

MASTERARBEIT

zur Erlangung des akademischen Grades
Master of Arts in Business
am Masterstudiengang Rechnungswesen & Controlling
der FH CAMPUS 02

Risikomanagement bei neu akquirierten Projekten für ein Bauunternehmen

Konzeptionierung eines standardisierten Risikomanagementsystems zur
Verbesserung der Risikobeurteilung auf Einzelprojektebene

Betreuer:

DI Dr. Christian Weißensteiner

vorgelegt von:

Lisa Saubart, BA (2010532018)

Graz, 22.04.2022

Ehrenwörtliche Erklärung

Ich erkläre ehrenwörtlich, dass ich die vorliegende Arbeit selbständig und ohne fremde Hilfe verfasst, andere als die angegebenen Quellen nicht benutzt und die den Quellen wörtlich oder inhaltlich entnommenen Stellen als solche kenntlich gemacht habe. Die Arbeit wurde bisher in gleicher oder ähnlicher Form keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt und auch noch nicht veröffentlicht. Die vorliegende Fassung entspricht der eingereichten elektronischen Version.

Graz, am 22.04.2022

Lisa Saubart e.h.

Kurzfassung

Das dynamische Umfeld von Bauunternehmen befindet sich stets im Wandel. Die hohe Wettbewerbsintensität in der Baubranche sowie die zahlreichen Risikoquellen, die über sämtliche Phasen des Bauprozesses bestehen, stellen Bauunternehmen in der Abwicklung von Kundenprojekten täglich vor Herausforderungen. Um weiterhin wettbewerbsfähig zu bleiben und rechtzeitig sowie angemessen reagieren zu können, ist die Durchführung eines adäquaten Risikomanagements zur Minimierung des wirtschaftlichen Risikos von zentraler Bedeutung.

Die hohe Komplexität und Individualität der Projekte erschweren dem Kooperationspartner die standardisierte Beurteilung kaufmännischer Risiken neu akquirierter Projekte im gegenwärtigen Risikomanagement. Die Unzulänglichkeit eines standardisierten Bewertungsverfahrens sowie die subjektiven Einflüsse der MitarbeiterInnen führen dazu, dass Projekte falsch evaluiert werden. Unangemessene Risikosteuerungsmaßnahmen und der Eintritt von Liquiditätsrisiken sind die Folgen falsch evaluerter Projekte. Aufgrund dieser Ausgangssituation resultiert die zentrale Fragestellung der Arbeit, wie das bestehende Risikomanagement weiterentwickelt und wie ein adäquates Risikomanagementkonzept gestaltet werden kann, damit eine praktisch umsetzbare sowie standardisierte Risikobeurteilung für neu akquirierte Projekte von jedem/r MitarbeiterIn objektiv vorgenommen werden kann. Um diese Problemstellung zu lösen, wurde in der vorliegenden Arbeit das gegenwärtige Risikomanagement des Kooperationspartners anhand eines unstrukturierten Prozessinterviews erhoben und Optimierungspotenziale definiert. Darüber hinaus wurden die Phasen des Risikomanagementprozesses anhand von Literaturrecherche mit Fokus auf projektorientierte Unternehmen erarbeitet und anschließend in Hinblick auf die Entwicklung des Risikomanagementsystems praktisch umgesetzt.

Als Praxisoutput dieser Arbeit ging die Konzeptionierung eines umfassenden standardisierten Risikomanagementsystems zur Beurteilung der kaufmännischen Risiken auf Einzelprojektebene in Form eines MS Excel-Tools hervor. Im konzeptionierten Risikomanagementsystem durchläuft das jeweilige Projekt den Risikomanagementprozess, welcher die Risikoidentifikation, Risikoanalyse, Risikobewertung, Risikosteuerung sowie Risikoüberwachung beinhaltet.

Die Einführung des standardisierten Risikomanagementsystems schafft Transparenz, gewährt einen Einblick in die Risikostruktur des jeweiligen Projekts und beseitigt eine Verzerrung der Risikobeurteilung durch subjektive Einflüsse. Anlässlich einer konsequenten Anwendung von Risikomanagement können potenzielle Risiken frühzeitig erkannt und Überschreitungen von Projektlaufzeiten und -kosten vermieden werden. Der Einsatz von Risikomanagement führt zu einer erkennbaren Verbesserung der Wirksamkeit und Effizienz der Organisation sowie zu einer nachhaltigeren Entwicklung und folglich zu einer Steigerung des Unternehmenswertes.

Abstract

The dynamic environment in which construction companies operate is constantly changing. The highly competitive nature of the construction industry and the numerous sources of risk that exist across all phases of the construction process present construction companies with daily challenges in the execution of customer projects. In order to remain competitive and to be able to react in a timely and appropriate manner, the implementation of adequate risk management to minimize economic risk is of central importance.

The high complexity and individuality of the projects make it difficult for the cooperation partner to perform a standardized assessment of commercial risks of newly acquired projects using the current risk management procedure. The inadequacy of a standardized evaluation procedure as well as the subjective influences of employees lead to projects being evaluated incorrectly. Inappropriate risk management measures and the occurrence of liquidity risks are the consequences of incorrectly evaluated projects. Due to this initial situation, the central question of the thesis how the existing risk management can be developed further and how an adequate risk management concept can be arranged so that a practically convertible as well as standardized risk evaluation for newly acquired projects can be made objectively by each coworker arises. In order to solve this problem, the current risk management of the cooperation partner was surveyed by means of an unstructured process interview and optimization potentials were defined. Furthermore, the phases of the risk management process were elaborated based on literature research with a focus on project-oriented companies and then practically implemented with regard to the development of the risk management system.

The practical output of this work was the conceptualization of a comprehensive standardized risk management system for assessing commercial risks at the individual project level in the form of an MS excel-tool. In the conceptualized risk management system, the respective project runs through the risk management process, which includes risk identification, risk analysis, risk assessment, risk control as well as risk monitoring.

The implementation of the standardized risk management system creates transparency, provides insight into the risk structure of the respective project and eliminates risk assessment bias resulting from subjective influences. On the occasion of a consistent application of risk management, potential risks can be identified at an early stage and overruns of project durations and costs can be avoided. The use of risk management leads to a recognizable improvement in the effectiveness and efficiency of the organization as well as to more sustainable development and consequently to an increase in the value of the company.

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	1
1.1	Problemstellung der Arbeit	2
1.2	Zielsetzung und Relevanzbegründung	3
1.3	Aufbau und angewandte Methoden.....	4
1.4	Abgrenzung der Themenstellung.....	5
2	Risikomanagement im Bauwesen	6
2.1	Ziele des Risikomanagements	7
2.2	Bauunternehmen als projektorientierte Unternehmen.....	9
2.3	Grundsätze des Risikomanagements	10
2.4	Terminologie im Risikomanagement	11
2.4.1	Begriffliche Abgrenzungen zum Risiko	11
2.4.2	Risikoarten eines Bauprojekts	15
2.5	Rechtliche Rahmenbedingungen in Österreich.....	17
2.5.1	Gesetzliche Grundlagen.....	18
2.5.2	Normen und Standards	19
2.6	Das Risikomanagementsystem	24
2.6.1	Das Risikomanagement-Framework	25
2.6.2	Der Risikomanagementprozess	29
2.6.3	Organisationsformen des Risikomanagements	31
3	Erhebung und Analyse des gegenwärtigen Risikomanagements beim Kooperationspartner	33
3.1	Forschungsmethoden zur Prozesserhebung	33
3.2	Das Risikomanagementsystem des Kooperationspartners.....	35
3.2.1	Der gegenwärtige Risikomanagementprozess	35
3.2.2	Optimierungspotenziale im Risikomanagementsystem.....	37
4	Weiterentwicklung des Risikomanagementsystems	39
4.1	Das Risikomanagement-Framework des Kooperationspartners	39

4.2	Die Rahmenbedingungen beim Kooperationspartner	40
4.3	Die Risikoidentifikation	41
4.3.1	Methoden und Instrumente zur Risikoidentifikation bei Bauunternehmen.....	44
4.3.2	Identifikation der kaufmännischen Risiken beim Kooperationspartner	46
4.4	Die Risikoanalyse der identifizierten Risiken	56
4.5	Die Risikobewertung	62
4.5.1	Ansätze zur Risikobewertung	62
4.5.2	Bewertung der kaufmännischen Risiken beim Kooperationspartner	64
4.6	Die Risikosteuerung	71
4.6.1	Maßnahmen zur Risikosteuerung.....	72
4.6.2	Steuerungsmaßnahmen beim Kooperationspartner	73
4.7	Das Risikoreporting und die Risikoüberwachung.....	80
4.7.1	Risikoüberwachung bei projektorientierten Unternehmen.....	81
4.7.2	Risikoreporting und -überwachung beim Kooperationspartner	82
4.8	Das Risikomanagementhandbuch für den Kooperationspartner	84
5	Anwendung des Risikomanagementkonzepts	86
5.1	Die Risikobeurteilung als Entscheidungsgrundlage	86
5.2	Durchführung der Risikoidentifikation, -bewertung und -steuerung.....	91
5.2.1	Risikobereich Auftragsdetail und Baufortschritt	91
5.2.2	Risikobereich Haftbriefe	92
5.2.3	Risikobereich Offene Posten	93
5.2.4	Risikobereich Kostenrechnung.....	95
5.2.5	Bewertung der Risikobereiche.....	96
5.3	Das Risikoreporting an Abteilungsleiter bzw. Geschäftsführung	97
6	Fazit und Resümee der Arbeit	101
6.1	Zusammenfassung der Ergebnisse	101
6.2	Ausblick für die Zukunft	104
	Literaturverzeichnis	106
	Anhang.....	111

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Grundsätze des Risikomanagements	10
Abbildung 2: Entscheidungssituationen: Unsicherheit, Risiko und Ungewissheit	12
Abbildung 3: Grundlegende Begriffe zum Risiko.....	13
Abbildung 4: Zusammenhang zwischen Risikofeldern, Risikoarten und Einzelrisiken.....	15
Abbildung 5: Risikoarten eines Bauprojekts.....	16
Abbildung 6: Risikomanagement für Organisationen und Systeme.....	22
Abbildung 7: Das Risikomanagementsystem.....	24
Abbildung 8: Der Risikomanagementprozess beim Kooperationspartner.....	35
Abbildung 9: Kombination Top-Down- und Bottom-Up-Ansatz.....	44
Abbildung 10: Risikobewertung beim Kooperationspartner.....	67
Abbildung 11: Risikobericht	83
Abbildung 12: Erfassung allgemeiner Informationen.....	87
Abbildung 13: Risikobewertung für das neu akquirierte Projekt	88
Abbildung 14: Erfassung Zusatzinformationen Auftraggeber	90
Abbildung 15: Risikobewertung im Fragenkatalog	96
Abbildung 16: Risikobericht für Erweiterung Lagerhalle 2021/22	97
Abbildung 17: Visualisierung Risikoanteile in Risikobereichen.....	98
Abbildung 18: Visualisierung Entwicklung Gesamterlöse und Gesamtkosten	99
Abbildung 19: Visualisierung Entwicklung Bauerfolg.....	100

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Ursache-Wirkungs-Analyse beim Kooperationspartner	61
Tabelle 2: Übersicht der Kundengruppen.....	65

Abkürzungsverzeichnis

AG	AuftraggeberIn
AN	AuftragnehmerIn
AktG	Aktiengesetz
ARGE	Arbeitsgemeinschaft
BiB	Baustellen in Beobachtung
BVH	Bauvorhaben
CGK	Corporate Governance Kodex
DRL	Deckungsrücklass
GF	Geschäftsführung
GmbHG	Gesellschaft mit beschränkter Haftung Gesetz
HRL	Hafrücklass
IKS	Internes Kontrollsystem
ISO	Internationale Organisation für Normung
KORE	Kostenrechnung
KST	Kostenstelle
LV	Leistungsverzeichnis
OP	Offene Posten
ÖBA	Örtliche Bauaufsicht
ÖNORM	Österreichische Norm
PDCA-Zyklus	Plan-Do-Check-Act-Zyklus
ReLÄG 2004	Rechnungslegungsänderungsgesetz 2004
RMS	Risikomanagementsystem
SR	Schlussrechnung
TR	Teilrechnung
UGB	Unternehmensgesetzbuch
URÄG 2008	Unternehmensrechtsänderungsgesetz 2008

1 Einleitung

Der Kooperationspartner fungiert als Konzernobergesellschaft mit Sitz in Graz für im Bauwesen erfolgreiche Unternehmen, welche Bauleistungen aller Art erbringen. Die Unternehmensgruppe realisiert zahlreiche Projekte und konzentriert sich dabei auf die Sparten Hoch-, Tief- sowie Industriebau.

Im Allgemeinen gilt die Bauwirtschaft als Risikobranche, da Bauunternehmen zahlreichen Risikoquellen, welche sich über sämtliche Phasen des Bauprozesses erstrecken, ausgesetzt und meist mit unvorhersehbaren Ereignissen konfrontiert sind. Beginnend bei der Planung und Kalkulation von Projekten über die Projektierung und Realisierung bis hin zur Abnahme und Nachprojektphase. Darüber hinaus ist zu beachten, dass je nach Größe und Komplexitätsgrad des Bauprojektes die Zahl der Risikoquellen steigt.

Um die Risiken im operativen Bereich hinsichtlich Planung und Ausführung sowie im kaufmännischen Bereich bei Realisierung einzelner Projekte einzuschätzen, betreibt der Kooperationspartner bereits Risikomanagement. Die Abwicklung des Risikomanagements erfolgt zentral für sämtliche Unternehmen in der Unternehmensgruppe und dient zur Identifizierung risikoreicher Projekte sowie zur Gesamtübersicht des Projektportfolios. Im Rahmen der Akquisition und Ausschreibung von Bauprojekten werden erst operative Risiken, wie beispielsweise Kalkulationsrisiken, von zuständigen BauleiterInnen bzw. TechnikerInnen beurteilt und einkalkuliert. Nach erfolgreicher Akquirierung eines Bauprojektes werden in der zentralen Controlling-Abteilung dessen kaufmännische Risiken erfasst und beurteilt. Sämtliche Bauprojekte werden während ihrer Laufzeit von verantwortlichen BauleiterInnen und TechnikerInnen im Auge behalten und laufend auf Risikoänderungen überprüft. Risikoreichere Projekte, wie beispielsweise jene mit hohem Bauvolumen, dessen Risiken bei Eintritt beträchtliche Auswirkungen auf den Erfolg des gesamten Unternehmens aufweisen, werden laufend im Rahmen des Risikomanagements evaluiert. Dieser Prozessablauf hat sich in den vergangenen Jahren im Unternehmen etabliert und soll im Rahmen der Arbeit nicht verändert werden.

Kaufmännische Risiken umfassen sämtliche wirtschaftliche, vertragliche sowie terminliche Risiken, die mitverantwortlich für den Erfolg eines Bauprojektes sind. Sie beziehen sich während, aber auch nach der Bauausführung auf Faktoren wie Termine, Kosten und Qualität. Als Beispiel sind die Bonität des Auftraggebers, der Baufortschritt, Kostenüberschreitungen, Leistungsänderungen sowie Haftungsverhältnisse zu nennen.

Bisher existiert im Unternehmen für das aktuelle Risikomanagement im kaufmännischen Bereich ein ausbaufähiges Tool zur Risikoeinschätzung neu akquirierter Projekte. Das bestehende Tool befindet sich noch im Anfangsstadium seiner Entwicklung und ist demzufolge in seiner Anwendung noch nicht standardisiert.

Ein objektives Bewertungsverfahren, welches auf standardisierten Skalen basiert, existiert nicht. Folglich werden Risikobeurteilungen durch subjektive Einschätzungen sowie die grundsätzliche Risikoeinstellung der beurteilenden MitarbeiterInnen beeinflusst.

1.1 Problemstellung der Arbeit

Um weiterhin wettbewerbsfähig zu bleiben, Risiken bestmöglich einschätzen und rechtzeitig reagieren zu können, ist die Kenntnis über Risikoschwerpunkte der jeweiligen Bauprojekte zur Minimierung des wirtschaftlichen Risikos durch aktives Steuern von zentraler Bedeutung. Die Unzulänglichkeit eines adäquaten Risikomanagementsystems (RMS) führt zu einem überhöhten Risiko beim Kooperationspartner und bringt negative finanzielle Auswirkungen, welche zur Existenzgefährdung führen können, mit sich. Aufgrund des Mangels an einem standardisierten Bewertungsverfahren sowie subjektiver Einflüsse der MitarbeiterInnen besteht die Gefahr, dass Projekte falsch evaluiert werden. Folglich werden inadäquate Steuerungsmaßnahmen, welche zu erheblichen Liquiditätsrisiken wie beispielsweise Zahlungsausfällen führen können, eingeleitet. Der systematische Umgang mit Risiken erfordert die Einführung eines standardisierten Risikomanagementsystems, welche meist mit einem hohen Ressourceneinsatz und erheblichen Kosten verbunden ist. Daher resultiert die zentrale Fragestellung der Arbeit, wie das bestehende Risikomanagement weiterentwickelt und wie ein adäquates Risikomanagementkonzept gestaltet werden kann, damit eine praktisch umsetzbare sowie standardisierte Risikobeurteilung für neu akquirierte Projekte von jedem/r MitarbeiterIn objektiv vorgenommen werden kann.

Um ein fundiertes Wissen über Risikomanagement im Bauwesen zu schaffen, ist es notwendig sich mit den gesetzlichen Rahmenbedingungen in Österreich, theoretischen Grundlagen sowie Besonderheiten für projektorientierte Unternehmen auseinanderzusetzen.

Zur Bestimmung des Ausgangspunkts für die Erstellung des Risikomanagementkonzeptes ist es zunächst notwendig die aktuellen Ansätze zur Risikobeurteilung beim Kooperationspartner zu analysieren und evaluieren. Insbesondere gilt es zu erheben, wie kaufmännische Risiken im Unternehmen identifiziert und bewertet werden.

Zur Ermöglichung einer standardisierten Risikoidentifikation ist es essenziell, sämtliche potenzielle kaufmännische Risikofaktoren aus den unternehmensspezifischen Bereichen zu ermitteln. Um die Folgen der Risiken sicht- sowie einschätzbarer zu machen, den/die MitarbeiterIn zu sensibilisieren und bei seiner/ihrer Entscheidung behilflich zu sein, ist zu analysieren worin die Ursachen und Wirkungen der möglichen Einzelrisiken bestehen.

Als besonders wichtig erscheint die Frage, wie eine standardisierte und zugleich praktikable Bewertung der Risiken für ein Bauunternehmen vorgenommen werden kann. Von der Literatur werden unterschiedliche Bewertungsverfahren aufgezeigt, welche sich jedoch häufig von einer tauglichen und praxisnahen Risikobewertung unterscheiden. Hier gilt es zu klären, welcher Ansatz zur Bewertung der Risiken für das projektorientierte Unternehmen herangezogen werden kann. Basierend auf dem Ergebnis der Risikobewertung ist es folglich notwendig angemessene Steuerungsmaßnahmen festzulegen. Hierbei gilt es zu analysieren, welche Möglichkeiten im Unternehmen zur Verfügung stehen und welche Schritte der/die MitarbeiterIn bei dem jeweiligen Bewertungsergebnis setzen muss. Im Zuge dessen ist die Lösung der Frage, welche Ergebnisse der Risikobewertung eine Berichterstattung an die Geschäftsführung erfordern, entscheidend. Neben den inhaltlich zu erforschenden Fragestellungen in den einzelnen Phasen des Risikomanagementprozesses steht stets die Frage, wie aus den einzelnen Phasen ein in sich schlüssiges und zusammenhängendes, anwenderfreundliches Tool konzeptioniert werden kann, im Mittelpunkt.

1.2 Zielsetzung und Relevanzbegründung

Ziel dieser Arbeit ist es, das bestehende Tool weiterzuentwickeln und ein umfassendes standardisiertes System zur Beurteilung der kaufmännischen Risiken, das für jedes neu akquirierte Projekt angewendet werden kann, in Form eines MS Excel-Tools zu erarbeiten. Mit der Weiterentwicklung des Tools soll dem/der jeweiligen MitarbeiterIn der Controlling-Abteilung die tägliche Durchführung einer objektiven, effizienten und nachvollziehbaren Risikobeurteilung des vorliegenden Bauprojektes ermöglicht werden. Darüber hinaus soll der Einschulungsaufwand für neue MitarbeiterInnen möglichst geringgehalten werden. Neben der Konzeptionierung eines standardisierten Fragebogens stehen die Erarbeitung einer praktikablen Bewertung einschließlich angemessener Steuerungsmaßnahmen, die Integration des Reportings an die Geschäftsführung sowie die Erstellung eines Risikomanagementhandbuchs im Mittelpunkt.

Das konzeptionierte Tool stellt ein Einzelprojekt-Tool dar. Die Anwendung des Tools erfolgt separat für jedes Bauprojekt, sodass eine Gesamtrisikobeurteilung vorgenommen und die Risikoschwerpunkte für das jeweilige Projekt ermittelt sowie evaluiert werden können.

Im konzeptionierten Risikomanagementsystem soll das jeweilige Projekt den gesamten Risikomanagementprozess, welcher die Risikoidentifikation, Risikoanalyse, Risikobewertung, Risikosteuerung sowie Risikoüberwachung umfasst, durchlaufen. Der/Die MitarbeiterIn soll anhand eines normierten Fragenkataloges fähig sein, die Risiken des jeweiligen Bauprojektes objektiv festzustellen sowie laufend zu beobachten und evaluieren.

Um den/die MitarbeiterIn bei der Anwendung des Tools in Anbetracht der Risiken zu sensibilisieren, soll eine Beschreibung hinsichtlich Ursache und Wirkung zu den einzelnen Risiken zur Verfügung gestellt werden. Auf Basis der Ergebnisse des standardisierten Bewertungsverfahrens sollen angemessene Risikosteuerungsmaßnahmen vorgenommen werden. Darüber hinaus soll eine automatisierte Übernahme von relevanten Informationen für das Risikoreporting an die Geschäftsführung ermöglicht werden. Neben der Weiterentwicklung des gegenwärtigen Risikomanagementsystems soll in Hinblick auf die Minimierung des Einschulungsaufwands für neue MitarbeiterInnen ein Risikomanagementhandbuch erarbeitet werden.

Um das Defizit an Transparenz und die Verzerrung der Risikobeurteilung durch subjektive Einflüsse zu beheben, ist es zwingend notwendig einen systematischen Umgang mit kaufmännischen Risiken im Unternehmen zu pflegen. Die Konzeptionierung des unternehmensspezifischen standardisierten Risikomanagementsystems ermöglicht eine objektive und effiziente Erstbeurteilung der kaufmännischen Risiken neu akquirierter Projekte und gewährt einen Einblick in die Risikostruktur eines Bauprojektes. Durch diese objektive Erstbeurteilung wird verdeutlicht, wie risikoreich das akquirierte Bauprojekt ist, wo die Risikoschwerpunkte des Bauprojektes liegen und inwiefern dessen Entwicklung zentral im Unternehmenscontrolling zu verfolgen ist, um rechtzeitig mit angemessenen Steuerungsmaßnahmen entgegenwirken zu können.

1.3 Aufbau und angewandte Methoden

Um bei dem/der LeserIn ein Grundverständnis für Risikomanagement zu schaffen, erfolgt zu Beginn die Charakterisierung von Risikomanagement, wobei explizit auf die Anwendung von Risikomanagement im Bauwesen eingegangen wird. Neben der Darlegung der theoretischen Grundlagen erfolgt eine Auseinandersetzung mit den Vorschriften des österreichischen Gesetzgebers. Zur wissenschaftlichen Fundierung dieses Kapitels wird Literaturrecherche als Methode herangezogen. Anschließend wird die gegenwärtige Vorgehensweise für die Risikoeinschätzung neu akquirierter Projekte beim Kooperationspartner durch Befragung einer Mitarbeiterin sowie Analyse der vorhandenen Dokumente erhoben und evaluiert sowie Optimierungspotenziale aufgezeigt.

Mit dem Hauptkapitel erfolgt die Weiterentwicklung des bestehenden Risikomanagements in Hinblick auf die Konzeptionierung des standardisierten Risikomanagementsystems in Zusammenarbeit mit dem Kooperationspartner. Dieses Kapitel folgt dem logischen Aufbau des Risikomanagementprozesses, welcher sich in Risikoidentifikation, -analyse, -bewertung, -steuerung sowie -berichterstattung und -überwachung gliedert.

In den einzelnen Kapiteln erfolgt jeweils erst die theoretische Betrachtungsweise der einzelnen Prozessphasen und anschließend darauf aufbauend der praxisorientierte Teil für die Erstellung des unternehmensspezifischen Risikomanagementkonzeptes inklusive des Risikomanagementhandbuches. Diese Reihenfolge erscheint als folgerichtig, da beim Leser erst ein fachwissenschaftliches Grundwissen zur jeweils darauffolgenden praktischen Ausführung geschaffen wird. Zur wissenschaftlichen Fundierung der theoretischen Bestandteile des Hauptkapitels wird als Methode Literaturrecherche herangezogen. Darüber hinaus erfolgt eine strukturierte Analyse der vom Kooperationspartner zur Verfügung gestellten Dokumente. Im Zuge der qualitativen Forschung erfolgen Interviews mit einer am Risikomanagementprozess beteiligten Mitarbeiterin. Um die Arbeit abzuschließen wird das konzeptionierte Tool anhand eines Anwendungsfalls mit Planwerten beispielhaft angewendet. Zur Veranschaulichung der praktischen Anwendbarkeit des Tools, wird ein Simulationsprojekt das konzeptionierte Risikomanagementsystem durchlaufen. Sämtliche Prozessphasen im konzeptionierten Risikomanagementsystem werden beleuchtet, Vorgehensweisen in der Durchführung erläutert und Teilergebnisse interpretiert. Im abschließenden fünften Kapitel der Arbeit erfolgt eine Zusammenfassung und Reflexion der gewonnenen Erkenntnisse und Ergebnisse. Darüber hinaus wird ein Ausblick für die Zukunft gegeben.

1.4 Abgrenzung der Themenstellung

Diese Arbeit befasst sich ausschließlich mit der Konzeptionierung des Risikomanagementsystems im kaufmännischen Bereich. Eine etwaige Kalkulation von Projekten oder Überprüfung der Kalkulation wird nicht vorgenommen, weshalb sich diese Arbeit klar von der Behandlung operativer Risiken distanziert.

Da der Fokus auf der Konzeptionierung eines standardisierten Risikomanagementsystems auf Einzelprojektebene liegt, erfolgt in der vorliegenden Arbeit keine Analyse der Risikosituation in der Unternehmensgruppe durch Zusammenführen der Ergebnisse aus den einzelnen Projektmessungen. Zudem grenzt sich die vorliegende Arbeit von der Identifikation sowie weiterführenden Behandlung von Chancen ab.

Die Implementierung des konzeptionierten Risikomanagementsystems obliegt dem Leiter der Controlling-Abteilung. Die Konzeptionierung des Risikomanagementsystems besteht ausschließlich aus dem Risikomanagementprozess und endet mit der Berichtserstattung die Geschäftsführung. Die Behandlung von Abweichungen zur Risikofrüherkennung sowie Krisenmanagement sind nicht Teil der Arbeit.

2 Risikomanagement im Bauwesen

Unternehmerisches Handeln steht ständig in Verbindung mit Risiken. Organisationen aller Art und Größe sind unzähligen Risiken, welche die Erreichung der Unternehmensziele beeinflussen, ausgesetzt. Risikomanagement stellt besondere Ansprüche an BauunternehmerInnen. Einerseits sind sämtliche Risikoaspekte vor, während sowie nach der Bauphase zu betrachten. Andererseits sind auftragsbezogene Projekte individuell und stellen jeweils neue Anforderungen an den Bauunternehmer, welche je nach Größe und Komplexitätsgrad des Bauprojektes variieren.¹

Nachfolgend werden die Ziele und Grundsätze des Risikomanagements dargelegt und die Relevanz von Risikomanagement bei projektorientierten Unternehmen aufgezeigt. Zudem werden ausgewählte Termini sowie gesetzliche Rahmenbedingungen und Normen in Österreich näher erläutert. Darauf aufbauend wird die Funktionsweise des Risikomanagementsystems, wobei explizit auf die Anwendung bei projektorientierten Unternehmen eingegangen wird, erläutert.

Unter *Risikomanagement* versteht man „koordinierte Aktivitäten zur Lenkung und Steuerung einer Organisation in Bezug auf Risiken“². Risikomanagement verfolgt den systematischen Umgang mit Risiken sowie die aktive, zukunfts- und zielorientierte Steuerung der Gesamtrisikoposition eines Unternehmens. Im Rahmen des Risikomanagements werden somit nicht nur die Einzelrisiken der Risikogruppen betrachtet, sondern auch die Gesamtrisikoposition des Unternehmens evaluiert. Risikomanagement stellt folglich die Gesamtheit aller Maßnahmen zur Steuerung und Kontrolle der Unternehmensrisiken dar.³

Neben den gesetzlichen Vorschriften spielt bei der Einführung von Risikomanagement als primärer Treiber die intrinsische Motivation eine Rolle. Geschäfts- und unternehmensspezifische Bedingungen sowie sich ständig verändernde Parameter im wirtschaftlichen Umfeld erfordern eine intensivere Berücksichtigung von Unternehmensrisiken. In Hinblick auf die Globalisierung und den verschärften Wettbewerb führen wirtschaftliche Faktoren wie internationale Aktivitäten und Kooperationen, komplexe Bauprojekte, hohe Marktdynamik und steigender Preis- und Qualitätsdruck mitunter zu einer Verschärfung der Risikolage in Unternehmen. Weiterführend sind technologische Faktoren wie komplexe Geräte sowie neue Materialien und Verfahren für den Anstieg der Risiken mitverantwortlich.⁴

¹ Vgl. WEIS (2009), S. 7; LINK (2015), S. 109.

² ÖNORM D 4900 (2021), Abschnitt 3.2.10.

³ Vgl. EXNER/RUTHNER (2019), S. 8f.

⁴ Vgl. EXNER/RUTHNER (2019), S. 14ff; GIRMSCHIED (2010) S. 645.

In diesem dynamischen und komplexen Umfeld sind ebenso rechtliche Faktoren wie beispielsweise Garantie- und Gewährleistungsanforderungen oder haftungsrechtliche Regelungen als Einflussfaktor auf die Risikolage zu berücksichtigen. Aufgrund dessen, dass Entscheidungen stets risikobehaftet sind und Bauunternehmen sich in einem dynamischen und komplexen Umfeld bewegen, ist eine Unterstützung der Unternehmensführung durch ein strukturiertes Risikomanagementsystem notwendig. Um frühzeitig neue Chancen und Risiken zu erkennen, zu bewerten und zu steuern, ist es essenziell bei Führungskräften sowie MitarbeiterInnen Risikobewusstsein zu schaffen. Darüber hinaus ist es notwendig Chancen und Risiken in die Planung, die Kontrolle sowie das Berichtswesen des Unternehmens zu integrieren und eine Zusammenführung mit eingesetzten Zielsystemen zu vorzunehmen.⁵

Die Ausrichtung auf die Ziele und Strategien des Unternehmens ist Voraussetzung für ein wirkungsvolles und erfolgreiches Risikomanagement. Aus diesem Grund ist Risikomanagement individuell auf die Anforderungen des jeweiligen Unternehmens zuzuschneiden. Durch den Einsatz von Risikomanagement können Entscheidungen fundierter getroffen und die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen gesteigert werden. Im Rahmen des Risikomanagements werden Informationen generiert sowie bewertet, um folglich abzuwägen, ob ein geplantes Projekt auf dieser Basis sinnvoll und effizient durchgeführt werden kann. Darüber hinaus schafft Risikomanagement Transparenz und ermöglicht eine kontinuierliche Verbesserung des Unternehmens.⁶

2.1 Ziele des Risikomanagements

Die zentrale Zielsetzung des Risikomanagements besteht in der Unterstützung des Unternehmens bei dessen Fortentwicklung sowie der dauerhaften Sicherung dessen Fortbestandes. In Hinblick auf die Sicherung von Erfolg und Existenz ist es notwendig die Chancen und Risiken der betrieblichen Geschäftstätigkeiten systematisch zu erkennen, Auswirkungen der Übernahme von Risiken sowie dessen Ertrag zu kennen und zu optimieren sowie die wahrscheinlichen und erfolgsgefährdenden Risiken zu begrenzen. Erfolgreiches Risikomanagement steht stets in Verbindung mit den Unternehmenszielen.⁷

Nach KORENJAK u.a. (2019) lassen sich folgende primäre Risikomanagementziele ableiten:

- Nachhaltige Erhöhung des Unternehmenswertes,
- Sicherung der Unternehmensziele,
- Sicherung des zukünftigen Erfolgs des Unternehmens und
- soziale Ziele aus der gesellschaftlichen Verantwortung des Unternehmens.

⁵ Vgl. EXNER/RUTHNER (2019), S. 8ff; GIRMSCHIED (2010) S. 645.

⁶ Vgl. KORENJAK u.a. (2019), S. 158; LINK (2015) S. 164; WEIS (2009) S. 39ff.

⁷ S. ÖNORM D 4900 (2021), Abschnitt 5.1; KORENJAK u.a. (2019), S. 157f.

Auf Basis des Einsatzes von Risikomanagement werden Wettbewerbsvorteile für das Unternehmen generiert. Die bereits zuvor angeführten primären Ziele werden gemäß der österreichischen Norm (ÖNORM) D 4900 (2021) um folgende untergeordnete Ziele ergänzt.⁸

Im Zuge der Umsetzung und Aufrechterhaltung des Risikomanagements gemäß ÖNORM D 4900 (2021) wird die Organisation zusätzlich zu folgenden Tatsachen befähigt:⁹

- „die strategischen Ziele zu erreichen, die operationellen Tätigkeiten zu gewährleisten und die Regelkonformität sicherzustellen;
- die Führung der Organisation mit den Steuerungs- und Kontrollmechanismen des Risikomanagements und die operationelle Leistung durch Präventionsmaßnahmen zu verbessern;
- Bedürfnisse der Kunden zu befriedigen;
- das Vertrauen der interessierten Parteien in die Organisation zu stärken und die Zusammenarbeit mit ihnen zu fördern;
- die knappen Ressourcen durch den risikobasierten Ansatz dort einzusetzen, wo es sich am meisten lohnt;
- eine Risikokultur zu schaffen und zu erhalten,
- die Gesundheit und Sicherheit von Menschen sowie den Schutz von Sachen und der Umwelt zu gewährleisten;
- das Management von Schadensereignissen durch das Notfall-, Krisen- und Kontinuitätsmanagement zu unterstützen und
- die Widerstandsfähigkeit der Organisation zu erhöhen.“

Im Rahmen des Risikomanagements werden Unternehmensrisiken nicht vollständig beseitigt. Vielmehr besteht der Sinn und Zweck darin Transparenz über die Risikosituation im Unternehmen zu schaffen sowie das Chancen-Bedrohungs-Profil zu optimieren. Das bewusste Erkennen und Umgehen mit Risiken steht im Vordergrund, da eine vollständige Beseitigung die Wahrung von Chancen nicht mehr gewährleisten und folglich zu einer Einstellung der Unternehmenstätigkeit führen würde.¹⁰ Dies gilt auch für Bauprojekte. Zahlreiche Bauvorhaben (BVH) würden nicht realisiert werden, würden sich Beteiligte von den unzähligen Risiken hindern lassen.¹¹

⁸ Vgl. KORENJAK u.a. (2019), S. 158.

⁹ S. ÖNORM D 4900 (2021), Abschnitt 5.1.

¹⁰ Vgl. KORENJAK u.a. (2019), S. 157f; GLEISSNER (2017), S. 21.

¹¹ Vgl. HOFFMANN (2017), S. 3.

2.2 Bauunternehmen als projektorientierte Unternehmen

Die Kernaufgabe von Bauunternehmen liegt vorwiegend in der Abwicklung von Kundenprojekten. Aufgrund des dynamischen Umfeldes setzen Bauunternehmen vermehrt auf den Einsatz von Projektorganisationen, sodass ein rasches und flexibles Handeln ermöglicht wird. Um auf die speziellen Kundenbedürfnisse und Problemstellungen eingehen zu können, werden Projekte als Ad-hoc-Organisationseinheiten angewendet. Daraus resultiert, dass eine Vielzahl an großen, mittleren und kleinen Projekten gleichzeitig im Unternehmen, von kurzfristig zusammengesetzten Projektteams, durchgeführt werden. Eine Integration der zahlreichen unterschiedlichen Projekte erfolgt durch regelmäßige Sitzungen der ProjektleiterInnen. Angesichts der kurzfristig zusammengesetzten Projektteams werden Bauvorhaben rascher, flexibler und effizienter abgewickelt. Darüber hinaus ermöglicht die Verkürzung der Entscheidungswege eine Optimierung des Informationsflusses.¹² Aufgrund der außerordentlichen Risiken im Projektgeschäft ist dem Risikomanagement ein besonderer Stellenwert zuzuschreiben. Folgende Gründe sind dafür maßgeblich:¹³

- hohe Wettbewerbsintensität und Preisdruck,
- unterschiedliche Wertigkeit und Laufzeit der Projekte,
- diskontinuierliche Auftragseingänge,
- hoher Koordinationsaufwand zwischen Sub- bzw. Nachunternehmern, ARGE-Partnern und Lieferanten,
- hohe Projektkomplexität und intransparente Leistungen und
- wechselnde Auftraggeber sowie sich ändernde Kundenwünsche während der Projektlaufzeit.

Durch eine konsequente Anwendung von Risikomanagement können Überschreitungen von Projektlaufzeiten und -kosten vermieden werden. Zudem wird eine höhere Kostensicherheit und Vertrauensbasis für BauherrInnen, UnternehmerInnen und InvestorInnen sowie die Verbesserung von Planungsergebnissen aufgrund risikobewussterer Entscheidungen geschaffen. Ein projektbegleitender Vergleich zwischen erwarteten und erreichten Zeit- und Kostenzielen sowie deren Einfluss auf das Gesamtprojektziel wird ermöglicht. Darüber hinaus wird das Streitpotenzial zwischen den Projektbeteiligten durch eine klare vertragsrechtliche Risikozuteilung reduziert. Der Einsatz von Risikomanagement führt zu einer erkennbaren Verbesserung der Wirksamkeit und Effizienz der Organisation sowie zu einer nachhaltigeren Entwicklung und folglich zu einer Steigerung des Unternehmenswertes.¹⁴

¹² Vgl. PATZAK/RATTAY (2014), S. 575f.

¹³ Vgl. SCHÖN (2004), S. 287.

¹⁴ Vgl. LINK (2015) S. 164f.

2.3 Grundsätze des Risikomanagements

Die International Organization for Standardization (ISO) sieht, als Internationale Organisation für Normung, im Zuge der ISO 31000 (2018) folgende Sinnhaftigkeit und Grundsätze für Risikomanagement vor. Die primäre Zielsetzung von Risikomanagement besteht darin, Werte zu schaffen und zu erhalten. Durch die Anwendung von Risikomanagement werden Leistung und Innovation verbessert sowie die Zielerreichung gefördert. Ein wirksames und effizientes Risikomanagement ist stets auf die Grundsätze, welche in der folgenden Abbildung veranschaulicht und anschließend erläutert werden, ausgerichtet.¹⁵



Abbildung 1: Grundsätze des Risikomanagements, Quelle: ISO 31000 (2018), Abschnitt 4 (leicht modifiziert).

Die Einhaltung der angeführten Grundsätze ermöglicht eine erfolgreiche Behandlung der Auswirkungen von Unsicherheit auf die Ziele einer Organisation. Risikomanagement ist stets als integraler Bestandteil sämtlicher Unternehmensaktivitäten zu verstehen. Die Implementierung des Risikomanagements als strukturierten und umfassenden Ansatz trägt zu vergleichbaren und konsistenten Ergebnissen bei. Das Rahmenwerk und die Prozesse des Risikomanagements sind stets individuell auf das externe und interne Umfeld der Organisation anzupassen. Sie stehen mit den Zielen der Organisation in Verbindung. Darüber hinaus sind im Rahmen eines fundierten Risikomanagements Kenntnisse, Ansichten und Wahrnehmungen sämtlicher Stakeholder einzu beziehen.¹⁶

¹⁵ S. ISO 31000 (2018), Abschnitt 4.

¹⁶ S. ISO 31000 (2018), Abschnitt 4; Vgl. BUNGRATZ (2020), S. 601.

Um adäquat auf neu auftretende, sich verändernde oder wegfallende Risiken reagieren zu können, ist eine dynamische Gestaltung des Risikomanagements notwendig. Folglich können Veränderungen sowie Ereignisse angemessen und rechtzeitig vorhergesehen, erkannt und behandelt werden. Risikomanagement ist stets vom verfügbaren Informationsgehalt abhängig und basiert auf historischen und aktuellen Informationen sowie zukünftigen Erwartungen. Sämtliche Einschränkungen und Unsicherheiten, welche mit solchen Informationen verbunden sind, finden Berücksichtigung. Aus diesem Grund sind Informationen zeitgerecht, verständlich und den relevanten Stakeholdern zur Verfügung zu stellen. Des Weiteren wird Risikomanagement auf allen Ebenen und in jeder Phase wesentlich von menschlichem Verhalten und kulturellen Umständen beeinflusst. Eine weitere wesentliche Rolle spielt die fortlaufende Verbesserung des Risikomanagements durch Lernen und Erfahrung.¹⁷

2.4 Terminologie im Risikomanagement

Im Umgang mit Risikomanagement werden eine Reihe von Begrifflichkeiten, für die es nicht immer eine eindeutige Definition gibt, verwendet. Um ein einheitliches Verständnis der Terminologie für die folgenden Kapitel zu schaffen, werden in diesem Kapitel die elementaren Begrifflichkeiten im Zusammenhang mit Risikomanagement anhand der Literatur erläutert. Zudem werden in der Baubranche übliche Risikoarten beleuchtet.

2.4.1 Begriffliche Abgrenzungen zum Risiko

Unsicherheit, Risiko und Ungewissheit

In der Betriebswirtschaftslehre existiert keine einheitliche Definition des Risikobegriffs, allerdings vertreten viele AutorInnen eine ähnliche Ansicht. Zukünftige Zustände können in sichere und unsichere Ereignisse unterschieden werden. Ein Zukunftszustand ist mit Sicherheit behaftet, sofern der Eintritt eines Ereignisses sicher vorhersehbar ist. Besteht jedoch lediglich die Möglichkeit eines Eintrittes spricht man von *Unsicherheit*. Unsichere Ereignisse sind nicht mit riskanten Ereignissen gleichzusetzen, da unsichere Ereignisse auch ungewiss sein können. Diese Differenzierung in Risiko und Ungewissheit wird durch die Kalkulierbarkeit des unsicheren Ereignisses vollzogen. Hinsichtlich einer Risikosituation ist der Eintritt des Ereignisses zwar unsicher, jedoch kann eine Eintrittswahrscheinlichkeit objektiv bestimmt werden. Diese Prognostizierbarkeit ist stets vom vorhandenen Informationsgehalt abhängig. Im Falle eines unsicheren und ungewissen Zustandes liegt keine Eintrittswahrscheinlichkeit des Ereignisses vor.¹⁸

¹⁷ S. ISO 31000 (2018), Abschnitt 4; Vgl. BUNGRATZ (2020), S. 601f.

¹⁸ Vgl. SCHNECK (2010), S. 22ff.

Die nachstehende Abbildung stellt den Zusammenhang zwischen Unsicherheit, Risiko und Ungewissheit grafisch dar.

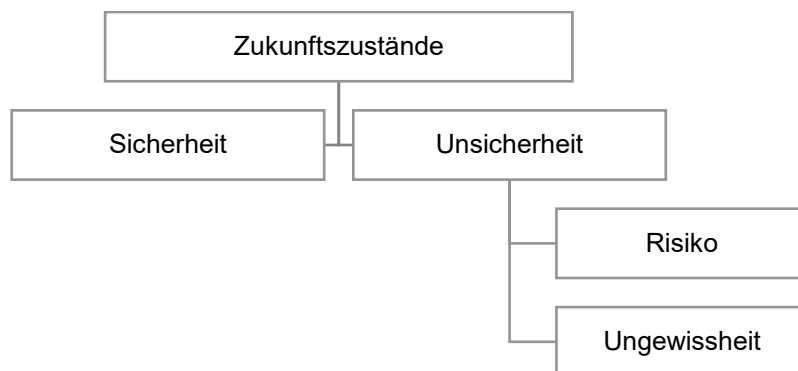


Abbildung 2: Entscheidungssituationen: Unsicherheit, Risiko und Ungewissheit, Quelle: SCHNECK (2010), S. 24 (leicht modifiziert).

Im Projektgeschäft wird *Risiko* als „die Unabwägbarkeit des technischen und/oder wirtschaftlichen Projekterfolges“¹⁹ definiert. Der Begriff *Projektrisiko* determiniert sich als „mit mangelnder Sicherheit, die vorgegebene technische und/oder wirtschaftliche Zielvorgabe des Projektes zu erreichen“²⁰. Dies bedeutet, dass die Erreichung des Projektziels aufgrund bestehender Risiken höchstwahrscheinlich gefährdet ist und der Projekterfolg vollständig, teilweise oder gar nicht erreicht werden kann.²¹

Bei Bauprojekten bedeutet *Risiko* „die Möglichkeit der Abweichung von konkreten Projektanforderungen in den Bereichen Kosten, Termine und Qualität“²² Diese Definition ist auf die Sichtweise aller Projektbeteiligten, BauherrInnen, PlanerInnen und BauunternehmerInnen anwendbar.²³

Gemäß ÖNORM D 4900 (2021) wird *Risiko* als „Auswirkung von Unsicherheit auf Ziele, Tätigkeiten und Anforderungen“²⁴ definiert. Dabei beinhaltet der Begriff *Risiko* folgende Gesichtspunkte:²⁵

- Kombination aus Wahrscheinlichkeit und Auswirkung,
- Chance (positive Auswirkung) und Schadenspotenzial (negative Auswirkung),
- Festlegung von Systemgrenzen, um ein Risiko hinsichtlich seiner Höhe einordnen zu können,
- Unsicherheit wird mit Wahrscheinlichkeiten geschätzt bzw. ermittelt,
- Ereignisse sowie Entwicklungen.

¹⁹ MADAUSS (2020), S. 669.

²⁰ MADAUSS (2020), S. 669.

²¹ Vgl. MADAUSS (2020), S. 669.

²² GIRMSCHIED (2010), S. 651.

²³ Vgl. GIRMSCHIED (2010) S. 651.

²⁴ ÖNORM D 4900 (2021), Abschnitt 3.1.1.

²⁵ Vgl. LINK (2015), S. 111; ÖNORM D 4900 (2021), Abschnitt 4.1.

Als ein Parameter von Risiko wird der Begriff *Auswirkung* als „Ausgang eines Ereignisses oder einer Entwicklung, welcher die Ziele, Tätigkeiten und Anforderungen positiv oder negativ beeinflusst“²⁶ bestimmt. Positive Auswirkungen stellen Gewinne, Vorteile und Nutzen für das Unternehmen dar. Negative Auswirkungen sind Verluste, Nachteile sowie Schäden wie beispielsweise Personen-, Sach- oder Vermögensschäden. Auswirkungen stehen stets im Zusammenhang mit Eintrittswahrscheinlichkeiten. Die *Eintrittswahrscheinlichkeit*, als zweiter Parameter, definiert sich als die „Möglichkeit des Eintritts zukünftiger Ereignisse oder Entwicklungen“²⁷. Folglich stellen Auswirkungen ohne Eintrittswahrscheinlichkeiten kein Risiko dar, da man ohne bestimmbare Eintrittswahrscheinlichkeit von Ungewissheit spricht.²⁸

Die in diesem Abschnitt dargelegten Ausführungen zeigen, dass keine einheitliche Definition des Risikobegriffes existiert. Im Allgemeinen kann jedoch festgehalten werden, dass Risiko stets im Zusammenhang mit Unsicherheit steht, durch die Parameter Auswirkung und Eintrittswahrscheinlichkeit bestimmt wird und positive sowie negative Zielabweichungen impliziert.²⁹ Die nachstehende Grafik zeigt die Entstehung von Risiko und stellt weitere grundlegende Begrifflichkeiten im Zusammenhang mit Risiko, auf welche anschließend näher eingegangen wird, dar.

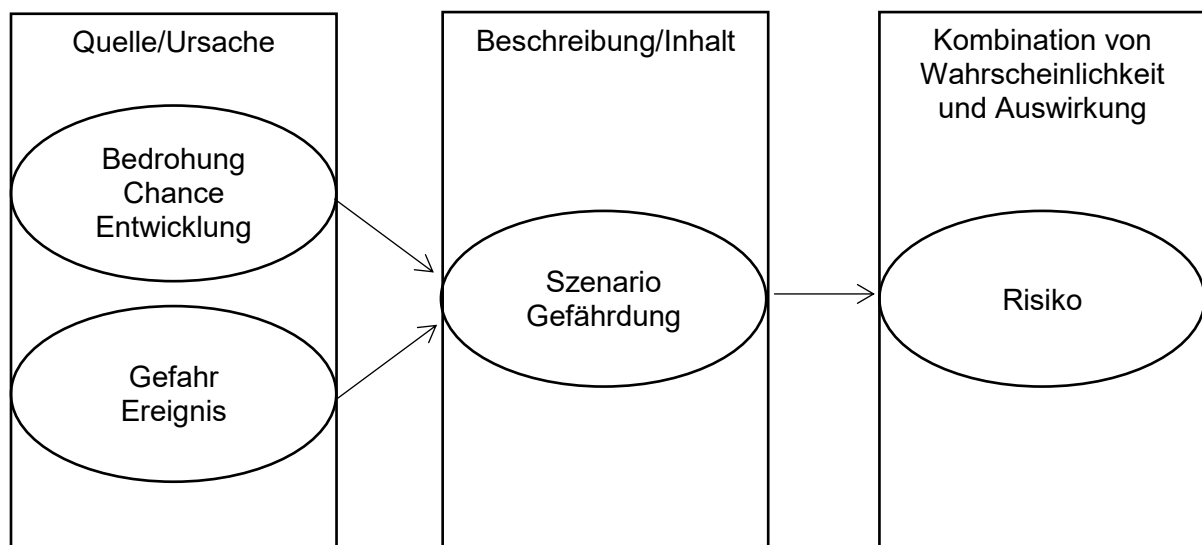


Abbildung 3: Grundlegende Begriffe zum Risiko, Quelle: ÖNORM D 4900 (2021), Abschnitt 4.1.

²⁶ ÖNORM D 4900 (2021), Abschnitt 3.1.6.

²⁷ ÖNORM D 4900 (2021), Abschnitt 3.1.15.

²⁸ Vgl. HOFSTADLER/KUMMER (2017), S. 29; GOETZE/MIKUS (2018), S. 527.

²⁹ Vgl. SCHNECK (2010) S. 24; GLEICH/OEHLER (2006), S. 22f.

Bedrohung, Chance und Entwicklung

Der Ausgangspunkt für Risiko besteht stets in einer Quelle bzw. Ursache, welche aus zwei Kernstücken besteht. Zum einen kann die Quelle des Risikos aus der Bedrohung, Chance oder Entwicklung bestehen. Als *Bedrohung* wird eine „potentielle Quelle eines Risikos, die zu einer ungünstigen Entwicklung führen kann“³⁰ definiert. Demgegenüber als „potentielle Quelle eines Risikos, die zu einer positiven Entwicklung führen kann“³¹ steht die *Chance*. Die „allmähliche Veränderung von Umständen“³² wird als *Entwicklung* bezeichnet.

Gefahr und Ereignis

Zum anderen steht die Quelle eines Risikos ebenso in Verbindung mit der *Gefahr*, welche als „potentielle Quelle eines Risikos, die zu einem plötzlich eintretenden Schadenereignis führen kann“³³ bestimmt wird. In diesem Quellbereich findet sich auch das *Ereignis*, das als „plötzlicher Eintritt einer bestimmten Kombination von Umständen“³⁴ definiert wird, wieder.

Szenario und Gefährdung

Um Risiken greifbarer zu machen, werden Quellen bzw. Ursachen in Form Szenarien dargestellt. Als *Risikoszenario* werden „konkrete und bildhafte Annahmen zur Darstellung eines Risikos“³⁵ bezeichnet. Anhand von Szenarien werden mögliche Zusammenhänge der Ursachen sowie Verwirklichungen von Chancen und Bedrohungen bzw. Gefahren aufgezeigt. Szenarien ziehen ebenso die *Gefährdung*, welche als „Gefahr, die sich auf Menschen und Objekte (z. B. Umwelt), Ziele oder Systemfunktionen auswirken kann“³⁶ definiert wird, in Betracht.

Risikokultur, Risikopolitik und Risikostrategie

Im Zuge der Entwicklung eines Risikomanagementsystems ist die Unterscheidung der Begriffe Risikokultur, Risikopolitik und Risikostrategie von zentraler Bedeutung. Die *Risikokultur* zeigt die „Art des Denkens, Handelns und Verhaltens einer Organisation und ihrer Führungskräfte und Mitarbeiter im Umgang mit Risiken“³⁷. Die *Risikopolitik* steht im Einklang mit der Risikokultur und wird als zentrales Leitbild, welches die „umfassenden Absichten und Ziele einer Organisation betreffend die Handhabung von Risiken“³⁸ beinhaltet und erläutert, verstanden.

³⁰ ÖNORM D 4900 (2021), Abschnitt 3.1.7.

³¹ ÖNORM D 4900 (2021), Abschnitt 3.1.8.

³² ÖNORM D 4900 (2021), Abschnitt 3.1.9.

³³ ÖNORM D 4900 (2021), Abschnitt 3.1.11.

³⁴ ÖNORM D 4900 (2021), Abschnitt 3.1.10.

³⁵ ÖNORM D 4900 (2021), Abschnitt 3.1.3.

³⁶ ÖNORM D 4900 (2021), Abschnitt 3.1.12.

³⁷ ÖNORM D 4900 (2021), Abschnitt 3.2.8

³⁸ ÖNORM D 4900 (2021), Abschnitt 3.3.5.

Als Teil der Risikopolitik dient die *Risikostrategie* der „Festlegung, wie eine Organisation ihr Risikomanagement plant, umsetzt, bewertet und verbessert.“³⁹ Sie beschreibt den Umgang mit Risiken und ist an der Unternehmensstrategie ausgerichtet.⁴⁰

2.4.2 Risikoarten eines Bauprojekts

Über die Differenzierung des Risikobegriffes hinweg lassen sich Risiken nach weiteren Gesichtspunkten systematisieren. Bei der Abwicklung eines Bauprojekts können folgende Risikoarten auftreten:⁴¹

- rechtliche und vertragliche Risiken,
- terminliche Risiken,
- finanzielle Risiken,
- technische Risiken,
- Managementrisiken und
- Umfeldrisiken.

