Veröffentlicht in

ZRFG - Zeitschrift für Risk, Fraud & Governance

04/2007

„Risikomanagement in der Bauwirtschaft - Praktische Umsetzung am Beispiel der Bauer AG“

S. 179-185

Mit freundlicher Genehmigung der
ZRFG-Redaktion,
ESV Verlag, Berlin

(www.ESV.info)

Keywords: *Risikoaggregation* *Risikobewertung* *HDAX-Studie*

Risikomanagement in der Bauwirtschaft

Praktische Umsetzung am Beispiel der Bauer AG

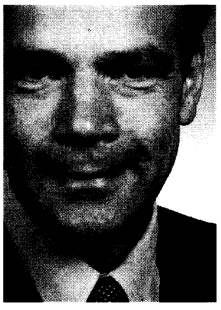
Werner Gleißner, Bernd Mott und Mark Schenk*

Die Bauwirtschaft stellt eine Branche dar, die einerseits erheblichen Risiken ausgesetzt ist (projektspezifische Risiken, hohe Nachfragevolatilität etc.), zugleich aber traditionell oft ein relativ schwach entwickeltes Risikomanagement aufweist. Die seit letztem Jahr börsennotierte und im SDAX gelistete Bauer AG, die ihre Tätigkeitsfelder im Bereich Spezialtiefbau und Spezialmaschinen hat, hat im Zusammenhang mit dem Börsengang die Leistungsfähigkeit ihres Risikomanagements weiter entwickelt.

In diesem Fachartikel wird zunächst die grundsätzliche Risikosituation der Bauwirtschaft dargestellt, um auf dieser Grundlage die wesentlichen Prozesse und Methoden eines Risikomanagementsystems zu erläutern. Aufbauend auf diesen allgemeinen Erläuterungen wird verdeutlicht, wie das Risikomanagementsystem der Bauer AG konzipiert wurde und welchen Nutzen dieses für das Unternehmen leisten kann. Ergänzend wird unter Bezugnahme auf die Ergebnisse einer HDAX-Studie über die Risikomanagementsysteme deutscher Unternehmen das Risikomanagement der Bauer AG mit denjenigen der anderen SDAX-Unternehmen verglichen.

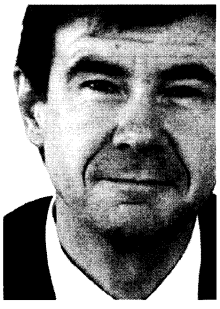
1. Generelle Anforderungen an Risikomanagementsysteme unter besondere Berücksichtigung der Situation in der Bauwirtschaft

Die Fähigkeit, mit den Unwägbarkeiten einer unvorhersehbaren Zukunft, den Risiken, umzugehen, zeichnet gerade eine erfolgreiche Unternehmensführung aus. Die Mindestanforderung an die Identifikation, Bewertung, Aggregation und kontinuierliche Überwachung der wesentlichen Risiken eines Unternehmens sind durch das Kontroll- und Transparenzgesetz (KonTraG), die Ergänzungen durch das Bilanzrechtsreformgesetz und den Deutschen Rechnungslegungsstandard (DRS 5 und 15) spezifiziert. Der ökonomisch Mehrwert des Risikomanagements ergibt sich, wenn bei wesentlichen unternehmerischen Entscheidungen die erwarteten Erträge und die mit ihnen verbundenen Risiken gegeneinander abgewogen werden, wenn potenziell bestandsgefährdende Risiken frühzeitig erkannt und die Kapitalkostensätze für eine wertorientierte Unternehmensführung basierend auf tatsächlichen Risiken abgeschätzt werden können. Gerade für kapitalmarktorientierte, börsennotierte Unternehmen hat Risikomanagement damit eine zentrale Bedeutung und wird zunehmend auch von den Finanzanalysten und den Ratinganalysten betrachtet.



Werner Gleißner

Bernd Mott



Mark Schenk

1.1 Risikosituation der Bauwirtschaft

Vergleicht man die Risikosituation der Bauunternehmen aus einem strategischen Blickwinkel mit denjenigen anderer Branchen in Deutschland, fallen einige Besonderheiten auf.

Das Gesamtrisiko eines Unternehmens ist abhängig von der Höhe der Umsatzschwankungen (Marktrisiko), Risiken durch Störungen der Leistungserstellungsprozesse (Leistungsrisiken) sowie der Kostenstruktur und der Finanzierungsstruktur. Auffällig ist, dass die Bauwirtschaft – wie Branchenvergleichswerte zeigen – bezüglich aller vier Einflüsse auf das Gesamtrisikos eine überdurchschnittliche Risikoposition aufweist.

Grundsätzlich sind alle Märkte, bei denen der Preis das entscheidende Kaufkriterium ist, sehr risikobehaftet. Für die Bauwirtschaft gilt dies im bedeutsamen Bereich der Auftragsvergabe durch Ausschreibung. Dies führt zu einer erheblichen Fluktuation der Umsatzanteile einzelner Bauunternehmen. Im Kontext der hohen konjunkturellen Nachfrageschwankungen der Bauwirtschaft als Ganzes entstehen erhebliche Umsatzschwankungen.

