

Evelin Mühlbacher
Rainer Stempkowski

Chancenmanagement

Optimierung der Kosten und Termine bei Bauprojekten



Immer öfter müssen in der Praxis aufgrund externer Vorgaben Projekte weiter optimiert werden, neuer Kostendruck führt zur Notwendigkeit von kostenreduzierenden Maßnahmen, Termindruck führt zur Notwendigkeit der Beschleunigung der Abläufe und Prozesse. Aber auch bei normaler Planung und Abwicklung von Bauprojekten ist die kontinuierliche Suche nach Projektoptimierungspotentialen sinnvoll, um Projekte nachhaltig erfolgreich umzusetzen. Die Managementmethode zur Umsetzung dieser Aufgaben ist Chancenmanagement, dessen Methode im folgenden Artikel beleuchtet werden soll.

In der Managementlandschaft nimmt eine neue Disziplin Einzug, das Chancenmanagement. Wie jeder junge Ansatz stellt sich auch hier die berechtigte Frage nach dem „Warum braucht das die Baubranche?“. Chancenmanagement ermöglicht den bewussten Umgang mit Einsparungen, um ein einzigartiges Projekt so weit wie möglich im Sinne der Wirtschaftlichkeit, getreu der Unternehmensphilosophie, den Projektzielen, insbesondere der Kosten und Termine, sowie der ökologischen und gesellschaftlichen Verantwortung gesamtheitlich zu optimieren.

Das Ziel des Chancenmanagements liegt bei der langfristigen Reduktion von Lebenszykluskosten, der Vermeidung von unnötigen Kosten, der Verbesserung der Kostensicherheit und der Erreichung der optimalen Qualität. Weiters verfolgt es die Stabilisierung von Terminen durch Verbesserung der Vorhersagbarkeit von Realisierungsterminen bzw. bei engen Rahmenbedingungen die Verbesserung der spezifischen Terminalsituation im Projekt, die Vermeidung von negativen terminlichen Auswirkungen, beispielsweise aus Risiken, und die Kompensation von Verzügen zur Minimierung von Folgeschäden.

ABGRENZUNG ZUM RISIKOMANAGEMENT

Die Grundidee des Chancenmanagements – die Suche und Umsetzung von Verbesserungspotenzialen mit einer nachhaltigen und langfristigen Perspekti-

ve – stellt keine neue Anforderung an die Projektbeteiligten, aber die Konsequenz, mit der es betrieben werden soll unter den meist engen Rahmenbedingungen eines Projekts. Die Anwendung erstreckt sich zeitlich über alle Projektphasen, wobei zu frühen Zeitpunkten durch die höhere Beeinflussbarkeit die größere Effektivität erreicht werden kann. Inhaltlich findet es sich auf vielen Ebenen, wie Technik, Recht / Verfahren, Umfeld, Finanzierung und Markt, wieder. In einem einfachen Grundprinzip des allgemeinen Managementverständnisses werden dafür einige, individuelle Parameter, Strukturen und Vorgangsweisen festgelegt, um die Umsetzung ebenso effizient gestalten zu können, wie es von den Ergebnissen erwartet wird.

Mit einem einfachen Anwendungsmodell soll bewusst aus einer anderen, nämlich positiven Perspektive der Blick auf das Projekt gelenkt werden. Wichtige Voraussetzungen für das Chancenmanagement sind dabei ein einheitliches Verständnis, eine gelebte Unternehmenskultur, ein konkret definierter Basisfall, durchgängige Projektstrukturen und die Akzeptanz bei den Anwendern.

Parallelitäten zwischen Risiko- und Chancenmanagement

Die Ideologie des Chancenmanagements findet sich in den Grundprinzipien des Risikomanagements, da das Risiko nicht nur als negative Auswirkung (= Gefahr, Wagnis) zu sehen ist, sondern gleichzeitig auch eine positive Auswirkung (= Chance,

Gewinn) haben kann. Daraus ergeben sich einige Parallelitäten aber auch Unterschiede zwischen dem Risiko- und dem Chancenmanagement.

> *Abb. 1*

Ausgehend von der Definition von Risiko und Chance bilden vor allem die Rahmenbedingungen, grundlegende Abläufe und Methoden eine große Schnittmenge zwischen den beiden Ansätzen. Die Ergebnisse des Risiko- und Chancenmanagements sollen nicht nur getrennt voneinander interpretiert und plausibilisiert werden, sondern sind als gegenseitige Ergänzung des jeweils anderen Aspekts für eine gesamtheitliche Darstellung zu sehen.