Die übergeordnete Ebene der Risikoarten stellen die Risikofelder eines Bauprojekts dar. Sie repräsentieren sämtliche Ursachenfelder, in denen die zuvor genannten Risikoarten vorkommen können. Eine Differenzierung der Risikoarten erfolgt wiederum durch die nachgelagerten Einzelrisiken der jeweiligen Risikoart des Bauprojekts. Die nachfolgende Darstellung dient zur Veranschaulichung des Zusammenhanges zwischen Risikofeldern, Risikoarten bzw. -bereichen und Einzelrisiken.⁴²

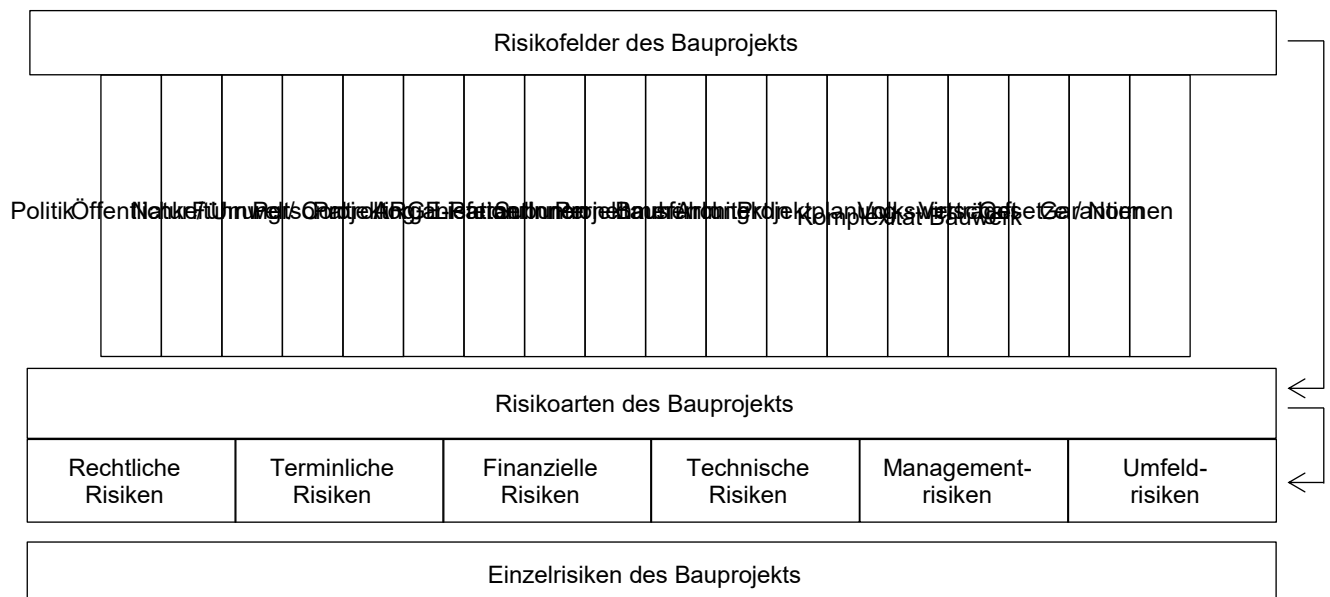


Abbildung 4: Zusammenhang zwischen Risikofeldern, Risikoarten und Einzelrisiken, Quelle: GIRMSCHIED (2010), S. 687 (leicht modifiziert).

³⁹ ÖNORM D 4900 (2021), Abschnitt 3.3.6.

⁴⁰ Vgl. SEIDEL (2011), S. 28.

⁴¹ Vgl. GIRMSCHIED (2010), S. 686f; KORENJAK u.a. (2019), S. 160.

⁴² Vgl. GIRMSCHIED (2010), S. 687.

Die Verteilung der Risiken zwischen den beteiligten Institutionen, wie BauherrInnen, PlanerInnen und Bauunternehmen, ist für jedes Projekt individuell zu vereinbaren und beeinflusst den Baupreis für den/die BauherrIn. Anhand folgender Abbildung werden Einzelrisiken eines Bauprojekts beispielhaft veranschaulicht und im Anschluss ausgewählte Risiken erläutert, sofern ihre Bezeichnung nicht selbsterklärend ist. Darüber hinaus wird auf die Verantwortlichkeiten der am Bau beteiligten Parteien eingegangen.⁴³

Rechtliche und vertragliche Risiken	Terminliche Risiken	Finanzielle Risiken	Technische Risiken	Managementrisiken	Umfeldrisiken
<ul style="list-style-type: none"> - Rechtliche Änderungen (Gesetze, Steuern, Umweltschutzbeschränkungen etc.) - Vertragskonflikte - Baubewilligung, Einsprachen und Auflagen - Baustellenzugänglichkeit - Vertrags- und Rechtsgrundlagen - Vertragsabweichungen 	<ul style="list-style-type: none"> - Terminplanung - Verspätete Baubewilligung - Einsprachen - Nicht eingehaltene Termine - Subunternehmerzuverlässigkeit 	<ul style="list-style-type: none"> - Finanz- und Kostenstrukturrisiko - Konkurs von Subunternehmern - Liquidität - Eigenkapital - Kostenflexibilität - Garantien, Haftung, Folgeschäden - Abnahme- und Zahlungsbedingungen 	<ul style="list-style-type: none"> - Planungsfehler - Neue technische Methoden - Fehler im Bauablauf - Neue Materialien und Geräte - Leistung der Geräte - Fehler in Planumsetzung - Arbeitsunfälle 	<ul style="list-style-type: none"> - Managementkompetenz - Ungenügende Ressourcenbereitstellung - Projektorganisation - Mangelhafter Informationsfluss 	<ul style="list-style-type: none"> - Wetter - Höhere Gewalt - Streiks - Umweltrisiken - Verzögerung im Bewilligungsverfahren - Politisches Umfeld

Abbildung 5: Risikoarten eines Bauprojekts, Quelle: GIRMSCHEID (2010), S. 688 (leicht modifiziert).

Die kaufmännischen Risiken setzen sich aus rechtlichen, vertraglichen, terminlichen sowie finanziellen Risiken zusammen. Im Rahmen der finanziellen Risiken spielen in der Baubranche Haftungen für Schäden sowie Konkurse eine wesentliche Rolle, da der Ausfall einer am Bauprojekt beteiligten Partei gravierende Folgen mit sich ziehen kann. Aus diesem Grund ist es essenziell, dass jede Partei die eigene finanzielle Situation sowie die Situation der Beteiligten im Auge behält. Um die Finanzlage des Unternehmens besser einzustufen bzw. die Haftung zu gewährleisten, fordern BauherrInnen im Zuge von Großprojekten vermehrt Bankgarantien, welche von Banken ausgestellt werden. Im Falle von Mängeln oder Schäden, die nach Abschluss der Ausführungsphase entstehen, hat der/die BauherrIn die Möglichkeit diese Garantie, welche die zusätzlich entstehenden Kosten deckt, zu ziehen. Demgegenüber steht auf Seite des Bauunternehmens das Risiko der mangelhaften Zahlungsbereitschaft und -fähigkeit der BauherrInnen. Verzögerungen von Teilzahlungen durch BauherrInnen sind im Baugeschäft alltäglich. Für Arbeitsunfälle sowie eine mangelhafte Bauausführung ist der/die BauunternehmerIn verantwortlich. Da sich der/die BauunternehmerIn gegen das Unfallrisiko versichern kann und er/sie der Verhältnisse auf der Baustelle kennt sowie das daraus resultierende Unfallrisiko am besten beeinflussen kann.⁴⁴

⁴³ Vgl. GIRMSCHEID (2010), S. 687f.

⁴⁴ Vgl. GIRMSCHEID (2010), S. 688ff.

Die Verantwortung für mangelhafte Bauausführungen fällt in den Bereich des Bauunternehmens, sofern der Ursprung nicht in einem Planungsfehler liegt. Im Zusammenhang mit der Ausführung von Bauprojekten bestehen ein Mangel an Arbeitskräften, Materialien und Ausrüstungen als Managementrisiken. BauunternehmerInnen verfügen oftmals bei der Erfüllung von vertraglichen Verpflichtungen nicht über ausreichende Ressourcen in Bezug auf Arbeitskräfte, Geräte, Materialien oder Ausrüstungen. Die Verantwortung dafür tragen sie selbst. Um weitere Managementrisiken zu vermeiden, ist vom Bauunternehmen im Zuge des Personalmanagements sicherzustellen, dass ausreichend qualifiziertes Personal für die zu erbringenden Leistungen verfügbar ist. Da sich der/die BauherrIn gegen Umfeldrisiken im Sinne von Risiken höherer Gewalt bzw. außerordentlicher Ereignisse, wie beispielsweise Fluten, Erdbeben oder Sturm, versichern kann, werden diese in der Regel von ihm/ihr getragen. Dennoch ist der/die PlanerIn in einem gewissen Ausmaß für die adäquate Planung unter Berücksichtigung der Standfestigkeit bei bestimmten Naturgewalten verantwortlich. In Hinblick auf Umweltrisiken, welche sich aus dem Bauwerk oder dessen Betrieb ergeben, gilt festzuhalten, dass diese grundsätzlich von dem/der BauherrIn getragen werden. Stehen Umweltrisiken im Zusammenhang mit der Bauausführung fallen sie in den Verantwortungsbereich des Bauunternehmers bzw. der Bauunternehmerin.⁴⁵

Die oben angeführten Risiken finden in der Kalkulation oftmals keine oder lediglich unzureichende Berücksichtigung. Dies kann die Wirtschaftlichkeit eines Bauvorhabens negativ beeinflussen und schlussendlich fatale Folgen mit sich ziehen. Beispielsweise wenn Termine nicht eingehalten, Kosten überschritten oder Qualitätsanforderungen bzw. -standards nicht erreicht werden.⁴⁶

2.5 Rechtliche Rahmenbedingungen in Österreich

Mit Inkrafttreten des Rechnungslegungsänderungsgesetzes 2004 (ReLÄG 2004) bzw. des Unternehmensrechtsänderungsgesetzes 2008 (URÄG 2008) in Umsetzung der 8. EU-Richtlinie sind in Österreich erstmals allgemein verbindliche Rechtsnormen zur Risikoberichterstattung sowie zum Risikomanagement entstanden. Die mit dem unternehmensinternen Risikomanagement in zusammenhangstehende Pflicht der Implementierung sowie diverse Kommunikations-, Berichterstattungs- und Überwachungspflichten für die Organe der Gesellschaft und deren Abschlussprüfer ergeben sich aus mehreren Gesetzesstellen.⁴⁷

⁴⁵ Vgl. GIRMSCHIED (2010), S. 689ff.

⁴⁶ Vgl. KORENJAK u.a. (2019), S. 161.

⁴⁷ Vgl. WIEDERMANN (2020), S. 281f, EXNER/RUTHNER (2019), S. 20.

Jedoch existiert in der österreichischen Gesetzgebung keine allgemeingültige Definition des „Risikomanagements“. Konkrete Anforderungen an ein ordnungsgemäßes Risikomanagementsystem lassen sich nicht ableiten.⁴⁸

2.5.1 Gesetzliche Grundlagen

Unternehmensgesetzbuch

Für österreichische Unternehmen besteht durch das ReLÄG 2004 seit 2005 die explizite Pflicht zur Risikoberichterstattung im Lagebericht. Gem. § 243 (1) bzw. § 267 (1) des Unternehmensgesetzbuch (UGB) sind im (Konzern-)Lagebericht der Geschäftsverlauf, einschließlich des Geschäftsergebnisses und die Lage des Unternehmens bzw. Konzerns so darzustellen, dass ein möglichst getreues Bild der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage vermittelt wird. Darüber hinaus sind die wesentlichen Risiken und Ungewissheiten, denen das Unternehmen bzw. der Konzern ausgesetzt ist, zu beschreiben. Die Ausgestaltung des (Konzern-)Lageberichtes ist in § 243 (3) Z 5 lit. a bzw. § 267 (3) Z 5 lit. a UGB geregelt. Hier sieht der österreichische Gesetzgeber vor, dass bei Verwendung von Finanzinstrumenten auf die Risikomanagementziele und -methoden einzugehen ist, sofern diese wesentlich sind. Ein Anhaltspunkt für die konkrete Ausgestaltung des Risikomanagements besteht jedoch nicht.

Durch das URÄG 2008 erfolgte eine Erweiterung der gesetzlichen Vorschriften in Hinblick auf die Anforderungen an die Risikoberichterstattung sowie die Risikoüberwachung. Mit § 243a (2) bzw. § 267 (3b) UGB wurden die Vorschriften zur (Konzern-)Lageberichterstattung erweitert. Hierbei sind nun von Gesellschaften nach § 189a Z 1 lit. a UGB Angaben zu den wichtigsten Merkmalen des internen Kontrollsystems und des Risikomanagementsystems in Hinblick auf den Rechnungslegungsprozess gefordert. Des Weiteren sind gem. § 238 (1) Z 10 bzw. § 266 iVm § 251 (1) UGB bei Geschäften, welche nicht in der Bilanz enthalten sind und finanzielle Auswirkungen auf die Gesellschaft haben, die finanziellen Risiken und Vorteile im Anhang offenzulegen.⁴⁹

Aktiengesetz

Das Aktiengesetz (AktG) sieht eine Vielzahl an Verpflichtungen für den Vorstand und Aufsichtsrat vor. Da die Leitung einer Aktiengesellschaft gem. § 70 (1) AktG im Verantwortungsbereich des Vorstands liegt und er die Sorgfaltspflicht gem. § 84 AktG zu erfüllen hat, ist er gem. § 82 AktG für ein Rechnungswesen und Internes Kontrollsystem (IKS), die den Anforderungen des Unternehmens entsprechen, verantwortlich. Durch Führung eines angemessenen IKS soll die Sicherheit, Ordnungsmäßigkeit und Wirtschaftlichkeit der Gesellschaft gewährleistet werden.⁵⁰

⁴⁸ Vgl. WIEDERMANN (2020), S. 281f, EXNER/RUTHNER (2019), S. 20.

⁴⁹ Vgl. WIEDERMANN (2020), S. 281f, EXNER/RUTHNER (2019), S. 20f.

⁵⁰ Vgl. WIEDERMANN (2020), S. 282f.

Folglich hat der Vorstand sämtliche Maßnahmen, die für eine rechtzeitige und regelkonforme Finanzberichterstattung, für eine ordnungsgemäße Unternehmensleitung sowie für die Berichterstattung an den Aufsichtsrat und für die Verfolgung der Unternehmensziele erforderlich sind, zu setzen. Die Berichterstattung an den Aufsichtsrat wird in § 81 AktG geregelt. Eine Überwachung der Wirksamkeit des IKS, gegebenenfalls des internen Revisionssystems und des Risikomanagementsystems einer Gesellschaft, ist gem. § 92 (4a) Z 4 lit. b AktG vom Prüfungsausschuss, welcher bei Gesellschaften nach § 189a Z 1 lit. a und d UGB sowie Gesellschaften mit Merkmalen des § 271a (1) UGB zu bestellen ist, durchzuführen. Börsennotierte Gesellschaften, welche sich den Regelungen des Corporate Governance Kodex (CGK) unterwerfen, unterliegen erweiterten Angabe- und Prüfpflichten. Eine konkrete Ausgestaltung des IKS bzw. RMS ist gesetzlich jedoch nicht definiert.⁵¹

Gesellschaft mit beschränkter Haftung Gesetz

Die gesetzlichen Regelungen im Gesellschaft mit beschränkter Haftung Gesetz (GmbHG) sind ident zu jenen des Aktiengesetzes. Dem Geschäftsführer iSd § 15 GmbHG ist, als leitendes Organ, gem. § 22 GmbHG die Führung eines Rechnungswesens und IKS zugewiesen. In § 28a GmbHG ist die Berichterstattung an den Aufsichtsrat festgelegt. Die Überwachung der Wirksamkeit des IKS, gegebenenfalls des internen Revisionssystems und des Risikomanagementsystems einer Gesellschaft wird in § 30g (4a) Z 4 lit. b GmbHG geregelt. Die Einrichtung des Überwachungssystems ist analog zu § 92 (4a) Z 4 lit. b AktG.

2.5.2 Normen und Standards

Da sich aus der österreichischen Gesetzgebung keine allgemeingültigen Definitionen in Bezug auf Risikomanagement bzw. ein Risikomanagementsystem ableiten lassen und keine konkreten Anforderungen an das zu implementierende System existieren, werden zusätzlich Normen sowie nationale und internationale Standards herangezogen. Durch diese Normen zur freiwilligen Selbstverpflichtung und Standards zum Risikomanagement wird Orientierung bei der Ausgestaltung des Risikomanagements geschaffen. Als Bedeutendste sind der Corporate Governance Kodex, der internationale Standard „ISO 31000“ und die österreichische Norm-Reihe „ÖNORM D 490x“ zu nennen.⁵²

⁵¹ Vgl. WIEDERMANN (2020), S. 282f; EXNER/RUTHNER (2019), S. 22.

⁵² Vgl. WIEDERMANN (2020), S. 284.

Österreichischer Corporate Governance Kodex

Corporate Governance stellt einen rechtlichen und faktischen Ordnungsrahmen zur Leitung und Überwachung eines Unternehmens dar. Ziel der Corporate Governance ist es eine langfristige gute und verantwortungsbewusste Unternehmensführung zu schaffen.⁵³ Im Rahmen des österreichischen Corporate Governance Kodex wird dieser Ordnungsrahmen österreichischen Aktiengesellschaften zur Verfügung gestellt. Der österreichische CGK enthält neben wichtigen gesetzlichen Vorschriften international übliche Vorschriften, deren Nichteinhaltung erklärt und begründet werden müssen. Darüber hinaus beinhaltet der CGK Regeln, die über diese Anforderungen hinausgehen und freiwillig angewendet werden sollten.⁵⁴

Der Kodex differenziert zwischen drei Regelkategorien:⁵⁵

1. (L) Legal Requirement: Die Regel beruht auf zwingenden Vorschriften.
2. (C) Comply or Explain: Die Regel soll eingehalten werden; Abweichungen sind zu erklären und begründen.
3. (R) Recommendation: Die Regel hat Empfehlungscharakter; eine Nichteinhaltung ist nicht offenzulegen oder zu begründen.

In weiterer Folge werden die für das Risikomanagement bedeutsamsten Regelungen erläutert:⁵⁶

Kapitel III, Regel 9: „Der Vorstand informiert den Aufsichtsrat regelmäßig, zeitnah und umfassend über alle relevanten Fragen der Geschäftsentwicklung, einschließlich der Risikolage und des Risikomanagements der Gesellschaft und wesentlicher Konzernunternehmen.“ (L)

Kapitel IV, Regel 18: „In Abhängigkeit von der Größe des Unternehmens ist eine interne Revision als Stabstelle des Vorstands einzurichten oder an eine geeignete Institution auszulagern. Über Revisionsplan und wesentliche Ergebnisse ist dem Prüfungsausschuss zumindest einmal jährlich zu berichten.“ (C)

⁵³ Vgl. ROMEIKE (2017), S. 14.

⁵⁴ S. ÖSTERREICHISCHER CORPORATE GOVERNANCE KODEX (2021), S. 11ff.

⁵⁵ S. ÖSTERREICHISCHER CORPORATE GOVERNANCE KODEX (2021), S. 14.

⁵⁶ S. ÖSTERREICHISCHER CORPORATE GOVERNANCE KODEX (2021), S. 19ff.

Kapitel V, Regel 37:	„Der Aufsichtsratsvorsitzende bereitet die Aufsichtsratssitzungen vor. Er hält insbesondere mit dem Vorstandsvorsitzenden regelmäßig Kontakt und diskutiert mit ihm die Strategie, die Geschäftsentwicklung und das Risikomanagement des Unternehmens.“ (C)
Kapitel V, Regel 40:	„Es ist ein Prüfungsausschuss einzurichten. Diesem muss eine Person angehören, die über den Anforderungen des Unternehmens [...] Der Prüfungsausschuss ist insbesondere für die Überwachung des Rechnungslegungsprozesses, der Wirksamkeit des internen Kontroll- und Risikomanagementsystems [...] zuständig.“ (L)
Kapitel VI, Regel 69:	„Die Gesellschaft legt im Konzernlagebericht eine angemessene Analyse des Geschäftsverlaufs vor und beschreibt darin ihre wesentlichen Risiken und Ungewissheiten sowie die wichtigen Merkmale des IKS und RMS in Hinblick auf den Rechnungslegungsprozess. [...]“ (L)
Kapitel VI, Regel 70:	„Die Gesellschaft beschreibt im Konzernlagebericht die wesentlichen eingesetzten Risikomanagement-Instrumente in Bezug auf nicht-finanzielle Risiken.“ (C)
Kapitel VI, Regel 83:	„Darüber hinaus hat der Abschlussprüfer auf Grundlage der vorgelegten Dokumente und der zur Verfügung gestellten Unterlagen die Funktionsfähigkeit des Risikomanagements zu beurteilen und dem Vorstand zu berichten. [...]“ (C)

ISO 31000 (2018) „Risikomanagement – Leitlinien“

Im Fokus der Internationalen Organisation für Normung stehen Personen, die Werte in Organisationen schaffen und bewahren, indem sie mit Risiken umgehen, Entscheidungen treffen, Ziele festlegen und erreichen sowie Leistung verbessern. Die ISO 31000 (2018) ist ein allgemein entwickelter Ansatz, welcher Leitlinien für die Behandlung von Risiken festlegt. Die Anwendung der ISO 31000 (2018) bezieht sich nicht auf ein Fachgebiet oder eine bestimmte Branche. Aufgrund der Allgemeingültigkeit sind die Leitlinien von jeder Organisation über den gesamten Lebenszyklus und auf alle Aktivitäten auf allen Ebenen anwendbar.⁵⁷

⁵⁷ S. ISO 31000 (2018), S. 5ff.

Die praktische Umsetzung ist an die jeweiligen Erfordernisse und Eigenheiten, wie Ziele, Aufbau, Prozesse, Funktionen oder Projekte, der Organisation anzupassen. Damit die Behandlung von Risiken effizient, wirksam und konsistent erfolgt, empfiehlt die ISO 31000 (2018) die Beachtung dreier bedeutender Komponenten, welche in Verbindung mit der Behandlung von Risiken stehen. Diese Komponenten bilden die Grundsätze des Risikomanagements, das Rahmenwerk sowie der Risikomanagementprozess. Neben der Ausführung dieser Komponenten beinhaltet die Norm diverse Begriffsdefinitionen im Zusammenhang mit Risiko.⁵⁸

ÖNORM-Reihe D 490x „Risikomanagement für Organisationen und Systeme“

Um die Umsetzung der ISO 31000 (2018) „Risikomanagement – Leitlinien“ in der Praxis zu unterstützen, publiziert Austrian Standards International die ÖNORM-Reihe D 490x „Risikomanagement für Organisationen und Systeme“. Das Regelwerk setzt sich aus sechs ÖNORMEN, welche anhand folgender Abbildung veranschaulicht werden, zusammen.⁵⁹

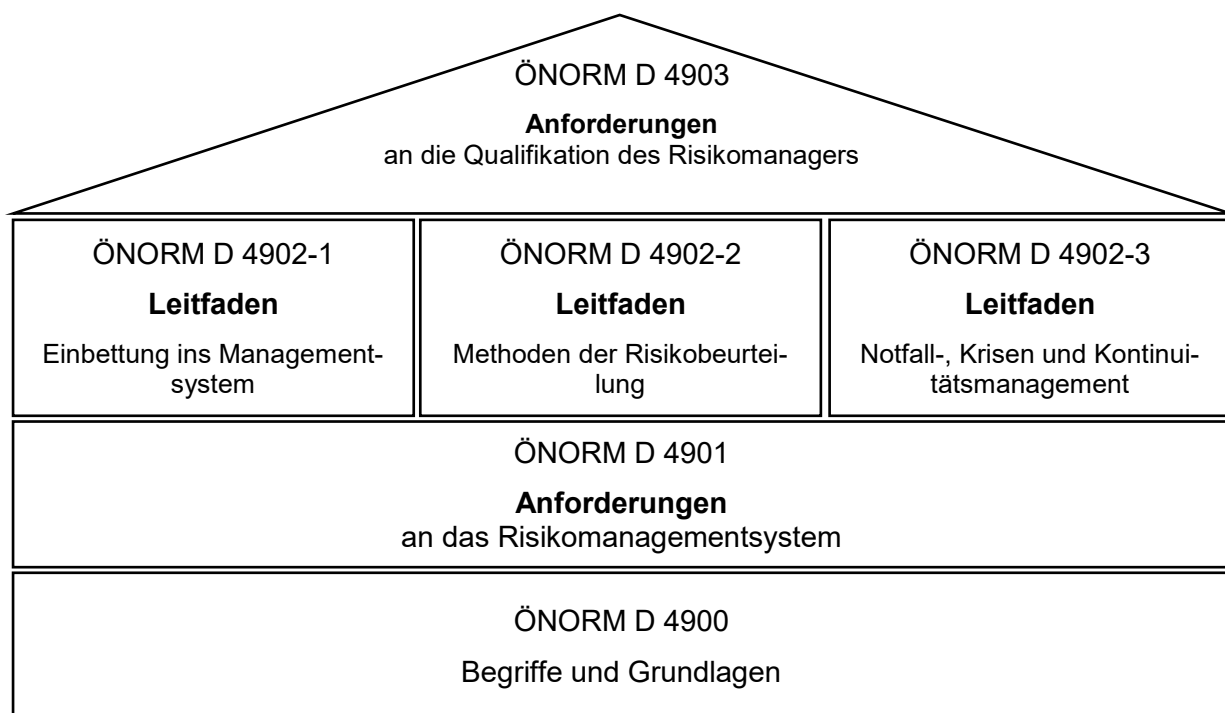


Abbildung 6: Risikomanagement für Organisationen und Systeme,
 Quelle: ÖNORM D 4900 (2021), S. 4 (leicht modifiziert).

⁵⁸ S. ISO 31000 (2018), S. 5ff; Vgl. HOFSTADLER/KUMMER (2017), S. 111f.

⁵⁹ S. ÖNORM D 4900 (2021), S. 3f.

Im Mittelpunkt der ÖNORM D 4900 (2021) steht die Erläuterung grundlegender Begrifflichkeiten zum Thema Risiko, dem Risikomanagementprozess sowie dem Risikomanagement. Darüber hinaus wird im Rahmen der Grundlagen des Risikomanagements die Anwendung von Risikomanagement, der systemische und integrierte Ansatz sowie das Zusammenwirken mit anderen Führungsinstrumenten dargestellt. Auch die Ziele und Grundsätze des Risikomanagements werden beleuchtet.⁶⁰ Die ÖNORM D 4901 (2021) beschreibt die allgemein gültigen Elemente, die zu einem Risikomanagement-System zählen. Wesentlicher Bestandteil davon ist der Risikomanagement-Prozess. Zusätzlich wird auf Verantwortlichkeiten sowie die Planung, Anwendung, Unterstützung, Überprüfung und Verbesserung des Risikomanagements eingegangen.⁶¹ Mit der ÖNORM D 4902 (2021), welche sich in 3 Teile gliedert, wird ein Leitfaden zur Integrierung des Risikomanagements, zur Durchführung der Risikobeurteilung sowie zum Notfall-, Krisen- und Kontinuitätsmanagement geschaffen. Die Integration des Risikomanagements in wesentliche Prozesse oder Managementsysteme einer Organisation sowie in die Organisationskultur wird in der ÖNORM D 4902-1 (2021) beleuchtet.⁶² Im Fokus der ÖNORM D 4902-2 (2021) stehen die Methoden und Vorgehensweise der Risikobeurteilung sowie ihre Anwendung. Die Methoden differenzieren sich in fünf Gruppen, welche aus Kreativitätstechniken, Szenario-Analysen, Indikatoren-Analysen, funktionale Analysen und statistische Methoden bestehen.⁶³ Die ÖNORM D 4902-3 (2021) bietet eine Beschreibung des Notfall-, Krisen- und Kontinuitätsmanagements einer Organisation, welche auf Risikoszenarien, die plötzlich, unerwartet und mit erheblichen Auswirkungen eintreten können, ausgerichtet ist. Zusätzlich zum Leitfaden wird auf Organisation und Dokumentation sowie Führungsansätze eingegangen.⁶⁴ Anforderungen an die Qualifikation des Risikomanagers, welcher in allen Anwendungsbereichen des Risikomanagements tätig sein kann, stehen im Zentrum der ÖNORM D 4903 (2021).⁶⁵

⁶⁰ S. ÖNORM D 4900 (2021), S. 2.

⁶¹ S. ÖNORM D 4901 (2021), S. 2f.

⁶² S. ÖNORM D 4902-1 (2021), S. 2.

⁶³ S. ÖNORM D 4902-2 (2021), S. 2f.

⁶⁴ S. ÖNORM D 4902-3 (2021), S. 2.

⁶⁵ S. ÖNORM D 4903 (2021), S. 2.

2.6 Das Risikomanagementsystem

Das Risikomanagementsystem beinhaltet die Elemente des Managementsystems einer Organisation mit der Aufgabe, Bedrohungen und Chancen zu erkennen und steuern. Ein wirksames Risikomanagementsystem setzt sich aus dem Risikomanagement-Framework sowie dem Risikomanagementprozess zusammen. Grundsätzlich besteht die Aufgabe des Managements darin, die Entwicklung und Anpassung des Unternehmens zu planen und Ziele und Strategien umzusetzen und daraus entstehende Ergebnisse zu bewerten. Zentraler Bestandteil der Rolle der Führungskräfte ist die Gestaltung eines ganzheitlichen Risikomanagement-Frameworks, welches die Risikopolitik bestimmt, das Risikomanagement in die Organisation integriert, Verantwortlichkeiten festlegt und Ressourcen verteilt. Die Führungsaufgabe wird anhand des Plan-Do-Check-Act-Zyklus (PDCA-Zyklus), welcher auch als Deming-Kreis bekannt ist, umrissen. Im Rahmen der Komponente *D* des PDCA-Zyklus, welche für Do bzw. Umsetzen steht, erfolgt die Anwendung und Umsetzung des Risikomanagementprozesses im Unternehmen. Zum besseren Verständnis und zur Veranschaulichung des Aufbaus eines vollständigen Risikomanagementsystems dient die nachstehende Abbildung.⁶⁶

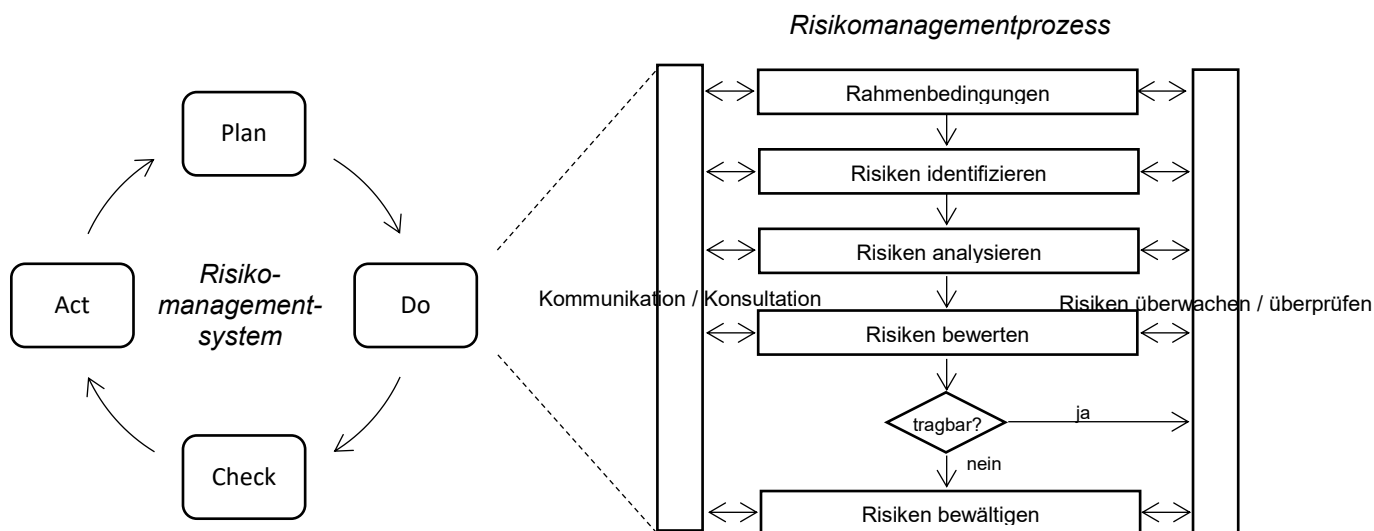


Abbildung 7: Das Risikomanagementsystem, Quelle: BRÜHWILER (2016), S. 228 (leicht modifiziert).

⁶⁶ S. ÖNORM D 4900 (2021), S. 14; Vgl. BRÜHWILER (2016), S. 228; TENCKHOFF/SIEGMANN (2019), S. 144.

2.6.1 Das Risikomanagement-Framework

Voraussetzung für ein effektives Risikomanagement ist die Festlegung einer Risikopolitik im Unternehmen. Sie ist im PDCA-Zyklus Teil der Planung und beschreibt die konkrete Ausgestaltung des Risikomanagementsystems in der Organisation. Zweck der Risikopolitik ist die Festlegung der Ziele und Strategien für das Risikomanagement sowie der Maßnahmen zu deren praktischen Umsetzung. Die Risikopolitik stellt eine Vorgabe, welche von der Leitung der Organisation verbindlich festgelegt und als dokumentierte Information zur Verfügung gestellt sowie aufrechterhalten wird, dar. Im Rahmen der Risikopolitik ist im Unternehmen sicherzustellen, dass sich die Politik auf die strategischen Ziele, einschließlich Veränderungen des Umfelds, operationelle Tätigkeiten sowie bindende Verpflichtungen der Organisation bezieht. Darüber hinaus sind die wesentlichen Risiken der Organisation zu berücksichtigen und die Aufgaben, Rollen, Verantwortungen und Kompetenzen im Umgang mit Risiken festzulegen. Zudem besteht die Aufgabe der Risikopolitik in der Förderung der Risikokommunikation sowie offenen Fehler- und Risikokultur. Die im Unternehmen festgelegte Risikopolitik richtet sich primär an die Führungskräfte, Mitarbeitende und externe Stakeholder, welche auch KundInnen und LieferantInnen umschließen.⁶⁷

Die im Zuge der Risikopolitik erarbeitete Risikostrategie gibt die grundsätzliche risikopolitische Ausrichtung des Unternehmens vor. Aufgrund der Ausrichtung auf die Unternehmensstrategie zeigt die Risikostrategie die Auswirkungen der Geschäftsstrategie auf die Risikosituation des Unternehmens auf. Bereits in der Strategiefindung sind Regelungen für einen einheitlichen Umgang mit Risiken festzulegen.⁶⁸ Angesichts der Erarbeitung einer Risikostrategie beschäftigen sich Verantwortliche mit der Risikobereitschaft des Unternehmens. Dahingehend sind der Risikoappetit, die Risikoakzeptanz, -toleranz und -tragfähigkeit zu klären und einheitlich festzulegen. In erster Linie ist der *Risikoappetit*, welcher als „Einstellung, bestimmte Risiken bewusst zu akzeptieren“⁶⁹ definiert wird, zu bestimmen. Einhergehend mit dem Risikoappetit wird die Entscheidung ein Risiko zu tragen, welche unter *Risikoakzeptanz* bekannt ist, gefällt. Demgegenüber stellt sich in Hinblick auf die *Risikotoleranz* die Frage, inwiefern das Unternehmen bereit ist, über die Risikoakzeptanz hinausgehende Risiken anzunehmen und mit eigenen Ressourcen zu übernehmen. Im Rahmen der *Risikotragfähigkeit* gilt es allgemein zu klären, inwiefern das Unternehmen fähig ist das Gesamtrisiko durch verfügbare (finanzielle) Mittel zu tragen.⁷⁰

⁶⁷ S. ÖNORM D 4901 (2021), S. 10f; Vgl. BRÜHWILER (2016), S. 230f.

⁶⁸ Vgl. ROHLFS/MAHNKE (2020), S. 9; SEIDEL (2011), S. 28.

⁶⁹ ÖNORM D 4900 (2021), Abschnitt 3.2.5; Vgl. SEIDEL (2011), S. 57.

⁷⁰ S. ÖNORM D 4900 (2021), S. 7f; ROHLFS/MAHNKE (2020), S. 10.

Zweck der Risikostrategie ist es aufzuzeigen, wie Risikomanagement im Unternehmen angewendet sowie methodisch und organisatorisch umgesetzt wird. Zudem ist im Zuge der Risikostrategie festzulegen, wie Risiken gesteuert werden. Der Umgang mit Konfliktsituationen in Hinblick auf die Ziele des Unternehmens und den Leistungsanreizen von Führungskräften sowie MitarbeiterInnen ist im Rahmen der Risikostrategie zu determinieren. Unter anderem sind anlässlich der Risikofrüherkennung qualitative und quantitative Indikatoren und eine daraus abgeleitete Frühwarnung in der Risikostrategie zu bestimmen.⁷¹

Rollen im Risikomanagementsystem

Im Zusammenhang mit der Anwendung von Risikomanagement sind diverse Aufgaben und Kompetenzen festzulegen. Gem. ISO 31000 (2018) Abschnitt 5.4.3 ist die oberste Leitung bzw. sind die Aufsichtsorgane für die Zuweisung von Befugnissen, Verantwortlichkeiten und Rechenschaftspflichten für die relevanten Rollen im Risikomanagement verantwortlich. Die Kommunikation auf allen Ebenen der Organisation liegt in deren Verantwortungsbereich. Zudem wird empfohlen die Hauptverantwortlichkeit des Risikomanagements in den Fokus zu rücken und die Personen mit Rechenschaftspflicht und Befugnis für die Behandlung von Risiken durch die oberste Leitung bzw. der Aufsichtsorgane zu bestimmen.⁷²

Verpflichtung der obersten Leitung

Der Umgang mit Risiken im Unternehmen liegt im Verantwortungsbereich der obersten Leitung. Sie hat sicherzustellen, dass Risikomanagement angemessen in die Organisation eingebunden wird und ist folglich auch rechenschaftspflichtig.⁷³

Die angemessene Gestaltung, Umsetzung, Bewertung, laufende Verbesserung und Weiterentwicklung der Komponenten des Risikomanagementsystems sowie die Zuteilung der notwendigen Ressourcen sind Zuständigkeit der obersten Leitung. Darüber hinaus ist die Anordnung einer Risikopolitik und Festlegung einer Vorgehensweise, welche dem Kontext der Organisation, ihren Zielen, Tätigkeiten und Anforderungen entspricht, von der obersten Leitung zu verantworten. Auch die notwendigen Befugnisse und Verantwortungen sind den entsprechenden Stufen der Organisation zuzuweisen und die wesentlichsten Risiken regelmäßig zu steuern. Die Aufgaben, jedoch nicht die Verantwortung, der obersten Leitung sind übertragbar.⁷⁴

⁷¹ S. ISO 31000 (2018), Abschnitt 5.2.2.

⁷² S. ISO 31000 (2018), Abschnitt 5.4.3.

⁷³ S. ÖNORM D 4900 (2021), Abschnitt 5.1.

⁷⁴ S. ÖNORM D 4900 (2021), Abschnitt 5.1.

RisikoeignerIn

Als Beauftragte/r der obersten Leitung sind Risikoeigner Entscheidungsträger, die über gewisse Entscheidungskompetenzen verfügen. Risikoeigner weisen eine Vorbildfunktion auf. Folglich ist der Akzeptanz durch sämtliche MitarbeiterInnen ein besonderer Stellenwert zugeschrieben.⁷⁵ Als zentrale Aufgabe von RisikoeignerInnen ist die Sicherstellung der Integration des Risikomanagements in die Führungstätigkeit sowie in die Prozesse anzusehen. Zudem ist zu gewährleisten, dass Risiken frühzeitig erkannt und beurteilt, die Ergebnisse der Risikobeurteilung berücksichtigt und Maßnahmen zur Risikobewältigung umgesetzt werden. RisikoeignerInnen tragen ebenso die Verantwortung für die Risikokommunikation mit allen Beteiligten.⁷⁶

RisikomanagerIn

RisikoeignerInnen werden von RisikomanagerInnen, welche als FachexpertInnen die fachlichen Anforderungen innerhalb der Organisation sicherstellen, unterstützt. Die notwendigen Fähigkeiten der RisikomanagerInnen sind fachlicher Natur. Folglich besitzt der/die RisikomanagerIn keine Entscheidungsbefugnis, wie der/die RisikoeignerIn.⁷⁷ Der/Die RisikomanagerIn hat sicherzustellen, dass Ziel und Zweck des Risikomanagements von der obersten Leitung und den RisikoeignerInnen verstanden werden und der Risikomanagementprozess in der Organisation eingeführt sowie angewendet wird. Des Weiteren ist er/sie für den Einsatz geeigneter Risikobeurteilungsmethoden und die Umsetzung daraus resultierender Maßnahmen verantwortlich. Die Einrichtung von Schnittstellen zu anderen risikobasierten Teilbereichen und Berichterstattung über Umsetzung und Wirksamkeit an die oberste Leitung liegen ebenso im Verantwortungsbereich der RisikomanagerInnen.⁷⁸

AuditorInnen

Aufgabe von AuditorInnen ist die Überprüfung der Wirksamkeit des Risikomanagements im Zuge eines objektiven und unabhängigen Verfahrens. Die Ergebnisse sind der obersten Leitung bzw. den Überwachungsorganen zu berichten. Im Rahmen der Überprüfung können interne Personen und Organe oder externe Personen bzw. Organisationen herangezogen werden.⁷⁹

⁷⁵ Vgl. BRÜHWILER (2016), S. 235.

⁷⁶ S. ÖNORM D 4901 (2021), Abschnitt 5.3.2.

⁷⁷ Vgl. BRÜHWILER (2016), S. 236.

⁷⁸ S. ÖNORM D 4901 (2021), Abschnitt 5.3.3.

⁷⁹ S. ÖNORM D 4901 (2021), Abschnitt 5.3.4.

Integration ins Managementsystem

Angesichts der engen Verbindung mit den Zielen, Tätigkeiten und Anforderungen der Organisation ist Risikomanagement als integraler Bestandteil sämtlicher Unternehmensaktivitäten handzuhaben. Ein isolierter Einsatz des Risikomanagements ohne Bezug zu anderen Komponenten der Führung des Unternehmens erweist sich als ungeeignet. Sinn ist es das Risikomanagementsystem mit dem bestehenden Managementsystem oder Teilen davon zu vernetzen und daraus resultierende Synergien zu nutzen.⁸⁰

Die Umsetzung der Integration von bestehenden Führungsinstrumenten, Kernprozessen oder operativen Leistungsprozessen sowie Teilbereichen des Managementsystems ist im Rahmen der Risikopolitik sicherzustellen. Zudem sind von der Risikopolitik Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten sowie Kommunikationsabläufe an den Schnittstellen zwischen Organisations-Risikomanagement und risikobasierten Teilbereichen festzulegen. Der Informationsaustausch und die Interaktion zwischen den Führungsinstrumenten sind ebenso im Rahmen der Risikopolitik zu gewährleisten. Folge dessen sind Doppelgleisigkeiten zwischen den unterschiedlichen Teilbereichen zu verhindern. Um eine laufende Verbesserung des Risikomanagements zu erzielen, liegt die Verpflichtung zur Bewertung der integralen Bestandteile bei der Risikopolitik. Im Zuge der Kommunikation sind die Bedeutung und die Ergebnisse des Risikomanagements innerhalb der Organisation und den relevanten interessierten Parteien zu vermitteln. Hierfür gilt es Berichtsprozesse sowie die interne und externe Kommunikation von Risiken festzulegen.⁸¹

Um eine effektive Steuerung der Risiken auf Gesamtunternehmensebene zu erzielen, ist das Risikomanagement auf allen Ebenen des Managements als integraler Bestandteil des Führungs- und Planungsprozesses zu etablieren. Das zentrale Ziel besteht in der Schaffung von Transparenz in der strategischen sowie operativen Unternehmensplanung. Zudem soll eine laufende Überwachung und permanente Steuerung der Risiken sichergestellt und ein hierarchieübergreifendes Risikobewusstsein im Unternehmen geschaffen werden.⁸²

Den Managementebenen des Risikomanagements, welche sich in die normative, strategische und operative Ebene differenzieren, kommen unterschiedliche Funktionen zu. Das *normative Risikomanagement* besteht aus der Risikokultur sowie der Risikopolitik und stellt den Grundbaustein für die weiteren Führungsebenen dar. Aufbauend auf die Risikopolitik folgt im *strategischen Risikomanagement* die Formulierung der Risikostrategie sowie strategischer Ziele.

Die durch das normative und strategische Management definierten Vorgaben werden im Zuge des operativen Risikomanagements in Form des Risikomanagementprozesses umgesetzt.⁸³

⁸⁰ Vgl. BRÜHWILER (2016), S. 238f.

⁸¹ S. ÖNORM D 4901 (2021), Abschnitt 5.2.3.

⁸² Vgl. GRÄF (2011), S. 69.

⁸³ Vgl. KÖNIGS (2017), S. 122ff.

In Hinblick auf projektorientierte Bauunternehmen bedeutet dies, dass Risikomanagement in den Zuständigkeitsbereich der ProjektleiterInnen fällt. Aufgabe der Projektleitung ist die adäquate Steuerung sämtlicher identifizierter Risiken, die den Projekterfolg in Frage stellen können.⁸⁴

2.6.2 Der Risikomanagementprozess

Die Umsetzung des Risikomanagements erfolgt im PDCA-Zyklus im Zuge des D, welches für Do bzw. Umsetzen steht. Um beim Leser ein Grundverständnis zu schaffen, wird in diesem Kapitel der Risikomanagementprozess lediglich grob umrissen. In Kapitel 4 erfolgt im Zuge der Weiterentwicklung des Risikomanagementsystems eine detaillierte Erarbeitung der einzelnen Phasen des Risikomanagementprozesses im Hinblick auf anwendbare Methoden und Instrumente.

Ziel des Risikomanagementprozesses ist es einzelne Risiken zu identifizieren und bewerten, um sie folglich angemessen steuern und kontrollieren zu können. Eine angemessene Kommunikation und Konsultation der EntscheidungsträgerInnen während allen Prozessphasen ist essenziell. Um dies vornehmen zu können, ist es zu Beginn notwendig die Rahmenbedingungen des Risikomanagementprozesses abzuklären. Im Zuge der an der Risikostrategie ausgerichteten Rahmenbedingungen werden Anlass, Ziel und Zweck sowie die sachliche und organisatorische Ausgestaltung des Risikomanagementprozesses aufgezeigt. Sie stellen die Basis für die weiteren Schritte im Risikomanagementprozess dar. Im Anschluss an die Klärung der Rahmenbedingungen folgt die Phase der Risikoidentifikation. Die in der Risikoidentifikation eruierten Risikoquellen werden im Rahmen der Risikoanalyse auf dessen Ursachen und Wirkungen untersucht und anschließend in der Phase der Risikobewertung bewertet. Je nach Bewertungsergebnis werden für die Risiken im Zuge der Risikosteuerung angemessene Steuerungsmaßnahmen herangezogen. Die einzelnen Prozesse werden parallel kontinuierlich überwacht und durch ein laufendes Risikoreporting begleitet.⁸⁵

Projektbezogenes Risikomanagement

Bauunternehmen sind als projektorientierte Unternehmen stark auf die Betrachtung des Risikomanagements auf Projektebene angewiesen. Der Risikomanagementprozess kann demnach von der Gesamtunternehmensebene auf einzelne Projektebenen heruntergebrochen werden, sodass in jeder Projektorganisation der Risikomanagementprozess ganzheitlich durchgeführt wird. Gegenätzlich können die Einzelprojektbetrachtungen zum Gesamtunternehmensrisiko aggregiert werden. Voraussetzung ist, dass alle Projekte einem identen und systematischen Risikomanagement unterzogen werden.⁸⁶

⁸⁴ Vgl. MADAUSS (2020), S. 673.

⁸⁵ Vgl. BRÜHWILER (2016), S. 125ff; KORENJAK u.a. (2019), S. 162f, ROMEIKE/HAGER (2020), S. 87f.

⁸⁶ Vgl. GIRMSCHIED (2010), S. 685f.

Als integriertes Führungskonzept ist Risikomanagement als projektbezogene, projektübergreifende und unternehmensweite Führungsaufgabe aller Bereiche und Führungskräfte zu etablieren. Unterstützung erlangt das Risikomanagement durch das Risikocontrolling. Im Rahmen des Risikocontrollings wird eine zielorientierte Planung und Informationsversorgung sichergestellt. Zudem wird die Durchführung des Risikomanagements koordiniert und unterstützt.⁸⁷

Bei der Anwendung des Risikomanagementprozesses auf verschiedenen Ebenen der Organisation ist ein klarer Rahmen zu definieren. Folgende Gesichtspunkte sind bei der Festlegung des Anwendungsbereichs miteinzubeziehen:⁸⁸

- Ziel und erwartete Ergebnisse der durchzuführenden Schritte,
- geeignete Methoden der Risikobeurteilung,
- notwendige materielle und personelle Ressourcen,
- Rollen, Verantwortlichkeiten und Befugnisse,
- Bezug zu anderen Projekten, Prozessen und Aktivitäten,
- gesetzliche Anforderungen und
- dokumentierte Informationen.

Das Risikomanagementsystem ist idealerweise als Regelkreis zu planen und umzusetzen. In der Komponente C des PDCA-Zyklus, werden die vorläufigen Schritte genau analysiert. Es gilt zu entscheiden, ob die geplanten Rahmenbedingungen und der Risikomanagementprozess wieder zurückgenommen, angepasst oder endgültig etabliert werden. Bei einer längerfristigen Betrachtungsperiode besteht die Möglichkeit einer Leistungsbewertung des Risikomanagements. Hierbei wird eine Ermittlung des Zielerreichungsgrades durch diverse Analysen vorgenommen. Darüber hinaus wird die Umsetzung der Risikomanagementpolitik reflektiert. Im letzten Schritt des Regelkreislaufes, welcher das A für *Act* verkörpert, werden die Maßnahmen und Änderungen endgültig umgesetzt. Um die Wettbewerbsfähigkeit aufrechterhalten und steigern zu können ist es zwingend notwendig das Risikomanagementsystem laufend zu analysieren und auf neue Anforderungen anzupassen.⁸⁹

⁸⁷ Vgl. SCHÖN (2004), S. 287, AIGNER/AIGNER/AIGNER (2017), S. 201.

⁸⁸ S. ÖNORM D 4901 (2021), Abschnitt 8.3.2.

⁸⁹ Vgl. ANGERMEIER (2016), Onlinequelle [04.11.2021]; BRÜHWILER (2016), S. 259ff; KORENJAK u.a. (2019), S. 162f.

2.6.3 Organisationsformen des Risikomanagements

Die Integration des Risikomanagements kann unterschiedlich ausgestaltet werden. Einerseits kann Risikomanagement als selbstständige Organisationseinheit verankert oder in andere organisatorische Einheiten als Linienfunktionen oder Stabstellen eingegliedert werden.

Risikomanagement als eigene Stabstelle

Bei der Verankerung des Risikomanagements als eigenständige organisatorische Einheit ist eine Etablierung als Stabstelle in Betracht zu ziehen. Zentraler Vorteil des Aufbaus einer selbstständigen Stabstelle ist die ganzheitliche Sicht auf das Unternehmen. Aufgrund der Nähe zur Geschäftsführung wird eine bessere Einbindung in Entscheidungsprozesse des Top-Managements ermöglicht und Potenzial zum Verständnis für Risikomanagement geschaffen. Zudem kann der Fokus gänzlich auf Risikomanagement-Aufgaben gelegt werden. Die Organisation als Stabstelle bringt jedoch auch Nachteile mit sich. Angesichts des separaten Ansatzes werden andere risikomanagementnahe Funktionen gesondert betrachtet und das Unternehmen läuft Gefahr, dass beispielsweise durch das Controlling identifizierte Risiken nicht an die Stabstelle kommuniziert werden. Diese Herausforderung besteht vor allem in der Aufbauphase des Risikomanagements, wenn die neu geschaffene Stabstelle mit nur einer oder sehr wenigen Personen besetzt ist. Demnach ist es essenziell klare Richtlinien für die Zusammenarbeit mit anderen risikomanagementnahen Organisationseinheiten festzulegen. Insbesondere gilt es eine Schnittstelle zwischen Risikomanagement und Controlling sowie Regeln für einen systematischen Informationsaustausch zu definieren.⁹⁰

Risikomanagement im Finanzbereich

Durch die Integration des Risikomanagements in das externe Rechnungswesen, die Konzernfinanzierung oder andere Linienfunktionen wird eine enge Zusammenarbeit mit jener Stabstelle ermöglicht. Der Vorteil besteht darin, dass keine bereichsübergreifenden Schnittstellen zu definieren sind und sich die Aufgabenabgrenzung folglich weniger problematisch darstellt. Darüber hinaus werden dem Risikomanagement vollständigere Informationen über kaufmännische Daten geliefert. Durch die Konzentration auf finanzielle Risikoaspekte werden nicht finanzielle Risiken, wie beispielsweise Rechts- und Vertragsrisiken, vernachlässigt. Zudem ist aufgrund der Integration die Neutralität gegenüber anderen Stellen nicht mehr gegeben. Im Vergleich zu einer Stabstelle ist bei einer Integration in eine Linienfunktion die Nähe zur Geschäftsführung nicht vorhanden, wodurch eine schlechtere Einbindung in Entscheidungsprozesse vorherrscht.⁹¹

⁹⁰ Vgl. EXNER/RUTHNER (2019), S. 214.

⁹¹ Vgl. EXNER/RUTHNER (2019), S. 215.

Folglich werden Informationsflüsse länger, die Akzeptanz und Durchsetzbarkeit in anderen Bereichen geringer sowie das Verständnis für Risikomanagement geschmälert.⁹²

Risikomanagement im Controlling

Aufgrund dessen, dass Risikomanagement und Controlling überwiegend mit derselben Datenbasis arbeiten, ist die Integration in das Controlling vorteilhaft. Die zentrale Schnittstelle zwischen Risikomanagement und Controlling bilden die Risikobewertung sowie -aggregation. In Hinblick auf die Auswirkungen der Risiken auf geplante Ziele ist die Risikobewertung und folglich die Risikoaggregation als Gesamtwirkung der bewerteten Risiken ausschlaggebend. Durch die Integration des Risikomanagements in das Controlling können Doppelgleisigkeiten vermieden und Personalressourcen besser genutzt werden. Dieser Vorteil bringt aber auch den Nachteil der primären Betrachtung von finanziellen Risiken mit sich. Aufgrund dessen, dass das Risikomanagement auf den Daten des Controllings aufsetzt, sich mit den schwerpunktmäßig mit den Abweichungen beschäftigt und eine Weiterentwicklung des Controllings darstellt, ist diese Organisationsform die sinnvollste.⁹³

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass die Integration des Risikomanagements in das Controlling und die Implementierung des Risikomanagements in Form einer Stabstelle die sinnvollsten Möglichkeiten darstellen. Werden Risiken konsequent quantifiziert und aggregiert erweist sich die Integration ins Controlling, aufgrund des Informationszugangs, als sinnvoll. Steht die Risikoidentifikation, Risikosteuerung und Risikoberichterstattung im Fokus des Risikomanagements, ist die Etablierung einer eigenständigen Stabstelle empfehlenswert.⁹⁴

Insgesamt ist in Hinblick auf die Notwendigkeit eines Risikomanagementsystems festzuhalten, dass der nachhaltige Fortbestand sowie der strategische Erfolg eines Unternehmens davon abhängen, wie sich das Management mit Risiken auseinandersetzt. Durch die offengehaltenen gesetzlichen Vorschriften und Normen ist die Ausgestaltung des Risikomanagements vielfältig möglich. Dennoch ist die Organisation bei Umsetzung eines erfolgreichen Risikomanagements dazu angehalten, die Grundsätze des Risikomanagements stets zu beachten. Ein systematisches Risikomanagement sollte effektiv sein und in einem vertretbaren Maß an Zeit und Kosten erfolgen. Für Routineprojekte ist die Entwicklung eines standardisierten Konzepts empfehlenswert, weshalb in weiterer Folge dieser Arbeit das Risikomanagementsystem des Kooperationspartners weiterentwickelt und standardisiert wird.⁹⁵

⁹² Vgl. EXNER/RUTHNER (2019), S. 215.

