Veröffentlicht in

RISKNEWS
Das Fachmagazin für Risikomanagement

Heft 5/2004

“Bausteine für das Risikomanagement”

Interview mit Dr. Patrick Adenauer und Dr. Werner Gleißner

Seiten 55-59

Mit freundlicher Genehmigung der
RISKNEWS Redaktion, Wiley-VCH Verlag, Weinheim
(www.risknews.de)

Ein Service von: FutureValue Group AG eMail: Kontakt@FutureValue.de Internet: www.FutureValue.de
RMCE RiskCon GmbH & Co. KG eMail: Info@RMCE.de Internet: www.RMCE.de

RISKNEWS Oktober/November 05/2004 1. Jahrgang ISSN 1612-8931 64683 www.risknews.de EUR 14,90

RISKNEWS

Das Fachmagazin für Risikomanagement

Der Blick über die Grenzen lohnt

Management von Währungsrisiken bei unsicheren Cashflows

Bausteine für das Risikomanagement

Risikomanagement in der Bauindustrie –
Ein Gespräch mit Patrick Adenauer und Werner Gleißner

Sprachrohr für Risikomanager

Anforderungen an das Risiko-Reporting
von Kapitalmarktunternehmen im Umbruch

Völlig aus dem Ruder ...

Risikomanagement in Projekten

4 196289 303003 02

WILEY

Bausteine für das Risiko-management

Interview mit Dr. Patrick Adenauer und Dr. Werner Gleißner

Dr. Patrick Adenauer

ist Enkel des ersten deutschen Bundeskanzlers und leitet zusammen mit seinem Bruder das Kölner Unternehmen Bauwens GmbH & Co. KG

Dr. Werner Gleißner

ist Vorstand der FutureValue Group AG und Geschäftsführer der RMCE RiskCon GmbH & Co. KG

Kaum ein anderer Wirtschaftszweig steht derzeit unter stärkerem Druck als die Bauindustrie: die rückläufige Konjunktur, die klammen öffentlichen Haushalte und die Billigkonkurrenz aus Osteuropa machen der Branche schwer zu schaffen. Wie sprachen mit Patrick Adenauer und Werner Gleißner, welchen Risiken sich die Bauindustrie gegenüber sieht und wie diese optimal gesteuert werden können.

RISKNEWS: In den „Insolvenzhitlisten" nimmt die Bauindustrie regelmäßig einen unrühmlichen Spitzenplatz ein. Was sind die zentralen Ursachen, dass sich die Pleiten in so auffälliger Weise häufen? Spielen wirklich nur konjunkturelle Faktoren und die restriktive Auftragsvergabe der öffentlichen Hand eine Rolle oder tragen auch Defizite in den Unternehmen zu der Krise bei? Wo sehen sie die zentralen Risiken Ihrer Branche?

Patrick Adenauer: Zu dem Thema könnte man einen mindestens dreistündigen Vortrag halten. Auf den ersten Blick kann man jedoch drei Punkte nennen. Erstens: der relative Anteil der Bauinvestitionen am Bruttoinlandsprodukt sinkt seit vielen Jahren – etwa in der Folge der Einsparungen der öffentlichen Hand und der geringeren Investitionsneigung der privaten Wirtschaft. Aber die Bundesrepublik tritt auch aus dem Nachkriegszeitalter mit der hohen Wiederaufbauleistung heraus. Dieser Megatrend führt somit automatisch zur Kapazitätsanpassung in der Bauindustrie. Der zweite Punkt sind die strukturellen Schwierigkeiten in der Bauindustrie. Im Vergleich zu den bekannten Niedrigstlohnländern aber auch im Vergleich zu Ländern wie Frankreich und den Niederlande sind

die Arbeitszeiten in den vergangenen Jahren massiv gesenkt worden, während gleichzeitig die Löhne weit über denen unserer Nachbarländer liegen. Drittens kämpft zurzeit auch die Bauindustrie mit der aktuellen konjunkturellen Baisse.