Diese Umsatzschwankungen haben gravierende Auswirkungen auf die Ertragslage der Unternehmen, weil der Anteil der Fixkosten an den Gesamtkosten im Vergleich zu anderen Branchen noch immer hoch ist. Die Gewinnschwankungen wiederum haben für Bauunternehmen infolge der meist relativ niedrigen Eigenkapitalausstattung hohe Schwankungen der Eigenkapitalrentabilität zur Folge, welche mit vergleichsweise hoher Wahrscheinlichkeit zum kompletten Verbrauch des Eigen-

* Dr. Werner Gleißner ist Vorstand der FutureValue Group AG und Geschäftsführer der RMCE RiskCon GmbH sowie Lehrbeauftragter an der European Business School sowie an der Universität Stuttgart (Kontakt: w.gleissner@rmce.de). Bernd Mott ist Partner FutureValue Group AG, Leiter der Mittelstandsberatung sowie Senior-Projektleiter RMCE RiskCon GmbH (Kontakt: b.mott@futurevalue.de). Mark Schenk ist Diplom-Ingenieur und Mitglied des Vorstands der Bauer AG, Ressorts Personal, Informationstechnologie, Rechnungswesen, Controlling.

kapitals führen (Überschuldung). Entsprechend schlecht ist oft das Rating.

Zudem sind die Leistungsprozesse in Bauunternehmen (Wertschöpfungskette), im Vergleich zu anderen Branchen, relativ hohen Risiken ausgesetzt. Dies liegt 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 Schwankungen der Arbeitsproduktivität und auch der Dauer der Projektabwicklung sind die Folge.

Ein besonderes Leistungsrisiko ist aufgrund der Ausschreibungspraktiken gegeben. Offensichtlich stellt es ein Risiko für Bauunternehmen dar, wenn durch Zufälligkeiten oder Verfahrensfehler ungeeignete Preise angesetzt werden. Insbesondere bei Unterauslastung neigen Bauunternehmen zu einer Kalkulation mit „politischen" Preisen. Solche Kalkulationspraktiken insbesondere von „angeschlagenen" Bauunternehmen verschlechtern dann auch die Rahmenbedingungen für gut geführte und wettbewerbsfähige Bauunternehmen.

1.2 Prozesse und Methoden im Risikomanagement

1.2.1 Risikoidentifikation

Durch eine optimierte Risikobewältigungsstrategie wird es möglich, (1) die Gesamtrisikokosten (Total Cost of Risk) zu senken, die risikoadäquaten Kapitalkostensätzen zu reduzieren und (2) das Rating zu verbessern, was wiederum eine höhere Bestandssicherheit und sinkende Fremdkapitalzinssätze impliziert.

Die Identifikation von Risiken stellt den ersten Schritt eines Risikomanagements dar.[1] Dazu müssen alle auf das Unternehmen einwirkenden Risiken systematisch identifiziert werden. Es empfiehlt sich daher, Risikokategorien festzulegen, die auch den Bezug zur Unternehmensstrategie und den Erfolgsfaktoren sicherstellen.

Folgende Zielsetzungen können bei der Risikoidentifikation unterschieden werden.

- Fokussierte und hierarchische Identifikation der wichtigsten Risiken
- Bezug zur Unternehmensstrategie
- Einbindung repräsentativer Mitarbeiter

1.2.2 Risikoquantifizierung

Ein Risiko kann grundsätzlich als Möglichkeit einer Planabweichung angesehen werden. Unter Risikoquantifizierung versteht man zunächst die quantitative Beschreibung eines Risikos (einer Zufallsvariable) durch eine Wahrscheinlichkeitsverteilung, die die möglichen Ausprägungen der betrachteten risikobehafteten Größen (und die jeweilige Wahrscheinlichkeitsdichte) darstellt. Ebenfalls zur Risikoquantifizierung gehört die Definition und die Berechnung eines (einheitlichen) Risikomaßes, das zum Vergleich und der Priorisierung von Risiken geeignet ist, die auch durch unterschiedliche Wahrscheinlichkeitsverteilungen beschrieben sind.

Mögliche Risikomaße sind dabei beispielsweise die Standardabweichung, die Insolvenzwahrscheinlichkeit oder der sogenannte „Value-at-Risk", also ein „realistischer Höchstschaden", der innerhalb einer Betrachtungsperiode mit einer vorgegebenen Wahrscheinlichkeit nicht überschritten wird.

Folgende Zielsetzungen können bei der Risikoquantifizierung unterschieden werden:

- Einheitlicher Risikobewertungsmaßstab (Risikomaß) für Risiken definieren
- Bildung von Risikoklassen und Beschreibung der Risiken durch eine geeignete Wahrscheinlichkeitsverteilung
- Quantitative Bedeutung der wichtigsten Risiken
- Erfassung der Abhängigkeiten zwischen wichtigen Risiken (Korrelation)
- Begründungen für die Risikobewertung dokumentieren mit Angaben zu Wirkungsdauer und klaren Abgrenzungen zu anderen Risiken
- Erstellung eines schlüssigen Risikoinventars

Für die Quantifizierung von Risiken werden meist lediglich drei Wahrscheinlichkeitsverteilungen genutzt: Die Normalverteilung, die Dreiecksverteilung und die Drei-Punkt-Schätzung, bei der drei mögliche Szenarien jeweils durch Schadenshöhe und Eintrittswahrscheinlichkeiten (also eine Binomialverteilung) beschrieben werden.