⁹³ Vgl. STAMPFER (2019), S. 57f; EXNER/RUTHNER (2019), S. 215.

⁹⁴ Vgl. EXNER/RUTHNER (2019), S. 216.

⁹⁵ Vgl. BRAUWEILER (2019), S. 5; HOFFMANN (2017), S. 63f.

3 Erhebung und Analyse des gegenwärtigen Risikomanagements beim Kooperationspartner

Um die Weiterentwicklung des vorhandenen Risikomanagements beim Kooperationspartner vornehmen zu können, gilt es die gegenwärtige Vorgehensweise im Risikomanagement anhand geeigneter Forschungsmethoden zu erheben. Vor diesem Hintergrund werden in diesem Kapitel zunächst qualitative Methoden zur Erhebung von Geschäftsprozessen erläutert und hinsichtlich ihrer Relevanz begründet. Anschließend erfolgt die Erhebung und Darlegung des aktuellen Prozessablaufs im Risikomanagement. Zum Abschluss dieses Kapitels wird ein Ausblick für Optimierungsmöglichkeiten im gegenwärtigen Prozess gegeben.

3.1 Forschungsmethoden zur Prozesserhebung

Grundsätzlich erfolgt in der empirischen Forschung eine Differenzierung in quantitative und qualitative Forschungsmethoden. Quantitative Forschungsmethoden sind auf eine Vielzahl an Stichproben ausgerichtet. Ziel ist es statistisch auswertbare Daten zu generieren und Aussagen zur Verallgemeinerung zu treffen. Die qualitative Forschung hingegen bezieht sich auf Einzelfälle bzw. Sachverhalte, welche nicht auf methodisch standardisierte Art und Weise gemessen werden können. Die Generierung detaillierterer Informationen und die Schaffung eines Problemverständnisses durch beispielsweise eine differenzierte Beschreibung von Inhalten und/oder Prozessen oder die Ermittlung individueller Sichtweisen, Einstellungen, Motiven und Bedürfnissen stehen im Fokus der qualitativen Forschung.⁹⁶ In der Literatur finden sich zur qualitativen Recherche von Geschäftsprozessen verschiedene Methoden. Zu den bedeutendsten Recherchemethoden zählen das Prozessinterview, der Prozessworkshop, die Akten- und Datenrecherche sowie die teilnehmende Beobachtung. Da im Zuge dieser Masterarbeit ausschließlich ein Prozessworkshop oder ein Prozessinterview in Frage kommen, werden diese beiden Recherchemethoden folglich in Hinblick auf ihre wesentlichen Gesichtspunkte erläutert.⁹⁷

Der Prozessworkshop

Im Rahmen eines Prozessworkshops versammelt sich eine Vielzahl an MitarbeiterInnen, um in kurzer Zeit notwendige Informationen zwischen allen Beteiligten auszutauschen und zu diskutieren. Zentrales Ziel ist es Transparenz in der Zusammenarbeit zu schaffen und Optimierungspotenziale durch die unterschiedlichen Blickwinkel der Beteiligten zu erarbeiten. Prozessworkshops eignen sich, um die wesentlichsten Punkte eines Prozesses zu erheben.⁹⁸

⁹⁶ Vgl. MISOCH (2019), S. 1ff.

⁹⁷ Vgl. FELDBRÜGGE/BRECHT-HADRASCHEK (2005), S. 120.

⁹⁸ Vgl. FELDBRÜGGE/BRECHT-HADRASCHEK (2005), S. 123ff.

Die Klärung von Detailfragestellungen für eine kontinuierliche Analyse und Optimierung kann durch andere Recherchemethoden effizienter vorgenommen werden.⁹⁹

Das Prozessinterview

Eine detailliertere Informationsbeschaffung wird im Zuge der Recherche mittels einer Befragung bzw. eines Interviews sichergestellt. Zur Erhebung eines Prozesses stellt ein mündliches Interview mittels offener Fragen die geeignetste Methode dar und bietet eine Reihe an Vorteilen. Aufgrund der offenen Fragestellungen kann individuell auf den Befragten/die Befragte bzw. im Laufe der Befragung auftretende Aspekte eingegangen und spezifisch nachgefragt werden. Zudem besteht die Möglichkeit auf emotionale Äußerungen des/der Befragten einzugehen. Meinungen und Verbesserungsvorschläge können im Rahmen einer kooperativ geführten Befragung erhoben und zukünftig miteingebunden werden. Des Weiteren bieten die offenen Fragestellungen des freien bzw. unstrukturierten Interviews den größten Handlungsspielraum und veranlassen den Befragten zu ausführlichen Antworten. Der Fokus freier Interviews liegt auf der Gewinnung von Informationen.¹⁰⁰

Wahl der qualitativen Forschungsmethode

Da es sich bei der Prozesserhebung um eine Einzelfallbetrachtung handelt und die Erhebung des gegenwärtigen Risikomanagementprozesses von den dynamischen Eigenschaften der qualitativen Forschungsmethoden profitiert, wird im Zuge dieser Masterarbeit auf ein unstrukturiertes Prozessinterview zurückgegriffen. In Bezug auf die zuvor genannten Vorteile erweist sich diese Form des Interviews als sinnvoll, da der teilnehmende Personenkreis lediglich aus einer am Prozess beteiligten Mitarbeiterin besteht. Um den hohen Grad an Freiheits- und Reaktionsspielraum bei der Durchführung der mündlich freien Befragung zu nutzen, hat die Studierende sich in der Vorbereitungsphase zu behandelnde Themenfelder und mögliche Fragestellungen, welche allenfalls zu klären sind, überlegt (s. Anhang S. 112). Die mündlich freie Befragung wurde am 01.12.2021 in der Zentrale der Unternehmensgruppe durchgeführt (S. Anhang S. 113ff). Im Zuge der mündlich freien Befragung ist die Feststellung der allgemeinen Rahmenbedingungen bzw. des Umfelds zum Risikomanagementprozess sowie des Prozessablaufs per se von zentraler Bedeutung. Zudem gilt es Herausforderungen und Verbesserungspotenziale im gegenwärtigen Prozess sowie Wünsche in Bezug auf die Weiterentwicklung des Risikomanagementsystems zu erheben. Um eine adäquate Weiterentwicklung des Risikomanagementsystems sicherzustellen, wird darüber hinaus eine Analyse der vorhandenen Dokumente vorgenommen.

⁹⁹ Vgl. FELDBRÜGGE/BRECHT-HADRASCHEK (2005), S. 123ff.

¹⁰⁰ Vgl. FELDBRÜGGE/BRECHT-HADRASCHEK (2005), S. 131ff.

3.2 Das Risikomanagementsystem des Kooperationspartners

Im Kooperationsunternehmen wird Risikomanagement für neu akquirierte Bauprojekte angewendet. Es dient in einem ersten Schritt zur Evaluierung des potenziellen Risikoumfangs des jeweiligen Bauvorhabens. Diese Erstevaluierung stellt die Entscheidungsgrundlage für die weitere Vorgehensweise bzw. Beobachtung im Unternehmen dar. Die Durchführung des Risikomanagements erfolgt anhand unterschiedlicher MS Excel Dateien. Aufgrund der in Kapitel 2.6.3 erläuterten Vorteile ist das Risikomanagement in die zentrale Controlling-Abteilung der Unternehmensgruppe integriert und wird laufend von den MitarbeiterInnen durchgeführt. Folglich werden im Rahmen des Risikomanagements lediglich die kaufmännischen Risiken, welche sich, wie in Kapitel 2.4.2 dargestellt, aus rechtlichen, vertraglichen, terminlichen sowie finanziellen Risiken zusammensetzen, evaluiert. Die operativen Risiken, welche technische Risiken darstellen, werden von den zuständigen BauleiterInnen bzw. TechnikerInnen geprüft und laufend beobachtet.¹⁰¹ Wie bereits in Kapitel 3.1 beschrieben, wurde der aktuelle Risikomanagementprozess des Kooperationspartners am 01.12.2021 erhoben sowie Optimierungspotenziale festgestellt. Die Ergebnisse der qualitativen Forschung werden in den nachfolgenden Kapiteln aufgezeigt.

3.2.1 Der gegenwärtige Risikomanagementprozess

Die nachfolgende Abbildung zeigt den einmaligen Prozessablauf nach erfolgreicher Akquirierung eines Bauprojektes in der zentralen Controlling-Abteilung des Kooperationspartners.

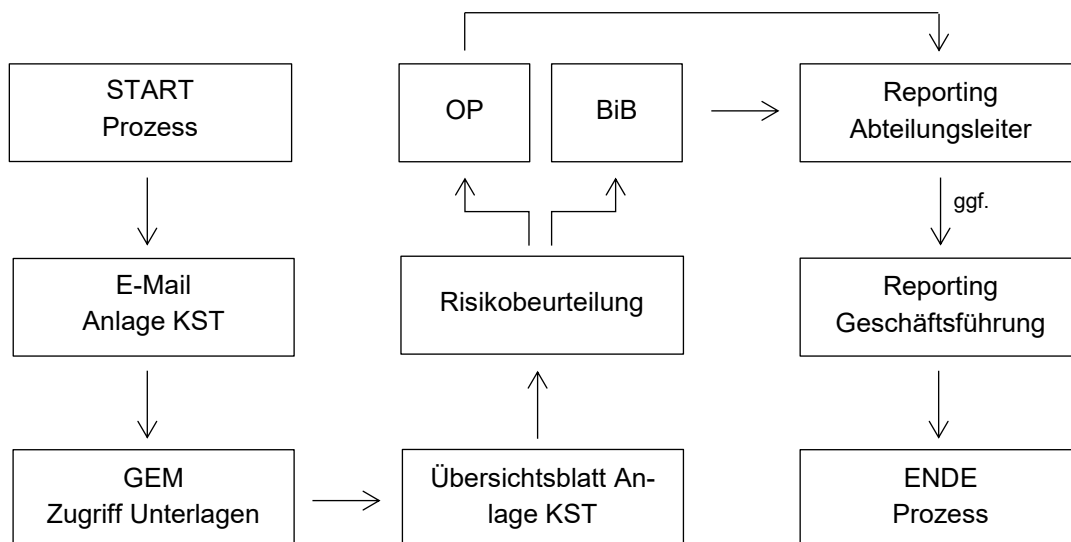


Abbildung 8: Der Risikomanagementprozess beim Kooperationspartner, Quelle: eigene Darstellung.

¹⁰¹ S. Anhang 2 „Transkribierte mündliche, freie Befragung: IST-Analyse“ S. 113, Z. 2 – 16.

Nach Annahme eines Auftrages langt in der zentralen Controlling-Abteilung eine E-Mail als Ansuchen um Anlage einer neuen Kostenstelle (KST) ein. Im Zuge der Anlage einer neuen KST greift der/die MitarbeiterIn im unternehmensinternen Programm namens „GEM“ auf sämtliche Unterlagen, die dem jeweiligen Bauvorhaben zugrunde liegen, zu. Diese Unterlagen umfassen das Auftragsschreiben, das Leistungsverzeichnis (LV), sowie eine komprimierte Übersicht über die wesentlichsten kaufmännischen Parameter, die in einer dafür vorgesehenen Eingabemaske von den zuständigen Baukaufleuten, nachdem der Auftrag intern freigegeben ist, erfasst bzw. hochgeladen werden.¹⁰²

In einem ersten Schritt wird die Anlage der KST von dem/der MitarbeiterIn in einem Übersichtsblatt erfasst. Anlässlich dieser Ersterfassung werden der Unternehmensbereich bzw. die Filiale, der/die AuftraggeberIn (AG), die Auftragssumme und die vorhandenen Unterlagen dokumentiert. Dies stellt die Entscheidungsgrundlage für die weitere Vorgehensweise dar. Der/Die MitarbeiterIn hat zu entscheiden, ob im nächsten Schritt das Risikobeurteilungsblatt ausgefüllt wird oder ob Ausschlussgründe für eine weitere Risikobeurteilung bestehen. Liegt ein/e risikoreicher AuftraggeberIn und/oder eine hohe Auftragssumme vor, erfolgt in der Regel eine weiterführende Risikobeurteilung.¹⁰³

Im Zuge der Erfassung allgemeiner Informationen erfolgt die Risikoeinstufung des/der AG durch Zuweisung zu einer im Unternehmen gebildeten Kundengruppen. Beispielsweise zählen Bauträgerprojekte oder kleine Unternehmen zu risikoreicheren AG. Aufträge von öffentlichen Bereichen wie Bund, Länder oder Gemeinden werden in der kaufmännischen Risikobeurteilung als weniger riskant eingestuft. Die Beurteilung der Höhe und Wesentlichkeit der Auftragssumme erfolgt durch Gegenüberstellung der Auftragssumme zur Vorjahresleistung des jeweiligen Bereiches. Diese beiden Parameter werden im Risikobeurteilungsblatt zu Beginn erfasst und stellen den Ausgangspunkt für die Zuweisung eines hohen (A), mittleren (B) oder geringen (C) Risikos dar. Zudem werden im Rahmen der Risikobeurteilung stets, unabhängig von der Risikoeinstufung, vertragliche Vereinbarungen wie Zahlungspläne und Bankgarantien besonders beachtet. Wird einem Bauprojekt ein hohes Risiko zugewiesen, wird dieses auf die Liste der „Baustellen in Beobachtung“ (BiB) gesetzt. Die ausführliche Beobachtung der BiB erfolgt monatlich, direkt nach Abschluss des Bauerfolgs. Es werden zusätzlich die offenen Posten (OP) sowie die Kostenrechnung (KORE) des Bauprojektes, welche sich im Laufe der Ausführungsphase ergeben, genauer beobachtet. Hierbei werden Rechnungslegung, Kostenentwicklung, Abgrenzungsentwicklung, Zahlungseingänge, Prüfblätter etc. analysiert.¹⁰⁴

¹⁰² S. Anhang 2 „Transkribierte mündliche, freie Befragung: IST-Analyse“ S. 113f, Z. 17 - 29.

¹⁰³ S. Anhang 2 „Transkribierte mündliche, freie Befragung: IST-Analyse“ S. 113, Z. 30 – 36.

¹⁰⁴ S. Anhang 2 „Transkribierte mündliche, freie Befragung: IST-Analyse“ S. 114f, Z. 36 – 88.

Ein Bauvorhaben mit mittlerer (B) Risikoeinstufung wird lediglich hinsichtlich der offenen Posten evaluiert. Dies erfolgt wöchentlich und zusätzlich einmal monatlich nach Abschluss des Bauerfolgs. Bestehen Ausschlussgründe oder wird ein Bauprojekt als risikoarm (C) eingestuft, erfolgt keine weitere Beobachtung außerhalb des Bauerfolgs und die KST wird angelegt. Dies wird im Übersichtsblatt dokumentiert.¹⁰⁵

Bauvorhaben, denen ein hohes (A) Risiko zugewiesen wird, werden monatlich an den Abteilungsleiter bzw. an die Geschäftsführung berichtet. Ereignisse und Auffälligkeiten werden in einem ersten Schritt mit dem Abteilungsleiter besprochen.¹⁰⁶

Aufgrund dessen, dass der Abteilungsleiter oftmals bereits über Erklärungen oder weiterführende Informationen verfügt, können einige Themen bereits geklärt werden. Dennoch gilt es im nächsten Schritt zu entscheiden, ob die Geschäftsführung (GF) gesondert über ausgewählte BVH informiert wird.¹⁰⁷

Das Reporting an die GF erfolgt grundsätzlich immer persönlich im Zuge einer Besprechung. Allerdings ist von dem/der MitarbeiterIn stets das Übersichtsblatt über alle BiB mit Bemerkungen und den bisherigen Ergebnisverlauf vorbereitet. Bei außerordentlichen Fällen, die von der GF gesondert nachgefragt werden, ist die Vorgehensweise ident.¹⁰⁸

Bauvorhaben, die ein hohes (A) oder mittleres (B) Risiko aufweisen, durchlaufen den Prozess ab der Risikobeurteilung für die Dauer der Ausführungs- und Nachprojektphase.¹⁰⁹ Monatlich, im Rahmen der Analyse des Bauerfolgs, erfolgt eine Projektanalyse über alle laufenden Bauvorhaben, welche nicht dokumentiert ist. Im Zuge dessen, kann es vorkommen, dass ein Bauprojekt, das zuerst als risikoarm (C) eingestuft wurde, in eine höhere Risikostufe umgestuft wird.

3.2.2 Optimierungspotenziale im Risikomanagementsystem

Im Großen und Ganzen beurteilen die MitarbeiterInnen einige Umstände nach Gefühl und Erfahrungswerten, da beispielsweise die Wesentlichkeit eines Auftrages zwar durch die Auftragssumme in % bestimmt werden kann, jedoch die Auswirkung für jeden Bereich individuell ist und u. a. von der Anzahl der laufenden Bauvorhaben im jeweiligen Bereich abhängt. Dementsprechend erfolgt die Risikobeurteilung sehr intuitiv.

¹⁰⁵ S. Anhang 2 „Transkribierte mündliche, freie Befragung: IST-Analyse“ S. 114f, Z. 36 – 88.

¹⁰⁶ S. Anhang 2 „Transkribierte mündliche, freie Befragung: IST-Analyse“ S. 115, Z. 89 – 91.

¹⁰⁷ S. Anhang 2 „Transkribierte mündliche, freie Befragung: IST-Analyse“ S. 115, Z. 91 – 94.

¹⁰⁸ S. Anhang 2 „Transkribierte mündliche, freie Befragung: IST-Analyse“ S. 115f, Z. 95 – 101.

¹⁰⁹ S. Anhang 2 „Transkribierte mündliche, freie Befragung: IST-Analyse“ S. 116, Z. 102 – 103.

Für die Beurteilung im Risikobeurteilungsblatt sind keine klaren Grenzen definiert. Der/Die MitarbeiterIn macht sich zwar Gedanken, inwiefern das jeweilige Projekt dem Unternehmen bzw. der Unternehmensgruppe schaden könnte, weist dem BVH jedoch aufgrund dieser subjektiv beeinflussten Überlegungen ein hohes (A), mittleres (B) oder geringes (C) Risiko zu. Eine schlüssige Dokumentation oder Vorgabe über die Zusammensetzung der Risikobeurteilung bzw. grundlegende Überlegungen, ob das Risikobeurteilungsblatt ausgefüllt und ein Bauvorhaben auf die Liste der BiB gesetzt wird oder nicht, existiert nicht. Anmerkungen über Problemfelder werden lediglich im Übersichtsblatt festgehalten, wodurch die Risikobeurteilung für nachfolgende MitarbeiterInnen aufgrund unzureichender Dokumentation nicht nachvollziehbar ist. Zudem existiert keine Übersicht zu den AG-Strukturen und die Zusammenstellung der Kundengruppen ist ausbaufähig.¹¹⁰

In Hinblick auf eine objektive und nachvollziehbare Gestaltung der Risikobeurteilung der BiB hat die befragte Mitarbeiterin zudem den Wunsch nach einer standardisierten Checkliste, welche für jeden Unternehmensbereich ident aufgebaut ist, geäußert. Lediglich die Dokumentation der Anmerkungen und Problemfelder im Übersichtsblatt ist für eine adäquate Risikobeurteilung nicht mehr ausreichend. Mit Hilfe eines Fragenkataloges soll für die MitarbeiterInnen ein Überblick über sämtliche Besonderheiten, die bei der Risikobeurteilung zu berücksichtigen sind, geschaffen und eine einheitliche sowie nachvollziehbare Vorgehensweise in Form von standardisierten Fragestellungen ermöglicht werden. Darüber hinaus würde die Einführung einer standardisierten Checkliste sowie von klaren Vorgaben bzw. Kriterien für die Risikozuweisung die Durchführung der Risikobeurteilung für neue MitarbeiterInnen erleichtern.¹¹¹

Zusätzlich würde eine gänzlich verschriftliche Arbeitsanweisung, welche den Prozessablauf, einzelne Arbeitsschritte sowie zu beachtende Besonderheiten enthält, den Einschulungsaufwand für neue MitarbeiterInnen optimieren.¹¹²

¹¹⁰ S. Anhang 2 „Transkribierte mündliche, freie Befragung: IST-Analyse“ S. 116f, Z. 108 – 135.

¹¹¹ S. Anhang 2 „Transkribierte mündliche, freie Befragung: IST-Analyse“ S. 116f, Z. 116 – 133.

¹¹² S. Anhang 2 „Transkribierte mündliche, freie Befragung: IST-Analyse“ S. 116, Z. 115 – 117.

4 Weiterentwicklung des Risikomanagementsystems

In diesem Kapitel erfolgt die Weiterentwicklung des gegenwärtigen Risikomanagements des Kooperationspartners, welche das Ziel der Konzeptionierung eines standardisierten Risikomanagementsystems verfolgt. Angesichts der Tatsache, dass das gegenwärtige Risikomanagement auf Einzelprojektebene anhand von MS Excel durchgeführt wird, erfolgt die Weiterentwicklung des Risikomanagementsystems gleichermaßen als Einzelprojektbetrachtung. In Hinblick auf die Erstellung des unternehmensspezifischen Risikomanagementkonzepts gilt nach Vorgabe des Kooperationspartners festzuhalten, dass der in Kapitel 3 erhobene und analysierte Prozessablauf sich in den vergangenen Jahren im Unternehmen etabliert hat und im Rahmen dieser Arbeit nicht verändert werden soll.

Der Aufbau dieses Kapitels folgt dem in der Literatur vorgegebenen Ablauf des Risikomanagementprozesses, welcher bereits in Kapitel 2.6.2 erläutert wurde, und gliedert sich in die Phasen der Risikoidentifikation, -analyse, -bewertung, -steuerung sowie -berichterstattung und -überwachung. Im Hinblick auf die Strukturierung der folgenden Kapitel gilt festzuhalten, dass im ersten Schritt stets die theoretischen Hintergründe der einzelnen Prozessphasen beleuchtet werden. Anschließend werden darauf aufbauend die theoretischen Überlegungen auf die Praxis umgelegt und für die Erstellung des unternehmensspezifischen Risikomanagementkonzepts erarbeitet. Dabei werden Differenzen und Herausforderungen in der praktischen Umsetzung der einzelnen Prozessphasen aufgezeigt. Abschließend wird im Zuge der Erstellung eines Risikomanagementhandbuchs für neue MitarbeiterInnen ein komprimierter Überblick über das Risikomanagementsystem geschaffen.

Aufgrund der intensiven Wettbewerbssituation besteht seitens des Kooperationspartners die Vorgabe bei strategischen Gesichtspunkten nicht ins Detail zugehen. Aus diesem Grund wird auf die konkrete Risikokultur, -politik und -strategie sowie die strategischen Ziele des Unternehmens nicht näher eingegangen.

4.1 Das Risikomanagement-Framework des Kooperationspartners

Insgesamt weist der Kooperationspartner ein differenziertes Portfolio aus Projekten von öffentlichen AuftraggeberInnen, Bauträgerprojekten und sonstigen Projekten auf. In Hinblick auf die Risikokultur sowie -politik des Kooperationspartners gilt festzuhalten, dass die Geschäftsführung sehr eng in Entscheidungen eingebunden ist und für gewöhnlich stets Rücksprache gehalten wird. Aufträge von bestimmten AuftraggeberInnen oder mit hohem Bauvolumen sowie diverse Sonderaufträge sind von der Geschäftsführung freizugeben.¹¹³

¹¹³ S. Anhang 2 „Transkribierte mündliche, freie Befragung: IST-Analyse“ S. 117, Z. 136 – 140.

Angesichts der Datenzugänglichkeit ist das Risikomanagementsystem, wie bereits in Kapitel 3.2 erwähnt, in die zentrale Controlling-Abteilung des Unternehmens integriert. Die beiden MitarbeiterInnen agieren in ihrem Verantwortungsbereich als RisikomanagerInnen, wobei einer der beiden MitarbeiterInnen zusätzlich die Rolle der RisikoeignerIn zugewiesen ist.

4.2 Die Rahmenbedingungen beim Kooperationspartner

Zur Durchführung des Risikomanagementprozesses sind vorab dessen Anlass, Ziel und Zweck festzustellen. Dabei ist einerseits im Rahmen des sachlichen Umfangs zu klären, welche Art von Risiken betrachtet werden sollen. Andererseits ist in Hinblick auf den organisatorischen Geltungsbereich zu bestimmen, welche organisatorischen Einheiten untersucht werden sollen. Zudem ist festzulegen, ob der Top-down- oder Bottom-up-Ansatz angewendet wird. Darauf basierend erfolgt die Klärung erforderlicher Informationen und verfügbarer Ressourcen, die Wahl der Methoden, die Bestimmung einzubindender Personen und verantwortlichen RisikoeignerInnen sowie die Festlegung der Zeitrahmen, in dem das Risikomanagement durchgeführt werden soll.¹¹⁴

Durch den Einsatz von Risikomanagement verfolgt der Kooperationspartner das Ziel kaufmännische Risiken neu akquirierter Bauprojekte zu identifizieren und zu bewerten, um deren Risikoschwerpunkte zu ermitteln, angemessen zu steuern sowie zu kontrollieren. Der Erstevaluierung zufolge wird über deren weitere Beobachtung im Unternehmen entschieden. In Bezug auf den sachlichen Umfang werden in der zentralen Controlling-Abteilung, aufgrund der Datenzugänglichkeit, die kaufmännischen Risiken des jeweiligen Bauvorhabens identifiziert, analysiert und evaluiert. Operative Risiken werden bereits im Rahmen der Akquisition und Ausschreibung von Bauprojekten von den zuständigen BauleiterInnen und TechnikerInnen beurteilt und einkalkuliert. Darüber hinaus werden die Bauprojekte und deren operative Risiken während ihrer Laufzeit von den verantwortlichen BauleiterInnen und TechnikerInnen beobachtet und laufend evaluiert. Aufgrund der Tatsache, dass sämtliche Daten des Finanzwesens auf Einzelprojektebene beruhen, stellt das Risikomanagement angesichts des organisatorischen Geltungsbereichs ebenso auf eine Einzelprojektbetrachtung ab. Der Zeitrahmen hinsichtlich der Durchführung des Risikomanagements erstreckt sich über die Dauer der Ausführungs- und Nachprojektphase des einzelnen Bauprojekts. Für das Risikomanagement wendet der Kooperationspartner eine Kombination aus Top-down- und Bottom-up-Ansatz an. Neben der Behandlung sämtlicher ausgewählter Risiken, die in den einzelnen Bauprojekten entstehen und sich auf den Erfolg des gesamten Unternehmens auswirken können, werden wesentliche Risiken, welche die Weiterentwicklung und den Fortbestand des Unternehmens negativ beeinflussen können, evaluiert.

¹¹⁴ Vgl. BRÜHWILER (2016), S. 136.

4.3 Die Risikoidentifikation

Als erste Phase des Risikomanagementprozesses stellt die Risikoidentifikation die Grundlage für alle weiteren Risikomanagementaktivitäten im Unternehmen dar. Folglich ist die Risikoidentifikation als Schlüsselphase des Risikomanagementprozesses anzusehen.¹¹⁵

Ziel der Risikoidentifikation ist die Erfassung aller aktuellen, zukünftigen und potenziellen Risiken, welche möglicherweise Auswirkungen auf den Projektverlauf haben und die Erreichung der Unternehmensziele beeinflussen können. Dabei steht eine systematische, strukturierte und auf die wesentlichen Aspekte fokussierte Identifikation der für das Unternehmen relevanten Risiken im Fokus. Risiken, die nicht identifiziert werden oder deren Bedeutung unterschätzt wird, werden in weiterer Folge nicht oder unangemessen analysiert, bewertet und gesteuert. Fehleinschätzungen können zu gravierenden Konsequenzen, bis hin zur Existenzgefährdung, führen. Durch eine fundierte und umfassende Risikoidentifikation gilt es diese Defizite zu vermeiden, das Risikobewusstsein unter den MitarbeiterInnen zu fördern und Verständnis für die Notwendigkeit des Risikomanagements zu schaffen.¹¹⁶

Um eine adäquate Risikoidentifikation zu gewährleisten, sind folgende Anforderungen zu erfüllen:¹¹⁷

- **Vollständigkeit:** Die Risikoidentifikation hat möglichst detailliert und lückenlos zu erfolgen, damit nicht identifizierte Risiken im weiteren Prozessverlauf nicht zur Gefahr werden.
- **Wirtschaftlichkeit:** Durch den Risikoidentifikationsprozess verursachte Kosten und beanspruchte Ressourcen sind stets in Relation zu dessen Nutzen zu setzen. Dabei ist es essenziell nur die wesentlichen Risiken zu erfassen und die wirtschaftlich sinnvollsten Methoden zu wählen.
- **Zukunftsbezug:** Um Risiken frühzeitig zu erkennen und folglich rechtzeitig und angemessen reagieren zu können, ist es substanziell Überlegungen vorausschauend hinsichtlich zukünftiger potenzieller Risiken anzustellen.
- **Aktualität:** Aufgrund des sich ständig verändernden Umfelds ist eine frühzeitig und kontinuierlich durchgeführte Risikoidentifikation unerlässlich, um angemessen mit präventiven Maßnahmen agieren zu können.
- **Konsistenz:** Risiken sind möglichst eindeutig und überschneidungsfrei zu identifizieren, sodass eine geeignete Klassifizierung und Bewertung vorgenommen werden kann.

¹¹⁵ Vgl. EXNER/RUTHNER (2019), S. 56f.

¹¹⁶ Vgl. GLEISSNER (2017), S. 101; KNAUF/BENDER (2020), S. 20; MADAUSS (2020), S. 680f; ROMEIKE (2017), S. 3.

¹¹⁷ Vgl. ROHLFS/MAHNKE (2020), S. 20ff.

Aufgrund dessen, dass die Risikoidentifikation die fundamentale Phase des Risikomanagementprozesses darstellt, ist es notwendig die oben genannten Anforderungen weitestgehend einzuhalten. Eine gleichzeitige Erfüllung aller Anforderungen ist nicht einwandfrei möglich, da beispielsweise die Vollständigkeit und Wirtschaftlichkeit in Widerspruch zueinanderstehen. Die Einhaltung und Priorisierung der Anforderungen liegen im Ermessen des Unternehmens.¹¹⁸

Zur Erreichung der Ziele des Risikomanagements ist eine systematische und strukturierte Vorgehensweise grundlegend. Abhängig von der Positionierung des Risikomanagements im Unternehmen kann die Risikoidentifikation aus unterschiedlichen personellen Perspektiven vorgenommen werden. Grundsätzlich wird zwischen dem Top-down- und Bottom-up-Ansatz unterschieden, wobei eine Kombination aus beiden Ansätzen durchaus möglich ist.¹¹⁹

Top-down-Ansatz

Die Anwendung des Top-down-Ansatzes liegt im Zuständigkeitsbereich der obersten Leitung. Hauptaugenmerk des Top-Managements ist ein Überblick über das Unternehmen und dessen eingetretener sowie potenzieller Chancen und Bedrohungen. Aus diesem Grund wird teilweise eine Top-Down-Risikoidentifikation in der Praxis umgesetzt, da hochrangige Personen über entsprechende Informationen sowie einen Überblick über das Unternehmen verfügen.¹²⁰

Primärer Vorteil des Top-down-Ansatzes ist dessen effiziente, zielführende und zugleich kostengünstige Durchführung. Demgegenüber überwiegen jedoch die Nachteile. Aufgrund der beschränkt verfügbaren Zeit des Managements werden naturgemäß keine detaillierten Analysen vorgenommen. Folglich werden Risiken nicht in der notwendigen Tiefe und Granularität identifiziert, wodurch keine präzise Bewertung und entsprechende Maßnahmenentwicklung vorgenommen werden kann. Zudem wird bei dieser Vorgehensweise kein breites Risikobewusstsein im Unternehmen bzw. bei den MitarbeiterInnen geschaffen und vorhandenes Wissen auf operativer Ebene vernachlässigt.¹²¹

¹¹⁸ Vgl. KNAUF/BENDER (2020), S. 22.

¹¹⁹ Vgl. EXNER/RUTHNER (2019), S. 58.

¹²⁰ Vgl. EXNER/RUTHNER (2019), S. 58.

¹²¹ Vgl. EXNER/RUTHNER (2019), S. 58; KNAUF/BENDER (2020), S. 23.

Bottom-up-Ansatz

Im Gegensatz dazu werden bei Anwendung des Bottom-up-Ansatzes tiefere Hierarchieebenen in den Prozess der Risikoidentifikation miteingebunden. Die Risikoidentifizierung wird auf der niedrigsten Hierarchieebene, den operativen Einheiten des Unternehmens, vorgenommen.¹²²

Zentraler Vorteil des Bottom-up-Ansatzes ist die Nutzung von Erfahrungswerten, Informationen und Know-How sowie Analysen der MitarbeiterInnen. Durch Einbindung der MitarbeiterInnen wird eine differenzierte Denkweise bzw. ein Zugang auf operativer Ebene ermöglicht. Zudem wird durch das aktive Mitwirken am Risikomanagementprozess Risikobewusstsein bei den MitarbeiterInnen geschaffen. Ein wesentlicher Nachteil des Bottom-up-Ansatzes besteht, aufgrund des größeren Teilnehmerkreises, in der übertriebenen Granularität, wodurch der zeitliche Aufwand im Risikoidentifikationsprozess erhöht und das Gesamtbild der Risikoidentifikation verzerrt wird.¹²³

Verknüpfung des Top-down- und Bottom-up-Ansatzes

Um die Vorteile der beiden Vorgehensweisen zu nutzen, ist eine Kombination des Top-down- und Bottom-up-Ansatzes sinnvoll. Der in den Risikoidentifikationsprozess eingebundene Personenkreis umfasst das Top-Management, Manager der mittleren Managementebenen sowie eines/r Risikoverantwortlichen.¹²⁴

In einem ersten Schritt wird ein Risikokatalog, welcher diverse Risikobereiche beinhaltet, auf Gesamtunternehmensebene entwickelt. Anschließend erfolgt anhand geeigneter Methoden eine dezentrale Risikoidentifikation in den Unternehmensbereichen oder Abteilungen. Der Risikokatalog dient als Leitfaden zur Orientierung für mögliche Risikobereiche und Ausprägungen im Unternehmen sowie zur Sicherstellung, dass keine Themen übersehen werden. Durch die Risikoidentifikation auf heruntergebrochenen Ebenen wird eine Erweiterung des Risikokataloges durch Nutzung des Wissens der MitarbeiterInnen ermöglicht. Abschließend werden die Ergebnisse auf Unternehmensebene zusammengeführt und auf Doppelnennungen sowie neue Kategorien überprüft.¹²⁵

¹²² Vgl. EXNER/RUTHNER (2019), S. 59; KNAUF/BENDER (2020), S. 23.

¹²³ Vgl. EXNER/RUTHNER (2019), S. 59.

¹²⁴ Vgl. EXNER/RUTHNER (2019), S. 59.

¹²⁵ Vgl. EXNER/RUTHNER (2019), S. 60; KNAUF/BENDER (2020), S. 23f.

Die nachfolgende Abbildung dient zur Veranschaulichung der Anwendung einer Kombination des Top-down- und Bottom-up-Ansatzes.

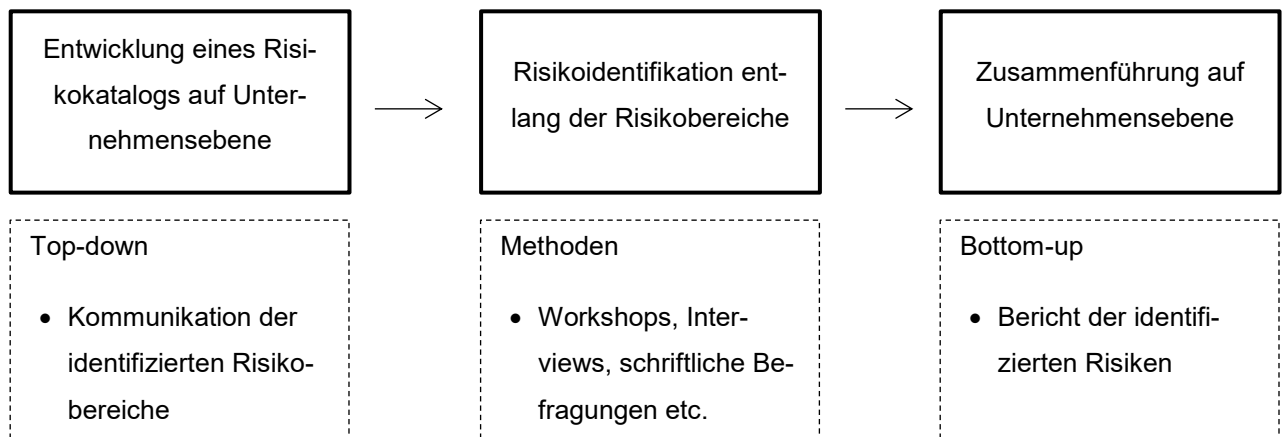


Abbildung 9: Kombination Top-Down- und Bottom-Up-Ansatz, Quelle: EXNER/RUTHNER (2019), S. 60 (leicht modifiziert).

Um die Vorteile der beiden Ansätze optimal zu nutzen und dennoch ein vertretbares Maß an Zeit und Kosten zu gewährleisten, wird empfohlen den methodischen Ansatz so zu wählen, sodass die involvierten Personen jene Risiken identifizieren und bewerten, die ihren Verantwortungsbereich betreffen.¹²⁶

4.3.1 Methoden und Instrumente zur Risikoidentifikation bei Bauunternehmen

In der Literatur sowie der ÖNORM D 4902-2 (2021) finden sich zahlreiche Methoden, welche im Zuge der Risikoidentifikation zum Einsatz gebracht werden können. Für Unternehmen ist es essenziell die Methoden und ihre Anwendungsgebiete weitestgehend zu kennen, um die für sich vorteilhafteste Methode zu bestimmen. In Hinblick auf den Risikoidentifikationsprozess sind Methoden, welche eine hinreichende Identifikation der Risiken ermöglichen, um eine solide Grundlage für die weiteren Schritte des Risikomanagementprozesses zu gewährleisten, zu wählen. Die Wahl der Methoden hängt vom spezifischen Risikoportfolio des Unternehmens sowie der Branche ab. Es ist zu beachten, dass eine Methode allein nicht alle potenziellen Risiken aufdecken kann, weshalb in der Praxis die einzelnen Identifikationsmethoden häufig miteinander kombiniert werden.¹²⁷

¹²⁶ Vgl. EXNER/RUTHNER (2019), S. 60f.

¹²⁷ Vgl. EXNER/RUTHNER (2019), S. 62; KNAUF/BENDER (2020), S. 24; LINK (2015), S. 120.

Bei Bauunternehmen weichen die praktikabel anwendbaren Methoden im Prozess der Informationssammlung und -generierung von den in der Literatur vorgeschlagenen Methoden ab. Um die kaufmännischen Risiken beim Kooperationspartner zu identifizieren, kommen folgende Methoden in Frage:¹²⁸

- Mitarbeiterbefragung und Brainstorming,
- Kommunikation mit Projektbeteiligten,
- Dokumentenanalyse,
- Analogien zu anderen Projekten,
- Analyse des Projektcontrollings und
- Besprechungen, Akten, Protokolle, Schriftverkehr.

Im Anschluss an die Risikosammlung bzw. -identifizierung folgt eine Klassifizierung der identifizierten Risiken, wobei gleichartige Risiken zuvor festgelegten Klassen bzw. Risikobereichen zugewiesen werden. Zweck der Risikoklassifizierung ist die Gewährleistung eines strukturierten Umgangs mit den Risiken, die Zuweisung von Verantwortlichkeiten sowie die Schaffung einer fundierten Grundlage für die weiteren Schritte im Risikomanagementprozess. Die Risikoklassen sind individuell vom Unternehmen zu definieren und können nach unterschiedlichsten Gesichtspunkten gestaltet werden. Beispielsweise kann ein Unternehmen die Risiken nach der Dauer der Fristigkeit der zugrunde liegenden Managemententscheidung oder nach den Auswirkungen auf bestimmte Unternehmensziele oder -bereiche vornehmen. Auch eine thematische Risikoklassifizierung nach Risikobereichen ist denkbar.¹²⁹

Als Instrument einer standardisierten Risikoidentifikation findet die Risikocheckliste in der Praxis häufig Anwendung. Checklisten bzw. Fragenkataloge können vom Unternehmen nach den individuellen Erfordernissen ausgestaltet sowie erweitert werden und sind universell einsetzbar. Zudem ermöglichen sie einen systematischen und vollständigen Überblick über potenzielle Risiken. Vor allem für projektorientierte Unternehmen stellen Risikochecklisten ein sehr sinnvolles Instrument zur Identifikation von Risiken dar, da sie einfach in der Anwendung sind und Ergebnisse relativ schnell sichtbar werden. Zusätzlich zur Risikoidentifikation kann anhand von Risikochecklisten bereits eine erste qualitative und quantitative Risikobewertung vorgenommen werden. Neben der universellen Einsetzbarkeit und klaren Strukturierung ermöglicht die Risikocheckliste eine standardisierte Anwendung bei allen Projekten. Die Grenzen der Risikocheckliste liegen in der Unmöglichkeit Zusammenhänge und Abhängigkeiten von Risiken zu berücksichtigen und die Gesamtrisikosituation eines Projektes vollständig darzustellen.¹³⁰

¹²⁸ Vgl. LINK (2015), S. 120f.

¹²⁹ Vgl. KNAUF/BENDER (2020), S. 30f.

¹³⁰ Vgl. EXNER/RUTHNER (2019), S. 65f; LINK (2015), S. 122f.

4.3.2 Identifikation der kaufmännischen Risiken beim Kooperationspartner

Angesichts der Praktikabilität und den in Kapitel 4.3.1 genannten Vorteilen wurde für den Kooperationspartner ein standardisierter Fragenkatalog (s. Anhang S. 121ff) zur nachvollziehbareren Risikobeurteilung, welche auf Einzelprojektebene durchgeführt wird, der BiB in Form eines MS Excel-Tools entwickelt. Der Fragenkatalog beinhaltet geschlossene Fragestellungen, welche anhand eines Brainstormings durch die Studierende sowie einer Dokumentenanalyse erarbeitet wurden. In Hinblick auf die Methode der Dokumentenanalyse wurden seitens des Kooperationspartners erforderliche Dokumente, wie Auftragsschreiben und Unterlagen, welche dem BVH zu Grunde liegende kaufmännische Parameter beinhalten, zur Verfügung gestellt und von der Studierenden analysiert. Um den Aspekt der Standardisierung weitestgehend zu erfüllen, wurden Analogien der unterschiedlichen Projekte evaluiert. Aufgrund der langfristig existierenden Zusammenarbeit zwischen dem Kooperationspartner und der Studierenden wurde das in der beruflichen Laufbahn erlangte Wissen zur Entwicklung des Fragenkatalogs eingesetzt und angewendet. Durch Rücksprache mit der zuständigen Mitarbeiterin (s. Anhang S. 118ff) wurde die Ausgestaltung des Fragenkatalogs optimiert.

Die ausgearbeiteten Fragestellungen stellen Einzelrisiken dar und beziehen sich in Hinblick auf das Risikofeld ausschließlich auf den/die BauherrIn sowie die kaufmännischen Risikoarten, wie sie in Kapitel 2.4.2 beschrieben wurden. Durch den gegenwärtigen Prozessablauf sind die zu analysierenden Risikobereiche bereits vorgegeben, weshalb eine Kombination aus Top-Down- und Bottom-Up-Ansatz entsprechend Kapitel 4.3.2 als sinnvoll erachtet wurde. Die im Fragenkatalog evaluierten Risikobereiche umfassen Auftragsdetails und Baufortschritt, Haftbriefe, offene Posten sowie die Kostenrechnung. In Hinblick auf die Erfüllung der Anforderungen der Risikoidentifikation stehen bei der Entwicklung des standardisierten Fragenkatalogs Wirtschaftlichkeit, Aktualität sowie Konsistenz im Fokus.

Grundlegend ist festzuhalten, dass der Risikokatalog der laufenden Risikoidentifikation und -überwachung während der Projektphase dient, da die benötigten Daten erst ab Baubeginn zur Verfügung stehen. Die im Fragenkatalog enthaltenen Fragestellungen bestehen entweder aus einer eigenständigen Fragestellung oder aus einer Hauptfragestellung, welche durch Zusatzfragen konkretisiert wird. Die Fragestellungen beziehen sich auf Fragen, die sich der/die MitarbeiterIn bei der Beurteilung jedes risikoreichen Projekts stellen sollte, und sind, bis auf wenige Ausnahmen, mit „Ja“ oder „Nein“ in der Spalte *Ergebnis* zu beantworten. Dabei ist zu beachten, dass die Beantwortung mit „Ja“ oder „Nein“ für jede Fragestellung eine individuelle Bedeutung hat. Da es aufgrund der unterschiedlichen Fragestellungen nicht möglich ist eine pauschale Aussage zu treffen und sämtliche Fragestellungen, die mit „Ja“ beantwortet werden, als Risiko zu identifizieren, wurde zusätzlich eine farbliche Gestaltung vorgenommen. Je nach Fragestellung und Bedeutung der Beantwortung sind die Farben Rot und Grün hinterlegt.

Fragestellungen deren Ergebnis in der Farbe Rot erscheint, sind als identifizierte Risiken anzusehen und weitere Maßnahmen sind zu setzen.

In der Praxis kann es jedoch vorkommen, dass identifizierte Risiken aus diversen Gründen dennoch in Ordnung sind. Aus diesem Grund wurde im Fragenkatalog die Spalte *Beurteilung* hinzugefügt. Die Beurteilungsspalte ist für jede Fragestellung individuell zu beantworten und gibt auf einen Blick eine übersichtliche Auskunft, welche Risiken für den/die MitarbeiterIn relevant und weiter zu behandeln sind. Fragestellungen, die mit einem grünen Hacken beurteilt sind, sind für den/die MitarbeiterIn abgeschlossen. Um eine nachvollziehbare Beurteilung zu gewährleisten, sind diverse relevante Informationen in der Spalte *Anmerkung* zu erfassen.

Der entwickelte Fragenkatalog wurde als eigenständiges Tabellenblatt in die gegenwärtigen Analysen des Kooperationspartners, welche mittels MS Excel durchgeführt werden, integriert. Grundsätzlich sind in der Spalte *Ergebnis* sämtliche Hauptfragestellungen zu den dazugehörigen Zusatzfragen bzw. den vorliegenden OP- und KORE-Analysen anhand von Verknüpfungen verbunden. Folge dessen ist für die Mehrheit der Fragestellungen keine manuelle Eingabe von Daten durch den/die MitarbeiterIn erforderlich. Felder, die einer manuellen Eingabe bedürfen, sind rot umrahmt. Die Spalte *Beurteilung* ist stets manuell zu behandeln.

Nachfolgend werden die Risikobereiche sowie die dazugehörigen Fragestellungen aufgezeigt und erläutert.

Auftragsdetail und Baufortschritt

Im Rahmen des Risikobereichs der Auftragsdetails und des Baufortschritts werden zunächst im Auftragsschreiben vereinbarte Details evaluiert und Termine auf deren Erfüllung überprüft. Zudem wird der Baufortschritt an der Ausschöpfung der Auftragssumme gemessen und beurteilt.

„Sind auf der Kostenstelle mehrere Aufträge hinterlegt?“

Großbaustellen können durch Aufträge in weitere Kleinbaustellen oder Teilbereiche unterteilt werden. Liegen bei einem BVH mehrere Aufträge vor, sind die verschiedenen Aufträge, aus Gründen der Übersicht, mit der jeweiligen Auftragssumme zu erfassen. Im Zuge der Kostenstellenbetrachtung werden die Ergebnisse der einzelnen Aufträge zusammengefasst und miteinander verrechnet. Am Ende des Monats zählt der Bauerfolg der Kostenstelle. Diese Fragestellung gibt dem/die MitarbeiterIn eine Übersicht, ob neben dem vorliegenden Auftrag noch weitere Aufträge vorliegen.

„Nächster Pönaltermin innerhalb der nächsten 30 Tage?“

Pönaltermine sind im Auftragsschreiben für definierte Bauabschnitte vereinbart und von dem/der AN einzuhalten. Bei Überschreitung des Pönaltermins ist für jeden Tag, der überschritten wird, ein hohes Pönale zu bezahlen. Pönaltermine werden beispielsweise für die Rohbaufertigstellung, Gesamtfertigstellung oder andere Termine, welche für Subunternehmen von Bedeutung sind, vereinbart. Eine Überschreitung des Pönaltermins stellt ein potenzielles Risiko dar, welchem durch frühzeitige Erkennung entgegengewirkt werden kann.

„Bauende lt. BMP Teil A aktuell erreicht?“

Die Erreichung des vertraglich vereinbarten Bauendes stellt die Grundlage für die Erstellung der SR dar. SR sind grundsätzlich nach Bauende zu legen, weshalb bei Erreichung des Termins für das Bauende mit der Zusatzfrage *„Wenn Bauende lt. BMP Teil A erreicht wurde, wurde SR gelegt?“* die Legung der SR überprüft wird. In der Praxis kann die SR aufgrund von Unklarheiten, noch ausstehenden Abklärungsterminen, offenen Kleinleistungen oder Bauverlängerungen nicht immer direkt nach dem ursprünglich vereinbarten Bauende gelegt werden. Aus diesem Grund spricht man von einer zeitnahen Rechnungslegung nach dem Bauende. Dennoch stellt eine Nichtlegung oder verspätete Rechnungslegung ein potenzielles Risiko, welches es zu identifizieren gilt, dar.

„Bauende lt. BMP Teil A in den nächsten 60 Tagen?“

Bei Nichterreicherung des vertraglich vereinbarten Bauendes ist zu eruieren, ob der Termin für das Bauende in den nächsten 60 Tagen erreicht wird. Diese Fragestellung dient der frühzeitigen Identifizierung potenzieller Risiken, da zwischen der vorliegenden Analyse und den darauffolgenden 60 Tagen eine weitere ausführliche Analyse des Bauerfolgs liegt. Verzögerungen können frühzeitig evaluiert und Informationen eingeholt werden. Das Bauende des Projekts ist stets in Verbindung mit dem Baufortschritt, welcher in der nachfolgenden Fragestellung evaluiert wird, zu betrachten.

„Baufortschritt in % (berechnet an erbrachten Leistungen)?“

Grundsätzlich sollen die von dem/der AuftragnehmerIn (AN) erbrachten Leistungen die mit dem/der AG vereinbarte Auftragssumme nicht überschreiten bzw. ist die Angemessenheit des Baufortschritts, durch Gegenüberstellung der erbrachten Leistungen zur Auftragssumme, zu überprüfen. Eine Überschreitung der Auftragssumme lässt sich idR nicht immer vermeiden, wird jedoch durch eine monatliche Evaluierung des Fortschritts an erbrachten Leistungen überprüft und eine drohende Überschreitung frühzeitig erkannt.

Eine Ausschöpfung der Auftragssumme von mehr als 90 %, trotz Nichterreicherung des Bauendes bzw. in weiter Ferne liegenden Bauendes, stellt ein potenzielles Risiko für den Kooperationspartner dar. Im Zuge dieser Fragestellung sind die an den/die AG erbrachten Leistungen im Zusammenhang mit dem Bauende zu analysieren. Der Baufortschritt sollte näherungsweise im Einklang mit dem Bauende stehen. Eine zu geringe Verrechnung an Leistungen bei nahe liegendem Bauende stellt ein weiteres potenzielles Risiko dar.

„Baufortschritt in % (berechnet an Gesamtkosten)?“

Um ein Projekt erfolgreich abzuschließen, ist eine Deckung der angefallenen Kosten durch die Auftragssumme essenziell. Eine monatliche Überprüfung der angefallenen Kosten soll deren Einhaltung sicherstellen und eine Überschreitung frühzeitig erkennen. Auch hier wird eine Ausschöpfung der Auftragssumme zu mehr als 90 %, trotz Nichterreicherung des Bauendes bzw. in weiter Ferne liegenden Bauendes, als potenzielles Risiko angesehen. Darüber hinaus wird mit dieser Fragestellung der Grad der Leistungserstellung eruiert. Ein zu geringer Fortschritt an angefallenen Kosten stellt ein potenzielles Risiko dar.

Haftbriefe

Im Zuge des Risikobereichs der Bankgarantien werden in einem ersten Schritt Ziel und Zweck von Bankgarantien sowie beim Kooperationspartner gängige Garantiearten aufgezeigt. Anschließend werden die im Fragenkatalog zu evaluierenden Fragestellungen dargestellt und erläutert.

Das Wesen von Bankgarantien besteht darin AuftraggeberInnen, welche im Rahmen der Bankgarantien als „Begünstigter“ bezeichnet werden, gegen das Ausbleiben einer vereinbarten Leistung seitens der AuftragnehmerInnen abzusichern. Im Rahmen von Bankgarantien tritt die Bank anstelle der AuftragnehmerInnen und garantiert den Begünstigten bei Ausbleiben einer vereinbarten Leistung den vereinbarten Garantiebtrag. Folglich behalten sich die AuftraggeberInnen nicht einen Teil der Auftragssumme ein, sondern bezahlen die vereinbarte Leistung in voller Höhe und erhalten im Gegenzug eine Bankgarantie. Steht die Bank für die ausbleibende Leistung gegenüber dem Begünstigten ein, wird der bezahlte Garantiebtrag den AuftragnehmerInnen in Rechnung gestellt. Bankgarantien sind stets für einen genau definierten Haftbetrag sowie eine bestimmte Laufzeit ausgestellt. Durch die Anwendung von Bankgarantien stellen AuftragnehmerInnen gegen Bezahlung von Spesen ihre Liquidität sicher.¹³¹

¹³¹ Vgl. o.V. (2018), S. 4.

Grundsätzlich gibt es eine Vielzahl an unterschiedlichen Garantiearten. Folgende Garantien finden beim Kooperationspartner ihre Anwendung:

- Anzahlungsgarantie,
- Erfüllungsgarantie,
- Deckungsrücklassgarantie,
- Haftrücklassgarantie.

Im entwickelten Risikokatalog sind im Rahmen der Bankgarantien nachfolgende Fragestellungen zu beantworten.

