Göcke Bettina

Risikomanagement in Bauunternehmen

Umsetzung bei der E. Heitkamp GmbH

Welche spektakulären Neuerungen verspricht Risikomanagement? Ist Risikomanagement eine Erfindung der jüngsten Vergangenheit? Wieso sind Unternehmen in der Vergangenheit ohne Risikomanagement zurecht gekommen? Welches sind die Geheimwaffen des Risikomanagements, die dazu geeignet sind, existenzbedrohende Krisen abzuwenden?

Die Antworten auf diese Fragen werden möglicherweise ernüchternd klingen: Risikomanagement ist nicht neu, es liefert keine grundlegend neuen Gedanken in Bezug auf das Management von Unternehmen und auch in der Vergangenheit waren Risiken und deren Beherrschung eine originäre Aufgabe der Unternehmensführung. Das, was Risikomanagement leisten kann und soll, ist die Ausrichtung der unternehmerischen Tätigkeit auf ein zwar schon immer existierendes aber in der Vergangenheit etwas aus dem Blickfeld gerücktes Ziel zu lenken: die Bestandssicherung. Es muss ein Bewusstsein für die Existenz von Risiken geschaffen werden und das Potenzial zur Risikobegrenzung in jedem Mitarbeiter geweckt werden. Nur dann kann Risikomanagement Erfolg haben.

Risikomanagement muss daher alle Geschäftsprozesse durchdringen. Risiken können nicht beherrscht werden durch ein System, welches neben dem eigentlichen Geschäft existiert, sondern alle Einheiten in einem System müssen die ihnen obliegenden Aufgaben bewusst im Sinne einer Risikobegrenzung überdenken.
Im folgenden wird aufgezeigt, wie die Projekttätigkeit der E. Heitkamp GmbH von dem Gedanken des Risikomanagements durchzogen ist, von der Kalkulations- bis zur Ausführungsphase.

EINLEITUNG

Die Situation der deutschen Bauindustrie wird seit Jahren zunehmend schwieriger. Allein in den letzten drei Jahren sind die Auftragseingänge um über 20% zurückgegangen. Der Wohnungsbau ist angesichts hoher Leerstände rückläufig, der Öffentliche Bau leidet unter den leeren Haushaltskassen und im Wirtschaftbau spiegelt sich die Konjunkturkrise vieler anderer Wirtschaftszweige wider.

Die abnehmende Nachfrage nach Bauleistungen hat einen extremen Preiskampf unter den Anbietern zur Folge, der viele Unternehmen an den Rand der Existenzfähigkeit geführt hat; seit Jahren ist die Zahl der Insolvenzen in der Baubranche auf einem sehr hohen Niveau.

Die Nachfrage nach Bauleistungen hat sich jedoch nicht nur in ihrem Umfang sondern auch in ihrer Struktur verändert. Während früher Bauunternehmen Rohbauleistungen angeboten haben, werden heute zunehmend Komplettleistungen gefordert, die die gesamte schlüsselfertige Leistung umfassen, komplexe Planungs- und Koordinierungsleistungen erfordern und weitere Dienstleistungen rund um das Bauobjekt beinhalten, bis hin zu Finanzierung und Betrieb. Für Bauunternehmen ist es aus verschiedenen Gründen schwer, auf diese angespannte Wettbewerbssituation und die veränderte Nachfrage auf dem Baumarkt zu reagieren.

Traditionell ist die Produktplanung von der Produktfertigung getrennt. Das Bauunternehmen tritt zu einem sehr späten Zeitpunkt in das Projekt ein, mit daher sehr begrenzten Möglichkeiten zur Einflussnahme. Die Differenzierung zu den Produkten der Konkurrenz reduziert sich deshalb in der Regel auf den Preis, die Bauzeit und die Ausführungsqualität. Die Bauzeit wird von den Auftraggebern häufig vorgegeben und die Ausführungsqualität mangels geeigneter Beurteilungsmöglichkeiten als gleichwertig vorausgesetzt. Somit ist der Preis häufig das alleinige Differenzierungsmerkmal.

