

Veröffentlicht in
Der BauUnternehmer
Dezember 2009

„Mehr Rendite durch Risikoerfassung im Kalkül von Projekten“
Risikoorientierte Projektkalkulation, Projektauswahl und strategische Geschäftsfeldentscheidungen
von Bauunternehmen

S. 12

Mit freundlicher Genehmigung
der DER BAUUNTERNEHMER-Redaktion,
Emminger & Partner GmbH, Berlin

(www.der-bau-unternehmer.de)

Mehr Rendite durch Risikoerfassung im Kalkül von Projekten

Risikoorientierte Projektkalkulation, Projektauswahl und strategische Geschäftsfeldentscheidungen von Bauunternehmen

Leinfelden-Echterdingen – Die Bauwirtschaft in Deutschland zeigt seit Mitte der 90iger Jahre eine niedrige Rentabilität bei zugleich relativ hohem Risikoumfang durch Nachfrageschwankungen und projektbezogene Risiken. Die Verantwortlichen vieler Bauunternehmen klagen darüber, dass Überkapazitäten keine auskömmlichen Preise ermöglichen und zudem die im gesamten Projektportfolio tatsächlich realisierte Rendite erheblich unter der mittleren Rendite bleibt, die bei der Angebotsabgabe erwartet wurde. Welche Ursachen gibt es für diese unbefriedigende Situation? Und welche (strategischen) Handlungsmöglichkeiten ergeben sich für deutsche Unternehmen – außer einem Ausweichen ins Ausland?

Allein die rückläufige Nachfrage kann die unbefriedigende wirtschaftliche Situation der meisten deutschen Bauunternehmen nicht erklären, weil normalerweise rückläufige Nachfrage wegen des unbefriedigenden Rendite-Risiko-Profils zu einer Reduzierung der Kapazitäten und einer Fokussierung der Unternehmen auf rentable Nischen führen sollte. Sowohl für die zu langsame Anpassung der Kapazitäten als auch die häufige negative Abweichung der tatsächlichen von den erwarteten Renditen hat eine gemeinsame Ursache: In vielen Unternehmen gibt es noch keine ausreichende Risikoanalyse und keine Bestimmung von risikogerechten Preisuntergrenzen bei Bauprojekten. Risiken sind mögliche Abweichungen der tatsächlichen von

den geplanten Erlösen, Kosten oder Deckungsbeiträgen, was Chancen (mögliche positive Abweichungen) und Gefahren (mögliche negative Abweichungen) einschließt. Bei der Projektrisikooanalyse im Ausschreibungsverfahren ist es notwendig, alle wesentlichen Risiken systematisch zu identifizieren, zu quantifizieren und in den Konsequenzen für Preisuntergrenzen und Submissionspreise auszuwerten. Relevante Risiken können dabei beispielsweise der Ausfall eines Subunternehmers (zu quantifizieren durch Schadenshöhe und Eintrittswahrscheinlichkeit) ebenso sein, wie Unsicherheiten bezüglich der Arbeitsproduktivität oder der Kosten für ein bestimmtes Gewerk, z.B. zu quantifizieren durch (a) Mindestwert, (b) wahrscheinlichsten Wert und (c) Maximalwert der entsprechenden Kosten.

In der Praxis gibt es noch erhebliche Verbesserungspotenziale bezüglich der Identifikationen und quantitativen Bewertung von Risiken. Zudem basiert die Kalkulation in der Regel noch auf einer sogenannten „einwertigen Planung“, d.h. es wird (oft zumindest implizit) „der wahrscheinlichste Wert“ der Kostenpositionen angesetzt. Bedauerlicherweise führt ein derartiges Kalkulationsverfahren systematisch zu Planabweichungen und speziell zu schlechteren als den geplanten Projektergebnissen, wenn im Mittel (wie so oft) die Gefahren gegenüber den Chancen überwiegen.