„Garantie lt. Vertrag vereinbart?“

Zu Beginn ist stets die Hauptfragestellung, ob eine der oben genannten Garantiearten im Vertrag vereinbart wurde, zu beantworten. Durch Auswahl bzw. Vereinbarung der jeweiligen Garantieart behält der/die AG einen bestimmten Teil der Auftragssumme ein und sichert sich somit passend für die jeweilige Erfüllung durch den/die AN ab. Im Rahmen der Vereinbarung von Anzahlungsgarantien stellt der/die AG die ordnungsgemäße Erfüllung bestimmter vertraglicher Verpflichtungen durch den/die AN sicher. Erfüllt der/die AN seine/ihre vertraglichen Verpflichtungen nicht wie vereinbart, wird dem/der AG die geleistete Anzahlung rückerstattet. Demgegenüber steht die Erfüllungsgarantie, welche als eine erweiterte Form der Anzahlungsgarantie anzusehen ist. Durch Vereinbarung einer Erfüllungsgarantie wird die Erfüllung sämtlicher Verpflichtungen durch den/die AN, welche Produktion, Lieferung, Montage und Gewährleistungsverpflichtungen umfassen, abgedeckt. Die Garantiehöhe der Erfüllungsgarantie beläuft sich idR auf 5 bis 10 % der Auftragssumme. In der Bauindustrie ist die Ausstellung von Deckungsrücklass- und Haftrücklassgarantien alltäglich. Deckungsrücklassgarantien sichern den/die AG bei der Erbringung von Teilleistungen gegen Mängel ab und stellen die Rückzahlung des Deckungsrücklasses (DRL) bei überhöht gestellten Teilrechnungen (TR) sicher. Haftrücklassgarantien sichern den/die AG gegen Mängel, die während der Gewährleistungsfrist entstanden sind, ab. Die Höhe des Haftrücklasses (HRL) beträgt idR 2 – 5 % der Auftragssumme und dessen Rückzahlung erfolgt sofern die Mängel von dem/der AN nicht behoben werden.¹³² Die vertragliche Vereinbarung einer Garantie bringt Risiken für den Kooperationspartner mit sich. Folglich sind bei Beantwortung dieser Hauptfragestellung mit „Ja“ die nachfolgenden Zusatzfragen im Rahmen der Risikoidentifikation zu beantworten.

¹³² Vgl. o.V. (2018), S. 16f.

„Garantie lt. Vertrag ablösbar?“

Mit Hilfe dieser Zusatzfrage wird zusätzlich eruiert, ob die vereinbarte Garantie durch eine Bankgarantie abgelöst und von einem Bankinstitut erstellt wird, sodass folglich der gesamte Rechnungsbetrag inkl. Haftbetrag von dem/der AG zu bezahlen ist. Anzahlungs- und Erfüllungsgarantien werden idR stets mittels Bankgarantien abgelöst. Deshalb ist diese Fragestellung lediglich für Deckungs- und Haftrücklässe zu klären. Ist der Deckungs- bzw. Haftrücklass mittels Bankgarantie ablösbar, sind in einem nächsten Schritt weitere Fragestellungen zu beantworten, um potenzielle Risikofaktoren bestmöglich zu identifizieren.

Bei Haftrücklassgarantien ist zusätzlich zu prüfen, ob die SR bereits gelegt wurde, da sie das BVH offiziell abschließt. Mit Legung der SR beginnt, wenn nichts anderes vereinbart, die Gewährleistungsfrist zu laufen und eine Haftrücklassgarantie kann erstellt werden.

„Garantie in AS400 eingetragen?“

Auf Basis des Ergebnisses der vorangehenden Fragestellung ist zu überprüfen, ob die jeweilige Bankgarantie bereits vom Bankinstitut ausgestellt wurde und im Softwareprogramm des Kooperationspartners eingetragen ist. Grundsätzlich sind alle erstellten und von der Bank erhaltenen Bankgarantien im Programm zu dokumentieren. Eine fehlende Dokumentation einer ablösbaren Garantie kann auf diversen Gründen basieren, welche ein potenzielles Risiko darstellen.

„Deckungs-/Haftrücklass in OP, obwohl ablösbar?“

In Hinblick auf Deckungsrücklass- und Haftrücklassgarantien ist zudem zu evaluieren, ob trotz erstellter Bankgarantie offene Posten in Höhe des Deckungs- bzw. Haftrücklasses bestehen. Denn schlussendlich ist der Deckungs- bzw. Haftrücklass von dem/der AG bei Erstellung der Garantie zu bezahlen. Andernfalls hätte der/die AG theoretisch die Möglichkeit die Bankgarantie zu ziehen und den Garantiebtrag zu erhalten, obwohl der Garantiebtrag nicht bezahlt wurde.

„Haftrücklass > 10 %?“

Die Höhe des Haftrücklasses beträgt idR 2 bis 5 %. Ein höherer Haftrücklass kann vertraglich vereinbart werden, ist aber eher unüblich. Die Vereinbarung eines höheren Haftrücklasses stellt ein potenzielles Risiko dar, da der an den/die AG rückzuzahlende Haftbetrag, der im Falle einer Beanspruchung der Garantie auszubezahlen ist, höher ist.

Offene Posten

In Hinblick auf den Risikobereich der offenen Posten werden Risiken im Zusammenhang mit der Rechnungslegung, den ausstehenden Zahlungen sowie den dazugehörigen Prüfblättern analysiert. Zudem werden fällige offene Posten sowie deren Zusammensetzung bestimmt und damit im zusammenhangstehende Prüfblätter auf Aktualität geprüft.

„Liegt die letzte TR mehr als 30 Tage zurück?“

Teilrechnungen werden idR monatlich bzw. in Abständen von 30 Tagen gelegt. Eine Überschreitung dieses Zeitintervalls stellt ein potenzielles Risiko, welches zu prüfen ist, dar. Triftige Gründe für eine verspätete Rechnungslegung basieren beispielsweise auf Lieferengpässen, Abhängigkeiten von Subunternehmern, zu geringer Leistungserbringung oder Umwelteinflüssen. Zudem kann die Bauausführung auf Wunsch des/der AG angehalten werden, wodurch folglich keine Rechnungslegung stattfindet.

„Übersteigt die Summe der gelegten TR/SR die Auftragssumme?“

Anhand dieser Fragestellung erfolgt eine Überprüfung der Einhaltung der vertraglich vereinbarten Auftragssumme. Es wird evaluiert, inwiefern die gelegten TR bzw. SR die vereinbarte Auftragssumme über- oder unterschreiten. Eine Überschreitung oder wesentliche Unterschreitung der Auftragssumme kann verheerende wirtschaftliche Folgen nach sich ziehen und stellt damit ein potenzielles Risiko dar. In den TR bzw. SR sind Zusatzleistungen enthalten, weshalb die Fragestellung *„Wurden Zusatzleistungen verrechnet?“* gesondert zu beantworten ist.

„Besteht exkl. Zusatzleistung eine Überschreitung der Auftragssumme?“

Als Pendant zur vorhergehenden Fragestellung wird zudem eine Über- bzw. Unterschreitung der Auftragssumme nach Abzug der Zusatzleistungen überprüft. Durch diese Auseinandersetzung kann unter anderem ein Indikator für die Genauigkeit der Planung geschaffen werden und bei Überschreiten der Auftragssumme ein potenzielles Risiko aufgezeigt werden.

„Übersteigen die Rechnungskorrekturen die Abgrenzung für mögliche Abstriche?“

Zukünftige möglicherweise anfallende Abstriche werden von den Bauaufleuten monatlich zum Bauerfolg berichtet. Diese können durch die tatsächlichen Korrekturen für beispielsweise Minderleistungen oder Mängel überschritten werden. Eine Überschreitung der möglichen Abstriche stellt ein potenzielles Risiko dar.

„Bestehen fällige offene Posten?“

Ausstehende Zahlungen stellen ein potenzielles Risiko dar, weshalb im Zuge dieser Fragestellung sämtliche fällige offene Posten zu bestimmen sind. Die offenen Posten setzen sich aus den Positionen fällige offene Posten, ungeklärt und nicht gerechtfertigter Skonto zusammen. In der Position *fällige offene Posten* sind jene Restpositionen enthalten, die von dem/der AG unzureichend bezahlt wurden. Positionen, die noch abgeklärt und durch Prüfblätter bzw. Korrekturen berichtigt werden, sind in *ungeklärt* zusammengefasst. Zu Unrecht einbehaltene Skonti werden in der Position *ngf. Skonto* dargestellt. Im Rahmen der Evaluierung dieser Fragestellung ist die Zusammensetzung der fälligen offenen Posten darzulegen. Je nach Position und Höhe stellt der offene Posten ein leicht bis schwerwiegendes potenzielles Risiko dar.

„Zu welcher TR liegt das letzte Prüfblatt vor?“

Im Zuge der Evaluierung der offenen Posten ist die Aktualität der vorliegenden Prüfblätter von zentraler Bedeutung, da sie die Grundlage für die Klärung der OP-Position *ungeklärt* darstellen. Prüfblätter sind stets für die letzte gestellte TR bzw. SR zu erstellen bzw. einzufordern. Aus diesem Grund ist die Zusatzfrage *„Wie viele TR wurden bereits gestellt?“* zu beantworten. Prüfblätter stellen einen korrekten Zahlungseingang sicher und ermöglichen eine Nachforderung der offenen Restposition. Anhand dieser Fragestellung werden die mit den offenen Posten im zusammenhangstehenden Prüfblätter auf Aktualität geprüft und ein potenzieller Risikofaktor aufgezeigt.

Kostenrechnung

Der Risikobereich der Kostenrechnung deckt einen Teil der Fragestellungen, die monatlich im Rahmen des Bauerfolgs auftreten, ab. Durch den gegenwärtigen Analyseprozess des Kooperationspartners werden die Kosten- und Abgrenzungsentwicklung bereits gründlich analysiert, weshalb die Risikoidentifikation mittels Risikokatalog eine untergeordnete Rolle spielt.

„Bauerfolgsverschlechterung im Vergleich zum Vormonat?“

Die Bauerfolgsrechnung wird monatlich intern erstellt und überprüft den Erfolg, gemessen an den Erlösen und Kosten, eines Projekts. Eine Verschlechterung des Erfolges zum Vormonat stellt ein potenzielles Risiko dar, weshalb enthaltene Risikofaktoren anhand der nachfolgenden Fragestellungen genauer evaluiert werden.

Sämtliche nachfolgende Fragestellungen stehen im Zusammenhang mit den Erlösabgrenzungen, welche von den Baukaufleuten iSd Vorsichtsprinzips gem. § 201 UGB monatlich zum Bauerfolg vorgenommen werden. Die Erlösabgrenzungen sind Teil der Erlöse und betreffen nicht verrechnete Leistungen, vorausfakturierte Leistungen, mögliche Abstriche, Aufwendungen für Skonti sowie Aufwandsabgrenzungen. In Hinblick auf die Risikoidentifikation wird eine Veränderung der Erlösabgrenzung zum Vormonat von mehr als 20 % als wesentlich und folglich als potenzieller Risikofaktor eingestuft. Aufgrund der Tatsache, dass es sich bei den zu beurteilenden Projekten um risikoreiche (A) Bauvorhaben handelt, ist ein Prozentsatz von 20 % angemessen, da sich eine Veränderung von mehr als 20 % wesentlich auf den Erfolg des Projekts auswirken kann. Die nachfolgenden Fragestellungen dienen der Ergänzung zu den bereits existierenden Analysen im Bereich der Kostenrechnung. In Hinblick auf eine angemessene Risikoidentifikation sind in diesem Risikobereich die absoluten Zahlen des Bauvorhabens angesichts der Gesamtheit des Bauvorhabens individuell zu beurteilen.

„Erlösabgrenzung: nicht verrechnet, Anstieg zu Vormonat > 20 %?“

Unter der Position Erlösabgrenzung nicht verrechneter Leistungen werden Leistungspositionen, die zwar bereits erbracht, jedoch noch nicht endgültig an den/die AG verrechnet wurden, von den Baukaufleuten aufgezeichnet und abgegrenzt. Nicht verrechnete Leistungen werden stets im Rahmen der Analyse des Bauerfolgs genauestens analysiert, da sie ein beträchtliches potenzielles Risiko darstellen. Ein Ausweis dieser Position ist vom Kooperationspartner grundsätzlich nicht gerne gesehen, da Leistungen erbracht und dem/der AG nicht in Rechnung gestellt wurden.

„Erlösabgrenzung: vorausfakturiert, Anstieg zu Vormonat > 20 %?“

In der Position Erlösabgrenzung vorausfakturiertes Leistungen werden Leistungspositionen, die aus Vereinfachungsgründen an den/die AG zur Gänze verrechnet wurden, obwohl die Leistung noch nicht zur Gänze erbracht wurde, erfasst und abgegrenzt. Den Vorausfakturierten wird im Zuge der Analyse des Bauerfolgs weniger Aufmerksamkeit geschenkt, da sie für den Kooperationspartner weniger risikobehaftet sind.

„Erlösabgrenzung: mögliche Abstriche, Anstieg zu Vormonat > 20 %?“

Im Zuge der Verrechnung ungeklärter Positionen, welche aufgrund von Meinungsverschiedenheiten bzw. Unklarheiten zwischen AG bzw. örtlicher Bauaufsicht (ÖBA) und AN entstehen, kalkulieren die Baukaufleute bei den Erlösen mit möglicherweise eintretenden Abstrichen. Die möglichen Abstriche werden im Nachgang geprüft und aufgrund des Vorsichtsprinzips gem. § 201 UGB berücksichtigt sowie abgegrenzt.

„Erlösabgrenzung: Skontoaufwand, Veränderung zu Vormonat > +/- 20 %?“

Diese Position dient der Erfassung möglicher zukünftiger Entgänge finanzieller Mittel aufgrund gewährter Skonti. Die Erfassung der zukünftigen Skontoaufwendungen beruht auf Erfahrungswerten der vergangenen Zahlungsbereitschaft des/der AG. Ist der Zahlungseingang innerhalb der Skontofrist bereits vorab bekannt oder hat der/die AG in der Vergangenheit stets innerhalb der Skontofrist bezahlt, wird dies auch für die nächsten Forderungen angenommen und abgegrenzt.

„Aufwandsabgrenzung, Veränderung zu Vormonat > +/- 20 %?“

Im Sinne der Grundsätze ordnungsgemäßer Buchführung, werden auch die Aufwendungen für Personal, Material und bezogene Leistungen, welche für die Erzielung der Erlöse herangezogen werden, im Zuge der Erlösabgrenzungen berücksichtigt. Die Aufwendungen werden zur Gänze erfasst und nach ihrem Anfall abgegrenzt.

„Veränderung der Gesamtkosten zu Vormonat < T€ 20?“

Im Zuge dieser Fragestellung gilt es eine adäquate Leistungserbringung sicherzustellen. Eine Veränderung der Gesamtkosten stellt einen Indikator für die Leistungserbringung, welche für den Kooperationspartner relevant ist, dar. Folglich ist eine Veränderung zum Vormonat von mehr als € 20.000 angemessen und nicht als Risiko anzusehen. Liegt die Veränderung der Gesamtkosten zum Vormonat unter € 20.000 liegt ein potenzielles Risiko vor, da keine angemessene Leistungserbringung stattgefunden hat. In der Praxis ist ein geringerer Kostenanstieg gegen Bauende eines Projekts üblich. Daher ist die Zusatzfragestellung *„Wurde SR bereits gelegt?“* zu beantworten, da dies der Grund für eine fehlende Leistungserbringung sein kann. Durch Legung der SR wird das BVH abgeschlossen und es fallen keine Kosten mehr an.

Die Anwendung des konzeptionierten Fragenkatalogs erfolgt auf Einzelprojektebene und hat regelmäßig monatlich direkt nach dem Bauerfolg im Rahmen der Analyse der offenen Posten sowie der Kostenrechnung zu erfolgen. Der Fragenkatalog kann aufgrund seiner Standardisierung für jedes Unternehmen der Unternehmensgruppe zur Risikoidentifizierung herangezogen werden. Im Einklang mit den Grundsätzen des Risikomanagements, siehe Kapitel 2.3, ist der Fragenkatalog dynamisch zu halten und fortlaufend anzupassen. Eine fortlaufende Auseinandersetzung mit dem entwickelten Risikokatalog ermöglicht eine frühzeitige Erkennung potenzieller Risiken.

4.4 Die Risikoanalyse der identifizierten Risiken

Im Anschluss an die Identifikation potenzieller Risiken erfolgt die Risikoanalyse. Ziel und Zweck der Risikoanalyse ist eine grundlegende Analyse und Beschreibung möglicher Ursachen und Wirkungen der identifizierten Projektrisiken, um die Bedrohung bzw. Gefahr und damit verbundene Auswirkungen zu verdeutlichen. Ein tiefgründiges Verständnis sowie eine adäquate Einschätzung der Risiken durch RisikoeignerInnen und -managerInnen sind im Rahmen des Risikomanagements essenziell, da sie grundlegend für eine angemessene Risikobehandlung sind.¹³³

Die Prozessphase der Risikoanalyse kann anhand unterschiedlichster Methoden durchgeführt werden. In dieser Arbeit erfolgte eine fundierte Risikoanalyse durch Ermittlung der Ursache-Wirkungs-Beziehung der Einzelrisiken. Das Zusammenspiel von Ursache und Wirkung auf Zeit, Kosten und Qualität ist stets im Zuge des Risikomanagements zu analysieren, da jeder Wirkung eine bestimmte Ursache zu Grunde liegt. Die Analyse der Risiken wurde nach Maßgabe des erarbeiteten Risikokatalogs vorgenommen und folglich die Gliederung nach den Risikobereichen beibehalten. Im Rahmen der Risikoanalyse sind nicht nur die Ursachen und Wirkungen der Einzelrisiken, sondern auch die Zusammenhänge und Kombinationseffekte der unterschiedlichen Risiken zu beachten.¹³⁴

Nachfolgend befindet sich die Ursache-Wirkungs-Analyse für den Kooperationspartner. Sie zeigt die anhand des Fragenkatalogs identifizierten potenziellen Risiken und verdeutlicht die Unterschiede in der Beantwortung der Fragestellungen.

Auftragsdetail und Baufortschritt				
Nr.	Fragestellung	Beantwortung Fragestellung	Ursache	Wirkung
1	Sind auf der Kostenstelle mehrere Aufträge hinterlegt?	JA	BVH ist in weitere Kleinbaustellen oder Teilbereiche unterteilt	Je mehr Aufträge, desto mehr Quellen für Zahlungsausfälle; schlechter Auftrag beeinflusst das Ergebnis der Kostenstelle negativ
2	Nächster Pönaltermin innerhalb der nächsten 30 Tage?	JA	Pönaltermine in Auftragschreiben vereinbart	Pönale ist für jeden Tag der Überschreitung zu bezahlen
3	Bauende lt. BMP Teil A aktuell erreicht? Wenn ja, siehe Zusatzfrage	JA	Vertraglich vereinbarter Termin des Bauendes wurde erreicht	Bauphase sollte durch SR abgeschlossen sein
3.1	Wenn Bauende lt. BMP Teil A erreicht, wurde SR gelegt?	NEIN	SR wurde nicht gelegt; <u>Mögliche Gründe:</u> - Unklarheiten, - Kleinleistungen noch offen, Bauverlängerung	Erbrachte Leistung wird AG nicht in Rechnung gestellt; kein Zahlungseingang

¹³³ Vgl. BRÜHWILER (2016), S. 150; KÖNIGS (2017), S. 12f.

¹³⁴ Vgl. BRÜHWILER (2016), S. 151; SKORNA/NIESSEN (2020), S. 44f.

Auftragsdetail und Baufortschritt				
Nr.	Fragestellung	Beantwortung Fragestellung	Ursache	Wirkung
4	Bauende lt. BMP Teil A in den nächsten 60 Tagen?	JA	Vertraglich vereinbarter Termin des Bauendes wird in den nächsten 60 Tagen erreicht	Präventiv; keine negative finanzielle Auswirkung
5	Baufortschritt in %, > 90 %? (berechnet an erbrachten Leistungen)	JA	Erbrachte Leistungen schöpfen Auftragssumme fast zur Gänze aus	Vorzeitige Ausschöpfung der Auftragssumme erhöht Risiko einer Überschreitung der Auftragssumme; Risiko eines Zahlungsausfalls für übersteigenden Anteil erhöht sich
	Baufortschritt in %, < 10 %? (berechnet an erbrachten Leistungen)	JA	Zu geringe Leistungserbringung	AG wurden keine/geringe Leistungen in Rechnung gestellt; kein/zu geringer Zahlungseingang
6	Baufortschritt in %, > 90 %? (berechnet an Gesamtkosten)	JA	Angefallene Kosten schöpfen Auftragssumme fast zur Gänze aus	Überschreitung Auftragssumme durch Kosten führt zu a.) zusätzliche Kosten AG in Rechnung stellen, wenn Kosten aufgrund von Zusatzleistung; Risiko eines Zahlungsausfalls erhöht sich b.) AN hat Kosten zu tragen
Haftbriefe				
7	Anzahlungsgarantie lt. Vertrag vereinbart? Wenn ja, siehe Zusatzfrage	JA	AG sichert sich gegen Nichterfüllung der vertraglichen Verpflichtung mit Bankgarantie ab	AG zieht Bankgarantie bei Nichterfüllung; AN hat Garantiebtrag zu bezahlen
7.1	Anzahlungsgarantie in AS400 eingetragen?	NEIN	Bankgarantie wurde nicht erstellt, ist noch in Bearbeitung oder es gibt Komplikationen	AG bezahlt Zahlungsbetrag erst bei Erhalt der Bankgarantie; Liquidität bei AN sinkt
8	Erfüllungsgarantie lt. Vertrag vereinbart? Wenn ja, siehe Zusatzfrage	JA	AG sichert sich gegen Nichterfüllung sämtlicher Verpflichtungen (Lieferung, Gewährleistung etc.) mit Bankgarantie ab	AG zieht Bankgarantie bei Nichterfüllung; AN hat Garantiebtrag zu bezahlen
8.1	Erfüllungsgarantie in AS400 eingetragen?	NEIN	Bankgarantie wurde nicht erstellt, ist noch in Bearbeitung oder es gibt Komplikationen	AG bezahlt Erfüllungsbetrag erst bei Erhalt der Bankgarantie; Liquidität bei AN sinkt

Haftbriefe				
Nr.	Fragestellung	Beantwortung Fragestellung	Ursache	Wirkung
9	Deckungsrücklass lt. Vertrag vereinbart? Wenn ja, siehe Zusatzfragen	JA	AG sichert sich gegen Mängel bzw. überhöhte TR ab	AG behält DRL ein; geringerer Zahlungseingang bei AN; AN hat bei Mängeln bzw. überhöhten TR den Garantiebtrag zu bezahlen
9.1	Deckungsrücklass lt. Vertrag ablösbar?	NEIN	Haftung wurde nicht durch Bankgarantie abgelöst	Bank tritt nicht anstelle AN; Liquidität bei AN sinkt
9.2	Deckungsrücklass in AS400 eingetragen?	NEIN	Bankgarantie wurde nicht erstellt, ist noch in Bearbeitung oder es gibt Komplikationen	AG bezahlt DRL erst bei Erhalt der Bankgarantie; Liquidität bei AN sinkt
9.3	Deckungsrücklass in OP, obwohl ablösbar?	JA	AG hat den DRL nicht bezahlt	AG hat sich DRL einbehalten und eine Bankgarantie erhalten; es besteht Risiko eines Zahlungsausfalls sowie der Inanspruchnahme der Garantie
10	Haftrücklass lt. Vertrag vereinbart? Wenn ja, siehe Zusatzfragen	JA	AG sichert sich gegen Mängel während der Gewährleistungsfrist ab	AG behält HRL ein; geringerer Zahlungseingang bei AN; AN hat für während der Gewährleistungsfrist entstandene und nicht behobene Mängel den Garantiebtrag zu bezahlen
10.1	Haftrücklass lt. Vertrag ablösbar?	NEIN	Haftung wurde nicht durch Bankgarantie abgelöst	Bank tritt nicht anstelle AN; Liquidität bei AN sinkt
10.2	Wurde SR bereits gelegt?	NEIN	SR wurde nicht gelegt; <u>Mögliche Gründe:</u> - Unklarheiten, - Kleinleistungen noch offen, - Bauverlängerung	BVH kann nicht offiziell abgeschlossen werden; Bankgarantie kann nicht erstellt werden
10.3	Wenn SR gelegt wurde, wurde Haftrücklass in AS400 eingetragen?	NEIN	Bankgarantie wurde nicht erstellt, ist noch in Bearbeitung oder es gibt Komplikationen	AG bezahlt HRL erst bei Erhalt der Bankgarantie; Liquidität bei AN sinkt
10.4	Haftrücklass in OP, obwohl ablösbar?	JA	AG hat den HRL nicht bezahlt	AG hat HRL einbehalten und eine Bankgarantie erhalten; es besteht Risiko eines Zahlungsausfalls sowie der Inanspruchnahme der Garantie
10.5	Haftrücklass > 10 %?	JA	Unüblich hohe vertragliche Vereinbarung	Je höher der HRL, desto höher ist der Haftungsbetrag, der im Falle einer Beanspruchung der Garantie an den AG ausbezahlt werden muss.

Offene Posten				
Nr.	Fragestellung	Beantwortung Fragestellung	Ursache	Wirkung
11	Liegt die letzte TR länger als 30 Tage zurück?	JA	TR wurde nicht bzw. nicht termingerecht erstellt; <u>Mögliche Gründe:</u> - Lieferengpässe, - Abhängigkeiten von Subunternehmern, - zu geringe Leistungserstellung - Umwelteinflüsse <i>oder</i> auf Wunsch des AG	Erbrachte Teilleistung wird AG nicht bzw. verspätet in Rechnung gestellt; es besteht kein Anspruch auf Bezahlung bzw. fehlende Liquidität bei AN
12	Übersteigt die Summe der gelegten TR/SR die Auftragssumme? Inkl. Zusatzleistung Wenn ja, siehe Zusatzfragen inkl. Zusatzleistung	JA	Zusätzliche Leistungen, die nicht im Auftrag vereinbart wurden, sind angefallen	Überschreitung kann ggf. nicht von AG gedeckt werden; es besteht Risiko eines Zahlungsausfalls
		NEIN	Geplante Leistungen, die im Auftrag vereinbart wurden, sind nicht durchgeführt worden	AG wird geringere Leistung in Rechnung gestellt wird
13	Wurden Zusatzleistungen verrechnet?	JA	AG wünscht zusätzliche Leistungen, die nicht im Auftragschreiben vereinbart wurden <i>oder</i> zusätzliche Leistungen werden aufgrund in Planungsphase unvorhersehbarer Ereignisse, benötigt	Zusätzliche Leistungen können von AG ggf. nicht gedeckt werden; es besteht Risiko eines Zahlungsausfalls
14	Besteht exkl. Zusatzleistung eine Überschreitung der Auftragssumme?	JA	Im Auftragschreiben kalkulierte Massen konnten in der Planungsphase nicht genau abgeschätzt werden; in Ausführungsphase besteht höherer Bedarf als kalkuliert	Überschreitung kann ggf. nicht von AG gedeckt werden; es besteht Risiko eines Zahlungsausfalls
15	Übersteigen die Rechenkorrekturen die Abgrenzung für mögliche Abstriche?	JA	Höhere Minderleistungen, Mängel etc. als von Baukaufleuten angenommen	Leistungen können AG nicht in Rechnung gestellt werden; geringerer Zahlungseingang

Offene Posten				
Nr.	Fragestellung	Beantwortung Fragestellung	Ursache	Wirkung
16	Bestehen fällige offene Posten? Wenn ja, siehe Zusatzfragen	JA	AG hat einen Teil der Rechnung(en) nicht bezahlt	<u>Prüfblätter:</u> Können zu Abschlag bei der gestellten Rechnung führen; es besteht Risiko eines geringeren Zahlungseingangs <u>Skonto:</u> Je nach Höhe, AG oder anderen Gründen wird ggf. Skonto ausgebucht; es kommt zu gemindertem Zahlungseingang <u>Teilbetrag:</u> Es besteht Risiko eines Zahlungsausfalls des Teilbetrags
17	Zu welcher TR liegt das letzte Prüfblatt vor? + Datum		Kein aktuelles Prüfblatt übermittelt oder vorhanden	Keine Prüfung der offenen Posten; Restbetrag kann nicht in Rechnung gestellt werden
Kostenrechnung				
18	Bauerfolgs-verschlechterung im Vergleich zum Vormonat?	JA	Ergebnis durch Gegenüberstellung Erlöse und Kosten sinkt	Geringeres Ergebnis aus BVH; BVH ist ggf. nicht kostendeckend; Kosten sind von AN zu tragen
19	Erlösabgrenzung: nicht verrechnet, Anstieg zu Vormonat > 20 %?	JA	Nicht verrechnete, aber erbrachte Leistungen steigen wesentlich	Leistungen wurden AG nicht in Rechnung gestellt
20	Erlösabgrenzung: vorausfakturiert, Anstieg zu Vormonat > 20 %?	JA	Vorausfakturierte, aber nicht vollständig erbrachte Leistungen steigen wesentlich	Keine negative finanzielle Auswirkung, da Bezahlung vor Leistungserbringung
21	Erlösabgrenzung: mögliche Abstriche, Anstieg zu Vormonat > 20 %?	JA	Ungeklärte Positionen, die möglicherweise zu Abstrichen führen, steigen wesentlich	Positionen werden von AG nach Prüfung/Ver einbarung zur Gänze, zum Teil oder nicht bezahlt; es besteht Risiko eines höheren Abschlags bzw. Zahlungsausfalls
22	Erlösabgrenzung: Skontoaufwand, Veränderung zu Vormonat > +/- 20 %?	JA + 20 %	Zu bezahlende Rechnungssumme steigt wesentlich	Rechnungsbetrag wird von AG um Skonto vermindert bezahlt; es besteht Risiko eines geringeren Zahlungseingangs
22	Erlösabgrenzung: Skontoaufwand, Veränderung zu Vormonat > +/- 20 %?	JA - 20 %	Zu bezahlende Rechnungssumme sinkt wesentlich	Wesentlich geringerer Zahlungseingang

Kostenrechnung				
Nr.	Fragestellung	Beantwortung Fragestellung	Ursache	Wirkung
23	Aufwandsabgrenzung, Veränderung zu Vormonat > +/- 20 %?	JA + 20 %	Aufwendungen zur Leistungserbringung steigen wesentlich	Führt zu vermindertem Erfolg
23	Aufwandsabgrenzung, Veränderung zu Vormonat > +/- 20 %?	JA - 20 %	Aufwendungen zur Leistungserbringung sinken wesentlich	Indikator für geringere Leistungserbringung; AG können nur geringere Leistungen in Rechnung gestellt werden
24	Veränderung der Gesamtkosten zu Vormonat < T€ 20? Wenn nein, siehe Zusatzfrage	NEIN	Zu geringe Leistungserstellung	AG kann nur geringe Leistung in Rechnung gestellt werden
24.1	Wurde SR bereits gelegt?	JA	SR wurde bereits gelegt	Keine weitere Leistungserstellung, es fallen keine Kosten an; BVH ist abgerechnet und AG in Rechnung gestellt
24.1	Wurde SR bereits gelegt?	NEIN	SR wurde nicht gelegt	BVH ist nicht abgerechnet, Leistungserstellung nicht nach Plan

Tabelle 1: Ursache-Wirkungs-Analyse beim Kooperationspartner, Quelle: eigene Darstellung.

4.5 Die Risikobewertung

Grundsätzlich gilt festzuhalten, dass nur jenes Risiko, das identifiziert wurde in weiterer Folge bewertet werden kann. Die Risikoidentifikation und die damit einhergehende Analyse der identifizierten Risiken stellen die Grundlage für die Durchführung der Risikobewertung dar. Ziel der Risikobewertung ist die Bedeutung und Auswirkung des einzelnen Risikos auf Termine sowie Kosten aufzuzeigen, sodass eine Rangordnung und Priorisierung der Risiken vorgenommen werden kann.¹³⁵

Um eine angemessene Risikobewertung sicherzustellen, sollten folgende Anforderungen erfüllt werden:¹³⁶

- **Objektivität:** Grundsätzlich sollte nach Möglichkeit Marktbezug durch Verwendung externer Daten, wie Kurse oder Preise, hergestellt werden. Alternativ sind bei unternehmensinternen Risiken subjektive Schätzungen heranzuziehen.
- **Vergleichbarkeit:** Die Risikobewertung sollte zu vergleichbaren Ergebnissen führen. Um dies sicherzustellen sind einheitliche und standardisierte Methoden und Daten anzuwenden.
- **Quantifizierung:** Anhand der Quantifizierung von Risiken ist deren Bestandsgefährdung bzw. Abweichung von Zielgrößen zu ermitteln. Eine quantitative Bewertung ist nicht immer umsetzbar, weshalb auf eine qualitative Risikobewertung zurückzugreifen ist.
- **Interdependenzen:** Kompensationseffekte sowie Abhängigkeiten zwischen den Risiken sind im Rahmen der Risikobewertung zu berücksichtigen.

4.5.1 Ansätze zur Risikobewertung

Abhängig von Entwicklungsstand des Risikomanagements im Unternehmen und Datenverfügbarkeit werden unterschiedliche Methoden zur Risikobewertung herangezogen. Wie bereits in Kapitel 2.4.1 erläutert, wird Risiko durch die Parameter Auswirkung und Eintrittswahrscheinlichkeit, welche es in den unterschiedlichen Bewertungsansätzen zu ermitteln gilt, bestimmt. Im Allgemeinen wird zwischen quantitativen und qualitativen Bewertungsmethoden differenziert.¹³⁷

¹³⁵ Vgl. EXNER/RUTHNER (2019), S. 78; MADAUSS (2020), S. 686.

¹³⁶ Vgl. EXNER/RUTHNER (2019), S. 78.

¹³⁷ Vgl. EXNER (2021), S. 522.

Quantitative Risikobewertung

Quantitative Bewertungsmethoden werden idR bei hohem Entwicklungs- und Wissensstand im Unternehmen eingesetzt. Im Zuge der quantitativen Risikobewertung werden konkrete Euro- oder Prozent-Werte für Eintrittswahrscheinlichkeit sowie Auswirkung ermittelt. Die Quantifizierung der Auswirkung zeigt, inwiefern ein Risiko Projekterfolg, Kosten und Termine beeinflusst. Durch Bestimmung der Eintrittswahrscheinlichkeit wird die Wahrscheinlichkeit, mit der der Eintritt des Schadens zu erwarten ist, dargelegt. Vorteil dieser Methode ist die Eliminierung diverser Risikoneigungen der am Risikomanagementprozess beteiligten Personen, wodurch die Anforderung der Objektivität erfüllt wird. Jedoch ist dieser Bewertungsansatz aufgrund seiner Komplexität und des mangelnden Datenmaterials in projektorientierten Unternehmen nicht umsetzbar.¹³⁸

Qualitative Risikobewertung

Die Anwendung qualitativer Bewertungsmethoden erfolgt in jenen Fällen, denen ein niedriger Entwicklungs- und Wissensstand zu Grunde liegt. Aufgrund mangelnder Daten ist eine Quantifizierung von Wahrscheinlichkeiten sowie potenziellen Kosten- und Zeitauswirkungen nicht umsetzbar. Die Durchführung einer qualitativen Bewertung hingegen kann auf Prognosen sowie Erfahrungswerten aus vergangenen Projekten basieren.¹³⁹

Im Rahmen der qualitativen Risikobewertung erfolgt eine Klassifizierung der Risiken anhand geeigneter Kriterien. Häufig wird die qualitative Bewertung in Anlehnung an den quantitativen Ansatz durchgeführt. Im Zuge dessen werden geeignete Kriterien bzw. Klassifizierungen für die Eintrittswahrscheinlichkeit sowie die Intensität der Auswirkungen bestimmt und nachvollziehbar beschrieben. Die Herausforderung dieser Vorgehensweise liegt in der Eliminierung des Einflusses der Risikoneigung der BewerterInnen auf die Definition der Kriterien bzw. Klassifizierungen.¹⁴⁰

Aufgrund der vorherrschenden Dynamik in projektorientierten Unternehmen existieren für die Bewertung kaufmännischer Risiken kaum vergleichbare Daten. Eine Bestimmung bzw. Einschätzung von Eintrittswahrscheinlichkeit und Auswirkung bzw. Schadensausmaß ist in Bauunternehmen kaum möglich, da ein klar definierbarer Risikoeintritt nicht existiert. Der Schadenverlauf ist bei jedem Projekt sowie Risiko individuell und folglich ist die Auswirkung auf Projektziele nicht durch standardisierte Kriterien bestimmbar.¹⁴¹

¹³⁸ Vgl. EXNER (2021), S. 522; EXNER/RUTHNER (2019), S. 80.

¹³⁹ Vgl. EXNER (2021), S. 522; LINK (2015), S. 126.

¹⁴⁰ Vgl. EXNER/RUTHNER (2019), S. 79.

¹⁴¹ Vgl. GIRMSCHIED (2010), S. 707f.

4.5.2 Bewertung der kaufmännischen Risiken beim Kooperationspartner

Die Risikobewertung erfolgt vorrangig im Rahmen der Erstbeurteilung des neu akquirierten Bauprojekts. Im Anschluss an die Erfassung der allgemeinen Informationen wurde eine adäquate und praktikable Risikobewertung, welche in weiterer Folge erläutert wird, eingeführt. Vor dem Hintergrund des niedrigen Wissens- und Informationsstands sowie der Individualität der einzelnen Projekte erfolgt die Durchführung einer qualitativen Risikobewertung auf Einzelprojektebene für den Kooperationspartner. Wie bereits in Kapitel 4.5.1 erläutert, ist eine Bestimmung von starren Grenzen für Eintrittswahrscheinlichkeit und Auswirkung in Bauunternehmen nicht praktikabel. Aus diesem Grund wird für den Kooperationspartner eine beschreibende Bewertung auf Einzelprojektebene mittels Risikograden vorgenommen.¹⁴² Durch die Zuordnung bestimmter Kriterien zu Risikograden bzw. -kategorien, welche an späterer Stelle erläutert werden, erfolgt eine nachvollziehbare Entscheidung, ob dem neu akquirierten Bauvorhaben ein hohes (A), mittleres (B) oder geringes (C) Risiko zugewiesen wird. Folglich wird den MitarbeiterInnen eine fundierte Entscheidung, ob ein Bauvorhaben auf die Liste der BiB zu setzen ist, ermöglicht. Angesichts des Aspekts der Verhältnismäßigkeit von Kosten und Nutzen ist diese Vorgehensweise für die Weiterentwicklung des Risikomanagementsystems des Kooperationspartners angemessen, da sie als Orientierungsrahmen für die Risikoschwerpunkte sowie erste Einordnung des jeweiligen Projekts dienen soll und die Entscheidungsgrundlage für die weitere Vorgehensweise darstellt. In Hinblick auf die Anforderungen der Risikobewertung wird die Erfüllung der Vergleichbarkeit sowie der Berücksichtigung von Interdependenzen der Bewertungskriterien angestrebt. Zudem wird versucht durch Heranziehen von Kriterien, welche jedem Bauvorhaben zu Grunde liegen, Objektivität herzustellen.

Risikobewertung im Risikobeurteilungsblatt

Wie bereits in Kapitel 3.2 beschrieben, erfolgt beim Kooperationspartner im Zuge der Erfassung allgemeiner Informationen zum neu akquirierten Projekt eine erste Risikoeinstufung des/der AG durch Zuordnung zu einer vorab definierten Kundengruppe. Im Rahmen des Kapitels 3.3, Optimierungspotenziale im gegenwärtigen Risikomanagementsystem, wurde von der befragten Mitarbeiterin der Wunsch nach einer Optimierung der bestehenden Zusammenstellung der Kundengruppen geäußert.

Die vorherrschende Zusammenstellung der Kundengruppen gliedert sich in die drei Bereiche hoch, mittel und gering. Sie stellen die Ausfallwahrscheinlichkeit des Kunden dar. Die definierten Kundengruppen sind nummeriert und einem der drei Bereiche zugeordnet. Dem Bereich der geringen Ausfallwahrscheinlichkeit sind die Kundengruppen von 10 bis einschließlich 19 zugewiesen.

¹⁴² Vgl. LINK (2015), S. 126f.

Kundengruppen, welche die Nummerierung von 20 bis einschließlich 49 aufweisen, sind dem Bereich der mittleren Ausfallwahrscheinlichkeit zugeteilt. Der Bereich der hohen Ausfallwahrscheinlichkeit beinhaltet sämtliche Kundengruppen, welche eine Nummerierung von 50 bis einschließlich 69 aufweisen. Das Defizit in der gegenwärtigen Übersicht bestand zum einen in der teilweise lückenhaften sowie unpräzisen Gliederung, durch die Anwendung sonstiger Kundengruppen, und zum anderen in den fehlenden Grenzen für die Bestimmung, ob ein Unternehmen als groß oder klein anzusehen ist. Im Zuge der Optimierung der Zusammenstellung wurden vereinzelt Kundengruppen hinzugefügt sowie eine klar definierte Abgrenzung, welche eine präzise Zuweisung ermöglicht, in abgewandelter Form entsprechend der Größenklassen gem. § 221 UGB geschaffen.

Die nachstehende Tabelle zeigt die für den Kooperationspartner erweiterte Übersicht der Kundengruppen.

Ausfallwahrscheinlichkeit	Kundengruppe	Bezeichnung Kundengruppe
GERING	10	Bund
	11	Länder
	12	Gemeinden
	13	Gesellschaften mit öffentlichen Inhabern
	14	ASFINAG
	15	ÖBB
	16	Kranken- und Versicherungsträger
	17	Kirchliche Institutionen
MITTEL	18	BIG und ARE
	20	Gemeinnützige Wohnbaugenossenschaften
	21	Sonstige Genossenschaften
	30	Große private Unternehmen
	31	Ausgewählte Unternehmen (hoch liquid)
	40	Große Bauunternehmen
	41	Argen ohne GRANIT Beteiligung
HOCH	42	Argen mit GRANIT Beteiligung
	50	Bauträger
	51	Kleine Bauunternehmen
	52	Kleine Unternehmen
	60	Dritte, private Personen

Tabelle 2: Übersicht der Kundengruppen, Quelle: eigene Darstellung.

Sämtlichen AuftraggeberInnen aus dem öffentlichen Bereich wird stets ein geringes Ausfallrisiko zugewiesen, da sie im Eigentum der Republik Österreich stehen und finanziert werden. Dazu zählen vor allem Bund, Länder und Gemeinden, aber auch Gesellschaften mit öffentlichen Inhabern sowie beispielsweise die Autobahnen- und Schnellstraßen-Finanzierungs-Aktiengesellschaft, Österreichischen Bundesbahnen AG, Steiermärkische Krankenanstaltengesellschaft m.b.H oder Bundesimmobiliengesellschaft m.b.H. Genossenschaften sind aufgrund ihrer Zusammensetzung sowie Haftungsverhältnisse weder als hoch liquid noch als weniger liquid einzuordnen, weshalb ihnen ein mittleres Ausfallrisiko zugewiesen wird. Dasselbe gilt für eigene sowie fremde Arbeitsgemeinschaften (ARGE). In Hinblick auf Unternehmen bestand in der gegenwärtigen Übersicht im Bereich des mittleren Ausfallrisikos bereits eine Differenzierung in große private Unternehmen, ausgewählte Unternehmen sowie große Bauunternehmen. Grundsätzlich gilt festzuhalten, dass Unternehmen stets ein gewisses Ausfallrisiko zugrunde liegt, weshalb diesen idR kein geringes Ausfallrisiko zugewiesen wird. Großen Unternehmen stehen idR höhere liquide Mittel zur Verfügung, weshalb ihnen ein mittleres Ausfallrisiko zugeordnet wird. Die Beurteilung, ob ein Unternehmen als groß anzusehen ist, erfolgt nun in Anlehnung an die Größenklassen gem. § 221 UGB, wobei die Kriterien Umsatzerlöse und Bilanzsumme herangezogen werden. Aus Gründen der Praktikabilität wird das Kriterium der Anzahl der ArbeitnehmerInnen nicht miteinbezogen. Aufgrund der gegebenen Differenzierung in große und kleine Unternehmen wurde für den Kooperationspartner ein Grenzwert betreffend der Umsatzerlöse von € 10.000.000 und der Bilanzsumme von € 5.000.000 festgelegt. Übersteigt ein/e AuftraggeberIn zumindest eines der beiden Kriterien ist eine Zuordnung zu großen Unternehmen vorzunehmen. Als kleine Unternehmen, welche aufgrund der geringeren Liquidität ein hohes Ausfallrisiko aufweisen, sind jene, die beide Kriterien nicht überschreiten, anzusehen. Zudem sind Privatpersonen stets aufgrund ihrer persönlichen Haftung und möglicher Liquiditätsprobleme mit einer hohen Ausfallwahrscheinlichkeit zu beurteilen. Infolgedessen wird Bauträgerprojekten ebenso stets eine hohe Ausfallwahrscheinlichkeit zugeschrieben, da hinter dem/der AG meist ein Privatunternehmen oder eine Privatperson steht.

Im Zuge der Erhebung der Optimierungspotenziale wurde ebenso ein Defizit an einer schlüssigen und nachvollziehbaren Risikobeurteilung festgestellt. Anlässlich der Weiterentwicklung der Risikobeurteilung des Kooperationspartners werden in Hinblick auf die Risikobewertung die Risikograde von hoch (A), mittel (B) und gering (C) beibehalten. Risiken, denen der Risikograd A zugewiesen wird, werden als existenzgefährdend definiert. Sie gefährden die Projekt- und Unternehmensziele sowie den Fortbestand des Unternehmens hochgradig. Projekte, die in Summe ein hohes Risiko aufweisen werden, wie bereits in Kapitel 3.2 dargelegt, auf die Liste der BiB gesetzt und monatlich ausführlich analysiert. Im Zuge dieser ausführlichen Analyse gilt es den in Kapitel 4.3.2 erarbeiteten Fragenkatalog anzuwenden.

B-Risiken werden als mittlere Gefährdung auf die Erreichung der Projekt- sowie Unternehmensziele und die Existenz des Unternehmens eingestuft. Diese Risiken sind durch gezielte Maßnahmen zu optimieren. Im Rahmen der gegenwärtigen Vorgehensweise des Kooperationspartners werden die Projekte dieser Risikokategorie durch eine gründliche Analyse der OP evaluiert. Risiken mit dem Risikograd C gefährden die Projekt- bzw. Unternehmensziele und den Fortbestand des Unternehmens nicht wesentlich. Folge dessen sind Projekte, die in Summe der Risikokategorie C zugeordnet sind, im Analyseprozess vernachlässigbar und außerhalb des Bauerfolgs nicht weiter zu verfolgen, da sie keine existenzgefährdende Auswirkung auf das Unternehmen aufweisen.

Die nachfolgende Abbildung zeigt, die für den Kooperationspartner entwickelte Risikobewertung, welche für jedes neu akquirierte Projekt, sofern keine Ausschlussgründe für eine Risikobeurteilung bestehen, anzuwenden ist.

Kriterien	Risikograde			Anmerkung
	A	B	C	
Auftraggeber				
Auftragssumme				
Baudauer				
Kalkulation				
Ergebnis	0	0	0	
Risikokategorie				

Abbildung 10: Risikobewertung beim Kooperationspartner, Quelle: eigene Darstellung.

Im Rahmen der entwickelten Risikobewertung sind von dem/der MitarbeiterIn ausgewählte Kriterien individuell für jedes neu akquirierte Bauprojekt zu beurteilen und manuell einzutragen. Im Anschluss werden die vergebenen Risikograde in der Spalte *Ergebnis* anhand von Verknüpfungen automatisiert gezählt. Zum Abschluss der Risikobeurteilung ist von dem/der MitarbeiterIn in Summe eine Einschätzung der Risikokategorie für das jeweilige Bauprojekt vorzunehmen. Aufgrund der roten Umrahmung lässt sich erkennen, dass die finale Risikokategorie, welche sich ebenso als A, B, oder C definiert, manuell von dem/der MitarbeiterIn zu vergeben ist.

Für die Risikobewertung beim Kooperationspartner wurden als relevante Kriterien AuftraggeberIn, Auftragssumme, Baudauer sowie Kalkulation ausgewählt. Für die Zuweisung eines angemessenen Risikogrades ist jedes Kriterium individuell zu prüfen und zu beurteilen. In Hinblick auf das Kriterium *AuftraggeberIn* kann für die Risikobeurteilung die Zuordnung zu der jeweiligen Kundengruppe als Richtwert herangezogen werden. Jedoch ist zu beachten, dass für die Risikobeurteilung des/der AG zusätzliche Faktoren zu der im Unternehmen vorab bestimmten Ausfallwahrscheinlichkeit zu beachten sind und folglich die zugewiesene Kundengruppe nicht als Indikator für die Risikobewertung gleich zu setzen ist. Im Rahmen der Beurteilung des/der AG sind von dem/der MitarbeiterIn weitere Faktoren, wie die Branche in der der/die AG tätig ist, das KSV Rating, welches die Bonität eines Unternehmens bewertet, sowie vergangene Projekte mit dem/der AG, mit einzubeziehen. Zudem ist die Zusammensetzung der Bilanzsumme genauer zu überprüfen, da die Anteile von Eigen- und Fremdkapital eine entscheidende Rolle für die Risikobeurteilung spielen. AuftraggeberInnen, die einen hohen Anteil an Eigenkapital aufweisen, wird ein geringeres Risiko zugeschrieben als jenen die hohe Fremdkapitalanteile ausweisen. Des Weiteren sind die vergangenen zwei Jahre aufgrund der COVID-19-Pandemie als Ausreißer bei der Analyse der Umsatzentwicklung zu berücksichtigen. Das Kriterium *Auftragssumme* ist von dem/der MitarbeiterIn für jedes BVH individuell unter Beachtung der Gesamtleistung des betroffenen Unternehmensbereichs zu überprüfen. Im Zuge der Gegenüberstellung der Auftragssumme zur Gesamtleistung des Unternehmensbereichs wird als Vergleichswert die Vorjahresleistung des jeweiligen Bereichs herangezogen. Der Bezug zur Vorjahresleistung ermöglicht einen annähernd standardisierten Ansatz, welcher den Anforderungen des Kooperationspartners hinsichtlich der Praktikabilität sowie der Verhältnismäßigkeit von Kosten und Nutzen gerecht wird. Durch die Anwendung der Vorjahresleistung des jeweiligen Bereichs werden diese Prämissen erfüllt, da sie einen individuellen und unveränderlichen Maßstab für jeden Unternehmensbereich darstellt. Eine Gegenüberstellung der Auftragssumme zur aktuellen Leistung des jeweiligen Unternehmensbereichs kommt nicht in Frage, da sich die Leistung mit jedem neu akquirierten Projekt verändert und folglich der Maßstab für jeden Bereich ständig anzupassen wäre. Als Richtwert für die Zuweisung des entsprechenden Risikogrades ist für ein hohes (A) Risiko ein Anteil von größer als 20 % der Vorjahresleistung heranzuziehen. Bei einem Anteil von weniger als 5 % der Vorjahresleistung ist der Auftragssumme ein geringes (C) Risiko zuzuweisen. Ein Wert zwischen 5 und 20 % steht für ein mittleres (B) Risiko. Im Rahmen der Bewertung der Auftragssumme ist von dem/der MitarbeiterIn jedoch stets individuell zu beurteilen, inwiefern ein gänzlicher Ausfall des/der AG in Bezug auf die Höhe der Auftragssumme den Unternehmensbereich bzw. das gesamte Unternehmen schädigen könnte. Ein bloßes Abstellen auf die zuvor genannten Grenzwerte steht nicht für eine adäquate Risikobeurteilung.

Das Kriterium *Baudauer* bemisst sich an der Zeitspanne zwischen Baubeginn und geplanten Bauende. Je nach Unternehmensbereich stellt eine bestimmte Baudauer ein hohes (A), mittleres (B) oder geringes (C) Risiko dar. Aufgrund der zahlreichen Unternehmensbereiche ist eine individuelle Ermittlung von starren Grenzen zur Einordnung der Risikograde nicht praktikabel und vom Kooperationspartner angesichts der Kosten-Nutzen-Prämisse nicht gewünscht. Aus diesen Gründen ist für das Kriterium der Baudauer von dem/der MitarbeiterIn eine individuelle Prüfung vorzunehmen. Grundlegend gilt festzuhalten, dass das Risiko anlässlich einer längeren Bauzeit ansteigt. Als Extremfälle sind beispielsweise Projekte mit einer Baudauer von 10 Jahren oder 2 Monaten zu nennen. Einem BVH mit einer Baudauer von 10 Jahren wird jedenfalls ein hohes (A) Risiko zugewiesen, da in dieser Zeitspanne Veränderungen, welche den Projekterfolg wesentlich beeinträchtigen können, auftreten können. Im Gegensatz dazu wird einem BVH mit einer Baudauer von 2 Monaten idR ein geringes Risiko zugeordnet. Diese Einordnungen können jedoch nicht pauschal für sämtliche Unternehmensbereiche beziffert werden, da die einen Unternehmensbereiche grundsätzlich Projekte mit kürzerer Laufzeit und die anderen wiederum Projekte mit längerer Laufzeit aufweisen. Zudem gibt es Unternehmensbereiche, welche ein gemischtes Portfolio an Projekten und deren Baudauern aufzeigen. Auf Wunsch des Kooperationspartners wurde das Kriterium *Kalkulation* zur Vollständigkeit in der Risikobewertung berücksichtigt. Dem Kriterium *Kalkulation* wird stets ein geringes Risiko zugewiesen, da diese im Zuständigkeitsbereich der BauleiterInnen und TechnikerInnen liegt und von ihnen bereits laufend auf Risikoänderungen überprüft wird. Folglich wird im kaufmännischen Risikomanagement davon ausgegangen, dass die Risiken von den BauleiterInnen und TechnikerInnen frühzeitig erkannt und angemessen gesteuert werden.

Die im Anschluss an die individuelle Überprüfung der zuvor ausgewählten und beschriebenen Kriterien folgende Auflistung der Anzahl der vergebenen Risikograde in der Spalte *Ergebnis* dient als Hilfe zur Bestimmung der finalen Risikokategorie. Da die Einschätzung der finalen Risikokategorie von unterschiedlichen Faktoren und vor allem von dem betroffenen Unternehmensbereich abhängt, ist diese für jedes Bauprojekt individuell vorzunehmen. Eine pauschale Aussage, dass beispielsweise im Ergebnis ein/e AG mit dem Risikograd A bei einer Auftragssumme und Baudauer des Risikograds C stets für die Risikokategorie C stehen, da die Bewertungen mit Risikograd C überwiegen, ist praktisch nicht umsetzbar. Die Auswirkung des Zusammenwirkens der einzelnen Kriterien ist für jeden Unternehmensbereich unterschiedlich, weshalb diese individuell abzuwägen und zu beurteilen ist. Folglich ist im Zuge der Bestimmung der Risikokategorie ein Festlegen von starren Grenzen nicht praktikabel.

Die Bestimmung der Risikokategorie schließt die Risikobewertung ab und gibt dem/der MitarbeiterIn einen Anhaltspunkt für die weitere Vorgehensweise im Risikomanagement. Für Projekte, die mit der Risikokategorie A bewertet werden, sind zusätzliche Informationen, welche im Risikobeurteilungsblatt angeführt sind, zu erfassen.

Bei wesentlichen Änderungen in den zugrundeliegenden Kriterien ist eine Anpassung des Risikogrades sowie der Risikokategorie vorzunehmen.

Das Ergebnis der Risikobewertung ist im Übersichtsblatt, welches bereits im gegenwärtigen Analyseprozess, siehe Kapitel 3.2, eine bedeutende Rolle spielt, zu dokumentieren.

