zur Mezzanin-Finanzierung ermöglichen.

4.1.1 Merkmale von PPP-Projekten

Der Begriff Public Private Partnership (PPP) bezeichnet die langfristige, partnerschaftliche und vertraglich geregelte Zusammenarbeit zwischen der öffentlichen Hand und der Privatwirtschaft.

Im engeren Sinne werden sämtliche anfallenden Leistungen (Finanzierung, Planung, Bau und Betrieb von Immobilien) von einem privaten Auftragnehmer übernommen³⁶. PPP ist somit in erster Linie ein ganzheitlicher Beschaffungsansatz. Erst in zweiter Linie dient er zur Finanzierung.

Die Merkmale von PPP-Projekten sind untenstehend zusammengefasst dargestellt.

Merkmal	Beschreibung
Langfristige Kooperation	▪ Bindung zwischen privatem Anbieter und öffentlicher Hand i.d.R. zwischen 20 – 30 Jahre
Lebenszyklusbetrachtung	▪ Langfristige Betrachtung der Lebensdauer eines Objekts ▪ Minimierung der Baukosten, weil der Private Anbieter aus eigenem Interesse die Kosten während der Planungs-, der Bau- und der Betriebsphase optimiert
Wettbewerbssituation	▪ Auswahl des effektivsten und effizientesten Lösungsvorschlags und damit verbunden ein sehr hoher Wettbewerbsdruck ▪ Wissen, Kreativität und Innovation als Differenzierungsmerkmale gegenüber von Konkurrenzunternehmen
Nutzung privatwirtschaftlicher Anreizmechanismen	▪ Bonuszahlungen oder Entgeltkürzungen bei Erfüllung bzw. Nichterfüllung von Leistungen im Rahmen des PPP-Vertrages
Optimale Risikoallokation	▪ Optimale Risikoverteilung zwischen privaten Anbieter und öffentlicher Hand nach dem Risikoverteilungsgrundsatz (derjenige Partner trägt das Risiko, der es am Besten beherrschen kann)

Abbildung 41: Merkmale von PPP-Projekten

³⁶ Dr. Henes, Steyer: „Das PPP-Mittelstandsmodell Bau“ in RKW, 01. März 2006, S. 32

4.1.2 Motive der Bauunternehmen

Aus Sicht der mittelständischen Bauunternehmen sind folgende Motive für PPP-Projekte zusammenzufassen und können wie nachstehend erläutert werden:

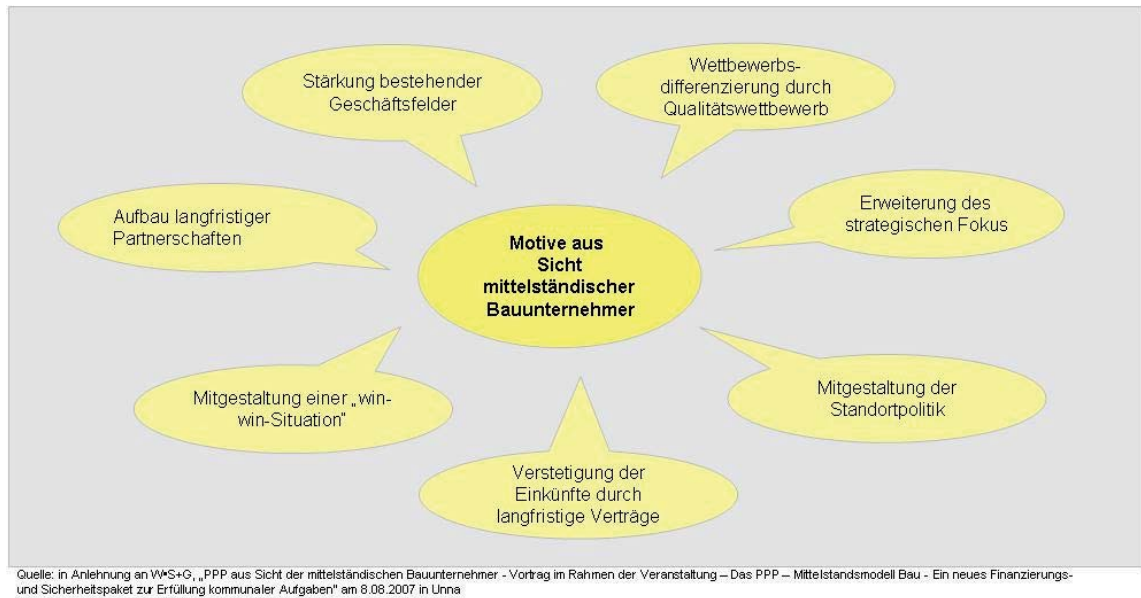


Abbildung 42: Motive aus Sicht mittelständischer Bauunternehmen

Motive aus Sicht mittelständischer Bauunternehmer	
Stärkung bestehender Geschäftsfelder	Die (vermeintlich) einzelfertigenden Bauunternehmen haben sich in den letzten Jahren strategisch neu positioniert; viele Unternehmen haben sich aus kundenspezifische oder produktspezifische Nachfragestrukturen eingestellt, und suchen nach entsprechenden Einsatzfeldern (z.B. dem Bau von Krankenhäusern, Kindergärten etc.), die damit zusammenhängenden Erfahrungskurven bergen beträchtliche Rationalisierungs- und Kostenvorteile
Wettbewerbsdifferenzierung durch Qualitätswettbewerb	- Die intensive Mitgestaltung des Bauunternehmens am Bauwerk bereits während der Planungsphase, ermöglicht wesentliche Kostenoptimierungspotentiale - Zudem wird bei der Lebenszyklusbetrachtung der Ersteller <u>und</u> Betreiber des Bauwerks auf ein ausgewogenes Investitionsverhältnis zur Optimierung der Betriebs- und Baukosten achten - Instandhaltungsinvestitionen werden weniger von der momentanen Haushaltslage abhängig gemacht, sondern von der Wirtschaftlichkeit der erforderlichen Maßnahmen
Erweiterung des strategischen Fokus	Die Erweiterung des strategischen Fokus eröffnet Bauunternehmen sowohl den Auf- und Ausbau wertschöpfender Dienstleistungen als auch die Möglichkeit profilierender Marketingaktivitäten
Mitgestaltung der Standortpolitik	- Bauen ist bzw. kann aktive Standortpolitik sein. Standortanalysen, Mitgestaltung des zu erstellenden Baukörpers und Überlegungen hinsichtlich weiterer zum Baukörper passender Infrastrukturmaßnahmen, forcieren einen Paradigmenwechsel weg vom Preiswettbewerb hin zum Kreativitätswettbewerb - Kundenorientierung ersetzt reine Funktionalität
Verstetigung der Einkünfte durch langfristige Verträge	- Die Finanzierung, die Planung (teilweise), Bau, Erhalt und Betrieb von z.B. Autobahnstücken werden durch die LKW-Maut im Konzessionsabschnitt sichergestellt - Der langfristig angelegte Vertrag von 30 Jahren gewährleistet dem Unternehmen gesicherte Einkünfte über einen sehr langen Zeitraum
Mitgestaltung einer „win-win-Situation“	Positive wirtschaftliche und Partnerschaftliche Erfahrungen auf Seiten der Kommunen und der privaten Betriebe

Quelle: in Anlehnung an W+S+G, „PPP aus Sicht der Mittelständischen Bauunternehmer – Vortrag im Rahmen der Veranstaltung – Das PPP – Mittelstandsmodell Bau – Ein neues Finanzierungs- und Sicherheitspaket zur Erfüllung kommunaler Aufgaben“ am 08.08.2007 in Unna

Abbildung 43: Motive aus Sicht mittelständischer Bauunternehmer (Ergänzung 1)

Motive aus Sicht mittelständischer Bauunternehmer	
Aufbau langfristiger Partnerschaften	Langfristige Partnerschaften im Rahmen von PPP-Modellen bergen für <u>alle</u> Beteiligten wesentliche Vorteile, für die: Kommunen: ○ Optimale (im Regelfall attraktivitätssteigernde) Bauinvestitionen (Standortmarketing und Ansiedlungspolitik) ○ In Idealfall Stärkung der heimischen mittelständischen Wirtschaft ○ Nutzung des Kompetenzspektrums der beteiligten Partner (Marktkennntnis, Finanzierungs-know-how, Bau- und Betreibungs-know-how etc.) ○ Im Vergleich zu Ländern wie Großbritannien, Portugal, Frankreich etc. zeigt sich, dass PPP-Modelle Kostensenkungspotentiale von 10-20% ermöglichen, insbesondere dann wenn PPP nicht als reine Finanzierungsalternative angesehen wird, sondern als ganzheitlicher Beschaffungsansatz Unternehmen: ○ Qualitäts- und Kreativitätswettbewerb statt reinem Preiswettbewerb ○ Aus- und Aufbau neuer Geschäftsfelder ○ Nutzung des Kompetenzspektrums (Wiederholgrade beim Bauen, Aufbau von Wissen z.B. im Bereich Planung, Finanzierung, Nutzung und Betreibung etc.) ○ Angebots- statt reiner nachfrageorientierten Marktpolitik ○ Versteigerung und (teilweise, bessere Planbarkeit) der Einkünfte ○ Aufbau von in der Regel kleinen Partnerunternehmen aus der Region (Reduzierung der Schnittstellen im Bau, Einbindung in das Qualitätsmanagement des Hauptauftragnehmers etc.) ○ Differenzierungsstrategien statt (meist vergeblicher) Kostenführerschaftsstrategien Finanzierungspartner: ○ Z.B. VHV mit der Baugewährleistungsversicherung als aktiver Partner des Bauunternehmens und der Kommunen als Risikomanger ○ Z.B. HypoVereinsbank AG im Sinne eines konzentrierten Risikomanagements zwischen z.B. VHV, Unternehmen, Kommune und Bank Öffentlichkeit: ○ Stärkung der Standortqualität

Quelle: in Anlehnung an W+S+G, „PPP aus Sicht der Mittelständischen Bauunternehmer – Vortrag im Rahmen der Veranstaltung – Das PPP – Mittelstandsmodell Bau – Ein neues Finanzierungs- und Sicherheitspaket zur Erfüllung kommunaler Aufgaben“ am 08.08.2007 in Unna

Abbildung 44: Motive aus Sicht mittelständischer Bauunternehmer (Ergänzung 2)

4.1.3 Fazit

Bei PPP-Projekten ist eine Trennung zwischen Unternehmens- und Projektfinanzierung gegeben. Es ist allerdings zu berücksichtigen, dass auch für PPP-Projekte in der Regel seitens der Bauunternehmen Sicherheiten oder Eigenkapital einzubringen sind; eine 100%-ige Fremdfinanzierung durch z.B. ein Kreditinstitut ist normalerweise nicht gegeben, damit schränkt sich der Finanzspielraum der mittelständischen Bauunternehmen relativ schnell ein.

