

Wir erstellen Ihnen eine Broschüre darüber!
Infos: Frau Kolb, Telefon 0711/6 66 01 – 231.

www.staatsanzeiger-verlag.de
> Fachschriften Verwaltung



Risikomanagement

Wer Unwägbarkeiten am Bau nicht einkalkuliert, riskiert die Existenz

Viele Probleme in der Bauwirtschaft sind hausgemacht. Etwa, dass viele Firmenchefs immer noch meinen, Kosten eines Bauprojekts exakt ermitteln zu können. Die Realität sieht anders aus. Über Nachträge holt man sich rein, was bei der Kalkulation nicht bedacht wurde. Doch es gibt einen Ausweg: ein risikoorientiertes Projektmanagement.

Von **Rebecca Weiland-Schütt**

STUTTGART. Für diese Schwierigkeiten ist die Branche – zumindest zum Teil – selbst verantwortlich. Es mangle der mittelständisch geprägten Bauwirtschaft gelegentlich an Professionalität, kritisieren Fachleute. Damit meinen sie nicht die eigentlichen Kernkompetenzen wie etwa die Bauprozesse zu steuern und das Know-how der Ingenieure. Vielmehr geht es um einen entscheidenden betriebswirtschaftlichen Aspekt, der oftmals sträflich vernachlässigt werde: das Risikomanagement. Fehlt es, können die Auswirkungen verheerend sein. Besonders in der Bauwirtschaft, die durch ihr permanentes Projektgeschäft wesentlich anfälliger ist als die rein stationär arbeitende Industrie.

Systematisch Risiken identifiziert und bewertet

Mit dieser Problematik hat sich in den vergangenen zwei Jahren der Arbeitskreis Risikomanagement beschäftigt. Mehr als 100 potenzielle Gefahren trugen die beteiligten Fach- und Führungskräfte aus ihrer Alltagserfahrung zusammen. Im Fokus steht die Projektebene. Systematisch sollen dort Risiken identifiziert, kostenrechnerisch bewertet und in ihren Auswirkungen beurteilt sowie entsprechende Steuerungsmöglichkeiten aufgezeigt werden. „Letztlich geht es darum, realistisch die Kosten zu ermitteln und betriebswirtschaftlich vernünftige



Bagger beim Aushub: Im Bauprozess stecken viele versteckte Risiken, die Bauunternehmer kalkulatorisch berücksichtigen müssen. FOTO: DPA

Workshops, Expertendiskussionen und Berichte aus der Praxis

Der Hauptverband der Deutschen Bauindustrie und das Betriebswirtschaftliche Institut der Bauwirtschaft (BWI-Bau) in Düsseldorf haben den Arbeitskreis „Risikomanagement für Unternehmen der Bauwirtschaft“ im Herbst 2008 gemeinsam mit der Unternehmensberatung Funk RMCE gegründet. Zwischen 30 und 50 Teilnehmer nutzen seitdem re-

gelmäßig diese Plattform mit Workshops, Expertendiskussionen und Berichten aus der Praxis. Der Arbeitskreis steht allen Mitgliedern der Bauindustrieverbände offen.

Weitere Informationen unter:
www.rmce.de
www.BWI-Bau.de

Preise zu finden. Dann wird auch der ruinöse Preiswettbewerb eingedämmt“, glaubt Ralf-Peter Oepen, Leiter des Betriebswirtschaftlichen Instituts der Bauindustrie.

Die niedrigen Margen und das gegenseitige Unterbieten beim Preis gehen einher mit der immer noch weit verbreiteten klassischen Kalku-

lationsmethode. Hierbei wird angenommen, dass Kosten exakt ermittelt werden können. Für die reinen Produktionskosten mag das noch funktionieren. Systematisch vergessen werden jedoch häufig zwei wesentliche Kostenblöcke: die Risiko- und die Finanzierungskosten. Sie entstehen, weil jedes Bauwerk ein

Unikat ist, dessen Ablauf in vielen Details nicht vorhersehbar ist. Nicht selten weichen die kalkulierten Kosten von den tatsächlichen bis zu 20 Prozent ab. Das hängt auch damit zusammen, dass Bauen seine Zeit braucht. Von der Kalkulation über den Zuschlag bis zum Bauende vergehen oft mehrere Jahre. Wer seinem Angebot lediglich aktuelle Preise zugrunde legt, kann langfristig tief in die roten Zahlen rutschen.