Im Großen und Ganzen dient die Aufschlüsselung der relevanten Kriterien im Rahmen der entwickelten Risikobewertung zur Schaffung einer Übersicht über die Risikoschwerpunkte des akquirierten Projekts. Durch diese Übersicht wird den MitarbeiterInnen eine schlüssige und nachvollziehbare Dokumentation über die Zusammensetzung der Risikobeurteilung, die den Anforderungen des Kooperationspartners entspricht, sowie der Entscheidungsgrundlage zur weiteren Vorgehensweise ermöglicht.

Die Umsetzung der Risikobewertung beim Kooperationspartner zeigt, dass aufgrund der Anzahl an unterschiedlichen Unternehmensbereichen sowie der Individualität der Bauprojekte ein Festlegen von starren Grenzen zur qualitativen Risikobewertung nicht praktikabel ist. Die Beurteilung der Projekte ist stets eine Einzelfallbetrachtung, welche das Wissen und die Erfahrungswerte der MitarbeiterInnen erfordert. Durch die Einführung der Risikobewertung wird bestehenden und neuen MitarbeiterInnen die alltägliche Durchführung von nachvollziehbaren Risikobeurteilungen der einzelnen Projekte erleichtert. Dennoch wird durch diese Schlussfolgerung die Bedeutsamkeit und Unersetzbarkeit von Erfahrungswerten verdeutlicht.

Risikobewertung im Fragenkatalog für BiB

Im Anschluss an die Risikobewertung erfolgt, wie bereits bekannt, für Projekte, welchen die Risikokategorie A zugewiesen wurde, eine weiterführende Identifizierung potenzieller Risiken anhand dem in Kapitel 4.3.2 entwickelten Risikokatalog. Um die Risikoschwerpunkte sowie eine Gesamtrisikobeurteilung in den einzelnen Projekten zu ermitteln, wurde im vorhandenen Fragenkatalog (S. Anhang S. 121ff) zusätzlich ein zweistufiges Bewertungsmodell eingeführt. Jedem potenziellen Risikofaktor, demzufolge jeder Beantwortung einer Hauptfragestellung in der Spalte *Ergebnis*, welche sich als potenzielles Risiko erweist, wird in der Spalte *potenzielles Risiko* ein Punkt zugerechnet. Dieser Risikopunkt zeigt dem/der MitarbeiterIn, dass diese Hauptfragestellung ein potenzielles Risiko aufweist und in weiterer Folge durch die Zusatzfragestellungen genauer zu analysieren ist. Im Anschluss an die Analyse der Zusatzfragestellungen ist die Relevanz des Risikos in der Spalte *Beurteilung* anhand eines grünen Hackens oder roten Kreuz zu beurteilen und ggf. eine Anmerkung zur Beurteilung zu dokumentieren. Weiterführend bleibt für identifizierte Risiken, welche nicht in Ordnung sind, in der Spalte *Restrisiko* der Risikopunkt bestehen. Andernfalls wird in der Spalte *Restrisiko* kein Risikopunkt vergeben.

Im Kopfbereich des Fragenkatalogs werden die Ergebnisse der Bewertung komprimiert durch Verknüpfungen zu den darauffolgenden Fragestellungen dargestellt. Durch Gegenüberstellung der vergebenen Restrisikopunkte mit den maximal möglichen Risikopunkten des Risikobereichs erfolgt eine Feststellung des Risikoanteils in dem jeweiligen Risikobereich. Darüber hinaus ist die Darstellung des Gesamtprojektrisikos des jeweiligen Projekts, durch Gegenüberstellung der in Summe vergebenen Restrisikopunkte mit den gesamten möglichen Risikopunkten, integraler Bestandteil. Die Darstellung der Risikobehaftung der einzelnen Risikobereiche zeigt die Anzahl potenzieller Risikofaktoren sowie das nach gründlicher Analyse verbleibende Restrisiko und dient der Veranschaulichung auf welche/n Risikobereich/e ein besonderes Augenmerk gelegt werden soll. In weiterer Folge ist zu beachten, dass dieses Bewertungsmodell lediglich als Zusatz zur durchgeführten Risikoidentifikation im Fragenkatalog eingeführt wurde. Da jedes Risiko eine individuelle Auswirkung mit sich bringt, liegen die Grenzen des Bewertungsmodells in der vollständigen Darstellung des Gesamtprojektrisikos. Das Beurteilungsmodell ermöglicht eine näherungsweise Abbildung der Risikolage bzw. -struktur auf Einzelprojektebene.

Da der Fokus der vorliegenden Arbeit auf der Konzeptionierung eines Einzelprojekt-Tools liegt und die Analyse der Gesamtrisikosituation der einzelnen Unternehmensbereiche sowie der gesamten Unternehmensgruppe nicht Teil dieser Arbeit sind, erfolgt im Zuge der Risikobewertung keine Risikoaggregation.

4.6 Die Risikosteuerung

Die vorgelagerten Prozessphasen, eine umfassende Risikoidentifikation und -analyse sowie adäquate Bewertung, stellen die Grundlage für die Entwicklung angemessener Maßnahmen zur Steuerung potenzieller Risiken dar. Ziel der Risikosteuerung ist die Begrenzung des Risikoumfangs im jeweiligen Projekt bzw. gesamten Unternehmen durch geeignete Maßnahmen. Es gilt Ausgeglichenheit zwischen Sicherheitsgrad und Gewinnziel herzustellen. Im Sinne der Ziele des Risikomanagements, siehe Kapitel 2.1, steht die vollständige Vermeidung und Beseitigung von Risiken nicht im Fokus des Risikomanagements.¹⁴³

Die Bestimmung der Maßnahmen hat stets unter Beachtung der vorab definierten Risikostrategie sowie der Risikokultur und -politik zu erfolgen. Die vom Unternehmen bestimmte Risikotragfähigkeit, welche im Zuge des Risikomanagement-Frameworks, siehe Kapitel 2.6.1, festzulegen ist, stellt den maßgeblichen Indikator für Entscheidungen und Risikosteuerungsmaßnahmen dar. Im Rahmen der Risikosteuerung ist sicherzustellen, dass der Risikoumfang im Einklang mit der Risikotragfähigkeit steht.¹⁴⁴

¹⁴³ Vgl. EXNER/RUTHNER (2019), S. 125f.

¹⁴⁴ Vgl. EXNER/RUTHNER (2019), S. 125; ROHLFS/MAHNKE (2020), S. 13.

4.6.1 Maßnahmen zur Risikosteuerung

Für absehbare und kontrollierbare Risiken ist es essenziell adäquate Risikosteuerungsmaßnahmen zu definieren. Risiken, denen keine angemessenen Steuerungsmaßnahmen zu Grunde liegen, stellen eine Bedrohung für die Erreichung der Projektziele dar. Grundsätzlich wird zwischen der Planung und Umsetzung von aktiven und passiven Risikosteuerungsmaßnahmen unterschieden.¹⁴⁵

Aktive Risikosteuerungsmaßnahmen

Anhand von aktiven Steuerungsmaßnahmen werden Risikostrukturen hinsichtlich ihrer Eintrittswahrscheinlichkeit und/oder Auswirkung gestaltet sowie beeinflusst und deren Reduktion angestrebt. Durch die Anwendung aktiver Maßnahmen erfolgt eine ursachenbezogene Risikosteuerung, da die Beseitigung der Risikoquelle bzw. -ursache im Vordergrund steht. Folge dessen wirken aktive Risikosteuerungsmaßnahmen präventiv. Die Risikovermeidung und Risikoverminderung zählen zu den präventiven Steuerungsmaßnahmen. Im Zuge der Entscheidung zur *Risikovermeidung* verzichtet das Unternehmen aufgrund bestehender, nicht reduzierbarer Bedrohungen auf bestimmte Aktivitäten, wie beispielsweise die Durchführung hochriskanter Aufträge oder die Bearbeitung riskanter Märkte. Die Wahl dieser Strategie erweist sich bei Aufträgen, welche Risiken mit hoher Eintrittswahrscheinlichkeit und/oder wesentlichen Auswirkungen aufweisen, als sinnvoll, da mit der Beseitigung der Risiken der Verlust der Chancen einhergeht. Anlässlich der *Risikoverminderung* verfolgt das Unternehmen das Ziel Risikoquellen bzw. -ursachen teilweise oder gänzlich zu eliminieren. Eine Reduzierung der Risiken kann anhand von Herabsetzen der Eintrittswahrscheinlichkeit und/oder der Auswirkung beispielsweise durch die Bildung von Arbeitsgemeinschaften im Sinne einer Risikoteilung oder der Durchführung eines AuftraggeberInnenmonitorings erzielt werden.¹⁴⁶

Passive Risikosteuerungsmaßnahmen

Anlässlich passiver Steuerungsmaßnahmen bleiben Risikostrukturen unverändert und die Eintrittswahrscheinlichkeit sowie die Auswirkung unbeeinflusst. Passive Risikosteuerungsmaßnahmen wirken korrektiv, da sie nach Risikoeintritt zur Vermeidung bzw. Verminderung der Risikofolgen eingesetzt werden. Aus diesem Grund werden sie auch als „wirkungsbezogene Maßnahmen“ bezeichnet. Zu den passiven Risikosteuerungsmaßnahmen zählen der Risikotransfer sowie die Risikokompensation.¹⁴⁷

¹⁴⁵ Vgl. GIRMSCHIED (2010), S. 713; VIERING/RODDE/ZANNER (2015), S. 65f.

¹⁴⁶ Vgl. EXNER/RUTHNER (2019), S. 126f; GIRMSCHIED (2010), S. 713; VIERING/RODDE/ZANNER (2015), S. 66.

¹⁴⁷ Vgl. EXNER/RUTHNER (2019), S. 127f; VIERING/RODDE/ZANNER (2015), S. 66f.

Angesichts der Entscheidung zum *Risikotransfer* erfolgt durch Verträge eine Verlagerung des Risikos auf Geschäfts- bzw. Vertragspartner oder eine Abwälzung auf Projekt- bzw. Unternehmensfremde wie beispielsweise Banken oder Versicherungen. Im Rahmen der *Risikokompensation* gilt es die Risiken der unterschiedlichen Projekte anhand eines gemischten Projektportfolios hinsichtlich der relevanten Kriterien wie AuftraggeberIn, Auftragssumme und Baudauer zu streuen.¹⁴⁸

Die Anwendung und Umsetzung der oben genannten Risikosteuerungsmaßnahmen steht im Zusammenhang mit der im Unternehmen etablierten Risikostrategie und wird von der Risikobereitschaft der EntscheidungsträgerInnen beeinflusst. Das verbleibende Restrisiko wird als „Netto-Risiko“ bezeichnet und vom Unternehmen akzeptiert sowie selbst getragen.¹⁴⁹

4.6.2 Steuerungsmaßnahmen beim Kooperationspartner

Aufgrund der Tatsache, dass die Durchführung der Risikoidentifikation erst nach Akquirierung und bei Realisierung des Bauprojekts vorgenommen werden kann, stellt der entwickelte Fragenkatalog zur Identifikation potenzieller Risiken parallel die Maßnahmen zur Risikosteuerung dar. Durch den Aufbau der Fragestellungen wird zugleich die Umsetzung von adäquaten Risikosteuerungsmaßnahmen angestrebt, da jedes identifizierte Risiko an unmittelbare Handlungen durch den/die verantwortliche/n MitarbeiterIn gekoppelt ist. Die vorzunehmenden Handlungen beruhen auf internen Maßnahmen, die als Teil des Risikomanagementhandbuchs in Kapitel 4.8 dargelegt werden.

In Hinblick auf den Aufbau des integrierten Fragenkatalogs stellt die Spalte *Ergebnis* die Grundlage für die Risikosteuerungsmaßnahmen dar. Werden im Zuge der Risikoidentifikation potenzielle Risiken aufdeckt, sind diese von dem/der MitarbeiterIn genauer zu analysieren sowie entsprechende Maßnahmen zu setzen. In der Praxis kann es vorkommen, dass ein identifiziertes Risiko aus diversen Gründen dennoch in Ordnung ist oder bereits durch entsprechende Maßnahmen in vorangegangenen Analysen abgeklärt wurde. Aus diesem Grund spielen die Spalten *Beurteilung* und *Anmerkung* eine entscheidende Rolle, da sie den Status des identifizierten Risikos im Risikomanagementprozess zeigen. Weist die Spalte *Beurteilung* einen grünen Hacken auf, ist von dem/der MitarbeiterIn keine Maßnahme zur Steuerung des Risikos vorzunehmen.

¹⁴⁸ Vgl. EXNER/RUTHNER (2019), S. 127f; VIERING/RODDE/ZANNER (2015), S. 66f.

¹⁴⁹ Vgl. GIRMSCHIED (2010), S. 713; ROHLFS/MAHNKE (2020), S. 13.

In weiterer Folge wird näher auf die Umsetzung der Risikosteuerungsmaßnahmen in den einzelnen Risikobereichen eingegangen. Dazu werden die Fragestellungen der unterschiedlichen Risikobereiche auf die zu Grunde liegenden Risikosteuerungsmaßnahmen der Literatur, wie sie in Kapitel 4.6.1 erläutert wurden, heruntergebrochen und beleuchtet. Je nach betroffenen Risikobereich wird die Anwendung aktiver oder passiver Risikosteuerungsmaßnahmen priorisiert.

Auftragsdetail und Baufortschritt

Anlässlich der Analyse von im Auftragsschreiben getroffenen Vereinbarungen werden beim Kooperationspartner primär aktive Risikosteuerungsmaßnahmen eingesetzt. Dies gilt auch für die Evaluierung des Baufortschritts.

„Sind auf der Kostenstelle mehrere Aufträge hinterlegt?“

Im Rahmen dieser Fragestellung kommen keine Risikosteuerungsmaßnahmen zur Anwendung, da sie lediglich aus Übersichtsgründen eingeführt wurde. Die Anzahl der Aufträge, die dem BVH zu Grunde liegen, spielen für die Risikoidentifikation und -steuerung keine wesentliche Rolle.

„Nächster Pönaltermin innerhalb der nächsten 30 Tage?“

Durch die frühzeitige Erkennung von bevorstehenden Pönalterminen steht grundsätzlich die Vermeidung einer potenziellen Überschreitung im Vordergrund. In der Praxis stellt sich jedoch stets die Frage inwiefern eine Überschreitung inmitten der Realisierung eines Bauprojekts zur Gänze vermieden werden kann, wenn beispielsweise Lieferverzögerungen von benötigten Materialien bestehen und somit der Pönaltermin nicht eingehalten werden kann. Folglich besteht durch frühzeitige Erkennung im Zuge dieser Fragestellung die Möglichkeit einer Begrenzung bzw. Verringerung der Auswirkung durch Reduzierung der Anzahl an überschrittenen Tagen.

„Bauende lt. BMP Teil A aktuell erreicht?“

Anlässlich der Erreichung des Bauendes besteht seitens des Kooperationspartners das Risiko, dass die SR nicht zeitnah gelegt wurde und somit die Leistung dem/der AG nicht in Rechnung gestellt wurde. Stellt sich im Rahmen der Risikoidentifikation heraus, dass das Bauende bereits erreicht wurde, gilt es anhand der Zusatzfragestellung *„Wenn Bauende lt. BMP Teil A erreicht wurde, wurde SR gelegt?“* und der Risikosteuerungsmaßnahme der Risikovermeidung, dem Eintritt des Risikos entgegenzuwirken. Dabei gilt es zu beachten, dass eine Steuerung des Risikos hinsichtlich der Zahlungsfähigkeit des/der AG nicht beeinflusst werden kann.

„Bauende lt. BMP Teil A in den nächsten 60 Tagen?“

Diese Fragestellung dient der Prävention und frühzeitigen Erkennung von Verzögerungen, weshalb das Bauende stets in Zusammenhang mit dem Baufortschritt des Projekts zu betrachten ist. Infolgedessen wird eine weitere genaue Beobachtung des Projekts anlässlich des nächsten Bauerfolgs sowie die Steuerungsmaßnahme der Risikovermeidung durch das Setzen aktiver Maßnahmen zur frühzeitigen Risikobekämpfung angestrebt.

„Baufortschritt in % (berechnet an erbrachten Leistungen)?“

Hinsichtlich der Analyse des Baufortschritts, welcher in diesem Fall an den erbrachten Leistungen gemessen wird, wird versucht eine Überschreitung der Auftragssumme bzw. einen zu geringen Leistungsfortschritt durch die Steuerungsmaßnahme der Risikovermeidung zu verhindern. Vice Versa ist der Baufortschritt des Projekts stets in Verbindung mit dem Bauende zu setzen. In der Praxis kann eine Überschreitung der Auftragssumme nicht immer vermieden werden, weshalb durch die monatliche Evaluierung eine Verringerung des Risikos angestrebt wird.

„Baufortschritt in % (berechnet an Gesamtkosten)?“

Anhand der Risikosteuerungsstrategie zur Risikovermeidung wird versucht sicherzustellen, dass während der Realisierung des Bauprojekts angefallene Kosten im Rahmen der Auftragssumme bleiben. Übersteigen die angefallenen Kosten bereits die vereinbarte Auftragssumme hat die Anwendung der Maßnahme zur Risikoverminderung zu erfolgen. Demnach wird versucht die Auswirkung des Risikos, der Kosten die von dem/der AN zu tragen sind, auf ein angemessenes Maß zu reduzieren. Je nach BVH und Umständen besteht bei Ausschöpfung der Auftragssumme gegebenenfalls die Möglichkeit die Maßnahme zur Risikovermeidung einzusetzen.

Bankgarantien

Mit Hilfe des Einsatzes von Bankgarantien setzt der Kooperationspartner passive Risikosteuerungsmaßnahmen um, indem das Haftungsrisiko auf ein Bankinstitut überwältzt wird. Durch Verlagerung der Haftung wird dem Unternehmen die Liquidität für die Durchführung weiterer Projekte gesichert. Zusätzlich werden im Unternehmen aktive Steuerungsmaßnahmen vorgenommen.

„Garantie lt. Vertrag vereinbart?“

Die Vereinbarung einer Garantie bringt mehrere Risiken, welche anhand der nachfolgenden Zusatzfragestellungen gesteuert werden, mit sich. Wie bereits erwähnt werden zu diesem Zweck aktive Risikosteuerungsmaßnahmen herangezogen.

„Garantie lt. Vertrag ablösbar?“

Stellt sich heraus, dass eine vereinbarte Garantie nicht durch eine Bankgarantie ablösbar ist, resultiert für den Kooperationspartner ein potenzielles Risiko, da die Haftung nicht von einem Bankinstitut übernommen wird. Demzufolge sinkt die Liquidität des Kooperationspartners, da er stets in der Lage sein muss den Haftbetrag an den/die AG auszubezahlen. Grundsätzlich ist bereits im Rahmen des Auftragsabschlusses die Risikosteuerungsmaßnahme zur Risikovermeidung anzustreben, da seitens des Kooperationspartners stets die Ablöse durch eine Bankgarantie bevorzugt wird. Im Rahmen der Anwendung des Risikokataloges bei neu akquirierten Projekten wird, sofern sich eine Garantie als nicht ablösbar erweist, mit den zuständigen Baukaufleuten Rücksprache hinsichtlich dieser Vereinbarung gehalten. Allerdings ist in diesem Fall eine gänzliche Risikovermeidung strittig, da die Vereinbarung bereits bei Vertragsabschluss getroffen wurde. In der Praxis stellt dies jedoch einen Ausnahmefall dar.

„Garantie in AS400 eingetragen?“

Anhand dieser Fragestellung erfolgt eine Überprüfung der Dokumentation und deren Richtigkeit. Ist die Garantie nicht im Softwareprogramm eingetragen, besteht für den Kooperationspartner ein potenzielles Risiko, welches es anhand der Steuerungsmaßnahme zur Risikoverminderung gänzlich zu eliminieren gilt.

„Deckungs-/Hafrücklass in OP, obwohl ablösbar?“

Für gewöhnlich bezahlen AG den Deckungs- bzw. Haftrücklass bereits selbstständig. Um den Zahlungseingang des ausstehenden Deckungs- bzw. Haftrücklasses sicherzustellen, wird bei Übermittlung der Garantie an den/die AG der offene Betrag eingefordert. Dahinter steht der Gedanke zur Risikoverminderung. Die Umsetzung einer Risikovermeidung ist nicht gänzlich möglich, da die Garantie bereits ausgestellt wurde und die Zahlungsfähigkeit des/der AG nicht beeinflussbar ist.

„Hafrücklass > 10 %?“

Mit Hilfe dieser Fragestellung gilt es das potenzielle Risiko eines unüblich hohen Haftbetrages anhand der Steuerungsmaßnahme zur Risikoverminderung zu steuern. Durch besondere Beobachtung wird eine Reduzierung bzw. gänzliche Eliminierung des Risikos zur Ausbezahlung eines außerordentlichen Haftbetrages angestrebt. Die Umsetzung zur Risikovermeidung ist nicht realisierbar, da die Höhe des Hafrücklasses bereits bei Vertragsabschluss vereinbart wurde.

Offene Posten

Um die Risiken, welche in Verbindung mit der Rechnungslegung, ausstehenden Zahlungen sowie den dazugehörigen Prüfblättern stehen, adäquat zu steuern, werden überwiegend aktive Risikosteuerungsmaßnahmen herangezogen. Da in diesem Risikobereich auch bereits eingetretene Risiken identifiziert werden, werden zum Teil auch passive Steuerungsmaßnahmen mit korrektiver Wirkung angewendet.

„Liegt die letzte TR mehr als 30 Tage zurück?“

Unter Evaluierung dieser Fragestellung wird die Umsetzung der Risikosteuerungsmaßnahme zur Risikoverminderung angestrebt. Durch frühzeitiges Reagieren auf Abweichungen hinsichtlich des Soll-Zustands gilt es das Risiko einer verspäteten Rechnungslegung zu reduzieren und somit die Liquidität des Unternehmens aufrecht zu erhalten.

„Übersteigt die Summe der gelegten TR/SR die Auftragssumme?“

Anlässlich der Beurteilung der Einhaltung der vertraglich vereinbarten Auftragssumme und daraus resultierenden Abweichungen erfolgt die Anwendung der Steuerungsmaßnahme zur Risikoverminderung. Die frühzeitige Erkennung und Reduzierung wesentlicher Über- oder Unterschreitungen stehen im Fokus. Aus diesem Grund erfolgt in weiterer Folge, bei wesentlicher Ausschöpfung der Auftragssumme, eine Evaluierung der Fragestellung *„Wurden Zusatzleistungen verrechnet?“*.

„Besteht exkl. Zusatzleistung eine Überschreitung der Auftragssumme?“

Im Zuge der Überprüfung der Einhaltung der Auftragssumme nach Abzug von Zusatzleistungen wird ebenso die aktive Risikosteuerungsmaßnahme zur Risikoverminderung angewendet. Gleichermäßen dient das frühzeitige Erkennen wesentlicher Über- oder Unterschreitungen zur Reduzierung des Risikos für den Kooperationspartner.

„Übersteigen die Rechnungskorrekturen die Abgrenzung für mögliche Abstriche?“

Mit Hilfe der Gegenüberstellung der tatsächlichen Rechnungskorrekturen zu den abgegrenzten möglichen Abstrichen wird eine Überschreitung identifiziert. Aufgrund der Tatsache, dass zum Zeitpunkt der Risikoidentifikation das Risiko bereits eingetreten ist, sind passive Steuerungsmaßnahmen mit korrekativer Wirkung zur Risikosteuerung heranzuziehen. Im Zuge dessen wird die Umsetzung der Risikosteuerungsmaßnahme zur Risikokompensation und dadurch der Ausgleich durch andere Projekte angestrebt.

„Bestehen fällige offene Posten?“

Um dem Risiko von potenziellen Zahlungsausfällen des/der AG entgegenzuwirken, ist seitens des Kooperationspartners die aktive und präventive Steuerungsmaßnahme der Risikovermeidung anzuwenden. Dabei gilt es die bestehenden offenen Posten abzuklären und somit die Eintrittswahrscheinlichkeit des Zahlungsausfalls zu reduzieren bzw. eliminieren.

„Zu welcher TR liegt das letzte Prüfblatt vor?“

In Bezug auf die Reduzierung des Ausfallsrisikos seitens des/der AG spielt die Aktualität der vorliegenden Prüfblätter eine wesentliche Rolle. Die Evaluierung dieser Fragestellung unterstützt die Umsetzung der Steuerungsmaßnahme der Risikovermeidung sowie die Sicherstellung des korrekten Zahlungseingangs.

Kostenrechnung

Im Rahmen der monatlichen Analyse des Bauerfolgs sowie der Analyse der Kostenentwicklungen erfolgt eine Steuerung der Risiken, welche im Zusammenhang mit den angefallenen Kosten, stehen. Da die Risikostrukturen hierbei nicht mehr verändert werden und die Eintrittswahrscheinlichkeit sowie die Auswirkung unbeeinflusst bleiben, sind überwiegend korrektive Risikosteuerungsmaßnahmen anzuwenden. Allerdings erweist sich in Hinblick auf zukünftige Entwicklungen der zusätzliche Einsatz von aktiven Risikosteuerungsmaßnahmen als sinnvoll.

„Bauerfolgsverschlechterung im Vergleich zum Vormonat?“

Stellt sich im Rahmen der monatlichen Bauerfolgsrechnung eine Verschlechterung des Bauerfolgs heraus, besteht infolgedessen die Möglichkeit zur Anwendung korrektiver Risikosteuerungsmaßnahmen.

Die negative Entwicklung des Bauerfolgs ist durch die Maßnahme der Risikokompensation im Rahmen der verbleibenden Projektlaufzeit bzw. durch andere Projekte auszugleichen. In Hinblick auf die zukünftige Entwicklung des Bauerfolgs besteht die Möglichkeit des Einsatzes von präventiven Steuerungsmaßnahmen, um diverse enthaltene Risikofaktoren für die verbleibende Projektlaufzeit oder ähnliche Projekte zu vermeiden bzw. reduzieren.

„Veränderungen der Erlösabgrenzungen und Aufwandsabgrenzungen“

Für sämtliche Risiken, welche im Zusammenhang mit Veränderungen in den Erlös- und Aufwandsabgrenzungen stehen, werden grundsätzlich passive Risikosteuerungsmaßnahmen mit korrektiver Wirkung angewendet. In weiterer Folge und zur Prävention für die zukünftige Projektentwicklung sowie andere Projekte wird eine Kombination mit aktiven Steuerungsmaßnahmen zur Risikoverminderung angestrebt.

„Veränderung der Gesamtkosten zu Vormonat < T€ 20?“

Risiken, welche sich aus einer inadäquaten Leistungserstellung ergeben, können grundsätzlich nicht mehr an der Risikoquelle gesteuert werden, da sie bereits für die vorliegende Periode eingetreten sind. In Hinblick auf die verbleibende Projektlaufzeit gilt es Risiken anlässlich der Leistungserstellung durch aktive Risikosteuerungsmaßnahmen zu vermeiden.

Im Allgemeinen gilt festzuhalten, dass der Kooperationspartner bei der Auswahl seiner zu realisierenden Projekte besonderen Wert auf Diversifikation legt. Die Vorgehensweise zur Steuerung der Risiken steht in Einklang mit der Risikokultur und -politik des Kooperationspartners, welche bereits in Kapitel 4.1 näher erläutert wurden. Entsprechend des gegenwärtigen Prozessablaufs, welcher in Kapitel 3.2 erhoben wurde, werden Ereignisse und Auffälligkeiten, die besonders zu steuern sind, an den Abteilungsleiter bzw. die Geschäftsführung monatlich berichtet. Da die Risikostruktur der Unternehmensgruppe maßgeblich durch die Risikostruktur der einzelnen Projekte bestimmt ist, sind im Verantwortungsbereich der MitarbeiterInnen vorab bereits, im Zuge der Risikoidentifikation, adäquate Risikosteuerungsmaßnahmen vorzunehmen. In weiterer Folge sind auch bestehende bzw. ungeklärte Risiken in einem ersten Schritt an den Abteilungsleiter zu berichten. Aufgrund der monatlichen Besprechungen sind der Abteilungsleiter sowie die Geschäftsführung wesentlich als Entscheidungsträger in die Steuerungsmaßnahmen eingebunden.

4.7 Das Risikoreporting und die Risikoüberwachung

Anschließend an die Steuerung der Risiken erfolgt im Zuge des Risikomanagementprozesses das Risikoreporting im Sinne der Kommunikation und Konsultation, wie sie in Kapitel 2.6 bereits als Teil des Prozessablaufs erläutert wurden. Anlässlich des Risikoreportings sind sämtliche Ergebnisse der Risikoidentifikation und -bewertung sowie der Status der Risikosteuerungsmaßnahmen, hinsichtlich Planung und Umsetzung, zu berichten.¹⁵⁰

Ziel des Risikoreportings ist die Sicherstellung eines regelmäßigen und systematischen Informationsflusses hinsichtlich wesentlicher Risiken an die maßgeblichen Adressaten. Dabei stehen folgende Anforderungen im Fokus:¹⁵¹

- **Wesentlichkeit:** Im Sinne einer Managementinformation sind Risikoberichte kurz zu halten und die wesentlichen Risiken eines Projekts aufzuzeigen.
- **Regelmäßigkeit:** Um die Umsetzung notwendiger Maßnahmen rechtzeitig zu gewährleisten, hat das Risikoreporting in regelmäßigen Abständen jährlich, halbjährlich, quartalsweise oder monatlich zu erfolgen.
- **Einheitlichkeit:** In Hinblick auf die Sicherstellung eines optimalen Informationsflusses sowie einer angemessenen Kommunikation zur fundierten Entscheidungsfindung ist eine Abstimmung des Risikoreportings mit dem bestehenden Berichtssystem essenziell.

Im Fokus des Risikoreportings steht die Umsetzung einer nachvollziehbaren und aussagekräftigen Dokumentation sowie Darstellung über die Risikosituation und Risikoschwerpunkte des jeweiligen Projekts bzw. im Unternehmen. Aus diesem Grund ist das Risikoreporting bei projektorientierten Unternehmen, wie alle anderen Risikomanagementprozessphasen, auf Einzelprojektebene vorzunehmen. Dennoch ist zusätzlich eine Evaluierung einzelner Organisationseinheiten durch Aggregation der Einzelprojekte bzw. der Unternehmensgruppe durch Aggregation sämtlicher Organisationseinheiten möglich.¹⁵²

Anlässlich der Durchführung des Risikoreportings besteht die Möglichkeit zur internen sowie externen Risikoberichterstattung. Das Risikoreporting ist unternehmensspezifisch und in Abhängigkeit des AdressatInnenkreises auszugestalten.

¹⁵⁰ Vgl. EXNER/RUTHNER (2019), S. 134.

¹⁵¹ Vgl. EXNER/RUTHNER (2019), S. 134f; HOFSTADLER/KUMMER (2017), S. 151; ROHLFS/MAHNKE (2020), S. 14f.

¹⁵² Vgl. LINK (2015), S. 151.

Hierbei gilt es zu beachten, dass die Daten im Wesentlichen möglichst automatisiert aus den bereits etablierten Systemen, wie Risikochecklisten und -bewertungsmodellen, übernommen werden.¹⁵³ Nachfolgend werden mögliche Inhalte eines Risikoberichts aufgezeigt:¹⁵⁴

- Projektname,
- AuftraggeberIn,
- Projektvolumen,
- Projektlaufzeit,
- Wesentliche Projektrisiken,
- Gesamtprojektrisiko,
- Durchgeführte Risikosteuerungsmaßnahmen,
- Grafische Darstellungen (bspw. Risikomatrix).

In Hinblick auf die Visualisierung der Risikosituation des jeweiligen Projekts wird häufig eine *Risikomatrix*, welche auch *Risk-Map* genannt wird, angewendet. Voraussetzung für die Umsetzung dieses Visualisierungsmodells ist die Verfügbarkeit der beiden Parameter Eintrittswahrscheinlichkeit und Auswirkung.¹⁵⁵

4.7.1 Risikoüberwachung bei projektorientierten Unternehmen

Gemäß den Grundsätzen des Risikomanagements, welche bereits in Kapitel 2.3 aufgezeigt wurden, ist die fortlaufende Verbesserung des Risikomanagements durch Berücksichtigung neuer Rahmenbedingungen essenziell. Dabei gilt es im Rahmen des Risikomanagementsystems, siehe Kapitel 2.6, sämtliche Phasen des Risikomanagementprozesses laufend zu überwachen sowie zu überprüfen, um eine adäquate Umsetzung des Risikomanagements sicherzustellen. Hauptaugenmerk der Risikoüberwachung liegt auf der Überwachung der Umsetzung und Wirksamkeit der Risikosteuerungsmaßnahmen. Zudem wird durch die Risikoüberwachung die Ermittlung von Abweichungen sowie die Früherkennung von Risiken ermöglicht.¹⁵⁶

Da sich die Risikostruktur bei projektorientierten Unternehmen kurzfristig grundlegend durch externe Veränderungen ändern kann, ist die Ausgestaltung des Risikomanagementsystems im Sinne eines rollierenden Prozesses unerlässlich. Infolgedessen ist die Durchführung des Risikomanagements in kurzen Zeitabständen zu wiederholen, sodass die Erreichung der Projektziele gewährleistet wird bzw. Entwicklungen, die den Fortbestand des Unternehmens gefährden können, frühzeitig erkannt werden.¹⁵⁷

¹⁵³ Vgl. EXNER/RUTHNER (2019), S. 134; LINK (2015), S. 151.

¹⁵⁴ Vgl. EXNER/RUTHNER (2019), S. 134; LINK (2015), S. 151.

¹⁵⁵ Vgl. SKORNA/NIESSEN (2020), S. 54.

¹⁵⁶ Vgl. BRÜHWILER (2016), S. 174f.

¹⁵⁷ Vgl. KORENJAK u.a. (2019), S. 163; LINK (2015), S. 150f.

4.7.2 Risikoreporting und -überwachung beim Kooperationspartner

Vor dem Hintergrund des gegenwärtigen Prozessablaufs des Risikomanagements beim Kooperationspartner erfolgt im Anschluss an die Risikoidentifikation und der damit einhergehenden Umsetzung von Risikosteuerungsmaßnahmen das Reporting an den Abteilungsleiter bzw. weiterführend an die Geschäftsführung. Das Risikoreporting basiert auf Einzelprojektebene und wird für jene BVH, die ein hohes Risiko aufweisen und folglich auf die Liste der BiB gesetzt werden, laufend durchgeführt. Grundsätzlich beruht die fortlaufende Beurteilung auf einer monatlichen Berichtsperiode zum Bauerfolg. Angesichts außerordentlicher Fälle oder Anlässe erfolgt das Reporting ad hoc. Zusätzlich zu den BiB werden Sonderprojekte, welche von der Geschäftsführung vorgegeben werden, gesondert berichtet.

Im Zuge der Weiterentwicklung des gegenwärtigen Risikomanagementsystems wurde zusätzlich in Hinblick auf die Phase des Risikoreportings ein Risikobericht, welcher zur internen Risikoberichterstattung heranzuziehen ist, in das MS Excel-Tool integriert. Dieser Risikobericht fungiert als „One-Pager“ und dient der zusätzlichen Anwendung zum im Unternehmen etablierten Übersichtsblatt. Durch Einsatz dieses Risikoberichts wird dem/der AdressatIn ein nachvollziehbarer Überblick über die Risikolage und -struktur des jeweiligen BVH gewährt.

Aufbau des Risikoberichts

Der Risikobericht setzt sich aus den Eckdaten des BVH, einer Übersicht zu den Risikoanteilen sowie einer Ausführung der wesentlichen Informationen zu den Risikobereichen und weitere wesentliche Informationen zusammen. Die Eckdaten des Projekts werden im Kopfbereich des Risikoberichts aufgezeigt und voll automatisiert aus den vorangegangenen Analysen übernommen. Im darauffolgenden Abschnitt findet der/die AdressatIn die Zusammenfassung der Risikoanteile des Restrisikos zu den einzelnen Risikobereichen und erlangt dadurch unmittelbar einen Überblick über deren Risikobehaftung. Anknüpfend sind relevante Informationen zu den Risikobereichen individuell von dem/der MitarbeiterIn zu erfassen. Weitere wesentliche Informationen und ggf. durchgeführte Risikosteuerungsmaßnahmen für das jeweilige BVH sind in dem dafür vorgesehenen Feld zu dokumentieren. Die notwendigen Informationen stellen die Ergebnisse der vorangegangenen Risikoidentifikation, welche bereits in Kapitel 4.3.2 vorgenommen wurde, dar.

Die folgende Abbildung zeigt den für den Kooperationspartner entwickelten Risikobericht.

Bearbeiter / Datum	
Risikobericht	
BVH	
Kostenstelle	
AuftraggeberIn	
Auftragssumme (netto in T€)	
Anteil Auftragssumme / Leistung Bereich	
Baudauer (in M)	
Bauende	
Baufortschritt (erbr. Leistungen)	
Ergebnis Risikobeurteilung	
Gesamtprojektrisiko	
Restrisiko Risikobereiche	Info zu Risikobereich
Auftragsdetail / Baufortschritt	
Haftbriefe	
Offene Posten	
Kostenrechnung	
weitere wesentliche Informationen	

Abbildung 11: Risikobericht, Quelle: eigene Darstellung.

Weiterführend wurden in dem entwickelten Risikobericht grafische Darstellungen integriert. Aufgrund des Mangels an den notwendigen Parametern der Eintrittswahrscheinlichkeit und der Auswirkung der jeweiligen Risiken ist eine Visualisierung anhand einer Risk-Map für den Kooperationspartner nicht umsetzbar. Aus diesem Grund wurde im Rahmen des Risikoreportings auf alternative grafische Darstellungen zurückgegriffen. Die umgesetzten Visualisierungen umfassen eine Matrix zu den Risikoanteilen der Baubereiche sowie die Entwicklung des Bauerfolgs wie auch eine Gegenüberstellung der Entwicklung der Gesamterlöse und Gesamtkosten. Durch die Einführung dieser Visualisierungen wird der Risikobericht unterstützt und dem/der AdressatIn ein ausgeprägtes Verständnis der Risikosituation des BVH ermöglicht. Im Rahmen des Kapitels 5.3 erfolgt eine ausführliche Darstellung und Interpretation der Visualisierungen für das angewandte Szenario.

Die Phasen des Risikoreportings bzw. der Risikoüberwachung sind laufend durchzuführen und können als vorläufiger Abschluss der Abwicklung des Risikomanagementprozesses angesehen werden. Allerdings führen diese beiden Prozessphasen zu neuem Handlungsbedarf im weiteren Prozessablauf. Um Risikomanagement erfolgreich umzusetzen, gilt es einen kontinuierlichen Prozess im Sinne der Grundsätze des Risikomanagements, siehe Kapitel 2.3, sowie des PDCA-Zyklus, wie er in Kapitel 2.6 dargestellt wurde, im Unternehmen zu etablieren.¹⁵⁸

4.8 Das Risikomanagementhandbuch für den Kooperationspartner

Um eine angemessene Dokumentation sowie eine einheitliche Vorgehensweise im Risikomanagementprozess sicherzustellen und die Einschulung neuer MitarbeiterInnen bestmöglich zu gestalten, ist die Erstellung eines Risikomanagementhandbuchs essenziell. Das Risikomanagementhandbuch gibt einen komprimierten Überblick über das konzeptionierte Risikomanagementsystem im Unternehmen und beschreibt dessen Aufbau sowie Ablauf. Folge dessen stellt es eine verschriftliche Arbeitsanweisung, welche den Prozessablauf einschließlich der vorzunehmenden Arbeitsschritte sowie zu beachtende Besonderheiten enthält, dar.¹⁵⁹

Das für den Kooperationspartner erarbeitete Risikomanagementhandbuch ist aus dem Anhang S. 127ff zu entnehmen. Im Zuge des Handbuchs wird der Ablauf des Risikomanagementprozesses, unter Berücksichtigung der Weiterentwicklung des bestehenden Risikomanagementsystems, zusammengefasst und einzelne Arbeitsschritte detailliert beschrieben.

¹⁵⁸ Vgl. BRÜHWILER (2016), S. 174f.

¹⁵⁹ Vgl. LINK (2015), S. 117.

Darüber hinaus beinhaltet das Risikomanagementhandbuch erarbeitete Teilergebnisse der vorliegenden Arbeit. Dazu zählen die Erläuterungen der potenziellen Risiken aus Kapitel 4.3.2, die in Kapitel 4.4 erarbeitete Ursachen-Wirkungs-Analyse sowie die von den MitarbeiterInnen intern umzusetzenden Maßnahmen, welche unmittelbar an die Risikoidentifikation gekoppelt sind. Die Gestaltung des Risikomanagementhandbuchs ist den im Unternehmen etablierten Layouten angepasst.

5 Anwendung des Risikomanagementkonzepts

Die Wirksamkeit des für den Kooperationspartner konzeptionierten MS Excel-Tools zur Verbesserung der Risikobeurteilung auf Einzelprojektebene wird in diesem Kapitel anhand eines Anwendungsfalls (s. Anhang S. 155ff) aufgezeigt. Im Zuge der beispielhaften Anwendung des integrierten Tools erfolgt die Durchführung des weiterentwickelten Risikomanagementprozesses in Hinblick auf die Risikobeurteilung sowie die weitere Vorgehensweise bei risikoreichen Bauprojekten.

Grundsätzlich dient das entwickelte Risikomanagementsystem der Beurteilung neu akquirierter Projekte. Dennoch gilt es in Hinblick auf ein nachhaltiges Risikomanagement, die Grundsätze des Risikomanagements, siehe Kapitel 2.3, zu beachten und im Sinne des Regelkreislaufs des Risikomanagementprozesses, siehe Kapitel 2.6.2, die Durchführung des Risikomanagements laufend vorzunehmen. Da in Hinblick auf den Ablauf eines Bauprojekts die notwendigen Daten mit Beginn der Realisierungsphase zur Verfügung stehen, ist die weitere und laufende Risikobeurteilung anhand des Fragenkatalogs ab Baubeginn möglich. Vor diesem Hintergrund wurde für den vorliegenden Anwendungsfall ein bereits akquiriertes Projekt, welches sich in der Realisierungsphase befindet, ausgewählt. Diese Vorgehensweise ermöglicht eine intensivere Veranschaulichung der Wirksamkeit sowie des Mehrwerts des weiterentwickelten Risikomanagementsystems.

Angesichts der Vorgaben des Kooperationspartners gilt festzuhalten, dass diverse Analysen, die vor der Weiterentwicklung des bestehenden Risikomanagementsystems existierten, aus Gründen der Anonymisierung und Wettbewerbsfähigkeit nicht in dieser Arbeit dargestellt werden. Der Fokus dieses Kapitels liegt auf der Darstellung der Ergebnisse der Weiterentwicklung des gegenwärtigen Risikobeurteilungsblatts, des erarbeiteten Fragenkatalogs sowie Risikoberichts und des für den Kooperationspartner im Zusammenhang stehenden geschaffenen Mehrwerts.

5.1 Die Risikobeurteilung als Entscheidungsgrundlage

Anschließend an die erfolgreiche Anlage der Kostenstelle für das neu akquirierte Projekt erfolgt die Durchführung der Risikobeurteilung. Die Risikobeurteilung für den vorliegenden Anwendungsfall ist aus dem Anhang S. 157f zu entnehmen.

Im Rahmen der Anlage der neuen Kostenstelle wurde bereits die Risikobeurteilung anhand des Risikobeurteilungsblatts vorgenommen und zu Beginn allgemeine Informationen zu dem neu akquirierten Bauprojekt von einem/einer MitarbeiterIn erfasst.

Die nachstehende Abbildung zeigt die wichtigsten Informationen des vorliegenden Bauprojekts.

allgemeine Informationen	
Kostenstelle	150/1012
Bezeichnung	Errichtung Lagerhalle 2021/22
AuftraggeberIn	Umdasch Group AG
Kundengruppe	30 große private Unternehmen
Auftragssumme (netto in T€)	4.700
Baubeginn	30.09.21
Bauende	15.12.22
Baudauer (in M)	15
Gesamtleistung Bereich Bauerfolg 12/21 (in T€)	18.000
Anteil Auftragssumme / Leistung	26%

Abbildung 12: Erfassung allgemeiner Informationen, Quelle: eigene Darstellung.

Anhand einer ausführlichen Analyse des KSV-Auszugs vom 21.09.2021 (s. Anhang S. 155f) sowie des Geschäftsberichts des Auftraggebers erfolgte eine Zuordnung zu der zutreffenden Kundengruppe. Die Umdasch Group AG wies zum 31.12.2020 Umsatzerlöse iHv € 8.948.217 und eine Bilanzsumme iHv € 707.548.627 auf, weshalb eine Zuordnung zur Kundengruppe „30 große Unternehmen“ vorgenommen wurde. Die Auftragssumme zur Erweiterung der Lagerhalle beläuft sich auf € 4.700.000 und nimmt somit 26 % der Vorjahresleistung des Bereichs ein. Mit Baubeginn am 30.09.2021 und geplanten Bauende zum 15.12.2022 erstreckt sich die Baudauer des zu analysierenden Projekts auf rund 15 Monate.

Im Anschluss an die Erfassung der allgemeinen Informationen des neu akquirierten Projekts wurde die Risikobeurteilung, welche als Entscheidungsgrundlage für die weitere Vorgehensweise im Risikomanagement dient, vorgenommen. Anlässlich dieser Risikobewertung wurden von dem/der zuständigen MitarbeiterIn die Kriterien AuftraggeberIn, Auftragssumme, Baudauer und Kalkulation individuell geprüft und beurteilt. Auf Basis der Ergebnisse der einzelnen Kriterien wurde für das BVH eine finale Risikokategorie vergeben.

Durch die nachfolgende Abbildung veranschaulicht die für das neu akquirierte Projekt durchgeführte Risikobewertung.

Risikobewertung				
	A	B	C	Anmerkung
Auftraggeber		x		
Auftragssumme	x			26 % wesentlicher Anteil
Baudauer	x			lange, idR 8 - 10 Monate
Kalkulation			x	
Ergebnis	2	1	1	
Risikokategorie			A	

Abbildung 13: Risikobewertung für das neu akquirierte Projekt, Quelle: eigene Darstellung.

Im Zuge der Beurteilung des *Auftraggebers* hat der/die MitarbeiterIn zusätzlich zur Beurteilung der Kundengruppe Überlegungen hinsichtlich der Branche, des KSV-Ratings, der Eigenkapitalquote sowie vergangener Projekte mit dem AG angestellt. Die Umdasch Group AG ist eine im Bauwesen etablierte Unternehmensgruppe, welche im KSV-Rating mit einer sehr geringen Ausfallwahrscheinlichkeit eingestuft wird. Die Eigenkapitalquote der Umdasch Group AG liegt mit rund 88 % deutlich über dem Branchendurchschnitt, welcher sich bei rund 44 % befindet. Die Liquidität des AG wird durch einen überdurchschnittlichen Cashflow in % der Betriebsleistung von mehr als 295 % unterstützt. Folge dessen spricht aus Sicht des KSV nichts gegen die Aufnahme einer Geschäftsbeziehung. In Hinblick auf vergangene Projekte mit dem Auftraggeber sind ein stets zufriedenstellendes Ergebnis sowie Zahlungsverhalten hervorzuheben. Da es sich bei dem Auftraggeber um ein großes privates Unternehmen, welches ein sehr geringes Risiko mit sich bringt, handelt, ist dennoch aufgrund unternehmensinterner Vorgaben keine Zuordnung eines geringen (C) Risikos möglich. Folglich wird dem AG auf Basis der vorangegangenen Überlegungen ein mittleres (B) Risiko zugewiesen.

Hinsichtlich der Risikobeurteilung der *Auftragssumme* ist, wie bereits in Kapitel 4.5.2 erläutert, stets die Vorjahresleistung des jeweiligen Bereichs zu berücksichtigen. Die Vorjahresleistung des betroffenen Bereichs betrug rund € 18.000.000, woraus sich ein Anteil der Auftragssumme von rund 26 % ergibt.

Die Auswirkung des neu akquirierten Projektes auf den Erfolg des Unternehmensbereichs ist stets individuell zu beurteilen. Aufgrund der in Kapitel 4.5.2 erläuterten Richtwerte kann ein Projekt, welches einen Anteil von mehr als 20 % aufweist, mit einem hohen (A) Risiko bewertet werden. Obwohl der AG mit einer sehr geringen Ausfallwahrscheinlichkeit bewertet wurde, ist ein Ausfall des Projekts nicht gänzlich auszuschließen. In Anbetracht des wesentlichen Ergebnisses von 26 % würde ein gänzlicher Ausfall des Projekts bzw. des AG den Erfolg des Unternehmensbereichs bzw. der gesamten Unternehmensgruppe erheblich schädigen. Folglich wurde das Kriterium Auftragssumme mit einem hohen (A) Risiko beurteilt.

Die Realisierung des akquirierten Bauprojekts erstreckt sich über rund 15 Monate. Diese Zeitspanne für die Realisierung von Projekten ist im betroffenen Unternehmensbereich eher unüblich und verhältnismäßig lange. Aufgrund der Tatsache, dass das Risiko hinsichtlich negativer Veränderungen sowie unvorhersehbarer Ereignisse anlässlich einer längeren Baudauer ansteigt und die dem Projekt zu Grunde liegende Bauzeit außerordentlich ist, wurde dem BVH für das Kriterium *Baudauer* ein hohes (A) Risiko zugewiesen.

Wie bereits in Kapitel 4.5.2 beschrieben, wird dem Kriterium *Kalkulation* stets ein geringes (C) Risiko zugewiesen, da die Identifizierung, Bewertung und Steuerung der Kalkulationsrisiken im Zuständigkeitsbereich der BauleiterInnen und TechnikerInnen liegen.

Angesichts der Bewertungsergebnisse der einzelnen Kriterien wurde das BVH der Risikokategorie A, welche für hohes Risiko steht, zugeordnet. Die primären Treiber für diese Entscheidung sind einerseits die hohe Auftragssumme und andererseits die außerordentlich lange Baudauer. Da ein tatsächlicher Ausfall des Projekts durch andere Projekte zu kompensieren ist, ist eine ausführliche Beobachtung im Rahmen der BiB unerlässlich.

Für BVH, die auf die Liste der BiB gesetzt, werden sind zusätzliche Informationen zu erfassen. Diese weiterführenden Informationen umfassen den letzten Umsatz lt. KSV, die Geschäftsführung sowie die Hauptgesellschafter. Zudem sind vergangene sowie aktuelle Projekte offen zu legen.

Die relevanten Zusatzinformationen der Umdasch Group AG wurden bereits im Zuge der Risiko-
beurteilung von dem/der MitarbeiterIn erfasst und werden in der nachfolgenden Abbildung dar-
gestellt.

Zusatzinformationen Auftraggeber (A)	
<p>letzter Umsatz lt. KSV</p> <p>Geschäftsführung AG</p>	<p>8.948.216,95 €</p> <p>Vorstand: Mag. Dr. Litzlbauer Wolfgang, Dr. Ludwig Andreas</p>
<p>Hauptgesellschafter AG</p>	<p>Aktionär <u>Firma H. U. Privatstiftung</u> i Privatstiftung Anteil: 14,64%</p> <p>Aktionär <u>Firma Alfred Umdasch Privatstiftung</u> i Privatstiftung Anteil: 13,36%</p> <p>Aktionär <u>Firma A.B.S. Beteiligungs GmbH</u> i Ges.m.b.H. Anteil: 28,80%</p> <p>Aktionär <u>Firma Umdasch Beteiligungsgesellschaft mbH</u> i Ges.m.b.H. Anteil: 14,40%</p> <p>Aktionär <u>Firma Alpex Beteiligungs GmbH</u> i Ges.m.b.H.</p>
<p>abgeschlossene Projekte mit AG</p>	<p>X Erlöse T€ , Ergebnis T€ Y Erlöse T€ , Ergebnis T€ Z Erlöse T€ , Ergebnis T€</p>
<p>aktuelle Projekte mit AG</p>	<p>keine</p>

Abbildung 14: Erfassung Zusatzinformationen Auftraggeber, Quelle: eigene Darstellung.

5.2 Durchführung der Risikoidentifikation, -bewertung und -steuerung

Ausgangspunkt für die weitere Vorgehensweise und Durchführung der weiterführenden Risikoidentifikation anhand des konzeptionierten Fragenkatalogs stellt die vorangegangene vergebene Risikokategorie dar. Projekte, die auf die Liste der BiB gesetzt werden, werden monatlich nach Abschluss des Bauerfolgs ausführlich analysiert und evaluiert. Im Zuge dessen werden von dem/der MitarbeiterIn anschließend an die Durchführung der Risikobewertung weitere Daten, welche die Grundlage für die Anwendung des konzeptionierten Fragenkatalogs darstellen, im Rahmen der im Vorfeld existierenden Analysemöglichkeiten erfasst. Der im Tool integrierte standardisierte Fragenkatalog ist an die erfassten Daten geknüpft, sodass in weiterer Folge die in den Hauptfragestellungen signalisierten Risiken von den MitarbeiterInnen laufend zu analysieren und adäquate Steuerungsmaßnahmen zu setzen sind. Durch den Einsatz des standardisierten Fragenkatalogs wird den MitarbeiterInnen eine objektive und nachvollziehbare Gestaltung der Risikobeurteilung der BiB ermöglicht. Der Fragenkatalog für die weiterführende Risikobeurteilung des Bauvorhabens der Umdasch Group AG ist aus dem Anhang S. 159ff zu entnehmen.

Im weiteren Verlauf dieses Kapitels wird die Risikoidentifikation, -bewertung sowie -steuerung der einzelnen Risikobereiche durch Anwendung des konzeptionierten Fragenkatalogs vorgenommen und erläutert. Dabei wird auf die in den einzelnen Bereichen potenziellen identifizierten Risiken eingegangen, das zu Grunde liegende Bewertungsmodell erläutert und intern vorgenommene Risikosteuerungsmaßnahmen aufgezeigt. Im Anschluss wird die Risikostruktur bzw. -lage des vorliegenden Bauvorhabens analysiert und evaluiert.

5.2.1 Risikobereich Auftragsdetail und Baufortschritt

Für das vorliegende BVH der Umdasch Group AG wurden Risikobereich der Auftragsdetails und des Baufortschritts (s. Anhang S. 159f) zwei potenzielle Risiken identifiziert. Diese betreffen zum einen den anstehenden Pönaltermin und zum anderen den Baufortschritt, welcher an den erbrachten Leistungen gemessen wurde.

„Nächster Pönaltermin innerhalb der nächsten 30 Tage?“

Im Auftragsschreiben wurde ein Pönaltermin, welcher mit 08.04.2022 festgesetzt ist, zur Fertigstellung des Innenausbaus vereinbart. Zum Zeitpunkt der Risikoidentifikation beliefen sich die verbleibenden Tage zur Fälligkeit des Pönaltermins auf 29 Tage. Folgedessen besteht für den Kooperationspartner ein potenzielles Risiko, da der Pönaltermin innerhalb der nächsten 30 Tage erreicht wird und eine Überschreitung, zur Vermeidung eines hohen Pönales, zu verhindern ist.

Da die fristgerechte Fertigstellung und folglich Einhaltung von Pönalterminen im Zuständigkeitsbereich der jeweiligen BauleiterInnen liegen, wurde bei dem/der zuständige/n Baukaufmann/-frau nachgefragt, ob das BVH im Zeitplan liegt. Um einer Überschreitung entgegenzuwirken bzw. die Auswirkungen zu vermindern, ist das identifizierte Risiko im Rahmen des Risikomanagements weiterhin laufend zu beobachten.