In Kombination mit intelligenten Versicherungspaketen können PPP-Projekte für die mittelständische Bauwirtschaft jedoch direkte und indirekte positive Wirkungen auf die Finanzierungseffizienz der Unternehmen haben; so entlastet z.B. die Bau-gewährleistungsver-sicherung die Kreditlinie, die Gutachterfunktion der Versicherung ermöglicht den Zugang zu attraktiven Finanzierungsmöglichkeiten seitens der Bank, und grundsätzlich kann aus verschiedenen Gründen von einem verbesserten Rating der Unternehmen ausgegangen werden.

Im Folgenden werden einige dieser Versicherungskonzepte vorgestellt.

4.2 Finanzwirtschaftlich relevante Versicherungskonzepte

4.2.1 VHV – Produktportfolio für Bauunternehmen

Die VHV Allgemeine Versicherung AG ist ein Spezialversicherer für Unternehmen der Bauindustrie. Untenstehend ist das Produktportfolio der VHV Versicherung AG für Bauunternehmen dargestellt, dass auf der nachfolgenden Seite kurz vorgestellt wird.

Privat **Gewerbe** **Ihre VHV** Home Sitemap

Startseite → Gewerbe → Bauunternehmen

Bauunternehmen

- Betriebshaftpflicht
- Baufertigstellung
- Kraftfahrzeug
- Bauleistung
- Baugewährleistung
- Elektronik
- Sach-Versicherungen
- Baugeräte
- Bürgschaftsservice
- Rechtsschutz für Selbstständige
- Umweltschadensversicherung

Bauhandwerker

- Architekten und Ingenieure
- Baustoffproduzenten und -händler
- Bürgschaftsservice
- IT-Dienstleister
- Handel Handwerk Dienstleistung
- Sonderkonzepte

Versicherungskonzepte für Bauunternehmer

Umfassender Versicherungsschutz speziell auf Ihren Betrieb abgestimmt.

Ein Wunsch, den jedes Unternehmen hat. Der Baubereich birgt vielfältige Risiken, welche in herkömmlichen Deckungskonzepten nicht ausreichend beachtet werden und dadurch Ihre Existenz gefährden. Die VHV Versicherungen, als kompetenter Spezialist für Versicherungsschutz rund um den Bau, bietet Ihnen ein besonderes Angebot – die Produktlinie **BAUPROTECT – Bauhauptgewerbe**. Sie bietet Ihnen die Möglichkeit, alle für Ihren Betrieb relevanten Risiken mit speziell auf Ihre Bedürfnisse abgestimmten Produkten abzuschließen (und diesen umfassenden Schutz erhalten Sie aus einer Hand – von den VHV Versicherungen).

Die besonderen Vorteile von BAUPROTECT – Bauhauptgewerbe:

- Umfangreiche und vielfältige Deckungskonzepte
- Individuell abgestimmt auf Ihren Betrieb
- Günstiges Preis-/Leistungsverhältnis
- Kompetente und bauerfahrene Ansprechpartner bei der Vertragsgestaltung
- Zeitnahe Schadenregulierung durch unsere Bauprofis

VHV-Rundumschutz

Nutzen Sie die Möglichkeit des Bau-Rundumschutz-Paketes bei der VHV, dem Spezialversicherer der Bauwirtschaft. → weiter

Kontakt

- E-Mail Kontakt
- Rückruf-Service
- Gebietsdirektionen

Quelle: www.vhv.de

Abbildung 45: VHV – Produktportfolio für Bauunternehmen

Als Finanzierungs- und Sicherungsinstrumente bietet die VHV Allgemeine Versicherung AG für Bauunternehmen neben den klassischen Bankbürgschaften auch die Baufertigstellungs- und Baugewährleistungsversicherung an.

Produktportfolio						
Produkt	Betriebshaftpflicht	Baufertigstellung	Kraftfahrzeug	Bauleistung	Baugewährleistung	Elektronik (Elektronik Pauschalversicherung)
Erklärung/ Anwendungsbereich	Übernahme durch Haftungsschäden, die durch das Bauunternehmen selbst oder durch Dritte verursacht werden	Schutz des Bauherren vor Folgen, die durch die Insolvenz des Unternehmers oder die Liquidation des Unternehmens während der Bauphase eintreten können	Versicherung des Fuhrparks	Übernahme des Risikos unvorhergesehener Beschädigungen oder Zerstörungen der erstellten Bauleistungen	Gewährleistungsabsicherung für eventuell auftretende Mängel nach Bauabnahme	Versicherungsschutz für ihre elektronische Betriebseinrichtung (Hardware, Daten, Software)

Quelle: www.vhv.de

Abbildung 46: Finanzierungs- und Sicherungsinstrumente der VHV Allgemeine Versicherung AG³⁷

Produktportfolio					
Produkt	Sachversicherung	Baugeräte	Bürgschaftsservice bzw. Kautionsversicherung	Rechtsschutz für Bauunternehmen	Umweltschadensversicherung
Erklärung/ Anwendungsbereich	- Inhaltsversicherung (Versicherung der Betriebseinrichtung, Waren und Vorräte) - Gebäudeversicherung - Glaspauschalversicherung	Versicherung des Maschinenparks	Bankbürgschaft (Aval) zur Erhöhung des Kreditvolumen und den Liquiditätsspielraum der Bauunternehmen	Absicherung gegenüber rechtlicher Angelegenheiten	Versicherung von mögl. Umweltschäden

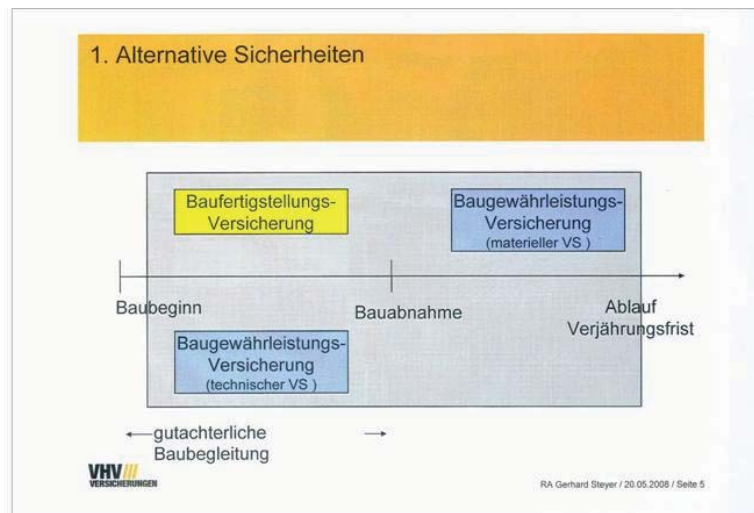
Quelle: www.vhv.de

Abbildung 47: Finanzierungs- und Sicherungsinstrumente der VHV Allgemeine Versicherung AG³⁸

³⁷ www.vhv.de

³⁸ www.vhv.de

Während die Baufertigstellungsversicherung den Bauherrn von Baubeginn bis zur Bauabnahme vor den finanziellen Folgen, die z.B. durch Insolvenz des Unternehmers oder Liquidation des Unternehmens entstehen könnten, schützt, greift die Baugewährleistungsversicherung bei Mängeln, die nach Abnahme der Bauleistung auftreten.



Quelle: Herr Heese anlässlich des strukturierten Interviews der VHV-Versicherung AG am 21.05.2008 und Unterlagen Herr Steyer „Alternative Finanzierung – Welche Liquiditätsvorteile bieten alternative Sicherungsinstrumente der Bauunternehmen und wie wirkt sich die öffentliche Auftragsvergabe aus? – Verbesserte Risikoallokation durch neue Versicherungslösungen“ am 20.05.2008

Abbildung 48: VHV – Alternative Sicherheiten

Die Baufertigstellungs- und Baugewährleistungsversicherung belasten im Gegensatz zu Bürgschaften nicht die vorhandene Kreditlinie.

	Baufertigstellungsversicherung	Baugewährleistungsversicherung
Inhalte/ Merkmale	▪ Ersatz der Kosten für Vertragsgerechte Erfüllung abzüglich der Kosten, die der Bauherr gemäß Bauvertrag nach hätte zahlen müssen ▪ Insgesamt Fertigstellungsmerkosten von bis zu 20% der Nettobaukosten ▪ Ausstellung eines Zertifikats für den Bauherren	▪ Erstattung der Nachbesserungskosten für Mängel an der Bauleistung, die erstmals nach der Abnahme auftreten (einschl. Mängelbeseitigungskosten) ▪ Gewährleistungslaufzeiten bis zu 5 Jahren mit ggf. Option auf Verlängerung
Vorteile	▪ Ggf. Ersatz von Bürgschaften und damit keine Belastung der Kreditlinie durch Avalzinsen und ggf. Sicherheiten ▪ Absicherung des Bauherren im Insolvenzfall des Bauunternehmers ▪ Dokumentation in einem Zertifikat für den Bauherren („Direktanspruch“) ▪ Verbessertes Rating durch höhere Sicherheiten ▪ Differenzierungsvorteil des Bauunternehmens beim Wettbewerb	▪ Ggf. Ersatz von Bürgschaften und damit keine Belastung der Kreditlinie durch Avalzinsen und ggf. Sicherheiten ▪ Im Gegensatz zur Bürgschaft existiert bei der Baugewährleistungsversicherung kein Regressanspruch ▪ Verbesserung der Bauqualität durch gutachterliche Baubegleitung ▪ Positiver Einfluss beim Rating ▪ Differenzierungsvorteil des Bauunternehmens beim Wettbewerb ▪ Die einhergehende Kapitalbindung entfällt auch bei den gängigen Nachunternehmerketten ▪ Zusätzlicher Finanzierungsrahmen für das operative Geschäft ▪ Der zu leistende Einmalbetrag ist voll von der Steuer absetzbar

Quelle: Herr Heese anlässlich des strukturierten Interviews der VHV-Versicherung AG am 21.05.2008 und Unterlagen Herr Steyer „Alternative Finanzierung – Welche Liquiditätsvorteile bieten alternative Sicherungsinstrumente der Bauunternehmen und wie wirkt sich die öffentliche Auftragsvergabe aus? – Verbesserte Risikokalkulation durch neue Versicherungslösungen“ am 20.05.2008

Abbildung 49: Inhalte und Vorteile der Baufertigstellungs- und Baugewährleistungsversicherung

Die VHV Versicherungen bietet zudem, vertreten durch die vvh Versicherungsmakler, als Sonderkonzept die Bauforderungsausfall-Versicherung an.

VHV versicherungsmakler

Hier können Sie weitere Sparten berechnen und beantragen, die nicht von der VHV-Gruppe direkt gezeichnet werden.

Über die **vvh** Versicherungsmakler, eine 100%ige Tochtergesellschaft der VHV Versicherungen, können Sie diese Sonderkonzepte erhalten.

Managerprotect
(Chubb, Hamburg)

Die D&O Vermögensschadenhaftpflicht-Versicherung für Manager und Betriebe sowie für gemeinnützige Organisationen

→ **Managerprotect**

Die VHV Managerprotect kann Existenzen retten!

