

# 10 Erfolgsfaktoren am Bau ✓

**DI Dr. Rainer Stempkowski, Professor für Baumanagement und Bauwirtschaft an der Fachhochschule JOANNEUM in Graz, hat die aus seiner Sicht Top-10-Erfolgsfaktoren, die sich durch die Anwendung von Projektmanagement tatsächlich verwirklichen lassen, für das Baumit Journal zusammengefasst.**

## Kosten- und Qualitätssicherheit ✓

**Eines der vorrangigen Ziele** des Projektmanagements ist die Einhaltung der vorgegebenen Kostenrahmen, die laufende wirtschaftliche Optimierung in der Planungs- und Realisierungsphase mit dem Ziel, einen optimalen Ausgleich zwischen hoher Qualität und günstigen Kosten zu erreichen. Dazu stehen im professionellen Projektmanagement verschiedene Instrumente der Kostenplanung und -verfolgung zur Verfügung, die je nach Zielsetzung, Umfeld und Komplexität unterschiedlich spezifiziert werden müssen.

**Doch nicht nur** Projektkosten müssen verfolgt und eingehalten werden, auch die Höhe der eigenen Kosten muss bewusst sein und kontinuierlich verfolgt werden, um damit den Unternehmenserfolg zu sichern. Wichtige Voraussetzung dafür sind klare Kostenstrukturen und die interne Kostenwahrheit.

## Terminmanagement ✓

**Neben Kosten und Qualität** sind die Termine der zweite wichtige Eckpfeiler jedes Projektes und am besten vom Auftraggeber als

konkrete Projektziele zu definieren. Verzögerungen belasten nicht nur das Projekt selbst, sondern wirken sich direkt auf die interne Ressourcenplanung aus. Aus Terminverzögerungen entwickeln sich Engpässe, die viel zu oft mit schlechterer Qualität kompensiert werden. Eine proaktive Terminplanung und -verfolgung, die mit Frühwarnsystemen ein rechtzeitiges Setzen von Maßnahmen ermöglicht, ist ein unerlässliches Instrument aus Sicht eines Gesamtprojektes, aber auch aus Sicht der Unternehmensplanung wie z.B. bei der Projektentwicklung inkl. Ressourcenplanung.

## Risikooptimierung ✓

**Risiken begleiten** jedes Projekt. Manche werden gar nicht realisiert, da sie nicht eintreten. Die meisten machen ihre Erfahrungen mit Risiken, wenn sie schlagend geworden sind und nur mehr kostspielige und zeitintensive Reaktionen möglich sind oder sogar das Projekt gefährdet ist. Der aktive Umgang mit Risiken bringt nicht nur die Abwehr bzw. Verminderung durch ganzheitliche Risikobewältigungsstrategien, sondern zeigt gleichermaßen Chancen für die Vergrößerung des Projekterfolgs auf.

Bereits in der Angebotslegung sollte dieses Potenzial analysiert und ggf. in Absprache mit dem Bauherrn ein entsprechendes Modell gefunden werden. Die präventive Risikobehandlung lässt mit dem Bewusstsein über Chancen und Gefahren die richtigen Entscheidungen treffen, um unternehmensbedrohende Projekte abzuwenden.

## Kommunikation und Information ✓

**Entscheidend ist weiters** ein eindeutiger und durchgängiger Kommunikations- und Informationsfluss. Die Flut an Daten, die alleine per Mail ins Tagesgeschäft geschwemmt wird, macht einen systematischen Umgang mit Informationen fast unmöglich. Der sogenannte Quick-Win entsteht allein dadurch, dass weniger Zeit mit der Recherche irgendwelcher Unterlagen vergeudet werden muss. Die „neue gewonnene“ Zeit kann vielmehr für eine Selektion der relevanten Informationen verwendet werden, die wirklich in den strukturierten Kommunikationsfluss geführt werden sollen. Frei nach dem Motto „weniger ist mehr“ muss das Ziel verfolgt werden, wichtige Daten an die richtigen Empfänger zu übermitteln.

## Standardisierung ✓

**Meist baut sich jeder** Mitarbeiter seine eigenen Regelungen auf, entwickelt Vorlagen, überlegt sich Strukturen u.dgl. In den marktpreisorientierten Honoraren sind solche „Neben“-Leistungen nicht mehr abzudecken. Das Ziel eines Unternehmens muss es sein, seine Mitarbeiter möglichst vielseitig zu unterstützen, um die Arbeitsleistung auf die Projektabwicklung und strategische Ausrichtung zu lenken. Standardisierung um jeden Preis ist in diesem Zusammenhang jedenfalls abzulehnen. Aber Standards sind dort, wo sie eine Arbeitserleichterung für alle Beteiligten bringen – auf Basis von Gemeinsamkeiten, wie z.B. bei Abläufen, einheitlichen Organisationsstrukturen oder Vorlagen –, zweifelsohne sinnvoll. Solche Grundlagen müssen mit der Unternehmenskultur zusammenpassen. Das heißt, es ist wenig sinnvoll, fertige Systeme von anderen Unternehmen zu kopieren, der eigene Stil muss sich widerspiegeln, damit die Akzeptanz bei den Mitarbeitern und die Authentizität nach außen bewahrt werden. ▶

## Organisation ✓

**Projekte in eingespielten Teams** laufen bei weitem besser als bei ständigem Wechsel der Beteiligten. Das hat mit der „Chemie“ zu tun. In Wirklichkeit kommt noch etwas dazu: in guten Teams weiß jeder, was er zu tun hat. Das müssen keine geschriebenen Regeln sein, die haben sich meist durch die Erfahrung ergeben. In ständig wechselnden Teams sind aber diese Regeln besonders klar zu definieren, um Reibungsverluste, Überschneidungen oder Leistungslücken zu vermeiden. Es sind genaue Funktionsbeschreibungen inkl. Aufgaben, Verantwortung, Befugnisse und Schnittstellen im Kontext mit den Beteiligten zu definieren. An der „Chemie“ muss dann gearbeitet werden.