Zu dieser Problem-Triade kommen dann noch die internen Schwierigkeiten in den Unternehmen. Hier geht es zum einen um schlechte strategische Ausrichtungen. Die Bauwirtschaft hat sich in der Vergangenheit immer als Bereitstellungsgewerbe betrachtet und keine eigene Unternehmensstrategie entwickelt. Hinsichtlich der eingegangenen Risiken ist man davon ausgegangen, dass man völlige Transparenz hat – die aber in der Realität nur selten anzutreffen war. Daher ist es eine logische Folge, dass immer häufiger Bauunternehmen Pleite gehen. Die Bauherren haben heute häufig nur sehr knappe Budgets und da im Geheimwettbewerb in der Regel immer das Bauunternehmen den Zuschlag bekommt, das sich nach unten verkalkuliert hat, ist die augenblickliche Marktsituation in der Bauindustrie für mich nicht überraschend.

Im Geheimwettbewerb bekommt in der Regel immer das Bauunternehmen den Zuschlag, das sich nach unten verkalkuliert hat.

RISKNEWS: Völlige Übereinstimmung, Herr Dr. Gleißner?

Werner Gleißner: Absolut. Insbesondere den letzten Punkt finde ich sehr wichtig. Die Bauunternehmen, die sich verkalkuliert haben und damit per se die größten Risiken in ihrem Projektportfolio vereinen, haben in der Regel auch kein professionelles Risikomanagement, um diese Risiken zu steuern. Und auf der anderen Seite haben die Bauunternehmen natürlich auch mit den sehr speziellen Marktbedingungen zu kämpfen: wir haben in der Bauwirtschaft einen schrumpfenden Markt, die Marktdifferenzierung ist nur eingeschränkt möglich und häufig ist der einzige Entscheidungsparameter der Preis. Da die Eigenkapitalausstattung in der Bauindustrie relativ niedrig ist, ist auch die Risiko-Tragfähigkeit sehr gering. So haben wir das Dilemma: auf der einen Seite hohe Risiken und auf der anderen Seite geringe Risiko-Tragfähigkeit.

In der Bauindustrie haben wir das Dilemma: auf der einen Seite hohe Risiken und auf der anderen Seite geringe Risiko-Tragfähigkeit.

Die Bauwirtschaft glaubt, mit Gesetzen und Mindestlöhnen die volkswirtschaftliche Dynamik stoppen zu können, die zwischen den Ländern stattfindet. Und das wird die Branche nicht schaffen.

RISKNEWS: Nach allen Prognosen wird die Baubranche von der neuen Billig-Konkurrenz infolge der EU-Osterweiterung stärker betroffen sein als die meisten anderen Wirtschaftszweige. Wie groß sind die Risiken für die deutschen Unternehmen wirklich und was kann getan werden, um sie zu reduzieren?

Patrick Adenauer: Wir kaufen heute Kleidung, elektronische Geräte und viele andere Dinge aus Billiglohnländern. Heute wird viel über die Globalisierung der Weltwirtschaft diskutiert. Globalisierung gibt es mindestens schon seit dem Gewürzhandel mit Indien im Mittelalter. Die Bauwirtschaft glaubt nun, mit Gesetzen und Mindestlöhnen diese volkswirtschaftliche Dynamik stoppen zu können, die zwischen den Ländern stattfindet. Und das wird die Branche nicht schaffen. Daher müssen die Bauunternehmen ihre strategische Positionierung individuell überdenken und anpassen. Klar sollte sein: die am Markt zu erzielenden Preise werden sinken, wodurch der Druck auf die Branche noch zunehmen wird. Eine weitere Herausforderung ist sicherlich auch, dass wir nicht auf Vorrat produzieren können. Wir haben häufig nur zufällig die richtige Kapazität zu einem bestimmten Zeitpunkt und am richtigen Ort gehabt. Aus diesem Kapazitätsproblem heraus hat die Branche immer schon Verluste generiert.

RISKNEWS: Besteht nicht auch die Möglichkeit einer Kooperation und der Ausnutzung von Synergieeffekten? Gerade die produzierende Industrie hat uns dies in den vergangenen Jahren vorgemacht, indem beispielsweise verlängerte Werkbänke in Ungarn aufgebaut wurden und man auf diese Weise eine „Win-Win"-Situation schaffen konnte. Nur so konnten einige Produktionsstandorte in Deutschland überleben.