Der daraus resultierende Preiskampf zwischen den Bietern, verbunden mit der Notwendigkeit zur Preisbildung vor Produktionsbeginn und der fehlenden Möglichkeit, auf Vorrat zu produzieren, führt dazu, dass schon das traditionelle Baugeschäft mit erheblichen Risiken belastet ist.

Diese Risiken werden dadurch verstärkt, dass Bauunternehmen aufgrund der geänderten Nachfrage ihr Leistungsspektrum erweitern und immer komplexere Projekte abwickeln. Schnittstellenrisiken,

Risiken der Funktionalität des Objekts, Terminrisiken, Nachunternehmerrisiken und sonstige vertragliche Risiken bergen ein hohes Gefährdungspotenzial für den wirtschaftlichen Erfolg und letztlich den Bestand von Bauunternehmen.

Aus der Präsenz von Risiken entsteht das Bedürfnis durch Risikomanagement Risiken zu bewältigen und so den Unternehmensbestand zu sichern. Unternehmenskrisen betreffen nicht nur die Unternehmenseigentümer, sondern direkt oder indirekt zahlreiche Interessengruppen. Deshalb hat auch der deutsche Gesetzgeber die Notwendigkeit gesehen, Standards für die Unternehmensführung und -kontrolle gesetzlich vorzugeben, 1998 mit dem Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG) sowie 2002 mit dem Transparenz- und Publizitätsgesetz (TransPuG).

Daraus ergibt sich für Unternehmen die gesetzliche Verpflichtung, Voraussetzungen für die Früherkennung bestandsgefährdender Entwicklungen zu schaffen. Die Risikosituation von Bauunternehmen wird entscheidend durch Risiken der Projekte bestimmt. Wesentlicher Bestandteil eines Risikomanagements muss daher ein wirkungsvolles Projektrisikomanagement sein.

Projektrisiken zeichnen sich gegenüber Risiken der stationären Industrie durch ihre hohe Anzahl und große Vielfalt aus. Welche Risiken dies im Einzelnen sind, wird durch den Bauvertrag bestimmt, wodurch der Vertrag eine zentrale Position innerhalb des Projekts einnimmt. Der Vertragabschluss trennt die Angebots- von der Auftragsphase; die Angebotsphase lässt sich, soweit das Ausschreibungsverfahren Verhandlungen zulässt, in die Kalkulations- und die Verhandlungsphase unterteilen.

An diesen Phasen - Kalkulations-, Verhandlungs- und Auftragsphase - orientiert sich das Risikomanagement der E. Heitkamp GmbH.

RISIKOMANAGEMENT IN DER ANGEBOTSPHASE

Kalkulationsphase

Vor Bearbeitungsbeginn werden die Geschäftsführung und die Abteilung Angebotsprüfung über die wesentlichen Daten eines Projekts und dessen besondere Risiken informiert. Die projektverantwortliche Einheit erklärt durch die Angabe von Referenzobjekten, dass das Projekt den Kernkompetenzen der Einheit entspricht. Um die Beteiligten bereits in dieser Phase besonders für die Risiken des Projekts zu sensibilisieren, wird eine Risikobewertung in einer Risikocheckliste gefordert, in der wesentliche vertragliche, technische und kalkulatorische Inhalte abgefragt werden.

In der Kalkulationsphase wird der Preis für die angebotene Bauleistung bestimmt. Der Preis ergibt sich aus den Einzelkosten und den Baustellengemeinkosten, den Allgemeinen Geschäftskosten und dem angestrebten Ergebnis.

Das in der Vergangenheit häufig praktizierte Umsatzdenken und die damit verbundene bewusste Hereinnahme von Verlustaufträgen ist einer konsequenten Ergebnisorientierung gewichen. Die Leitung der operativen Einheit verabredet mit der Geschäftsführung zu Projektbeginn ein Ergebnis, welches größer Null sein muss. Für die Einhaltung dieses Ergebnisses ist sie verantwortlich.