Notwendig ist die systematische Erfassung sämtlicher Risiken und Planungsunsicherheiten (unsichere

Planannahmen) und deren Aggregation mittels Simulation, also durch die computergestützte Berechnung einer großen repräsentativen Anzahl der risikobedingt möglichen Verläufe eines Projektes, das heute schon mit Standardsoftware (wie dem „Projekt-Calculator“) möglich ist.

Das Ergebnis einer solchen simulationsbasierten („mehrwertigen“) Kalkulation ist eine realistische Bandbreite der durch das Projekt zu erwartenden Kosten und Deckungsbeiträge und damit Transparenz über Planungssicherheit. Durch das Abwägen von Chancen und Gefahren wird dabei



Zum Autor

Dr. Werner Gleißner, Dipl. Wirtsch.-Ing., ist Vorstand der FutureValue Group AG, einer forschungs- und entwicklungsorientierten Unternehmensberatung mit Schwerpunkt im Bereich wertorientiertes, strategisches Management und Risikomanagement sowie Verfahren für Performance-Messung, Portfoliosteuerung und Rating. Seit Juni 2008 leitet er zudem die Risikoforschung der Marsh GmbH. Bereits seit 1990 ist Dr. Gleißner geschäftsführender Gesellschafter der Beratungsgesellschaft WIMA GmbH – Unternehmensberatung und Mitglied im BDU.

anstelle eines traditionellen Planwerts (wahrscheinlichsten Wert) ein Erwartungswert der Kosten bestimmt; man erkennt also wie das Projekt „im Mittel“ ausgehen wird und welcher Zuschlag für die Risiken auf die Plankosten erforderlich ist. Zudem zu berücksichtigen sind die dem Projekt zurechenbaren kalkulatorischen Eigenkapitalkosten (Wagniskosten), die sich durch den Verzinsungsanspruch (Eigenkapitalkosten) des für ein Projekt gebundenen Eigenkapitals ergeben. Dieses ergibt sich wiederum aus der Simulationsrechnung unmittelbar, wenn man analysiert, welcher Umfang von Verlusten in den Projekten

mit z.B. 90prozentiger Wahrscheinlichkeit nicht überschritten wird. Eigenkapital ist Risikotragfähigkeit.

Zwischenfazit: Durch die Vernachlässigung des oft erheblichen Überhangs der Gefahren gegenüber den Chancen bei Bauprojekten und die Vernachlässigung von Eigenkapitalkosten erscheinen in der Kalkulationsphase viele Bauprojekte rentabler, als sie tatsächlich sind. Die Risiken der Projekte werden unterschätzt und möglicherweise wird bei Projekten, sogar ohne es zu wissen, eine Risikomenge akzeptiert, die das Rating oder den Bestand des Unternehmens bedrohen kann,

ohne dass dies transparent wird. Die Erfahrung zeigt, dass oft nur wenige außerordentlich ungünstig verlaufende Projekte das Gesamtergebnis eines Unternehmens auslöschen oder gar Krisen verursachen, und diese Projekte sind in der Regel (oft nicht als solche erkannte) „High-Risk-Projekte“.

Die Konsequenz der Schwächen in der Risikoanalyse von Projekten und bei der risikoorientierten Kalkulation sind auf der operativen Ebene zunächst (an sich vorhersehbar) Planabweichungen, eine erhöhte Wahrscheinlichkeit von Unternehmenskrisen und eine zu hohe Kapazität, weil gemäß der (unzurei-

chenden) Kalkulation die Projekte zu rentabel erscheinen. Eine wesentliche Kostenkomponente wird in der Kalkulation fast der ganzen Branche weitgehend vernachlässigt. Darüber hinaus werden durch die nicht ausreichende Risikoanalyse zu viele „High-Risk-Projekte“ zu unzureichenden Preisen akquiriert, und risikoarme Projekte eher vernachlässigt.

