

Das Betriebswirtschaftliche Institut der Bauindustrie (BWI-Bau) hat seit 2006 für die gesamte deutsche Bauindustrie die Funktion Kompetenzzentrums Betriebswirtschaft übernommen. Übergeordnetes Ziel ist es, die betriebswirtschaftlichen Aufgaben im Verbandsumfeld zu bündeln, um somit den Bauunternehmen, den bauindustriellen Verbänden, involvierten Dritten (z. B. Kreditinstitute) sowie allen am Baugeschehen interessierten Kreisen als kompetenter Ansprechpartner zur Verfügung zu stehen.

Im Auftrage der bauindustriellen Verbände bearbeitet das Betriebswirtschaftliche Kompetenzzentrum alle baubetriebswirtschaftlichen Themenstellungen, insbesondere zu den Bereichen

- Kreditrating nach Basel II zur Verbesserung der Zusammenarbeit zwischen Kreditinstituten und Bauunternehmen;
- Risikomanagement auf Unternehmens- und Bauprojektebene;
- Nationale (HGB) und internationale Standards zur Rechnungslegung (IAS/IFRS);
- Ergebnis-, Finanz- und Liquiditätsplanung einschl. Bankenreporting.

Die konkret aus diesen Schwerpunktbereichen resultierenden Arbeitsprojekte werden u. a. aufgrund von aktuellen Diskussionen und Fragestellungen in den verbandlichen Arbeits- und Erfahrungsaustauschkreisen festgelegt und in einer jährlichen Arbeitsplanung vereinbart. Weitere Anregungen sind jederzeit willkommen und werden seitens des BWI-Bau als direktem Ansprechpartner registriert und einbezogen.

Das BWI-Bau steht den Mitgliedsunternehmen der Bauverbände in dieser Funktion auch als direkter Ansprechpartner zur Verfügung. Im Einzelfall ist dann zu entscheiden, ob die Anfrage im Rahmen der verbandlichen Dienstleistung oder als einzelfallbezogene Beratung (entgeltpflichtig) zu bearbeiten ist.

Im Rahmen dieses vier- bis sechsmal jährlich erscheinenden Informationsdienstes wird dazu aus den jeweiligen Arbeitsergebnissen berichtet.

Redaktion: Dipl.-Kfm. Elvira Bodenmüller
Tel.: 0211/67 03-290, E-Mail: E.Bodenmueller@BWI-Bau.de

Informationsdienst für Unternehmen und Verbände der Bauindustrie

ID 3/2011

Inhalt

- Aus der Grundlagenarbeit
 - Internes Rechnungswesen an der Nahtstelle von Planung und Ist
- Veranstaltungsbericht
 - Münsteraner Baubetriebsforum in Verbindung mit dem Hochschultag 2011 der nordrhein-westfälischen Bauindustrie
- In aller Kürze
 - Basel III - Verteuerung der Unternehmensfinanzierung droht
 - Fachbuch "Risikoorientierte Bauprojekt-Kalkulation - Eine innovative Methode zur Risikobeherrschung und Eindämmung von Ausreißer-Projekten"
 - Wohnungsmarktprognose 2025
 - Arbeitnehmerfreizügigkeit
- Im Blickpunkt
 - Baukonjunktur 2012 in Europa

Aus der Grundlagenarbeit: Internes Rechnungswesen an der Nahtstelle von Planung und Ist

ID 3/2011

Im Rahmen der Anforderungen des Kreditratings und dem damit verbundenen Risikomanagements sind die Kreditinstitute in der Regel dazu gezwungen, erst einmal die Erfolgsaussichten eines (Bau-)Unternehmens zu prüfen, bevor sie ihr Engagement in das Unternehmen erweitern oder verlängern. Deshalb verlangen immer mehr Kreditinstitute die Vorlage einer operativen Unternehmensplanung, um ein Gefühl für den zukünftigen Geschäftsverlauf eines Unternehmens zu erhalten.

Aber nicht nur externe Gründe sprechen für die Durchführung einer Unternehmensplanung, da eine plausible, nachvollziehbare und transparente Unternehmensplanung auch für den Erfolg des Unternehmens elementar wichtig ist und die Basis für eine erfolgreiche Unternehmenssteuerung darstellt.

Die Basisstruktur einer operativen Unternehmensplanung besteht grundsätzlich aus zwei Komponenten:

- Interne betriebswirtschaftliche Planung - orientiert an der Struktur der internen Kosten-, Leistungs- und Ergebnisrechnung (Internes Rechnungswesen).
- Externe GuV- und Bilanzplanung - orientiert an der Struktur der externen Unternehmensrechnung (Externes Rechnungswesen)

Im Rahmen von Finanzierungsthemen und/oder regelmäßigen Bankenberichten ist eine externe Planung i. d. R. erforderlich. Dies ist dadurch begründet, dass die Banken im Rahmen des Finanzratings auf Kennzahlen des externen Rechnungswesens zurückgreifen und diese Daten mit den Planwerten auf Plausibilität überprüfen.

Da die externe operative Unternehmensplanung auf der GuV-Ebene das Gesamtunternehmen abbildet und ein an den gesetzlichen Vorgaben des HGB orientiertes Jahresergebnis ausweist, ist es als alleiniges Instrument für die Unternehmenssteuerung und für die Erstellung einer dafür benötigten Detailplanung nicht geeignet. Dazu dient die interne betriebswirtschaftliche Planung auf Basis der Kosten- und Leistungsrechnung.

Ein häufig anzutreffendes Problem in kleinen und mittelständischen Unternehmen (KMU) der Bauwirtschaft ist, dass zwar eine i. d. R. gut funktionierende Finanzbuchhaltung anzutreffen ist, die gemäß den Vorgaben des HGB die Erlöse und Aufwände ordnungsgemäß bucht und diese dann zur Erstellung des Jahresabschlusses herangezogen werden, ein aussagekräftiges Internes Rechnungswesen oft jedoch nur rudimentär oder manchmal gar nicht vorhanden ist.

Gerade in der projektbearbeitenden Bauwirtschaft ist eine gut strukturierte Kosten- und Leistungsrechnung - aufgeteilt in Bauauftrags- und Baubetriebsrechnung - als Planungs- und Steuerungsinstrument unverzichtbar. Die nachfolgenden Ausführungen beschreiben eine Grundstruktur der Baubetriebsrechnung als Instrument einer Unternehmenssteuerung auf der Basis von Planung und Ist.

1. Einordnung der Bauauftrags-/Baubetriebsrechnung im Rahmen des Rechnungswesens

Die Bauauftragsrechnung und die Baubetriebsrechnung sind Bestandteile der Kosten- und Leistungsrechnung (KLR) einer Bauunternehmung. Die KLR als internes Rechnungswesen bildet zusammen mit der Bilanz und der Gewinn- und Verlustrechnung (GuV) als externes Rechnungswesen die Unternehmensrechnung.

Die Bauauftragsrechnung umfasst hierbei (siehe auch Abb. 1) die:

- Vorkalkulation,
- Baubegleitende Arbeitskalkulation,
- Nachtragskalkulation und
- Nachkalkulation.