Das Risiko der Geschäftskostendeckung wird von den Sparten getragen. Sie sind dafür verantwortlich, den Geschäftsbetrieb mit den notwendigen Kapazitäten auszustatten, um die geplante Leistung zu erbringen. Andersherum sind sie gefordert, die Bauleistung zu erbringen, die den vorhandenen Kapazitäten entspricht. Um diese Verantwortung zu unterstreichen, wird der Anteil der Geschäftskosten, der den Sparten von der Hauptverwaltung anbelastet wird, an der Planleistung des Jahres bemessen. Weder bei weniger, noch bei mehr Leistung wird dieser Betrag angepasst.

Zur Kostenermittlung muss die Leistung in ihrem vollen Umfang erfasst und realistisch bewertet werden. Je weniger detailliert die Leistung beschrieben und je umfassender die geforderte Funktio-

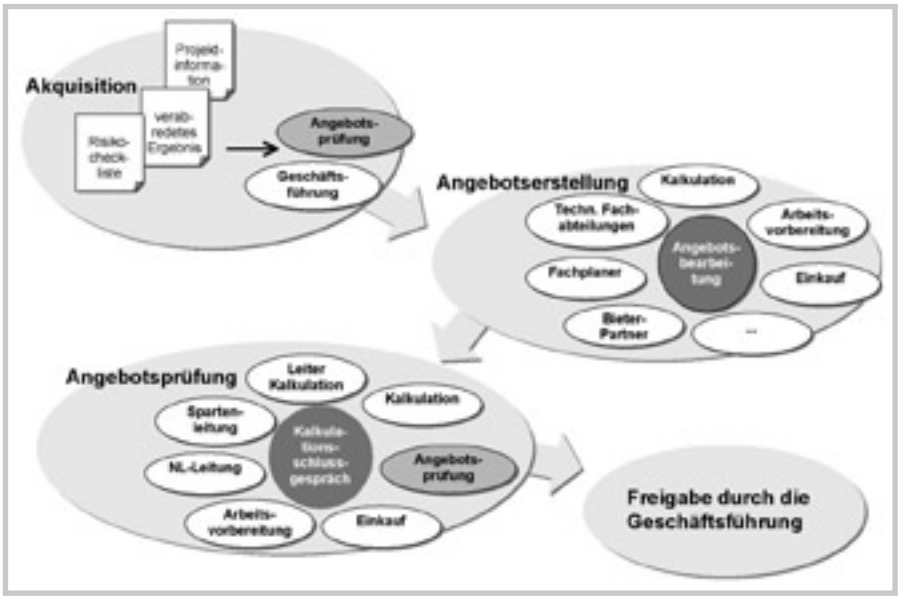

Abb. 1: Risikomanagement in der Kalkulationsphase

nalität der Leistung ist, desto höher ist das Kalkulationsrisiko. Deshalb werden bereits in der Kalkulationsphase Partner gesucht, beispielsweise für gebäudetechnische Gewerke und Fassade, die durch ihre Fachkenntnis die Kalkulationssicherheit erhöhen und im Auftragsfall Arge- oder Konsortialpartner werden. Darüber hinaus werden Leistungen, die im Auftragsfall an Nachunternehmer vergeben werden, bereits bei Angebotserstellung möglichst mit Angeboten hinterlegt.

Den Abschluss der Kalkulationsphase bildet das Kalkulationsschlussgespräch, an dem alle an der Kalkulation Beteiligten und die Abteilung Angebotsprüfung teilnehmen. In diesem Gespräch werden alle wesentlichen Inhalte des Angebots überprüft und die besonderen Risiken besprochen. Die Abteilung Angebotsprüfung kann bei Bedarf Korrekturen des Angebots verlangen und informiert die Geschäftsführung, die das Angebot freigibt, über die Ergebnisse der Besprechung. In Abbildung 1 sind die wesentlichen Schritte der Kalkulationsphase schematisch dargestellt.