„Baufortschritt in % (berechnet an erbrachten Leistungen)?“

In der Realisierungsphase des Projekts wurde hinsichtlich des Baufortschritts, welcher an den erbrachten Leistungen gemessen wurde, eine Ausschöpfung der Auftragssumme iHv 91 % festgestellt. Im Zuge der Evaluierung des Baufortschritts werden gelegte TR bzw. SR, Zusatzleistungen, nicht verrechnete und vorausfakturierte Leistungen miteinbezogen. Unter Berücksichtigung des Bauendes, welches erst mit 15.12.2022 angesetzt ist, ist die vorangeschrittene Ausschöpfung der Auftragssumme als beträchtliches Risiko einzustufen. Angesichts der internen Risikosteuerungsmaßnahmen ist der Termin für das Bauende zu überprüfen bzw. zu klären, ob das Bauvorhaben im Zeitplan liegt.

Anlässlich des Bewertungsmodells wurde der Risikobereich der Auftragsdetails und des Baufortschritts mit zwei von sechs möglichen Risikopunkten bewertet. Daraus ergibt sich für diesen Risikobereich ein Risikoanteil iHv 33 %. Das Restrisiko, welches nach Umsetzung interner Risikosteuerungsmaßnahmen verbleibt, beläuft sich auf 17 %.

5.2.2 Risikobereich Haftbriefe

Im Risikobereich der Haftbriefe wurden für das zu analysierende Projekt zwei potenzielle Risiken (s. Anhang S. 161) hinsichtlich der Deckungs- und Haftrücklassgarantien identifiziert.

„Deckungsrücklass lt. Vertrag vereinbart?“

Für das vorliegende BVH wurde zwischen AG und AN eine Deckungsrücklassgarantie, welche durch eine Bankgarantie abgelöst wird, vereinbart. Da die Bankgarantie bereits ausgestellt und in das Softwareprogramm des Kooperationspartners eingetragen ist, ist folge dessen der DRL von dem AG zu bezahlen. Jedoch wurde im Zuge der Risikoidentifikation ein offener Posten in Höhe des DRL festgestellt. Ausstehende DRL stellen ein wesentliches Risiko dar, da sie die Liquidität des Kooperationspartners mindern und dem AG der Haftbrief mit dem Haftbetrag in Höhe des DRL bereits zusteht. Aus diesem Grund wurde in der Spalte *Beurteilung* ein rotes Kreuz hinterlegt, da es dieses Risiko laufend zu beobachten und den DRL so schnell wie möglich einzufordern gilt. Anlässlich der Risikosteuerungsmaßnahmen wurde der/die zuständige Baukaufmann/-frau über den ausstehenden DRL informiert.

„Hafrücklass lt. Vertrag vereinbart?“

Zusätzlich zur Deckungsrücklassgarantie wurde für das zu analysierende BVH eine Haft-rücklassgarantie vereinbart. Die vereinbarte Hafrücklassgarantie wird ebenso durch die Ausstellung einer Bankgarantie abgelöst. Voraussetzung für die Erstellung der Hafrücklassgarantie ist die Legung der SR. Da sich das vorliegende BVH aktuell in der Realisierungsphase befindet und folglich noch nicht schlussgerechnet ist, ist eine Beurteilung der weiteren Zusatzfragestellungen nicht möglich. Aus diesem Grund ist das Risiko für die aktuelle Risikobeurteilung in Ordnung. Allerdings gilt es das identifizierte Risiko im weiteren Risikomanagementprozess laufend zu beobachten und zu analysieren, da der HRL mit mehr als 10 % eine außerordentliche Höhe aufweist und bei Ausstellung des Haftbriefes zu bezahlen ist.

Für den Risikobereich der Haftbriefe wurden im Bewertungsmodell zwei von vier möglichen Risikopunkten vergeben. Folglich liegt der Risikoanteil in diesem Risikobereich bei 50 %. Durch interne Risikosteuerungsmaßnahmen konnte der Risikoanteil auf 25 % herabgesetzt werden.

5.2.3 Risikobereich offene Posten

Im Zuge der Analyse des Risikobereichs der offenen Posten wurden mehrere potenzielle Risiken (s. Anhang S. 162f) identifiziert. Diese umfassen die Rechnungslegung, Einhaltung der Auftrags-summe sowie Fälligkeit offener Posten.

„Liegt die letzte TR mehr als 30 Tage zurück?“

Zum Zeitpunkt der Durchführung der Risikoidentifikation sind seit Legung der letzten TR bereits 37 Tage vergangen. Da eine verspätete Rechnungslegung die Liquidität des AN negativ beeinflusst, ist die Ursache ehestmöglich zu klären und die Rechnungslegung sowie der Zahlungseingang sicherzustellen. Anlässlich der internen Risikosteuerungsmaßnahmen wurde der/die zuständige Baukaufmann/-frau bzw. BauleiterIn, welche/r die Klärung vornimmt oder Auskunft über die Ursache gibt, über das Risiko informiert.

„Übersteigt die Summe der gelegten TR/SR die Auftragssumme?“

Wie bereits bei der Analyse des Baufortschritts festgestellt, ist die Auftragssumme des vorliegenden BVH bereits deutlich ausgeschöpft. Die Evaluierung der gelegten TR ergibt ebenso einen potenziellen Risikofaktor, da die Auftragssumme bereits durch die gelegten TR überschritten wird. Aufgrund der Tatsache, dass in den evaluierten TR auch Zusatzleistungen enthalten sind, ist in weiterer Folge zu eruieren, ob tatsächlich Zusatzleistungen verrechnet wurden. Da Zusatzleistungen, welche gesondert abgerechnet werden, bestehen und die gelegten TR, nach Abzug der Zusatzleistungen, die vereinbarte Auftragssumme nicht überschreiten, ist das identifizierte Risiko für die aktuelle Auswertung mit einem grünen Hacken als in Ordnung einzustufen.

„Übersteigen die Rechnungskorrekturen die Abgrenzung für mögliche Abstriche?“

Des Weiteren wurde als potenzieller Risikofaktor eine Überschreitung der Abgrenzung für mögliche Abstriche durch die tatsächlichen Rechnungskorrekturen ermittelt. Hinsichtlich der Risikosteuerungsmaßnahmen ist mit den zuständigen Baukaufleuten Rücksprache zu halten.

„Bestehen fällige offene Posten?“

Anlässlich der Evaluierung der Zusammensetzung der bestehenden offenen Posten konnte ein Skonto iHv € 8.000, welcher von dem AG zu Unrecht einbehalten wurde, eruiert werden. Je nach Höhe und Art des fälligen OP, ist die Risikobehaftung individuell zu beurteilen. Im Rahmen der Risikosteuerung sind die zu Grunde liegenden Gründe abzuklären und die weitere Vorgehensweise von den zuständigen BauleiterInnen zu bestimmen. Deshalb wurde der/die zuständige Baukaufmann/-frau hinsichtlich der Risikosteuerungsmaßnahmen über den offenen Posten informiert.

Nach Maßgabe des Bewertungsmodells wurde der Risikobereich der offenen Posten mit fünf von acht möglichen Risikopunkten bewertet. Daraus ergibt sich ein Risikoanteil iHv 63 % für den vorliegenden Risikobereich. Nach Umsetzung der internen Risikosteuerungsmaßnahmen verbleibt ein Restrisiko iHv 13 %.

5.2.4 Risikobereich Kostenrechnung

Angesichts des Risikobereichs der Kostenrechnung (s. Anhang S. 163ff) gilt festzuhalten, dass die Anwendung des Fragenkatalogs eine Ergänzung zu dem gegenwärtigen Analyseprozess hinsichtlich der Kosten- und Abgrenzungsentwicklung darstellt. Die Bedeutsamkeit des identifizierten Risikos ist in absoluten Zahlen individuell für das jeweilige Bauvorhaben in dessen Gesamtheit zu analysieren und beurteilen. Im Rahmen des Einsatzes des Fragenkatalogs wurden potenzielle Risiken bei Entwicklungen im Zusammenhang mit nicht verrechneten Leistungen, Aufwendungen sowie Skontoaufwendungen festgestellt.

„Erlösabgrenzung: nicht verrechnet, Anstieg zu Vormonat > 20 %?“

In der Realisierungsphase des BVH wurden, wie auch im Vormonat, Leistungen erbracht und nicht an den AG verrechnet. Die Erlösabgrenzung nicht verrechneter Leistungen ist bei dem vorliegenden BVH im Vergleich zum Vormonat um 20 % angestiegen. Da sich der Ausweis und vor allem Anstieg an nicht verrechneten Leistungen negativ auf die Liquidität des AN auswirkt, sind nicht verrechnete Leistungen stets als wesentliches Risiko an den Abteilungsleiter zu reporten.

„Erlösabgrenzung: Skontoaufwand, Veränderung zu Vormonat > +/- 20 %?“

Die Erlösabgrenzungen hinsichtlich der Skontoaufwendungen sind im Vergleich zum Vormonat um 21 % gesunken. Anlässlich der Risikosteuerungsmaßnahmen ist von dem/der MitarbeiterIn eine individuelle Analyse des BVH in seiner Gesamtheit vorzunehmen und die absoluten Werte sind zu überprüfen.

„Aufwandsabgrenzung: Veränderung zu Vormonat > +/- 20 %?“

In Hinblick auf die Veränderung der Aufwandsabgrenzungen wurde ebenso ein potenzielles Risiko identifiziert, da ein Anstieg zum Vormonat von mehr als 20 % eruiert wurde. In weiterer Folge ist ebenso eine individuelle Analyse und Beurteilung der absoluten Werte hinsichtlich der Auswirkungen auf das vorliegende BVH.

In Bezug auf das Bewertungsmodell wurden für den Risikobereich der Kostenrechnung drei von sieben möglichen Risikopunkten vergeben. Daraus resultiert ein potenzieller Risikoanteil iHv 43 % und ein Anteil des Restrisikos iHv 14 % für den Risikobereich.

5.2.5 Bewertung der Risikobereiche

Das im Fragenkatalog integrierte Bewertungsmodell ermöglicht eine Evaluierung der Risikolage sowie -schwerpunkte des zu analysierenden Bauprojekts. Vor dem Hintergrund der zuvor durchgeführten Risikoidentifikation und -bewertung gestaltet sich Risikostruktur für die Errichtung der Lagerhalle der Umdasch Group AG wie folgt.

Risikobereich	max. mögliche Risikopunkte	potenzielles Risiko	potenzielles Risiko Anteil in %	Restrisiko	Restrisiko Anteil in %
Auftragsdetail / Baufortschritt	6	2	33%	1	17%
Haftbriefe	4	2	50%	1	25%
Offene Posten	8	5	63%	1	13%
Kostenrechnung	7	3	43%	1	14%
Summe	25	12		4	
Gesamtprojektrisiko (gemessen an Restrisiko)	16%				

Abbildung 15: Risikobewertung im Fragenkatalog, Quelle: eigene Darstellung.

Durch die Abbildung wird das Gesamtprojektrisiko von 16 %, welches sich durch Aggregation der Restrisiken der Einzelrisiken ermittelt, für das vorliegende BVH aufgezeigt. Zudem wird durch die Übersicht verdeutlicht in welchem Ausmaß potenzielle Risiken durch Risikosteuerungsmaßnahmen beseitigt wurden.

Im Zuge einer Analyse der Zusammensetzung des Gesamtprojektrisikos lässt sich der Risikobereich *Haftbriefe* mit einem Restrisikoanteil von 25 % als risikoreichster Bereich feststellen. Dies liegt vor allem daran, dass der zu bezahlende DRL noch ausständig ist. Wenngleich die TR ausständig ist, die Rechnungskorrekturen die Abgrenzungen für mögliche Abstriche überschreiten und fällige offene Posten bestehen, weist der Risikobereich *offene Posten* mit einem Anteil von 13 % das geringste Restrisiko auf. Lediglich die Klärung der Rechnungskorrekturen stellt nach Durchführung der Risikosteuerungsmaßnahmen ein Risiko dar. Im aufgezeigten Bewertungsergebnis pendeln sich die Risikobereiche *Auftragsdetail und Baufortschritt* und *Kostenrechnung* im mittleren Feld ein.

Grundsätzlich sind in allen Risikobereichen tendenziell hohe potenzielle Risiken, welche jedoch durch geeignete Maßnahmen angemessen gesteuert wurden, festzuhalten. Im Zuge dessen konnte das Gesamtprojektrisiko auf ein beträchtliches Maß von 16 % reduziert werden. Anlässlich der Erreichung der Projektziele gilt es die Restrisiken adäquat zu steuern. Das vorliegende BVH ist in weiterer Folge jedenfalls gründlich im Rahmen des fortlaufenden Risikomanagementprozesses zu analysieren.

5.3 Das Risikoreporting an Abteilungsleiter bzw. Geschäftsführung

Anlässlich des Risikoreportings ist zunächst der Abteilungsleiter über die Risikolage und -struktur sowie die wesentlichen Risiken des vorliegenden Projekts zu informieren. Der Risikobericht wird separat für jedes BVH erstellt und gibt dem Abteilungsleiter auf einen Blick eine nachvollziehbare Zusammenfassung der Risikobehaftung des Bauprojekts. Die nachfolgende Abbildung zeigt den aus den vorangegangenen Risikomanagementprozessphasen resultierenden Risikobericht.

LS / 10.03.22	
Risikobericht	
BVH	Errichtung Lagerhalle 2021/22
Kostenstelle	150/1012
AuftraggeberIn	Umdasch Group AG
Auftragssumme (netto in T€)	4.700
Anteil Auftragssumme / Leistung Bereich	26 %
Baudauer (in M)	15
Bauende	15.12.22
Baufortschritt (erbr. Leistungen)	91 %
Ergebnis Risikobeurteilung	A
Gesamtprojektrisiko	16 %
Restrisiko Risikobereiche	Info zu Risikobereich
Auftragsdetail / Baufortschritt	17% 91 % Baufortschritt an erbrachten Leistungen
Haftbriefe	25 % DRL in OP - Mail an X 10.03.22
Offene Posten	13 % Korrekturen > Abgrenzung Abstriche
Kostenrechnung	14 % 30 % Anstieg nicht verrechnete Leistungen
weitere wesentliche Informationen	

Abbildung 16: Risikobericht für Erweiterung Lagerhalle 2021/22, Quelle: eigene Darstellung.

Die Eckdaten des Risikoberichts umfassen zusätzlich zu den allgemeinen Informationen den Baufortschritt, das Ergebnis der Risikobeurteilung sowie das ermittelte Gesamtprojektrisiko. Des Weiteren werden die Restrisikoanteile der einzelnen Risikobereiche aufgezeigt. Als wesentliche Projektrisiken wurde der Baufortschritt, welcher an erbrachten Leistungen gemessen wurde, genannt. Darüber hinaus werden der offene DRL sowie die Überschreitung der Abgrenzungen hinsichtlich der Abstriche durch die tatsächlichen Korrekturen als wesentliche Risiken des BVH angesehen. Zudem ist der Anstieg der nicht verrechneten Leistungen iHv 30 % zum Vormonat für den Abteilungsleiter besonders hervorzuheben.

Anhand von grafischen Darstellungen erfolgt eine Repräsentation der Bewertungsergebnisse hinsichtlich der Risikobehaftung in den Risikobereichen und der Entwicklung des Bauerfolgs sowie der Gesamterlöse und -kosten. Nachfolgend werden die drei integrierten Visualisierungen, welche der Unterstützung des Risikoberichts dienen, dargestellt.

Die folgende Abbildung der Risikoanteile verdeutlicht die Risikobehaftung der einzelnen Risikobereiche. Sie ermöglicht den AdressatInnen einen unmittelbaren Überblick über die Risikostruktur des vorliegenden BVH.

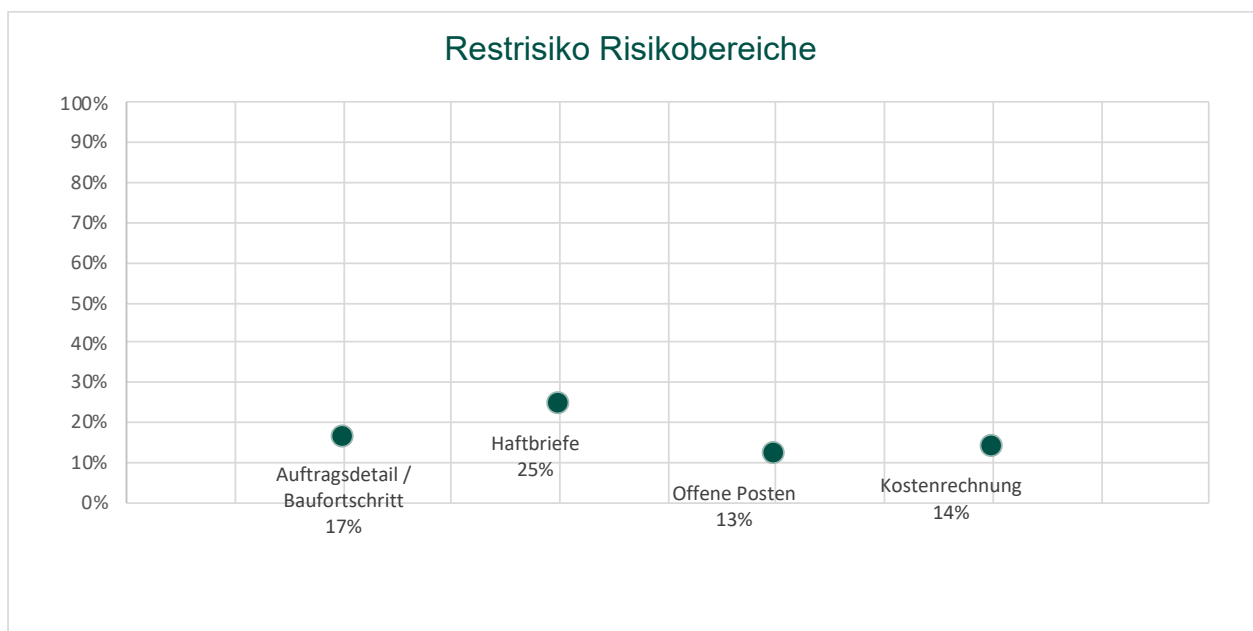


Abbildung 17: Visualisierung Risikoanteile in Risikobereichen, Quelle: eigene Darstellung.

Durch die nachstehende Visualisierung werden die Entwicklung der Gesamterlöse sowie -kosten während der Realisierungsphase des Bauprojekts grafisch veranschaulicht. Zudem wird durch Gegenüberstellung der beiden Parameter der Bauerfolg des BVH, welcher ebenso in der Grafik dargestellt wird, ermittelt. Im Zuge der Analyse der nachfolgenden Abbildung gilt es im Projektverlauf einen stetigen Anstieg der Erlösen sowie Kosten festzuhalten. In Hinblick auf die grafische Darstellung weisen die beiden Parameter keine wesentlichen Abweichungen auf.

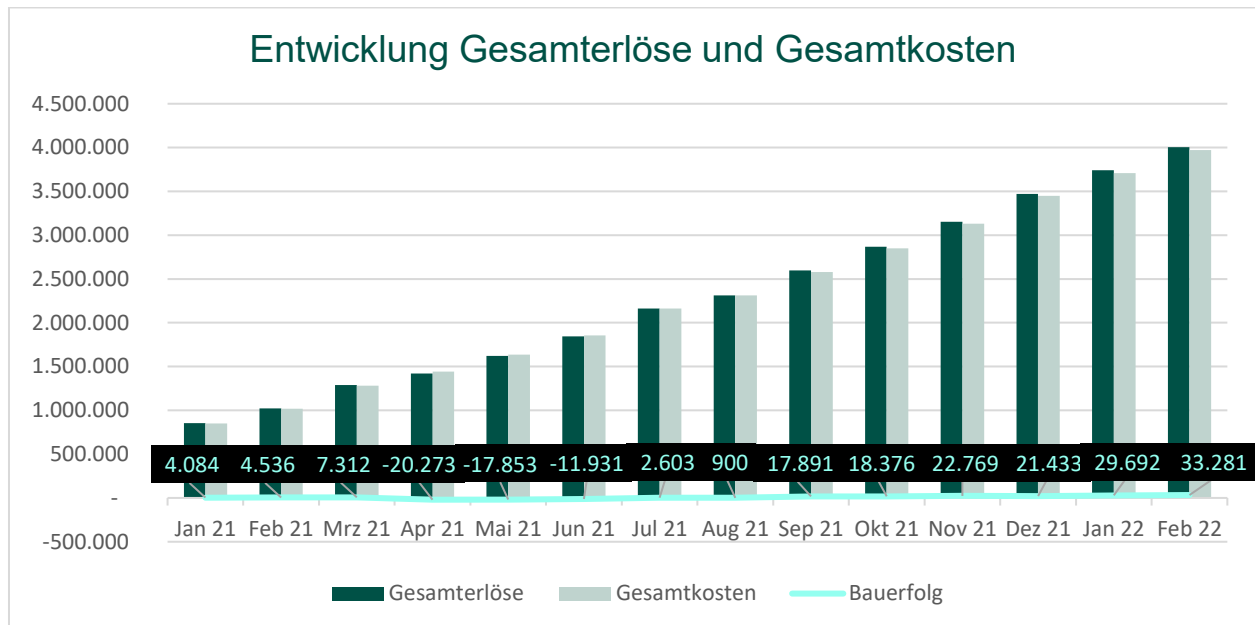


Abbildung 18: Visualisierung Entwicklung Gesamterlöse und Gesamtkosten, Quelle: eigene Darstellung.

Da der Bauerfolg aus Gegenüberstellung der Gesamterlöse und -kosten resultiert und den essenziellen Maßstab zur Beurteilung des Projekterfolgs bildet, wird dieser in der nachfolgenden Abbildung gesondert dargestellt. Bei näherer Betrachtung der Entwicklung des Bauerfolgs lassen sich allerdings Abweichungen mit einer Spannweite von ca. € 50.000 der periodisierten Projektbetrachtungen erkennen. Zu Beginn der Ausführung des BVH konnte ein Erfolg verwirklicht werden. Allerdings wurde mit diesem BVH bereits gegen Ende des ersten Quartals sowie im zweiten Quartal kein positives Ergebnis erzielt. Dennoch wurde seither ein positiver Bauerfolg, welcher in seiner Entwicklung stetig gestiegen ist, realisiert. Aus diesem Grund ist trotz des hohen Gesamtprojektrisikos ein positiver Ausblick für den weiteren Projektverlauf gegeben.

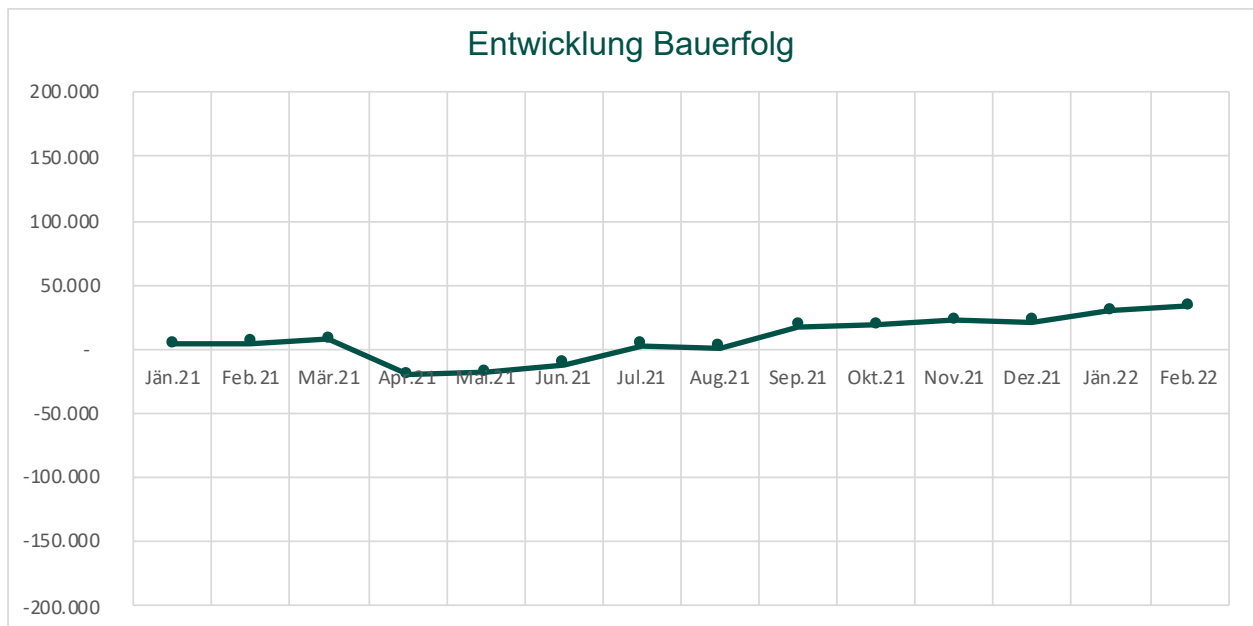


Abbildung 19: Visualisierung Entwicklung Bauerfolg, Quelle: eigene Darstellung.

Die aufgezeigten Visualisierungen sind im Risikobericht auf der zweiten Seite integriert und sind zusätzlich zur Unterstützung des Risikoreportings heranzuziehen. Das Risikoreporting an den Abteilungsleiter erfolgt stets im Rahmen einer Besprechung. Im Zuge dessen gilt es wesentliche Projektrisiken zu klären und eine weitere Vorgehensweise im Risikomanagement zu bestimmen. Angesichts des Gesamtprojektrisikos sowie ausgewählter Projektrisiken gilt es in weiterer Folge zu entscheiden, ob die GF über das BVH informiert wird. Anlässlich des Reportings an die GF ist der bereits angefertigte Risikobericht einzusetzen und zu ergänzen.

6 Fazit und Resümee der Arbeit

Ziel der vorliegenden Arbeit war es das gegenwärtige Risikomanagementsystem des Kooperationspartners weiterzuentwickeln und ein umfassendes standardisiertes System zur Beurteilung der kaufmännischen Risiken auf Einzelprojektebene, das für jedes neu akquirierte Projekt angewendet werden kann, in Form eines MS Excel-Tools zu erarbeiten. Vor diesem Hintergrund wurde die zentrale Fragestellung, wie das bestehende Risikomanagement weiterentwickelt und wie ein adäquates Risikomanagementkonzept gestaltet werden kann, damit eine praktisch umsetzbare sowie standardisierte Risikobeurteilung für neu akquirierte Projekte von jedem/r MitarbeiterIn objektiv vorgenommen werden kann, als Problemstellung dieser Arbeit definiert.

Um die zentrale Fragestellung adäquat zu lösen wurden zunächst die theoretischen Hintergründe zu Risikomanagement bei projektorientierten Unternehmen durch Literaturrecherche wissenschaftlich fundiert aufgezeigt. Für die Weiterentwicklung des Risikomanagementsystems galt es den bestehenden Prozessablauf mittels qualitativer Forschungsmethoden zu erheben und evaluieren sowie Optimierungspotenziale zu definieren. Als qualitative Methode wurde eine mündlich freie Befragung gewählt und mit einer am Risikomanagementprozess beteiligten Mitarbeiterin durchgeführt. Die Weiterentwicklung des Risikomanagementsystems erfolgte im Ablauf gemäß des in der Literatur vorherrschenden Risikomanagementprozesses. In den einzelnen Prozessphasen wurde erst der theoretische Ansatz aufgezeigt und darauf aufbauend für die Erstellung des unternehmensspezifischen Risikomanagementkonzepts praktisch erarbeitet. Dabei wurden Differenzen und Herausforderungen in der praktischen Umsetzung der Prozessphasen aufgezeigt. Durch die Erstellung eines Risikomanagementhandbuchs wurde ein Überblick über das Risikomanagementsystem geschaffen.

6.1 Zusammenfassung der Ergebnisse

Im Zuge der Beantwortung der in der Einleitung definierten detaillierten Fragestellungen hat diese Arbeit gezeigt, dass die praktische Umsetzbarkeit von Risikomanagement bei projektorientierten Unternehmen von den in der Literatur aufgezeigten Ansätzen abweicht. Das dynamische Umfeld sowie die Individualität der Bauprojekte stellten eine Herausforderung für die Einführung eines standardisierten Risikomanagementsystems dar.

Angesichts der Besonderheiten für projektorientierte Unternehmen geht aus der Literaturrecherche die Bedeutsamkeit der Durchführung des Risikomanagements auf Projektebene hervor.

Um eine adäquate Risikobeurteilung zu gewährleisten, sodass alle Projekte einem identen und systematischen Risikomanagement unterzogen werden, wurde die Konzeptionierung des standardisierten Risikomanagementsystems auf Einzelprojektebene durchgeführt. Anlässlich der gesetzlichen Rahmenbedingungen für Risikomanagement hat diese Arbeit gezeigt, dass für österreichische Unternehmen aufgrund des ReLÄG 2004 die Pflicht zur Risikoberichterstattung von wesentlichen Risiken im Lagebericht besteht. Es ist festzuhalten, dass sich aus der österreichischen Gesetzgebung weder allgemeingültige Definitionen in Bezug auf Risikomanagement ableiten lassen noch konkrete Anforderungen an das zu implementierende System existieren. Durch die Einführung von Normen und nationalen sowie internationalen Standards, wie den Corporate Governance Kodex, den internationalen Standard „ISO 31000“ und die nationale österreichische Norm-Reihe „ÖNORM D 490x“, soll ein Orientierungsrahmen für die Ausgestaltung des Risikomanagements geschaffen werden.

Im Zuge der qualitativen Forschung zu den aktuellen Ansätzen der Risikobeurteilung konnte festgestellt werden, dass der im Unternehmen etablierte Risikomanagementprozesse von dem in der Literatur vorherrschenden Prozessablauf abweicht. Die Analyse des gegenwärtigen Risikomanagementprozesses hat gezeigt, dass der Kooperationspartner bereits bei Neuakquirierung eines Projekts eine Erstbeurteilung und Selektion der Projekte durch Durchführung einer Risikobewertung, welche die Entscheidungsgrundlage für die weitere Vorgehensweise im Unternehmen bildet, vornimmt. Anschließend an die Risikobeurteilung erfolgt für risikoreiche Projekte eine weiterführende Risikoidentifikation, -steuerung und -berichterstattung. Aus der Analyse des Risikomanagementsystems ging hervor, dass für die Risikobeurteilung weder objektive Vorgaben noch schlüssige und nachvollziehbare Dokumentationen über die Zusammensetzung der Beurteilungsergebnisse existierten. Die Durchführung des Risikomanagements erfolgte hauptsächlich nach Gefühl und Erfahrungswerten. Folge dessen wurde die Risikobeurteilung von der subjektiven Risikoeinstellung der MitarbeiterInnen, welche es im Zuge des konzeptionierten Risikomanagementsystems zu eliminieren galt, beeinflusst. Anlässlich der Weiterentwicklung des Risikomanagementsystems des Kooperationspartners gilt festzuhalten, dass der im Unternehmen etablierte Prozessablauf nicht verändert werden durfte. Aus diesem Grund wurde im konzeptionierten Risikomanagementsystem die Durchführung der Risikobewertung vor die Risikoidentifikation gereiht.

Um eine objektive und nachvollziehbare Risikobeurteilung zu ermöglichen, wurde ein Fragenkatalog zur standardisierten Risikoidentifikation für Projekte, die ein hohes Risiko aufweisen, eingeführt. Im Rahmen der Entwicklung des Fragenkatalogs konnte festgestellt werden, dass die Durchführung der Risikoidentifikation potenzieller kaufmännischer Risiken aufgrund der Datenverfügbarkeit erst mit Baubeginn möglich ist.

Folglich dient der Fragenkatalog der laufenden Risikoidentifikation und -überwachung kaufmännischer Risiken während der Realisierungsphase. Des Weiteren ging aus der Entwicklung des Fragenkatalogs hervor, dass aufgrund der Individualität der Projekte eine Feststellung sämtlicher potenzieller Risiken nicht praktikabel ist, da damit ein Ungleichgewicht von Kosten und Nutzen einhergeht. In diesem Zusammenhang deckt der entwickelte Fragenkatalog wesentliche potenzielle kaufmännische Risiken, welche durch Analogien vergangener Bauprojekte festgestellt werden konnten, ab. Durch die im Anschluss an die Risikoidentifikation durchgeführte Ursache-Wirkungs-Analyse der Einzelrisiken wurde Transparenz hinsichtlich deren Ursache und Wirkung auf Zeit, Kosten und Qualität sowie ein Fundament für ein ausgeprägtes Verständnis bei den MitarbeiterInnen geschaffen.

In Hinblick auf die Lösung der Frage, wie eine standardisierte und zugleich praktikable Bewertung der Risiken für ein Bauunternehmen vorgenommen werden kann, gilt festzuhalten, dass die Umsetzung des in der Literatur bevorzugten quantitativen Ansatzes zur Risikobewertung nicht möglich ist. Aufgrund der Dynamik in projektorientierten Unternehmen weist jedes Projekt individuelle Risiken sowie einen individuellen Risikoeintritt und Schadenverlauf auf, weshalb die Auswirkung auf die Projektziele nicht durch standardisierte Kriterien definierbar ist. Aus diesem Grund wurde in der vorliegenden Arbeit auf eine qualitative Risikobewertungsmethode zur Erstbeurteilung zurückgegriffen. Die Umsetzung des qualitativen Ansatzes erfolgte anhand einer beschreibenden Bewertung auf Einzelprojektebene mittels Risikograden, welche von hoch bis gering reichen, für bestimmte standardisierte Kriterien. Im Zuge der Entwicklung eines standardisierten und praktikablen Bewertungsverfahrens konnte in der vorliegenden Arbeit eine Herausforderung in der Bestimmung von starren Grenzen festgestellt werden. Dies liegt zum einen an der Individualität der Projekte und zum anderen an der Anzahl der unterschiedlichen Unternehmensbereiche. Da jedes Projekt eine Einzelfallbetrachtung darstellt, zeigt diese Arbeit, dass die definierten Kriterien und deren Zusammenspiel individuell zu prüfen und beurteilen sind. Durch die Bestimmung von Grenzwerten als Richtwerte konnte eine annähernd standardisierte Risikobewertung eingeführt werden. Dennoch sind das Wissen und die Erfahrungswerte der MitarbeiterInnen stets gefordert. Um den Vorgaben des Kooperationspartners gerecht zu werden, wurde die qualitative Bewertung zu Beginn des Risikomanagementprozesses beibehalten. Da man dem Kooperationspartner zusätzlich einen Überblick über die Risikobehaftung einzelner Risikobereiche sowie Auskunft über das Gesamtprojektrisiko ermöglichen wollte, wurde im Fragenkatalog, welcher der weiteren Risikoidentifikation für risikoreiche Projekte dient, zusätzlich ein Bewertungsmodell eingeführt. Da der Fokus der vorliegenden Arbeit auf der Konzeptionierung eines Risikomanagementsystems auf Einzelprojektebene liegt, wurde die Aggregation der Bewertungsergebnisse ausgeschlossen.

In Hinblick auf die Steuerung identifizierter Risiken gilt festzuhalten, dass im Zuge der Risikoidentifikation zugleich die Risikosteuerung durchgeführt wird, da bei Identifikation eines Risikos unmittelbar Handlungen von den MitarbeiterInnen zu setzen sind. Im Ergebnis der Arbeit beruhen die Risikosteuerungsmaßnahmen auf unternehmensinternen Handlungen.

Die Analyse des gegenwärtigen Risikomanagementprozesses des Kooperationspartners hat gezeigt, dass ausschließlich Ergebnisse risikoreicher Projekte an den Abteilungsleiter bzw. die Geschäftsführung berichtet werden. Um diesen Vorgang zu optimieren wurde im konzeptionierten Risikomanagementsystem ein standardisierter Risikobericht, welcher wesentliche Daten aus den vorangegangenen Prozessphasen automatisiert übernimmt, eingeführt. Zudem wird die Aussagekraft des Berichts durch grafische Darstellungen unterstützt.

Hinsichtlich der Konzeptionierung eines schlüssigen, zusammenhängenden und anwenderfreundlichen Tools stellte sich die Weiterentwicklung des bestehenden MS Excel-Tools als am praktikabelsten heraus. Das Hauptaugenmerk lag auf einer weitestgehenden Automatisierung sowie übersichtlichen Gestaltung, um den MitarbeiterInnen die tägliche Anwendung des Tools zu erleichtern. Anlässlich der standardisierten Anwendung des integrierten Fragenkatalogs zur Risikoidentifikation werden durch Verknüpfungen nahezu sämtliche Daten aus den bereits existierenden Analysen des Kooperationspartners übernommen. In Bezug auf eine automatisierte Risikobewertung wurde bei der Erstbeurteilung eine teilweise automatisierte Bewertung erarbeitet. Das im Fragenkatalog zusätzlich eingeführte Bewertungsmodell erfolgt voll automatisiert. Zum Abschluss des Risikomanagementprozesses fasst der integrierte Risikobericht sämtliche wesentliche Ergebnisse der Risikoidentifikation und -bewertung auf einen Blick für die AdressatInnen zusammen.

Insgesamt wurde ersichtlich, dass der in der Literatur vorherrschende Prozessablauf im Risikomanagement nicht zwingend eingehalten werden muss. Angesichts eines maßgeschneiderten Risikomanagementsystems wurde im vorliegenden Risikomanagementkonzept die gegenwärtige Vorgehensweise des Kooperationspartners beibehalten. Aufgrund der zahlreichen Projekte des Kooperationspartners ermöglicht diese Vorgehensweise eine flexible und angemessene Reaktion auf kaufmännische Risiken.

6.2 Ausblick für die Zukunft

In Hinblick auf ein wirksames Risikomanagement ist das konzeptionierte Risikomanagementsystem für jedes neu akquirierte Projekt und weiterführend für risikoreiche Projekte laufend anzuwenden. Das Ziel der Erarbeitung eines unternehmensspezifischen Risikomanagementkonzepts für den Kooperationspartner wurde in der vorliegenden Arbeit verwirklicht. In weiterer Folge obliegt die Implementierung des konzeptionierten Risikomanagementsystems dem Leiter der Controlling-Abteilung.

Aufgrund der Komplexität und Individualität der Projekte sowie Unternehmensbereiche wurde die Implementierung eines Frühaufklärungssystems zur frühzeitigen Identifikation von Abweichungen bestimmter Zielgrößen in dieser Arbeit außen vorgelassen. In Anbetracht der in der Literatur empfohlenen Einführung eines Risikofrüherkennungssystems ist die Weiterentwicklung des Konzepts durch dessen Implementierung kritisch zu hinterfragen. Angesichts einer zukünftigen Weiterentwicklung ist die Sinnhaftigkeit sowie das Verhältnis von Kosten und Nutzen für den Einsatz eines Früherkennungssystems im Vorfeld zu evaluieren.

Das für den Kooperationspartner konzeptionierte Risikomanagementsystem ist aktuell in der Durchführung mittels MS Excel ausreichend. In Hinblick auf die stetige Digitalisierung im Controlling sowie die Erweiterung der Unternehmensgruppe ist eine Integration des Risikomanagements in das unternehmensspezifische Softwareprogramm von zentraler Bedeutung. Im Zuge dessen würde eine ausgereifere Standardisierung und folglich Bestimmung von Grenzen für die zahlreichen Unternehmensbereiche gewährleistet werden. Besonderes Augenmerk wäre dabei auf die Umsetzung einer standardisierten Risikobewertung zu legen. Anhand der Integration des Risikomanagementsystems könnten Kundendaten sowie Auftragsdetails voll automatisiert übernommen und diverse Auswertungen getroffen werden. In diesem Zusammenhang wäre ebenso die Integration eines standardisierten Früherkennungssystems denkbar.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass die Anwendung eines strukturierten und standardisierten Risikomanagementsystems zur Erreichung der Projekt- bzw. Unternehmensziele unerlässlich ist. Darüber hinaus erfordert wirksames Risikomanagement ein ausgeprägtes Risikobewusstsein der MitarbeiterInnen. In Anbetracht von in der Literatur vorherrschenden Theorien wird durch die vorliegende Arbeit deren Komplexität in der praktischen Umsetzung verdeutlicht. Vor allem der Aspekt der Standardisierung stellt besondere Ansprüche an projektorientierte Unternehmen. Diesbezüglich ging die Herausforderung der Bestimmung starrer Grenzen bei dem kooperierenden Bauunternehmen klar aus dieser Arbeit hervor. Die hohe Wettbewerbsintensität sowie die wachsende Komplexität und der Fortbestand an intransparenten Leistungen begründen die Notwendigkeit eines wirksamen Risikomanagementsystems. Daher ist der fortlaufenden Optimierung des Risikomanagements weiterhin besondere Aufmerksamkeit zu schenken.

Literaturverzeichnis

Bücher

- BRAUWEILER, H. [2019]: Risikomanagement in Unternehmen: Ein grundlegender Überblick für die Management-Praxis, 2., erw. erg. Aufl., Zwickau: Springer Fachmedien Wiesbaden, 2019.
- BRÜHWILER, B. [2016]: Risikomanagement als Führungsaufgabe: Umsetzung bei strategischen Entscheidungen und operationalen Prozessen, 4. akt. Aufl., Bern: Haupt Verlag, 2016.
- BUNGRATZ, O. [2020]: Handbuch Interne Kontrollsysteme (IKS): Steuerung und Überwachung von Unternehmen, 6. neu bearb. und erw. Aufl., Berlin: Erich Schmid Verlag, 2020.
- EXNER, K. [2021]: Risiko-Controlling: Risikotransparenz sicherstellen!, in: Funktions-Controlling: Praxishandbuch für Unternehmen, Non-Profit-Organisationen und die öffentliche Verwaltung, hrsg. von ESCHENBACH, R./BAUMUELLER, J./SILLER, H., 2. Aufl., Wiesbaden: Springer Fachmedien, 2021, S. 513 – 531.
- EXNER, K./RUTHNER, R. [2019]: Corporate Risk Management: Unternehmensweites Risikomanagement als Führungsaufgabe, 3. Aufl., Wien: Linde Verlag, 2019.
- FELDBRÜGGE, R./BRECHT-HADRASCHEK, B. [2005]: Prozessmanagement leicht gemacht: wie analysiert und gestaltet man Geschäftsprozesse?, 1. Aufl., Heidelberg: Redline Wirtschaft, 2005.
- GIRMSCHIED, G: [2010]: Strategisches Bauunternehmensmanagement: Prozessorientiertes integriertes Management für Unternehmen in der Bauwirtschaft, 2., bearb. erw. Aufl., Zürich: Springer Berlin Heidelberg, 2010.
- GLEICH, R./ÖHLER, K. [2006]: Corporate Governance umsetzen: Erfolgsfaktoren Controlling und Informationssysteme, 1. Aufl., Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, 2006.
- GLEISSNER, W. [2017]: Grundlagen des Risikomanagements: mit fundierten Informationen zu besseren Entscheidungen, 3. vollst. überarb. und erw. Aufl., München: Verlag Franz Vahlen, 2017.
- GÖTZE, U./MIKUS, B. [2018]: Risikomanagementsysteme – Herausforderungen und Gestaltungsansätze, in: Rechnungslegung, Steuern, Corporate Governance, Wirtschaftsprüfung und Controlling, hrsg. von VELTE, P./MUELLER, S./WEBER, S./SASSEN, R./MAMMEN, A., 1. Aufl., Berlin: Springer Fachmedien Wiesbaden, 2018, S. 525 – 539.

- GRÄF, J. [2011]: Risikomanagement: Umsetzung und Integration in das Führungssystem, in: Risikomanagement und Risiko-Controlling, hrsg. von KLEIN, A., 1. Aufl., Freiburg: Haufe, 2011, S. 51 – 74.
- HOFFMANN, W. [2017]: Risikomanagement: Kurzanleitung Heft 4, hrsg. von VOLKMANN, W., 3., neu bearb. Aufl., Beilingen: Springer Berlin Heidelberg, 2017.
- HOFSTADLER, C./KUMMER, M. [2017]: Chancen und Risikomanagement in der Bauwirtschaft, 1. Aufl., Berlin: Springer Berlin Heidelberg, 2017.
- KÖNIGS, H. [2017]: IT-Risikomanagement mit System: Praxisorientiertes Management von Informationssicherheits-, IT- und Cyber-Risiken, 5. überarb. und erw. Auflage, Zürich: Springer Fachmedien Wiesbaden, 2017.
- KNAUF, W./BENDER, J. [2020]: Risikomanagement im Unternehmen, in: Betriebliches Risikomanagement und Industrieversicherung: Erfolgreiche Unternehmenssteuerung durch ein effektives Risiko- und Versicherungsmanagement, hrsg. von MAHNKE, A./ROHLFS, T., Wiesbaden: Springer Gabler Verlag, 2020, S. 19 – 39.
- KORENJAK, P./MICHENTHALER, M./SCHMIDL, M./SCHRATZER, B./STEINER, C./WALLNER, T. [2019]: Rechnungswesen, Steuern und Betriebswirtschaft in der Bauwirtschaft, hrsg. von THEUERMANN, C./SCHMIDL, A./MAIER, A., 2. Aufl., Wien: Linde Verlag, 2019.
- LINK, D. [2015]: Risikomanagement als integrativer Bestandteil des Baukostenmanagements, in: Organisation und Kostencontrolling von Bauprojekten, hrsg. von OBERNDORFER W./HARING, R., 2. Aufl., Wien: Manz, 2015, S. 109 – 173.
- MADAUSS, B. [2020]: Projektmanagement: Theorie und Praxis aus einer Hand, 8. Aufl., Berlin: Springer Berlin Heidelberg, 2020.
- MISOCH [2019]: Qualitative Interviews, 2. erw. und akt. Aufl., Berlin/München/Boston: Walter de Gruyter GmbH, 2019.
- PATZAK, G./RATTAY, G. [2014]: Projektmanagement: Projekte, Projektportfolios, Programme und projektorientierte Unternehmen, 6. wesentlich erw. und akt. Aufl., Wien: Linde Verlag, 2014.
- ROHLFS, T./MAHNKE, A. [2020]: Risikomanagement im Unternehmen, in: Betriebliches Risikomanagement und Industrieversicherung: Erfolgreiche Unternehmenssteuerung durch ein effektives Risiko- und Versicherungsmanagement, hrsg. von MAHNKE, A./ROHLFS, T., Wiesbaden: Springer Gabler Verlag, 2020, S. 3 – 16.

- ROMEIKE, F. [2017]: Risikomanagement: Studienwissen kompakt, 1. Aufl., München: Springer Fachmedien Wiesbaden, 2017.
- ROMEIKE, F./HAGER, P. [2020]: Erfolgsfaktor Risiko-Management 4.0: Methoden, Beispiele, Checklisten, Praxishandbuch für Industrie und Handel, 4. vollst. überarb. Aufl., Wiesbaden: Springer Fachmedien, 2020.
- SCHNECK, O. [2010]: Risikomanagement: Grundlagen, Instrumente, Fallbeispiele, 1. Aufl., Weinheim: Wiley-VCH-Verlag, 2010.
- SEIDEL, U. [2011]: Grundlagen und Aufbau eines Risikomanagementsystems, in: Risikomanagement und Risiko-Controlling, hrsg. von KLEIN, A., 1. Aufl., Freiburg: Haufe, 2011, S. 21 – 50.
- SKORNA, A./NIESSEN, P. [2020]: Risikoanalyse, -bewertung und -steuerung, in: Betriebliches Risikomanagement und Industrieversicherung: Erfolgreiche Unternehmenssteuerung durch ein effektives Risiko- und Versicherungsmanagement, hrsg. von MAHNKE, A./ROHLFS, T., Wiesbaden: Springer Gabler Verlag, 2020, S. 41 – 65.
- STAMPFER E. [2019]: Risikosteuerung in der Industrie: Konzepte, Methoden und Verfahren für projektorientierte Unternehmen, 1. Aufl., o. O.: Linde Verlag, 2019.
- TENCKHOFF, B./SIEGMANN, S. [2019]: Vernetztes Betriebssicherheitsmanagement, 2. Aufl., Berlin: Springer Berlin Heidelberg, 2019.
- VIERING, M./RODDE, N./ZANNER, C. [2015]: Immobilien- und Bauwirtschaft aktuell – Entwicklungen und Tendenzen: Festschrift für Professor Bernd Kochendörfer, hrsg. von VIERING, M./RODDE, N./ZANNER, C., 1. Aufl., Berlin: Springer Fachmedien Wiesbaden, 2015.
- WEIS, U. [2009]: Risikomanagement nach ISO 31000: Risiken erkennen und erfolgreich steuern, 1. Aufl., Kissing: WEKA-Media, 2009.

Zeitschriften

- AIGNER, D./AIGNER, H./AIGNER, J. [2017]: Governance, Risk & Compliance: Corporate Governance (III), in CFOaktuell 11 (2017), 5, S. 193 – 202.
- SCHÖN, D. [2004]: Risikocontrolling und -management im Projektgeschäft, in: Controlling (2004), 4 und 5, S. 287 – 290.
- WIEDERMANN, N. [2020]: Risikomanagement: Anforderungen an die Organe und den Abschlussprüfer in Österreich, in: RWZ 48 (2020), 7 und 8, S. 281 - 285.

Internetdokumente

- ANGERMEIER, G. [2016]: PDCA-Zyklus, 2016, <https://www.projektmagazin.de/glossarterm/pdca-zyklus>, [04.11.2021].
- ISO 31000 [01.09.2018]: Risikomanagement – Leitlinien, 01.09.2018, [https://lesesaal.austrian-standards.at/action/de/private/details/639956/OENORM ISO 31000 2018 09 01](https://lesesaal.austrian-standards.at/action/de/private/details/639956/OENORM_ISO_31000_2018_09_01), [21.10.2021].
- o.V. [2018]: Bankgarantie: Weil man nie weiß, wie verlässlich der neue Geschäftspartner wirklich ist, Juni 2018, <https://www.bankaustria.at/files/Garantie-Broschuere.pdf>, [18.01.2022].
- ÖSTERREICHISCHER CORPORATE GOVERNANCE KODEX [Jänner 2021]: <https://www.corporate-governance.at/uploads/u/corpgov/files/kodex/corporate-governance-kodex-012021.pdf>, [21.10.2021].
- ÖNORM D 4900 [01.01.2021]: Risikomanagement für Organisationen und Systeme – Begriffe und Grundlagen: Anleitung zur Umsetzung der ISO 31000, 01.01.2021, [https://lesesaal.austrian-standards.at/action/de/private/details/687596/OENORM D 4900 2021 01 01](https://lesesaal.austrian-standards.at/action/de/private/details/687596/OENORM_D_4900_2021_01_01), [21.10.2021].
- ÖNORM D 4901 [01.01.2021]: Risikomanagement für Organisationen und Systeme – Anforderungen an das Risikomanagementsystem, 01.01.2021, [https://lesesaal.austrian-standards.at/action/de/private/details/687870/OENORM D 4901 2021 01 01](https://lesesaal.austrian-standards.at/action/de/private/details/687870/OENORM_D_4901_2021_01_01), [21.10.2021].
- ÖNORM D 4902-1 [01.01.2021]: Risikomanagement für Organisationen und Systeme – Leitfaden: Teil 1: Einbettung des Risikomanagements ins Managementsystem, 01.01.2021, [https://lesesaal.austrian-standards.at/action/de/private/details/687871/OENORM D 4902-1 2021 01 01](https://lesesaal.austrian-standards.at/action/de/private/details/687871/OENORM_D_4902-1_2021_01_01), [22.10.2021].
- ÖNORM D 4902-2 [01.01.2021]: Risikomanagement für Organisationen und Systeme – Leitfaden: Teil 2: Methoden zur Risikobeurteilung, 01.01.2021, [https://lesesaal.austrian-standards.at/action/de/private/details/687872/OENORM D 4902-2 2021 01 01](https://lesesaal.austrian-standards.at/action/de/private/details/687872/OENORM_D_4902-2_2021_01_01), [22.10.2021].

ÖNORM D 4902-3 [01.01.2021]: Risikomanagement für Organisationen und Systeme – Leitfa-
den: Teil 3: Notfall-, Krisen- und Kontinuitätsmanagement, 01.01.2021, https://lesesaal.austrian-standards.at/action/de/private/details/687873/OENORM_D_4902-3_2021_01_01, [22.10.2021].

ÖNORM D 4903 [01.01.2021]: Risikomanagement für Organisationen und Systeme – Anforderun-
gen an die Qualifikation des Risikomanagers, 01.01.2021, [https://lesesaal.austrian-standards.at/action/de/private/de-
tails/687874/OENORM_D_4903_2021_01_01](https://lesesaal.austrian-standards.at/action/de/private/details/687874/OENORM_D_4903_2021_01_01), [22.10.2021].

Anhang

Anhang 1: Gesprächsleitfaden zur mündlich freien Befragung.....	113
Anhang 2: Transkribierte mündliche, freie Befragung: IST-Analyse.....	114
Anhang 3: Transkribierte mündliche, freie Befragung: Risikokatalog.....	119
Anhang 4: Standardisierter Fragenkatalog.....	122
Anhang 5: Risikomanagementhandbuch.....	127
Anhang 6: Anwendungsfall Risikomanagementkonzept.....	155

Anhang 1: Gesprächsleitfaden zur mündlich freien Befragung

IST-Analyse

1.) Zweck des Risikomanagements (RM)

Wofür wird RM angewendet?

- Jedes neu akquirierte Projekt bewerten – Einzelprojekt-Tool
- Anschließend Entscheidung über weitere Vorgehensweise im RM

2.) Eingliederung in Organisation + Zuständigkeiten

Wo ist RM in Organisation integriert?

- Controlling - Zentral für Aufträge aller Unternehmen in Unternehmensgruppe durchgeführt

Wer führt RM durch?

- alle (?) Mitarbeiter im Controlling

3.) aktuelle Vorgehensweise

- Kaufmännische Risiken
- Operative Risiken werden von Bauleitern/Technikern in Auftragskalkulation berücksichtigt
- Wesentliche Prozessschritte
 - Werden Risiken systematisch und strukturiert identifiziert? Gibt es Lücken?
 - Wie erfolgt Bewertung?
 - Erfolgt Risikoanalyse /-bewertung einmalig oder laufend?
 - Gibt es Überblick über Gesamtrisikosituation der einzelnen Unternehmen bzw. der gesamten Unternehmensgruppe? D.h. weiß man wie viele Projekte niedriges/hohes/mittleres Risiko aufweisen?
 - Werden für die einzelnen Risiken Maßnahmen zur Risikosteuerung definiert?
 - Wie erfolgt Kommunikation mit GF?

4.) Optimierungsmöglichkeiten für Weiterentwicklung und praktische Anwendung

Weiterentwicklung Excel-Tool

1.) Anlass/Ziel/Zweck der Weiterentwicklung

- Standardisiertes Einzelprojekt-Tool
- Steigerung der Effizienz bei Durchführung, Vereinfachung Arbeitsalltag

2.) Anforderungen/Erwartungen

- Einschulungsaufwand für neue MitarbeiterInnen minimieren
- Reporting: automatisierte Übernahme von relevanten Daten für GF
- Gesamtüberblick über Risikosituation in Unternehmen bzw. Unternehmensgruppe

3.) Vorgaben: Risikobereitschaft, Risikokultur?