Die Baubetriebsrechnung umfasst die:

- Kostenrechnung,
- Leistungsrechnung und
- Ergebnisrechnung.

Aus der Grundlagenarbeit - Fortsetzung: Internes Rechnungswesen an der Nahtstelle von Planung und Ist

ID 3/2011

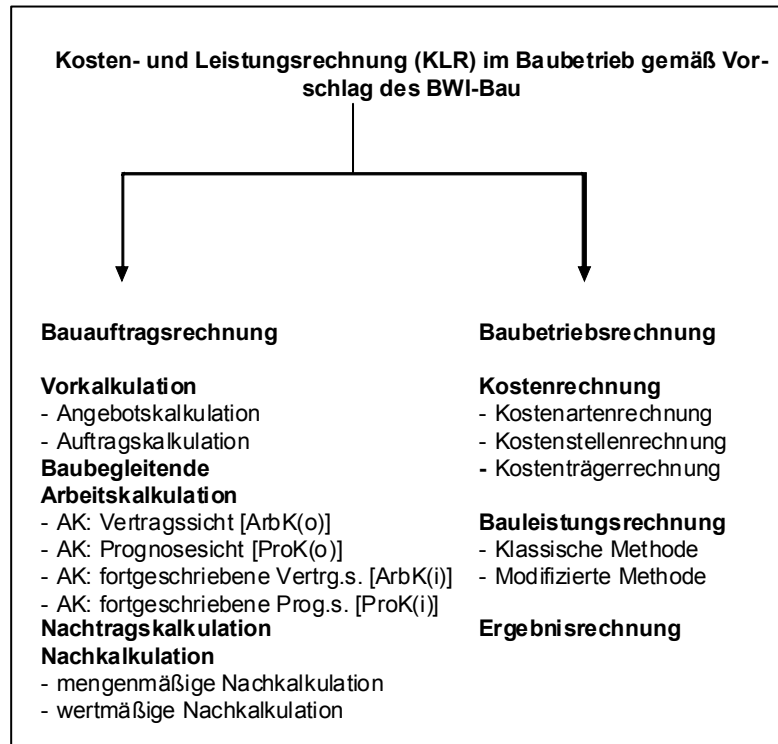


Abb. 1: Kosten- und Leistungsrechnung gemäß BWI-Bau-Vorschlag

Ziel der Baubetriebsrechnung ist die Planung, Steuerung und Kontrolle des baubetrieblichen Geschehens. Dabei hat sie folgende Aufgaben zu erfüllen:

- Stellenbezogene Ermittlungen (z. B. Baustelle).
- Bereichsbezogene Ermittlungen (z. B. Sparte).
- Gesamtbetriebliche Ermittlungen.
- Ermittlung innerbetrieblicher Verrechnungssätze.
- Ermittlung von Werten für die Kalkulation.
- Ermittlung von Ausgangsdaten zur Bildung der Herstellungskosten nach Handels- und Steuerrecht.
- Bereitstellung von Zahlen für die Soll/Ist-Vergleichsrechnung und die Planungsrechnung.
- Informationsquelle für das Unternehmensmanagement und die Bauleitung.

Dabei ist besonders darauf zu achten, dass Bauauftragsrechnung und Baubetriebsrechnung aufeinander abgestimmt sind. Die Baubetriebsrechnung muss kalkulationsorientiert sein und darf nicht einem buchhalterischen Selbstzweck dienen.

Die Kostenarten müssen harmonisiert sein, um einen Kostenarten-Soll/Ist-Vergleich zu ermöglichen, und Umlagesätze müssen sich in der Kalkulation wiederfinden.

2. Die drei Säulen der Baubetriebsrechnung

2.1 Die Bauleistungsrechnung

Grundsätzlich sollte für jedes Bauprojekt, welches über eine Berichtsperiode hinaus läuft (i. d. R. monatlich), die Bauleistung zum Stichtag ermittelt und an die Buchhaltung gemeldet werden.

Aus der Grundlagenarbeit - Fortsetzung: Internes Rechnungswesen an der Nahtstelle von Planung und Ist

ID 3/2011

Zur Ermittlung der Bauleistung gibt es verschiedene grundsätzliche Verfahren¹, auf die hier nicht näher eingegangen werden soll.

Wichtig ist hierbei eine strikte Trennung von Bauleistung, Rechnung und Zahlung sowie eine zum Stichtag abgegrenzt errechnete Bauleistung im Ist, die entsprechend dem realistischen Fertigstellungsgrad des Bauauftrags diesen mit den anteiligen Vertragspreisen bzw. Preisbestandteilen bewertet.

2.2 Die Kostenrechnung

2.2.1 Kostenarten-, Kostenstellen- und Kostenträgerrechnung

Die Kostenartenrechnung ist Ausgangspunkt der Kostenrechnung und bildet die Grundlage für die Kostenstellenrechnung und die Kostenträgerrechnung. Ihre Aufgabe ist es, alle in einer Periode anfallenden Kosten genau zu erfassen und ihrer Art nach aufzugliedern. Dabei übernimmt sie einen großen Teil der Kostenarten aus der Finanzbuchhaltung einschließlich ihrer Nebenbücher wie Lohn- und Gehaltsbuchhaltung, Lagerbuchhaltung oder Anlagenbuchhaltung.

Klassischerweise werden in Bauunternehmen mindestens fünf entscheidende Haupt-Kostenarten in der Kalkulation bzw. in der Kostenermittlung verwendet:

Direkte Verrechnung auf Projekte:

- (1) Lohnkosten (einschl. Sozialkosten)
- (2) Material und Materialgemeinkosten
- (3) Gerätekosten einschl. Abschreibungs- und Reparaturkosten
- (4) Kosten der Nachunternehmerleistung
- (5) Sonstige Kosten

Indirekte Verrechnung durch Umlage:

- Verwaltungskosten
- Eventuelle Hilfsbetriebe, falls nicht direkt verrechnet.

Die Kostenstellenrechnung übernimmt diejenigen Kosten aus der Kostenartenrechnung, welche den Kostenträgern (Baustellen) nicht unmittelbar zugerechnet werden können.

Für ein Bauunternehmen bietet sich folgende Kostenstelleneinteilung an:

- Baustellen als eigentliche Produktionsstätten (Hauptkostenstellen = Kostenträger)
- Hilfsbetriebe, welche Leistungen für die Baustelle erbringen;
Dies sind u. a.: Magazin, Gerätepark, Werkstatt, Schalungsbetrieb, Fuhrpark (Hilfskostenstellen)
- Verwaltung.
Dies sind die "Allgemeinen Geschäftskosten" AGK (oft auch als Verwaltungsgemeinkosten bezeichnet). Sie entstehen dem Unternehmen nicht durch einen bestimmten Bauauftrag, sondern durch den Betrieb als Ganzes. Sie können als Gemeinkosten den Baustellen nicht direkt, sondern nur über eine Umlage zugerechnet werden.

¹ Oepen, R.-P.: Phasenorientiertes Bauprojekt-Controlling. BWI-Bau-Leitfaden für die Praxis, Heft 7, 2. überarbeitete und ergänzte Auflage, Düsseldorf 2008. Meyer, I. F.; Oepen, R.-P.: Die Leistungsbewertung im Projekt-Controlling. In: Bauwirtschaft (1996) Nr. 6, S. 72-77.