## Vertragsanalyse – Leistungsbilddefinition ✓

**All zu oft** werden mangelhafte Vertragsfestlegungen je nach Perspektive der Vertragspartner unterschiedlich interpretiert, und es kommt zu Anspruchsforderungen, die bis zu Streitfällen vor Gericht führen können. Abgesehen von Vertragsklauseln kann über ein klar definiertes und zwischen den beiden Seiten diskutiertes Leistungsbild bereits ein großes Potenzial an Unstimmigkeiten ausgeschaltet werden. Mit der Vereinbarung von Standard-Leistungsbildern, die für das Projekt angepasst werden, deckt sich das Selbstverständnis der tatsächlich zu erbringenden Leistung mit der

Beschreibung. Und die Leistung wird kalkulierbar.

## Entscheidungsfreude ✓

**Falsche Entscheidungen** sind immer noch die besseren als gar keine. Oft wird die Schuld auf den Entscheidungsträger geschoben, wenn einfach nichts weitergeht. Es kann an der mangelnden Entscheidungskompetenz liegen. Es kann aber auch daran liegen, dass einfach unzureichende Grundlagen für eine sichere Entscheidung (unter den Rahmenbedingungen) vorliegen. Entscheiden kann man sich nur zwischen zumindest 2 Möglichkeiten. Das heißt, es müssen diese aufbereitet werden, am besten unter Berücksichtigung der Voraussetzungen, Auswirkungen auf Kosten, Termine und Qualität, Terminvorgaben für die Entscheidung selbst und einer Empfehlung. Auf dieser fundierten Grundlage lassen sich Entscheidungen beschleunigen und fristgerecht erledigen. Vor allem werden gleichzeitig sämtliche Entscheidungen durchgängig dokumentiert.

## Kundenorientierung ✓

**Der Kunde ist König**, das weiß er, und das nutzt er. Nach wie vor orientiert sich der Markt sehr stark am Preis. Doch das Qualitätsbewusstsein überbietet den Preis immer öfter. Die Anbieter versuchen nun den Spagat zwischen diesen beiden Aspekten zu schaffen – mit dem Ergebnis, dass weder das eine noch das andere stark ausgeprägt ist und das Unternehmen sich nicht positioniert. Der Kundenzugang

muss intensiver über eine klare Linie erfolgen, die für das Unternehmen steht. Dabei ist die Einzigartigkeit des Leistungspaketes, das angeboten werden kann, ebenso relevant wie der damit verbundene Kundenwunsch danach. Oftmals muss der Kundenwunsch nach diesem spezifischen Extra erst geweckt werden. Genau dann ist aber das Unternehmen die einzig mögliche Alternative für die Erfüllung dieser Wünsche.

## Verantwortung ✓

**In der unternehmerischen** Verantwortung liegt mehr als das reine Überleben. Als verantwor-

tungsvolles Unternehmen geht es um die Sicherung von Arbeitsplätzen, die Attraktivierung der Arbeit zur Mitarbeiterbindung, den gewissenhafte Ressourceneinsatz, die Vermeidung von Auswirkungen auf das Umfeld, u. dgl. Hinter dem Stichwort „Corporate Social Responsibility“ verbirgt sich die freiwillige ökologische, ökonomische und gesellschaftlich-soziale Verantwortung eines Unternehmens. Die Umsetzung dieses Leitgedankens verbessert nachhaltig die Unternehmensgeschäfte. Bereits mit einfachen Maßnahmen, die in die Prozesse integriert werden, kann die Philosophie angewendet werden. ■

### ■ BaunitInfo



**FH-Prof. DI Dr. Rainer Stempkowski**

#### Zur Person:

FH-Prof. DI Dr. Rainer Stempkowski ist Professor für Baumanagement und Bauwirtschaft an der FH JOANNEUM in Graz, Leiter mehrerer Forschungs- und Entwicklungsprojekte, Autor mehrerer Bücher und Fachartikel, Herausgeber der Fachzeitschrift Netzwerk Bau, Geschäftsführer der Stempkowski Baumanagement und Bauwirtschaft Consulting GmbH mit Schwerpunkten PM-Beratung, Begleitende Kontrolle, Bauwirtschafts- und Vergabeberatung, Umfeldmanagement, Management-Systeme, mehrjährige inter-

nationale Praxis in der Bauindustrie.

#### Zum Unternehmen:

Schwerpunkte der Stempkowski Baumanagement und Bauwirtschaft Consulting GmbH:  
 Projektmanagement Consulting  
 Begleitende Kontrolle  
 Umfeldmanagement  
 Risikomanagement  
 Bauwirtschaftliche Beratung  
 Ausschreibung, Bauvertrag und Vergabewesen  
 Claim Management  
 Aus- und Weiterbildung  
 Büro Perchtoldsdorf  
 Vesperkreuzstraße 15–17  
 A-2380 Perchtoldsdorf  
 Büro Graz  
 Katzianergasse 1  
 A-8010 Graz