Mittels der Normalverteilung werden Risiken beschrieben, bei denen es aufgrund einer nahezu unüberschaubaren Vielfalt an Ursachen und Einflussmöglichkeiten nicht im Fokus steht, das einzelne Ereignis als Beschreibung zu wählen. Vielmehr kommt es darauf an, aufzuzeigen, welche Bandbreite der betrachteten Zielgröße entsteht.

Beispiel: Sofern keine Abhängigkeit von einzelnen Kunden besteht, kommt es durch eine Vielzahl von Einflüssen zu einer Unsicherheit über die mögliche Umsatzmenge. Beschrieben wird diese mittels einer Bandbreite, in der die Menge „wahrscheinlich" liegen wird (Standardabweichung als Streuungsmaß).

1 Risikoidentifikation und Risikoquantifizierung werden auch unter dem Überbegriff „Risikoanalyse" subsumiert.

Bei der Drei-Punkt-Schätzung hingegen steht das Ereignis bzw. das Szenario im Fokus. Das Risiko wird also am Besten dadurch beschrieben, dass die Wirkung besonderer Ursachenkombinationen auf die Zielgröße dargelegt wird. Ein Szenario steht dabei repräsentativ für eine Vielzahl vergleichbarer Ereignisse und damit für eine Wahrscheinlichkeit für ein (ähnliches) Ereignis. Bei der Drei-Punkt-Schätzung werden drei Szenarien betrachtet durch die das gesamte Spektrum der Möglichkeiten skizziert wird. Für die Szenarien werden jeweils Schadenshöhe und Eintrittswahrscheinlichkeit angegeben.

Beispiel: Wenn der Auftrag x kommt, werden wir 20 Prozent mehr absetzen als geplant. Geht der Kunde z verloren, so werden wir 30 Prozent weniger absetzen als geplant.

Die nicht mit der Drei-Punkt-Schätzung zu verwechselnde Dreiecksverteilung erfasst drei Werte zur Charakterisierung eines Risikos: Einen Mindestwert, einen wahrscheinlichsten Wert und einen Maximalwert. Die Erfassung erinnert dabei an die Szenariotechnik des Controllings. Ohne zusätzliche zu erfragende Informationen über Wahrscheinlichkeiten (oder Standardabweichungen) können mit diesen Informationen die Wahrscheinlichkeiten für sämtliche zwischen den Grenzen liegenden mögliche Ausprägungen der betrachten risikobehafteten Planungsgröße (etwa für Plankosten) berechnet werden. Die Dreiecksverteilung ist insgesamt leicht einzusetzen, erfordert in ihrer Spezifikation keine vertiefenden mathematisch-statistischen Kenntnisse und erlaubt eine sehr einfache Spezifikation möglicher Abweichungsbandbreiten. Die folgende graphische Darstellung verdeutlicht die Wahrscheinlichkeitsdichtefunktion einer Dreiecksverteilung:

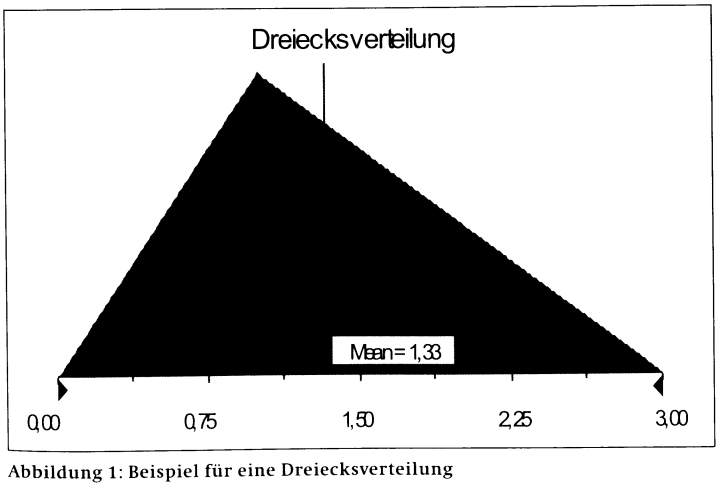


Abbildung 1: Beispiel für eine Dreiecksverteilung

Idealerweise werden die Risiken mithilfe objektiver Daten quantifiziert. Dies können beispielsweise statistische Auswertungen historischer Daten sein (etwa Absatzpreisschwankungen der letzten Jahre). Oft sind solche objektiven Daten jedoch nicht vorhanden, sodass auf subjektive Einschätzungen kompetenter Experten zurückgegriffen wird. Neben der Quantifizierung an sich ist es wichtig, eine nachvollziehbare Dokumentation zur Bewertung zu erstellen.

Gelingt eine Quantifizierung wie oben beschrieben nicht, so sollten Risiken zumindest in ihrer Bedeutung abgeschätzt werden. Eine Möglichkeit dazu ist die folgende Relevanzskala (siehe Abbildung 2).

