

Sonderrundschreiben zur BWI-Bau-Umfrage zur Unternehmensplanung und Finanzkommunikation der Bauunternehmen"

Im Rahmen seiner Funktion als Kompetenzzentrum Betriebswirtschaft führt das Betriebswirtschaftliche Institut der Bauindustrie (BWI-Bau) alljährlich eine Umfrage in der Bauindustrie zu einem aktuellen Thema durch.

Die Umfrage 2010 wurde im Zeitraum Oktober / November 2010 durchgeführt und hatte als Schwerpunkt die „Unternehmensplanung und Finanzkommunikation der Bauunternehmen“ zum Gegenstand. Eine fundierte Unternehmensplanung wird sowohl im laufenden operativen Geschäft benötigt, damit man die Geschäftsentwicklung kontrollieren kann, als auch für die Hausbanken im Rahmen von Fremdkapitalbeschaffung und Kreditlinienvereinbarungen.

Die Umfrage sollte beleuchten, in welchem Umfang eine Unternehmensplanung in der Bauwirtschaft verbreitet ist und wie sie ausgestaltet wird. Außerdem interessierten in diesem Zusammenhang die Häufigkeit der Bankkontakte und der Umfang des Banken-Reportings.

An der Umfrage haben insgesamt 111 Bauunternehmen teilgenommen. Allen Teilnehmern und allen bauindustriellen Landesverbänden, die uns dabei kräftig unterstützt haben, danken wir ganz herzlich.

Die wichtigsten Resultate der Umfrage sind in einer Präsentation zusammengefasst, die in der **Anlage** beigefügt ist. Nachfolgend werden daraus kurz einige wichtige Punkte dargestellt.

Zentrale Ergebnisse der Umfrage

Unternehmensplanung

101 der insgesamt 111 Teilnehmer (91%) gaben an, eine Unternehmensplanung durchzuführen. Da die Umfrage vor allem an Unternehmen gerichtet war, die bereits eine Unternehmensplanung vornehmen, ist dieser hohe Anteil von 91% nicht als repräsentativ für die Verbreitung der Unternehmensplanung in der Baubranche insgesamt anzusehen.

56% der Teilnehmer begnügen sich im Rahmen der Unternehmensplanung mit einer Jahresplanung, während 44% darüber hinaus eine Zwei- oder Mehrjahresplanung erstellen.

Eine große Mehrheit der Teilnehmer mit Unternehmensplanung nimmt auch eine unterjährige Planung vor. So führen 56% eine Monatsplanung durch, während 29% auf Quartalsbasis planen. Nur 15% der Teilnehmer stellen die Unternehmensplanung nur jährlich auf.

Eine Hälfte der Teilnehmer (51%) setzt bei der Planung bei den einzelnen Bauprojekten an und fasst deren Planwerte anschließend zur Unternehmensplanung zusammen. Annähernd gleich viele Unternehmen (49%) verfolgen einen anderen Ansatz und planen direkt auf Unternehmensebene

Finanz- und Liquiditätsplanung

Bei 90% der Teilnehmer, die eine Unternehmensplanung durchführen, ist die Finanz- und Liquiditätsplanung Bestandteil dieser Planung. Ziel der Finanz- und Liquiditätsplanung ist es, einen ständigen Überblick über die verfügbaren finanziellen Mittel zu haben und die Zahlungsfähigkeit des Unternehmens jederzeit zu sichern.

Zur Finanz- und Liquiditätsplanung zählt zum einen eine längerfristige (jährliche oder mehrjährige) Finanzplanung. Nach unserer Umfrage stellen 55% eine Finanzplanung für das laufende Geschäftsjahr auf, während 45% darüber hinaus auch das Folgejahr einbeziehen. Zum anderen beinhaltet diese sog. strukturelle Finanz- und Liquiditätsplanung auch eine unterjährige Komponente, um die Begleichung der laufenden Rechnungen und Kosten jederzeit sicher zu stellen. 46% der Teilnehmer machen dies allein auf Monatsbasis, die übrigen 54% führen die Finanzplanung teilweise noch kurzfristiger durch, d. h. auch auf Wochen- und/oder Tagesbasis. Hier wird i. d. R. mit bereits gestellten Rechnungen, also Istwerten gearbeitet, so dass dies mehr einer dispositiven Liquiditätsplanung entspricht.

Finanzkommunikation

Knapp 80% der Teilnehmer führen regelmäßig Gespräche mit der Hausbank über die aktuelle finanzielle Situation des Unternehmens. Davon treffen sich 39% einmal, 25% zweimal und 36% drei- oder mehrmals im Jahr zum Gespräch mit den Kreditgebern.

Der Kreditgeber trifft seine Kreditvergabeentscheidung auf der Basis von möglichst umfassenden Informationen über die wirtschaftliche Lage des Unternehmens. Nur wenn er sich ein exaktes Bild von der Bonität des Kreditsuchenden machen kann, ist er überhaupt bereit, Kreditwünsche näher zu treten. Deswegen gehört die sorgfältige Zusammenstellung von Berichts- und Planungsunterlagen über das Unternehmen (Reporting) zur Vorbereitung auf das Bankengespräch unbedingt dazu. Gemäß unserer Umfrage erstellen allerdings nur 59% der Teilnehmer regelmäßig ein entsprechendes Banken-Reporting. Viele Bauunternehmen haben hier offenkundig noch einen Nachholbedarf.

Von den Unternehmen, die ein Banken-Reporting erstellen, legt genau die Hälfte diese Unterlage quartalsweise vor. 15% der Teilnehmer erstellen einen monatlichen Bericht, und 35% fertigen einen jährlichen Bericht an.

Fazit

Während die Bauablaufplanung bei der Abwicklung komplexer Bauprojekte in jedem Bauunternehmen als selbstverständlich angesehen wird, wird die Unternehmensplanung in Bauunternehmen häufig vernachlässigt oder oft nur aufgrund von externen Anforderungen der geldgebenden Kreditinstitute vorgenommen. Dabei ist eine systematische Unternehmensplanung für die betriebswirtschaftliche Zielausrichtung und Steuerung eines Bauunternehmens von elementarer Bedeutung und damit aus ureigenstem Interesse notwendig.

Die häufig angeführte Auffassung, dass eine Planung innerhalb der Bauwirtschaft angesichts kaum planbarer Auftragseingänge nicht möglich sei, ist allerdings wenig stichhaltig. Man kann mit Erfahrungswerten aus der Vergangenheit beginnen, zum Planungszeitpunkt konkretere Auftragserwartungen auf Basis angebotener Projekte bewerten und/oder mit Residualgrößen auf Basis von Jahreszielwerten arbeiten und die Planung dann im Jahresablauf an die tatsächliche Entwicklung anpassen und Abweichungsanalysen durchführen. Die Analyse der Abweichungen ist das eigentlich Interessante und Bedeutsame, die auch die Erkenntnis bringen kann, dass die Planung auf nicht erreichbaren Annahmen beruhte und korrigiert werden muss.

Ihr Ansprechpartner:

Dr. Enno **Paulsen**

Tel.: 0211/67 03-280, E-Mail: E.Paulsen@BWI-Bau.de

Unternehmensplanung und Finanzkommunikation der Bauunternehmen

**Umfrage des BWI-Bau im Oktober/November 2010
unter Bauindustriunternehmen in Deutschland**

Stand: Februar 2011

Betriebswirtschaftliches Institut der Bauindustrie (BWI-Bau)
Uhlandstraße 56, 40237 Düsseldorf ✧ Postfach 10 15 54, 40006 Düsseldorf
Telefon: 0211/67 03-280 Telefax: 0211/67 03-282
<http://www.BWI-Bau.de> E-Mail: Info@BWI-Bau.de

Inhalt

Inhalt	S. 1
Einführung	S. 2 - 4
Auswertung Frage 1 (Allgemeine Fragen)	S. 5 - 6
Auswertung Frage 2 (Unternehmensplanung)	S. 7 - 13
Auswertung Frage 3 (Finanz-/Liquiditätsplanung)	S. 14 – 18
Auswertung Frage 4 (Aval- und Bilanzplanung)	S. 19
Auswertung Frage 5 (Finanzkommunikation)	S. 20 – 24

Einführung

Information

Weiterbildung

Beratung

Während die Bauablaufplanung bei der Abwicklung komplexer Bauprojekte in jedem Bauunternehmen als selbstverständlich angesehen wird, wird die Unternehmensplanung meist vernachlässigt oder nur aufgrund von externen Anforderungen der geldgebenden Kreditinstitute vorgenommen. Dabei ist eine systematische Unternehmensplanung auch für die betriebswirtschaftliche Zielausrichtung und Steuerung eines Bauunternehmens von elementarer Bedeutung und damit aus ureigenstem Interesse notwendig.