Bauforderungsausfall-Versicherung für Verbandsmitglieder (Atradius, Köln)

Die VHV Versicherungen und die Atradius bieten im Rahmen einer Kooperation Bau- und Handwerksbetrieben ein besonderes Versicherungskonzept zur Forderungsausfallversicherung für Unternehmen bis 10 Millionen Jahresumsatz an.

→ **Bauforderungsausfall-Versicherung**

Ein besonderes Versicherungskonzept für Bau- und Handwerksbetriebe.

HYPOPROTECT® für Bauträger (Cardif Versicherungen, Stuttgart)

HYPOPROTECT®
→ Zusätzlicher Schutz Ihrer Baufinanzierung bei Arbeitslosigkeit

Quelle: www.vhv.de, Abruf 26.5.2008

Abbildung 50: VHV Sonderkonzept – Bauforderungsausfall-Versicherung

Mithilfe der Bauforderungsausfall-Versicherung werden Bauunternehmen als Versicherungsnehmer gegenüber Forderungsausfällen geschützt.

Bauforderungsausfall-Versicherung	
Inhalte/ Merkmale	Die Atradius* versichert Versicherungsnehmer gegen Forderungsausfälle von fakturierten, rechtlich begründeten Forderungen aus Baudienstleistungen und Warenlieferungen
Vorteile	- Spezielles Deckungskonzept für die Baubranche - Liquiditätssicherung für den Betrieb - Flexibler und professioneller Forderungseinzug - Sicherheit für die Hausbank (Abtretung der Entschädigungsleistung) - Verbesserung der Bonität durch gesicherten Forderungsbestand - Prüfung und Überwachung der Kunden durch Atradius - Einfache Handhabung des Vertrags (erweiterte Melde- und Interventionsfristen)

Quelle: u.a. Herr Heese anlässlich des strukturierten Interviews der VHV-Versicherung AG am 21.05.2008 und www.vhv.de

* Internationaler Spezialist für Forderungsmanagement für Unternehmen aller Größen mit Hauptsitz in Amsterdam, vergl. auch www.atradius.de

Abbildung 51: Inhalte und Vorteile der Bauforderungsausfall-Versicherung

4.3 Erste Skizzen „Projektfinanzierung“

4.3.1 Grundlagenrecherche

Bei einer nichtrepräsentativen Kurzanalyse wurden die Webseiten von Kreditinstituten nach Angeboten für Projektfinanzierung untersucht; darunter die HSH Nordbank AG, die Deutsche Bank AG, die Dresdner Bank AG, die KfW Mittelstandsbank, die HypoVereinsbank AG und die Commerzbank AG.

Bei der KfW IPEX-Bank, der HypoVereinsbank AG und der HSH Nordbank AG war die Projektfinanzierung Bestandteil der publizierten Finanzierungsangebote.

Bei der Projektfinanzierung handelt es sich um eine Kreditfinanzierung für ein spezielles Investitionsvorhaben (Projekt). Vor jeder Kreditvergabe werden technische und wirtschaftliche Daten individuell geprüft und die Durchführbarkeit des Projektes beurteilt.

Auf den nachfolgenden Seiten sind die Finanzierungsangebote der KfW IPEX-Bank, der HypoVereinsbank AG und der HSH Nordbank AG dargestellt.

HSH Nordbank AG

Die HSH Nordbank AG bietet neben der Projektfinanzierung auch spezielle Finanzierungsangebote für PPP-Projekte an.

HypoVereinsbank AG

Die HypoVereinsbank AG unterstützt im Rahmen der Projektfinanzierung u.a. PPP-Projekte.

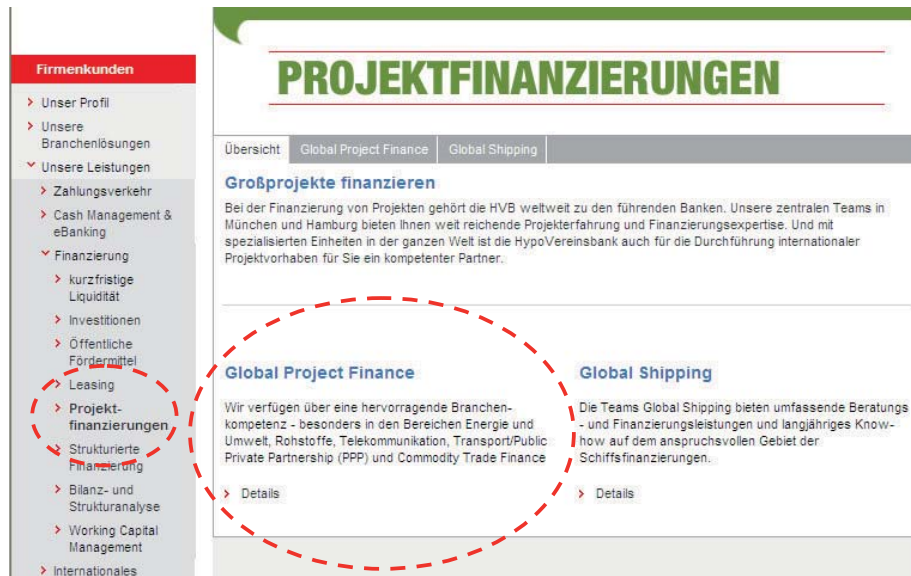
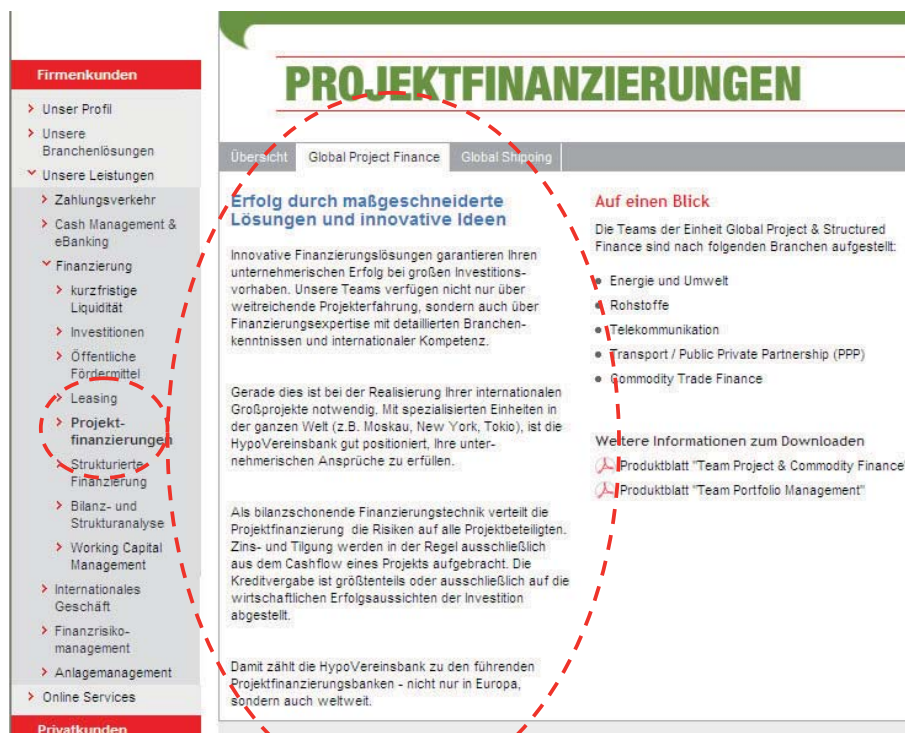


Abbildung 54: HypoVereinsbank AG – Projektfinanzierungen - Global Project Finance



Quelle: www.hypovereinsbank.de; Abruf: 27.05.2008

Abbildung 55: HypoVereinsbank AG – Projektfinanzierungen - Erfolg durch maßgeschneiderte Lösungen und innovative Ideen

KfW IPEX-Bank GmbH

Die KfW IPEX-Bank GmbH ist auf dem Gebiet der internationalen Projekt- und Exportfinanzierung tätig. Im Rahmen von PPP-Projekten wird die Finanzierung der Projekte unterstützt.


[→ erweiterte Suche](#)
[→ Inhaltsverzeichnis](#)



KfW IPEX-Bank

[Startseite](#) > [Finanzierungsprodukte](#) > [Projektfinanzierung](#)

Projektfinanzierung

Bei der Projektfinanzierung handelt es sich um die Kreditgewährung für ein Investitionsvorhaben (Projekt), das von einer eigens zu diesem Zweck gegründeten Projektgesellschaft durchgeführt wird. Finanziert wird eine sich selbst tragende wirtschaftliche Einheit. Zur Bedienung des Schuldendienstes wird allein oder zumindest überwiegend auf den Cash Flow des Projektes abgestellt.

Die Besicherung von Projektfinanzierungen beruht typischerweise auf der Abtretung sämtlicher Rechte aus den Verträgen der Projektgesellschaft mit Dritten, z. B. der Abtretung von Forderungen aus Abnahmeverträgen oder der Abtretung von Versicherungsansprüchen. Als dingliche Sicherheit können z. B. Hypotheken und Sicherungsübereignungen von Anlagen dienen.

Vor jeder Kreditvergabe prüfen wir die technische und wirtschaftliche Durchführbarkeit eines Projektes, die Besicherungskonstruktion und die Genehmigungen der zuständigen Behörden. Besonderen Wert legen wir darauf, dass bestimmte Umwelt- und Sozialstandards eingehalten werden.

Für öffentliche Infrastrukturvorhaben, z. B. im Schienen- und Straßenverkehr, der Energieversorgung und im öffentlichen Hochbau bieten sich so genannte Public Private Partnerships ("PPPs") oder Private Finance Initiatives ("PFIs") an. Dabei arbeiten private Investoren bzw. Betreiber bei der Finanzierung mit der öffentlichen Hand eng zusammen.

Für weitere Informationen zu den Produkten und Möglichkeiten der Projektfinanzierung stehen Ihnen unsere Experten in den Marktabteilungen mit spezifischen Branchenkompetenzen jederzeit zur Verfügung.

[diese Seite drucken](#)
[diese Seite empfehlen](#)
[diese Seite als PDF](#)

Startseite
Über die KfW IPEX-Bank GmbH
Marktabteilungen
► **Finanzierungsprodukte**
Exportfinanzierung
► **Projektfinanzierung**
Strukturierte Finanzierung
Investitionsfinanzierung
Handelsfinanzierung
Syndizierung
Produktberatung
Unsere Repräsentanten
Konditionen
Umwelt und Gesellschaft
Service
Kontakt
Presse
Karriere

Quelle: www.kfw-ipex-bank.de, Abruf: 27.05.2008

Abbildung 56: KfW IPEX-Bank - Projektfinanzierung

4.4 Diskussionsforum – „Visionäre Finanzierungsinstrumente“

4.4.1 Thesen/Diskussionsforum

Factoring, PPP mit möglichen Sicherungskonzepten, eine von der Unternehmensfinanzierung losgelöste Objektfinanzierung, Mezzanin-Finanzierungen sowie Formen der Eigenfinanzierung (Private Equity/ Venture Capital, Mitarbeiterbeteiligung) könnten zukünftig eine Rolle für Bauunternehmen spielen – die tatsächliche Eignung muss jedoch genauer überprüft werden.