Grundsätzlich sollte eine Quantifizierung sämtlicher Risiken, die eine ökonomische Bedeutung haben, vorgenommen werden, was auch der auf dem KonTraG basierende Prüfungsstandard der Deutschen Wirtschaftsprüfer (IDW PS 340) explizit vorgibt. Man sollte nicht übersehen, dass eine Nicht-Quantifizierung von Risiken unmöglich ist. Ein nicht quantifiziertes Risiko wird implizit aus der weiteren Betrachtung (beispielsweise der Risikoaggregation) ausgeschlossen, also faktisch mit Null quantifiziert. Dies ist in vielen Fällen nicht die sinnvolle Lösung. Auch wenn keine ausreichenden objektiven Informationen über den Umfang eines Risikos vorliegen (etwa ausreichende Schadensdaten und Erfahrungen der Vergangenheit) ist eine Risikoquantifizierung möglich und notwendig. In diesem Fall sollten grundsätzlich die besten verfügbaren Informationen verwendet werden, was beispielsweise auch alleine die subjektive Schätzung durch die Fachleute und Experten eines Unternehmens darstellen kann. Grundsätzlich darf und sollte mit subjektiv geschätzten Risiken genau so umgegangen werden, wie mit objektiven Daten. Es ist noch einmal daran zu erinnern, dass Unsicherheit über

Relevanzskala

Relevanzklasse	Bewertungs-grenzen	Definition
Allgemein	in % v. EBIT	Die Relevanz stellt die Gesamtbedeutung des Risikos für das Unternehmen dar und wird unter Berücksichtigung von Höchstschaden (z.B. VaR), mittlerer Ertragsbelastung (z.B. E(x)) und Wirkungsdauer berechnet.
1	0% bis 10%	Unbedeutende Risiken, die weder EBIT noch Unternehmenswert spürbar beeinflussen
2	10% bis 30%	Mittlere Risiken, die eine spürbare Beeinträchtigung des EBIT bewirken.
3	30% bis 75%	Bedeutende Risiken, die den EBIT stark beeinflussen oder zu einer spürbaren Reduzierung des Unternehmenswertes führen.
4	75% bis 200%	Schwerwiegende Risiken, die zu einem negativen EBIT führen können und den Unternehmenswert erheblich reduzieren.
5	>200%	Bestandsgefährdende Risiken, die mit einer wesentlichen Wahrscheinlichkeit den Fortbestand des Unternehmens gefährden.

Abbildung 2: Beispiel für eine Relevanzskala

eine zukünftige Entwicklung kein Argument gegen Risikomanagement darstellt, sondern Risikomanagement überhaupt erst erforderlich macht.

1.2.3 Risikoaggregation: Bestimmung des Gesamtrisikoumfangs

Eine Risikoaggregation kann als eine Zusammenfassung aller Risiken unter Berücksichtigung der Wechselwirkungen definiert werden. Damit die Wirkung der Risiken auf Gewinn, Eigenkapital oder Unternehmenswert gezeigt werden kann, müssen die Risiken denjenigen Positionen der Unternehmensplanung (etwa Planerfolgsrechnung) zugeordnet werden, bei denen sie Planabweichungen auslösen können. Unten stehende Grafik zeigt im Prinzip die Wirkung von Risiken auf die Größen der Plan-Gewinn-und-Verlust-Rechnung. Die Szenarien S1, S2 usw. ergeben eine Stichprobe der möglichen Zukunftsentwicklung des Unternehmens, wie sie im Rahmen der Monte-Carlo-Simulation bei der Aggregation von Risiken viele Tausend Mal „gezogen" werden (Abbildung 3).

Die Aggregation von Einzelrisiken geschieht mit Hilfe einer computergestützten Simulation, die beispielsweise mithilfe der Software „Risiko-Kompass" oder vergleichbarer Risikomanagement-Informationssystemen vorgenommen werden kann. So können die Bandbreite der zukünftigen Gewinne und die Planungssicherheit beurteilt werden.

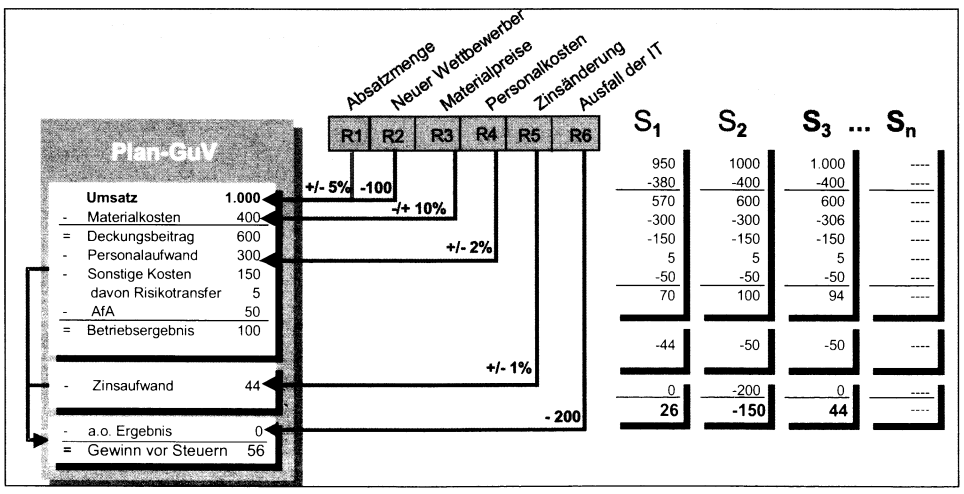


Abbildung 3: Risikoaggregation in der Unternehmensplanung (Quelle: RMCE)