Unterschiede zwischen Risiko- und Chancenmanagement

Die gegensätzliche Ausrichtung der Betrachtungsperspektive bringt aber auch deutliche Unterschiede für das Verständnis und die Anwendung.

> *Abb. 2*

Das Eintreten von Risiken wird oft mit einer gewissen Ohnmacht im Projekt hingenommen und durch die Rahmenbedingungen udgl. argumentiert. Die Kausalität ist dabei meist leicht im Rückblick nachzuvollziehen. Nicht genutzte Chancen hingegen sind selbst in der Nachbetrachtung teilweise schwierig zu identifizieren bzw. auch nur theoretisch erfassbar und werden deswegen in der Praxis weniger thematisiert. Erhöhter Druck auf Kosten und

Termine von innen und außen auf ein Projekt kurbelt aber auch diesen Aspekt an.

Zwar haben reduzierte Risiken und realisierte Chancen die gleiche Wirkung, die Reduktion von Gesamtkosten bzw. Einhaltung des Terminplans, dennoch passiert die Annäherung an dieses Ziel von einer anderen Seite und schafft ein anderes Projektbewusstsein. Die absolute Integration bzw. Verschmelzung beider Perspektiven in einem Schritt ist durch den maßgebend unterschiedlichen Fokus

und damit verbunden der Projektanalyse nicht zielführend. Aus Sicht des Risikos soll die Bildung von Szenarien von einem schlimmsten möglichen, aber dennoch glaubwürdigen Fall (credible worst case) ausgehen. Für die Chancenbetrachtung ergibt sich das Szenario auf Basis des besten, möglichen und glaubwürdigen Falls. Die Analyse kann daher auch unterschiedliche Beteiligte erfordern.

Schließlich verfolgt auch die Bewältigung unterschiedliche Strategien. Das

Chancenmanagement bietet nur für die maximale Umsetzung einen vergleichbaren Ansatz, nämlich Risiko (gänzlich) vermeiden bzw. Chance (gänzlich) nutzen. Maßnahmen im Risikomanagement zielen aber auch auf die Verminderung, Übertragung und bewusste Selbsttragung ab. Diese Stufen gibt es im Chancenmanagement grundsätzlich nicht mehr. Neben dem einmaligen Eintritt einer Chance als Maximalfall gibt es auch noch die teilweise Realisierung einer Chance, beispielsweise als Teilmenge der bewerteten Höhe.

Parallelitäten des Risiko- und Chancenmanagements
<ul style="list-style-type: none"> Strukturelle Vorgaben und Rahmenbedingungen
<ul style="list-style-type: none"> Schnittstellen zu anderen Managementsystemen
<ul style="list-style-type: none"> Grundsätzlicher Ablauf <ul style="list-style-type: none"> Befolgung eines Regelkreislaufs Umsetzung in unterschiedlichen (Detaillierungs-)Stufen
<ul style="list-style-type: none"> Zeitpunkte der standardmäßigen Durchführung
<ul style="list-style-type: none"> Methoden der Identifikation
<ul style="list-style-type: none"> Möglichst vollständige Identifikation
<ul style="list-style-type: none"> Methoden der Bewertung
<ul style="list-style-type: none"> Möglichst realistische und nachvollziehbare Bewertung
<ul style="list-style-type: none"> Relevanz des Reportings

Abb. 1: Parallelitäten im Risiko- und Chancenmanagement

Unterschiede des Risiko- und Chancenmanagements	
Risikomanagement	Chancenmanagement
<ul style="list-style-type: none"> Minimierung der Risiken, um möglichst geringe Auswirkungen zu erreichen 	<ul style="list-style-type: none"> Maximierung der Chancen, um möglichst hohe Auswirkungen / Einsparungen zu erreichen
<ul style="list-style-type: none"> Stufenweise Maßnahmenstrategie (Vermeidung, Verminderung, Übertragung, Selbsttragung) für Bewältigung 	<ul style="list-style-type: none"> Einstufige Maßnahmenstrategie (Umsetzung der Chance) für Chancenoptimierung
<ul style="list-style-type: none"> Grundsätzlich negative Perspektive (Was kann dem Projekt schaden, was kann negativen Einfluss haben, was kann das Projekt verhindern, verschlechtern, gefährden) 	<ul style="list-style-type: none"> Grundsätzlich positive Perspektive (Was kann im Projekt verbessert, optimiert, ausgenutzt werden, wie kann das Projekt positiv beeinflusst, gefördert werden)

Abb. 2: Unterschiede im Risiko- und Chancenmanagement

NUTZEN VON CHANCENMANAGEMENT

Die Frage des Nutzens von Chancenmanagement ist besonders aus Perspektive der Zielgruppen bzw. Anwender zu beantworten, damit die Umsetzung nicht als Selbstzweck sondern als (persönlicher) Vorteil gesehen wird. Mit dieser durchgängigen Überzeugung kann schließlich die Qualität des Chancenmanagements stark gesteigert werden.