Auf den nächsten Seiten folgen die Erläuterungen hinsichtlich der potentiellen visionären Instrumente.

Bauunternehmen						
Größe	Zur Zeit mögliche Finanzierungsinstrumente			Denkbare visionäre Finanzierungsinstrumente		
	Fremdfinanzierung	Mezzanine-Finanzierung	Eigenfinanzierung	Fremdfinanzierung	Mezzanine-Finanzierung	Eigenfinanzierung
Klein	▪ Klassischer Bankkredit ▪ Leasing ▪ Factoring* ▪ Avale ▪ Lieferantenkredit		▪ Innenfinanzierung (Selbstfinanzierung) ▪ Gesellschaftereinlage	▪ Factoring ▪ PPP inkl. Sicherungskonzepte ▪ Objektfinanzierung	▪ Nachrangiges Darlehen ▪ Stille Beteiligung	▪ Mitarbeiterbeteiligung ▪ Venture Capital/ Private Equity
Mittel	▪ Klassischer Bankkredit ▪ Leasing ▪ Factoring* ▪ Avale ▪ Lieferantenkredit		▪ Innenfinanzierung (Selbstfinanzierung) ▪ Gesellschaftereinlage	▪ Factoring ▪ PPP inkl. Sicherungskonzepte ▪ Objektfinanzierung	▪ Nachrangiges Darlehen ▪ Stille Beteiligung	▪ Mitarbeiterbeteiligung ▪ Venture Capital/ Private Equity
groß	▪ Klassischer Bankkredit ▪ Leasing ▪ Factoring* ▪ Avale ▪ Lieferantenkredit		▪ Innenfinanzierung (Selbstfinanzierung) ▪ Gesellschaftereinlage	▪ Factoring ▪ PPP inkl. Sicherungskonzepte ▪ Objektfinanzierung	▪ Nachrangiges Darlehen ▪ Stille Beteiligung	▪ Mitarbeiterbeteiligung ▪ Venture Capital/ Private Equity

* Nur sehr eingeschränkt

Abbildung 57: Zur Zeit mögliche und denkbare visionäre Finanzierungsinstrumente für Bauunternehmen

Anlässlich der dritten Projektbeiratssitzung wurden folgende denkbare alternative bzw. visionäre Finanzierungsinstrumente zur Diskussion gestellt:

1. Ausbau von PPP – Projekten mit entsprechenden Instrumenten und Vorteilen für Auftragnehmer und Auftraggeber (z.B. Baugewährleistungs-versicherung)

- PPP-Projekte können aus Finanzierungssicht folgende Vorteile für die mittelständischen Bauunternehmen generieren:
 - a. PPP-Projekte ermöglichen konstantere Einnahmen und wären somit für eine Projektfinanzierung geeignet.
 - b. Der sich aus den konstanteren Einnahmen ergebende Cashflow senkt die Schwelle zur Erlangung einer evtl. Mezzanin-Finanzierung.
 - c. Die Berechenbarkeit der Unternehmen mit hohem PPP-Anteil kann die Attraktivität für evtl. Private Equity-Geber erhöhen.
 - d. PPP kann positive Auswirkungen auf die Bonitätsbeurteilung im Rahmen von Rating haben.

- Fragen/Diskussionspunkte:
 - Inwieweit belasten PPP-Projekte direkt oder indirekt die Finanzierungsspielräume der Unternehmen; gibt es 100-% Fremdfinanzierungen?
 - Sind z.B. die Versicherungskonzepte der VHV in der Lage, 100%-Finanzierungen zu ermöglichen?
 - Ist es aus Sicht der Projektbeiratsmitglieder möglich, evtl. erforderliches Eigenkapital bei PPP-Einzelprojekten oder PPP-Fondslösungen durch Private Equity zu gestalten?

2. Entkopplung der Unternehmens- und der Objektfinanzierung

- Fragen/Diskussionspunkte:
 - Gibt es Richtzahlen aus der Kreditwirtschaft, die Unter- und Obergrenzen von Objektgrößen bei evtl. Objektfinanzierungen (ggf. angelehnt an Projektfinanzierungen) ausweisen (Kosten/Ertragsbetrachtung)?
 - Ist es grundsätzlich überhaupt denkbar, auf eine Objektfinanzierung abzustellen, da das Sicherungsobjekt (Baukörper) nicht dem Bauunternehmer zusteht, reicht ein Vertrag mit einem Kunden hoher Bonität aus (Vertrag als Sicherungsobjekt)?
 - Welche Voraussetzungen für eine evtl. Objektfinanzierung müssten gegeben sein, ist z.B. das Versicherungskonzept der VHV ausreichend? (Qualitätssicherungsfunktion etc.)
 - Ist es ein Denkmodell, dass der Kreditgeber ein Treuhandkonto (Kredit in Höhe des voraussichtlichen Abrechnungserlöses) zur Verfügung stellt, von dem der Kreditnehmer (Bauunternehmer) alle Ausgaben bestreitet; welche Voraussetzungen müsste das Bauunternehmen erfüllen?

3. Prüfung der Eingangsvoraussetzungen bzw. Modifikationsanforderungen für:

- Factoring
 - Bauspezifische Einschränkungen
 - » nicht konstante Abnehmer
 - » Bonitätsbeurteilung der Abnehmer
 - » Forderungsbeurteilung (ggf. erst nach geprüfter Schlussrechnung)
 - » relativ teure Finanzierungsalternative
- Mezzanine (Nachrangdarlehen, Stille Beteiligung)
- Alle anderen gelisteten Instrumente (Asset Backed Securities, Unternehmensanleihen, Schuldscheindarlehen, Börsengang) sind offensichtlich nicht für die Bauwirtschaft bzw. die Unternehmensgröße mittelständischer Unternehmen geeignet.
- Fragen/Diskussionspunkte:
 - Wie sind die Erfahrungen der VHV mit Factoring?
 - Kennen die Projektbeiratsmitglieder ähnliche Instrumente für die Bauwirtschaft?
 - Ist PPP aus Sicht der Kreditwirtschaft geeignet, einen konstanteren Cashflow zu gewährleisten und damit den Zugang zu Mezzanine zu eröffnen?

4. Zugang zu Private Equity oder Venture Capital?

- Fragen/Diskussionspunkte:
 - Sind in der Branche Tendenzen erkennbar, dass mittelständische Bauunternehmen strategische Allianzen, Mittelstandsholdinglösungen o.ä. eingehen, um über ein „geglättetes Risiko“ interessant für Private Equity zu werden?
 - Wie wird die Attraktivität bzw. die Machbarkeit solcher Lösungen eingeschätzt? (Risikoverzinsung des Equity-Gebers auch vor dem Hintergrund zunehmender PPP-Projekte, Bereitschaft aus der mittelständischen Bauwirtschaft etc.)

5. Mitarbeiterbeteiligung als Finanzierungsoption

- Fragen/Diskussionspunkte:
 - Gibt es nennenswerte Beispiele, die für alle Beteiligten zu befriedigende Lösungen geführt haben?
 - Werden derartige Modelle seitens der Politik „protegirt“ (z.B. über Steuervorteile oder als Altersabsicherung)?

6. Branche gründet eigene Bank

- Fragen/Diskussionspunkte:
 - Ist diese Option sinnvoll oder zu visionär?
 - Gab es oder gibt es diesbezügliche Überlegungen in der Branche?

7. Wie wären die Perspektiven für einen Börsengang einzelner Unternehmen; gibt es diesbezüglich Best-Practice-Beispiele aus dem bauindustriellen Mittelstand?

4.4.2 Fazit „Visionäre Finanzierungsinstrumente“ - Thesen/Diskussionsforum

Alternative Finanzierungsinstrumente stehen Bauunternehmen in der Regel nicht zur Verfügung.

Bezüglich der vorgestellten visionären Instrumente lässt sich auf Basis der geführten Diskussionen mit den Mitgliedern des Projektbeirats festhalten:

- PPP-Projekte werden auch aus Finanzierungsgesichtspunkten für die mittelständische Bauwirtschaft als interessant angesehen (z.B. konstanter Cashflow)
- Aus Sicht der Kreditpartner ist eine 100%-ige Finanzierung für PPP-Projekte fraglich. Eine Absicherung der PPP-Projekte mit entsprechenden Versicherungspaketen erhöht die Kreditwürdigkeit der Vorhaben.
- Das Einbringen von PPP-Projekten in Fonds könnte dem jeweiligen Bauunternehmen neue Finanzierungsspielräume eröffnen.
- Hinsichtlich der Entkopplung der Objektfinanzierung von der Unternehmensfinanzierung sind diverse Hemmnisse zu überwinden. Im ersten Schritt sollten die Bauunternehmen die Substanz der Objekte durch verschiedene Maßnahmen unterfüttern (Präqualifizierung des Unternehmens, transparente Vertragsgrundlagen inkl. Kalkulation etc).
- Grundsätzlich ist bei Abdeckung dieser und evtl. weiterer Maßnahmen denkbar, dass Bauunternehmen Zugang zu Anzahlungen (seitens des Auftraggebers) bekommen und sich der Vorfinanzierungsaufwand bei Projekten reduziert.
- Die stärkere Berücksichtigung von Finanzierungskosten bereits im Angebotsstadium ist wünschenswert. Davon könnten insbesondere auch öffentliche Auftraggeber profitieren, die in der Regel einen Zugang zu Mitteln mit günstigen Kreditkonditionen haben.
- Factoring als alternative Finanzierungsform wird aufgrund der Kosten und der Beurteilung der Forderungen als wenig brauchbar für die Bauwirtschaft eingeschätzt.

Dennoch sind Bestrebungen in der Versicherungswirtschaft erkennbar, dieses Produkt zu platzieren.

- Mezzanine Kapital ist eine relativ teure Finanzierungsform mit einem überschaubaren „Exit-Szenario“, setzt eine hohe Planbarkeit des Geschäfts voraus und erfordert ein relativ umfangreiches Berichtswesen des Kapitalempfängers. Der Projektbeirat sieht deshalb auch zukünftig für mittelständische Bauunternehmen nur begrenzte Möglichkeiten auf Mezzanine Mittel zuzugreifen.
- Durch die Bildung von Mittelstandsholdings o.ä. mit einhergehendem Substanzaufbau bei z.B. Eigenkapital könnte mittelständischen Bauunternehmen der Zugang zu „Private Equity“ eröffnet werden. Diese Option sollte auch vor dem Hintergrund von PPP verfolgt werden.
- Mitarbeiterbeteiligung als Finanzierungsoption ist im Sinne der Alterssicherung und Mitarbeiterbindung eine interessante Option, setzt jedoch aufgrund der Risiken in einem Bauunternehmen voraus, dass diverse Absicherungen erfolgen müssen.