Aus der Grundlagenarbeit - Fortsetzung: Internes Rechnungswesen an der Nahtstelle von Planung und Ist

ID 3/2011

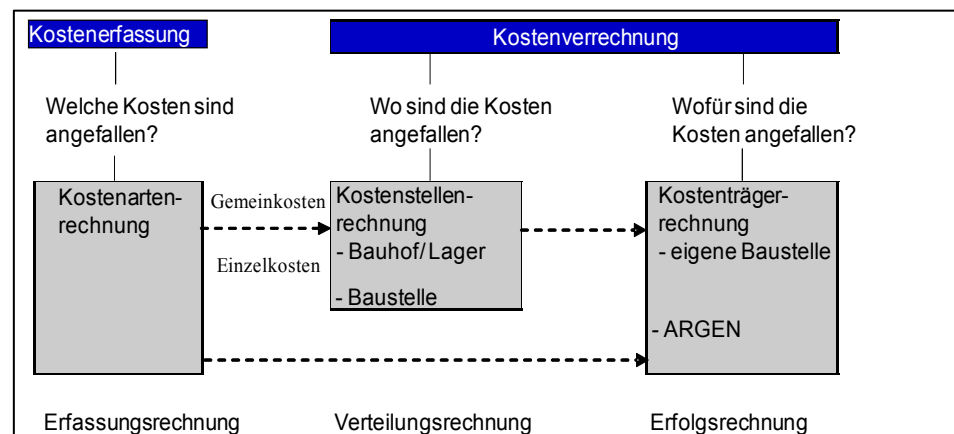


Abb. 2: Kostenarten-, Kostenstellen und Kostenträgerrechnung

2.2.2 Berücksichtigung des Kostenverursachungsprinzips

Bauprojekte werden i. d. R. in den Bausoftware-Produkten als Kostenstellen eingerichtet. Streng genommen müssen sie im Sinne der Kostenrechnung als Kostenträger bezeichnet werden.

Grundsätzlich müssen alle durch die Baustellen verursachten Kosten auch diesen zugeordnet werden. Hierbei ist jedoch auch immer Nutzen und Aufwand gegeneinander abzuwägen.

Kleinere Unternehmen neigen eher dazu, die BGK und auch Gerätekosten als Umlage auf die Baustellen zu verteilen. Dies kann bei einer Ergebnisbetrachtung der einzelnen Baustellen zu falschen Ergebniswerten und bei weiterer Betrachtung einer Sparte (Gruppenbildung von Baustellen) zu Fehlinterpretationen hinsichtlich strategischer Entscheidungen führen, da man vielleicht die eine Sparte zu gut und die andere zu schlecht beurteilt.

Hier ist es ratsam, die BGK und Gerätekosten mittels Verrechnungssätzen und Direktbuchung in die Einzelbaustelle zu belasten und Umlagen weitestgehend zu vermeiden.

Anders hingegen verhält es sich bei den Allgemeinen Geschäftskosten (AGK). Da diese per Definition einer einzelnen Baumaßnahme nicht zuzuordnen sind, ist eine Umlage völlig ausreichend.

2.2.3 Transparente und einfache Umlagen

Wie bereits unter 2.2.1 erwähnt, sind für einige Kostenarten/-gruppen Umlagen zur Weiterberechnung an die Baustellen unvermeidbar, wenn der Aufwand gegenüber dem Nutzen einigermaßen vertretbar bleiben soll. Wichtig ist hierbei, dass solche Umlagen sich weitestgehend an dem Kostenverursachungsprinzip orientieren, transparent (insbesondere für die Bauleitung) und nicht zu kompliziert bzgl. der Verrechnung sind sowie Eingang in die Kalkulation finden.

Folgende Umlagen sind i. d. R. zu empfehlen:

- Kleingeräte und Werkzeuge umgelegt auf die Lohnkosten;
- Lohnzusatzkosten (Sozialkosten etc.) umgelegt auf die Lohnkosten;
- Gehaltszusatzkosten umgelegt auf die Gehaltskosten;
- AGK umgelegt auf die Herstellkosten oder besser Bauleistung je Baustelle, eventuell noch unterteilt nach Hauptverwaltung und Niederlassungen;
- Umlagen für Hilfsbetriebe (Lager, Gerätepark etc.), falls diese nicht durch Verrechnungssätze direkt gemäß der Inanspruchnahme in die Baustellen verrechnet werden.

Aus der Grundlagenarbeit - Fortsetzung: Internes Rechnungswesen an der Nahtstelle von Planung und Ist

ID 3/2011

Jedes Unternehmen muss hierbei seine spezifischen Strukturen des Organisationsaufbaus und -ablaufs berücksichtigen. Jedoch sollte man immer versuchen, die drei o. g. Grundsätze

- Verursachung
- Transparenz
- Einfachheit

einzuhalten, da das Thema Umlagen immer zu Akzeptanzproblemen bei dem bauleitenden bzw. operativen Personal führt, wenn diese drei Grundsätze nicht eingehalten sind.

2.3 Die Ergebnisrechnung als gestufte Deckungsbeitragsrechnung

Zur Beurteilung des Unternehmenserfolges sind, insbesondere in einem Bauunternehmen, neben dem handelsrechtlichen GuV- bzw. Bilanzergebnis betriebswirtschaftliche Ergebnisgrößen auf Basis der KLR zu definieren, die ein realistisches Ergebnis zu einem Stichtag ausweisen.

Das handelsrechtliche Ergebnis neigt zu einer sehr konservativen Darstellung der Ergebnissituation. Baustellengewinne dürfen erst zum Bauende realisiert werden; in der Zukunft eventuell auftretende und zum Stichtag erkannte Verluste müssen bereits antizipiert werden (Niederstwertprinzip) etc.

Daher wird eine gestufte Deckungsbeitragsrechnung empfohlen, die ein betriebswirtschaftliches Unternehmensergebnis als Betriebsergebnis auf Basis der Kosten- und Leistungsrechnung ermittelt. Dieses muss sowohl auf der Planungsebene als Plan-Betriebsergebnis als auch auf der Ist-Ebene als Ist-Betriebsergebnis vorhanden sein (vgl. Abb. 3):