Patrick Adenauer: Leider kritisiert, verhindert und kriminalisiert die Bauindustrie und die Politik derartige Modelle. Wenn ich in Holland für 80.000 Euro ein Haus bauen lassen kann und in Deutschland für 120.000 Euro, dann gehe ich nicht nach Deutschland, um den deutschen Bauarbeiter zu subventionieren. Leider ist das Denken in der Bauindustrie alt hergebracht und nur selten marktwirtschaftlich und wettbewerbsorientiert. Das Denken ist einfach viel zu statisch und wenig innovativ. Ich würde derartige Kooperationsmodelle als sehr gut erachten. Warum soll nicht ein polnisches mit einem deutschen Bauunternehmen zusammenarbeiten und gemeinsam Projekte in Deutschland umsetzen? Ein Blick in andere Länder, etwa die USA, zeigt uns, dass das Zulassen von Niedriglöhnen die Überlebensfähigkeit bestimmter Branchen erhöht und sicherstellt. Leider verschließen wir in Deutschland die Augen vor der Realität.

Werner Gleißner: Exakt so muss eine zukunftsweisende Strategie für die Bauwirtschaft aussehen. Dies hätte auch zum Ergebnis, dass wenigstens die qualifizierten Rollen, wie Bauingenieur, Projektleiter, Architekt etc., d. h. alle Mitarbeiter, die intensiv mit dem Kunden zusam-

menarbeiten, weiterhin in Deutschland verbleiben. Das muss man ganz realistisch so sehen.

RISKNEWS: Das Management der Risiken in einzelnen Projekten ist zweifellos eine wichtige Aufgabe. Viele Unternehmen scheitern jedoch daran, dass sie die Interdependenzen zwischen den einzelnen Projekten, d. h. die Risiken des Projektportfolios, nicht ausreichend beherrschen. Welche Ansätze sollten hier zum Einsatz kommen?

Patrick Adenauer: Erfolgreich bauen heißt Risiken minimieren. Daher sollte man aus strategischer Gesamtunternehmenssicht die Risiken rechtzeitig kennen und auch das Unternehmen danach ausrichten. Und genau das haben wir bei Bauwens gemacht. Wir haben Geschäftsfelder gebildet und unsere Kunden genauer unter die Lupe genommen. Nach einer detaillierten Analyse der Risiko-Landkarte haben wir anschließend auch bestimmte Geschäftsfelder geschlossen. Dies galt insbesondere für risikoreiche und unlukrative Geschäftsfelder. Daher fokussieren wir uns heute auf insgesamt vier zukunftsträchtige Geschäftsfelder, in denen wir stark gewachsen sind. Unser Neugeschäft bewegt sich daher genau zwischen den strategisch definierten Parametern, was Kundenausrichtung, Projektgröße und Projektinhalte angeht. Bei jedem Projekt wissen wir daher genau, worauf wir uns einlassen und wir haben eine absolute Transparenz hinsichtlich potenzieller Risiken. Wir können daher unsere Projektrisiken minimieren. Daher haben wir es beispielsweise im vergangenen Jahr auch geschafft, dass nur in Ausnahmefällen mal ein Projekt in die roten Zahlen lief. Dies ist dann aber immer durch entsprechende Kapitalvorsorge abgedeckt.

Werner Gleißner: Die Bauwirtschaft ist sicherlich bei dem Thema Risikomanagement und Portfoliooptimierung sehr rückständig. Den Prozess, den Herr Dr. Adenauer gerade für Bauwens skizziert hat, kennen wir ansonsten nur aus anderen Branchen, etwa im Finanzdienstleistungsbereich. Im strategischen Portfoliomanagement ist es eben – gerade für die Bauindustrie – wichtig, dass man sich für ein gutes Ertrags-Risiko-Profil entscheidet. Nur ein Blick in das Gesamtportfolio hilft mir, Transparenz darüber zu erhalten, was passiert, wenn mehrere Risiken in meinem Portfolio miteinander verkettet sind und möglicherweise eine gewisse Eigendynamik entfalten. Ein Beispiel für Risiken, deren Gesamt-Relevanz erst aus der Portfolio-Perspektive erkennbar wird, ist der mögliche Ausfall von Sub-Unternehmern, die in mehreren Projekten tätig sind.

RISKNEWS: Eine sehr ketzerische Frage: können sich viele Unternehmen Risikomanagement überhaupt noch leisten? Sind sie in der aktuellen wirtschaftlichen Situation nicht vielmehr darauf angewiesen, jeden Auftrag anzunehmen – frei nach dem Motto: wenn's gut geht, kann ich ein weiteres Jahr überleben, wenn's schlecht geht, auch egal – ohne das Projekt wäre ich eh' in drei Monaten pleite gewesen?