4.5 Ergebnisse der Expertenbefragungen bei Kreditpartnern und Bauunternehmern

4.5.1 Fazit der Gespräche mit Kreditpartnern

1. Angebotene Finanzierungsmöglichkeiten der Kreditinstitute für mittelständische Bauunternehmen:
 - Den mittelständischen Bauunternehmen werden von den Kreditinstituten i.d.R. nur traditionelle Finanzierungsinstrumente angeboten Kontokorrent, Darlehen, Avale, Leasing, sowie öffentliche Fördermittel (KfW).
 - Innovative Finanzierungsinstrumente (z.B. Mezzanine) spielen derzeit bei der Finanzierung von mittelständischen Bauunternehmen keine Bedeutung.
 - Eine Entwicklung visionärer Finanzierungsformen für mittelständische Bauunternehmen ist nicht geplant. Die derzeitigen Finanzierungsprodukte und –konzepte werden seitens der Banken als ausreichend erachtet.

2. Beurteilung und Rating der mittelständischen Bauunternehmen durch die Kreditinstitute:

- Unterschiedliche Finanzierungsinstrumente, die auf die verschiedenen Sektorengruppen konzeptioniert sind, gibt es nach Angaben der befragten Kreditinstitute nicht.
- Eine weitere Unterteilung der angebotenen Finanzierungsinstrumente z.B. nach Finanzierungsanlässen oder Unternehmensgröße erfolgt ebenfalls nicht.
- Auch ein spezielles Ratingverfahren für Bauunternehmen existiert nach Angaben der befragten Kreditinstitute in der Regel nicht. Während in einer der befragten Banken ein gesondertes Rating für Bauunternehmen bestätigt wurde, gab ein anderes Finanzinstitut an, dass ein spezielles Ratingverfahren für Bauunternehmen derzeit in Planung sei. Gleichfalls konnte in den Befragungen festgestellt werden, dass in einer weiteren Bank kein spezielles Ratingverfahren in ihrem Hause existiert.
- Alle befragten Kreditinstitute bestätigten, dass die Ergebnisse der durchgeführten Ratings den Unternehmen mitgeteilt und erläutert werden.
- Die Gewichtung der „harten“ zu den „weichen“ Faktoren beim Rating erfolgt in Abhängigkeit von dem jeweiligen Kreditinstitut. Z.B. gewichtet eine Bank zu 70% „harte“ Faktoren und zu 30% „weiche“. Bei einem anderen Kreditinstitut werden „harte“ Faktoren zu 60% und „weiche“ Faktoren zu 40% gewertet. Eine andere Bank gab demgegenüber an, dass keine generelle Richtgröße für die Gewichtung von „harten“ bzw. „weichen“ Faktoren existiert.
- Die befragten Kreditinstitute räumten ein, dass die Bonität der Unternehmen einen besonderen Stellenwert bei der Unternehmensbeurteilung einnimmt. Insbesondere deshalb wird bei der Beurteilung von Bauunternehmen auf das (Bau)Controlling und die ausgeprägten kaufmännischen Fähigkeiten (z.B. Transparenz, Qualität und Verlässlichkeit der Planzahlen, Risikopuffer) besonderen Wert gelegt.
- Die befragten Kreditinstitute bestätigten zudem, dass Kriterien wie Kommunikation und Dokumentation der Bauvorhaben und der wirtschaftlichen Verhältnisse sowie die exakte Einhaltung von getroffenen Absprachen die Attraktivität der Unternehmen steigern lässt (vgl. diesbezüglich auch Anmerkungen bezüglich aktueller Veränderungen der Finanzierungsbedingungen auf S. 19 f.).

4.5.2 Fazit aus den Unternehmengesprächen

1. In allen befragten Bauunternehmen³⁹ genießt das Liquiditäts- und Finanzmanagement einen hohen Stellenwert; personell, instrumentell und verfahrenstechnisch unter anderem dargestellt durch folgende beispielhaft dargestellten Ergebnisse aus den Befragungen:

- alle befragten Unternehmen haben die Funktion „Liquiditäts- und Finanzmanagement“ personell zugeordnet
- Durchführung wöchentlicher Besprechungen der Debitorenliste
- installiertes Verfahren (z.B. durch automatische Wiedervorlage) der Rückforderung nicht mehr benötigter Bürgschaften
- Bewertung von Eintrittswahrscheinlichkeiten insbesondere der eingehenden Mittel und verknüpfte Planungssysteme
- intensive Projektvorbereitung und Durchsetzung von Pauschalierungen zum konfliktfreieren Forderungsmanagement
- Vorankündigung des anstehenden Mittelabrufs
- geschlossene Baustellensteuerungssysteme inkl. Soll-Ist-Vergleichsverfahren (auch der Liquidität), ungenügende Anzahlungsgrade als zusätzlichen Impulsgeber für evtl. noch abrechenbare Leistungen
- Prämiensystem mit Kopplung kalkulatorischer Kosten aus dem Projektfinanzierungsgrad
- Crash-Pool Lösungen bei Unternehmen, die sich im Unternehmensverbund befinden
- Hinterlegung der Sollstrukturen zum Finanz- und Liquiditätsmanagement durch eine Balanced Scorecard

2. Den Bauunternehmen stehen in der Regel nur klassische Finanzierungsinstrumente zur Verfügung:

- **Avale** stellen entsprechend der Geschäftsmechanik der Bauunternehmen das bedeutendste Finanzierungsinstrument dar. Bemerkenswert ist die

³⁹ Die Auswahl der befragten Bauunternehmen erfolgte auf Hinweise des Projektbeirats bzgl. erfolgreicher Unternehmen, um Best-Practice-Beispiele auszuwählen.

unterschiedliche Besicherung der Avale die, je nach Bonität des Unternehmens, von 0 bis in der Regel 40% Sicherheiten hinterlegung reichen.

- Der **klassische Bankkredit** stellt in der Regel die nächst größere Bedeutung dar. Wobei anzumerken ist, dass bei einigen der befragten Unternehmen zur Finanzierung des Umlaufvermögens häufig kein Bankkredit benötigt wurde. Zum einen haben diese Unternehmen Eigenkapital und liquide Mittel über die Jahre systematisch aufgebaut, zum anderen erlaubt die Kunden- und Auftragsstruktur (Dauerkundenverhältnisse und Pauschalierungen) eine optimale Anzahlungs- bzw. Abschlagsstruktur.
- **Leasing** wird auch in Bauunternehmen als wesentliche Finanzierungsquelle genutzt. Allerdings wurde in den Gesprächen häufig angemerkt, dass aufgrund der zu erwartenden Abschläge bei Rückgabe (Verschleiß) bei Baustellenfahrzeugen diese häufig traditionell finanziert werden. Die Wirkung einer verringerten Anlageintensität durch Leasing auf das Bilanzbild (Rating) wird von den Befragten gesehen.
- Der **Lieferantenkredit** stellt für einige der befragten Bauunternehmen sowohl Chance als auch beträchtliches Risiko dar; Chance weil durch späte Zahlungen an z.B. Nachunternehmer quasi befristete Kreditlinien zu den Linien bei den Kreditpartnern geschaffen werden, Risiko weil ein Übersteuern dieses Verfahrens zu Qualitätseinbußen und Wegfall von Nachunternehmerbeziehungen führen. Die befragten liquiditätsstarken Bauunternehmen sind sich der enormen Zinswirkung von Skontoziehung bewusst.
- Mit **Factoring** hatte noch kein befragtes Bauunternehmen eigene Erfahrung. Aufgrund der schwachen Renditen im Bauunternehmensgeschäft werden aus Sicht einige der Befragten die Kosten für Factoring zu hoch ausfallen. Die Forderungsstruktur der Bauunternehmen (z.B. Werthaltigkeit der Forderungen) stellt aus Sicht der Factoring-Anbieter ein Hemmnis dar.
- Auf Erfahrungen mit **Mezzanine Finanzierung** konnte keines der Bauunternehmen zurückgreifen.
- Bei der **Eigenfinanzierung** wurde in den Befragungen häufig thematisiert, den Unternehmen attraktivere Thesaurierungsmöglichkeiten zu bieten, um die grundsätzlich zu geringen Eigenkapitalquoten zu steigern.
- Für **Venture Capital und Private Equity** werden Hemmnisse einerseits in der geringen Berechenbarkeit der nachhaltigen Erträge gesehen, andererseits ist häufig auch die Größe des potentiellen Engagements (bevorzugte Beteiligungshöhe) und die Kosten für eine Due Diligence bereits hindernd.

3. Kreditgeber werden zunehmend als Partner wahrgenommen:

- Die erweiterten Kriterien zur Bonitätsbeurteilung im Sinne von Basel II sind allen befragten Bauunternehmen bekannt. Hinsichtlich der Nachvollziehbarkeit und Offenlegung des Bewertungsprozederes gibt es von Kreditpartner zu Kreditpartner beträchtliche Unterschiede.
- In einem Fall kam es zu einer Bonitätsabwertung weil das Unternehmen den Wirtschaftsprüfer wechselte.
- Die Vergleichbarkeit der Systeme zwischen den einzelnen Kreditinstituten ist eingeschränkt und führen bei gleichen Daten und Informationen seitens des Kreditnehmers zu unterschiedlichen Bewertungen.
- Einige der befragten Unternehmen nutzten die Informationspolitik zu den Kreditpartnern als Marketinginstrument. Vierteljährliche Berichterstattungen, zum Teil sogar in Form unterjähriger Bilanzen, gehören für die meisten der befragten Bauunternehmen zum Standard im Umgang mit Kreditpartnern.
- Hinsichtlich der Erarbeitung und Vorlage von Planzahlen gibt es nach wie vor noch Verbesserungsbedarf, wobei die Planungsmöglichkeit mit zunehmender Unternehmensgröße und Auftragsvorlauf, sowie einer ausgewogenen Stammkundenstruktur zunimmt.
- Die (pauschale) Planung von Liquidität ist von der vorgenannten Aussage unberührt. Frühzeitiges Anmelden von Liquiditätsbedarf für zum Beispiel zusätzliche Umsatzfinanzierung ist für die meisten der befragten Bauunternehmen selbstverständlich.

4. Objektfinanzierung spielt derzeit noch eine untergeordnete Rolle

- Die Struktur der Bauaufträge verhindert häufig eine klassische Projektfinanzierung, bei der unter anderem ein konstanter Cashflow vorausgesetzt wird. Die Beurteilung der Werthaltigkeit der Aufträge und die unterschiedlichen Rechtsverhältnisse (Bauen auf fremden Grund) behindern zusätzlich eine Objekt- bzw. Projektfinanzierung.
- Nach wie vor ist eine klassische Bauträgerfinanzierung in den Bauunternehmen anzutreffen.