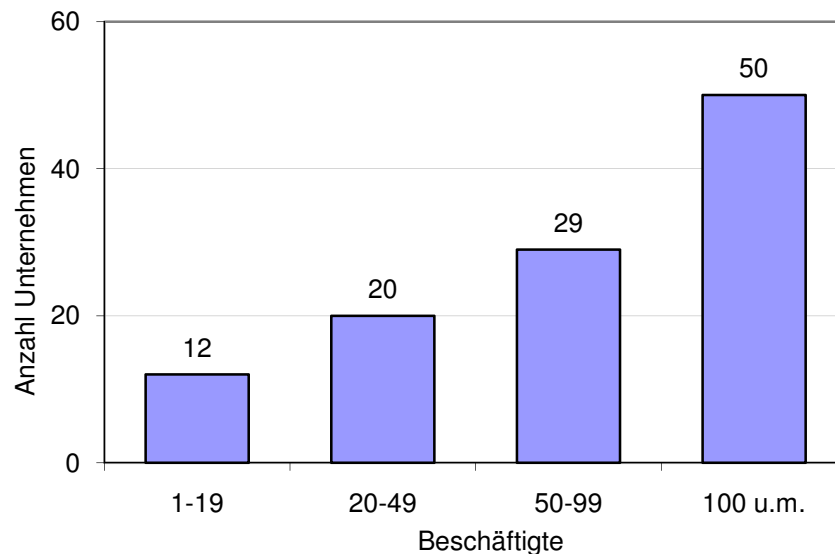
Die „Umfrage zur Unternehmensplanung und Finanzkommunikation der Bauunternehmen“, deren Auswertung wir hiermit vorlegen, zielt schwerpunktmäßig auf Unternehmen ab, die eine Unternehmens- und Finanzplanung erstellen. Obwohl die Umfrage über die bauindustriellen Landesverbände bundesweit gestreut wurde, haben nur 111 Bauunternehmen den Fragebogen ausgefüllt. Dies ist als Indiz anzusehen, dass das Thema „Unternehmensplanung“ in der Bauwirtschaft noch nicht sehr verbreitet ist.



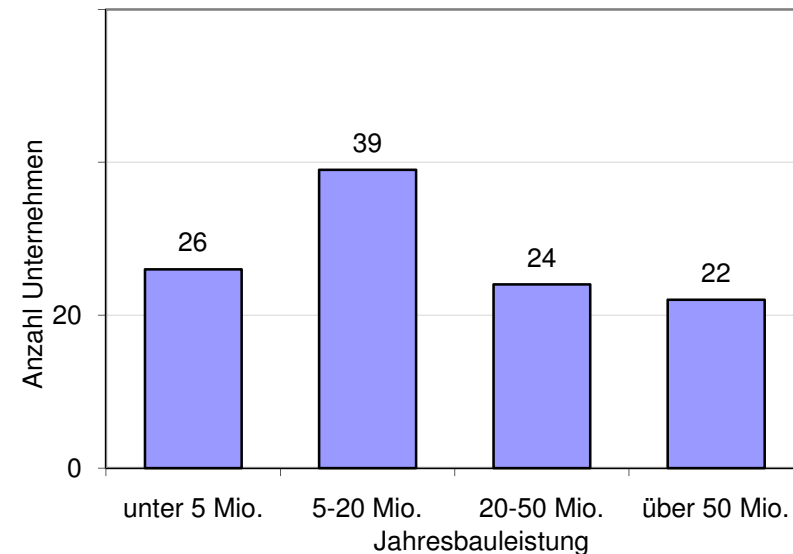
Einführung: Teilnehmer nach Größenklassen

An der Umfrage zur Unternehmensplanung und Finanzkommunikation haben – wie bereits einleitend angesprochen - insgesamt 111 Unternehmen aus der deutschen Bauindustrie teilgenommen. Nachfolgend ist die Aufteilung dieser 111 Teilnehmer auf die Beschäftigten- und Leistungsgrößenklassen dargestellt.

50 Teilnehmer (45%) und damit fast die Hälfte der antwortenden Unternehmen haben 100 und mehr Beschäftigte. Das zeigt, dass eine Unternehmens- und Finanzplanung vornehmlich in größeren Bauunternehmen anzutreffen ist.



Teilnehmer nach Beschäftigtengrößenklassen

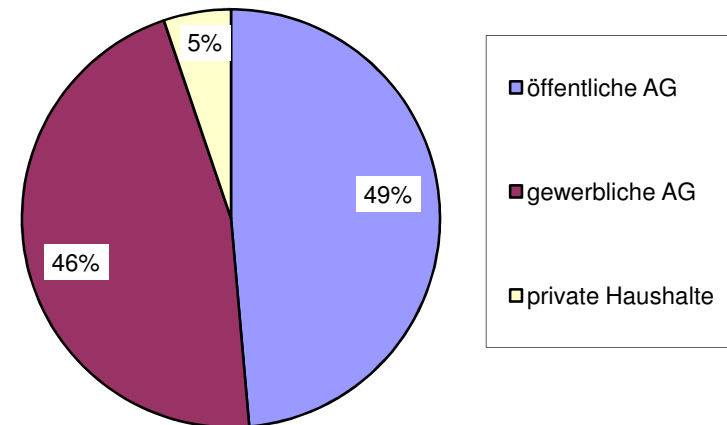


Teilnehmer nach Bauleistungsgößenklassen

Einführung: Teilnehmer nach Sparten und Auftraggeberstruktur

Mit 50 Rückläufen (45%) kommen die meisten Teilnehmer aus dem „Tiefbau“, gefolgt von 26 Teilnehmern (23%) aus der Sparte „Hoch- und Tiefbau“.

Wichtigster Auftraggeber der Teilnehmer ist die öffentliche Hand: Rund die Hälfte der Bauleistung (49%) wird im (ungewichteten) Durchschnitt für öffentliche Auftraggeber erbracht. Es folgen die gewerblichen Auftraggeber mit einem Anteil von 46% und die privaten Haushalte mit 5%.



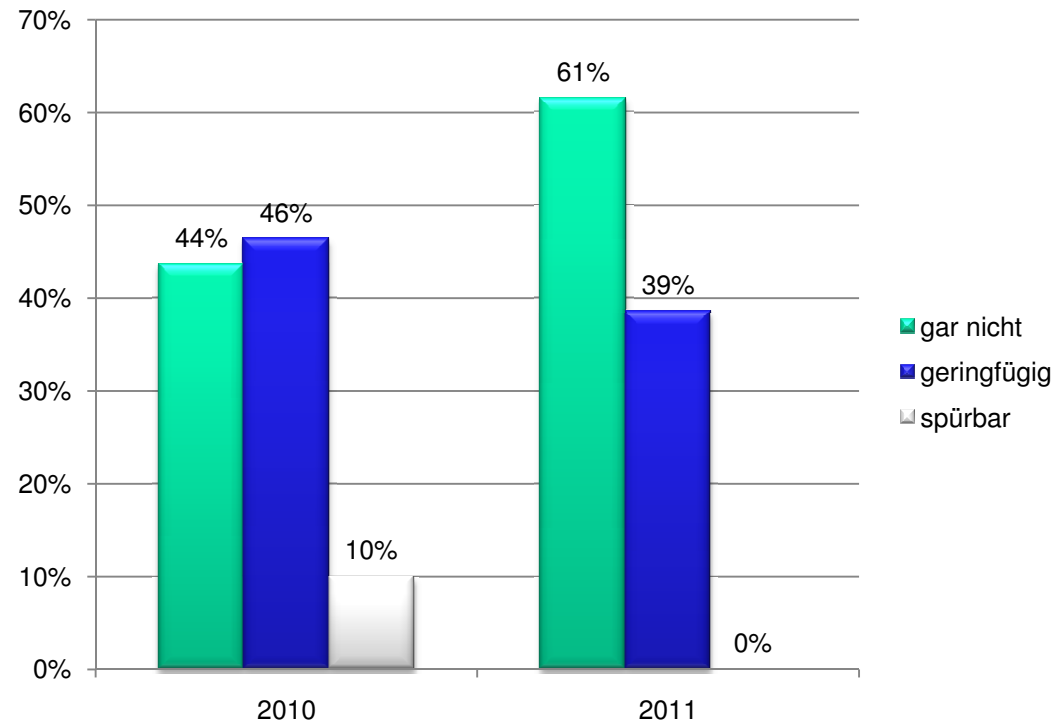
Teilnehmer nach Sparten

Auftraggeberstruktur

Allgemeine Fragen: Auswirkungen der Konjunkturprogramme

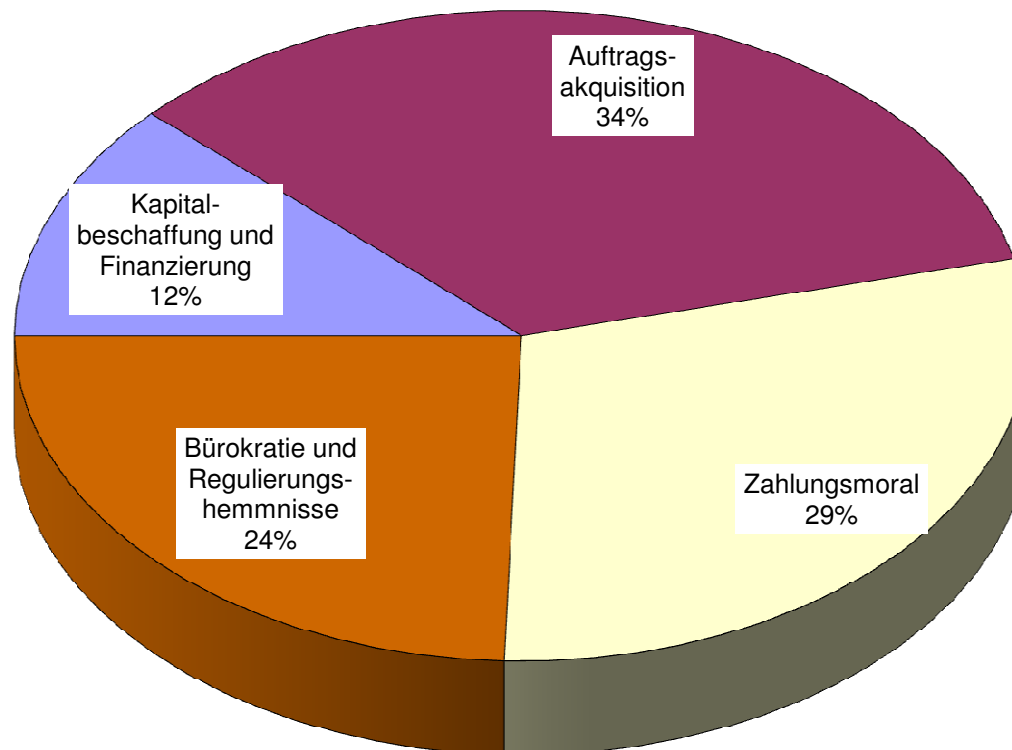
Die Konjunkturprogramme der Bundesregierung, die u. a. zahlreiche Baumaßnahmen enthielten, sollten je zur Hälfte in 2009 und 2010 umgesetzt werden. In 2010 wurden nur 10% der Teilnehmer von den Konjunkturprogrammen positiv begünstigt. Die restlichen 90% kamen gar nicht oder nur in geringem Umfang an Aufträge aus den Konjunkturpaketen.