Genau darin liegt ein wirkungsvoller Ansatzpunkt für den gezielten Umgang mit Unwägbarkeiten. Bei einer risikoorientierten Kalkulation kommt ein Angebotspreis zustande, der auf einer Preisspanne basiert, die ein Worst- und ein Best-case-Szenario enthält. Würden branchenübergreifend alle Anbieter die möglichen Risiken einbeziehen, erhielte am Ende tatsächlich derjenige den Zuschlag, der wegen seiner Effi-

zienz oder Spezialisierung die Arbeit am günstigsten anbietet. Und nicht, wie heute so oft, weil er aus einer Notlage heraus den Preis so tief wie möglich ansetzt, um den Zuschlag zu erhalten. Eine derartige risikoorientierte Berechnung bietet dem Unternehmer zusätzlich den Vorteil, dass er eine wesentlich bessere Entscheidungsgrundlage darüber hat, ob sich ein neu akquiriertes Projekt rechnet oder ob er sich damit ein viel zu hohes Risiko aufbürdet.

Nötige Puffer kann man gegenüber Auftraggebern kaum durchsetzen

Doch noch ist die Realität eine ganz andere. „Bei vielen ist ein Risikobewusstsein vorhanden, aber den notwendigen Puffer kann man gegenüber den Auftraggebern nicht oder nur teilweise durchsetzen und innerhalb der Branche auch nicht“,

berichtet Thomas Echterhoff, Fachbeirat des Arbeitskreises und geschäftsführender Gesellschafter der Echterhoff Baugruppe aus Westerkappeln im Münsterland.

Hinzu kommt: Risikomanagement wird häufig als Thema der Konzerne und größeren Mittelständler verstanden. Doch das ist falsch. Unabhängig von der Größe stecken in jedem Projekt Chancen, aber auch Risiken, die im schlimmsten Fall in den Ruin führen können. Gerade kleinere Unternehmen haben oft keine Ressourcen, um sich damit zu beschäftigen. Und von ihnen gibt es immer mehr. Mittlerweile haben 90 Prozent aller Betriebe des Bauhauptgewerbes nur noch bis zu 20 Mitarbeiter.

Bei Lieferantenratings wird auch die Finanzkraft geprüft

Entscheidend ist die Frage, was ein Betrieb finanziell schultern kann, wenn etwas schiefgeht. Ein wichtiger Aspekt für Generalübernehmer, die Risiken gezielt identifizieren. Denn im Fall der Insolvenz eines Subunternehmers schlägt das auf sie zurück. Deswegen wird bei Lieferantenratings nicht mehr allein die technische Kompetenz unter die Lupe genommen, sondern auch die Finanzkraft.

Das machen auch die Banken so. Zur Vorfinanzierung der Projekte ist die Baubranche vielfach auf Kredite angewiesen. Um sich vor Ausfällen zu schützen, drängen die Finanzinstitute immer öfter auf Risikomanagement. Dass das in Zukunft noch zunehmen wird, davon ist Hendrik Löffler, Geschäftsführer der Unternehmensberatung Funk RMCE, überzeugt: „In der teilweise chronisch unterfinanzierten Bauindustrie, in der sich sogar negative Eigenkapitalquoten finden, werden die Firmen, die kein Risikomanagement betreiben, immer schwerer an Fremdkapital kommen. Die Frage ist, ob die Branche schnell genug versteht, dass ein ‚Weiter-so-wie-bisher‘ nicht mehr funktionieren wird“, sagt Löffler.