-
- PPP – Projekte könnten sich aus Sicht der Befragten für eine Projektfinanzierung eignen, wobei einige der Befragten explizit auf das Versicherungspaket der VHV hingewiesen haben, dass sowohl dem Bauherrn als auch dem Kreditpartner eine deutlich komfortablere Absicherung (z.B. bei Gewährleistungsfällen) ermöglicht. Zukünftig ist über eine ausgewogene Verteilung der Kosten für das Versicherungspaket nachzudenken (z.B. 1/3 Bauherr, 1/3 Auftragnehmer, 1/3 Nachunternehmer).

5. Die VOB wird häufig nicht optimal angewendet

- Die VOB wird häufig sehr nachrangig zu anderen Auftragsbedingungen zur Grundlage gemacht, insbesondere die Zahlungsstermine werden abweichend von der VOB vereinbart.
- Vereinzelt kommt es zum „Missbrauch“ der VOB. Eingereichte Abschlagsrechnungen werden zu Lasten einer länger laufenden Schlussrechnung zurückgewiesen, und auch kleinste Unstimmigkeiten in der Rechnung werden zum Anlass genommen, den gesamten Rechnungsbetrag strittig zu stellen etc.

6. Das Planungswesen ist nach wie vor ausbaufähig

- Die Planungseffizienz der befragten Bauunternehmen ist hinsichtlich Durchgängigkeit, (z.B. von der strategischen Planung bis zur Liquiditätsplanung) Planungsebenen (von der Baustellenebene bis zur Unternehmensebene) und Verknüpfung (z.B. Ableitung der Zahlungsströme aus dem räumlichen Bauzeitenplan) unterschiedlich gut abgedeckt.
- Hinsichtlich der Liquiditätsplanung werden unterschiedliche Verfahren angewandt die in der Regel pauschale Ableitungen aus den baustellenbezogenen Ein- und Auszahlungsströmen hinterlegen. Eine dezidierte Einbindung des Liquiditätsmanagements nach dem Muster auf Seite 54 f. (System der Liquiditätsplanung siehe auch Fragebogen an Bauunternehmer, Anlage 2) hatte keines der befragten Bauunternehmen, wird aber von einigen als Ziel definiert.

5 Zusammenfassung der Ergebnisse

Im Projektbeirat und in den Expertengesprächen wurde deutlich, dass die Bauwirtschaft unter anderem aufgrund hoher Insolvenzrisiken nur eingeschränkten Zugang zu Finanzressourcen hat. I.d.R. stehen nur „klassische“ Instrumente zur Verfügung.

Ein branchenspezifisches Ratingverfahren der Kreditinstitute ist nicht grundsätzlich üblich, allerdings ist ein Trend erkennbar, Branchenspezifika stärker in die Kreditbeurteilung mit einzubringen:

- Bei einer Bank existiert ein branchenspezielles Ratingverfahren
- Eine andere Bank bestätigte die derzeitige Planung eines solchen Ratings
- Ein weiteres Kreditinstitut gab an, dass kein spezielles Ratingverfahren in ihrem Hause existiert

Die Gewichtung der „hard facts“ und „soft facts“ erfolgt individuell vom jeweiligen Kreditinstitut, beispielsweise...

- gewichtet ein Kreditgeber zu 70% „hard facts“ und zu 30% „soft facts“
- gewichtet ein anderer Kreditgeber zu 60% „hard facts“ und zu 40% „soft facts“.

Neben einer ausgewogenen Bilanzstruktur legen alle befragten Kreditinstitute besonderen Wert auf die „Unternehmensqualität“ und damit insbesondere auf kaufmännische Fähigkeiten wie Datentransparenz, Kommunikationswille, zeitnahe und übersichtliche Information und Dokumentation.

Die unabhängige Beurteilung der Unternehmen durch die Kreditinstitute offenbart der Unternehmensführung auch Verbesserungspotentiale, z.B. hinsichtlich der erforderlichen Steuerungsinstrumente. Die in der 2. Projektbeiratssitzung vorgestellte Übersicht hinsichtlich der gängigen Finanzierungsinstrumente (vgl. Abbildung 20, Seite 34) wurde grundsätzlich von den Vertretern der Kreditinstitute und der Bauunternehmen als vollständig angesehen.

Im Rahmen der durchgeführten Gespräche anlässlich der Projektbeiratssitzungen und der ausgewählten Expertengespräche vertiefte sich die Erkenntnis, dass das Spektrum der Finanzierungsalternativen für Bauunternehmen sehr begrenzt ist.

Neben der traditionellen Kreditvergabe (Kontokorrent, Darlehen) stehen den Bauunternehmen vor allem Leasing, Lieferantenkredite, Avale sowie Eigenkapitalfinanzierung (insbesondere Innenfinanzierung bzw. Thesaurierung) zur Verfügung.

Dies ist vor allem darin begründet, dass die Mehrzahl der alternativen Finanzierungsinstrumente, die in anderen Branchen bereits etabliert sind und Anwendung finden, auf die speziellen Gegebenheiten der Baubranche i.d.R nicht übertragbar sind.

Mezzanine Instrumente sind für Bauunternehmen nicht geeignet, weil die Bauunternehmen i.d.R. über keinen konstanten Cashflow verfügen.

Visionäre bzw. innovative Finanzierungsinstrumente liegen derzeit für Bauunternehmen nicht vor.

Ggf. wäre zukünftig eine individuelle Projektfinanzierung der Banken als innovativer Finanzierungsweg zu sehen (Abkoppelung Unternehmensfinanzierung von der Objektfinanzierung). Allerdings ist hier ein konstanter Cashflow Voraussetzung, die Bedingungen zur Beurteilung des Projektes (Kostensicherheit, Bonität des Auftraggebers etc.) sind vollstufig abzudecken und die Rechtsstruktur des Projektes zu berücksichtigen. Bei den Gesprächen mit Kreditpartnern und Bauunternehmen wurden derzeit keine reinen Projektfinanzierungen erkennbar.

Sicherungskonzepte wie z.B. Baufertigstellungsversicherung/ Baugewährleistungsver sicherung oder die Bauforderungsausfall-Versicherung erlauben eine verbesserte Absicherung des Projektes für den Auftraggeber, bergen aber auch beträchtliche Nutzenpotentiale für den Auftragnehmer (z.B. Einbindung externen Expertenwissens).

Kurzfristig werden die Bauunternehmen auf Hilfe zur Selbsthilfe angewiesen sein:

- Gewährleistung einer durchgängigen Liquiditäts- und Finanzplanung
- Abdeckung des Ratings und der damit verbundenen Anforderungen der Kreditinstitute
- Nutzung von PPP und den damit einhergehenden Instrumenten (z.B. Baufertigstellungs- und Baugewährleistungsver sicherung, Bauforderungsausfall-Versicherung)
- Implementierung von Thesaurierungsstrategien

Die Befragung bei den Bauunternehmen hat eine Vielzahl von interessanten Praxis-hinweisen zum Finanz- und Liquiditätsmanagement ergeben, die u.a. unter „Fazit der Unternehmergespräche“ auf S. 80 f. näher dargestellt sind.

Allen befragten Unternehmern ist bewusst, dass die zurzeit am Markt vorhandenen alternativen Finanzierungsinstrumente nur sehr begrenzt Anwendung auf Bauunternehmen finden können.

5.1 Thesen und abschließende Betrachtung

1. Aufgrund der Geschäftsmechanik und der besonderen Geschäftsrisiken stehen den mittelständischen Bauunternehmen in der Regel nur die klassischen Finanzierungsinstrumente zur Verfügung.
2. Erfolgreiche Bauunternehmen haben bereits seit langer Zeit intensiv in die Liquiditäts- und Finanzstruktur ihrer Unternehmen investiert (Eigenkapitalaufbau, Schaffung liquider Mittel etc.) und räumen dem Liquiditäts- und Finanzmanagement eine besondere Bedeutung ein (kontinuierliche, systematische Verfahrensweisen mit organisatorischer und personeller Hinterlegung).
3. Ausgereifte und erprobte kaufmännische Führungs- und Steuerungsinstrumente sind Grundvoraussetzung für den Zugang zu externen Finanzmitteln. Je eindeutiger es den Unternehmen mit diesen Instrumenten moderner Bauunternehmensführung gelingt, Vertrauen bei den Kreditgebern zu gewinnen, umso effizienter und kostengünstiger wird der Zugang zu externen Finanzierungsmitteln sein.
4. Die Finanzierungsreife im Sinne von Basel II hat einen hohen Stellenwert und kann von den Unternehmen als Impulsgeber für Verbesserungen in der Unternehmensführung genutzt werden.
5. Die bessere Berechenbarkeit (z.B. konstanter Cashflow) des Geschäftes durch z.B. PPP-Projekte bei gleichzeitigem Ausbau von Sicherungspaketen wird die Bauunternehmen attraktiver für externe Kapitalgeber machen und neue Finanzierungsmöglichkeiten (z.B. Mezzanin-Finanzierung, Projektfinanzierungen, Fondslösungen, Venture Capital oder Private Equity) eröffnen.

-
6. Hinsichtlich der Kreditwürdigkeit sind Maßnahmen zu unterstützen, die eine externe Bonitätsbeurteilung zulassen (z.B. Präqualifizierung) und ggf. eine klassische Projektfinanzierung des Auftraggebers durch Anzahlungen ermöglichen.
 7. Die anstehenden Herausforderungen für die Branche, z.B. hinsichtlich Ausbau der PPP-Quote, erfordern (zumindest für die mittelständische Bauwirtschaft) den Zugang zu neuen Finanzierungsquellen (z.B. zu privatem Kapital). Dieser kann gestaltet werden, indem einerseits die Unternehmen – wie oben erwähnt – transparenter und „berechenbarer“ gestaltet werden, andererseits indem Sicherungspakete (z.B. auch Bürgschaften von staatlichen Kreditgebern für PPP-Fonds) konstruiert werden.
 8. Um Wachstum durch Zukauf oder Integration von Unternehmen zu ermöglichen oder andererseits die Nachfolge in einem Unternehmen zu gestalten, sind Modelle einer Mittelstandsholding zu prüfen, bei der Unternehmen nach einem einheitlichen Bewertungsschlüssel ihre Unternehmen einbringen.

Im Ergebnis ist festzustellen, dass die Ergebnisse aus der Projektbearbeitung und die aufgestellten Thesen und Betrachtungen im Rahmen des Symposiums bestätigt wurden. Besonders die Beiträge der Bauunternehmen bestätigen, dass das partnerschaftliche Verhältnis zwischen Unternehmen und Kreditinstitut von besonderer Bedeutung ist und sich auf die Vergabe von Finanzierungsmitteln entsprechend auswirkt. Nur unter der Voraussetzung von ausgeprägten kaufmännischen Fähigkeiten wird Bauunternehmen der Zugang zu alternativen Finanzierungsmitteln, wie beispielsweise Mezzanine, ermöglicht.