Da viele Maßnahmen entgegen der ursprünglichen Planung erst verspätet realisiert werden können, stehen auch in 2011 noch zahlreiche Baumaßnahmen an, die aus den Konjunkturprogrammen finanziert werden. Allerdings erwartet kein Teilnehmer noch spürbare positive Effekt aus den verbliebenen Vorhaben.



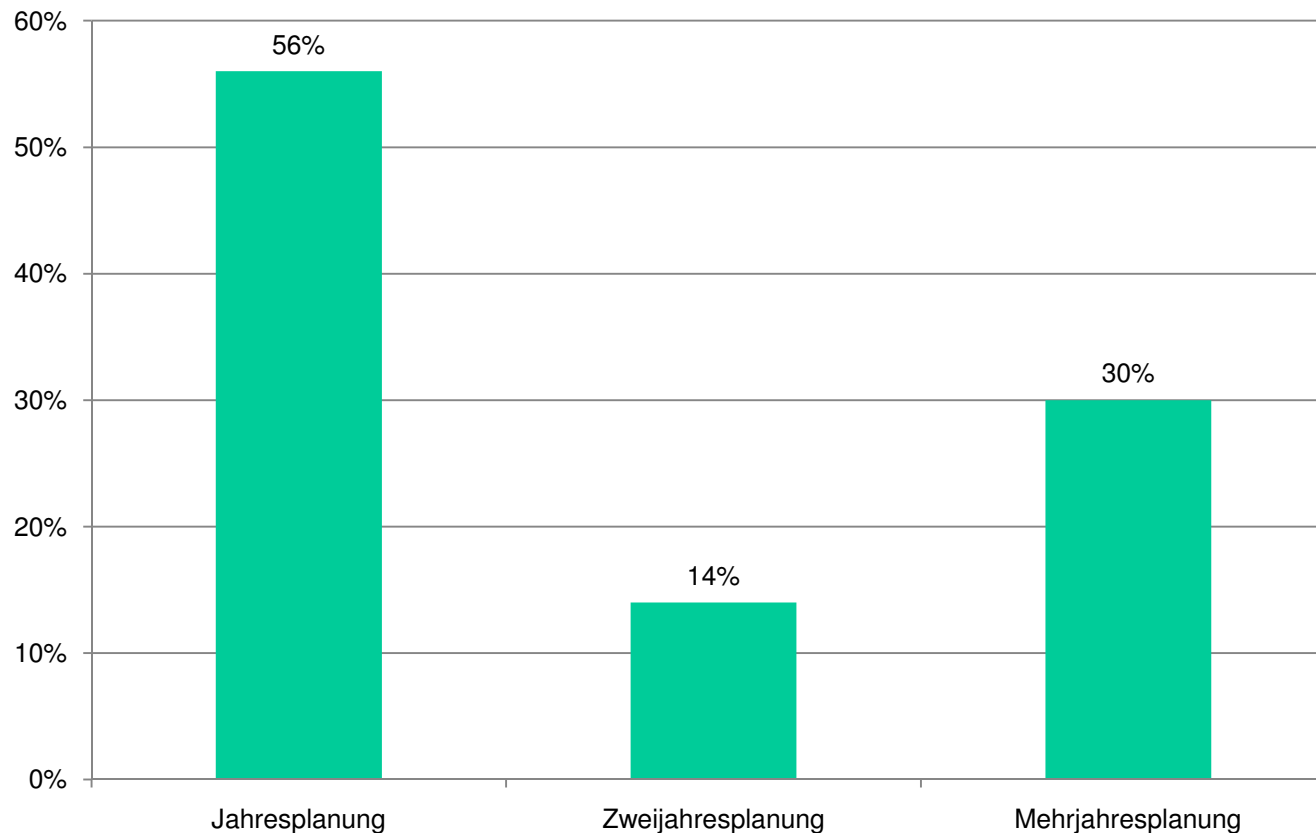
Allgemeine Fragen: Schwierigkeiten bei den Geschäften

Die Auftragsakquisition bereitet den Teilnehmern zuletzt die größten Probleme: Jedes dritte Unternehmen meldete Schwierigkeiten, gegenwärtig neue Aufträge zu gewinnen. 29% geben die Zahlungsmoral der Auftraggeber und 24% Bürokratie und Regulierungshemmnisse in der Bauausführung als gravierende Probleme an. Schwierigkeiten bei der Kapitalbeschaffung und Finanzierung belasten immer noch 12% der Teilnehmer. Ergänzend wurde von Befragten das Preisniveau bzw. der Preiskampf als problematisch angesehen.



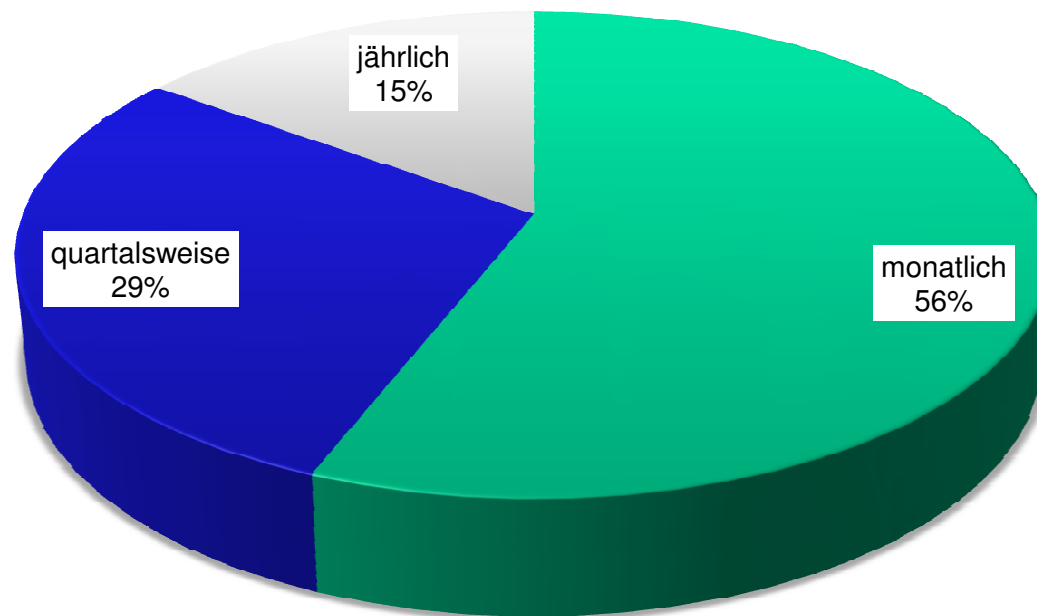
Unternehmensplanung: Jahres- und Mehrjahrespläne

101 der insgesamt 111 Teilnehmer (91%) gaben an, eine Unternehmensplanung durchzuführen. (Da die Umfrage vor allem an Unternehmen gerichtet war, die bereits eine Unternehmensplanung vornehmen, ist dieser hohe Anteil von 91% nicht als repräsentativ für die Baubranche insgesamt anzusehen.) 56% der Teilnehmer begnügen sich im Rahmen der Unternehmensplanung auf eine Jahresplanung, während 44% darüber hinaus eine Zwei- oder Mehrjahresplanung erstellen .