Chancenmanagement ist immer dort anzusiedeln, wo die meisten Informationen vorhanden sind (z.B. für Identifikation und Bewertung) bzw. der Einflussbereich am größten ist (z.B. für Umsetzung der Maßnahmen). Die Zuordnung zu einer Sphäre wird aber ebenfalls von den Ansprüchen der jeweiligen Zielgruppe gekennzeichnet. Daraus sind vier übergeordnete Zielgruppen nach der Unternehmens- bzw. Projektzugehörigkeit sowie der Aufgabenverantwortung definiert worden.

> Abb. 3

Der primäre Fokus für das Chancenmanagement liegt beim internen Projektteam, bestehend aus Projektleitung, Projektmitarbeiter, Projektcontrolling, als Hauptanwender. Der Nutzen für diese Gruppe des operativen Managements liegt in:

> der Reflexion der Zielsetzung des Projekts,

- > dem Vergleich, in wie weit die Ziele in der aktuellen Phase erreicht wurden,
 - > der Verbesserung der Ergebnisse,
 - > der Möglichkeit zum strukturierten, kontinuierlichen Erfahrungsaustausch zwischen den Beteiligten unter Berücksichtigung unterschiedlicher Perspektiven und Erkenntnisse,
 - > der Stabilisierung der Projektkosten und Projekttermine durch Identifikation von Chancen, qualitative Bewertung aller identifizierten Chancen, quantitative Bewertung der relevanten Chancen und Maßnahmenplanung und
 - > der transparenten und nachvollziehbaren Dokumentation der Leistungen bei der Umsetzung von Chancen sowie Ursachen bei nicht nutzbaren Chancenpotenzialen.
- > Grundlagen für die Unterstützung bei der Erstellung von Leistungs- und Ergebnisvorschauen im eigenen Verantwortungsbereich
 - > Darstellung von Maßnahmen und Aktivitäten gegenüber (externen) Anspruchsgruppen (z.B. Aufsichtsrat, etc.)
 - > Nachhaltige Entwicklung des Teams und des Unternehmens durch Wissensmanagement

Durch die öffentliche Wirksamkeit von Projekten besteht auch ein externes Interesse aus dem Projektumfeld, vornehmlich durch Nutzer / Betreiber, Investoren, externe Kontrollinstanzen, wie Rechnungshof, Ausschüsse, und die betroffene bzw. allgemeine Öffentlichkeit. Auch aus dem Unternehmensumfeld kann sich ein Informationsbedarf seitens Eigentümervertreter und des Aufsichtsrats formieren. Die

Die Umsetzung kann auch an externe Erfüllungsgehilfen, wie Projektsteuerung, Planer, Bauaufsichten, Ausführende, in Teilbereichen zur Verstärkung projektspezifischen Expertenwissens in die Ergebnisse delegiert werden. Der Nutzen entspricht jenem für die internen Projektteammitglieder. Zusätzlich können aber für die Auftragnehmer unternehmerische Vorteile im Wettbewerb durch ein innovatives, lösungsorientiertes und chancenbewusstes Image generiert werden.