Anhang 2: Transkribierte mündliche, freie Befragung: IST-Analyse

Datum: 01.12.2021

Ort der Befragung: Zentrale der Unternehmensgruppe

TeilnehmerInnen: Mag. Barbara Aigner (BA); Lisa Saubart, BA (LS)

1	LS	Danke, dass du dir heute Zeit genommen hast. Vorab, bevor wir mit der
2	LS	Erhebung des Risikomanagementprozesses starten, wäre es wichtig quasi die
3	LS	Rahmenbedingungen nochmals kurz zu erheben. Wofür wenden wir RM an,
4	LS	wo wird RM bei uns im Unternehmen abgewickelt und wer ist dafür zuständig?
5	BA	Ja gerne, kein Problem. Also Zweck des RM ist es jedes neu akquirierte Projekt
6	BA	hinsichtlich des Risikoausmaßes zu bewerten, um zu entscheiden inwiefern bzw.
7	BA	ob das Bauprojekt weiter beobachtet wird. Das RM wird bei uns im Controlling,
8	BA	also von mir und X durchgeführt. Wer jetzt inwiefern welche Baustellen
9	BA	beobachtet reden wir uns ab.
10	LS	Mhm Okay, und welche Risiken schaut ihr euch konkret an?
11	BA	Also wir können natürlich nicht auf alle Risiken eingehen. Wir beziehen uns hier
12	BA	auf die kaufmännischen Risiken, das bedeutet wir schauen uns rechtliche und
13	BA	vertragliche Risiken, bspw. in Bezug auf Haftungsverhältnisse, aber auch
14	BA	Risiken hinsichtlich Zahlungsausfällen, Kostenüberschreitungen oder
15	BA	Leistungsänderungen an. Die operativen Risiken werden von unseren Bauleitern
16	BA	und Technikern kalkuliert und laufend beobachtet.
17	LS	Okay, und wie läuft der RM Prozess jetzt genau ab?
18	BA	Mhm, Also es gibt die E-Mail Adresse XXX und es gibt dieses Programm namens
19	BA	GEM. Es kommt eine Mail mit Ansuchen um Anlage einer KST, wenn ein Auftrag
20	BA	angenommen wurde. Ja, dann im Programm kann ich hineinschauen und sehe
21	BA	was hab' ich. Baustellenmanagementplan Teil A, Teil B, Auftrag und LV.
22	LS	Okay und woher bekommst du diese Infos?
23	BA	Diese Infos werden von den jeweiligen Bereichen oder Filialen gespeichert. Also
24	BA	im Bereich X macht's die Fr. X, für Y bekommen wir sie von Y usw.
25	LS	Alles klar, also hauptsächlich von den Baukaufmännern und -frauen.
26	BA	Genau, die geben da alles ein, holen sich intern die Freigaben von den jeweiligen
27	BA	Bereichsleitern, und wenn für die das alles abgeschlossen ist, also die internen

28	BA	Freigaben gegeben sind und eben dass die KST angelegt werden soll, können
29	BA	sie hier auf den Button klicken und schicken mir das Ansuchen eben her.
30	LS	Okay und dann startet bei dir der RM Prozess?
31	BA	Ja genau, das heißt ich schaue mir an was habe ich für Unterlagen, wo sind wir
32	BA	überhaupt, Bereich, Filiale usw., die Auftragssumme ist für mich wesentlich, der
33	BA	Auftraggeber und was für Unterlagen habe ich. Daraufhin folgt die erste
34	BA	Entscheidung: fülle ich das nächste Risikobeurteilungsblatt aus oder nicht.
35	BA	Abhängig von Auftragssumme und Auftraggeber, und vorhandenen Unterlagen.
36	BA	Also entweder hohe Auftragssumme und/oder risikoreicher AG. Risikoreicher AG
37	BA	sind z.B. Bauträger generell. Also wir schauen da nach der Kundengruppe und
38	BA	auch nach Gefühl. Wenn jetzt bspw. ein kleines Unternehmen einen Auftrag um
39	BA	40 Mio. aufgibt, dann würde ich mir genau im KSV anschauen, wie viel Umsatz
40	BA	die eigentlich machen und ob die die 40 Mio. überhaupt bezahlen können. Das
41	BA	passiert dann im Zuge dieses Risikoblattes.
42	BA	Ahm okay gut, einfachste Entscheidung ist natürlich, ich fülle das Blatt nicht aus.
43	BA	Dann dokumentieren wir natürlich, dass wir die KST angelegt haben und warum
44	BA	wir das Risikoblatt nicht ausfüllen und legen dann die KST in der AS400 an.
45	BA	wesentliche Sachen, die ich mir trotzdem bei jeder KST Anlage anschau, sind
46	BA	Höhe Auftragssumme, welche Garantien sind gefordert, wer ist der AG, ist der
47	BA	Auftrag unterschrieben und stimmt der überein mit der Auftragssumme, die in den
48	BA	Unterlagen eingetragen ist und ist das LV, das dabei ist, annähernd in diesem
49	BA	Bereich. Also habe ich bspw. ein LV mit 50 Mio. und einen unterfertigten Auftrag
50	BA	mit 40 Mio., dann frage ich nach warum schaffen wir es jetzt um 40 Mio., was ist
51	BA	passiert, sind Leistungen gekürzt worden oder warum ist da so ein großer
52	BA	Unterschied beim LV zum Auftrag. Also das sind die Sachen, die ich mir bei
53	LS	jeder KST Anlage anschau.
54	LS	Okay und wo dokumentierst du das alles dann, wenn du dich gegen das
55	BA	Ausfüllen des Risikoblatts entscheidest?
56	BA	Das kommt dann in unser Übersichtsblatt, wo wir dokumentieren, dass die KST
57	BA	angelegt ist, als Bemerkung dazu.
58	LS	Und wenn du dich für das Ausfüllen des Blatts entscheidest, wie geht es dann
59	LS	weiter?
60	BA	Genau, Variante 2: wir sagen, detailliertere Risikobeurteilung muss schon
61	BA	ausgefüllt werden. Dann sehen wir da im Risikoblatt die Kundengruppe,

62	BA	Auftragssumme. Als Beispiel jetzt ein kleines Unternehmen, die Auftragssumme
63	BA	macht nur 2 % der Leistung vom letzten Jahr in diesem Bereich aus. Also selbst,
64	BA	wenn wir einen Komplettausfall haben, wird das nicht der Untergang des Bereichs
65	BA	oder des Unternehmens sein. Trotzdem schaue ich mir den letzten Umsatz lt.
66	BA	KSV an und in dem Fall, schaue ich wer ist die GF und wer sind die
67	BA	Hauptgesellschafter, gibt es aktuelle oder abgeschlossene Projekte mit AG.
68	BA	Das dient also als erster Überblick, wenn man schnell hinschaut, wegen
69	BA	Auftragssumme und AG. Naja, und dann entscheide ich anhand der
70	BA	Auftragssumme, wie weiter vorgegangen wird. Meine Einschätzung an diesem
71	BA	Beispiel a) dass eine monatliche ausführliche Beobachtung für diese geringe
72	BA	Auftragssumme durchgeführt wird, steht nicht dafür aber b) wir werden
73	BA	regelmäßig kontrollieren, ob der seine Rechnungen bezahlt. Ahm ja, wenn du
74	BA	damit arbeitest, bekommst du das ins Gefühl.
75	LS	Und wenn du jetzt sagst, dass ein Projekt ein hohes Risiko aufweist, was
76	LS	passiert dann?
77	BA	Dann kommt das BVH zu unseren BIB, also Baustellen in Beobachtung und
78	BA	Unterliegt damit einem wöchentlichen Monitoring hinsichtlich der offenen Posten
79	BA	zusätzlich zu dem wie die offenen Posten bei uns sowieso angeschaut werden.
80	BA	Also die werden eigentlich doppelt kontrolliert, damit uns nichts entgeht. Und
81	BA	monatlich erfolgt direkt nach dem Bauerfolg eine Analyse der Kostenrechnung
82	BA	und der offenen Posten. Also Kostenrechnung impliziert die Rechnungslegung,
83	BA	Entwicklung der Kosten, Entwicklung der Abgrenzungen, Zahlungseingänge,
84	BA	Prüfblätter etc. Hier kann es auch vorkommen, dass ein Projekt umgestuft wird.
85	LS	Okay, jetzt haben wir ein Beispiel mit geringem und hohem Risiko. Was passiert
86	LS	wenn ein BVH ein mittleres Risiko hat?
87	BA	Dann werden nur die offenen Posten verfolgt, das kann man wöchentlich,
88	BA	immer wenn es die OP-Liste gibt, machen.
89	LS	Alles klar, und wie läuft das monatliche Reporting bei hohem Risiko ab?
90	BA	Also ich schau mir das an, im ersten Schritt gehe ich dann zum Abteilungsleiter
91	BA	und bespreche mit ihm was mir aufgefallen ist. Er hat dann oft schon Erklärungen
92	BA	oder weiß, warum derjenige nicht bezahlt hat, wann mit Zahlungseingängen zu
93	BA	rechnen ist und dann fällt die Entscheidung, ob die GF gesondert informiert wird.
94	BA	Und dann kommen quasi ausgewählte BVH an die GF.
95	LS	Und wie wird die GF darüber informiert?

96	BA	Persönlich. Ich bereite ihm zwar eine kleine Übersicht über alle BIB vor, sämtliche
97	BA	Fragen werden aber immer persönlich im Dialog geklärt. Aber vorbereitet ist
98	BA	immer das Übersichtsblatt mit allen BIB inklusive Bemerkungen und den
99	BA	bisherigen Ergebnisverlauf dokumentieren. Natürlich kommt es auch
100	BA	vor, dass außerordentliche Fälle, die bei uns nicht bei den BIB sind, von der GF
101	BA	nachgefragt werden. Da erfolgt die Vorgehensweise dann gleich.
102	LS	Okay und das war jetzt grundsätzlich der einmalige Prozessdurchlauf? Das RM
103	LS	laufend durchgeführt wird, ist klar.
104	BA	Ja genau, bei Sonderfällen oder bestimmten Bemerkungen, wenn jetzt
105	BA	bspw. einer sagt er zahlt nächste Woche und das ist vor dem Bauerfolg, dann
106	BA	schauen wir uns das natürlich vor dem Bauerfolg an, falls bspw. die Zahlung nicht
107	BA	gekommen ist.
108	LS	Okay gut. In Bezug auf die Weiterentwicklung, wo siehst du Probleme,
109	LS	Verbesserungspotential?
110	BA	Naja, der Beurteilung im Risikoblatt sind keine klaren Grenzen gesetzt. Wir
111	BA	bestimmen zwar ob hoch, mittel oder geringes Risiko besteht, wie sich das
112	BA	zusammensetzt wird und warum das Risikoblatt ausgefüllt wird oder nicht wird
113	BA	aber nicht schlüssig dokumentiert. Dort wäre es gut, wenn es Grenzen gäbe,
114	BA	vor allem würden sich da auch neue Mitarbeiter dann leichter tun. Die Beurteilung
115	BA	im Risikoblatt erfolgt schon sehr intuitiv. Auch eine Arbeitsanweisung für neue
116	BA	Mitarbeiter, wo festgehalten ist, wie Prozess überhaupt funktioniert wäre
117	BA	wünschenswert. Naja, und dadurch, dass Besonderheiten, auf die wir Acht geben
118	BA	müssen, von uns nur in der Übersicht dokumentiert werden, wäre es
119	BA	wünschenswert, wenn es eine Checkliste gäbe, wo sich diese Fragen
120	BA	automatisch stellen und nichts vergessen wird. Die Anmerkungsfelder oder
121	BA	oder mögliche Problemfelder passieren ja hauptsächlich bei uns in den Köpfen.
122	BA	Wenn Problemfelder auftauchen wird es eben in den Anmerkungsfeldern
123	BA	festgehalten, aber es gibt eben keine Dokumentation über Bereiche, wo es ein
124	BA	Problem gibt und warum das nicht als Problem definiert wird. Also bspw. ein
125	BA	Deckungsrücklass ist in den Offenen Posten, obwohl dieser lt. Vertrag mittels
126	BA	Bankgarantie ablösbar ist, und ich beurteile ob die so in Ordnung ist, weil ich
127	BA	weiß, dass die Garantie bereits gelegt wurde und ich davon ausgehe, dass bei
128	BA	der nächsten Zahlung der Deckungsrücklass überwiesen wird. Dafür gehe ich
129	BA	nicht zum Abteilungsleiter, weil ich es weiß, jedoch ist es nicht dokumentiert.

130	BA	Und da solche Dinge nicht dokumentiert und standardisiert sind, besteht die
131	BA	Gefahr, dass wir etwas vergessen oder übersehen. Deshalb wäre eine Liste, die
132	BA	bei jeder Baustelle gleich aufgebaut ist, wo man sich immer die gleichen Fragen
133	BA	stellt wünschenswert. Und was es noch nicht gibt ist eine Übersicht zu den AG
134	BA	AG Strukturen. Das wäre schon spannend zu wissen, wie unsere Kundengruppen
135	BA	verteilt sind.
136	LS	Okay gut, abschließend noch eine Frage zur Risikobereitschaft bzw. Risikokultur
137	LS	bei uns im Unternehmen. Wie würdest du diese beschreiben?
138	BA	Durch unser gemischtes Kunden-Portfolio sind wir relativ gut aufgestellt. Und
139	BA	bzgl. Risikokultur, also prinzipiell würde ich schon sagen, dass die GF sehr eng
140	BA	eingebunden ist und wir oft Rücksprache halten.
141	LS	Okay gut. Dann bedanke ich mich für das Gespräch und die zahlreichen Infos.
142	BA	Ja bitte, immer wieder gerne.

Anhang 3: Transkribierte mündliche, freie Befragung: Risikokatalog

Datum: 26.01.2022

Ort der Befragung: Zentrale der Unternehmensgruppe

TeilnehmerInnen: Mag. Barbara Aigner (BA); Lisa Saubart, BA (LS)

1	LS	Hallo, Danke, dass du so kurzfristig Zeit gefunden hast. Ich habe dir ja vorab
2	LS	meinen bereits erarbeiteten Risikokatalog geschickt.
3	BA	Ja ist überhaupt kein Problem, ist nur viel zu tun momentan. Aber ja habe ich mir
4	BA	schon kurz angeschaut. Gefällt mir gut.
5	LS	Ja ich würde vorschlagen wir besprechen kurz die Passagen die ich angemerkt
6	LS	habe bzw. deine Anmerkungen.
7	BA	Ja passt, gute Idee.
8	LS	Also vorab mal, was hältst du davon, wenn zu Beginn der Checkliste die Aufträge
9	LS	der Kostenstelle inkl. Auftragssumme erfasst werden? Im Grunde fasst die KST
10	LS	ja alle ihre Aufträge zusammen, aber trotzdem denke ich wäre es interessant zu
11	LS	wissen, wie viele Aufträge auf der Kostenstelle hinterlegt sind und welche
12	LS	Auftragssumme die aufweisen. Oder wie siehst du das?
13	BA	Mhm ja genau sehe ich genauso. Für unsere Bauerfolgsrechnung sind die
14	BA	einzelnen Aufträge an sich zwar nicht relevant, aber dennoch wäre es gut zu
15	BA	wissen, wie viele Aufträge auf der Kostenstelle sind. Vor allem zur Übersicht, im
16	BA	Endeffekt sehen wir uns die einzelnen Aufträge ja im Rahmen der Analyse der
17	BA	offenen Posten an.
18	LS	Okay gut, dann nehme ich das rein.
19	BA	Genau, im nächsten Schritt schaust du dir in deinem Fragenkatalog das Bauende
20	BA	an. Da würde ich vorschlagen noch eine Frage hinzuzufügen, nämlich ob
21	BA	das Bauende in den nächsten 60 Tagen erreicht wird. Das wäre nicht schlecht zu
22	BA	analysieren, weil da liegt ein Bauerfolg dazwischen und da kann man dann gut
23	BA	nachfragen, wie es aussieht. Ob es zu Verzögerungen etc. kommt das kann ich
24	BA	dann schon mit unserem Abteilungsleiter besprechen und dann haben wir einige
25	BA	Infos schon mal vorab abgeklärt.
26	LS	Okay ja, das wäre dann auch in Relation zum Baufortschritt zu betrachten. Weil
27	LS	ist das Bauende bald erreicht, sollte der Fortschritt auch da sein.

28	BA	Genau und dann würden wir gleich wissen, das sollte bald schlussgerechnet sein
29	BA	und können eben abklären, wie weit sie sind und das Ganze im Auge behalten.
30	LS	Apropos Baufortschritt, den Baufortschritt errechne ich ja indem ich die
31	LS	verrechneten Leistungen, unter Berücksichtigung der Abgrenzungen, der
32	LS	vereinbarten Auftragssumme gegenüberstelle.
33	BA	Mhm Ja.
34	LS	Ich würde da eine Wesentlichkeitsgrenze von 90 % passend finden, also man
35	LS	muss sich den Baufortschritt ja immer im Verhältnis zum Bauende anschauen,
36	LS	aber bei einem Fortschritt bzw. einer Ausschöpfung der Auftragssumme von 90 %
37	LS	würde ich sagen da ist ein Risiko da. Da muss man dann eben weiter schauen,
38	LS	wenn die Auftragssumme überschritten wird, ist das ja auch nicht gut. Da habe
39	LS	dann das Risiko, dass der Kunde vielleicht nicht bezahlen kann.
40	BA	Ja, 90 % finde ich auch angemessen. Und ja man darf dann aber auch
41	BA	nicht vergessen, dass eine zu geringe Verrechnung der Leistungen wiederum
42	BA	auch ein Risiko mit sich bringt. Aber das muss man sich dann im Zusammenhang
43	BA	mit dem Bauende etc. anschauen.
44	LS	Mhm ja okay gut. Und zu den Zusatzleistungen. Die sind ja in den gelegten TR
45	LS	und SR enthalten, da würde ich es interessant finden die Zusatzleistungen
46	LS	nochmal getrennt und die gelegten TR und SR ohne Zusatzleistungen
47	LS	darzustellen. Da hätte man einen einheitlichen Überblick, ob nicht schon ohne
48	LS	Zusatzleistungen die Auftragssumme überschritten wurde oder inwiefern da die
49	LS	Lage ist. Was hältst du davon? Oder ist das zu viel und eine Betrachtung nur inkl.
50	LS	Zusatzleistung ist deiner Meinung nach ausreichend?
51	BA	Hm ich denke eine getrennte Betrachtung macht schon Sinn, vor allem wenn es
52	BA	um die Auftragssumme geht. Ist die Zusatzleistung wesentlich kann das schon
53	BA	einen enormen Unterschied machen, vor allem auch bei uns im
54	BA	Risikomanagement. Von dem her würde ich es schon drinnen lassen, macht ja
55	BA	jetzt auch nicht so viel Mehraufwand, wenn die Checkliste gut integriert ist.
56	LS	Okay gut. Und bezüglich der Abgrenzungen würde ich eine Veränderung bzw.
57	LS	einen Anstieg von 10 % oder mehr zum Vormonat als wesentlich einstufen, also
58	LS	dann wären die Abgrenzungen als Risiko einzustufen und genauer zu
59	LS	analysieren.
60	BA	Ja genau das ist gut, zum Überblick zusätzlich zu unseren
61	BA	Kostenrechnungsanalysen aber auch vor allem für neue Mitarbeiter die mit den

62	BA	Kostenrechnungsanalysen vielleicht noch nicht so vertraut sind.
63	LS	Okay gut, ja die Veränderung würde ich dann natürlich auch unter
64	BA	Mhm das passt gut als Zusatz, die Kostenentwicklung und -positionen werden
65	BA	monatlich ja doch schon sehr ausführlich im Zuge der Kostenrechnungsanalysen
66	BA	beobachtet. Von dem her passt das ganz gut, und eben auch für neue Mitarbeiter
67	BA	ist das bestimmt eine Erleichterung.
68	LS	Okay und ja zur Vollständigkeit würde ich noch eine Veränderung der Gesamt-
69	LS	kosten mithineinnehmen. Da würde ich eine Wesentlichkeitsgrenze von 20.000
70	LS	Euro vorschlagen. Dass man einfach auf einen Blick sieht, dass etwas
71	LS	nicht stimmen kann, wenn keine Kosten angefallen sind oder das Verhältnis
72	LS	nicht passt. Und 20.000 hätte ich gesagt sind gut auf die verschiedenen
73	LS	Unternehmen der Unternehmensgruppe anwendbar.
74	BA	Genau ja da geb' ich dir Recht, 20.000 ist ein guter Wert den man allgemein
75	BA	über die BVH legen kann, die meisten BVH haben natürlich viel höhere
76	BA	monatliche Kosten und Auftragssummen, aber das muss man sich dann
77	BA	individuell anschauen. Im Grunde analysieren wir ja die Kostenrechnung jedes
78	BA	Projekts zum Bauerfolg ganz genau und da schauen wir uns dann auch das
79	BA	Verhältnis der Kosten an. Und da muss man dann eben auch schauen und
80	BA	Nachfragen, wenn keine Kosten angefallen sind, warum nichts geleistet wurde.
81	BA	Und dafür ist eine Grenze von 20.000 Euro. Aber das hängt dann auch davon
82	BA	ab wie nahe das Bauende etc. ist. Meist fallen zum Ende hin weniger an Kosten
83	BA	an, weil da dann schon alles so gut wie fertig ist. Ist aber nicht immer gleich,
84	BA	darum ist eine wesentliche Veränderung schon auch mit zu prüfen.
85	LS	Okay ja super danke, das war's dann auch schon von meiner Seite. Gibt's von dir
86	LS	aus noch Anmerkungen?
87	BA	Nein das war alles, finde den Katalog sonst sehr gut.
88	LS	Okay super, dann danke nochmal für deine Zeit und Anmerkungen.

Anhang 4: Standardisierter Fragenkatalog

Bezeichnung Bauvorhaben

Kostenstelle xxx/xxxx

Mitarbeiter Datum Durchführung

Risikobereich	max. mögliche Risikopunkte	potenzielles Risiko	potenzielles Risiko Anteil in %	Restrisiko	Restrisiko Anteil in %
Auftragsdetail / Baufortschritt					
Haftbriefe					
Offene Posten					
Kostenrechnung					
Summe					
Gesamtprojektrisiko (gemessen an Restrisiko)					

Auftragsdetail / Baufortschritt					
Fragestellung	Ergebnis	potenzielles Risiko	Beurteilung	Restrisiko	Anmerkung
Sind auf der Kostenstelle mehrere Aufträge hinterlegt?					
Wenn ja , Angabe der Aufträge mit Auftragssumme					
Nächster Pönaltermin innerhalb der nächsten 30 Tage?					
aktuelles Datum					
nächster Pönaltermin					
Tage bis nächster Pönaltermin					

Auftragsdetail / Baufortschritt

Fragestellung	Ergebnis	potenzielles Risiko	Beurteilung	Restrisiko	Anmerkung
Bauende lt. BMP Teil A aktuell erreicht? Wenn ja, siehe Zusatzfrage					
Wenn Bauende lt. BMP Teil A erreicht wurde, wurde SR gelegt? aktuelles Datum Bauende lt. BMP Teil A Tage bis Bauende					
Bauende lt. BMP Teil A in den nächsten 60 Tagen erreicht?					
aktuelles Datum Bauende lt. BMP Teil A Tage bis Bauende					
Baufortschritt in % (berechnet an erbrachten Leistungen)					
Auftragssumme netto in T€ gelegte Rechnungen netto in T€ Zusatzleistungen netto + Abgrenzung: nicht verrechnet - Abgrenzung: vorausfakturiert <hr/> verrechnete Leistungen					
Baufortschritt in % (berechnet an Gesamtkosten)					
Auftragssumme in T€ Gesamtkosten in T€					

Haftbriefe					
Fragestellung	Ergebnis	potenzielles Risiko	Beurteilung	Restrisiko	Anmerkung
Anzahlungsgarantie lt. Vertrag vereinbart? Wenn ja, siehe Zusatzfragen					
Anzahlungsgarantie in AS400 eingetragen?	<input type="checkbox"/>				
Erfüllungsgarantie lt. Vertrag vereinbart? Wenn ja, siehe Zusatzfragen					
Erfüllungsgarantie in AS400 eingetragen?	<input type="checkbox"/>				
Deckungsrücklass lt. Vertrag vereinbart? Wenn ja, siehe Zusatzfragen					
Deckungsrücklass lt. Vertrag ablösbar? Deckungsrücklass in AS400 eingetragen? Deckungsrücklass in OP, obwohl ablösbar?	<input type="checkbox"/>				
Hafrücklass lt. Vertrag vereinbart? Wenn ja, siehe Zusatzfragen					
Hafrücklass lt. Vertrag ablösbar? Wurde SR bereits gelegt? Wenn SR gelegt wurde, wurde Hafrücklass in AS400 eingetragen? Hafrücklass in OP, obwohl ablösbar? Hafrücklass > 10%	<input type="checkbox"/>				

Offene Posten					
Fragestellung	Ergebnis	potenzielles Risiko	Beurteilung	Restrisiko	Anmerkung
Liegt die letzte TR länger als 30 Tage zurück?					
Datum letzte TR/SR Datum aktuelle Auswertung Tage seit letzter TR/SR					

Offene Posten					
Fragestellung	Ergebnis	potenzielles Risiko	Beurteilung	Restrisiko	Anmerkung
Ist die Summe der gelegten TR/SR > Auftragssumme?					
Auftragssumme netto (in T€) Summe gelegte TR netto (in T€) Unterschreitung (+)/Überschreitung (-) Auftragssumme					
Wurden Zusatzleistungen verrechnet?					
Zusatzleistungen netto (in T€)					
Besteht exkl. Zusatzleistung eine Überschreitung der Auftragssumme?					
Auftragssumme netto (in T€) Summe gelegte TR abzgl Zusatzleistungen netto (in T€) Unterschreitung (+)/Überschreitung (-) Auftragssumme					
Übersteigen die Rechnungskorrekturen die Abgrenzung für mögliche Abstriche?					
Korrekturen lt. "Freiem Format" Abgrenzung mögliche Abstriche letzter Bauerfolg Unterdeckung (-)/Überdeckung(+)					
Bestehen fällige offene Posten? Wenn ja, siehe Zusatzfragen					
fällige offene Posten in T€ ungeklärte in T€ ngf. Skonto in T€ Summe					
ohne Auftrag Bestehen fällige offene Posten? Wenn ja, siehe Zusatzfragen					
fällige offene Posten in T€ ungeklärte in T€ ngf. Skonto in T€ Summe					

Offene Posten					
Fragestellung	Ergebnis	potenzielles Risiko	Beurteilung	Restrisiko	Anmerkung
Zu welcher TR liegt das letzte Prüfblatt vor?					
Wie viele TR wurden bereits gestellt?					

Kostenrechnung					
Fragestellung	Ergebnis	potenzielles Risiko	Beurteilung	Restrisiko	Anmerkung
Bauerfolgverschlechterung im Vergleich zum Vormonat?					
Bauerfolg letzter Bauerfolg Bauerfolg Vormonat Veränderung in T€ Veränderung in %					
Erlösabgrenzung: nicht verrechnet, Anstieg zu Vormonat > 20%?					
Abgrenzung letzter Bauerfolg Abgrenzung Vormonat Veränderung in T€ Veränderung in %					
Erlösabgrenzung: vorausfakturiert, Anstieg zu Vormonat > 20%?					
Abgrenzung letzter Bauerfolg Abgrenzung Vormonat Veränderung in T€ Veränderung in %					

Kostenrechnung					
Fragestellung	Ergebnis	potenzielles Risiko	Beurteilung	Restrisiko	Anmerkung
Erlösabgrenzung: mögliche Abstriche, Anstieg zu Vormonat > 20%?					
Abgrenzung letzter Bauerfolg Abgrenzung Vormonat					
Veränderung in T€					
Erlösabgrenzung: Skontoaufw., Veränderung zu Vormonat > +/- 20%?					
Abgrenzung letzter Bauerfolg Abgrenzung Vormonat					
Veränderung in T€					
Veränderung in %					
Aufwandsabgrenzung, Veränderung zu Vormonat > +/- 20%?					
Abgrenzung letzter Bauerfolg Abgrenzung Vormonat					
Veränderung in T€					
Veränderung in %					
Veränderung der Gesamtkosten < T€ 20? Wenn nein, siehe Zusatzfrage					
Wurde SR schon gelegt?					
Veränderung Gesamtkosten					
Veränderung Gesamtkosten exkl. Abgrenzung					

HANDBUCH RISIKOMANAGEMENT

Controlling
März 2022

Inhalte

Allgemeines.....	1
Ablauf Risikomanagementprozess	2
1. E-Mail: Ansuchen zur Anlage einer Kostenstelle	2
2. GEM: Unterlagen einsehen	2
3. Excel „Übersichtsblatt“: Dokumentation der KST-Anlage.....	3
4. Excel „Risikobeurteilung“: Bewertung des BVH	3
4.1 Erfassen von Informationen.....	3
4.2 Durchführen der Risikobewertung	5
4.3. Weitere Vorgehensweise.....	7
5. Reporting an den Abteilungsleiter.....	9
6. Reporting an die Geschäftsführung	9
7. Prozess Ende.....	9
Ergänzungen zur Checkliste.....	10
1. Erklärungen zu den Fragestellungen	10
1.1 Auftragsdetail / Baufortschritt.....	10
1.2 Bankgarantien	12
1.3 Offene Posten	14
1.4 Kostenrechnung	16
2. Ursachen und Wirkungen der potenziellen Risiken.....	19
3. Maßnahmen zur Steuerung der potenziellen Risiken	24

Allgemeines

Vorab ist zu erwähnen, dass im Rahmen des Risikomanagements, welches Teil des Controllings ist und von den MitarbeiterInnen laufend durchgeführt wird, lediglich die kaufmännischen Risiken relevant sind. Hierbei werden die rechtlichen, vertraglichen, terminlichen sowie finanziellen Risiken der BVH laufend evaluiert. Die operativen Risiken, welche technische Risiken darstellen, werden von unseren zuständigen BauleiterInnen bzw. TechnikerInnen geprüft und laufend beobachtet.

Grundsätzlich ist wichtig zu wissen, dass jedes neu akquirierte Projekt diesen Risikomanagementprozess von Beginn an durchläuft. Dadurch wird uns eine erste Risikoeinschätzung und Einordnung des Risikoumfangs des neu akquirierten Projekts ermöglicht. Diese Erstevaluierung stellt die Entscheidungsgrundlage für die weitere Vorgehensweise im Unternehmen dar. Nach Durchführung dieser ersten Risikobeurteilung sind die Risiken bestimmter BVH laufend zu beobachten und zu analysieren.

In diesem Handbuch wird in weiterer Folge der Ablauf des Risikomanagementprozesses sowie einzelne Arbeitsschritte erklärt und zu beachtende Besonderheiten aufgezeigt. Im zweiten Teil dieses Handbuchs werden die Fragestellungen der Checkliste sowie vorzunehmende Handlungsmaßnahmen näher erläutert.

Ablauf Risikomanagementprozess

Nachfolgend werden der Ablauf des Risikomanagementprozesses sowie die vorzunehmenden Schritte erklärt.

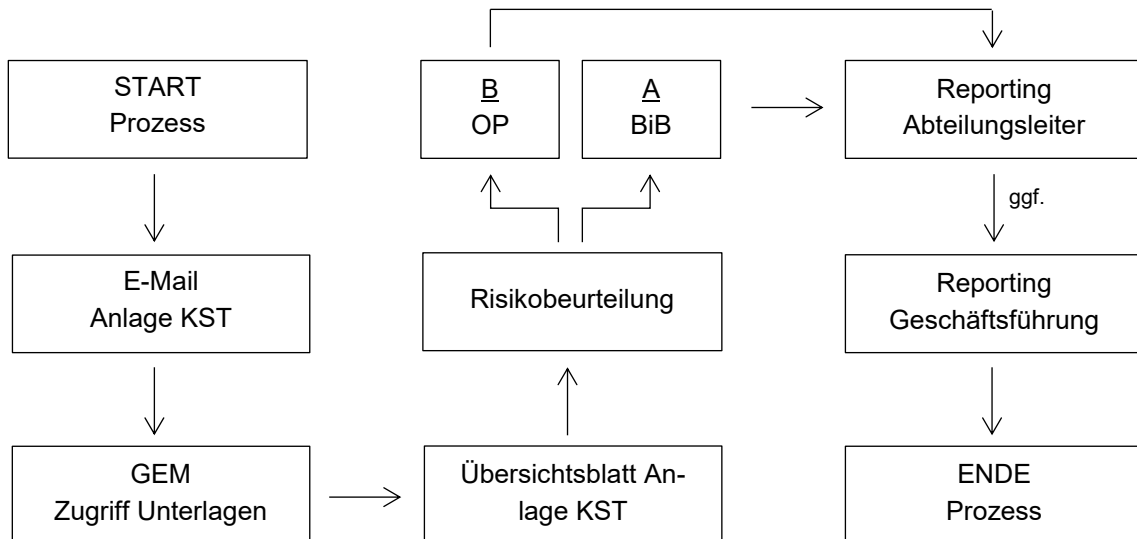


Abbildung 20: Der Risikomanagementprozess

1. E-Mail: Ansuchen zur Anlage einer Kostenstelle

Nach Annahme eines Auftrages erreicht uns von den zuständigen Baukaufleuten eine E-Mail als Ansuchen um Anlage einer neuen Kostenstelle für das neue BVH.

2. GEM: Unterlagen einsehen

Diese Unterlagen wurden von den jeweiligen Baukaufleuten, nachdem der Auftrag intern freigegeben ist, erfasst bzw. im GEM hochgeladen und zugänglich. Sie umfassen das Auftragsschreiben, das Leistungsverzeichnis sowie eine komprimierte Übersicht über die wesentlichen kaufmännischen Parameter. Der KSV Auszug sowie der Auszug von Firmen ABC sind im GEM hochzuladen.

3. Excel „Übersichtsblatt“: Dokumentation der KST-Anlage

»alle BVH werden erfasst

Die Anlage der Kostenstelle in der AS400 (s. Dokument „00 Arbeitsbehelf-Anlage von Kostenstellen“) wird in der Gesamtübersicht für alle Kostenstellen dokumentiert. Hierbei ist der Unternehmensbereich, der/die AuftraggeberIn, die Auftragssumme und die vorhandenen Unterlagen zu dokumentieren. Bestehen keine besonderen Ausschlussgründe für eine weitere Risikobeurteilung ist im nächsten Schritt die Risikobeurteilung des Projekts vorzunehmen.

4. Excel „Risikobeurteilung“: Bewertung des BVH

»für jedes neue BVH

Die Risikobeurteilung ist für jedes neue BVH gesondert durchzuführen. Unabhängig von dem Ergebnis der Risikobeurteilung sind vertragliche Vereinbarungen wie Zahlungspläne und Bankgarantien immer genau zu beachten!

4.1. Erfassen von Informationen

In einem ersten Schritt sind allgemeine Informationen zum BVH zu erfassen. Die meisten auszufüllenden Felder sind selbsterklärend. Besondere Felder wie Kundengruppe oder Gesamtleistung Bereich und Anteil der Auftragssumme werden nachfolgend erklärt.

allgemeine Informationen

Kostenstelle
Bezeichnung
Auftraggeber
Kundengruppe
Auftragssumme (netto in T€)
Baubeginn
Bauende
Baudauer (in M)
Gesamtleistung Bereich -
Bauerfolg 12/20 (in T€)
Anteil Auftragssumme / Leistung

Im Feld *Kundengruppe* ist dem/der AG des BVH eine der vorgegebenen Kundengruppen (siehe Tabellenblatt „Übersicht Kundengruppen“) zuzuweisen. Die Zusammenstellung der Kundengruppen unterteilt sich in die Bereiche hoch, mittel und gering, welche die Ausfallswahrscheinlichkeit des/der AG darstellen, und ist im Prinzip selbsterklärend. Im Feld *Kundengruppe* ist lediglich die Nummer der ausgewählten Kundengruppe einzutragen.

Grundsätzlich werden Aufträge von öffentlichen Bereichen wie Bund, Länder oder Gemeinden als weniger riskant eingestuft, da sie idR keine Liquiditätsprobleme aufweisen werden. Demgegenüber werden Bauträgerprojekte oder Projekte kleinerer Unternehmen, aufgrund der höheren Ausfallwahrscheinlichkeit als risikoreich eingestuft.

WICHTIG: Unterscheidung große/kleine Unternehmen!

Bei der Zuweisung der Kundengruppe ist die Unterscheidung zwischen großen und kleinen (Bau-)Unternehmen wichtig. Hierzu sind die Kriterien Umsatzerlöse und Bilanzsumme des/der AG heranzuziehen. Für die Zuordnung sind € 10 Mio. Umsatzerlöse und € 5 Mio. Bilanzsumme als Grenzwert anzusehen. Übersteigt der/die AG die Grenzwerte für beide Kriterien erfolgt eine Zuordnung als großes Unternehmen. Als kleine Unternehmen sind jene, die eines der beiden oder beide Kriterien unterschreiten anzusehen.

Umsatzerlöse	Bilanzsumme	Groß oder Klein?
> 10 Mio.	> 5 Mio.	Groß
< 10 Mio.	> 5 Mio.	Groß
> 10 Mio.	< 5 Mio.	Groß
< 10 Mio.	< 5 Mio.	Klein

Im Feld *Gesamtleistung Bereich* ist die Leistung des betroffenen Unternehmensbereichs aus dem Bauerfolg von 12/21 zu entnehmen und einzutragen. Durch Gegenüberstellung der Auftragssumme zur Gesamtleistung des Bereichs ergibt sich der Anteil der Auftragssumme.

Weitere Zusatzinformation zu dem/der AuftraggeberIn sind im Anschluss zu erfassen.

4.2. Durchführen der Risikobewertung

Anschließend ist die nachfolgende Risikobewertung für jedes BVH individuell vorzunehmen. Durch diese Risikobewertung erlangen wir einen ersten Überblick über die Risikosituation des BVH und können im nächsten Schritt, entsprechend dem Bewertungsergebnis, angemessen vorgehen. Die angegebenen Kriterien Auftragssumme, AuftraggeberIn, Baudauer und Kalkulation sind mit den Risikoklassen hoch (A), mittel (B) und gering (C) für jedes BVH zu prüfen, individuell zu beurteilen und einzutragen.

Risikobewertung				
	A	B	C	Anmerkung
Auftraggeber				
Auftragssumme				
Baudauer				
Kalkulation				
Ergebnis	0	0	0	

Risiko-Kategorie

4.2.1. Auftraggeber

Zur Beurteilung des/der AuftraggeberIn sind zusätzlich zur Zuweisung der Kundengruppe weitere Kriterien wie die Branche, das KSV Rating, die Zusammensetzung der Bilanzsumme, die Umsatzentwicklung unter Berücksichtigung von Ausreißern wie beispielsweise die Jahre der COVID-19-Pandemie sowie vergangene Projekte mit dem/der AuftraggeberIn etc. miteinzubeziehen.

4.2.2. Auftragssumme

Der Risikograd der Auftragssumme hängt für jeden Bereich individuell von dessen Gesamtleistung ab. Als Richtwert für die Zuweisung des entsprechenden Risikogrades kann der Anteil der Auftragssumme in % herangezogen werden.

Anteil Auftragssumme in %	Risikograd
> 20 %	A
5 – 20 %	B
< 5 %	C

Bei der Beurteilung ist für jedes BVH stets individuell zu beurteilen, inwiefern ein gänzlicher Ausfall des Projekts den Erfolg des Bereichs bzw. das gesamte Unternehmen schädigen könnte. Ein bloßes Abstellen auf die genannten Richtwerte steht nicht für eine angemessene Risikobeurteilung.

4.2.3. Baudauer

Je nach Unternehmensbereich stellt eine bestimmte Baudauer ein hohes (A), mittleres (B) oder geringes (C) Risiko dar. Die Beurteilung des Risikogrades hinsichtlich der Baudauer ist wiederum für jedes BVH individuell zu beurteilen, da die einen Unternehmensbereiche grundsätzlich Projekte mit kürzerer Laufzeit und die anderen wiederum Projekte mit längerer Laufzeit aufweisen. Außerdem gibt es Unternehmensbereiche, welche ein gemischtes Portfolio an Projekten und deren Baudauern aufzeigen. Grundsätzlich ist aber festzuhalten, dass das Risiko anlässlich einer längeren Bauzeit ansteigt.

4.2.4. Kalkulation

Die Kalkulation wird bei uns immer mit einem geringem (C) Risiko beurteilt, da sie im Zuständigkeitsbereich der BauleiterInnen/TechnikerInnen liegt und von ihnen bereits laufend auf Risikoänderungen überprüft wird. Wir, im kaufmännischen Risikomanagement, gehen davon aus, dass sie die Risiken frühzeitig erkennen und angemessen steuern.

Nach Beurteilung der einzelnen Kriterien wird die Anzahl der vergebenen Risikograde in der Spalte *Ergebnis* gezählt und in der Zeile *Risikokategorie* ist eine finale Risikobeurteilung des BVH von A – C vorzunehmen. Für Zuweisung der finalen Risikokategorie sind die Beurteilungsergebnisse der zuvor beurteilten Kriterien abzuwägen und die Auswirkungen auf den jeweiligen Bereich individuell zu beurteilen. Anschließend ist eine finale Risikokategorie für das BVH zu vergeben und im Übersichtsblatt einzutragen.

Die Bestimmung der Risikokategorie des BVH schließt die Risikobewertung ab und ist die Grundlage für die weitere Vorgehensweise. Wichtig zu beachten ist, dass unabhängig vom Ergebnis der Risikobeurteilung vertragliche Vereinbarungen, Garantien und Zahlungspläne immer besonders zu beachten sind!

Risikokategorie	weitere Vorgehensweise
A	Liste der BiB
B	Analyse der OP
C	keine weitere Beobachtung

4.3. Weitere Vorgehensweise

Durch Anlage der Kostenstelle sind alle BVH, unabhängig von ihrer Risikobeurteilung, im Übersichtsblatt erfasst. Je nach Ergebnis der Risikobeurteilung erfolgt nun die weitere Vorgehensweise im Risikomanagementprozess.

4.3.1. Risikokategorie A

»Liste der BiB

Wird einem BVH ein hohes (A) Risiko zugewiesen wird es auf die Liste der „Baustellen in Beobachtung“ (BiB) gesetzt. Die ausführliche Beobachtung dieser BVH erfolgt monatlich direkt nach Abschluss des Bauerfolgs und wird zusätzlich zur wöchentlichen OP-Liste (Montags) vorgenommen. Sämtliche BVH, die auf der Liste der BiB sind, sind monatlich an den Abteilungsleiter zu berichten.

Aber zuerst erfolgt im nächsten Schritt die Analyse dieser BVH. Die Analyse des jeweiligen BVH ist anhand des dafür vorgesehenen Dokuments vorzunehmen. Dabei sind in den Tabellenblättern *Auftragsdetail* und *RW-Details* die erforderlichen Informationen zu erfassen. Die Tabellenblätter *Deckblatt* und *Checkliste* sind größtenteils verknüpft.

Erklärung Checkliste:

Die Checkliste dient der Identifikation potenzieller Risiken im jeweiligen BVH und beinhaltet wichtige Fragestellungen, die man sich in den einzelnen Risikobereichen stellen sollte. Die Fragen sind grundsätzlich eigenständige Fragestellungen, werden aber meist durch Zusatzfragestellungen konkretisiert. Die Zusatzfragen werden durch aufklappen der Hauptfragen ersichtlich. Grundsätzlich ist Checkliste zu den anderen Tabellenblättern bzw. den Zusatzfragestellungen verknüpft und somit sind die Daten nicht händisch zu erfassen. Nur Felder die rot umrahmt sind, sind händisch einzugeben. Die Fragen sind mit „Ja“ oder „Nein“ in der Spalte *Ergebnis* zu beantworten. Da es aufgrund der unterschiedlichen Fragestellungen nicht möglich ist eine pauschale Aussage zu treffen und sämtliche Fragestellungen, die mit „Ja“ beantwortet werden, als Risiko zu identifizieren, wurde zusätzlich eine farbliche Gestaltung eingeführt. Je nach Fragestellung und Bedeutung der Beantwortung sind die Farben Rot und Grün hinterlegt. Fragestellungen deren Ergebnis in der Farbe Rot erscheint, sind als identifizierte Risiken anzusehen und weitere Maßnahmen sind vorzunehmen. Es kann jedoch vorkommen, dass identifizierte Risiken aus diversen Gründen dennoch in Ordnung sind. Daher wurde im Fragenkatalog die Spalte *Beurteilung* hinzugefügt.

Die Beurteilungsspalte ist für jede Fragestellung individuell zu beantworten und gibt auf einen Blick eine übersichtliche Auskunft, welche Risiken relevant und weiter zu behandeln sind. Fragestellungen, die mit einem grünen Hacken beurteilt sind, sind abgeschlossen und keine weiteren Maßnahmen vorzunehmen. Im Sinne einer nachvollziehbaren Beurteilung sind diverse relevante Informationen in der Spalte *Anmerkung zu erfassen*.

Für eine Übersicht über die Risikobehaftung in den einzelnen Bereichen sowie des gesamten BVH wurde ein Punktesystem eingeführt. Dabei wird für jedes potenzielle identifizierte Risiko ein Punkt vergeben. Die vergebenen Punkte werden in der oben angeführten Tabelle zusammengefasst. Die Tabelle zeigt welche Bereiche als risikoreicher identifiziert wurden und genauer zu beobachten sind.

Im Anschluss an die Erklärung des Prozessablaufs erfolgt eine Erklärung zu den Fragestellungen der Checkliste (s. Seite 10) sowie die vorzunehmenden Schritte (s. Seite 15) bei Identifikation eines potenziellen Risikos.

4.3.2. Risikokategorie B

»Analyse der OP

Bei BVH mit einer mittleren (B) Risikoeinstufung werden nur die offenen Posten analysiert. Dies erfolgt wöchentlich (Montags) im Zuge der OP-Listen und einmal monatlich nach Abschluss des Bauerfolgs.

4.3.3. Risikokategorie C

»keine weitere Beobachtung

Bei BVH mit einer mittleren (B) Risikoeinstufung werden nur die offenen Posten analysiert. Dies erfolgt wöchentlich (Montags) im Zuge der OP-Listen und einmal monatlich nach Abschluss des Bauerfolgs.

5. Reporting an den Abteilungsleiter

»BVH Risikokategorie A

BVH, denen ein hohes Risiko zugewiesen wird, sind monatlich an den Abteilungsleiter zu berichten. Dafür ist das Übersichtsblatt aufzubereiten und Ergebnisse bzw. Auffälligkeiten werden besprochen. Zusätzlich besteht, je nach Bedarf, die Möglichkeit den im Excel-Sheet integrierten Risikobericht für jedes BVH heranzuziehen. Oftmals verfügt der Abteilungsleiter bereits über Erklärungen oder weitere Informationen zu den einzelnen BVH, wodurch einige Themen bereits geklärt werden können. Im Rahmen dieser Besprechung wird entschieden, ob die GF gesondert über ausgewählte BVH informiert wird.

6. Reporting an die Geschäftsführung

»Sonderprojekte von GF vorgegeben/nachgefragt

»ausgewählte Projekte

Für Projekte, die von der GF nachgefragt werden oder über die die GF informiert werden muss, ist stets das Übersichtsblatt mit Bemerkungen sowie der Risikobericht für die einzelnen BVH aufzubereiten. Dies erfolgt im Zuge einer persönlichen Besprechung.

6.1. Prozess Ende

Die Risiken von BVH der Risikokategorie hoch (A) oder mittel (B) Risiko sind laufend zu beobachten und zu analysieren. Diese BVH durchlaufen den Prozess ab der Risikobeurteilung für die Dauer der Ausführungs- und Nachprojektphase. Bei einer wesentlichen Änderung der Parameter zur Risikobeurteilung ist der zugewiesene Risikograd anzupassen.

Ergänzungen zur Checkliste

1. Erklärungen zu den Fragestellungen

Nachfolgend werden die Themen der Risikobereiche Auftragsdetail/Baufortschritt, Haftbriefe, offene Posten sowie Kostenrechnung dargestellt sowie die dazugehörigen Fragestellungen erläutert. Diese Ergänzung zeigt die Grundüberlegungen, die hinter den einzelnen Fragestellungen stehen.

1.1. Auftragsdetail / Baufortschritt

Im Rahmen des Risikobereichs der Auftragsdetails und des Baufortschritts werden zunächst im Auftragsschreiben vereinbarte Details evaluiert und Termine auf deren Erfüllung überprüft. Zudem wird der Baufortschritt an der Ausschöpfung der Auftragssumme gemessen und beurteilt.

„Sind auf der Kostenstelle mehrere Aufträge hinterlegt?“

Großbaustellen können durch Aufträge in weitere Kleinbaustellen oder Teilbereiche unterteilt werden. Liegen bei einem BVH mehrere Aufträge vor, sind die verschiedenen Aufträge, aus Gründen der Übersicht, mit der jeweiligen Auftragssumme zu erfassen. Im Zuge der Kostenstellenbetrachtung werden die Ergebnisse der einzelnen Aufträge zusammengefasst und miteinander verrechnet. Am Ende des Monats zählt der Bauerfolg der Kostenstelle. Diese Fragestellung gibt eine Übersicht, ob neben dem vorliegenden Auftrag noch weitere Aufträge vorliegen.

„Nächster Pönaltermin innerhalb der nächsten 30 Tage?“

Pönaltermine sind im Auftragsschreiben für definierte Bauabschnitte vereinbart und von dem/der AN einzuhalten. Bei Überschreitung des Pönaltermins ist für jeden Tag, der überschritten wird, ein hohes Pönale zu bezahlen. Pönaltermine werden beispielsweise für die Rohbaufertigstellung, Gesamtfertigstellung oder andere Termine, welche für Subunternehmen von Bedeutung sind, vereinbart. Eine Überschreitung des Pönaltermins stellt ein potenzielles Risiko dar, welchem durch frühzeitige Erkennung entgegengewirkt werden kann.

„Bauende lt. BMP Teil A aktuell erreicht?“

Die Erreichung des vertraglich vereinbarten Bauendes stellt die Grundlage für die Erstellung der SR dar. SR sind grundsätzlich nach Bauende zu legen, weshalb bei Erreichung des Termins für das Bauende mit der Zusatzfrage *„Wenn Bauende lt. BMP Teil A erreicht wurde, wurde SR gelegt?“* die Legung der SR überprüft wird. In der Praxis kann die SR aufgrund von Unklarheiten, noch ausstehenden Abklärungsterminen, offenen Kleinleistungen oder Bauverlängerungen nicht immer direkt nach dem ursprünglich vereinbarten Bauende gelegt werden. Aus diesem Grund spricht man von einer zeitnahen Rechnungslegung nach dem Bauende. Dennoch stellt eine Nichtlegung oder verspätete Rechnungslegung ein potenzielles Risiko, welches zu identifizieren ist, dar.

„Bauende lt. BMP Teil A in den nächsten 60 Tagen?“

Bei Nichterreicherung des vertraglich vereinbarten Bauendes ist zu eruieren, ob der Termin für das Bauende in den nächsten 60 Tagen erreicht wird. Diese Fragestellung dient der frühzeitigen Identifizierung potenzieller Risiken, da zwischen der vorliegenden Analyse und den darauffolgenden 60 Tagen eine weitere ausführliche Analyse des Bauerfolges liegt. Verzögerungen können frühzeitig evaluiert und Informationen eingeholt werden. Das Bauende des Projekts ist stets in Verbindung mit dem Baufortschritt, welcher in der nachfolgenden Fragestellung evaluiert wird, zu betrachten.

„Baufortschritt in % (berechnet an erbrachten Leistungen)?“

Grundsätzlich sollen die von dem/der AN erbrachten Leistungen die mit dem/der AG vereinbarte Auftragssumme nicht überschreiten bzw. ist die Angemessenheit des Baufortschritts zu überprüfen. Eine Überschreitung der Auftragssumme lässt sich idR nicht immer vermeiden, wird jedoch durch eine monatliche Evaluierung des Fortschritts an erbrachten Leistungen überprüft und eine Überschreitung frühzeitig erkannt. Eine Ausschöpfung der Auftragssumme von mehr als 90 %, trotz Nichterreicherung des Bauendes bzw. in weiter Ferne liegenden Bauendes, stellt ein potenzielles Risiko für den Kooperationspartner dar. Im Zuge dieser Fragestellung sind die an den/die AG erbrachten Leistungen im Zusammenhang mit dem Bauende zu analysieren. Der Baufortschritt sollte näherungsweise im Einklang mit dem Bauende stehen. Eine zu geringe Verrechnung an Leistungen bei nahe liegendem Bauende stellt ein weiteres potenzielles Risiko dar.

„Baufortschritt in % (berechnet an Gesamtkosten)?“

Um ein Projekt erfolgreich abzuschließen, ist eine Deckung der angefallenen Kosten durch die Auftragssumme essenziell. Eine monatliche Überprüfung der angefallenen Kosten soll deren Einhaltung sicherstellen und eine Überschreitung frühzeitig erkennen. Auch hier wird eine Ausschöpfung der Auftragssumme zu mehr als 90 %, trotz Nichterreicherung des Bauendes bzw. in weiter Ferne liegenden Bauendes, als potenzielles Risiko angesehen. Darüber hinaus wird mit dieser Fragestellung der Grad der Leistungserstellung eruiert. Ein zu geringer Fortschritt an angefallenen Kosten stellt ein potenzielles Risiko dar.

1.2. Bankgarantien

Das Wesen von Bankgarantien besteht darin, den/die AuftraggeberIn, welcher im Rahmen der Bankgarantien als „Begünstigter“ bezeichnet wird, gegen das Ausbleiben einer vereinbarten Leistung seitens der AuftragnehmerInnen abzusichern. Im Rahmen von Bankgarantien tritt die Bank anstelle der AuftragnehmerInnen und garantiert dem/der Begünstigten bei Ausbleiben einer vereinbarten Leistung den vereinbarten Garantiebtrag. Folglich behält sich der/die AuftraggeberIn nicht einen Teil der Auftragssumme ein, sondern bezahlt die vereinbarte Leistung in voller Höhe und erhält im Gegenzug eine Bankgarantie. Steht die Bank für die ausbleibende Leistung gegenüber dem Begünstigten ein, wird der bezahlte Garantiebtrag den AuftragnehmerInnen in Rechnung gestellt. Bankgarantien sind stets für einen genau definierten Haftbetrag sowie eine bestimmte Laufzeit ausgestellt. Durch die Anwendung von Bankgarantien stellen AuftragnehmerInnen gegen Bezahlung von Spesen ihre Liquidität sicher.

Grundsätzlich gibt es eine Vielzahl an unterschiedlichen Garantiearten. Folgende Garantien werden bei uns angewendet:

- Anzahlungsgarantie,
- Erfüllungsgarantie,
- Deckungsrücklassgarantie,
- Haftrücklassgarantie.

Vorrangig werden Deckungs- und Haftrücklassgarantien vereinbart.