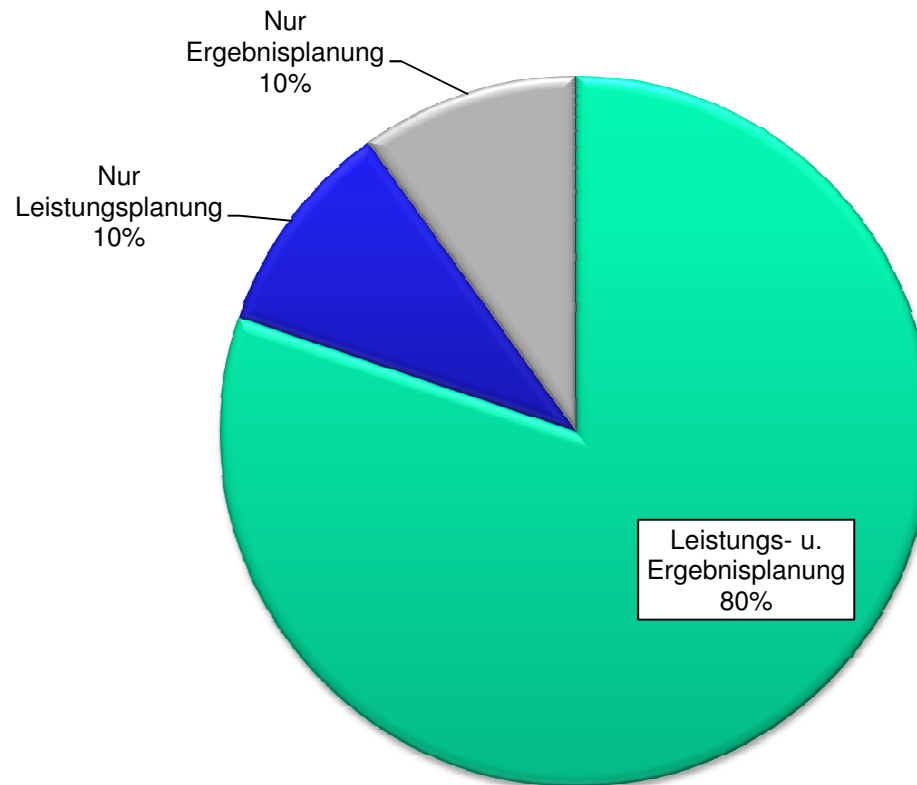
Unternehmensplanung: Unterjährige Planung

Eine große Mehrheit der Teilnehmer mit Unternehmensplanung nimmt auch eine unterjährige Planung vor. So führen 56% eine Monatsplanung durch, während 29% auf Quartalsbasis planen. Nur 15% der Teilnehmer stellen die Unternehmensplanung nur jährlich auf.



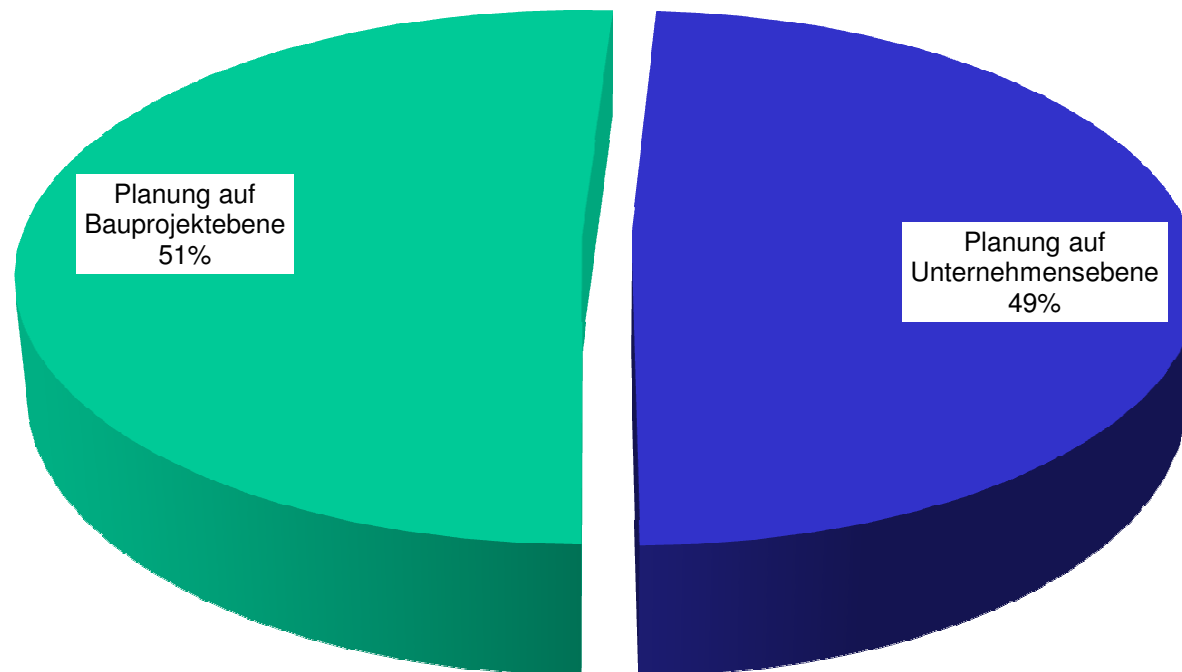
Unternehmensplanung: Leistungs- und Ergebnisplanung

Vier von fünf Bauunternehmen (80%) aus unserem Teilnehmerkreis führen im Rahmen der Unternehmensplanung sowohl eine Leistungsplanung als auch eine Ergebnisplanung durch. Jeweils 10 % machen entweder nur eine Leistungsplanung oder nur eine Ergebnisplanung.



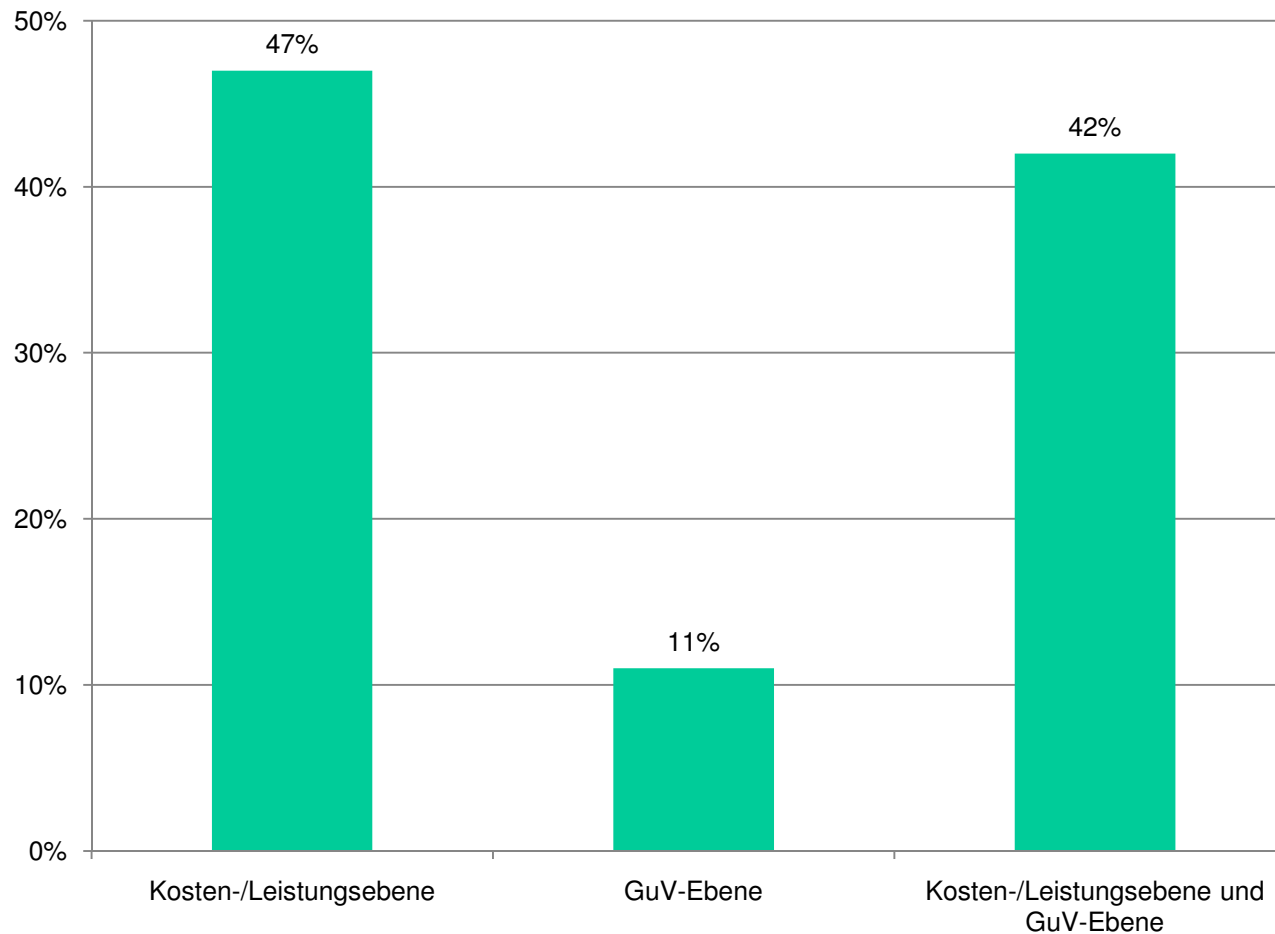
Unternehmensplanung: Bauprojekt- oder Unternehmensebene

Eine Hälfte der Teilnehmer (51%) setzt bei der Planung bei den einzelnen Bauprojekten an und fasst deren Planwerte anschließend zur Unternehmensplanung zusammen. Annähernd gleich viele Unternehmen (49%) verfolgen einen anderen Ansatz und planen direkt auf Unternehmensebene.