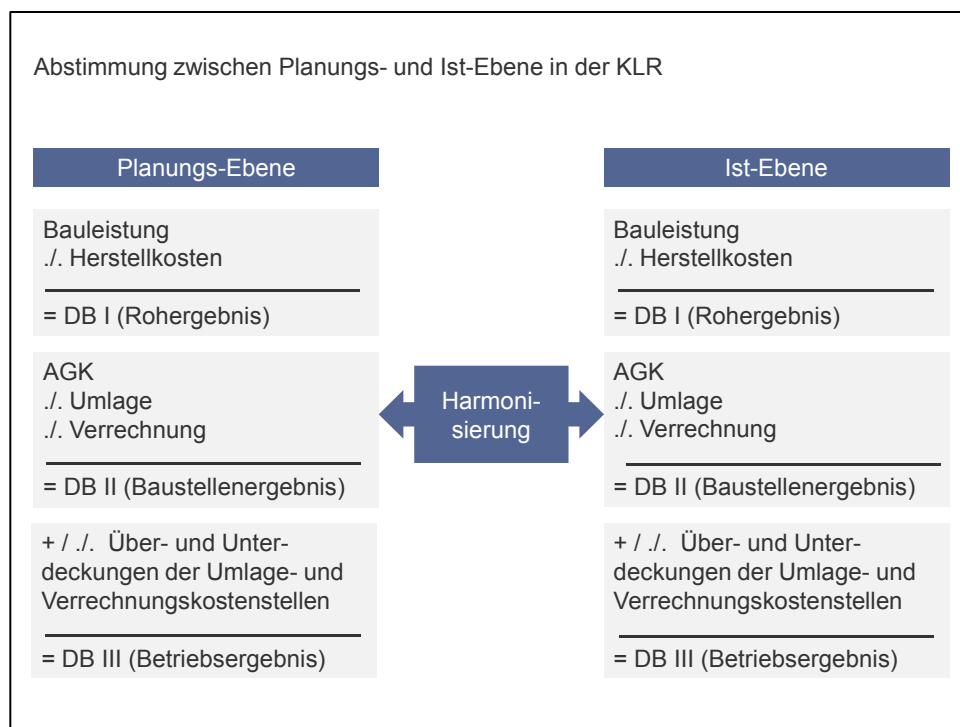


Abb. 3: System der gestuften Deckungsbeitragsrechnung

Die Unterteilung in die drei Ergebnisbereiche lässt eine erste schnelle Ergebnisanalyse zu.

Aus der Grundlagenarbeit - Fortsetzung: Internes Rechnungswesen an der Nahtstelle von Planung und Ist

ID 3/2011

Ergänzend kann eine Überleitungsrechnung vom Betriebswirtschaftlichen Ergebnis zum Bilanzergebnis mit der Darstellung der wesentlichen "Ergebnis-Brückenanteile" eingeführt werden (vgl. Abb. 4). Dies kann insbesondere für Bankengespräche bzw. -berichte von Interesse sein, um die oft in Bauunternehmen auftretende Diskrepanz zwischen beiden Ergebnissen zu erläutern.



Abb. 4: Überleitungsrechnung

3. Die drei zentralen Planungsgrößen der Unternehmensplanung auf KLR-Ebene

Die drei zentralen Planungsgrößen auf der KLR-Ebene sind (vgl. auch Abb. 5):

- die Bauleistung,
- die Herstellkosten und
- die Umlagen bzw. Umlage-Kostenstellen.

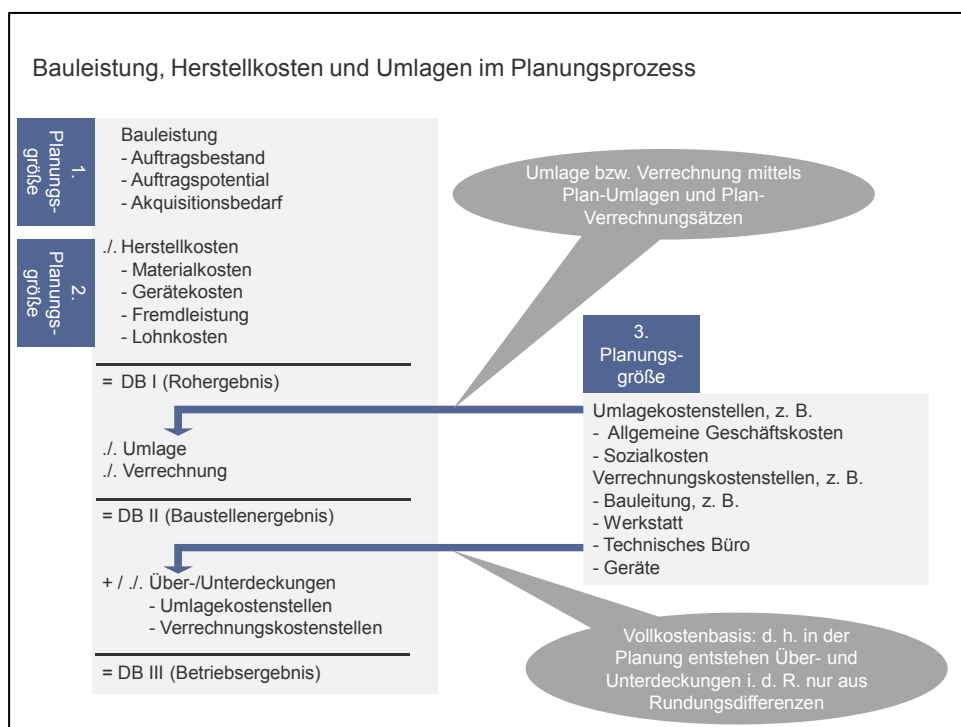


Abb. 5: Die drei zentralen Planungsgrößen

Aus der Grundlagenarbeit - Fortsetzung: Internes Rechnungswesen an der Nahtstelle von Planung und Ist

ID 3/2011

Die Bauleistung wird für das Gesamtunternehmen, besser jedoch aufgeteilt nach Bereichen, Sparten oder Segmenten basierend auf Vorjahreswerten und unter Berücksichtigung zukünftiger Entwicklungen geplant.

Sie wird dabei unterteilt in:

- Auftragsbestand (in Ausführung befindliche und beauftragte, noch nicht begonnene Bauprojekte)
- Auftragspotential (eventuell differenziert nach Auftragswahrscheinlichkeit)
- Akquisitionsbedarf (= Planleistung - Auftragsbestand - Auftragspotential)

Die Herstellkosten werden in ihrer Mindestgliederung nach Materialkosten, Nachunternehmerkosten, Lohnkosten und ggf. Gerätekosten prozentual von der Bauleistung geplant.

Die Prozentsätze werden in Anlehnung an das Vorjahr bzw. an vergleichbare Bauprojekte angenommen. Die Genauigkeit, aber auch der Planungsaufwand, nehmen hier mit dem Detaillierungsgrad "Unternehmensebene – Sparten-/Segmentebene – Bauprojektebene" zu.

Zur Ermittlung der Plan-Umlagen muss eine Budgetierung (Planung) aller Verwaltungs- und Hilfskostenstellen, zweckmäßigerweise auf Kostenartenebene, für das Planjahr durchgeführt werden.

4. Schlussbemerkungen

Um ein Bauunternehmen auf Basis von Zahlen zielorientiert führen zu können, ist die Einrichtung einer aussagekräftigen Kosten- und Leistungsrechnung unverzichtbar. Erst sie schafft die wesentlichen Voraussetzungen einer detaillierten Unternehmensplanung als Bestandteil eines durchgängigen Unternehmenscontrollings.

Die Kostenstellenstruktur muss sich an der Organisationsstruktur orientieren. Hierbei sollte gelten: Immer „so wenig Kostenstellen wie nötig“.

Grundsätzliches Ziel ist die Einhaltung des Kostenverursachungsprinzips, d. h. alle Kosten sollen, soweit möglich, den Kostenträgern = Bauprojekten entweder direkt oder per Umlageverrechnung zugeordnet werden. Nutzen und Aufwand sind dabei abzuwägen und die Anzahl der Umlagen auf ein Mindestmaß zu beschränken.