Patrick Adenauer: Bei unserem Ansatz geht es im Wesentlichen um die Optimierung der Chancen-Risiken-Relation auf strategischer Ebene. Risikomanagement ist ein fester Bestandteil der Unternehmenssteuerung. Wer auf Risikomanagement verzichtet und alles als „gottgegeben" ansieht, der wird zukünftig noch mehr Schwierigkeiten haben, am Markt zu überleben. Die Unternehmenszusammenbrüche in den vergangenen Jahren – auch und gerade in der Bauindustrie – können nicht selten darauf zurückgeführt werden, dass man viel zu riskant bei seinen Entscheidungen war und auf ein systematisches Risikomanagement verzichtet hat.

Bei jedem Projekt wissen wir genau, worauf wir uns einlassen und wir haben eine absolute Transparenz hinsichtlich potenzieller Risiken.

RISKNEWS: Der Spruch „Viel hilft viel" trifft auch im Risikomanagement nicht immer zu.

Wie beurteilen Sie die Gefahr, dass durch immer ausgefeiltere Methoden im Risk Management und Controlling eine Scheingenauigkeit vorgegaukelt wird, die überhaupt nicht vorhanden ist und die die Entscheider in einer trügerischen Sicherheit wiegt, die letztlich zu falschen Schlüssen verleiten kann?

Patrick Adenauer: Ich kann nicht genau beurteilen, wie das in anderen Branchen ist. Wir haben bei Bauwens einen pragmatischen Ansatz gefunden. So haben wir mit relativ einfachen Mitteln die wesentlichen Risiken identifiziert und gewichtet. Basierend auf den zehn wichtigsten Risiken haben wir Verfahrensanweisungen formuliert und mit unseren Prozessen verbunden. Wir haben entsprechende Kontrollen in die Prozesse eingebaut und Risiko-Aspekte auch mit den Zielvorgaben unserer Mitarbeiter verknüpft. Mit diesem Vorgehen haben wir sehr gute Erfahrungen gemacht. Und hier gilt die einfache Regel: wenn man die schlechtesten drei bis vier Aufträge erkennt und ablehnt, wird man ein hervorragendes Finanzergebnis erzielen. Und genau das ist die hohe Kunst. Unsere Ergebnisse in den vergangenen Jahren zeigen, dass wir mit unserem Ansatz auf dem richtigen Weg sind. Den pragmatischen Ansatz haben wir mit einer mathematisch-statischen Analyse untermauert, um das Expertenwissen und unsere Erfahrungen in einer Risiko-Kennzahl abzubilden. Und eines kann man ganz klar sagen: wir werden gestärkt aus der Krise in der Bauindustrie hervorgehen. Hier hat das Risikomanagement und die neue strategische Ausrichtung basierend auf den Ergebnissen des Risikomanagements eine ganz wesentliche Rolle gespielt.

Wenn man die schlechtesten drei bis vier Aufträge erkennt und ablehnt, wird man ein hervorragendes Finanzergebnis erzielen. Und genau das ist die hohe Kunst.

Werner Gleißner: Im Fokus liegt bei Bauwens sicherlich das ganz klar operativ geprägte Risikomanagement für Projekte und operationelle Risiken. Ergänzt wird dieses durch ein eher strategisch geprägtes quantitatives Risikomanagement. Mit Hilfe eines solchen quantitativen Ansatzes kann man eben auch den Eigenkapitalbedarf oder auch den Value at Risk berechnen. Und genau die Kombination von qualitativ-operativem und quantitativ-stochastischem Risikomanagement führt letztendlich zum Erfolg. In diesem Zusammenhang noch ein Satz zur skizzierten Scheingenauigkeit: Risikomanagement versucht ja, Plangenauigkeit zu beurteilen und eben nicht Scheingenauigkeit. Wer dies nicht versteht, hat das gesamte Konzept des Risikomanagements nicht verstanden.

Leider beschränken etwa 99 Prozent aller Unternehmen in der Baubranche ihr Risikomanagement – wenn überhaupt – auf das operative Risikomanagement.

RISKNEWS: Projekte sind zweifellos die dominierende Form der Leistungserbringung in der Bauindustrie. Insofern liegt der Schluss nahe, dass Unternehmen mit gut funktionierendem Projekt-Risikomanagement auf „der sicheren Seite“ sind und sich über andere Risk Management Maßnahmen gar keine Gedanken machen müssen. Wie beurteilen Sie die Bedeutung bzw. das Verhältnis zwischen Projektrisiken und anderen Risiko-Arten in der Baubranche?