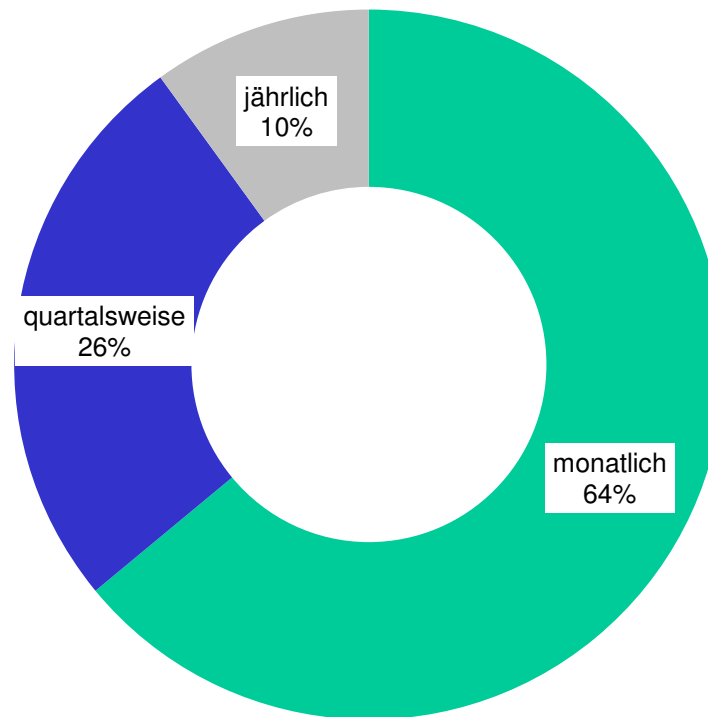
Unternehmensplanung: Planungsebene

Rund die Hälfte (47%) der Teilnehmer planen Kosten-/Leistungsebene (z. B. Sparten, Niederlassungen, Kostenstellen). Allein auf GuV-Ebene plant etwa jedes zehnte Bauunternehmen (11%), während 42% sowohl auf Kosten-/Leistungsebene als auch auf GuV-Ebene planen.



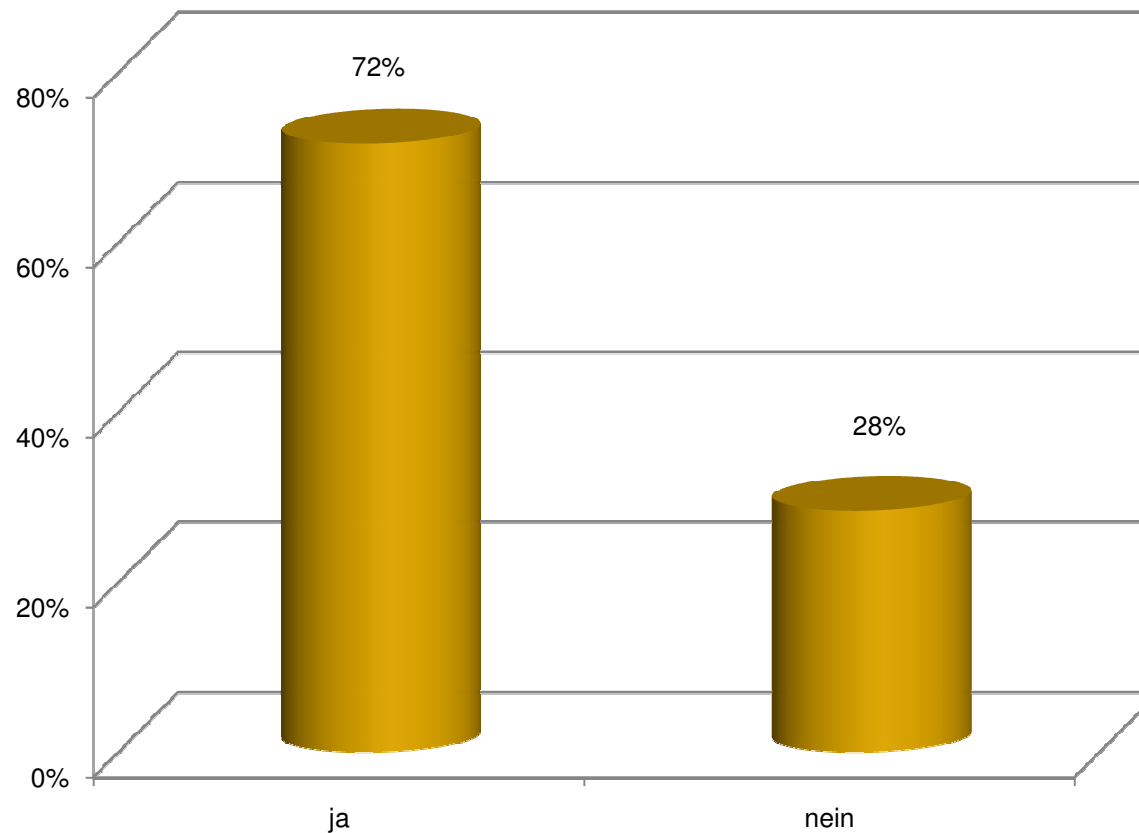
Unternehmensplanung: Plan-/Ist-Vergleiche

Fast alle Teilnehmer, die eine Unternehmensplanung erstellen, nehmen Plan-/Ist-Vergleiche vor (95%). Dabei werden die geplanten Zahlen und Ergebnisse mit den tatsächlich eingetretenen Ist-Werten verglichen. Annähernd zwei Drittel der Teilnehmer (64%) führen diese Vergleiche monatlich durch, während 26% sie vierteljährlich durchführen. 10% vergleichen jährlich, ob die geplanten Ziele erreicht wurden.



Unternehmensplanung: Rollierende Planung

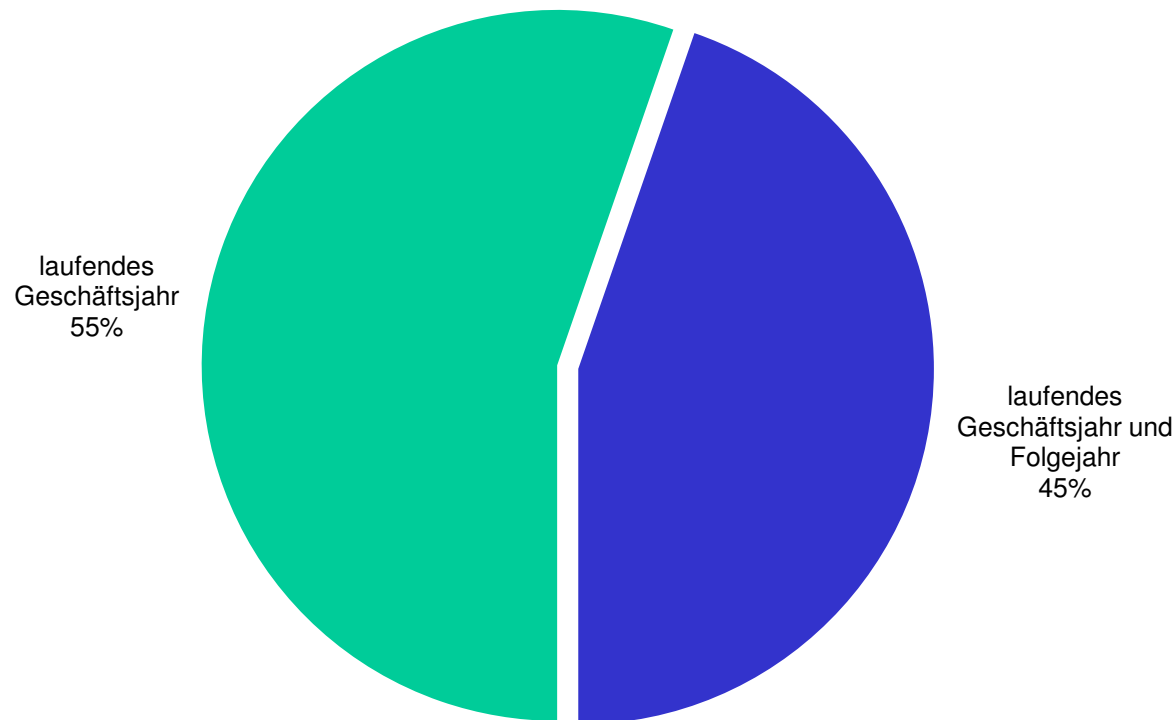
Mit 72% führen fast drei von vier Unternehmen eine rollierende Planung durch, bei der in bestimmten Zeitintervallen die vorhandene Planung aktualisiert, konkretisiert und überarbeitet wird. 28% der Teilnehmer verzichten auf regelmäßige Planungsänderungen.