Die Kostenrechnung muss kalkulationsorientiert sein, d. h. die Kostenarten sollten aufeinander abgestimmt sein, um Soll/Ist-Vergleiche zu ermöglichen, und die gleichen Umlagen sind in Kalkulation und Baubetriebsrechnung zu verwenden.

Die operative Unternehmensplanung auf Basis der KLR muss auf die Ist-Struktur abgestimmt sein, um die Planung sowohl auf Vergangenheitswerten in gewünschten Detaillierungsgraden zu ermöglichen, als auch diese für die jeweilige Stichtagssituation anhand von Plan/Ist-Vergleichen verifizieren zu können.

Durch eine Überleitungsrechnung von der internen zur externen Unternehmensplanung und Ist-Darstellung ist dann der Übergang des Zahlenwerkes nachvollziehbar zu gestalten.

Ihre Ansprechpartner: Prof. Dr. Ralf Peter **Oepen**
Tel.: 0211/67 03-275, E-Mail: R.Oepen@BWI-Bau.de
Dr.-Ing. Ingo F. **Meyer**
Tel.: 0211/67 03-295, E-Mail: I.Meyer@BWI-Bau.de

Veranstaltungsbericht: Risiken minimieren durch intelligente Prozesse und kompetente Mitarbeiter

ID 3/2011

Unter diesem Motto fand im September 2011 der Hochschultag 2011 der nordrhein-westfälischen Bauindustrie in Verbindung mit dem Münsteraner Baubetriebsforum an der Fachhochschule Münster statt.

Bei der überaus erfolgreichen Veranstaltung mit über 120 Teilnehmern aus Unternehmen, Hochschulen, Instituten und Ingenieurbüros wurde zunächst das Risikomanagement aus baubetrieblich und baubetriebswirtschaftlicher Sicht behandelt.

In einem ersten Beitrag schilderte Dipl.-Ing. Helmut Kölzer eindringliche Beispiele für nicht erkannte Projektrisiken aus seiner täglichen Beratungspraxis für Projektstrukturierung - Risikomanagement - Partnering. Als Ursachen identifizierte er u. a.

- Mängel in der Projektstruktur und dem Prozessablauf sowie bei der Vertragsgestaltung durch ein falsches Vertragsverständnis,
- generell ein fehlendes Risikomanagement, z. T. auch aufgrund einer fehlenden Risikoaversion,
- Probleme der Selbstüberschätzung aller am Bauprozess Beteiligten,
- und letztendlich ein das immer wieder leidige Sparen an der falschen Stelle.

Die Folgen schlagen sich in Qualitätsmängeln, Terminproblemen, Konflikten und Reibungsverlusten sowie Kostenabweichungen nieder.

Daran anschließend stellte Prof. Dr. Ralf-Peter Oepen, Leiter des Betriebswirtschaftlichen Instituts der Bauindustrie (BWI-Bau), Düsseldorf, dar, wie Risiken kalkulatorisch berücksichtigt werden können. Ausgehend von der These, dass die klassische Kostenermittlung und Preisfindung eine zuverlässige Abbildung von Risiken nicht beinhaltet, konzentrierte er sich auf die Risikobewertung und Einpreisung im Angebotsstadium. Anhand zahlreicher Abbildungen und Übersichten konnte er u. a. anschaulich verdeutlichen, wie risikoadäquate Preisuntergrenzen ermittelt werden können.

Damit liegt erstmals eine Methodik zur realistischen Ermittlung von (Bau-)Kosten vor.

RA Prof. Thomas Thierau, Fachanwalt für Bau- und Architektenrecht in der Societät Redeker Sellner Dahs, Bonn, griff speziell die Terminrisiken heraus, die sich aus vertragsrechtlicher Sicht ergeben können, und die daraus eventuell folgenden Bauzeit- und Geldansprüche gegen den Auftraggeber.

Vordringlich wies er darauf hin, dass grundsätzlich eine konkrete Darlegung zu folgenden Fragen notwendig ist:

- Was genau will der Auftragnehmer?
- Welche Anspruchsgrundlage besteht dafür?
- Welche Tatsachen stützen den Anspruch? Dazu ist eine konkrete und bauablaufbezogene Darstellung der jeweiligen Behinderung und ihrer kausalen Folgen für den Bauablauf erforderlich.

Ohne Dokumentation des IST-Ablaufes kann weder ein Anspruch auf Bauzeit noch auf Geld begründet werden. Theoretische Soll-Betrachtungen wären dazu nicht ausreichend. Und: Ohne schriftliche Behinderungsanzeige gibt es kein Geld. Diese beiden Sachverhalte sollten allen am Bauprozess beteiligten Mitarbeitern eines Unternehmens in Fleisch und Blut übergehen.

Dipl.-oec. Andreas Schmiege, Vorstand der Torkret AG, Essen, formulierte passend zu diesen Überlegungen die These, dass Risikomanagement zu einem nicht unerheblichen Teil Personalmanagement ist. Risiken erkennen, adäquat einschätzen und bewerten und richtig damit umgehen, ist wesentlicher Bestandteil der Mitarbeiterqualifikation. Je kompetenter Mitarbeiter im Umgang mit Risiken sind, umso besser können Bauunternehmen auch die strategischen Implikationen der Risikoorientierung in ihre Entscheidungen einbeziehen.

Prof. Dr.-Ing. Stefanie Streck, Fachhochschule Münster, ging in ihrem Vortrag auf den Risikofaktor Quantität ein: Innerhalb der nächsten Jahre müssen sich die Bauunternehmen auf einen verschärften Wettbewerb um Fach- und Führungskräfte einstellen. Spätestens ab 2014 wird mit der Rückläufigkeit der Studierendenzahlen gerechnet, bei gleichzeitig steigenden Bemühungen konkurrierender Branchen um die dann verbleibenden Köpfe. Alle Akteure in der Bauwirtschaft sind gefordert, die Attraktivität von Bauunternehmen als Arbeitgeber und der Branche insgesamt als High-Tech-Branche zu forcieren und in den Augen der potenziellen Bewerber wahrnehmbar zu machen.

Veranstaltungsbericht - Fortsetzung: Risiken minimieren durch intelligente Prozesse und kompetente Mitarbeiter

ID 3/2011

Prof. Dr.-Ing. Manfred Helmus, Bergische Universität Wuppertal, plädierte in seinem Vortrag für eine stärkere Einbindung der Praxis in die Studienabläufe. Als ein sehr erfolgreiches Musterbeispiel dafür verwies er auf die dualen Studiengänge. Diese sichern nicht nur eine auf die individuelle Praxis zugeschnittene Ausbildung, sondern binden auch hochqualifizierte Mitarbeiter/innen an das Unternehmen. Weitere Möglichkeiten zur Einbindung ergeben sich durch mehr Firmenvertreter in Berufungskommissionen oder in wissenschaftlichen Beiräten, durch gemeinsame Forschungs- und Entwicklungsprojekte und durch Gastvorträge innerhalb der verschiedenen Studiengänge.

