

Veröffentlicht in

Risikomanagement im Unternehmen

Loseblattwerk (Hrsg. Dr. Werner Gleißner)

5. Aktualisierung, 2002

„Grundlagen des Risikomanagements in der Bauwirtschaft“

Kapitel 11-3, S. 1-12

KOGNOS VERLAG, Augsburg

(www.kognos.de)

11-3 Bauwirtschaft

Grundlagen des Risikomanagements in der Bauwirtschaft

Autoren: Dr. Werner Gleißner
Michael Bartl

Inhalt:

Einleitung

Die Risikosituation von Bauunternehmen

Risikoprofil – Baugewerbe und Verarbeitendes Gewerbe im Vergleich

Das Risikomanagement von Unternehmen der Bauindustrie

Fazit

Einleitung

Nicht nur die neuerliche Pleite der Holzmann-AG, sondern auch ein Blick in die Insolvenz-Statistiken zeigt: Die Bauwirtschaft gehört zu den risikoreichsten Branchen in

**Die „Risiko-Historie“ der Branche
Bauindustrie**

Deutschland. Es erscheint daher naheliegend, sich gerade in dieser Branche intensiv mit dem Thema „Risikomanagement“ auseinander zu setzen. Schon allein die Zielsetzung einer langfristigen Sicherung des Bestands des Unternehmens verdeutlicht die Bedeutung dieses Themas. Darüber hinaus ergibt sich die Sinnhaftigkeit des Risikomanagements auch aus den Grundüberlegungen einer wertorientierten Unternehmensführung: Da die Risiken – genauso wie die gegenwärtigen und zukünftigen Erträge – eines Unternehmens den Unternehmenswert bestimmen, sind Maßnahmen zur Optimierung der Risikoposition (Umfang und Struktur der Risiken) potenziell wertsteigernde Maßnahmen.

Die Risikosituation von Bauunternehmen

Die Besonderheiten von Bauunternehmen

Gerade aufgrund der offensichtlich hohen Risikoposition der meisten Bauunternehmen verbergen sich im Risikomanagement oft äußerst wirksame Hebel zur Steigerung des Unternehmenswerts und zur langfristigen Erfolgssicherung. Die Orientierung am Unternehmenswert hat auch für mittelständische Bauunternehmen eine zunehmende Bedeutung, weil immer mehr Kreditinstitute dazu übergehen, die Kreditwürdigkeit eines Unternehmens anhand von Maßstäben zu beurteilen, die – ohne dies oft explizit zu erwähnen – im Grundsatz wertorientiert sind. So wird beispielsweise in modernen internen Modellen von Banken der Kreditspielraum eines Unternehmens als Prozentsatz eines hypothetisch berechneten Unternehmenswerts festgelegt.

Einordnung der Branchenvergleichswerte

Wie stellt sich nun die Risikosituation der Bauunternehmen im Durchschnitt dar? Vergleicht man die Risikosituation der Bauunternehmen aus einem strategischen Blickwinkel mit denjenigen anderer Branchen in Deutschland, fallen einige Besonderheiten auf. Das Gesamtrisiko eines Unternehmens

(gemessen beispielsweise gegen Schwankungen der Eigenkapital-Rentabilität) ist abhängig von der Höhe der Umsatzenschwankungen (Marktrisiko), Risiken durch Störungen der Leistungserstellungsprozesse (Leistungsrisiken) sowie der Kostenstruktur und der Finanzierungsstruktur. Auffällig ist, dass die Bauwirtschaft – wie Branchenvergleichswerte zeigen – bezüglich aller vier genannten wesentlichen Determinanten des Gesamtrisikos eine deutlich überdurchschnittliche Risikoposition aufweisen. Die Bauwirtschaft offenbart insbesondere hohe konjunkturelle Nachfrageschwankungen. Dies ist besonders gravierend, wenn zugleich der Anteil der Fixkosten an den Gesamtkosten relativ hoch ist, was dazu führt, dass Umsatzenschwankungen sehr direkt in Gewinnschwankungen umgesetzt werden.

