

## Warum Arbeitskreis „Risikomanagement in der Bauindustrie“?



- Zahlreiche Schlagzeilen zu Insolvenzen von Bauunternehmen
- Hohe konjunkturelle Nachfrageschwankungen
- Starke Abhängigkeit von wenigen Kunden und Lieferanten
- Hohes Kostenstrukturrisiko (hoher Anteil an Fixkosten an den Gesamtkosten)
- Finanzierungs- und Organisationsmodelle á la „PPP“ (Public Private Partnership)
- Knapper werdende Refinanzierungsmöglichkeiten und steigende Eigenkapitalerfordernisse im Zuge der Kreditkrise
- Bestehende und neue gesetzliche Rahmenbedingungen (KonTraG, BilMoG, Basel II, Solvency II) erhöhen sowohl die Anforderungen (Reporting statt Rating etc.) als auch den Nutzen (Rating, Versicherungskosten etc.) eines Risikomanagementsystems
- Projektbezogene Risiken:
  - wenig Möglichkeiten zur langfristigen Kundenbindung
  - Kalkulationsrisiken, insbesondere bei langfristigen oder Großaufträgen
  - steigende Materialkosten
  - immer stärker werdendes Outsourcing und Subunternehmertum erschweren die Qualitätssicherung

## Warum herrscht Unzufriedenheit?

Die bisherige Intransparenz im Hinblick auf bauspezifische Standards für Ansätze, Methoden und einer „best practice“- Lösung zur Identifizierung, Analyse und Steuerung von Risiken führte zu einer Vielzahl von Entwicklungsrichtungen und ineffektiven „Insel-Lösungen“ bzw. „Papiertigern“.

Ein Standard schafft verbindliche Anforderungen für die:

- Bewertung von Risiken
- Schaffung entscheidungsunterstützender Reports
- Laufende Risikoüberwachung
- Etablierung einer Risikokultur auf Prozess- und Mitarbeiterenebene

## Wie sollte eine branchentaugliche Lösung aussehen?

- Vermeidung einer einseitigen Fokussierung durch konsequente Chancen- und Risikobetrachtung
- Fokussierung auf die relevanten Risiken des Unternehmens
- Fundierter und nachvollziehbarer, methodischer Ansatz für ein gesamtheitliches Risikomanagement-System
- Unterstützung durch eine leistungsfähige Software hilft die Fehleranfälligkeit der Datenauswertung zu minimieren und sichert eine schlanke Organisation (Aufgaben und Personen) des Prozesses
- Aufbau von integrierten Management-Systemen, um Synergien zwischen bereits gemachten Erfahrungen sowie existierenden Richtlinien und Standards zu bündeln (Risiko- und Qualitätsmanagement sind Erfolgsfaktoren für strategische und operative Controllingssysteme)
- Durchführung von turnusmäßigen Risk-Audits zur Überprüfung der Einsatzfähigkeit des Risikomanagement-Systems

Die Darstellung und Dokumentation von Erfahrungswerten im Zusammenhang mit der Implementierung und Weiterentwicklung von Risikomanagement-Systemen in Unternehmen der Bauindustrie ist oberstes Ziel des Arbeitskreises.

### Ziele des Arbeitskreises

Der Schwerpunkt liegt dabei darin, eine „best-practice“- und nicht „best-ever“- Lösung zu definieren und damit einen Leitfaden zur Implementierung und Weiterentwicklung eines Risikomanagement-Systems - beispielsweise in Form von Checklisten - für Unternehmen der Bauindustrie zu erarbeiten.

Als unmittelbarer Nutzen werden zudem der Austausch von Erfahrungen, die Fixierung von Argumentationshilfen für die Diskussion mit Fachabteilungen, Geschäftsführung oder externen Gesprächspartnern, aber auch das Aufzeigen von Potenzialen zur Kostenoptimierung gesehen. Durch den Fachbeirat sollen 2-3 mal jährlich strukturierte Themenplanungen in Veranstaltungen umgesetzt werden. Eine Unterteilung der Themen soll wie folgt aussehen:

- Methodendarstellung und –diskussion
  - Grundlagen-Themen: z. B. Fokussierung auf TOP-Risiken, Notwendigkeit der Risikoaggregation, Integration von Frühwarn- und Prognosesystemen etc.
  - Branchenbezogene Themen: z. B. Benchmarks innerhalb der Branche, Umsetzung branchenspezifischer Systeme, Qualitäts- vs. Risikomanagement
  - Spezial-Themen: z. B. Risikomanagement und Corporate Governance, Kapitalkosten, Risikomanagement und Rating etc.
  - Themen mit hoher Aktualität
- Werkzeuge und Hilfsmittel
  - Marktüberblick “IT-Unterstützung für das Risikomanagement“
  - Total-cost-of-risk
  - Risk-Audit
  - Vernetzung von Risikomanagement und Balanced Scorecard
- Informations- und Erfahrungsaustausch
- Nutzen in der Unternehmenspraxis
  - Umsetzung von Erfahrungswerten in verschiedensten Teilbereichen des Risikomanagements
  - Handlungsempfehlungen auf Basis der Auswertungen von fachspezifischen Umfragen des Fachbeirates
  - Unverfälschtes Stimmungsbild im Kontext aktueller Themen
  - Marketingeffekt für die Mitglieder („Die tun was!“)

### Die Initiatoren



### Pressespiegel aktuell

#### Berater: Risiken schon in der Ausschreibung zum Thema machen

Unternehmer sprechen über den Umgang mit Unwägbarkeiten am Bau

BERLIN. Die Arbeit auf dem Bau ist voller Gefahren, nicht allein für die Arbeiter, sondern auch für Buchhalter. Denn schlechtes Wetter, Überraschungen im Baugrund, steigende Materialkosten oder Terminprobleme machen regelmäßig einen Strich durch die Rechnung - oft mit existenzbedrohenden Folgen für das jeweilige Unternehmen.

Dennoch ignoriert man in vielen Baufirmen die Risiken, wenn Angebote durchgerechnet werden. Hendrik Löffler, Geschäftsführer der Unternehmensberatung Funk RMCE, spricht von intuitiver Unternehmensführung. „Die Unternehmen kennen die Risiken, beziehen sie aber nicht in ihre Kalkulation ein“, sagt er. Mit dem Hauptverband der Deutschen Bauindustrie hat die Unternehmensberatung nun den Arbeitskreis Risikomanagement für die Bauwirtschaft gegründet. Zu einem ersten Treffen waren Vertreter von 40 Unternehmen erschienen.

Der Hauptgeschäftsführer des Verbands, Michael Knipper, erhofft sich von der für alle interessierten Unternehmen offenen Runde mehr Wissen für die gesamte Bauwirtschaft. „Bei einer so zyklischen und von speziellen Risiken betroffenen Branche sind adäquate Risikostrategien unverzichtbar“, sagt er. Drei bis vier Mal im Jahr soll der Arbeitskreis tagen und mit Experten jene Themen besprechen, die von den Mitgliedern angeregt worden sind.

Löffler mahnt, beim Risikomanagement nicht allein schlechtes Wetter im Blick zu haben. Es gehe auch um das Marktumfeld, um Wettbewerber, Finanzkraft und Organisationsstruktur. Die Frage müsse lauten: Welche Preise und Risiken kann sich ein Unternehmen leisten, ohne dass es beim Eintreten des Risikofalls in den Abgrund gezogen wird?

Die Unternehmensberater wissen, dass harter Wettbewerb Unternehmen zu waghalsigen Kalkulationen treibt. Ziel des Arbeitskreises ist es darum, neue Modelle des Umgangs zu beraten, etwa Partnerschaften, in denen Risiken nicht auf den Nächstschwächsten abgewälzt werden. „Ein Ziel ist es, den Auftragnehmer mit einzubinden“, sagt Löffler. Am Ende leide auch er, wenn Risiken nicht beachtet worden seien: „Wenn der Preis nicht reicht, wird irgendwo gespart.“ Wichtig sei dies auch bei der Ausschreibung öffentlicher Projekte. „Auf kommunaler Ebene stehen immer noch die Kosten im Vordergrund“, sagt Löffler und warnt: „Das ist zu kurz gesprungen.“ Später könnten sich zu optimistische Kalkulationen für den Auftraggeber rächen. Ideal sei es, Risikofragen in der Ausschreibung zum Thema zu machen. (fvb)

**MEHR ZUM THEMA**  
Weitere Informationen zum Arbeitskreis  
[www.bauindustrie.de](http://www.bauindustrie.de)

Auszug aus  
Staatsanzeiger Baden-Württemberg