Abschließend rief Prof. Dr.-Ing. Rainard Osebold, RWTH Aachen, dazu auf, aktiv ein Umfeld mitzugestalten, in dem es Lust macht, erfolgreich zu sein. Mit zunehmendem Mangel an Ingenieuren steigen gleichwohl die Anforderungen an die Qualität: Entscheidend ist die Kompetenz, nicht der Titel oder das Zertifikat. Insbesondere die interdisziplinären Fähigkeiten sind zunehmend gefragt, um Kompetenz in Innovation und Wertschöpfung zu verwandeln.

Abgerundet wurde das Programm durch zwei Erfahrungsberichte:

Florian Hamacher studierte an der Bergischen Universität Wuppertal und berichtete über seine Erfahrungen auf dem Weg zum als auch als Bachelor in der Praxis. Aus seiner Sicht müssen sich Studenten und Unternehmen intensiver mit den neuen Studiengängen auseinandersetzen (z. B. über Internetportale) und die Kontakte zu den Hochschulen vertiefen, ein Aspekt, der auch im weiteren Verlauf der Veranstaltung wieder aufgegriffen wurde. Für die Unternehmen verstärkt sich darüber hinaus der Trend, die Weiterbildung ihrer Mitarbeiter immer früher in ihre Unternehmen integrieren zu müssen.

Alexandra Liesert bereitet sich berufs begleitend an der Fachhochschule Münster auf den Masterabschluss vor. Aus ihrem Erfahrungsbericht ging hervor, dass die Möglichkeit eines berufs begleitenden Masterstudiums insbesondere in einer praxisorientierten, interdisziplinären und aktuellen Qualifikationsvielfalt liegen. Darüber hinaus gewinnt auch der Faktor "Internationalität" an Bedeutung und lässt sich in offen konzipierte Konzepte gut integrieren.

Fazit:

Als Hightech-Branche ist die Bauwirtschaft angewiesen auf hochqualifizierte Mitarbeiter, um Innovation und Wertschöpfung vorantreiben zu können. Nicht nur enorme Risiken, sondern vor allem auch einmalige Chancen bieten ein Arbeitsumfeld, dessen Potentiale für ein positives Image und einen tragfähigen wirtschaftlichen Erfolg bei weitem noch nicht ausgeschöpft sind.

Mit ausgesprochen erfreulicher Bilanz steht dieser Hochschultag in einer guten Tradition, die weitergeführt wird. Interessenten können sich jederzeit beim BWI-Bau registrieren lassen und erhalten die entsprechenden Ankündigungen frühzeitig und persönlich.

Alle Präsentationen zur Veranstaltung "Risiken minimieren durch intelligente Prozesse und kompetente Mitarbeiter sind auf einer CD-ROM dokumentiert, die beim BWI-Bau gegen einen Kostenbeitrag von 10,00 € bezogen werden kann (www.BWI-Bau.de).

Ihre Ansprechpartner: Prof. Dr. Ralf-Peter **Oepen**
Tel.: 0211/67 03-275, E-Mail: R.Oepen@BWI-Bau.de
Dipl.-Kfm. Elvira **Bodenmüller**
Tel.: 0211/67 03-290, E-Mail: E.Bodenmueller@BWI-Bau.de

1. Basel III - Verteuerung der Unternehmensfinanzierung droht

In Ausgabe ID 2/2011 hatten wir über die Umsetzungspläne zu Basel III informiert. Mittlerweile hat die Europäische Kommission hierzu einen Verordnungsvorschlag vorgelegt, der auf den Empfehlungen des Baseler Ausschusses für Bankenaufsicht basiert. Anlässlich der Vorlage dieses Verordnungsvorschlags hat der Bundesverband der Deutschen Industrie e. V. (BDI) eine Stellungnahme erarbeitet, aus der wir nachstehend einige Punkte zitieren, die für die "Realwirtschaft" von besonderer Bedeutung sind:

■ Eigenkapitalanforderungen/Kapitaldefinition:

Die Erhöhung der Eigenkapitalanforderungen ist sehr ambitioniert. Als Folge könnte die Vergabe von Krediten an Unternehmen empfindlich erschwert und verteuert werden. Nicht sachgerecht ist, dass für Staatsanleihen, anders als für private Schuldtitel, ein Risikogewicht von Null angesetzt wird. Dies diskriminiert die Finanzierung von Unternehmen. Der Kapitalbegriff sollte der Vielfalt der europäischen Bankenlandschaft mit einer differenzierten Regulierung Rechnung tragen. Um die vergleichsweise hohen Belastungen des Mittelstands im Zuge der neuen Kapitalanforderungen zu verringern, sollten die Risikogewichte für Kredite an kleine und mittlere Unternehmen abgesenkt werden.

■ Liquiditätsanforderungen:

Die eher konservativ ausgelegten Liquiditätsanforderungen für Banken schränken die Fristentransformation ein und erschweren so die Refinanzierung von Langfristfinanzierungen. Nicht nachvollziehbar ist, dass die Liquiditätskennziffern die besondere Risikoqualität ECA-gedeckter Exportfinanzierung nicht anerkennen. Die Privilegierung von Staatsanleihen gegenüber Unternehmensschuldtiteln als anerkannte Liquiditätspuffer muss beseitigt werden.

■ Maximale Verschuldungsquote / Leverage Ratio:

Die vorgesehene maximale Verschuldungsquote für Banken unterstützt falsche Anreizwirkungen und hat konterkarierende Wirkung auf die angestrebte höhere Systemstabilität. Sie erschwert und verteuert insbesondere die Handels- und Exportfinanzierung der Unternehmen sowie die Immobilienfinanzierung. Die Einführung der Leverage Ratio gefährdet auch das bewährte Kreditgeschäft der Förderinstitute, auf das gerade der Mittelstand angewiesen ist.

■ Kontrahentenausfallrisiko:

Infolge der neuen Eigenkapitalanforderungen für OTC-Derivategeschäfte werden diese als Instrumente zur Absicherung von Zins-, Währungs- sowie Rohstoff- und Energiepreissrisiken für die Unternehmen teurer und damit weniger attraktiv. Die Verteuerung von Derivaten könnte dazu führen, dass viele Unternehmen auf entsprechende Absicherungen verzichten. Dies würde auch die Ausnahmeregelung der Derivateverordnung (EMIR) ad absurdum führen.

■ Verbriefungsaspekte:

Die Nichtanrechnung von ABS-Investments macht es für Banken weniger attraktiv, in diese Produkte zu investieren.

