



Klaus Weigand

**Entwicklung eines
Risikomanagement-
systems für ein
Bauunternehmen**

Eine Projektarbeit

Inhaltsverzeichnis

1. Vorwort
2. Aufgabenstellung
 - 2.1 Forderungen des KonTraG
 - 2.2 Der Auftrag der Geschäftsführung
3. Grundlagen
 - 3.1 Das betrachtete Bauunternehmen
 - 3.2 Die Geschäftsfelder und die Branche
 - 3.3 Mitwirkung der Abteilungen und Bereiche
 - 3.4 Schematische Darstellung der Vorgehensweise
4. Bestimmung der Risiken
 - 4.1 Definition „Risiko“
 - 4.2 Ermittlung der Risiken (Risikoinventur)
 - 4.3 Politische und soziale Risiken
 - 4.4 Risiken des wirtschaftlichen Umfeldes
 - 4.5 Branchenrisiken
 - 4.6 Firmenspezifische Risiken
 - 4.6.1 Kalkulationsrisiken
 - 4.6.2 Vertragsrisiken
 - 4.6.3 Bau- und Produktionsrisiken
 - 4.6.4 Beschaffungsrisiken
 - 4.6.5 Finanzrisiken

4.6.6 Personalrisiken

4.6.7 Interne Risiken

5. Klassifizierung der einzelnen Risiken und Einordnung in ein Risikoportfolio
 - 5.1 Risikoinventar
 - 5.2 Risikoportfolio
 6. Definition von Kennzahlen und Werkzeugen zur Steuerung der Risiken
 - 6.1 Frühindikatoren für Politik, soziales und allgemeines wirtschaftliches Risiko, Lage der Baubranche
 - 6.2 Betriebsinterne Kennzahlen und Werkzeuge
 - 6.2.1 Technisch orientierte Werkzeuge
 - 6.2.2 Monatliche Betriebsabrechnung
 - 6.2.3 „Chefliste“
 - 6.2.4 Sonstige kaufmännische Werkzeuge
 - 6.3 Risikohandbuch / Risikobeauftragter
 7. Gegensteuerungsmaßnahmen
 - 7.1 Vermeiden von Risiken
 - 7.2 Vermindern von Risiken
 - 7.3 Abwälzen von Risiken
 - 7.4 Risiken selbst tragen
 8. Fazit und Ausblick
 9. Literaturverzeichnis
 10. Abbildungsverzeichnis
- Anhang

1 Vorwort

Das Bauen war und ist mit den unterschiedlichsten Risiken verbunden. Während sich einige der Risiken im Laufe der Zeit ändern, bleiben andere über Jahrzehnte hinweg aktuell. Um diesen Herausforderungen gezielt begegnen zu können, brauchen die Unternehmen der Baubranche geeignete Systeme und Werkzeuge. Mit diesen werden sie in die Lage versetzt, die Risiken überwachen und steuern zu können. Im Ernstfall kann so unverzüglich und strukturiert auf die Bedrohung reagiert werden. Oberstes Ziel ist der Unternehmenserhalt und damit auch der Gläubigerschutz.

Im Jahr 2004 wurde im Rahmen einer Projektarbeit für ein mittelständisches Bauunternehmen ein solches „Risikomanagement“ aufgebaut, das neben den betrieblichen Kontroll- und Steuerungsprozessen auch die Forderungen des Gesetzes zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG) erfüllt.

Nun sind mehr als zehn Jahre vergangen und das vorliegende System hat nicht an Aktualität verloren. Die wirtschaftlichen Verhältnisse in dieser Branche haben sich zwar verbessert, die Risiken sind aber nahezu gleich geblieben.

Klaus Weigand ist Leiter des Controllings und Risikobeauftragter in einem mittelständischen Bauunternehmen. Er verfügt über nahezu 30 Jahre Erfahrung in der Baubranche. Zudem ist er seit Jahren als Dozent für Kosten- und Leistungsrechnung sowie für Controlling bei der Industrie- und Handelskammer tätig.

2 Aufgabenstellung

2.1 Forderungen des KonTraG

Am 1. Mai 1998 trat das Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG) in Kraft. Es ist das Ergebnis der Corporate-Governance-Diskussion, die zwischen Bundesregierung und den beteiligten Kreisen der Wirtschaft geführt wurde. Anstoß für diese Diskussion, die im Übrigen auch in allen Industrienationen der Welt geführt wurde, waren unter anderem die Unternehmenskrisen der Vergangenheit und die zunehmende Internationalisierung der Finanz- und Kapitalmärkte. ERNST/SEIBERT/STUCKERT beschreiben die Ausgangssituation wie folgt: *„Unser Aktien-, Börsen- und Rechnungslegungsrecht steht im institutionellen Wettbewerb unter einem zunehmenden Anpassungs- und Modernisierungsdruck. Die Unternehmen brauchen eine Leitungs- und Überwachungsstruktur, die von den Anlegern als effizient und verlässlich verstanden wird.“*

1

Das Maßnahmenpaket, das die Bundesregierung mit Zustimmung durch den Bundesrat im ersten Anlauf verabschiedete, enthält unter anderem die folgenden, für das Bauunternehmen relevanten Forderungen und Regelungen:

- Die Prüfungspflicht des Aufsichtsrats erstreckt sich nun auch auf den Konzernabschluss und den Konzernlagebericht.
- Die Berichtspflicht des Vorstandes an den Aufsichtsrat über die zukünftige Unternehmensplanung wird

verstärkt.

- Die Vorstände der Aktiengesellschaften werden verpflichtet, für ein angemessenes Risikomanagement und eine interne Revision im Unternehmen zu sorgen.

2.2 Der Auftrag der Geschäftsführung

Die Forderungen des KonTraG sowie die sich weiter verschlechternde Situation des deutschen Baugewerbes veranlassten die Geschäftsführung, die Abteilung Controlling mit der Entwicklung eines Risikomanagementsystems (im Folgenden auch RMS genannt) für das Bauunternehmen zu beauftragen. Wohlwissend um die Tatsache, dass einem Risiko stets eine Chance gegenübersteht, sollte der Fokus ausschließlich auf die Steuerung der Risiken gelegt werden. Nach erfolgreicher Implementierung des RMS kann in einem zweiten Schritt das Thema „Chancen-Management“ angegangen werden.

Das RMS soll sowohl die für das Bauunternehmen relevanten Forderungen des KonTraG erfüllen, als auch als operative Entscheidungshilfe für die Führung der einzelnen Geschäftsbereiche dienen. Im Einzelnen sollen die Risiken erkannt und klassifiziert werden. Vorhandene Instrumente zur Risikosteuerung sollen erfasst, bewertet und gegebenenfalls verbessert und ergänzt werden. Es sollen Vorschläge zu Gegensteuerungsmaßnahmen erarbeitet, sowie das Konzept eines „Handbuchs Risikomanagement“ erstellt werden. Dessen Inhalt soll die genannten Teilbereiche strukturiert und reproduzierbar festhalten und später als Arbeitsrichtlinie Teil des Qualitätsmanagement-Handbuches werden.

¹ Vgl. Ernst/Seibert/Stuckert, KonTraG, 1998, Seite 1.