Diese haben für die Bauunternehmen, infolge der meist relativ niedrigen Eigenkapitalausstattung, zudem besonders hohe Schwankungen der Eigenkapitalrentabilität zur Folge und können mit vergleichsweise hoher Wahrscheinlichkeit zum kompletten Verbrauch des Eigenkapitals führen. Dies zeigt, dass – bei gegebenen Nachfrageschwankungen – hinsichtlich der fixen Kostenstruktur die Eigenkapitalausstattung der meisten Bauunternehmen zu niedrig ist, das Risikodeckungspotenzial somit unbefriedigend.

Die Situation verschärfend kommt hinzu, dass zusätzlich zu den Schwankungen der Gesamtnachfrage die Anteile einzelner Bauunternehmen an dieser Gesamtnachfrage ebenfalls erheblichen Fluktuationen unterworfen ist („Marktanteil“). Dies resultiert insbesondere daher, dass ein erheblicher Teil des Umsatzes über Ausschreibungen gewonnen wird.

Die Auswirkungen der niedrigen EK-Ausstattung

Erhebliche Auswirkungen von Absatzschwankungen

Grundsätzlich sind alle Märkte, bei denen der Preis (bei Ausschreibungen kaum vermeidlich) das entscheidende Kaufkriterium ist, sehr risikobehaftet. Kleine Veränderungen der relativen Kostenposition im Wettbewerb können bereits erhebliche Absatzschwankungen nach sich ziehen. Und zudem ist eine dauerhafte Kundenbindung in vielen Bereichen der Bauwirtschaft kaum möglich.

Der Einfluss der Leistungsrisiken

Die hohe Risikosituation wird schließlich auch noch durch ein überdurchschnittlich hohes Maß an Leistungsrisiken abgerundet. Die Leistungsprozesse in Bauunternehmen (Wertschöpfungskette) sind, im Vergleich zu anderen Branchen, relativ hohen Risiken ausgesetzt. Dies liegt beispielsweise daran, dass die Arbeitsabläufe stärker durch den Einfluss einzelner Mitarbeiter bestimmt sind und in vielen Details – zu denken ist an Bodenverhältnisse oder Witterungseinflüsse – prinzipiell nicht präzise vorhersehbar sind. Zufallsbedingte Fluktuationen der Arbeitsproduktivität und auch der Dauer der Projektabwicklung sind die Folge.

Nachteile der Ausschreibungspraxis

Ein besonderes Leistungsrisiko ist infolge der bereits angesprochenen Ausschreibungspraktiken in der Bauwirtschaft gegeben. Offensichtlich stellt es ein entscheidendes Risiko für Bauunternehmen dar – wie für alle projektorientierten Unternehmen – wenn durch Zufälligkeiten oder gar systematische Verfahrensfehler bei Ausschreibungen unrealistische Preise angesetzt werden. Gerade diese Fehleinschätzungen haben bei vielen, gerade mittelständischen, Bauunternehmen zu katastrophalen Auswirkungen geführt. Insbesondere wenn die vorhandenen Umsätze nicht ausreichen, um die gegebenen Kapazitäten auszulasten, neigen Bauunternehmen zu einer Kalkulation, die betriebswirtschaftlich kaum mehr zu rechtfertigen ist. Erschwerend kommt hinzu, dass gerade diese Kalkulationspraktiken von

„angeschlagenen“ Bauunternehmen auch die Rahmenbedingungen für eigentlich gut geführte und wettbewerbsfähige Bauunternehmen massiv beeinträchtigen.

Wie in manch anderer Branche auch, in der familiengeführte Unternehmen dominieren und zudem keine besonderen Markteintrittsbarrieren für neue Anbieter existieren, ist die Rentabilität in der Branche auch im langfristigen Mittel unbefriedigend und zudem durch die oben beschriebenen hohen Schwankungen gekennzeichnet.