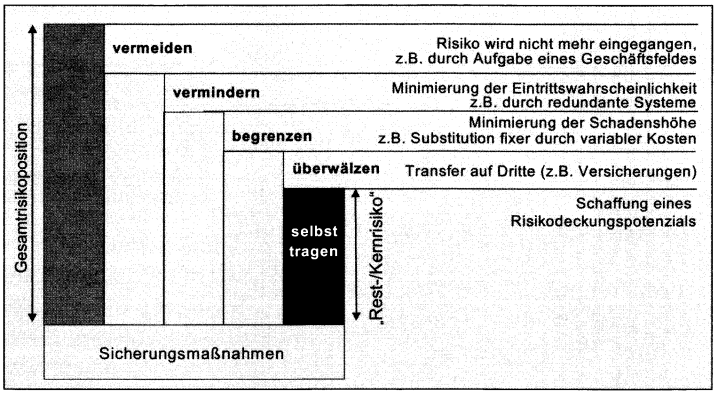


Abbildung 4: Darstellung der Risikobewältigungsmaßnahmen

1.2.4 Risikobewältigung

Die Risikobewältigung umfasst die betriebswirtschaftlich sinnvollen Maßnahmen zur Steuerung der Risikosituation des Unternehmens.

Folgende Zielsetzungen können bei der Risikobewältigung unterschieden werden:

- Ad hoc Risikobewältigungsmaßnahmen erfassen und priorisieren
- Abgrenzung von strategiebedingten Kernrisiken und transferierbaren Randrisiken im Kontext der Unternehmensstrategie
- Beachtung unternehmerischer Entscheidungsrisiken, beispielweise bei Übernahmen
- Schaffung von Anreizsystemen (etwa Entlohnung) für optimale Risikobewältigung
- Erarbeitung von Handlungsalternativen der Risikobewältigung und Bewertung mittels Risikokosten
- Optimierungskonzept für die Gesamtrisikoposition des Unternehmens, beispielsweise unter Einbeziehung von Diversifikationseffekten, Versicherungstransferkonzept, alternative Risikotransfers/Risikofinanzierungen (ARF)
- Entwicklung eines quantitativen Frühaufklärungssystems

Erst durch die gezielte Optimierung – nicht unbedingt die Verringerung – der Risikoposition wird der Prozess des Risikomanagements abgeschlossen. Prinzipiell sind fünf Handlungsbereiche zur Optimierung der Gesamtrisikoposition denkbar (Abbildung 4).

Es wird deutlich, dass Risikobewältigung mehr ist als die Suche nach Versicherungslösungen oder die Begrenzung der Schadenshöhe. Wichtig ist vor allem, festzulegen, welche Risiken zum Kern der unternehmerischen Tätigkeit gehören (bspw. Entwicklungstätigkeiten) und welche als „Randrisiken" zu sehen sind und potenziell transferiert werden sollten (bspw. Haftungsrisiken).

Durch eine optimierte Risikobewältigungsstrategie wird es möglich, (1) die Gesamtrisikokosten (Total Cost of Risk) zu senken, die risikoadäquaten Kapital-

kostensätzen zu reduzieren und (2) das Rating zu verbessern, was wiederum eine höhere Bestandssicherheit und sinkende Fremdkapitalzinssätze impliziert.

1.2.5 Organisatorische Gestaltung

Ein wirksames Risikomanagement muss mit den Geschäftsprozessen des Unternehmens verknüpft sein und alle Mitarbeiter bei der Umsetzung einbeziehen.

Folgende Zielsetzungen können bei der organisatorischen Gestaltung eines Risikomanagementsystems (RMS) unterschieden werden:

- Festlegen von Risikopolitik und Limitsystem
- Zuordnung der Verantwortlichkeiten für die Überwachung der wichtigsten Risiken
- Regelungen zur Berichterstattung (Reporting) bezüglich der Risiken
- Dokumentation des RMS in einem Risikohandbuch
- Einbindung der Mitarbeiter durch Auf- und Ausbau der Risikokultur
- Integration in bestehende Organisations-, Planungs- und Berichtssysteme
- Verbindung von Risikomanagement mit Planung, Controlling und Strategie
- IT-Umsetzung des Risikomanagement-Systems

Da sich die Umweltbedingungen ständig ändern, ist auch die Risikosituation eines Unternehmens einer ständigen Änderung unterworfen. Es ist daher durch organisatorische Regelungen sicherzustellen, dass Risiken frühzeitig identifiziert und wiederkehrend bewertet werden. Zudem müssen die Berichtswege zu den Führungs- und Aufsichtsorganen des Unternehmens festgelegt und die Verantwortlichkeiten klar geregelt werden.

Gerade die organisatorische Gestaltung entscheidet stark über die Akzeptanz des Risikomanagementsystems bei den Beteiligten. Hier gilt es, bestehende Systeme zu nutzen, zu vernetzten und um Risikoaspekte zu erweitern.