Anlage 1

Gesprächsleitfaden

zur Durchführung von Bankeninterviews
für das Projekt

Alternative Finanzierungsinstrumente mittelständischer Bauunternehmen

von

Wischhof • Singhofen + Gergen
Gesellschaft für Unternehmensberatung mbH
Airportcenter
Flughafenstraße 52 a
22335 Hamburg

Hamburg

Flensburg

Gibt es eine Statistik aus Ihrem Hause aus der die Verteilung des Kreditvolumens nach Branchen, Unternehmensgrößen, Finanzierungsprodukten und Finanzierungsanlässen ersichtlich ist?	
Ist die unten dargestellte Übersicht relativ vollständig oder sehen Sie dort noch Ergänzungsbedarf?	

Formen Größe	Fremdfinanzierung	Mezzanine-Finanzierung	Eigenfinanzierung
klein	• Klassischer Bankkredit • Factoring • Leasing • Avale • Lieferantenkredit	• Nachrangiges Darlehen • Stille Beteiligung	• Innenfinanzierung (Selbstfinanzierung) • Gesellschaftereinlage • Venture Capital/ Private Equity
mittel	• Klassischer Bankkredit • Factoring • Leasing • Avale • Lieferantenkredit	• Nachrangiges Darlehen • Stille Beteiligung	• Innenfinanzierung (Selbstfinanzierung) • Gesellschaftereinlage • Venture Capital/ Private Equity
groß	• Klassischer Bankkredit • Unternehmensdarlehen • Schldscheindarlehen • Asset Backed Securities • Factoring • Leasing • Avale • Lieferantenkredit	• Nachrangiges Darlehen • Stille Beteiligung • Genußscheine • Wandel- und Optionsanleihen	• Innenfinanzierung (Selbstfinanzierung) • Gesellschaftereinlage • Börsengang • Venture Capital/ Private Equity

Welche klassischen Finanzierungsinstrumente werden besonders mittelständischen Bauunternehmen angeboten, gibt es diesbezüglich eine statistische Auswertung aus Ihrem Hause oder allgemein, die veröffentlicht wurde?	
Wird in Ihrem Hause eine Unterteilung vorgenommen, welchem Sektor der Bauwirtschaft das betreffende Unternehmen oder die Institution zuzurechnen ist; (z.B. Ingenieurbüros, Bauträger, bauindustrielle Unternehmen, baugewerbliche Unternehmen etc.)?	
Gibt es hier wiederum unterschiedliche Instrumente die konfektioniert auf diese Gruppen zugeschnitten sind?	

Ist es möglich bei den Instrumenten, die speziell in der Bauwirtschaft Anwendung finden, weitere Unterteilungen nach Finanzierungsanlass, Unternehmensgröße etc. vorzunehmen?	
Welche Vor- und Nachteile (siehe nächsten Seite) haben die unterschiedlichen Finanzierungsinstrumente für die Bauwirtschaft aus Sicht des Kreditgebers und des Kreditnehmers?	

Vor- und Nachteile der Finanzierungsformen aus Perspektive des Kreditinstituts		
Finanzierungsform	Vorteil	Nachteil

Gibt es Unterschiede zwischen Unternehmensfinanzierung, Objektfinanzierung oder Investitionsfinanzierung, welche Finanzierungsprodukte werden schwerpunktmäßig für welchen Anlass nachgefragt bzw. angeboten?	
Ist ein Trend erkennbar, ob und wie alternative oder neue Finanzierungsinstrumente für Bauunternehmen angeboten werden?	
Welche alternativen oder neuen Instrumente sind hier zu nennen?	

Wo sehen Sie die größten Hemmnisse für eine Finanzierungsreife der Bauunternehmen? (Rating, Insolvenzquoten, Informationsverhalten der Bauunternehmen etc.)	
Gibt es ein speziell auf die Bauwirtschaft zugeschnittenes Ratingverfahren?	
Hat die Branche aufgrund der hohen Insolvenzgefahr von vornherein einen Malus im Rating?	

Gibt es eine Richtgröße hinsichtlich der Gewichtung zwischen harten und weichen Faktoren beim Rating von Bauunternehmen?	
Werden die Determinanten des Rating mit den jeweiligen Bauunternehmen besprochen?	
Worauf legen Sie besonderen Wert hinsichtlich der qualitativen Faktoren beim Rating für Bauunternehmen?	

Wie schätzen Sie die Perspektiven der Branche Bauwirtschaft ein, ist die Branche für Ihr Institut auch zukünftig ein interessanter Markt?	
Welche Möglichkeiten sehen Sie, PPP-Modelle finanziell zu begleiten bzw. welche Voraussetzungen müssen aus Ihrer Sicht geschaffen werden, damit die mittelständischen Bauunternehmen an diesem Markt partizipieren?	
Welche visionären Möglichkeiten der Finanzierung von insbesondere Bauunternehmen sehen Sie?	

Was kann die Branche oder das einzelne Unternehmen tun, um für Ihr Institut attraktiver zu werden?	
Haben wir wesentliche Fragestellungen vergessen?	

Anlage 2

Gesprächsleitfaden

zur Durchführung von Unternehmensbefragungen
für das Projekt

Alternative Finanzierungsinstrumente mittelständischer Bauunternehmen

von

W • S + G
Gesellschaft für Unternehmensberatung mbH
Airportcenter
Flughafenstraße 52 a, Haus C
22335 Hamburg

Hamburg

Flensburg

Welchen Stellenwert hat die Finanz- und Liquiditätsplanung in Ihrem Unternehmen, gibt es dafür eine eigene Funktion oder haben Sie dieses Thema zur „Chefsache“ erklärt?	
Welche der abgebildeten Finanzierungsinstrumente kommen mit welchem ungefähren prozentualen Anteil an der Gesamtunternehmensfinanzierung in Ihrem Unternehmen zum Einsatz?	

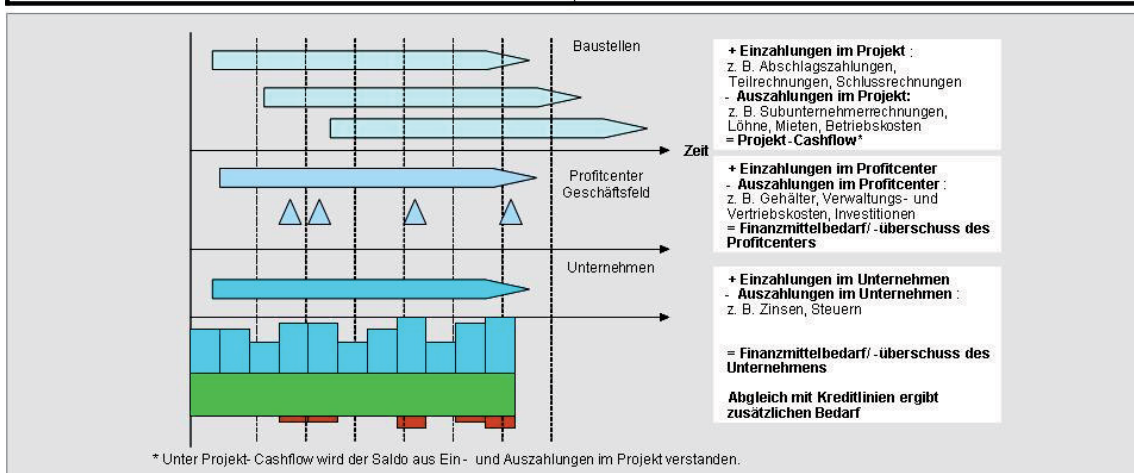
Formen Größe	Fremdfinanzierung	%-tualer Anteil	Mezzanine- Finanzierung	%-tualer Anteil	Eigenfinanzierung	%-tualer Anteil
klein	• Klassischer Bankkredit • Factoring • Leasing • Avale • Lieferantenkredit		• Nachrangiges Darlehen • Stille Beteiligung		• Innenfinanzierung (Selbstfinanzierung) • Gesellschaftereinlage • Venture Capital/ Private Equity	
mittel	• Klassischer Bankkredit • Factoring • Leasing • Avale • Lieferantenkredit		• Nachrangiges Darlehen • Stille Beteiligung		• Innenfinanzierung (Selbstfinanzierung) • Gesellschaftereinlage • Venture Capital/ Private Equity	
groß	• Klassischer Bankkredit • Unternehmensdarlehen • Schldscheindarlehen • Asset Backed Securities • Factoring • Leasing • Avale • Lieferantenkredit		• Nachrangiges Darlehen • Stille Beteiligung • Genußscheine • Wandel- und Optionsanleihen		• Innenfinanzierung (Selbstfinanzierung) • Gesellschaftereinlage • Börsengang • Venture Capital/ Private Equity	

Ist die Übersicht aus Ihrer Sicht relativ vollständig bzw. welche Ergänzungen sind nötig?	
Welche Veränderung hat sich hinsichtlich der Finanzierungsstruktur in den letzten Jahren in ihrem Unternehmen ergeben; gibt es signifikante Veränderungen in der prozentualen Verteilung der eingesetzten Finanzierungsinstrumente?	
Welche Veränderungen haben Sie hinsichtlich der Partnerschaft zwischen Kreditgeber und Ihrem Unternehmen beobachten können? (Veränderungen der Sicherheitenstruktur, Informationswünsche/ Berichterstattung etc.)	

Kennen Sie die Inhalte der Ratingraster ihrer Hausbanken und Ihre unternehmensspezifische Bonitätsklasse?	
Wird die Bonitätseinstufung mit Ihnen nachvollziehbar durchgesprochen und dienen Ihnen die Gespräche evtl. bei den „weichen Faktoren“, Maßnahmen einzuleiten, diese bonitätsbestimmenden Faktoren zu verbessern?	
Werden in Ihrem Unternehmen die Bereiche Unternehmensfinanzierung und Objektfinanzierung unterschieden oder ist das Kreditvolumen auf beide Bereiche insgesamt abgestimmt? (Einräumung der Linie in Anlehnung an die durchschnittlichen Umsätze des Unternehmens)	

Sollte es spezielle Objektfinanzierungen (Objektfinanzierung nicht im Sinne eines Bauträgergeschäftes sondern als klassisches Auftraggeberprojekt) geben, wie gestaltet sich der Ablauf, z.B. - Vorinformation an die Kreditgeber? - Ermittlung des Kreditbedarfs (Höhe, Zeitintervalle etc.)? - Welche Informationen müssen Sie im Falle einer Objektfinanzierung klassischerweise vorlegen?	
Wie beurteilen Sie die Entwicklung der Objektfinanzierung in Anlehnung an die Richtlinien der VoB; hat sich die klassische Abschlagsfinanzierung deutlich verändert?	

Verfügt Ihr Unternehmen über eine an die strategische Planung gekoppelte operative Planung, insbesondere einer Liquiditäts- und Finanzplanung (siehe untenstehende Abbildung)?	
---	--



Gibt es eine Investitionsplanung?	
Nach welchen Kriterien richten Sie die Finanzierung Ihrer Investitionen aus (Kauf, Miete, Leasing)?	
Werden aus der Projektplanung Liquiditätsströme abgeleitet und die Planung der Liquiditätsströme für die Bauleiter transparent und verbindlich gemacht?	