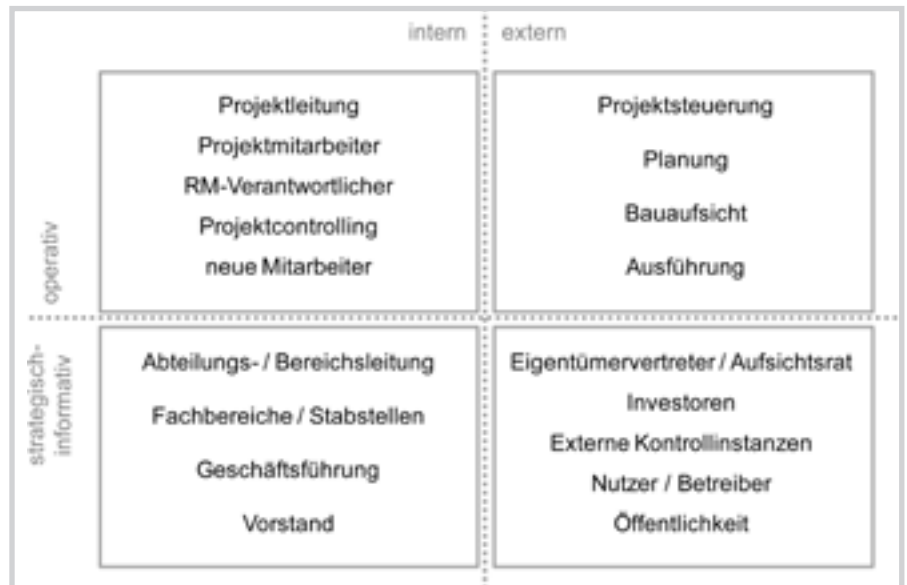


Abb. 3: Zielgruppen für Chancenmanagement

Für die Zielgruppe Unternehmensleitung, von der Abteilungs- bzw. Bereichsleitung, über die Geschäftsführung bis zum Vorstand, steht der durchgängige Informationsfluss aus den Projekten im Vordergrund. Der Nutzen wird vor allem für die strategische Ausrichtung und für die Ausrichtung der Aktivitäten im Verantwortungsbereich gesehen über folgende Aspekte:

- > Bewusstsein über relevante Projekt- und Unternehmenschancen aus den Projekten
- > Steuerung von Optimierungspotenzialen im eigenen Verantwortungsbereich auf Basis von Prioritätenreihenungen
- > Möglichkeit einer Chancensteuerung und -kontrolle durch ein Frühinformationssystem



Abb. 4: Anwendungsfälle des Chancenmanagements nach Projektphasen



chancen

Kommunikation von Chancenpotenzialen fördert dabei die Objektivierung und gezielte Positionierung von Projekten und ebenso die Überantwortung von Maßnahmen zur Unterstützung des Projekt- und Unternehmenserfolgs.

Für eine gute Verankerung des Chancenmanagements ist es wichtig sich diesen unterschiedlichen Ansprüchen und Nutzen bewusst zu sein, um das Modell in die richtige Richtung zu entwickeln und das Selbstverständnis für die Anwendung positiv zu besetzen.

PROJEKTSPEZIFISCHE ANWENDUNGSFÄLLE UND SCHNITTSTELLEN

Das Chancenmanagement findet sich nicht als losgelöstes Element in der Managementlandschaft eines Projekts. Vielmehr weist es stärker Schnittstellen zu anderen Ansätzen auf, wodurch es zu einem integrierten Bestandteil in der Projektabwicklung wird.

> Abb. 4

Folgende Beiträge leistet Chancenmanagement zu den unterschiedlichen Anwendungen und Managementbereichen:

> Abb. 5

Aus den vorab dargestellten Schnittstellen ergeben sich strukturelle Anforderungen und Festlegungen für das Chancenmanagement in den Bereichen Kosten, Termine, Chancen und Dokumentation.

Eine einheitliche Kosten- und Terminstruktur ist für das Chancenmanagement wichtig, um kosten- bzw. terminrelevante Ergebnisse aus dem Chancenmanagement in die Kosten- bzw. Terminplanung systematisch überleiten zu können, Ergebnisse sinnvoll und aussagekräftig auf übergeordneter Ebene (z.B. Projektarten, Phasen, Unternehmensbereiche) vergleichen und auswerten zu können und eine

Grundlage für das Wissensmanagement zu schaffen,

Eine strukturierte Einteilung der Chancen erleichtert durch den Fokus unterschiedlicher Perspektiven den Zugang zu den

Einzelpotenzialen und schafft eine einheitliche Grundlage für die Zusammenführung der Ergebnisse auf Projekt- und übergeordneter Ebene. Eine prägnante Themenclustering bietet eine systematische Hilfestellung bei der Chancenanalyse