**Rentabilität
überwiegend
unbefriedigend**

Diese Fakten gewinnen um so mehr an Bedeutung, als sie für ein Rating, d. h. für die Kreditkonditionen, und damit insgesamt für die Finanzierungskosten, maßgeblich sind. Je schlechter das Rating, desto höher die zu zahlenden Zinsen. Darüber hinaus werden Unternehmen mit einem zu schlechten Rating wahrscheinlich zukünftig in vielen Fällen überhaupt keine Möglichkeiten erhalten, Bankkredite in Anspruch zu nehmen. Damit verschlechtern sich die Möglichkeiten, Investitionen oder Entwicklungsprojekte durchzuführen, die für Wachstum und die Sicherung der Wettbewerbsposition auf den Absatzmärkten nötig sind.

Aufgrund dieser Bedeutung des Ratings müssen gerade Unternehmen der Bauindustrie zukünftig geeignete Strategien zur Optimierung des Ratings erarbeiten.

Zur Unterstützung des Unternehmensmanagements oder beispielsweise einer Rating-Strategie sollte ein IT-Tool zur Verfügung stehen, mit welchem eine fundierte Beurteilung der Gesamtrisikoposition eines Unternehmens darzustellen ist.

**IT-unterstütztes
Risikomanagement**

Ein solches Simulationsprogramm – wie etwa der „RMCE-Risikosimulator – soll folgende Beurteilung von Unternehmen ermöglichen:

1. Erfolgspotenziale: Gesamtbewertung der Zukunftsperspektiven des Unternehmens
2. Branchenrating: Bewertung der Attraktivität und speziell der Risikohaltigkeit der Branche
3. Risikoinventar: Aufzeigen von kritischen Einzelrisiken, die bei der Erarbeitung der Risikobewältigungsmaßnahmen eine besondere Priorität haben sollten.
4. Gesamtrisikoposition: Beurteilung der Angemessenheit der Eigenkapitalausstattung des Unternehmens in Relation zum aggregierten (operativen) Risikoumfang
5. Rentabilität

Gerade für die Unternehmen der Bauindustrie mit den o. g. schwierigen Marktbedingungen kommt es darauf an, durch bessere Erfolgspotenziale und niedrigere Risiken „besondere Wettbewerbsvorteile“ zu erreichen.

Entgegengesetzte Auswirkungen vieler Kriterien des Branchen- ratings

Grundsätzlich ist anzumerken, dass viele Kriterien des Branchenratings entgegengesetzte Auswirkungen auf Rentabilität und Risiko haben, d. h. sie führen beispielsweise zu einem Anstieg der Rentabilität und einem Sinken des Risikos. Diese Wirkung führt zu einem erheblichen positiven Beitrag zum Unternehmenswert. Beispielsweise führt eine höhere Wachstumsrate der Branche insgesamt zu höheren, zukünftigen Gewinnen und zugleich zu einem niedrigeren Risiko, weil in einem wachsenden Markt die Wahrscheinlichkeit von rentabilitätsverzehrenden Preiskämpfen niedriger ist (jeder kann wachsen, ohne anderen Marktanteile abnehmen zu müssen). Ein Szenario, das der Bauindustrie sicherlich zu wünschen wäre!

Risikoprofil – Baugewerbe und Verarbeitendes Gewerbe im Vergleich

		Baugewerbe	Verarbeitendes Gewerbe
Standardabweichung der jährlichen Wachstumsrate des Umsatzes (in Prozent-Punkten)		6,6 %	4,7 %
Standardabweichung der jährlichen Wachstumsrate der EBIT-Marge ¹ (in Prozent-Punkten)		0,69 %	0,45 %
Elastizität des Personalaufwands bezüglich:	$w(U_t)$	0,93	0,59
	$w(U_{t-1})$	– ²	0,36
	R^2	0,90	0,82
Elastizität des Materialaufwands bezüglich:	$w(U_t)$	1,02	1,14
	R^2	0,94	0,93

Zur Beurteilung der Risikosituation im Baugewerbe im Vergleich zum Verarbeitenden Gewerbe werden zum einen

- die Standardabweichungen der Wachstumsraten³ zweier Erfolgsgrößen – des Umsatzes und der EBIT-Marge – sowie zum anderen

¹ Die EBIT-Marge ist hier definiert als das Verhältnis von EBIT (Earnings before Interest and Tax) zur Gesamtleistung.