Finanz-/Liquiditätsplanung: Strukturelle Finanzplanung

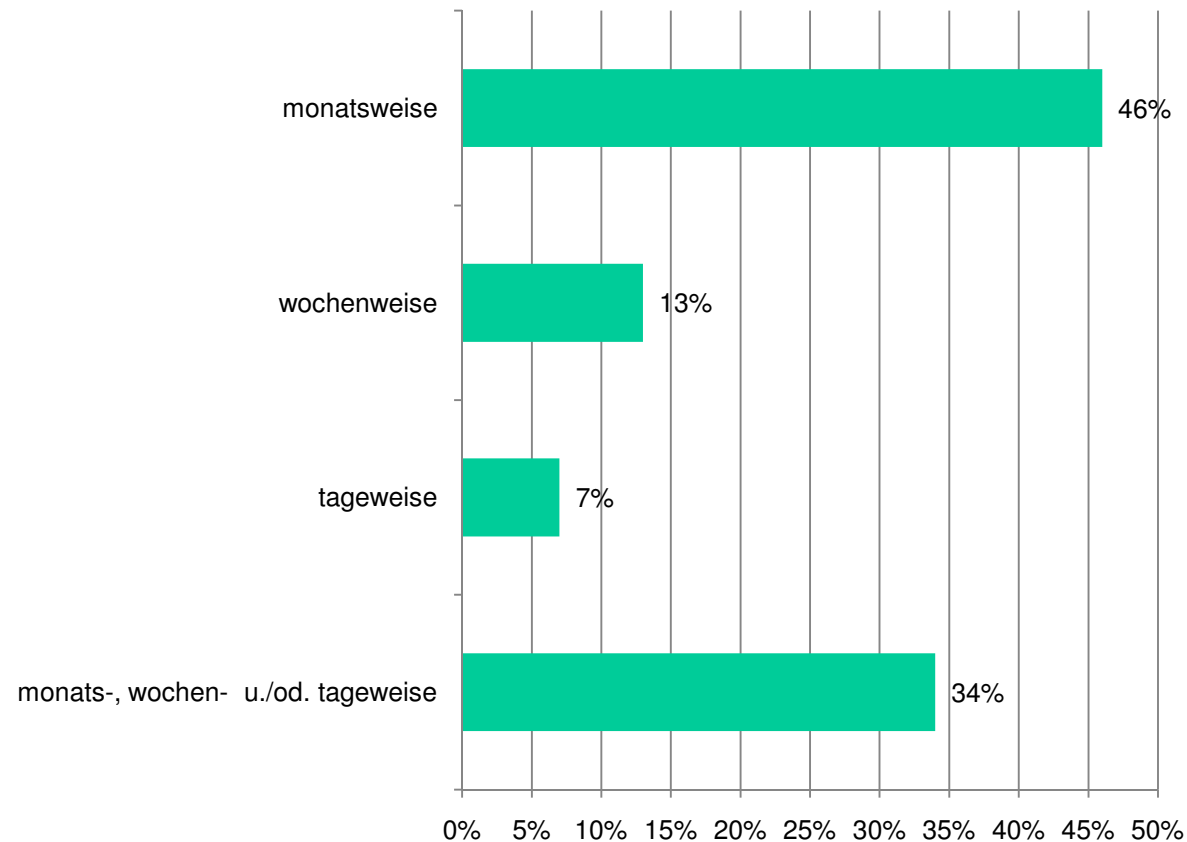
Bei 90% der Teilnehmer, die eine Unternehmensplanung durchführen, ist die Finanz- und Liquiditätsplanung Bestandteil dieser Planung. Ziel der Finanz- und Liquiditätsplanung ist es, einen ständigen Überblick über die verfügbaren finanziellen Mittel zu haben und die Zahlungsfähigkeit des Unternehmens jederzeit zu sichern.

Zur Finanz- und Liquiditätsplanung zählt zum einen eine jährliche oder mehrjährige (strukturelle) Finanzplanung: 55% stellen eine Planung für das laufende Geschäftsjahr auf, während 45% darüber hinaus auch das Folgejahr einbeziehen.



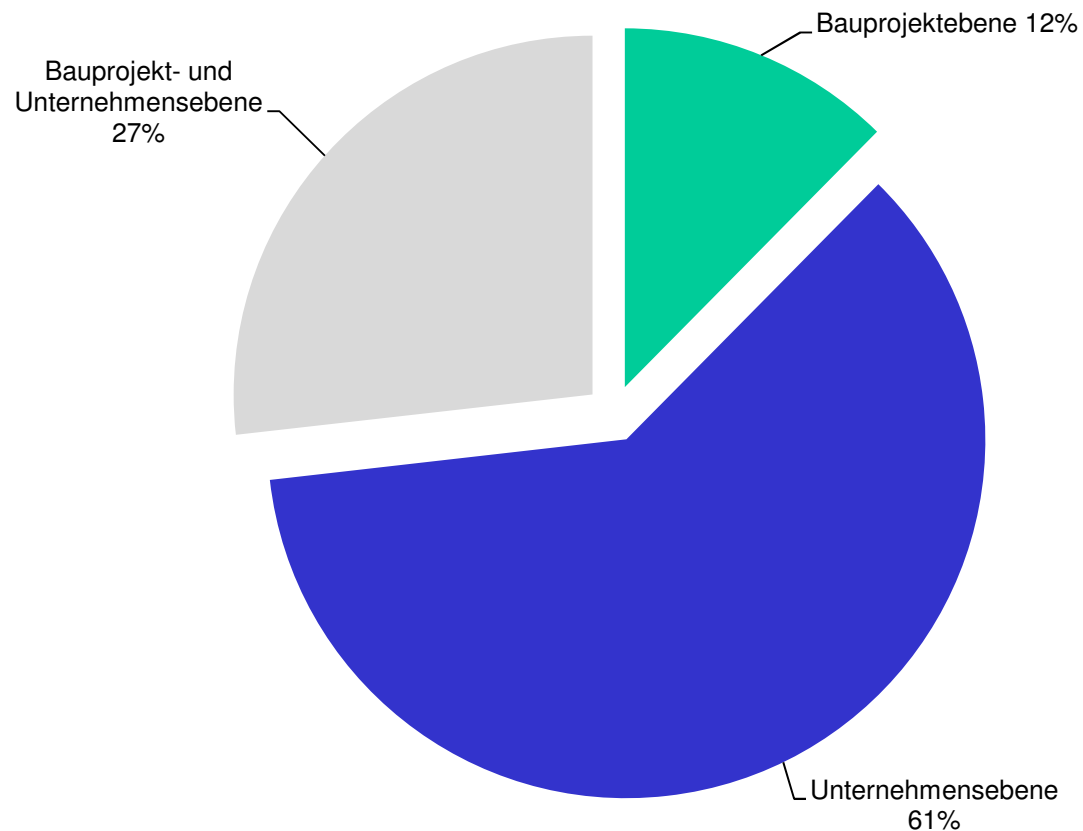
Finanz-/Liquiditätsplanung: Dispositive Finanzplanung

Zum anderen beinhaltet die Finanz- und Liquiditätsplanung auch eine unterjährige (dispositive) Komponente, um die Begleichung der laufenden Rechnungen und Kosten jederzeit sicher zu stellen. 96% der Teilnehmer führen eine solche unterjährige Finanzplanung durch. Davon machen 46% dies allein auf Monatsbasis, die übrigen 54% führen die Finanzplanung teilweise noch kurzfristiger durch, d. h. auch auf Wochen- und/oder Tagesbasis.



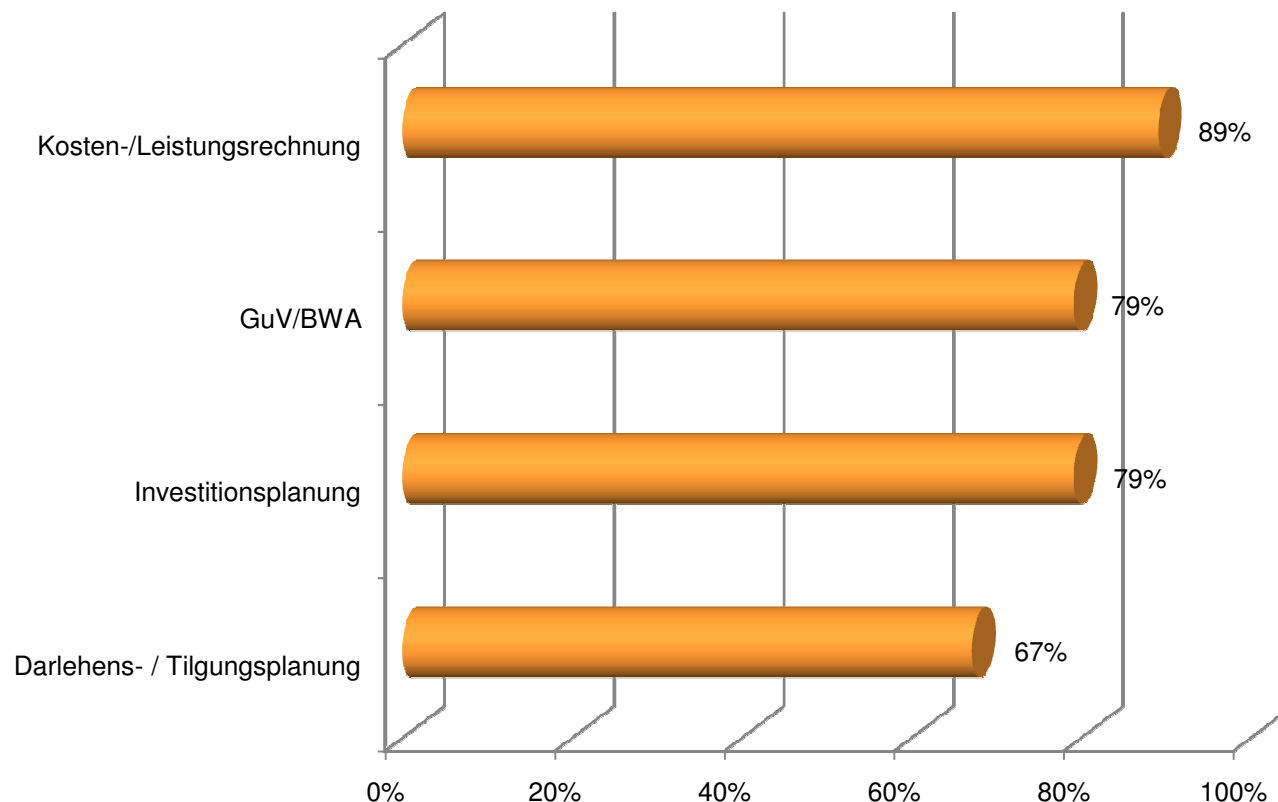
Finanz-/Liquiditätsplanung: Planungsebene

Die Finanzplanung wird mehrheitlich (zu 61%) auf Unternehmensebene vorgenommen. 12% der Teilnehmer nehmen die Finanzplanung auf Bauprojektebene vor, und 27% führen die Finanzplanung sowohl auf Unternehmens- als auch auf Bauprojektebene durch.