Zu den vorgenannten Punkten hat der BDI in seiner Stellungnahme konkrete Änderungsvorschläge unterbreitet. Die vollständige Fassung der Stellungnahme finden Sie auf den Internetseiten des BDI unter:

[http://www.bdi.eu/images_content/KonjunkturStandortUndWettbewerb/Basel III deutsch.pdf](http://www.bdi.eu/images_content/KonjunkturStandortUndWettbewerb/Basel_III_deutsch.pdf)

2. Fachbuch "Risikoorientierte Bauprojekt-Kalkulation - Eine innovative Methode zur Risikobeherrschung und Eindämmung von Ausreißer-Projekten"

Auf der Basis der Erkenntnisse des 2008 im Auftrage des Hauptverbandes der Deutschen Bauindustrie gegründeten Arbeitskreises "Risikomanagement" hat sich eine Autorengemeinschaft gefunden, um die Arbeitsergebnisse nun auch in einem Fachbuch der breiten Öffentlichkeit zugänglich zu machen:

Unter der Schriftleitung von Prof. Dr. Ralf-Peter Oepen waren an der Ausarbeitung insbesondere Dr. Werner Gleißner, Dipl.-Ing. Rüdiger Heine, Dipl.-Ing. Helmut Kölzer und Dipl.-Ing. Robert Wieczorek beteiligt. Sie verbinden in diesem Fachbuch erstmalig das Methoden-Know-how zum Risikomanagement mit dem Branchen-Know-how zur Bauwirtschaft. Neben den Ergebnissen des Arbeitskreises "Risikomanagement für Unternehmen der Bauindustrie" basiert die Publikation auf folgenden Grundlagenarbeiten und -projekten:

- Einem Pilotprojekt unter Einbindung der Unternehmensgruppe Ludwig Freytag, der BRZ Deutschland GmbH, der JadeHochschule Wilhelmshafen/Oldenburg/Elsfleth und dem BWI-Bau. Hiermit wurde der Grundstein für die Einbindung von Risikomanagementsystemen in eine Bausoftware-Lösung gelegt, mit dem Ziel, Bauprojektrisiken systematisch identifizieren und bewerten zu können.
- Vorträge und Diskussionsergebnisse aus den BRZ-Mittelstandsseminaren 2009 und 2010 zur systematischen Erkennung und Bewertung von Risiken in Bauprojekten.
- Forschungsinitiativen der FutureValue Group zu Risikoquantifizierung und risikoorientierten Kalkulationsverfahren. Diese waren die Grundlagen für die Entwicklung speziell auch auf die Bauwirtschaft zugeschnittener Methoden und deren Implementierung bei Bauunternehmen.

Besonders zu erwähnen ist der systematische Risikokatalog auf Bauprojektebene, der vom Arbeitskreis erarbeitet wurden und der nun als Anhang im Buch veröffentlicht ist.

Zielsetzung des Fachbuches ist es nicht, Theorien zum Risikomanagement bei Bauprojekten zu erläutern, sondern ganz gezielt praktische Hinweise zu einem aktiven Risikomanagement bei Bauunternehmen zu vermitteln. Dabei wird ein Vorgehensmodell - die Risikoorientierte Bauprojekt-Kalkulation - entwickelt, das die klassische Methode der Baukalkulation revolutioniert, indem es in die herkömmliche Baukalkulation Methoden zur Risikoidentifikation, -bewertung und -beurteilung integriert. So wird ein innovatives Werkzeug zur Risikobewertung und -kalkulation entwickelt, mit dessen Hilfe sich typische Baurisiken erkennen und behandeln lassen. Eingebettet in einer unternehmensindividuellen Risikostrategie bilden diese Erkenntnisse die Grundlage für Projektauswahl, Angebotserstellung und Preisverhandlung.

Schritt für Schritt wird die Risikoorientierte Bauprojekt-Kalkulation detailliert und anhand eines durchgängigen Praxisbeispiels anschaulich erklärt. Dabei werden alle Phasen des Bauprojekts von der Angebotsbearbeitung über die Bauausführung bis hin zur Projektnachbetrachtung berücksichtigt.

Inhalt

- Teil A: Risikomanagement im Baubetrieb:
Die Wirkung von Projektrisiken erkennen und beherrschen
- Teil B: Risikomanagement vor der Bauausführung:
Risiken im Angebotsstadium bewerten und einpreisen
- Teil C: Risikomanagement während und nach der Bauausführung:
Risiken konsequent verfolgen

Das Buch ist im Buchhandel erhältlich oder kann direkt bei der BRZ Deutschland GmbH bestellt werden. Ein Bestellformular steht unter <http://www.bwi-bau.de/News-Downloads.44.0.html> zur Verfügung.

Ihr Ansprechpartner: Prof. Dr. Ralf-Peter **Oepen**
Tel.: 0211/67 03-275, E-Mail: R.Oepen@BWI-Bau.de

3. Wohnungsmarktprognose 2025

Die Wohnungsmärkte in Deutschland haben sich in den letzten Jahren deutlich verändert. Einerseits zeigen sich schrumpfende Einwohnerzahlen in Angebotsüberhängen und Wohnungsleerständen. Andererseits haben steigende Preise in bestimmten Marktsegmenten und Regionen Befürchtungen nach einer kurzfristig drohenden Wohnungsnot Vorschub geleistet. Wie passen diese gegenwärtigen Debatten zum Leerstand einerseits und zur Wohnungsnot andererseits zusammen?

Die Wohnungsprognose 2025 des Bundesinstituts für Bau-, Stadt- und Raumforschung (BBSR) setzt sich mit dieser Fragestellung auseinander. Auf über 150 Seiten bietet die als "Analysen Bau.Stadt.Raum, Band 4" erschienene Veröffentlichung einen detaillierten Überblick über die zukünftige Entwicklung der deutschen Wohnungsmärkte. Die unterschiedlichen Trends werden bis auf Kreisebene analysiert. Die Berechnungen zeigen, welche Wohnungsteilmärkte in Zukunft schrumpfen und welche wachsen werden.

Aufgrund der Datenmenge wurden zwei Publikationsformen gewählt: In Papierform die Wohnungsmarktprognose 2025 sowie in elektronischer Form die gleichnamige CD-ROM, die zusammen mit dem gedruckten Band erworben werden kann. Sie stellt dem Leser zusätzliche umfangreiche Ergebnisse in Tabellenform sowie ergänzende Informationen, Abbildungen und Karten zur Verfügung.

Wohnungsmarktprognose 2025, ISBN 3-87994-696-5. Preis: 15,00 € zzgl. Versand ohne CD-ROM; 40,00 € zzgl. Versand mit CD-ROM. Bezug über selbstverlag@bbr.bund.de oder im Buchhandel.

Ihr Ansprechpartner: Dr. Enno **Paulsen**
Tel.: 0211/67 03-280, E-Mail: E.Paulsen@BWI-Bau.de

4. Arbeitnehmerfreizügigkeit

Seit dem 1. Mai 2011 gilt die uneingeschränkte Arbeitnehmerfreizügigkeit für die acht neuen EU-Mitgliedsstaaten aus dem Jahr 2004 (Polen, Ungarn, Tschechien, Slowakei, Slowenien, Estland, Lettland und Litauen). Mit diesem Termin war teilweise die Befürchtung verbunden, dass der deutsche Arbeitsmarkt einem "Ansturm" von Arbeitskräften aus diesen Ländern nicht gewachsen sein und es zu erhöhter Arbeitslosigkeit unter der heimischen Bevölkerung kommen könnte.