Verhandlungsphase

In den Vertragsverhandlungen müssen unzureichend geprüfte Zugeständnisse an den Auftraggeber vermieden werden. Zeit-, Konkurrenz- und Erfolgsdruck fördern emotionale Entscheidungen und drohen, eine rationale, besonnene Risikoabwägung zurückzudrängen. Durch Benennung und Bewertung der Projektrisiken vor Aufnahme der Verhandlungen und deren Verfolgung im Verhandlungsverlauf werden die Risiken stärker in das Bewusstsein der Beteiligten gerückt, und die in der Vergangenheit häufig unzureichend dokumentierte Schnittstelle zwischen Angebot und Vertrag wird geschlossen. Finden mehrere Verhandlungsrunden statt, wird die Risikoaufstellung sukzessive überarbeitet. In dieser Phase werden zudem die Vertragsunterlagen durch

Abb. 2.1: Risikocheckliste der Firma E. Heitkamp GmbH

praxis

Abb. 2.2: Risikocheckliste der Firma E. Heitkamp GmbH

die Rechtsabteilung geprüft, da bei den zunehmend komplexer werdenden Verträgen eine vollständige Erfassung und Bewertung der Risiken ohne juristische Fachkenntnisse kaum möglich ist. Sieht das Ausschreibungsverfahren keine Verhandlungsphase vor, prüft die Rechtsabteilung den Vertrag bei Bedarf bereits in der Kalkulationsphase.

Im Unternehmensbereich Risikomanagement laufen die Vertragsprüfung, die Risikoaufstellungen und im Auftragsfall die Verträge zusammen. In Abbildung 3 sind die wesentlichen Schritte der Verhandlungsphase schematisch dargestellt.

RISIKOMANAGEMENT IN DER AUFTRAGSPHASE

Mit Vertragsunterzeichnung wird die Risikoverteilung zwischen Auftragnehmer und Auftraggeber festgelegt. Die Möglichkeiten zur Risikobeeinflussung werden damit erheblich geringer. Dennoch bestehen auch in dieser Phase zahlreiche Möglichkeiten zur Risikobegrenzung. Voraussetzung ist jedoch, dass die Risiken rechtzeitig erkannt werden. Es gilt daher, die übernommenen Risiken laufend zu verfolgen und bei Bedarf über Maßnahmen zu deren Abwehr zu entscheiden.

Dazu wurde bei der E. Heitkamp GmbH eine Risikocheckliste entwickelt, in der Risiken einschließlich einer quantitativen Bewertung in Eintrittswahrscheinlichkeiten und Geldeinheiten abgefragt werden (Abbildung 2).

Die quantitative Bewertung ist ein wesentlicher Faktor bei der Sensibilisierung der Beteiligten für die bestehenden Risiken. Sie fordert von dem Bewertenden, sich den Risikoeintritt und dessen Folgen gedanklich vorzustellen, um eine möglichst realistische Bewertung abzugeben. Dadurch werden im Vergleich zu einer gefühlsmäßigen Einstufung in Klassen, wie z.B. A-, B- und C-Risiken,

Zusammenhänge von Risiken und Folgen wesentlich klarer herausgearbeitet. Zudem bietet die finanzielle Bewertung der Risiken einen objektiven, aussagekräftigen Maßstab, einerseits gegenüber den Kosten für Maßnahmen zur Risikobegrenzung, andererseits für das Berichtswesen gegenüber nicht unmittelbar mit dem Projekt befassten Stellen. Aus Art und Höhe der Risiken und den gegenüberstehenden Chancen werden Behandlungsmaßnahmen abgeleitet. Ist eine Beeinflussung des Risikos nicht mehr möglich, muss im Einzelfall über die Einstellung eines entsprechenden Betrags in die Prognose entschieden werden.

Zentrales Element des Projektmanagements ist das monatliche Steuerungsgespräch. Dabei kommen die Beteiligten des Projekts zusammen, einschließlich der Leitung der operativen Einheit, und besprechen alle wesentlichen Inhalte des Projekts: Technische Ausführung, Termine, Kostenentwicklung, Vertragsmanagement, Risikosituation etc.

Risikomanagement soll sich nicht darauf reduzieren, Berichte von den projektverantwortlichen Einheiten einzufordern und zu analysieren, sondern es ist das Ziel, möglichst nah an den Projekten zu sein und aktiv an der Risikoidentifikation mitzuwirken. Da die Steuerungsgespräche umfängliche Informationen über das Projekt liefern, nimmt der Bereich Risikomanagement regelmäßig an diesen Gesprächen teil.