Patrick Adenauer: Wir haben als die wichtigsten Risiken identifiziert: Personalrisiko, EDV-/IT-Risiko, Vertragsrisiko, Kalkulationsrisiko, Kunden-/Debitorenrisiko, Liquiditätsrisiko, Controlling, Projektabwicklungsrisiko, Vertragsabwicklungsrisiko, Marktänderungsrisiko und Projektentwicklungsrisiko sowie noch einige weitere Risiken. Basierend auf den identifizierten Risiken haben wir klare Richtlinien, was alles nicht unterschrieben werden darf, um eben bestimmte Risiken zu reduzieren. Für jedes Risiko haben wir eine bestimmte Verfahrenanweisung formuliert. So muss beispielsweise jeder Projektleiter eine bestimmte Erfahrung vorweisen und darf dann maximal 15 Millionen Euro Projektvolumen verantworten. Wir haben insgesamt 22 Projektleiter, die alle genau diese Voraussetzungen erfüllen. Des Weiteren wird beispielsweise auch beurteilt, ob der Projektleiter Risiken rechtzeitig erkennt. Auch für Vertragsrisiken gibt es eine ganz klare Verfahrensanweisung und erst wenn der definierte Personenkreis die Verträge gelesen und freigegeben hat, kann der Vertrag unterschrieben werden.

RISKNEWS: Jede Phase eines Projektes hat ihre ganz spezifischen Risiken. Wie beurteilen Sie die Bedeutung des proaktiven Risikomanagements (z. B. Risiko-Analyse vor Projektstart, bei der Angebotsentscheidung etc.) im Verhältnis zum operativen Risikomanagement im laufenden Betrieb (Terminrisiken, technische Risiken etc.)? Welche konkreten Methoden und Instrumente empfehlen Sie für die unterschiedlichen Phasen?

Patrick Adenauer: Die Basis für alle Phasen ist die bereits skizzierte Unternehmensstrategie der Risiko-Vermeidung. Wenn man ausschließlich auf der operativen Ebene Risikomanagement betreibt, läuft man in der Bauwirtschaft permanent hinterher. Leider beschränken etwa 99 Prozent aller Unternehmen in der Baubranche ihr Risikomanagement – wenn überhaupt – auf das operative Risikomanagement. Bei uns spielen strategische Aspekte eine ganz wesentliche Rolle. So führen wir beispielsweise monatlich Ergebnisbetrachtungen durch und kennen auch zu diesem Status die Risiko-Landkarte für jedes

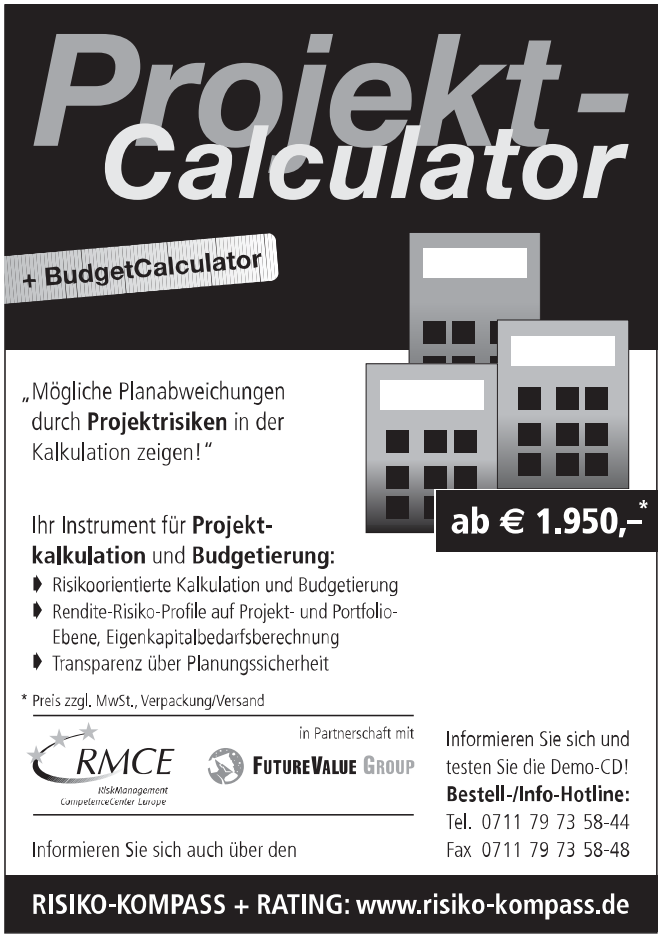
einzelne Projekt und das gesamte Projektportfolio. Risikomanagement ist bei uns ein ständiger Prozess, da wir Risiken nur so rechtzeitig erkennen und entsprechend eingreifen können.