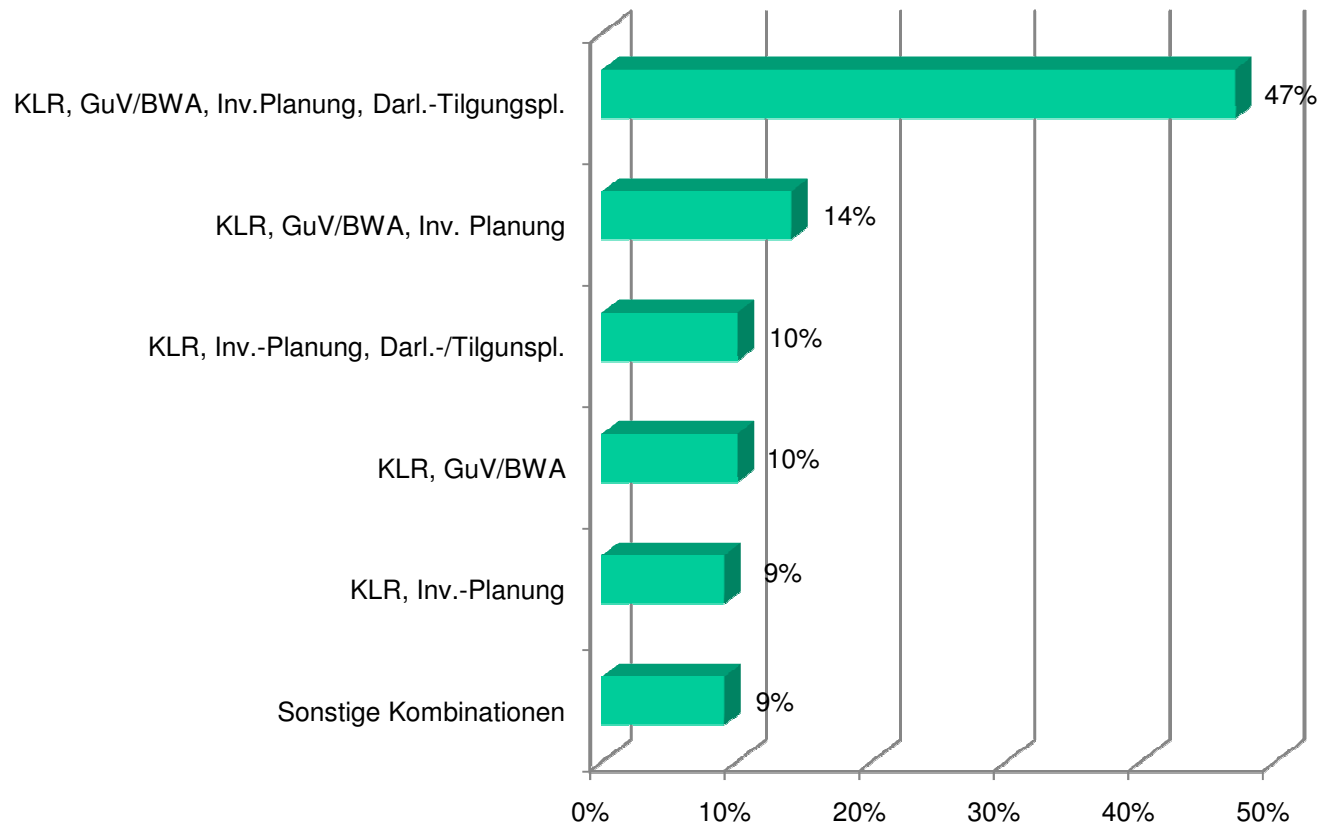
Finanz-/Liquiditätsplanung: Detailpläne

Im Rahmen der Finanzplanung wird auf andere Detailpläne zurückgegriffen. Am häufigsten wird dabei die Kosten- und Leistungsrechnung herangezogen (89%). In 79% der Fälle werden die GuV bzw. die Betriebswirtschaftlichen Auswertungen (BWA) und die Investitionsplanung einbezogen. Rund zwei Drittel der Befragten (67%) nutzen auch die Darlehens- und Tilgungsplanung .



Finanz-/Liquiditätsplanung: Detailpläne

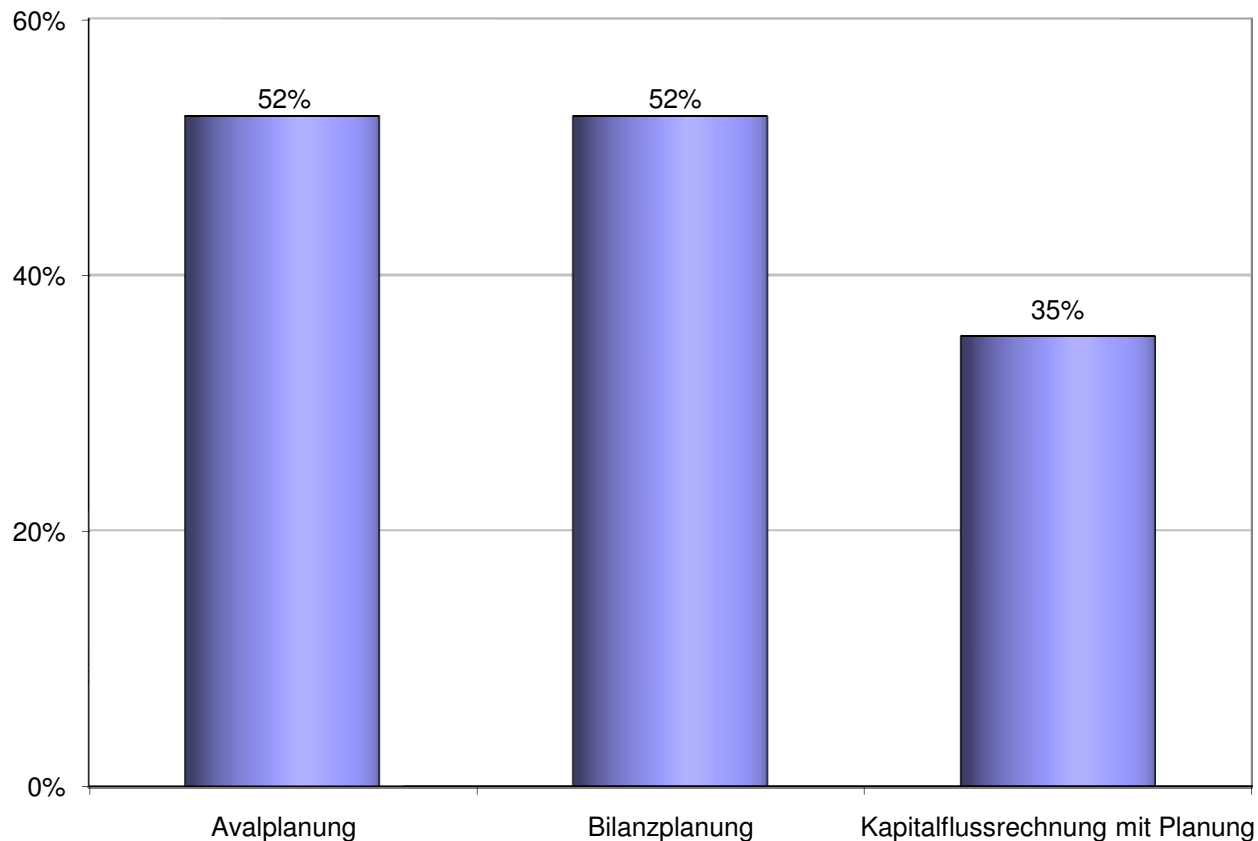
Mit 47% nutzt gut die Hälfte der Teilnehmer im Rahmen der Finanzplanung alle aufgeführten Detailpläne (KLR, GuV bzw. BWA, Investitionsplanung, Darlehens- und Tilgungsplanung). 53% stützen sich nur auf drei oder weniger Detailpläne in unterschiedlicher Zusammensetzung.



Aval- und Bilanzplanung

Eine Avalplanung sowie eine Bilanzplanung wird von jeweils knapp über der Hälfte der Teilnehmer (52%) durchgeführt.

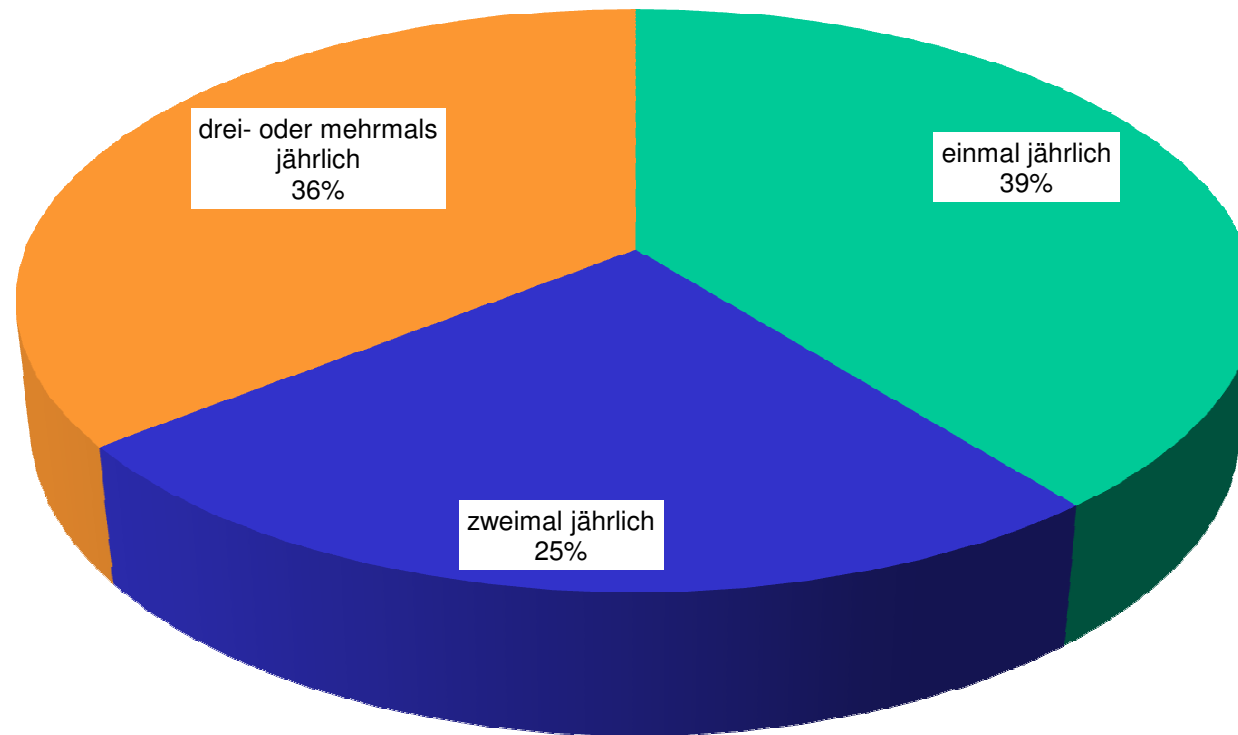
Eine Kapitalflussrechnung mit Planung wird dagegen nur von etwas mehr als einem Drittel der Teilnehmer (35%) durchgeführt.