Beteiligt sich Ihr Unternehmen an PPP Projekten?	
Wie gestaltet sich hier der Finanzierungsablauf?	
Welche alternativen Finanzierungsinstrumente (ggf. auch aus dem Programm der für andere Branchen zur Verfügung stehenden klassischen Instrumente) könnten Sie sich für Ihr Unternehmen vorstellen?	

Haben Sie neben den klassischen Kreditpartnern (Banken und Versicherungen) noch andere Ansprechpartner bzgl. Finanzierung?	
Kennen Sie die Finanzierungsprodukte z.B. der VHV?	
Wie sehen Sie die Entwicklungsmöglichkeiten Ihres Unternehmens bzw. die der Branche vor dem Hintergrund des Themas „Finanzierung“, befürchten Sie ggf. zunehmend in die Nachunternehmerposition verdrängt zu werden?	

Welche Einschränkungen befürchten Sie ggf. an den zukünftigen strategischen Geschäftsfeldern nur mittelbar teilnehmen zu können, da investive Mittel fehlen (Lebenszyklus, Energieeffizienz, PPP etc.)?	
---	--

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Beschäftigte im Bauhauptgewerbe	8
Abbildung 2: Auftragseingang im Bauhauptgewerbe in Ost- und Westdeutschland	10
Abbildung 3: Baugewerblicher Umsatz nach Bausparten 1960 bis 2008	10
Abbildung 4: Zahlungsmoral der Auftraggeber vom Herbst 2005 bis Frühjahr 2009	12
Abbildung 5: Ertragslage in den Hauptwirtschaftsbereichen	13
Abbildung 6: Eigenkapitalquoten in den Hauptwirtschaftsbereichen	13
Abbildung 7: Umsatzrendite und Eigenkapitalquote im Bauhauptgewerbe von 2000 bis 2007	14
Abbildung 8: Umsatzrendite und Eigenkapitalquote im Bauhauptgewerbe 2007	15
Abbildung 9: Investitionsbereitschaft in den Hauptwirtschaftsbereichen	15
Abbildung 10: Veränderungen der Finanzierungsbedingungen für das Unternehmen Herbst 2007 zum Frühjahr 2008	16
Abbildung 11: Bedeutung von derzeitigen Finanzierungsquellen	18
Abbildung 12: Zusammenhang zwischen Eigenkapitalhinterlegung, Rating-Klassen und der Mittelstand nach Basel II	20
Abbildung 13: Bankeninternes Rating	21
Abbildung 14: Determinanten des Risikopotentials eines Bauunternehmens	22
Abbildung 15: Risikokomponenten in der Wertschöpfungsstruktur eines Bauunternehmens	23
Abbildung 16: Komponenten des Marktrisikos für Bauunternehmen	25
Abbildung 17: Komponenten des finanzwirtschaftlichen Risikos für Bauunternehmen	28
Abbildung 18: Komponenten des Managementrisikos eines Bauunternehmens	30
Abbildung 19: Kriterien für Finanzierungsmöglichkeiten	33
Abbildung 20: mögliche Finanzierungsformen nach Unternehmensgröße	34
Abbildung 21: Fremdfinanzierung: klassischer Bankkredit und Factoring	35
Abbildung 22: Fremdfinanzierung: Leasing und Avale	36
Abbildung 23: Fremdfinanzierung: Lieferantenkredit und Unternehmensanleihen	37
Abbildung 24: Fremdfinanzierung: Schuldscheindarlehen und Asset Backed Securities	38
Abbildung 25: Merkmale von Mezzaninen Finanzierungen	39
Abbildung 26: Formen von Mezzaninen Finanzierungen	40
Abbildung 27: Merkmale der Innenfinanzierung	41
Abbildung 28: Eigenfinanzierung: Börsengang und Venture Capital / Private Equity	42
Abbildung 29: System zur Kapitalstrukturentscheidung	43
Abbildung 30: Finanzierungsquellen nach Branchen	45

Abbildung 31: Finanzierungsverhalten in mittelständischen Unternehmen.....	46
Abbildung 32: Gründe für Verschlechterung der Kreditaufnahme nach Umsatzgrößen..	48
Abbildung 33: Gründe für Verschlechterung der Kreditaufnahme nach Branchen.....	49
Abbildung 34: Das Planungshaus als Grundlage für die strategische Planung in Bauunternehmen	52
Abbildung 35: Auswirkungen der Planungskreise auf das Liquiditäts- und Finanzmanagement von Bauunternehmen.....	52
Abbildung 36: Planungsinstrumente in Bauunternehmen.....	53
Abbildung 37: Baustellenplanung	53
Abbildung 38: System zur Liquiditätsplanung in Bauunternehmen	54
Abbildung 39: Investitionsplanung in Bauunternehmen.....	54
Abbildung 40: Zielkostenplanung in Bauunternehmen	55
Abbildung 41: Merkmale von PPP-Projekten	58
Abbildung 42: Motive aus Sicht mittelständischer Bauunternehmer	59
Abbildung 43: Motive aus Sicht mittelständischer Bauunternehmer (Ergänzung 1)	60
Abbildung 44: Motive aus Sicht mittelständischer Bauunternehmer (Ergänzung 2)	61
Abbildung 45: VHV – Produktportfolio für Bauunternehmen.....	63
Abbildung 46: Finanzierungs- und Sicherungsinstrumente der VHV Allgemeine Versicherung AG	64
Abbildung 47: Finanzierungs- und Sicherungsinstrumente der VHV Allgemeine Versicherung AG.....	64
Abbildung 48: VHV – Alternative Sicherheiten	65
Abbildung 49: Inhalte und Vorteile der Baufertigstellungs- und Baugewährleistungsversicherung.....	66
Abbildung 50: VHV Sonderkonzept – Bauforderungsausfall-Versicherung.....	67
Abbildung 51: Inhalte und Vorteile der Bauforderungsausfall-Versicherung	67
Abbildung 52: HSH Nordbank AG – Projekt- und Exportfinanzierung.....	69
Abbildung 53: HSH Nordbank AG – Public Private Partnership	69
Abbildung 54: HypoVereinsbank AG – Projektfinanzierungen - Global Project Finance	70
Abbildung 55: HypoVereinsbank AG – Projektfinanzierungen - Erfolg durch maßgeschneiderte Lösungen und innovative Ideen	70
Abbildung 56: KfW IPEX-Bank - Projektfinanzierung	71
Abbildung 57: Zur Zeit mögliche und denkbare visionäre Finanzierungsinstrumente für Bauunternehmen	72

Literaturverzeichnis

J. Vesper, W. Jaedicke, Eigenkapital im Baugewerbe, 2006,

Bankeninternes Rating mittelständischer Kreditnehmer im Zuge von Basel II
Bundesverband Deutscher Banken 2005

Wischhof, Zukunftsbewältigung deutscher Bauunternehmen in Europa

Prof. Dr. Schneck: Früherkennung von Lieferantenrisiken

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

Hanker, Kredite für den Mittelstand – was sich ändert, worauf Sie achten sollten und was
ihnen Vorteile bringt

Lüpken, Alternative Finanzierungsinstrumente für mittelständische Unternehmen

Ernst&Young, Wege zum Wachstum

Dr. Dirk Plankensteiner, Mezzanine-Finanzierung für den Mittelstand, in RKW, ibrm
Dezember 2007

Dr. Dirk Plankensteiner, Mezzanine Finanzierung für den Mittelstand in ibm -
INFORMATIONEN BAU RATIONALISIERUNG, Ausg. 5/6 2007

Golz/Hoffelner, Mezzanine Capital 2002

Myers, The Capital Structure Puzzle 1984

Grichnik: Finanzierungsverhalten mittelständischer Unternehmen im internationalen
Vergleich

Ernst & Young, Finanzierungsstrukturen im deutschen Mittelstand- Wege zum Wachstum

KfW Bankengruppe, Unternehmensbefragung 2008

Dr. Henes, Steyer: „Das PPP-Mittelstandsmodell Bau“ in RKW, 01. März 2006

Hauptverband der Deutschen Bauindustrie e.V

Creditreform: Wirtschaftslage und Finanzierung im Mittelstand

W-S+G, „PPP aus Sicht der Mittelständischen Bauunternehmer – Vortrag im Rahmen der
Veranstaltung – Das PPP – Mittelstandsmodell Bau – Ein neues Finanzierungs- und
Sicherheitspaket zur Erfüllung kommunaler Aufgaben“ am 08.08.2007 in Unna

Herr Heese anlässlich des strukturierten Interviews der VHV-Versicherung AG am
21.05.2008 und Unterlagen Herr Steyer „Alternative Finanzierung – Welche
Liquiditätsvorteile bieten alternative Sicherungsinstrumente der Bauunternehmen und wie
wirkt sich die öffentliche Auftragsvergabe aus? – Verbesserte Risikokalkulation durch

neue Versicherungslösungen“ am 20.05.2008, Handbuch Firmenkundengeschäft – Hrsg. Juncker/Priewasser, Frankfurt 1993

Zentralverband Deutsches Baugewerbe: Wichtige Ergebnisse der Verbändeumfrage zur Unternehmensfinanzierung

KfW, Unternehmensbefragung 2006 unter 954 Befragten der Baubranche

Fleischhauer, Hoyer und Partner, „Mezzanine-Panel Highlights“, abrufbar unter www.fhpe.de/vc-panel/-studien.de

www.vhv.de

www.hsh-nordbank.de

www.hypovereinsbank.de;

www.kfw-ipex-bank.de

Erwin W. Marsch, Christina Hoffmann, Karsten Wischhof

Entwicklung von alternativen Finanzierungsmöglichkeiten für mittelständische Bauunternehmen

Sicherung der Existenz des Unternehmens und seiner Arbeitsplätze

Die Rahmenbedingungen der Unternehmensfinanzierung unterliegen in der heutigen Zeit tief greifenden Veränderungsprozessen. Gleichzeitig sind die Kreditentscheidungsprozesse in den Instituten deutlich komplexer geworden, getrieben durch die Richtlinien gemäß dem Ratingverfahren (Basel II). Die sich aus dem Rating ergebenden Bonitätskennziffern haben zudem Auswirkungen auf die erforderliche spezifische Eigenkapitalunterlegung der Banken. Diese Rahmenbedingungen erschweren, insbesondere den mit hohem Risiko belegten Unternehmen, wie Unternehmen der Bauwirtschaft, den Zugang zu Finanzressourcen. Eine der wichtigsten (»alternativen«) Finanzierungsmöglichkeiten ist die Sicherstellung eines bedarfsgerechten Liquiditäts- und Finanzmanagementsystems. Dazu gehört ein entsprechendes Planungssystem.

ISBN 978-3-8167-8225-4