„Garantie lt. Vertrag vereinbart?“

Zu Beginn ist stets die Hauptfragestellung, ob eine der oben genannten Garantiearten im Vertrag vereinbart wurde zu beantworten. Durch Auswahl bzw. Vereinbarung der jeweiligen Garantieart behält der/die AG einen bestimmten Teil der Auftragssumme ein und sichert sich somit passend für die jeweilige Erfüllung durch den/die AN ab. Im Rahmen der Vereinbarung von Anzahlungsgarantien stellt der/die AG die ordnungsgemäße Erfüllung bestimmter vertraglicher Verpflichtungen durch den/die AN sicher. Erfüllt der/die AN seine/ihre vertraglichen Verpflichtungen nicht wie vereinbart, wird dem/der AG die geleistete Anzahlung rückerstattet. Demgegenüber steht die Erfüllungsgarantie, welche als eine erweiterte Form der Anzahlungsgarantie anzusehen ist. Durch Vereinbarung einer Erfüllungsgarantie wird die Erfüllung sämtlicher Verpflichtungen durch den/die AN, welche Produktion, Lieferung, Montage und Gewährleistungsverpflichtungen umfassen, abgedeckt. Die Garantiehöhe der Erfüllungsgarantie beläuft sich idR auf 5 bis 10 % der Auftragssumme. In der Bauindustrie ist die Ausstellung von Deckungsrücklass- und Haftrücklassgarantien alltäglich. Deckungsrücklassgarantien sichern den/die AG bei der Erbringung von Teilleistungen gegen Mängel ab und stellen die Rückzahlung des Deckungsrücklasses bei überhöht gestellten Teilrechnungen (TR) sicher. Haftrücklassgarantien sichern den/die AG gegen Mängel, die während der Gewährleistungsfrist entstanden sind, ab. Die Höhe des Haftrücklasses beträgt idR 2 – 5 % der Auftragssumme und dessen Rückzahlung erfolgt sofern die Mängel von dem/der AN nicht behoben werden.

Die vertragliche Vereinbarung einer Garantie bringt Risiken mit sich. Folglich sind bei Beantwortung dieser Hauptfragestellung mit „Ja“ die nachfolgenden Zusatzfragen im Rahmen der Risikoidentifikation zu beantworten.

„Garantie lt. Vertrag ablösbar?“

Mit Hilfe dieser Zusatzfrage wird zusätzlich eruiert, ob die vereinbarte Garantie durch eine Bankgarantie abgelöst und von einem Bankinstitut erstellt wird und sodass folglich der gesamte Rechnungsbetrag inkl. Haftbetrag von dem/der AG zu bezahlen ist. Anzahlungs- und Erfüllungsgarantien werden idR stets mittels Bankgarantien abgelöst. Deshalb ist diese Fragestellung lediglich für Deckungs- und Haftrücklässe zu klären. Ist der Deckungs- bzw. Haftrücklass mittels Bankgarantie ablösbar, sind in einem nächsten Schritt weitere Fragestellungen zu beantworten, um potenzielle Risikofaktoren bestmöglich zu identifizieren.

Bei Haftrücklassgarantien ist zusätzlich zu prüfen, ob die SR bereits gelegt wurde, da sie das BVH offiziell abschließt. Mit Legung der SR beginnt, wenn nichts anderes vereinbart, die Gewährleistungsfrist zu laufen und eine Haftrücklassgarantie kann erstellt werden.

„Garantie in AS400 eingetragen?“

Auf Basis des Ergebnisses der vorangehenden Fragestellung ist zu überprüfen, ob die jeweilige Bankgarantie bereits vom Bankinstitut ausgestellt wurde und im Softwareprogramm des Kooperationspartners eingetragen ist. Grundsätzlich sind alle erstellten und von der Bank erhaltenen Bankgarantien im Programm zu dokumentieren. Eine fehlende Dokumentation einer ablösbaren Garantie kann auf diversen Gründen basieren, welchen ein potenzielles Risiko darstellen.

„Deckungs-/Hafrücklass in OP, obwohl ablösbar?“

In Hinblick auf Deckungsrücklass- und Hafrücklassgarantien ist zudem zu evaluieren, ob trotz erstellter Bankgarantie offene Posten in Höhe des Deckungs- bzw. Hafrücklasses bestehen. Denn schlussendlich ist der Deckungs- bzw. Hafrücklass von dem/der AG bei Erstellung der Garantie zu bezahlen. Andernfalls hätte der/die AG theoretisch die Möglichkeit die Bankgarantie zu ziehen und den Garantiebtrag zu erhalten, obwohl der Garantiebtrag nicht bezahlt wurde.

„Hafrücklass > 10 %?“

Die Höhe des Hafrücklasses beträgt idR 2 bis 5 %. Ein höherer Hafrücklass kann vertraglich vereinbart werden, ist aber eher unüblich. Die Vereinbarung eines höheren Hafrücklasses stellt ein potenzielles Risiko dar, da der an den/die AG rückzuzahlende Hafrücklassbetrag, der im Falle einer Beanspruchung der Garantie auszubehalten ist, höher ist.

1.3. Offene Posten

In Hinblick auf den Risikobereich der offenen Posten werden Risiken im Zusammenhang mit der Rechnungslegung, ausstehenden Zahlungen sowie den dazugehörigen Prüfblättern analysiert. Zudem werden fällige offene Posten sowie deren Zusammensetzung bestimmt und damit im zusammenhangstehende Prüfblätter auf Aktualität geprüft.

„Liegt die letzte TR mehr als 30 Tage zurück?“

Teilrechnungen werden idR monatlich bzw. in Abständen von 30 Tagen gelegt. Eine Überschreitung dieses Zeitintervalls stellt ein potenzielles Risiko, welches zu prüfen ist, dar. Triftige Gründe für eine verspätete Rechnungslegung basieren beispielsweise auf Lieferengpässen, Abhängigkeiten von Subunternehmern, zu geringer Leistungserbringung oder Umwelteinflüssen. Zudem kann die Bauausführung auf Wunsch des/der AG angehalten werden, wodurch folglich keine Rechnungslegung stattfindet.

„Übersteigt die Summe der gelegten TR/SR die Auftragssumme?“

Anhand dieser Fragestellung erfolgt eine Überprüfung der Einhaltung der vertraglich vereinbarten Auftragssumme. Es wird evaluiert, inwiefern die gelegten TR bzw. SR die vereinbarte Auftragssumme über- oder unterschreiten. Eine Überschreitung oder wesentliche Unterschreitung der Auftragssumme kann verheerende wirtschaftliche Folgen nach sich ziehen und stellt damit ein potenzielles Risiko dar. In den TR bzw. SR sind Zusatzleistungen enthalten, weshalb die Fragestellung *„Wurden Zusatzleistungen verrechnet?“* gesondert zu beantworten ist.

„Besteht exkl. Zusatzleistung eine Überschreitung der Auftragssumme?“

Als Pendant zur vorhergehenden Fragestellung wird zudem eine Über- bzw. Unterschreitung der Auftragssumme ohne Berücksichtigung der Zusatzleistungen überprüft. Durch diese Auseinandersetzung kann unter anderem ein Indikator für die Genauigkeit der Planung geschaffen werden und bei Überschreiten der Auftragssumme ein potenzielles Risiko aufgezeigt werden.

„Übersteigen die Rechnerkorrekturen die Abgrenzung für mögliche Abstriche?“

Zukünftige möglicherweise anfallende Abstriche werden von den Baukaufleuten monatlich zum Bauerfolg berichtet. Diese können durch die tatsächlichen Korrekturen für beispielsweise Minderleistungen oder Mängel überschritten werden. Eine Überschreitung der möglichen Abstriche stellt ein potenzielles Risiko dar.

„Bestehen fällige offene Posten?“

Ausstehende Zahlungen stellen ein potenzielles Risiko dar, weshalb im Zuge dieser Fragestellung sämtliche fällige offene Posten zu bestimmen sind. Die offenen Posten setzen sich aus den Positionen fällige offene Posten, ungeklärt und ngf. Skonto zusammen. In der Position *fällige offene Posten* sind jene Restpositionen enthalten, die von dem/der AG unzureichend bezahlt wurden. Positionen, die noch abgeklärt und durch Prüfblätter bzw. Korrekturen berichtigt werden, sind in *ungeklärt* zusammengefasst. Zu Unrecht einbehaltene Skonti werden in der Position *ngf. Skonto* dargestellt. Im Rahmen der Evaluierung dieser Fragestellung ist die Zusammensetzung der fälligen offenen Posten darzulegen. Je nach Position und Höhe stellt der offene Posten ein leicht bis schwerwiegendes potenzielles Risiko dar.

„Zu welcher TR liegt das letzte Prüfblatt vor?“

Im Zuge der Evaluierung der offenen Posten ist die Aktualität der vorliegenden Prüfblätter von zentraler Bedeutung, da sie die Grundlage für die Klärung der OP-Position *ungeklärt* darstellen. Prüfblätter sind stets für die letzte gestellte TR bzw. SR zu erstellen bzw. einzufordern. Aus diesem Grund ist die Zusatzfrage *„Wie viele TR wurden bereits gestellt?“* zu beantworten. Prüfblätter stellen einen korrekten Zahlungseingang sicher und ermöglichen eine Nachforderung der offenen Restposition. Anhand dieser Fragestellung werden die mit den offenen Posten im zusammenhangstehenden Prüfblätter auf Aktualität geprüft und ein potenzieller Risikofaktor aufgezeigt.

1.4. Kostenrechnung

Der Risikobereich der Kostenrechnung deckt einen Teil der Fragestellungen, die monatlich im Rahmen des Bauerfolgs auftreten ab. Durch den gegenwärtigen Analyseprozess werden die Kosten- und Abgrenzungsentwicklung bereits gründlich analysiert, weshalb die Risikoidentifikation mittels Risikokatalog eine untergeordnete Rolle spielt.

„Bauerfolgsverschlechterung im Vergleich zum Vormonat?“

Die Bauerfolgsrechnung wird monatlich intern erstellt und überprüft den Erfolg, gemessen an den Erlösen und Kosten, eines Projekts. Eine Verschlechterung des Erfolges zum Vormonat stellt ein potenzielles Risiko dar, weshalb enthaltene Risikofaktoren anhand der nachfolgenden Fragestellungen genauer evaluiert werden.

Sämtliche nachfolgende Fragestellungen stehen im Zusammenhang mit den Erlösabgrenzungen, welche von den Baukaufleuten iSd Vorsichtsprinzips gem. § 201 UGB monatlich zum Bauerfolg vorgenommen werden. Die Erlösabgrenzungen betreffen nicht verrechnete Leistungen, vorausfakturierte Leistungen, mögliche Abstriche, Aufwendungen für Skonti sowie Aufwandsabgrenzungen. In Hinblick auf die Risikoidentifikation wird eine Veränderung zum Vormonat von mehr als 10 % als wesentliche und folglich als potenzieller Risikofaktor eingestuft. Durch Berücksichtigung der Entwicklung der Erlöse erfolgt eine weitere Beurteilung des identifizierten Risikos. Dabei wird bei den Abgrenzungen für mögliche Abstriche, Aufwendungen für Skonti und Aufwandsabgrenzungen davon ausgegangen, dass eine wesentliche Veränderung in Ordnung ist, sofern die Veränderung der Erlöse die Veränderung der Position, gemessen in Euro, übersteigt.

„Erlösabgrenzung: nicht verrechnet, Anstieg zu Vormonat > 20 %?“

Unter der Position Erlösabgrenzung nicht verrechneter Leistungen werden Leistungspositionen, die zwar bereits erbracht, jedoch noch nicht endgültig an den/die AG verrechnet wurden, von den Baukaufleuten aufgezeichnet und abgegrenzt. Nicht verrechnete Leistungen werden stets im Rahmen der Analyse des Bauerfolgs genauestens analysiert, da sie ein beträchtliches potenzielles Risiko darstellen. Ein Ausweis dieser Position nicht gerne gesehen, da Leistungen erbracht und dem/der AG nicht in Rechnung gestellt wurden.

„Erlösabgrenzung: vorausfakturiert, Anstieg zu Vormonat > 20 %?“

In der Position Erlösabgrenzung vorausfakturierte Leistungen werden Leistungspositionen, die aus Vereinfachungsgründen an den/die AG zur Gänze verrechnet wurden, obwohl die Leistung noch nicht zur Gänze erbracht wurde, erfasst und abgegrenzt. Den Vorausfakturierungen wird im Zuge der Analyse des Bauerfolgs weniger Aufmerksamkeit geschenkt, da sie weniger risikobehaftet sind.

„Erlösabgrenzung: mögliche Abstriche, Anstieg zu Vormonat > 20 %?“

Im Zuge der Verrechnung ungeklärter Positionen, welche aufgrund von Meinungsverschiedenheiten bzw. Unklarheiten zwischen AG bzw. örtlicher Bauaufsicht (ÖBA) und AN entstehen, kalkulieren die Baukaufleute bei den Erlösen mit möglicherweise eintretenden Abstrichen. Die möglichen Abstriche werden im Nachgang geprüft und aufgrund des Vorsichtsprinzips gem. § 201 UGB berücksichtigt sowie abgegrenzt.

„Erlösabgrenzung: Skontoaufwand, Veränderung zu Vormonat > +/- 20 %?“

Diese Position dient der Erfassung möglicher zukünftiger Entgänge finanzieller Mittel aufgrund gewährter Skonti. Die Erfassung der zukünftigen Skontoaufwendungen beruht auf Erfahrungswerten der vergangenen Zahlungsbereitschaft des/der AG. Ist der Zahlungseingang innerhalb der Skontofrist bereits vorab bekannt oder hat der/die AG in der Vergangenheit stets innerhalb der Skontofrist bezahlt, wird dies auch für die nächsten Forderungen angenommen und abgegrenzt.

„Aufwandsabgrenzung, Veränderung zu Vormonat > +/- 20 %?“

Im Sinne der Grundsätze ordnungsgemäßer Buchführung, werden auch die Aufwendungen für Personal, Material und bezogene Leistungen, welche für die Erzielung der Erlöse herangezogen werden, im Zuge der Erlösabgrenzungen berücksichtigt. Die Aufwendungen werden zur Gänze erfasst und nach ihrem Anfall abgegrenzt.

„Veränderung der Gesamtkosten zu Vormonat < T€ 20?“

Im Zuge dieser Fragestellung gilt es eine adäquate Leistungserbringung sicherzustellen. Eine Veränderung der Gesamtkosten, unter Berücksichtigung der Erlöse, stellt einen Indikator für die Leistungserbringung, welche für den Kooperationspartner relevant ist, dar. Folglich ist eine Veränderung zum Vormonat von mehr als 10.000 Euro angemessen und nicht als Risiko anzusehen. Liegt die Veränderung der Gesamtkosten zum Vormonat unter 10.000 Euro liegt ein potenzielles Risiko vor, da keine angemessene Leistungserbringung stattgefunden hat. Demzufolge erfolgt durch die Gegenüberstellung der Veränderung der Erlöse eine Beurteilung, ob die geringe Veränderung der Gesamtkosten in Ordnung ist. In der Praxis ist ein geringerer Kostenanstieg am Ende eines Projekts üblich. Daher ist eine geringe Veränderung der Kosten bei einer Überschreitung durch die Veränderung der Erlöse nicht als potenzielles Risiko für den Kooperationspartner anzusehen. Problematisch ist die Situation, wenn weder Erlöse erzielt werden noch Kosten angefallen sind. Daher ist die Zusatzfragestellung *„Wurde SR bereits gelegt?“* zu beantworten, da dies der Grund für eine fehlende Leistungserbringung sein kann. Durch Legung der SR wird das BVH abgeschlossen und es fallen keine Kosten mehr an.

2. Ursachen und Wirkungen der potenziellen Risiken

Zum besseren Verständnis werden die einzelnen Fragestellungen der Checkliste für die BiB, welche potenzielle Risiken darstellen, hinsichtlich ihrer Ursachen und Auswirkungen erläutert. Die Ursache beschreibt den möglichen Grund für das Risiko. Die Wirkungen zeigen, wie sich der Eintritt des potenziellen Risikos auf das BVH bzw. das Unternehmen auswirken kann.

Auftragsdetail / Baufortschritt				
Nr.	Fragestellung	Beantwortung Fragestellung	Ursache	Wirkung
1	Sind auf der Kostenstelle mehrere Aufträge hinterlegt?	JA	BVH ist in weitere Kleinbaustellen oder Teilbereiche unterteilt	Je mehr Aufträge, desto mehr Quellen für Zahlungsausfälle; schlechter Auftrag beeinflusst das Ergebnis der Kostenstelle negativ
2	Nächster Pönaltermin innerhalb der nächsten 30 Tage?	JA	Pönaltermine in Auftragschreiben vereinbart	Pönale ist für jeden Tag der Überschreitung zu bezahlen
3	Bauende lt. BMP Teil A aktuell erreicht? Wenn ja, siehe Zusatzfrage	JA	Vertraglich vereinbarter Termin des Bauendes wurde erreicht	Bauphase sollte durch SR abgeschlossen sein
3.1	Wenn Bauende lt. BMP Teil A erreicht, wurde SR gelegt?	NEIN	SR wurde nicht gelegt; <u>Mögliche Gründe:</u> - Unklarheiten, - Kleinleistungen noch offen, Bauverlängerung	Erbrachte Leistung wird AG nicht in Rechnung gestellt; kein Zahlungseingang
4	Bauende lt. BMP Teil A in den nächsten 60 Tagen?	JA	Vertraglich vereinbarter Termin des Bauendes wird in den nächsten 60 Tagen erreicht	Präventiv; keine negative finanzielle Auswirkung
5	Baufortschritt in %, > 90 %? (berechnet an verrechneten Leistungen)	JA	Verrechnete Leistungen schöpfen Auftragssumme fast zur Gänze aus	Vorzeitige Ausschöpfung der Auftragssumme erhöht Risiko einer Überschreitung der Auftragssumme; Risiko eines Zahlungsausfalls für übersteigenden Anteil erhöht sich

Auftragsdetail / Baufortschritt				
Nr.	Fragestellung	Beantwortung Fragestellung	Ursache	Wirkung
5	Baufortschritt in %, < 10 %? (berechnet an verrechneten Leistungen)	JA	Zu geringe verrechnete Leistungen zeigen geringe Leistungserbringung	AG wurden keine/geringe Leistungen in Rechnung gestellt; kein/zu geringer Zahlungseingang
6	Baufortschritt in %, > 90 %? (berechnet an Gesamtkosten)	JA	Angefallene Kosten erschöpfen Auftragssumme fast zur Gänze aus	Überschreitung Auftragssumme durch Kosten führt zu a.) zusätzliche Kosten AG in Rechnung stellen, wenn Kosten aufgrund von Zusatzleistung; Risiko eines Zahlungsausfalls erhöht sich b.) AN hat Kosten zu tragen
Haftbriefe				
Nr.	Fragestellung	Beantwortung Fragestellung	Ursache	Wirkung
7	Anzahlungsgarantie lt. Vertrag vereinbart? Wenn ja, siehe Zusatzfrage	JA	AG sichert sich gegen Nichterfüllung der vertraglichen Verpflichtung mit Bankgarantie ab	AG zieht Bankgarantie bei Nichterfüllung; AN hat Garantiebtrag zu bezahlen
7.1	Anzahlungsgarantie in AS400 eingetragen?	NEIN	Bankgarantie wurde nicht erstellt, ist noch in Bearbeitung oder es gibt Komplikationen	AG bezahlt Zahlungsbetrag erst bei Erhalt der Bankgarantie; Liquidität bei AN sinkt
8	Erfüllungsgarantie lt. Vertrag vereinbart? Wenn ja, siehe Zusatzfrage	JA	AG sichert sich gegen Nichterfüllung sämtlicher Verpflichtungen (Lieferung, Gewährleistung etc.) mit Bankgarantie ab	AG zieht Bankgarantie bei Nichterfüllung; AN hat Garantiebtrag zu bezahlen
8.1	Erfüllungsgarantie in AS400 eingetragen?	NEIN	Bankgarantie wurde nicht erstellt, ist noch in Bearbeitung oder es gibt Komplikationen	AG bezahlt Erfüllungsbetrag erst bei Erhalt der Bankgarantie; Liquidität bei AN sinkt

Haftbriefe				
Nr.	Fragestellung	Beantwortung Fragestellung	Ursache	Wirkung
9	Deckungsrücklass lt. Vertrag vereinbart? Wenn ja, siehe Zusatzfragen	JA	AG sichert sich gegen Mängel bzw. überhöhte TR ab	AG behält DRL ein; geringerer Zahlungseingang bei AN; AN hat bei Mängeln bzw. überhöhten TR den Garantiebtrag zu bezahlen
9.1	Deckungsrücklass lt. Vertrag ablösbar?	NEIN	Haftung wurde nicht durch Bankgarantie abgelöst	Bank tritt nicht anstelle AN; Liquidität bei AN sinkt
9.2	Deckungsrücklass in AS400 eingetragen?	NEIN	- Bankgarantie wurde nicht erstellt, ist noch in Bearbeitung oder es gibt Komplikationen	AG bezahlt DRL erst bei Erhalt der Bankgarantie; Liquidität bei AN sinkt
9.3	Deckungsrücklass in OP, obwohl ablösbar?	JA	AG hat den DRL nicht bezahlt	AG hat sich DRL einbehalten und eine Bankgarantie erhalten; es besteht Risiko eines Zahlungsausfalls sowie der Inanspruchnahme der Garantie
10	Hafrücklass lt. Vertrag vereinbart? Wenn ja, siehe Zusatzfragen	JA	AG sichert sich gegen Mängel während der Gewährleistungsfrist ab	AG behält HRL ein; geringerer Zahlungseingang bei AN; AN hat für während der Gewährleistungsfrist entstandene und nicht behobene Mängel den Garantiebtrag zu bezahlen
10.1	Hafrücklass lt. Vertrag ablösbar?	NEIN	Haftung wurde nicht durch Bankgarantie abgelöst	Bank tritt nicht anstelle AN; Liquidität bei AN sinkt
10.2	Wurde SR bereits gelegt?	NEIN	SR wurde nicht gelegt; <u>Mögliche Gründe:</u> - Unklarheiten, - Kleinleistungen noch offen, Bauverlängerung	BVH kann nicht offiziell abgeschlossen werden; Bankgarantie kann nicht erstellt werden

Haftbriefe				
Nr.	Fragestellung	Beantwortung Fragestellung	Ursache	Wirkung
10.3	Wenn SR gelegt wurde, wurde Haftrücklass in AS400 eingetragen?	NEIN	Bankgarantie wurde nicht erstellt, ist noch in Bearbeitung oder es gibt Komplikationen	AG bezahlt HRL erst bei Erhalt der Bankgarantie; Liquidität bei AN sinkt
10.4	Haftrücklass in OP, obwohl ablösbar?	JA	AG hat den HRL nicht bezahlt	AG hat HRL einbehalten und eine Bankgarantie erhalten; es besteht Risiko eines Zahlungsausfalls sowie der Inanspruchnahme der Garantie
16	Bestehen fällige offene Posten? Wenn ja, siehe Zusatzfragen	JA	AG hat einen Teil der Rechnung(en) nicht bezahlt	<u>Prüfblätter:</u> Können zu Abschlag bei der gestellten Rechnung führen; es besteht Risiko eines geringeren Zahlungseingangs <u>Skonto:</u> Je nach Höhe, AG oder anderen Gründen wird ggf. Skonto ausgebucht; es kommt zu geminderter Zahlungseingang <u>Teilbetrag:</u> Es besteht Risiko eines Zahlungsausfalls des Teilbetrags
17	Zu welcher TR liegt das letzte Prüfblatt vor? + Datum		Kein aktuelles Prüfblatt übermittelt oder vorhanden	Keine Prüfung der offenen Posten; Restbetrag kann nicht in Rechnung gestellt werden
Kostenrechnung				
Nr.	Fragestellung	Beantwortung Fragestellung	Ursache	Wirkung
18	Bauerfolgs-verschlechterung im Vergleich zum Vormonat?	JA	Ergebnis durch Gegenüberstellung Erlöse und Kosten sinkt	Geringeres Ergebnis aus BVH; BVH ist ggf. nicht kostendeckend; Kosten sind von AN zu tragen

Kostenrechnung				
Nr.	Fragestellung	Beantwortung Fragestellung	Ursache	Wirkung
19	Erlösabgrenzung: nicht verrechnet, Anstieg zu Vormonat > 10 %?	JA	Nicht verrechnete, aber erbrachte Leistungen steigen wesentlich	Leistungen wurden AG nicht in Rechnung gestellt
20	Erlösabgrenzung: vorausfakturiert, Anstieg zu Vormonat > 10 %?	JA	Vorausfakturierte, aber nicht vollständig erbrachte Leistungen steigen wesentlich	Keine negative finanzielle Auswirkung, da Bezahlung vor Leistungserbringung
21	Erlösabgrenzung: mögliche Abstriche, Anstieg zu Vormonat > 10 %?	JA	Ungeklärte Positionen, die möglicherweise zu Abstrichen führen, steigen wesentlich	Positionen werden von AG nach Prüfung/Vereinbarung zur Gänze, zum Teil oder nicht bezahlt; es besteht Risiko eines höheren Abschlags bzw. Zahlungsausfalls
22	Erlösabgrenzung: Skontoaufwand, Veränderung zu Vormonat > +/- 10 %?	JA + 10 %	Zu bezahlende Rechnungssumme steigt wesentlich	Rechnungsbetrag wird von AG um Skonto vermindert bezahlt; es besteht Risiko eines geringeren Zahlungseingangs
22	Erlösabgrenzung: Skontoaufwand, Veränderung zu Vormonat > +/- 10 %?	JA - 10 %	Zu bezahlende Rechnungssumme sinkt wesentlich	Wesentlich geringerer Zahlungseingang
23	Aufwandsabgrenzung, Veränderung zu Vormonat > +/- 10 %?	JA + 10 %	Aufwendungen zur Leistungserbringung steigen wesentlich	Führt zu vermindertem Erfolg
23	Aufwandsabgrenzung, Veränderung zu Vormonat > +/- 10 %?	JA - 10 %	Aufwendungen zur Leistungserbringung sinken wesentlich	Indikator für geringere Leistungserbringung; AG können nur geringere Leistungen in Rechnung gestellt werden
24	Veränderung der Gesamtkosten zu Vormonat > T€ 10? Wenn nein, siehe Zusatzfrage	NEIN	Zu geringe Leistungserstellung	AG kann nur geringe Leistung in Rechnung gestellt werden

Kostenrechnung				
Nr.	Fragestellung	Beantwortung Fragestellung	Ursache	Wirkung
24.1	Wurde SR bereits gelegt?	JA	SR wurde bereits gelegt	Keine weitere Leistungserstellung, es fallen keine Kosten an; BVH ist abgerechnet und AG in Rechnung gestellt
24.1	Wurde SR bereits gelegt?	NEIN	SR wurde nicht gelegt	BVH ist nicht abgerechnet, Leistungserstellung nicht nach Plan

3. Maßnahmen zur Steuerung der potenziellen Risiken

Mit der Beantwortung der Fragestellungen bzw. der Identifikation potenzieller Risiken wird zugleich die Umsetzung von Risikosteuerungsmaßnahmen gefordert.

Die Spalte *Ergebnis* stellt die Grundlage für die Risikosteuerungsmaßnahmen dar. Werden im Zuge der Risikoidentifikation potenzielle Risiken aufdeckt, sind diese genauer zu analysieren sowie entsprechende Maßnahmen zu setzen. Jedoch kann es vorkommen, dass ein identifiziertes Risiko aus diversen Gründen dennoch in Ordnung ist oder bereits durch entsprechende Maßnahmen in vorangegangenen Analysen abgeklärt wurde. Daher spielen die Spalten *Beurteilung* und *Anmerkung* eine entscheidende Rolle, da sie den Status des identifizierten Risikos im Risikomanagementprozess zeigen. Weist die Spalte *Beurteilung* einen grünen Hacken auf, ist keine Maßnahme zur Steuerung des Risikos vorzunehmen.

In Bereich der *Kostenrechnung* ist wichtig zu erwähnen, dass die Veränderungen der Abgrenzungen im Verhältnis zur Veränderung der Erlöse zu beurteilen ist. Dementsprechend sind die Maßnahmen zu setzen.

Nachfolgend werden die für die einzelnen Fragestellungen erforderlichen Maßnahmen aufgezeigt.

Auftragsdetail / Baufortschritt			
Nr.	Fragestellung	Beantwortung Fragestellung	Maßnahme
1	Sind auf der Kostenstelle mehrere Aufträge hinterlegt?	JA/NEIN	Überprüfung, ob alle Auftragschreiben vorhanden sind – Rücksprache mit Bauaufleuten
2	Nächster Pönaltermin innerhalb der nächsten 30 Tage?	JA	Klärung, ob BVH im Zeitplan
3	Bauende lt. BMP Teil A aktuell erreicht? Wenn ja, siehe Zusatzfrage	JA	Kontrolle, ob SR gelegt wurde

Auftragsdetail / Baufortschritt			
Nr.	Fragestellung	Beantwortung Fragestellung	Maßnahme
3.1	Wenn Bauende lt. BMP Teil A erreicht, wurde SR gelegt?	NEIN	Klärung, ob BVH im Zeitplan bzw. ob Bauende verschoben wurde
4	Bauende lt. BMP Teil A in den nächsten 60 Tagen?	JA	Beobachtung bei nächsten BE
5	Baufortschritt in %, > 90 %? (berechnet an erbrachten Leistungen)	JA	Überprüfung Bauende – Klärung, ob BVH im Zeitplan
	Baufortschritt in %, < 10 %? (berechnet an erbrachten Leistungen)	JA	Kontrolle im nächsten Monat – Klärung, ob Verzögerungen bei Baubeginn
6	Baufortschritt in %, > 90 %? (berechnet an Gesamtkosten)	JA	Überprüfung Bauende – Klärung, ob BVH im Zeitplan
7	Anzahlungsgarantie lt. Vertrag vereinbart? Wenn ja, siehe Zusatzfrage	JA	Siehe Zusatzfrage
7.1	Anzahlungsgarantie in AS400 eingetragen?	NEIN	Bei Sachbearbeitern intern nachfragen
8	Erfüllungsgarantie lt. Vertrag vereinbart? Wenn ja, siehe Zusatzfrage	JA	Siehe Zusatzfrage
8.1	Erfüllungsgarantie in AS400 eingetragen?	NEIN	Bei Sachbearbeitern intern nachfragen
9	Deckungsrücklass lt. Vertrag vereinbart? Wenn ja, siehe Zusatzfragen	JA	Siehe Zusatzfragen
9.1	Deckungsrücklass lt. Vertrag ablösbar?	NEIN	Bei Baukaufleuten nachfragen, warum nicht bzw. ob nicht doch möglich (Ausnahmefälle)
9.2	Deckungsrücklass in AS400 eingetragen?	NEIN	Bei Sachbearbeitern intern nachfragen
9.3	Deckungsrücklass in OP, obwohl ablösbar?	JA	Info an Baukaufleute, dass DRL noch von AG zu bezahlen ist
10	Haftrücklass lt. Vertrag vereinbart? Wenn ja, siehe Zusatzfragen	JA	Siehe Zusatzfragen
10.1	Haftrücklass lt. Vertrag ablösbar?	NEIN	Bei Baukaufleuten nachfragen, warum nicht bzw. ob nicht doch möglich (Ausnahmefälle)
11	Liegt die letzte TR länger als 30 Tage zurück?	JA	Bei Baukaufleuten nachfragen

Offene Posten			
Nr.	Fragestellung	Beantwortung Fragestellung	Maßnahme
12	Übersteigt die Summe der gelegten TR/SR die Auftragssumme? Inkl. Zusatzleistung Wenn ja, siehe Zusatzfragen inkl. Zusatzleistung	JA	Nächste Fragestellung bzw. Zusatzleistungen prüfen
		NEIN	Wesentliche Unterschreitung: Überprüfung Zahlungsplan
13	Wurden Zusatzleistungen verrechnet?	JA	Rücksprache mit Baukaufleuten
14	Besteht exkl. Zusatzleistung eine Überschreitung der Auftragssumme?	JA	Rücksprache mit Baukaufleuten
15	Übersteigen die Rechnerkorrekturen die Abgrenzung für mögliche Abstriche?	JA	Rücksprache mit Baukaufleuten
16	Bestehen fällige offene Posten? Wenn ja, siehe Zusatzfragen	JA	Siehe Zusatzfragen
		Fällig Ungeklärt Ngf. Skonto	Rücksprache mit Baukaufleuten
17	Zu welcher TR liegt das letzte Prüfblatt vor? + Datum		Liegt kein aktuelles Prüfblatt vor -> Info an Baukaufleute, Prüfblatt anfordern
Kostenrechnung			
Nr.	Fragestellung	Beantwortung Fragestellung	Maßnahme
18	Bauerfolgsverschlechterung im Vergleich zum Vormonat?	JA	Individuelle Beurteilung des BVH als Gesamtheit
19	Erlösabgrenzung: nicht verrechnet, Anstieg zu Vormonat > 20 %?	JA	
20	Erlösabgrenzung: vorausfakturiert, Anstieg zu Vormonat > 20 %?	JA	
21	Erlösabgrenzung: mögliche Abstriche, Anstieg zu Vormonat > 20 %?	JA	
22	Erlösabgrenzung: Skontoaufwand, Veränderung zu Vormonat > +/- 20 %?	JA +/- 20 %	
23	Aufwandsabgrenzung, Veränderung zu Vormonat > +/- 20 %?	JA +/- 20 %	
24	Veränderung der Gesamtkosten zu Vormonat < T€ 20? Wenn ja, siehe Zusatzfrage	JA	
24.1	Wurde SR bereits gelegt?	NEIN	

Anhang 6: Anwendungsfall Risikomanagementkonzept KSV Auszug 21.09.2021

KSV1870 Auskunft UnternehmensProfil Professional

KSV1870

Ihre Anfrage: Umdasch Group AG
Josef-Umdasch-Platz 1, 3300 Amstetten

Umdasch Group AG
Josef-Umdasch-Platz 1
A-3300 Amstetten

Telefon: (0043) 7472 605
Fax: (0043) 7472 605 - 8310
E-Mail: infos@umdasch.com
Internet: <http://www.umdasch.com>

Ihre Referenz: _____
Ihr Nutzer: _____
Ihre Kundennummer: _____
Auftragsnummer: 100124653541
Ihr Auftrag von: 2021-09-21 10:34
Geliefert: 2021-09-21 10:34

KSV1870 Nummer: 70587
Status: aktive Firma
Firmenbuchnummer: FN 101743 y
Letzte Überarbeitung: 2021-08-04

KSV1870 Bewertung

KSV1870 Rating: 245

Ausfallswahrscheinlichkeit (Basel III): 0,07 %

Einzelhöchstkredit: EUR 130.000,00

Zahlweise: 250

Das Unternehmen ist Bestandteil einer Gruppe, welche in der Nettofrist zahlt.

Zahlungsverhalten laut letzter Überprüfung. Einflussfaktoren: Inkasso, Lieferantenauskunft, Branchenspezifika u.m. Beste Einstufung: 100, schlechteste Einstufung: 650, keine Einstufung möglich: 000.

Beurteilung: 250

Das Unternehmen ist Bestandteil einer Firmengruppe, wir können daher nicht isoliert beurteilen. Die finanzielle Situation der Gruppe ist geordnet. Das in Rede stehende Unternehmen ist in einer Branche tätig, welche massiv von den Maßnahmen und Auswirkungen der aktuellen COVID-19 Krise betroffen ist. Bedingt durch diese Situation kann es zu maßgeblichen Umsatzauswirkungen kommen, welche sich auch liquiditätsseitig auswirken können. Die diesbezüglichen Auswirkungen auf die Bonität des Unternehmens müssen kurzfristig beobachtet werden.

Finanzielle Situation laut letzter Überprüfung. Einflussfaktoren: finanzierende Stellen, Bilanzen, Grundbuch, Branchensituation u.m. Beste Einstufung: 100, schlechteste Einstufung: 650, keine Einstufung möglich: 000.

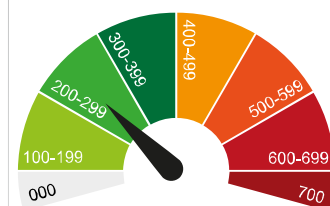
Branchenvergleich - KSV1870 Rating:

Das KSV1870 Rating des Unternehmens ist besser als der Branchendurchschnitt.

KSV1870 Rating: 245

Modell: UnternehmenScore

Risiko: sehr gering



Ausfallswahrscheinlichkeit (Basel III): sehr gering

Die Ausfallswahrscheinlichkeit dieses Unternehmens beträgt 0,07 %.

Aus Bonitätsgründen spricht nichts gegen eine Aufnahme einer Geschäftsbeziehung.

Ratingklasse	000	100-199	200-299	300-399	400-499	500-599	600-699	700
Risiko	keine aktuelle Berechnung	kein Risiko	sehr geringes Risiko	geringes Risiko	erhöhtes Risiko	hohes Risiko	sehr hohes Risiko	Insolvenzkennzeichen
Wahrscheinlichkeit einer Insolvenz		ab 0,01 %	ab 0,03 %	ab 0,20 %	ab 1,30 %	ab 7,95 %	ab 36,23 %	
Erklärung (UnternehmensScore, BasisScore und NeugründerScore)	Ausfallwahrscheinlichkeit nicht berechenbar	ein Ausfall ist nicht wahrscheinlich	sehr geringe Ausfallswahrscheinlichkeit	durchschnittliche Ausfallswahrscheinlichkeit	überdurchschnittliche Ausfallswahrscheinlichkeit	hohe Ausfallswahrscheinlichkeit	sehr hohe Ausfallswahrscheinlichkeit	

Branche

ÖNACE 64200 70% Beteiligungsgesellschaften
 ÖNACE 64990 20% Sonstige Finanzdienstleistungen a.n.g.
 ÖNACE 68209 10% Sonstige Vermietung und Verpachtung von eigenen oder geleaste Grundstücken, Gebäuden und Wohnungen

Branchenvergleich - Bilanzkennzahlen

Eigenkapitalquote in %	Die Eigenkapitalquote des Unternehmens beträgt 87,89 % und ist damit besser als der Branchendurchschnitt. Der Branchendurchschnitt liegt bei 44,05 %.
Cashflow in % der Betriebsleistung	Der Cashflow des Unternehmens beträgt 297,37 % und ist damit besser als der Branchendurchschnitt. Der Branchendurchschnitt liegt bei 25,93 %.
Gesamtkapitalrentabilität (ROI) in %	Die GK-Rentabilität des Unternehmens beträgt 3,51 % und ist damit schlechter als der Branchendurchschnitt. Der Branchendurchschnitt liegt bei 9,19 %.
Schuldentilgungsdauer in Jahren	kein Branchenvergleich vorhanden

Funktionsträger

Person	Geburtsdatum	Adresse	Funktion	Weitere handelsrechtliche Funktionen
Dkfm Dkfm. Gerd Pechura	1958-10-13	D-88085 Langenargen Wiesenweg 14	Gesamtprokurist, Leiter Rechnungswesen, Finanzleiter	25
Dr. Werner Reicher	1957-04-19	A-4050 Traun Traunerstraße 35B	Gesamtprokurist	2
Christian Wagner	1961-11-04	A-3370 Götttsbach Friedastraße 4	Gesamtprokurist	1
Mag.Dr. Wolfgang Litzlbauer	1969-06-19	A-4203 Altenberg Oberklammerstraße 61	Vorstands Vorsitzender	25
Dr. Andreas Johannes Ludwig	1959-12-27	A-6060 Hall Tirol Milserstraße 3	Vorstands Mitglied	44
Mathilde Umdasch	1943-01-02	A-3300 Amstetten Südhangstraße 92	Aufsichtsrats Vorsitzender	28
Alfred Umdasch	1937-08-21	A-3300 Amstetten Nepomukplatz 1	Aufsichtsrat - Stellvertreter	15
Dr. Jörg Jakobljevič	1958-05-05	A-1010 Wien Seilerstätte 16	Aufsichtsrats Mitglied	64
Mag.Dr. Reinhold Süßenbacher	1949-05-02	A-4651 Stadl Paura Maximilian Paglstraße 44	Aufsichtsrats Mitglied	34

Risikobeurteilungsblatt

Risikobeurteilung Errichtung Lagerhalle 2021/22

LS / 10.03.22

allgemeine Informationen

Kostenstelle	150/1012
Bezeichnung	Errichtung Lagerhalle 2021/22
Auftraggeber	Umdasch Group AG
Kundengruppe	30 große private Unternehmen
Auftragssumme (netto in T€)	4.700
Baubeginn	30.09.21
Bauende	15.12.22
Baudauer (in M)	15
Gesamtleistung Bereich Bauerfolg 12/21 (in T€)	18.000
Anteil Auftragssumme / Leistung	26%

Risikobewertung

	A	B	C	Anmerkung
Auftraggeber		x		
Auftragssumme	x			26 % wesentlicher Anteil
Baudauer	x			lange, idR 8 - 10 Monate
Kalkulation			x	
Ergebnis	2	1	1	

Risikokategorie

A

Zusatzinformationen Auftraggeber (A)

letzter Umsatz lt. KSV

8.948.216,95 €

Geschäftsführung AG

Vorstand: Mag. Dr. Litzlbauer Wolfgang, Dr. Ludwig Andreas

Hauptgesellschafter AG

Aktionär

Firma H. U. Privatstiftung **i**

Privatstiftung

Anteil: 14,64%

Aktionär

Firma Alfred Umdasch Privatstiftung **i**

Privatstiftung

Anteil: 13,36%

Aktionär

Firma A.B.S. Beteiligungs GmbH **i**

Ges.m.b.H.

Anteil: 28,80%

Aktionär

Firma Umdasch Beteiligungsgesellschaft mbH **i**

Ges.m.b.H.

Anteil: 14,40%

Aktionär

Firma Alpex Beteiligungs GmbH **i**

Ges.m.b.H.

Hauptgesellschafter AG

abgeschlossene Projekte mit AG

X Erlöse T€ , Ergebnis T€

Y Erlöse T€ , Ergebnis T€

Z Erlöse T€ , Ergebnis T€

aktuelle Projekte mit AG

keine

Fragenkatalog

Errichtung Lagerhalle 2021/22

150/1012

Mitarbeiter	Datum Durchführung
LS	10.03.22

Risikobereich	max. mögliche Risikopunkte	potenzielles Risiko	potenzielles Risiko Anteil in %	Restrisiko	Restrisiko Anteil in %
Auftragsdetail / Baufortschritt	6	2	33%	1	17%
Haftbriefe	4	2	50%	1	25%
Offene Posten	8	5	63%	1	13%
Kostenrechnung	7	3	43%	1	14%
Summe	25	12		4	
Gesamtprojektrisiko (gemessen an Restrisiko)	16%				

Auftragsdetail / Baufortschritt						
Fragestellung	Ergebnis	potenzielles Risiko	Beurteilung	Restrisiko	Anmerkung	
Sind auf der Kostenstelle mehrere Aufträge hinterlegt?	NEIN	0	✓	0		
Wenn ja, Angabe der Aufträge mit Auftragssumme						
Nächster Pönaltermin innerhalb der nächsten 30 Tage?	JA	1	✓	0	Mail an X 10.03.22, wird mit BL abgeklärt	
aktuelles Datum	10.03.22					
nächster Pönaltermin	08.04.22					
Tage bis nächster Pönaltermin	29					

Auftragsdetail / Baufortschritt					
Fragestellung	Ergebnis	Risikopunkt	Beurteilung		Anmerkung
Bauende lt. BMP Teil A aktuell erreicht? Wenn ja, siehe Zusatzfrage	NEIN	0	✓	0	
Wenn Bauende lt. BMP Teil A erreicht wurde, wurde SR gelegt?	NEIN				
aktuelles Datum	10.03.22				
Bauende lt. BMP Teil A	15.10.22				
Tage bis Bauende	219				
Bauende lt. BMP Teil A in den nächsten 60 Tagen erreicht?	NEIN	0	✓	0	
aktuelles Datum	10.03.22				
Bauende lt. BMP Teil A	15.10.22				
Tage bis Bauende	219				
Baufortschritt in % (berechnet an erbrachten Leistungen)	91%	1	☒	1	Bauende erst in 12/22 -> Besprechung Abteilungsleiter
Auftragssumme netto in T€	4.700				
gelegte Rechnungen netto in T€	4.750				
Zusatzleistungen netto	-290				
+ Abgrenzung: nicht verrechnet	12				
- Abgrenzung: vorausfakturiert	-190				
verrechnete Leistungen	4.282				
Baufortschritt in % (berechnet an Gesamtkosten)	85%	0	✓	0	
Auftragssumme in T€	4.700				
Gesamtkosten in T€	-3.972				





Haftbriefe					
Fragestellung	Ergebnis	potenzielles Risiko	Beurteilung	Restrisiko	Anmerkung
Anzahlungsgarantie lt. Vertrag vereinbart? Wenn ja, siehe Zusatzfragen	NEIN	0	✓	0	
Anzahlungsgarantie in AS400 eingetragen?	nA				
Erfüllungsgarantie lt. Vertrag vereinbart? Wenn ja, siehe Zusatzfragen	NEIN	0	✓	0	
Erfüllungsgarantie in AS400 eingetragen?	nA				
Deckungsrücklass lt. Vertrag vereinbart? Wenn ja, siehe Zusatzfragen	JA	1	☒	1	ablösbar + in AS400 eingetragen, aber OP bzgl. DRL, daher nicht i.O.
Deckungsrücklass lt. Vertrag ablösbar?	JA				
Deckungsrücklass in AS400 eingetragen?	JA				
Deckungsrücklass in OP, obwohl ablösbar?	JA				
Haftrücklass lt. Vertrag vereinbart? Wenn ja, siehe Zusatzfragen	JA	1	✓	0	ablösbar, SR noch nicht gelegt, daher i.O.
Haftrücklass lt. Vertrag ablösbar?	JA				
Wurde SR bereits gelegt?	NEIN				
Wenn SR gelegt wurde, wurde Haftrücklass in AS400 eingetragen?	nA				
Haftrücklass in OP, obwohl ablösbar?	JA				
Haftrücklass > 10%	JA				

Offene Posten

Fragestellung	Ergebnis	potenzielles Risiko	Beurteilung	Restrisiko	Anmerkung
Liegt die letzte TR länger als 30 Tage zurück?	JA	1	✓	0	Mail an X 10.03.22, wird mit BL abge- klärt
Datum letzte TR/SR	01.02.22				
Datum aktuelle Auswertung	10.03.22				
Tage seit letzter TR/SR	37				
Ist die Summe der gelegten TR/SR > Auftragssumme?	JA	1	✓	0	keine Über- schreitung exkl. Zusatzleistung, daher i.O.
Auftragssumme netto (in T€)	4.700,00				
Summe gelegte TR netto (in T€)	4.750,00				
Unterschreitung (+)/Überschreitung (-) Auftragssumme	-50,00				
Wurden Zusatzleistungen verrechnet?	JA	1	✓	0	
Zusatzleistungen netto (in T€)	290				
Besteht exkl. Zusatzleistung eine Überschreitung der Auftrags- summe?	NEIN	0	✓	0	
Auftragssumme netto (in T€)	4.700				
Summe gelegte TR abzgl Zusatzleistungen netto (in T€)	4.460				
Unterschreitung (+)/Überschreitung (-) Auftragssumme	240,00				
Übersteigen die Rechnerkorrekturen die Abgrenzung für mögli- che Abstriche?	JA	1	☒	1	
Korrekturen lt. "Freiem Format"	-29				
Abgrenzung mögliche Abstriche letzter Bauerfolg	-10				
Unterdeckung (-)/Überdeckung(+)	-19				

Offene Posten					
Fragestellung	Ergebnis	potenzielles Risiko	Beurteilung	Restrisiko	Anmerkung
Bestehen fällige offene Posten? Wenn ja, siehe Zusatzfragen	JA	1	✓	0	Mail an X 10.03.22, wird mit BL abge- klärt
fällige offene Posten in T€		0			
ungeklärte in T€		0			
ngf. Skonto in T€		8			
Summe		8			
ohne Auftrag Bestehen fällige offene Posten? Wenn ja, siehe Zusatzfragen	NEIN	0	✓	0	
Zu welcher TR liegt das letzte Prüfblatt vor?	17	0	✓	0	vom 17.02.2022
Wie viele TR wurden bereits gestellt?	17				

Kostenrechnung					
Fragestellung	Ergebnis	potenzielles Risiko	Beurteilung	Restrisiko	Anmerkung
Bauerfolgsverschlechterung im Vergleich zum Vormonat?	NEIN	0	✓	0	
Bauerfolg letzter Bauerfolg		33			
Bauerfolg Vormonat		30			
Veränderung in T€		4			
Veränderung in %		13%			

Kostenrechnung					
Fragestellung	Ergebnis	potenzielles Risiko	Beurteilung	Restrisiko	Anmerkung
Erlösabgrenzung: nicht verrechnet, Anstieg zu Vormonat > 20%?	JA	1		1	nicht i.O., obwohl Erlöse > nicht verr. Leistung / nicht verrechnet ist nie i.O.
Abgrenzung letzter Bauerfolg	-13				
Abgrenzung Vormonat	-10				
Veränderung in T€	-2				
Veränderung in %	30%				
Erlösabgrenzung: vorausfakturiert, Anstieg zu Vormonat > 20%?	NEIN	0		0	
Abgrenzung letzter Bauerfolg	-190				
Abgrenzung Vormonat	-335				
Veränderung in T€	145				
Veränderung in %	-43%				
Erlösabgrenzung: mögliche Abstriche, Anstieg zu Vormonat > 20%?	NEIN	0		0	
Abgrenzung letzter Bauerfolg	-10				
Abgrenzung Vormonat	-19				
Veränderung in T€	9				
Veränderung in %	-47%				
Erlösabgrenzung: Skontoaufw., Veränderung zu Vormonat > +/- 20%?	JA	1		0	i.O., weil Veränderung Erlöse > Skontoaufwand
Abgrenzung letzter Bauerfolg	-11				
Abgrenzung Vormonat	-14				
Veränderung in T€	3				
Veränderung in %	-21%				

Kostenrechnung

Fragestellung	Ergebnis	Risikopunkt	Beurteilung		Anmerkung
Aufwandsabgrenzung, Veränderung zu Vormonat > +/- 20%?	JA	1	✓	0	in Ordnung, weil Veränderung Erlöse > Kosten
Abgrenzung letzter Bauerfolg	-160				
Abgrenzung Vormonat	-112				
Veränderung in T€	-48				
Veränderung in %	43%				
Veränderung der Gesamtkosten < T€ 20? Wenn nein, siehe Zusatzfrage	NEIN	0	✓	0	
Wurde SR schon gelegt?	NEIN				
Veränderung Gesamtkosten	-262				
Veränderung Gesamtkosten exkl. Abgrenzung	-214				

Risikobericht

LS / 10.03.22

Risikobericht

BVH	Errichtung Lagerhalle 2021/22
Kostenstelle	150/1012
AuftraggeberIn	Umdasch Group AG
Auftragssumme (netto in T€)	4.700
Anteil Auftragssumme / Leistung Bereich	26 %
Baudauer (in M)	15
Bauende	15.12.22
Baufortschritt (erbr. Leistungen)	91 %
Ergebnis Risikobeurteilung	A
Gesamtprojektrisiko	16 %

Restrisiko Risikobereiche

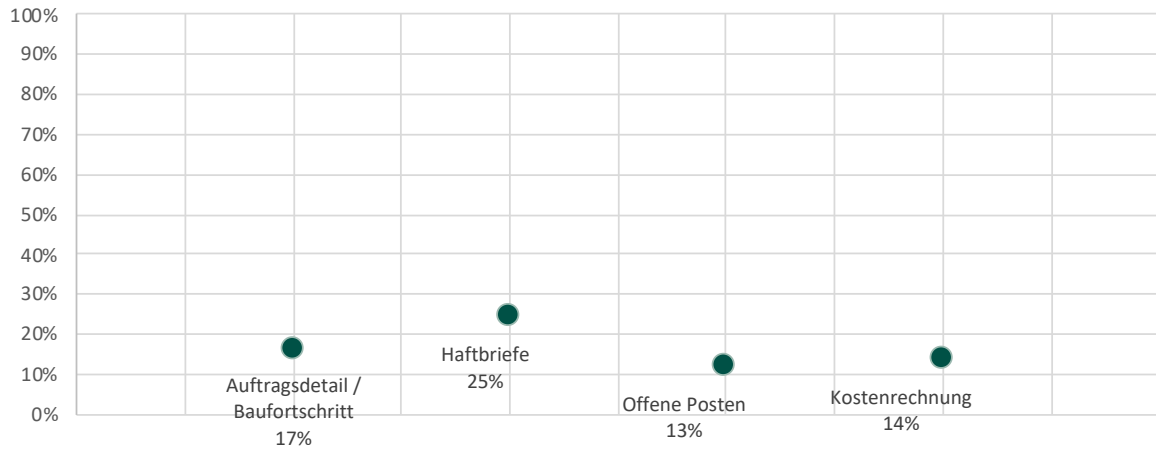
Info zu Risikobereich

Auftragsdetail / Baufortschritt	17% 91 % Baufortschritt an erbrachten Leistungen
Haftbriefe	25 % DRL in OP - Mail an X 10.03.22
Offene Posten	13 % Korrekturen > Abgrenzung Abstriche
Kostenrechnung	14 % 30 % Anstieg nicht verrechnete Leistungen

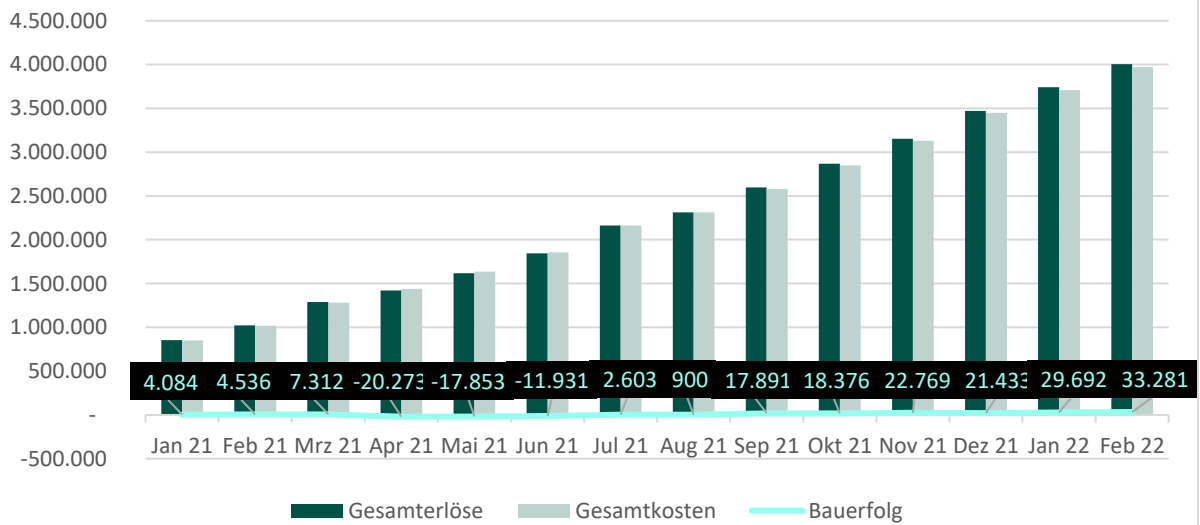
weitere wesentliche Informationen

Grafische Darstellungen

Restrisiko Risikobereiche



Entwicklung Gesamterlöse und Gesamtkosten



Entwicklung Bauerfolg