2. Das Risikomanagementsystem der Bauer AG

Die Bauer AG hat eine Unternehmenstradition von über 200 Jahren. Das Unternehmen ist in den unten genannten Geschäftsfeldern im Baugewerbe und im Maschinenbau mit den Umsatzanteilen Maschinenbau = 37,6 Prozent, Spezialbau = 14,4 Prozent, Spezialtiefbau Ausland = 35,3 Prozent und Spezialtiefbau Inland = 12,7 Prozent tätig (siehe auch Abbildung 5).

Die Bauer AG erreichte im Jahr 2006 die in unten stehender Tabelle 1 dargestellten wirtschaftlichen Leistungsdaten.

2.1 Organisation des Risikomanagements bei der Bauer AG

Auf Grund der unterschiedlichen Anforderungen und Risikoprofile im Spezialtiefbau und Maschinenbau sind jeweils eigenständige Risikomanagementsysteme mit speziellen Prozessen konzipiert. Die Unternehmensbereiche haben eigene Verantwortung für das Risikomanagement. Für das konzernweite Risikomanagement werden die wesentlichen Risiken der beiden Geschäftsbereiche übernommen und im Rahmen der Aggregation ausgewertet.

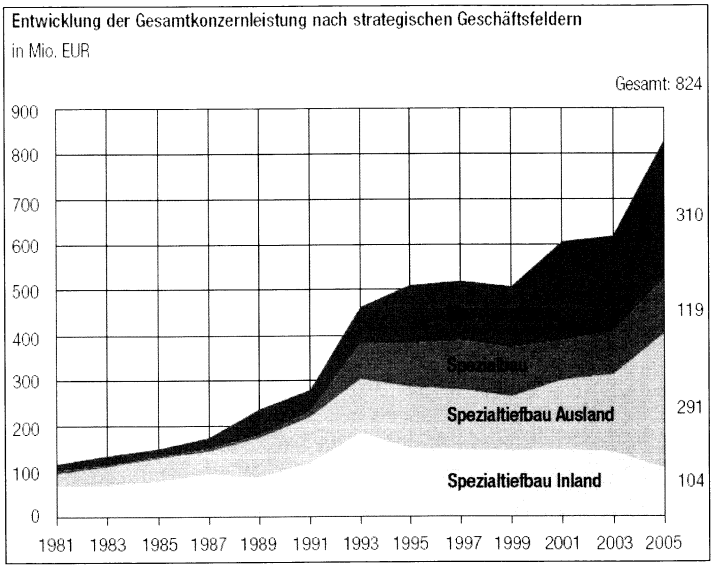


Abbildung 5: Strategische Geschäftsverteilung der Bauer AG (Quelle: Geschäftsbericht 2005)

Das zentrale Risikomanagement prüft die Plausibilität von Angaben der dezentralen Geschäftsbereiche. Dies wird unterstützt durch eine nachvollziehbare, transparente Darstellung der Risikoursachen, Risikobewertungen und Risikobewältigungsmaßnahmen.

2.2 Die Prozesse des Risikomanagements bei der Bauer AG

Die Bauer AG definiert Risiko als „Handlungen oder Ereignisse, die das Erreichen der Unternehmensziele gefährden." Daneben werden auch Chancen betrachtet.

Zudem sieht sich die Bauer AG gemäß der Risikopolitik als risikoavers und will so weit wie möglich alle existenzgefährdenden Risiken vermeiden.

Ausgehend von den Zielsetzungen der Risikoidentifikation erfolgt bei der Bau-

Kennzahl	2006
Mitarbeiter	5541
Umsatz	979,9 Mio. €
Jahresüberschuss	35,2 Mio. € (IFRS)
Eigenkapital	222,6 Mio. €
Eigenkapitalquote	34,6 Prozent (IFRS)
EBIT-Marge (EBIT/Leistung)	8,0 Prozent
Investitionen	61,1 Mio. €

Tabelle 1: Kennzahlen der Bauer AG (Quelle: Geschäftsbericht 2006)

er AG eine systematische Risikoanalyse. Das Unternehmen hat neun Risiko-Gruppen gebildet und darunter jeweils Risiko-Elemente festgelegt, die näher analysiert werden.

Zur Risikoidentifikation werden eine Reihe von verschiedenen Instrumenten genutzt, u. a. regelmäßige Zusammenkünfte des Risikomanagement-Teams, die Nennung von Risiken bei der Jahresplanung, das Krisenmanagement bei Risikoeintritten oder auch die QM-Audit-Checkliste sowie ein Chancen-Risikoanalyse-Blatt. Neben diesen Instrumenten gibt es die generelle Verpflichtung jedes einzelnen Mitarbeiters, Risiken zu analysieren und zu bewerten.

Zur Risikobewertung hat die Bauer AG ein spezielles Risikoanalyse-Blatt eingeführt, auf dem Projekt-bezogen die wesentliche Charakteristiken eines Auftrages erfasst werden, wie z.B. den Standort mit politischen Risiken, Währungsrisiken oder mögliche Kalkulationsrisiken.