² Nicht signifikant bei einem Signifikanzniveau von $\alpha = 1\%$

³ Durch die Schätzung der Standardabweichung des Umsatzes sowie der EBIT-Marge auf der Basis der Wachstumsraten – und nicht der Niveauwerte – wird eine durch „Trendeffekte“ bzw. nicht Stationarität der Zeitreihen hervorgerufene Überschätzung der Streuung unterbunden.

- die an der Elastizität gemessene Reagibilität der Wachstumsrate des Personals sowie des Materialaufwands auf prozentuale Umsatzvariationen⁴ der jeweils aktuellen Periode ($w(U_t)$) – respektive auch der jeweiligen Vorperiode ($w(U_{t-1})$) – herangezogen.

Vergleich von Umsatz und EBIT-Marge

Bei einer Gegenüberstellung der branchenspezifischen Standardabweichungen fällt auf, dass sowohl in Bezug auf den Umsatz als auch im Hinblick auf die EBIT-Marge im Baugewerbe die an der Standardabweichung gemessene Streuung – und damit das Risiko – wesentlich größer ist als die jeweilige im Verarbeitenden Gewerbe.⁵

Schnellere Anpassung des Personalstammes an Umsatz

Bezüglich der Reagibilität des Personalaufwands ist auffällig, dass im Baugewerbe – im Vergleich zum Verarbeitenden Gewerbe – der Personalaufwand lediglich auf eine zeitgleiche prozentuale Veränderung des Umsatzes reagiert und zudem die zeitgleiche Reagibilität relativ hoch ist. Dies spricht für eine schnellere Anpassung des Personalstammes im Baugewerbe als im Verarbeitenden Gewerbe, sodass auf Umsatzenschwankungen im Baugewerbe besser und schneller reagiert werden kann als im Verarbeitenden Gewerbe. Demgegenüber reagiert im Baugewerbe der Materialaufwand auf zeitgleiche Umsatzvariationen (so gut wie) proportional, während im Verarbeitenden Gewerbe eine überproportionale Reagibilität festzustellen ist.

Kritisches Risikoprofil der Baubranche

Insgesamt bleibt festzuhalten, dass im Baugewerbe sowohl die Streuung des Umsatzes als auch der EBIT-Marge – trotz der teilweise besseren Anpassung des Aufwands an die Leis-

⁴ Hierbei handelt es sich um die Summe aus Umsatz und Bestandsveränderungen, respektive die Gesamtleistung.

⁵ Die Koeffizienten sind bei einem Signifikanzniveau von $\alpha = 1\%$ statistisch gegen Null gesichert.

tungsvariationen – größer ist als im Verarbeitenden Gewerbe, was für ein höheres Risiko im Baugewerbe als im Verarbeitenden Gewerbe spricht.

Das Risikomanagement von Unternehmen der Bauindustrie

Für das Risikomanagement von Bauunternehmen bietet sich zunächst – wie in allen Branchen grundsätzlich – ein systematisches Vorgehen zur Identifikation und qualitativen Bewertung der maßgeblichen Risiken an. Gerade aufgrund der relativ dünnen Eigenkapitalausstattung – oft in Verbindung mit einer ebenfalls nicht ausreichenden Liquiditätsreserve – ist es zudem von entscheidender Bedeutung, die vorhandenen Risiken zu aggregieren, um aufzuzeigen, ob die sich daraus ergebende Gesamtrisikoposition durch das Risikodeckungspotenzial zu tragen ist. Stellt man fest, dass dies nicht der Fall ist – und damit die Insolvenz-Wahrscheinlichkeit erhöht ist – sind geeignete Verfahren zur Risikobewältigung einzuführen. Neben einer denkbaren Erhöhung der Eigenkapitalausstattung, die in der Praxis in vielen Fällen aber nicht realisierbar ist, gibt es durchaus andere Ansatzpunkte.