Werner Gleißner: Bereits bei der Entscheidung, ob ich ein bestimmtes Projekt eingehe, muss der Risikomanagement-Prozess starten. Dies beinhaltet eben auch eine risiko-orientierte Kalkulation jedes einzelnen Projektes. Bei einer solchen risiko-orientierten Kalkulation werden neben den Planwerten für alle wesentlichen Positionen der Kalkulation explizit Angaben zum Umfang möglicher Abweichungen nach oben oder unten getroffen, also „Bandbreiten" definiert. Durch eine innovative Kalkulationssoftware, die Tausende möglicher Szenarien für ein Projekt mittels Simulation analysieren und verdichten kann, werden der Gesamtrisikoumfang, die Planungssicherheit und der Umfang möglicher risiko-bedingter Verluste (der Eigenkapitalbedarf) eines Projektes eingeschätzt. Risiko-orientierte Kalkulation ermöglicht damit bei jedem Projekt das Abwägen der jeweils erwarteten Erträge und der damit verbundenen Risiken und schafft so Transparenz über den Grad der Planungssicherheit. Aus Perspektive des Gesamtunternehmens wird es zudem möglich zu beurteilen, ob der in allen Projekten eingegangene Risiko-Umfang durch die Risiko-Tragfähigkeit des Unternehmens noch abgedeckt ist. Existenz bedrohende Unternehmenskrisen können so vermieden werden. Auch die Auswahl der Projekte und eine fundierte Ableitung sinnvoller Preisuntergrenzen werden so unterstützt.

RISKNEWS: Die Baubranche ist vielen Menschen nach wie vor ein wenig suspekt. In der Öffentlichkeit tauchen immer wieder spektakuläre Fälle von Korruptionsverdacht (wie jüngst beim Bau der Allianz-Arena) und Schwarzarbeit auf. Den Schaden tragen nicht nur die Steuerzahler, sondern auch die unterlegenen Wettbewerber. Sie hatten bereits skizziert, dass bei Bauwens auch die Risiko-Komponente „Personal" unter die Lupe genommen wird. Ist es überhaupt realistisch, dass derartige Fehlentwicklungen jemals korrigiert werden können oder sind solche Risiken quasi als systembedingt anzusehen, die man akzeptieren muss?

Patrick Adenauer: Sie müssen die Verantwortung an die Mitarbeiter delegieren, die dafür geeignet sind. Hier darf es ruhig auch zu einer leichten Überforderung kommen, damit die Mitarbeiter auch die Chance haben zu lernen. Bauwens hat in den vergangenen Jahren einen Generationenwechsel erlebt: etwa zwei Drittel unserer Mitarbeiter sind weniger als sieben Jahre im Unternehmen. Der Auswahl und Ausbildung der Mitarbeiter kommt daher eine ganz wesentliche Rolle zu. Die Personalentwicklung ist ganz wichtig. Und auch die Unternehmenskultur spielt eine ganz wesentliche Rolle. Hierbei ist es wichtig, dass Fehler zugegeben werden dürfen. Wir wollen keine Fehlerverschleierungskultur fördern, die leider sonst eher üblich ist – vor allem in der Bauwirtschaft. In diesem Zusammenhang haben wir verschiedene Workshops mit den Mitarbeitern durchgeführt. Insgesamt führt erst das Zusammenwirken all dieser Faktoren zum Erfolg. Dass wir mit unserer Strategie und dem flankierenden Risikomanagement auf dem richtigen Weg sind, zeigt unter anderem unsere Stammkundenquote von 65 Prozent. In Kundenumfragen wird diese Zufriedenheit auch immer wieder bestätigt. Denn hier gilt die einfache Regel: nur der zufriedene Kunde kommt zurück!

Wir wollen keine Fehlerverschleierungskultur fördern, die leider sonst eher üblich ist – vor allem in der Bauwirtschaft.

RISKNEWS: Herr Dr. Adenauer, Herr Dr. Gleißner, vielen Dank für das interessante Gespräch.

<Das Interview führten Frank Romeike und Dr. Roland F. Erben>