Welche Konsequenzen ergeben sich, wenn ein Bauunternehmen risikoorientiert kalkuliert? Führt die Berücksichtigung der zusätzlichen „Risikokosten“ nicht dazu, dass mit den nun höheren Kalkulationswerten und Mindestpreisen noch weniger Projekte gewonnen werden? Eine risikogerechte Kalkulation in der gesamten Bauwirtschaft hätte offenkundig Vorteile, weil ein insgesamt höheres Preisniveau erreicht werden könnte.

Aber auch, wenn nur ein einzelnes Bauunternehmen zu einer risikogerechten Kalkulation übergeht, ergeben sich für dieses dadurch unmittelbar Vorteile:

Eine risikogerechte Kalkulation in der gesamten Bauwirtschaft hätte offenkundig Vorteile, weil ein insgesamt höheres Preisniveau erreicht werden könnte.

1. Risikogerechte Kalkulation führt zu einer anderen Projektauswahl, weil die nun als solche erkannten „High-Risk-Projekte“ mit deutlichen Preiszuschlägen versehen werden und risikoarme Projekte möglicherweise sogar im Vergleich zur traditionellen Kalkulation niedrigere Preise rechtfertigen. Wenn andere Bauunternehmen die Risiken in dieser Weise nicht erfassen, führt dies zu einer Veränderung der eigenen Projektstruktur: Risiko-

reiche Projekte werden eher gemieden (bzw. von den Wettbewerbern übernommen), so kann das eigene Unternehmen sich auf risikoärmere Projekte konzentrieren – und wird damit insgesamt eine deutlich höhere, mittlere Rendite erzielen, wie eine aktuelle Studie der FutureValue Group AG zu diesem Sachverhalt zeigt (kostenlos anzufordern bei Forschung@FutureValue.de).

2. Infolge der risikoorientierten Kalkulation und der Fokussierung auf bestimmte Gruppen von (tendenziell risikoärmeren) Projekten kann sich das Unternehmen besser spezialisieren und Erfahrungskurvenvorteile generieren – mit der Konsequenz steigender Produktivität und Wettbewerbsfähigkeit.

3. Die risikoorientierte Kalkulation zeigt, dass ein Unternehmen möglicherweise in bestimmten Marktsegmenten objektiv (oder

wegen Fehlkalkulationen von Wettbewerbern) keine nachhaltig tragfähigen Preise erzielen kann – und in diesem Fall müssen gegebenenfalls in diesen Feldern auch Kapazitäten und damit Fixkosten reduziert werden.

4. Eine derartige Spezialisierung kann einhergehen mit einer strategischen Neuausrichtung des Unternehmens, nämlich einer Konzentration auf Marktsegmente, die aufgrund ihrer Attraktivität und der spezifischen Erfolgspotenziale des eigenen Unternehmens nachhaltig überdurchschnittliche (risikoadjustierte) Erträge erwarten lassen.

5. Die sorgfältige Risikoanalyse reduziert die Wahrscheinlichkeit von Projekten, die das Gesamtunternehmensergebnis maßgeblich negativ beeinflussen sowie die Wahrscheinlichkeit schwerer Unternehmenskrisen, einer deutlichen Verschlechterung des Ratings oder gar eine Bedrohung des Unternehmensbestands. Fazit: Die schwer-

wiegender Probleme der deutschen Bauwirtschaft sind nicht nur auf den lang anhaltenden Nachfragerückgang zurückzuführen, sondern maßgeblich auch auf Defizite im Rendite-Risiko-Kalkül der Bauunternehmen, speziell bei der Kalkulation. Notwendig ist ein risikoorientiertes Kalkulationsverfahren, das unter Berücksichtigung von Chancen und Gefahren nachhaltig tragfähige Preisuntergrenzen für Projekte ermittelt und völlig neue Chancen für Bauunternehmen bietet. Der unmittelbare Nutzen ist eine bessere (risikogerechte) Projektauswahl, mittelfristig steigende Renditen und eine Reduzierung der Wahrscheinlichkeit von Krisen. Alle diese Vorteile zu erreichen, ist dabei, wie erfolgreiche Praxisbeispiele in der deutschen Bauwirtschaft zeigen, relativ einfach und eine Weiterentwicklung bestehender Kalkulationssysteme (auch basierend auf schon etablierten Softwaresystemen) durch Zusatzauswertungen in kurzer Zeit möglich.