Da der Risikoumfang im Projektgeschäft wesentlich in der Kalkulationsphase eines Projektes definiert wird, wird im Baubereich ein Schwerpunkt des Risikomanagements im Bereich der Projektkalkulation gesetzt. Eine sog. „risikoorientierte Kalkulation" gewährleistet, dass wesentliche Einzelrisiken erkannt, im Hinblick auf den Gesamtrisikoumfang des Projektes ausgewertet und adäquat bei der Bestimmung von Preisuntergrenzen berücksichtigt werden. Mit Hilfe des Eigenkapitalbedarfs (Risikokapital) kann zudem eine realistische ökonomische Preis-Untergrenze für ein Bauprojekt berechnet werden. Der adäquate Preis für die Übernahme des durch den Eigenkapitalbedarf in seiner Gesamtheit dargestellten Risikos sind die kalkulatorischen Eigenkapitalkosten. Diese ergeben sich als Produkt des Eigenkapitalkostensatzes (erwartete Rendite einer Vergleichsanlage) und dem durch den Eigenkapitalbedarf spezifizierten Risikoumfang. Diese kalkulatorischen Eigenkapitalkosten zeigen die Konsequenzen der Risikoübernahme und sind als eigenständige Kostenpositionen im Rahmen der Projektkalkulation zu berücksichtigen.

Die Risikoanalyse erfasst auch die Chancen eines Projektes. Durch die risikoorientierte Kalkulation (wesentlicher) Projekte findet eine enge Verzahnung der operativen Aufgaben mit dem Risikomanagement statt.

Für die Bauer AG ist die Risikobewältigung eine zentrale Aufgabe des Risikomanagements. Dabei werden sowohl Ursachen, die einen Risikoeintritt zur Folge haben können, als auch deren Auswirkungen beeinflusst. Vor allem im Bereich auftragsbezogene Risiken der Bauer AG werden bereits seit langem Strategien zur Risikobewältigung angewendet, die sich auch aus der Projekttätigkeit und den damit verbundenen Gegebenheiten (beispielsweise hohes Volumen, internationales Umfeld) ableiten.

Die Organisation folgt einem sog. Vier-Säulen-Ansatz, der u. a. auch Risikobeauftragte vorsieht, die systematisch und nachhaltig neue Risiken identifizieren sollen. Zudem sind die Verantwortungen zwischen dem Konzern und den verschiedenen Firmen geregelt.

Die Verantwortlichkeiten und Prozesse sind in Anweisungen dokumentiert und erfassen mehrere Stufen von einzelnen Mitarbeitern bis hin zur Unternehmensführung.

2.3 Das Risikomanagement der Bauer AG im Vergleich zu anderen Unternehmen

Zur Einschätzung des Risikomanagements wurde ein Vergleich der Bewertung des Risikomanagements mit im SDAX gelisteten Unternehmen durchgeführt. Die Studie wird von der RMCE RiskCon GmbH seit 2001 durchgeführt. Analysiert wurden dabei die Geschäftsberichte der DAX-100 Unternehmen ohne Banken und Versicherungen sowie der SDAX-Unternehmen. Insgesamt wurden im aktuellen Untersuchungsjahr 2006 (Geschäftsberichte 2005 bzw. 2004/2005) 137 Unternehmen analysiert und bewertet, davon 45 im SDAX. Nachfolgend ist die Einschätzung des RMS der Bauer AG den Ergebnissen der TOP 20 Unternehmen der SDAX-Studie aus dem Jahr 2006 gegenübergestellt.

Wichtig ist anzumerken, dass alle hier getroffenen Aussagen und Bewertungen bezüglich der Bauer AG auf den Ergebnissen eines Projektes mit der RMCE RiskCon GmbH beruhen, während die Ergebnisse der DAX-Studie auf Aussagen aus den jeweiligen Geschäftsberichten basieren.

Die Analyse und Bewertung des Risikomanagementsystems erfolgte anhand der folgenden fünf Kategorien gemäß den Anforderungen des DRS 5 (DRS 5:9):

- Strategie/Philosophie/Politik
- Analyse und Bewertung
- Aggregation
- Aufbau-/Ablauforganisation
- Steuerung, Überwachung, Dokumentation

Für jede Kategorie wurden bis zu 3 Punkte vergeben, die Bewertung erfolgte anhand vordefinierter Kriterien. Die folgende Abbildung zeigt die Bewertung des Risikomanagementsystems der Bauer AG im Vergleich mit den besten 25 Prozent des SDAX. (siehe Abbildung 6)

Der Vergleich mit den besten 25 Prozent der SDAX-Unternehmen zeigt, dass die Bauer AG nach Weiterentwicklung des Risikomanagements in den vergangenen Monaten zu den besten 25 Prozent gehört. Vor allem die Auseinandersetzung mit aggre-

gierten Risikoinformationen fällt positiv auf: Hier wird die Bauer AG in den nächsten Jahren noch mehr Erfahrungen in der Anwendung der Methodik sammeln.

2.4 Nutzen des Risikomanagements für Bauer

Schon immer war es gerade in Inhabergeführten Unternehmern ein Anliegen, Risiken zu vermeiden, die den Bestand eines Unternehmens gefährden können. Hierbei unterstützt ein Risikomanagement maßgeblich.