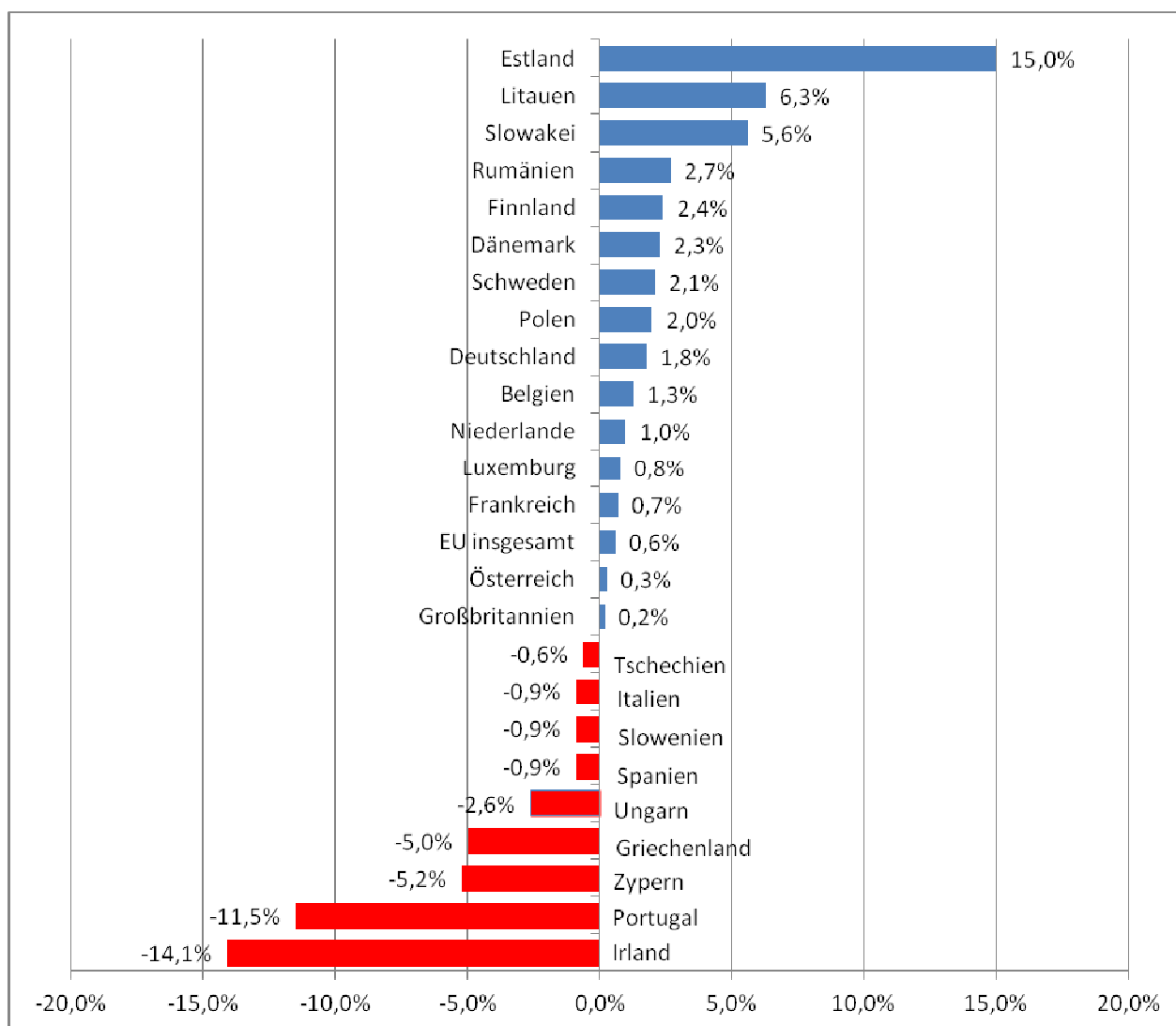
Die Bundesagentur für Arbeit hat in einer kurzen Hintergrundinformation beleuchtet, wie sich die neue Arbeitnehmerfreizügigkeit zwischen Mai und August 2011 auf den Arbeitsmarkt ausgewirkt hat. Zunächst ist festzustellen, dass die Zahl der sozialversicherungspflichtig und geringfügig Beschäftigten aus den acht neuen Mitgliedstaaten bereits in den letzten Jahren kontinuierlich zugenommen hat: Im April 2011 waren 227.000 Personen aus diesen Ländern in Deutschland registriert. Von April bis August hat ihre Beschäftigung um 53.000 auf 280.000 zugenommen. Stellt man in Rechnung, dass es auch in den Vorjahren von April auf August einen Anstieg von gab, errechnet sich für 2011 ein Zuwachs von 48.000 Beschäftigten, der der uneingeschränkten Arbeitnehmerfreizügigkeit zugerechnet werden kann. Davon entfallen 7.700 Beschäftigte auf das Baugewerbe. Zum größeren Teil dürften diese Personen nach Einschätzung der Bundesagentur für Arbeit bereits in Deutschland gelebt haben und nicht erwerbstätig oder als Selbständige tätig gewesen sein.

Nach wie vor hält sich der Zustrom osteuropäischer Arbeitskräfte damit in Grenzen. Sie stellen keine nennenswerte Konkurrenz für heimische Arbeitslose dar. Den Bericht zu den Auswirkungen der uneingeschränkten Arbeitnehmerfreizügigkeit ab dem 1. Mai 2011 auf den Arbeitsmarkt finden Sie unter <http://statistik.arbeitsagentur.de/> in der Rubrik "Statistische Analysen" → "Statistische Sonderberichte".

Ihr Ansprechpartner: Dr. Enno **Paulsen**
Tel.: 0211/67 03-280, E-Mail: E.Paulsen@BWI-Bau.de

Im Blickpunkt: Baukonjunktur 2012 in Europa

ID 3/2011



Datenquelle: EU-Kommission: European Economic Forecast – Autumn 2011

Die globale Wirtschaftskrise schlug 2009 auch auf die europäische Bauwirtschaft durch: Die Bauinvestitionen sanken um rd. 10 % in 2009 und 5 % in 2010. In der ersten Hälfte des Jahres 2011 erholte sich die Baukonjunktur wieder etwas. Aufgrund der Schuldenkrise und der damit verbundenen verschlechterten ökonomischen Rahmenbedingungen haben sich die allgemeinen Konjunkturaussichten für 2012 wieder eingetrübt.

Insgesamt werden die Bauinvestitionen in der Europäischen Union in 2012 stagnieren (+ 0,6 %). Allerdings gibt es deutliche Unterschiede zwischen den einzelnen Staaten. So werden vor allem Irland, Portugal und Griechenland weiter stark unter der Schuldenkrise leiden, was sich in deutlichen Rückgängen der Bauinvestitionen niederschlagen wird. Auch in Spanien und Italien sowie in den mittelosteuropäischen Ländern Ungarn und Tschechien ist 2012 mit einem Rückgang der Bautätigkeit zu rechnen. Auf der anderen Seite wird der Bausektor insbesondere in den baltischen Staaten und in Skandinavien deutlich wachsen, während die Zunahme in den west- und mitteleuropäischen Ländern überwiegend moderat ausfallen wird.

Für 2013 rechnet die EU-Kommission mit einer Erholung der europäischen Baukonjunktur (+ 2 %).

Ihr Ansprechpartner: Dr. Enno **Paulsen**
Tel.: 0211/67 03-280, E-Mail: E.Paulsen@BWI-Bau.de