Finanzkommunikation: Anzahl der jährlichen Bankengespräche

Knapp 80% der Teilnehmer führen regelmäßig Gespräche mit der Hausbank über die aktuelle finanzielle Situation des Unternehmens.

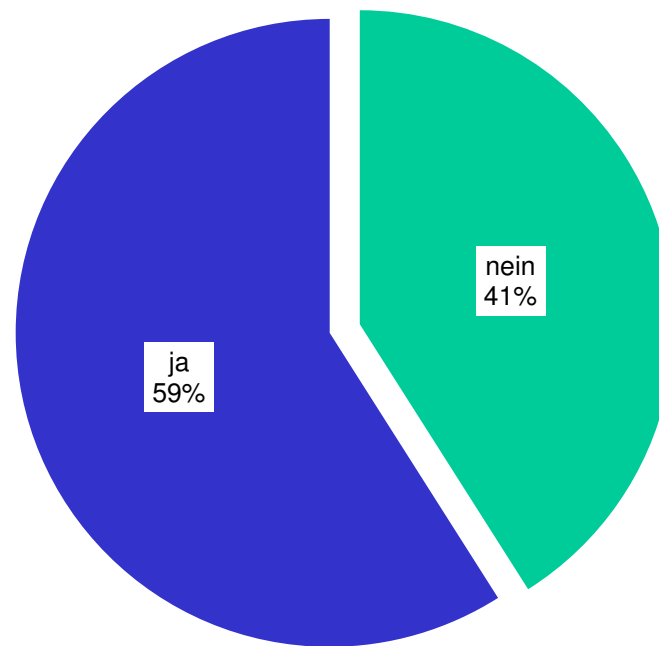
Davon treffen sich 39% einmal im Jahr, 25% zweimal im Jahr und 36% drei- oder mehrmals im Jahr zum Gespräch mit den Kreditgebern.



Finanzkommunikation: Banken-Reporting

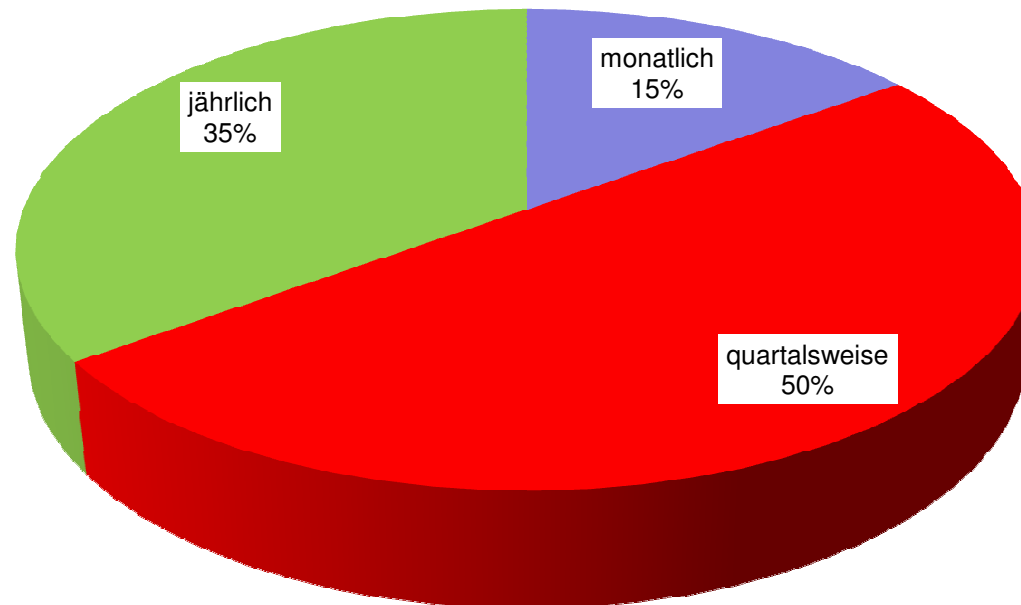
Der Kreditgeber trifft seine Kreditvergabeentscheidung auf der Basis von möglichst umfassenden Informationen über das Unternehmen. Nur wenn er sich ein exaktes Bild von der Bonität des Kreditsuchenden machen kann, ist er überhaupt bereit, Kreditwünschen näher zu treten. Deswegen gehört die sorgfältige Zusammenstellung von Berichts- und Planungsunterlagen über das Unternehmen (Reporting) zur Vorbereitung auf das Bankengespräch unbedingt dazu.

Gemäß unserer Umfrage erstellen allerdings nur 59% der Teilnehmer regelmäßig ein solches Banken-Reporting. Viele Bauunternehmen haben hier offenkundig noch einen Nachholbedarf.



Finanzkommunikation: Häufigkeit des Banken-Reportings

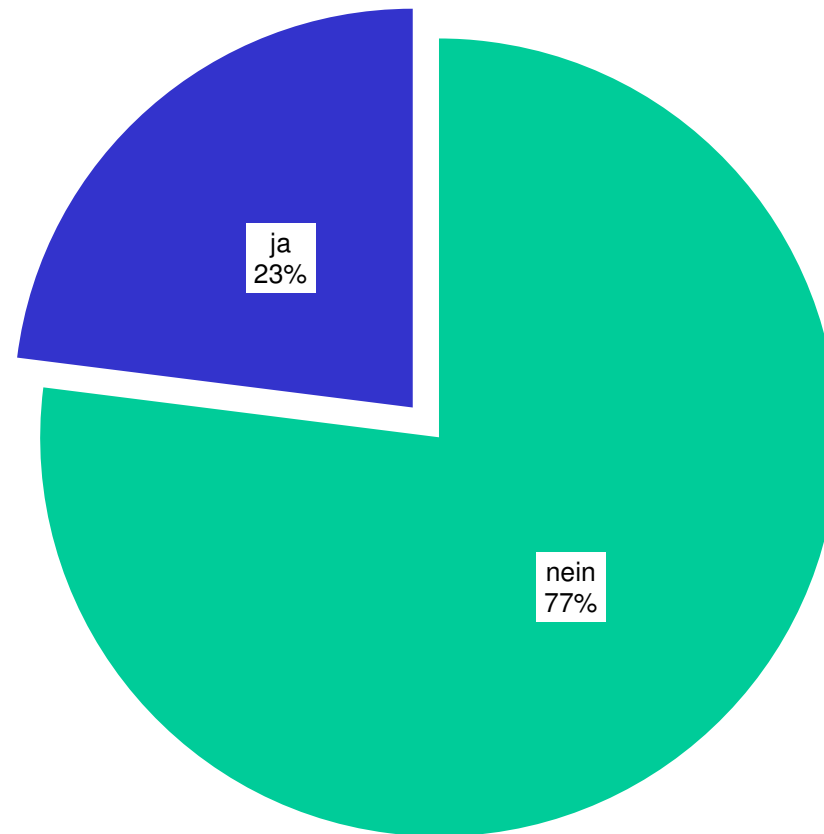
Von den 59% der Teilnehmer, die ein Banken-Reporting erstellen, legt genau die Hälfte diese Unterlage quartalsweise vor. 35% erstellen einen jährlichen Bericht, und von 15% der Teilnehmer wird ein monatlicher Bericht angefertigt.



Finanzkommunikation: Vorgaben der Hausbank zum Banken-Reporting

77% der Teilnehmer unterliegen keinen Vorgaben der Hausbank bezüglich Inhalt und Aufbau des Banken-Reportings.

Lediglich bei 22% der Teilnehmer gibt die Hausbank vor, welche Anforderungen sie an das Banken-Reporting hat und welche Informationen sie vom Bauunternehmen benötigt.



Finanzkommunikation: Bestandteile des Banken-Reportings

Unverzichtbarer Bestandteil fast jeden Banken-Reportings ist der Jahresabschluss (97% der Nennungen). Weitere besonders häufig hinzugezogene Unterlagen sind Berichte zur aktuellen Unternehmenssituation (70%), die Unternehmensplanung (68%) sowie unterjährige Abschlüsse (66%).