Risiken sind aus der Perspektive von Kalkulation und Controlling mögliche Ursachen für Planabweichungen, was Chancen (günstige Planabweichungen) und Gefahren (ungünstige Planabweichungen) einschließt. Auch die risikoorientierte Kalkulation wie bei der Bauer AG suggeriert damit keine Planungssicherheit, sondern sensibilisiert für den realistischen Umfang von Planabweichungen. Über die Information von Planungsunsicherheiten kann durch eine risikoorientierte Kalkulation der Projekte das Rendite-Risiko-Profil jedes einzelnen Projektes erfasst werden. Risiken werden somit bei der Entscheidung über realistische Preisuntergrenzen adäquat berücksichtigt.

Auf der operativen Ebene trägt das Risikomanagement damit dazu bei, dass sich die Bauer AG auf Projekte mit einem günstigen Rendite-Risiko-Profil fokussieren kann, eingegangene Risiken auch adäquat honoriert werden und der durch die Projekte insgesamt aufgebaute Risikoumfang durch die vorhandenen Risikodeckungspotenziale abgesichert bleibt.

Das Risikomanagement der Bauer AG sichert eine systematische und übersichtliche Vorgehensweise bei Risiko-Rendite-Abwägungen und sorgt dafür, dass die Vorstellungen der Geschäftsführung hinsichtlich einzugehender Risiken unternehmensweit einheitlich beachtet werden.

Mit dem Risikomanagement soll idealerweise mittelfristig eine Verbesserung der Planung durch den Einbezug von Risiken mittels einer Aggregation einhergehen. Überwacht werden soll dabei auch die Stabilität des prognostizierten Ratings und einzelner Steuerungskennzahlen, insbesondere die Angemessenheit der Eigenkapitalausstattung. Ebenso könnte der Wertbeitrag von einzelnen Investitionsvorhaben taxiert werden.

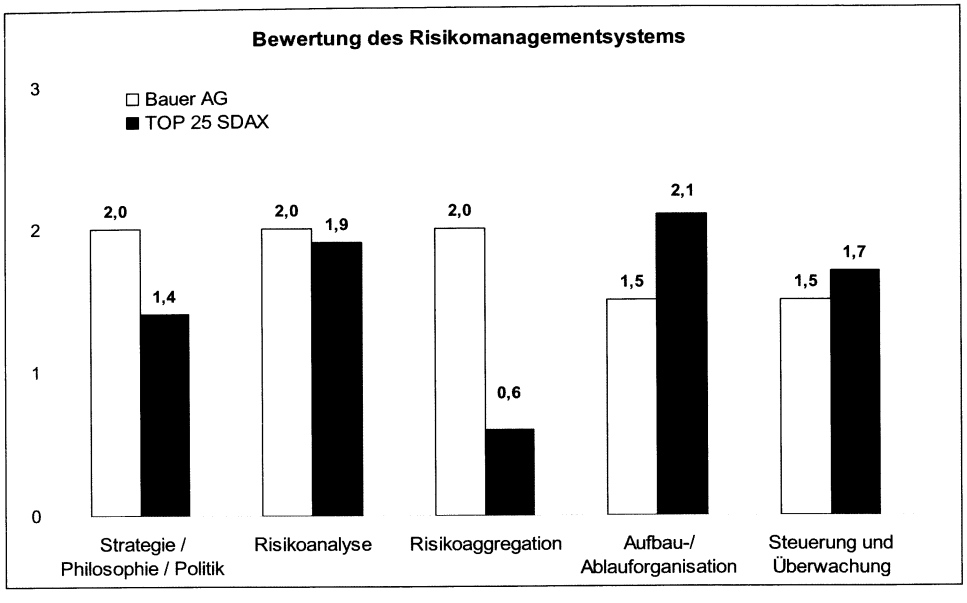


Abbildung 6: Risikomanagementsystem im Vergleich

Neuerscheinung!

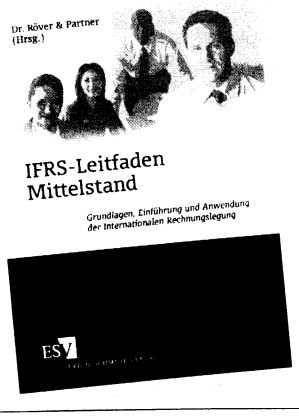
IFRS-Leitfaden Mittelstand

Grundlagen, Einführung und Anwendung der Internationalen Rechnungslegung

Herausgegeben von
Dr. Röver & Partner

2007, XXIV, 359 Seiten, Festeinband, mit Abbildungen und Subdomain, Euro (D) 59,–.
ISBN 978 3 503 09774 6

Weitere Informationen und Bestellmöglichkeit online unter www.ESV.info/978 3 503 09774 6



Spätestens ab 2007 müssen alle kapitalmarktorientierten Unternehmen in der EU ihre Konzernabschlüsse nach IFRS erstellen. Aber auch für nicht-kapitalmarktorientierte mittelständische Unternehmen gewinnen die IFRS mehr und mehr an Bedeutung. Was erwartet ein mittelständisches Unternehmen bei der Umstellung auf IFRS?

ESV
ERICH SCHMIDT VERLAG
www.ESV.info