Dr. Werner Gleißner

Weiterführende Literatur:

Gleißner, W. (2008): *Grundlagen des Risikomanagements im Unternehmen*, Verlag Vahlen.

Gleißner, W. /Mott, B. /Schenk, M. (2007): *Das Risikomanagement in der Bauwirtschaft - Praktische Umsetzung am Beispiel der Bauer AG*, in: ZRFG, 04/2007, S. 179-185.

Deutschland gehen die Unternehmer aus

Unternehmerbefragung des Deutschen Mittelstands-Barometers

Berlin – Die Folgen der Wirtschaftskrise haben den deutschen Mittelstand voll im Griff. Nur neun Prozent der Befragten rechnen mit Neueinstellungen in den nächsten zwölf Monaten, während fast ein Viertel der Mittelständler von einer Reduzierung der Beschäftigtenzahlen ausgeht. Zu diesem Ergebnis kommt die diesjährige Befragung von mehr als 2.300 Unternehmen im Rahmen des Deutschen Mittelstands-Barometers (DMB), das durch die Forschungsstelle Mittelständische Wirtschaft (FMW) in Kooperation mit der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft BDO und dem Bundesverband Mittelständische Wirtschaft (BVMW) erhoben wird.

Die wahrgenommene Geschäftslage erreicht in diesem Jahr ihren tiefsten Stand seit 2005. Besonders alarmierend: In der Krise ist den Mittelständlern die Freude am Unternehmertum verloren gegangen. Die Zahl der Befragten, die sich – falls sie noch einmal vor der Wahl stünden – dagegen entscheiden würden, Unternehmer zu werden, vervierfachte sich gegenüber 2007. Vier von fünf Befragten würden demzufolge nicht mehr Unternehmer werden wollen. Gleichzeitig haben immer weniger Unternehmer die Absicht, potenziellen Nachfolgern aus der Familie die Weiterführung des Betriebes zu empfehlen. Die Bereitschaft zum Verkauf des eigenen Unternehmens an Dritte stieg zudem deutlich. „Der Spaß

am Unternehmertum und damit die Grundlage für den Aufbau und den Erhalt eines Unternehmens ist verloren gegangen. Deutschland gehen die Unternehmer aus“, zieht Professor Michael Lingenfelder von der Forschungsstelle Mittelständische Wirtschaft Bilanz.

Neben dieser alarmierenden Botschaft deuten die Ergebnisse der Unternehmerbefragung auch eine drohende Entlassungswelle im Mittelstand an. Rund ein Viertel aller mittelständischen Unternehmer rechnet für 2010 mit dem Abbau von Arbeitsplätzen, während nur neun Prozent der Betriebe Neueinstellungen in den nächsten zwölf Monaten planen. Immerhin zwei Drittel der Befragten glauben, dass

Schwierige Geschäftslage, Stellenabbau und mangelnde Freude am Unternehmertum prägen den deutschen Mittelstand.

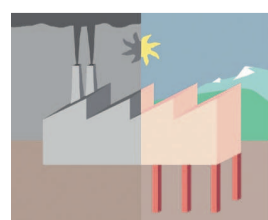
sich die Zahl der Arbeitnehmer nicht verändern wird. Für den Pessimismus im deutschen Mittelstand gibt es Gründe: Besonders eingeschränkt fühlen sich die Geschäftsführer kleiner und mittlerer Unternehmen durch die überbordende Bürokratie und Regulierung in Deutschland sowie durch die Steuer- und Abgabenbelastung. Daneben trübt in diesem Jahr besonders das schlechte Konjunkturklima die Stimmung im Mittelstand. Mit 56 Punkten hat der Faktor Konjunkturklima einen so negativen Einfluss auf die Unternehmensentwicklung wie noch nie in der sechsjährigen Geschichte der Unternehmerbefragung.