In einem Risikobericht wird die Geschäftsführung von dem Unternehmensbereich Risikomanagement regelmäßig über die Risikosituation der Projekte informiert.

Die genannten Prozesse geben nur einen groben Überblick über das risikoorientierte Projektmanagement der E. Heitkamp GmbH. Zahlreiche weitere Werkzeuge unterstützen darüber hinaus die Belange des Risikomanagements. Dazu gehört insbesondere eine transparente Projektorganisation, die mit dem internetbasierten Projektraum der Conetics AG wirkungsvoll umgesetzt wird. Die so geschaffenen Voraussetzungen für einen umfassenden Informationsaustausch zwischen allen Projektbeteiligten bieten eine optimale Grundlage für eine strukturierte, risikobewusste Projektabwicklung. In Abbildung 4 sind die wesentlichen Inhalte des Risikomanagements in der Auftragsphase schematisch dargestellt.

ORGANISATION VON RISIKOMANAGEMENT

Organisatorisch ist Risikomanagement eine Querschnittsfunktion, an der verschiedene Stellen und Organisationseinheiten beteiligt sind, insbesondere die Geschäftsführung, die operativen Einheiten und die Abteilungen Angebotsprüfung, Recht und Controlling. Um die Belange des Risikomanagements übergreifend zu verfolgen und insbesondere die Projekte in der Ausführungsphase zu begleiten, wurde zudem ein zentraler Bereich für Risikomanagement eingerichtet.

Ein langfristiger Erfolg von Risikomanagement setzt voraus, dass einerseits die Informationen über und Erfahrungen aus Risiken im Unternehmen in die Breite getragen werden, das heißt in die Einheiten, in denen gleichartige Risiken bestehen. Andererseits müssen Informationen in die Zukunft übertragen werden, so dass künftige Projekte von den Erfahrungen vergangener Projekte profitieren. Grundlegende Schritte in diese Richtung sind getan. Ein übergreifendes Managementinformationssystem, umfassende Projektmanagementsoftware, ein internetbasierter Projektraum, dies alles sind Bausteine auf einem Weg hin zu einer optimalen Informations- und Kommunikationsplattform.

ZUSAMMENFASSUNG

Um Risiken von Bauprojekten beherrschbar zu machen, werden die Prozesse der Projektbearbeitung bei der E. Heitkamp GmbH von der Angebotsbearbeitung bis zur Projektabwicklung konsequent risikoorientiert betrachtet. Regelmäßige Risikoerfassungen und -bewertungen erhöhen das Bewusstsein

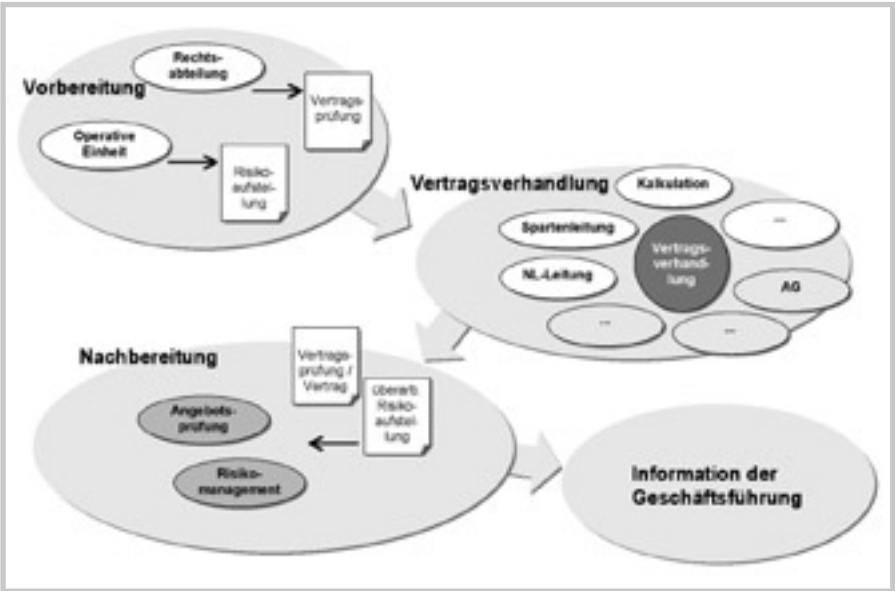

Abb. 3: Risikomanagement in der Verhandlungsphase

praxis

für mögliche negative Einflüsse auf das Projekt und ermöglichen zuverlässige Prognosen.