Beispielhaft anzuführen sind hier eine Veränderung der Kostenstruktur (verstärkter Einsatz von Subunternehmern anstelle von eigenen Mitarbeitern), der Verzicht auf besonders risikobehaftete Projekte, die Verbesserung der Kalkulationsverfahren, die Reduzierung der Kapitalbindung (Leasen von Anlagevermögen) sowie in manchen Fällen auch das Vereinbaren von langfristigen Leistungsverträgen.

Gesamtrisikoposition vs. Risikodeckungspotenzial

Maßnahmen zur kurzfristigen Verbesserung des Risikomanagements

**Kernaspekte beim
Aufbau eines RMS**

Schwerpunkte bei der Entwicklung eines Risikomanagementsystems sind:

- transparentes und fundiertes Kalkulationsverfahren, Projektfolgeprognosen,
- risikoorientiertes Projektmanagement (vgl. Beitrag „Risikomanagement in projektorientierten Unternehmen“)
- Optimierung der Verträge mit Kunden und Subunternehmern,
- strategisches Risikomanagement: Konzentration auf attraktive Geschäftsfelder und verteidigungsfähige Kernkompetenzen,
- Liquiditätsmanagement,
- effizientes Forderungsmanagement,
- eine IT-gestützte Portfoliosteuerung und
- die Vermeidung von Abhängigkeiten.

Die erfolgreiche Umsetzung der o. g. Teilbereiche und deren ständige Pflege und Weiterentwicklung wird für die Unternehmen eine der zentralen Herausforderungen der Zukunft sein.

Fazit

Grundsätzlich ist anzuführen, dass sich das Gesamtrisiko eines Bauunternehmens im Wesentlichen aus einer Aggregation der Risiken der einzelnen Bauprojekte ergibt. Formal gesehen, kann man damit ein Bauunternehmen zu wesentlichen Teilen als ein „Portfolio von Projekten“ auffassen und mit entsprechenden Instrumenten der Portfolio-Theorie analysieren, um die Risikoposition zu optimieren. Wie bei jedem Portfolio ergeben sich nämlich durch die Struktur der einzelnen Projekte Ausgleichseffekte bezüglich der Risiken (Risikodiversifikation). Der Umfang der risikoreduzierenden

den Wirkungen durch das Bauportfolio sollte nicht unterschätzt werden. Offensichtlich ist es unter Risikogesichtspunkten vorteilhaft, wenn möglichst unterschiedliche Kunden in den Bauprojekten Auftraggeber sind.

Ebenfalls risikoreduzierend wirkt sich aus, wenn keine erhöhten Abhängigkeiten von einzelnen Subunternehmern bestehen. Natürlich ist es auf der anderen Seite nicht möglich, dass ein Bauunternehmen möglichst unterschiedliche Bauprojekte durchführt und ständig neue Subunternehmer einsetzt. Dies würde der Überlegung einer Konzentration auf die zentralen Kernfähigkeiten des Unternehmens und die Nutzung von eingespielten Routinen mit den Subunternehmern entgegenlaufen. Offensichtlich geht es hier – wie so oft – darum, zwischen den gegenlaufenden Tendenzen eine optimale strategische Ausrichtung zu finden. Gerade für Bauunternehmen ist jedoch entscheidend, dass – bei allen strategischen Überlegungen der langfristigen Unternehmenssicherung – der Risikoaspekt einen größeren Stellenwert gewinnt.

**Der Weg zur
langfristigen
Unternehmens-
entwicklung**