Mit Blick auf diese Ergebnisse

DAS DEUTSCHE MITTELSTANDS-BAROMETER

Die Forschungsstelle Mittelständische Wirtschaft der Philipps-Universität Marburg (FMW) erhebt branchenübergreifend, regional und überregional wichtige Themen- und Problemfelder des deutschen Mittelstands. Das Deutsche Mittelstands-Barometer ist ein Kooperationsprojekt zwischen der FMW, dem Bundesverband mittelständische Wirtschaft (BVMW) und der BDO Deutsche Werttreuehand AG. Einmal jährlich werden in einer umfangreichen Studie Unternehmer u. a. zu ihrer

Einschätzung des Geschäftsklimas und ihrer Stimmungslage befragt. Zwei flankierende Untersuchungen im Frühjahr und Herbst geben Einblicke in die wirtschaftliche Situation der Unternehmen und Rahmenbedingungen für erfolgreiches Unternehmertum aus Sicht von Mittelstandsexperten. Die insgesamt drei Erhebungen des Barometers ermöglichen damit valide Aussagen zur faktischen und gefühlten Lage der Mittelständler im Jahresverlauf. Kurzum: Das Psychogramm des deutschen Mittelstands.



Heizen - Kühlen
mit Erdwärme und Erdkühle

Verfuß | enercret®
baut die Zukunft

vom 12. bis 16. Januar 2010 auf der DEUBAU

Energiepfähle • Energieschlitzwände • Energiefundamente

www.enercret.de
02372 9271-0

IMPRESSUM

Verlag:
Emminger & Partner GmbH
Oraniendamm 68
13469 Berlin
Tel.: +49 (0)30/40 30 43-30
Fax: +49 (0)30/40 30 43-40
E-Mail: info@der-bau-unternehmer.de
Internet: www.der-bau-unternehmer.de

Herausgeber:
Ralf Emminger (V.i.S.d.P.)

Redaktion:
Dr. Burkhard Talebitari
Tel.: +49 (0)30/40 30 43-42
E-Mail: talebitari@der-bau-unternehmer.de
Dietmar Puttins
Tel.: +49 (0)30/40 30 43-44
E-Mail: puttins@der-bau-unternehmer.de

Anzeigenabteilung:
Günter Starck (Leitung),
Tel.: +49 (0)30/40 30 43-30
E-Mail: starck@der-bau-unternehmer.de
Frank Hahn,
Tel.: +49 (0)30/40 30 43-43
E-Mail: hahn@der-bau-unternehmer.de

Satz, Repro & Grafik:
Emminger & Partner GmbH,

Druck:
BVZ Berliner Zeitungsdruck, Berlin

Erscheinungsort: Berlin

Druckauflage: 30.000 (IVW)

Meldungen und Nachrichten nach bestem Wissen, ohne Gewähr. Bei Einsendungen an die Redaktion wird das Einverständnis zur vollen oder auszugsweisen Veröffentlichung vorausgesetzt. Für unverlangt eingehende Sendungen wird keine Haftung übernommen. Beiträge, die mit den Namen der Autoren gekennzeichnet sind, drücken nicht in jedem Falle die Meinung der Redaktion aus.

Nachdruck und/oder Vervielfältigung nur mit Quellenangabe bedürfen der ausdrücklichen schriftlichen Genehmigung durch die Redaktion.

Copyright © by Emminger & Partner GmbH

Es gilt Anzeigenpreisliste 4/09.

Einzelverkaufspreis: 5,00 Euro
Jahresabonnement für 2009: 44,00 Euro,
Schweiz 99,00 CHF
übriges Ausland 66,00 Euro

4. Jahrgang

ISSN 1862-3506