Risikomanagement kann nur effektiv sein, wenn es alle Unternehmensbereiche durchdringt und alle Mitarbeiter in die Verantwortung zieht. Eine Lösung der Aufgaben des Risikomanagements von den Aufgaben des Projektmanagements würde das Hauptpotenzial zur Risikoerkennung und Begrenzung ungenutzt lassen: Das Fachwissen und die Fachkompetenz jedes einzelnen Mitarbeiters.

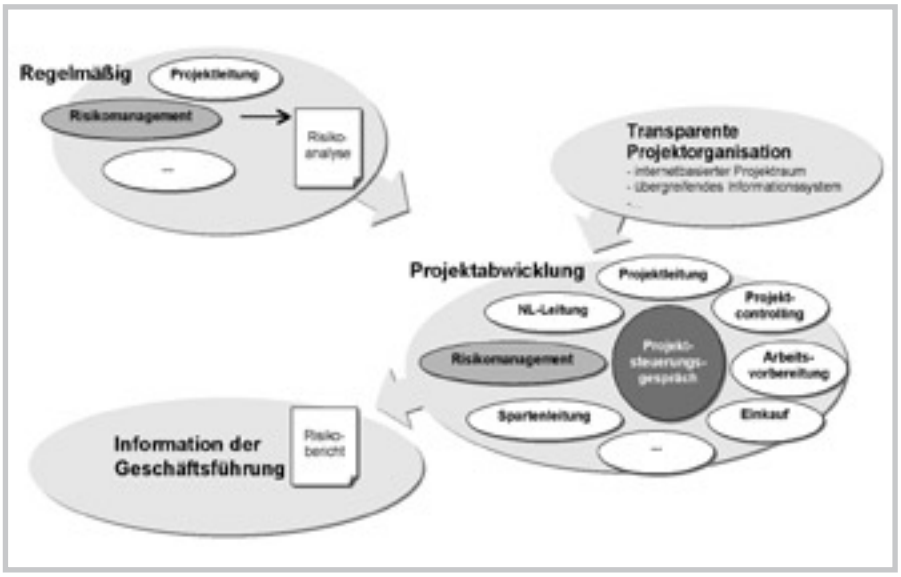

Abb. 4: Risikomanagement in der Auftragsphase

Impressum

Netzwerk Bau Homepage
www.netzwerkbau.at

Erscheinungsweise: 2 x jährlich
Auflage: 3500 Stück

Nachdruck oder Textauszug ist nur nach Rücksprache und Genehmigung durch den Medieninhaber gestattet

Medieninhaber, Hersteller und wissenschaftlicher Leiter
DI Dr. Rainer Stempkowski >>rainer.stempkowski@netzwerkbau.at
Vesperkreuzstraße 15-17
A-2380 Perchtoldsdorf

Redaktionsteam
DI (FH) Evelin Mühlbacher >>evelin.muehlbacher@netzwerkbau.at
Katharina Santner >>katharina.santner@fh-joanneum.at
Silvia Schober >>silvia.schober@fh-joanneum.at

Grafik / Layout
Alexander Nussbaumer >>alexander.nussbaumer@fh-joanneum.at

Anzeigenkontakt / Abokontakt
DI (FH) Evelin Mühlbacher >>evelin.muehlbacher@netzwerkbau.at
Alte Poststraße 154
A-8020 Graz
Tel.: 0316/5453 8215
Fax: 0316/5453 8201

Druck
steirische Druckerei & Verlagsgesellschaft mbH