Anwendung	Relevante Schnittstelle / Beitrag Chancenmanagement
Variantenanalysen / Entscheidungsgrundlagen	<ul style="list-style-type: none"> Auslösen von Variantenanalysen durch Erkennen von Chancenpotenzialen Schaffen einer ausführlichen Entscheidungsgrundlage unter Abwägung der relevanten Aspekte Nachvollziehbares Dokumentieren von Entscheidungen
Kostenmanagement	<ul style="list-style-type: none"> Aufzeigen und Unterstützung bei der Umsetzung von Kosteneinsparungspotenzialen Beitrag für eine möglichst genaue Prognose der Projektkosten Kompensation von Kostenüberschreitungen aufgrund eingetretener Risiken
Terminmanagement	<ul style="list-style-type: none"> Beitrag für eine möglichst genaue Prognose der Projekttermine Erkennen von Potenzialen für die Ablaufoptimierung, Verminderung bzw. Kompensation von negativen terminlichen Auswirkungen (Verzügen aus Risiken)
Qualitätsmanagement ¹	<ul style="list-style-type: none"> Optimieren der Qualität auf das erforderliche Maß
Umfeldmanagement	<ul style="list-style-type: none"> Identifizieren von relevanten Themen Identifizieren von Anspruchsgruppen Schaffen von Grundlagen für eine positive Positionierung und Verstärkung der Ziele und Nutzen eines Projekts auf objektiver Ebene
Vertragsmanagement	<ul style="list-style-type: none"> Bewusstes Nutzen von vertraglichen Rahmenbedingungen für die Ermöglichung von Chancenmanagement Bewusstes Nutzen der Verträge (Dienstleistung, Bauleistung) für die Umsetzung von Chancenpotenzialen entsprechend einer sinnvollen Sphärenzuteilung
Risikomanagement	<ul style="list-style-type: none"> Schaffen eines vollständigen Bildes über die Unsicherheiten in einem Projekt Reduzieren von negativen Auswirkungen durch Planen von Chancen als Maßnahmen
Wissensmanagement	<ul style="list-style-type: none"> Liefere von Grundlagen für die Nutzung von Ergebnissen für Anwender und Projekte Bereitstellen der Erkenntnisse für Anwender und Projekte Wissensaustausch zwischen den Mitarbeitern des Unternehmens zu Projektoptimierungspotenzialen

Abb. 5: Anwendungsbereiche für Chancenmanagement

^[1] Qualitätsmanagement wird hier als Ansatz für die (Ziel-)Definition, Planung, Verfolgung und Steuerung der Qualitäten für ein spezifisches Projekt verstanden, das sich auf die technischen Anforderungen an das Projekt sowie die Anforderungen an die Leistungserbringung für die Planung und bauliche Umsetzung bezieht.

für ein möglichst vollständiges Bild des Optimierungspotenzials im Projekt.

> *Abb. 6*

Der Anspruch an die Nachvollziehbarkeit und Transparenz zieht eine klare Dokumentationsstruktur in der für das Bauwesen gängigen Form der Checkliste nach sich, damit eine Vergleichbarkeit von Ergebnissen und Grundlagen für Auswertungen, auch im Hinblick auf eine zeitliche

Entwicklung, geschaffen werden können. Folgende Felder können Teil einer Checkliste sein:

- > **Chancengruppe**
- > **Chance**
- > **Chancenszenario**
 - Ursache, Erläuterung
 - Einschätzung der Auswirkung
- > **Qualitative Bewertung**
 - Einsparung / terminliche Auswirkung
 - Eintrittswahrscheinlichkeit
 - Chancenwert

- > **Quantitative Bewertung**
 - Menge je Einheit
 - Zusätzlich bei Kosten: Einheitspreise
 - Einsparung / terminliche Auswirkung absolut
 - Eintrittswahrscheinlichkeit
 - Chance (quantifiziert)
- > **Maßnahmenplanung**
 - Aktivität
 - Verantwortung
 - Termin (für Umsetzung)
 - Erwartete Wirksamkeit
 - Aufwand Kosten / Dauer

Chancengruppe	Beispiele
Technik	<ul style="list-style-type: none"> • Planung – Ausführungsvarianten • Optimierung Grundbedarf, Ausnutzung Grundangebot • Optimierung Bauverfahren, Bauablauf • Baugrund – Ausnutzung von positiven Verhalten der angetroffenen Untergrundverhältnisse • Optimierung der Bestellung • Optimierung von allgemeinen Standards • Optimierung von Qualitäten entsprechend Nutzeranforderungen • Ausnutzung der Bestandsqualität (Adaptionen, Entfall von Neubaumaßnahmen) • Innovationen • Wiedereinsatz bzw. -verwertung von Altstoffen • Optimierung Aufbereitung von Rohstoffen • Etc.
Recht / Verfahren	<ul style="list-style-type: none"> • Optimierung der Verfahrensabwicklung • Optimierung der Verfahrenintensität (Reduktion der Notwendigkeit von Einzelverfahren) • Interpretation rechtlicher Grundlagen • Änderungen rechtlicher Grundlagen mit positiven Auswirkungen auf das Projekt • Vertrag – Optimierung Schnittstellen • Etc.
Umfeld	<ul style="list-style-type: none"> • Positive Berichterstattung • Ausnutzung politischer Unterstützung (Einflussnahme) • Etc.
Finanzierung	<ul style="list-style-type: none"> • Erhöhung von Beteiligungen durch Projektpartner oder Dritte • Ausnutzung von Vorteilen aus zeitlicher Perspektive der Finanzierung (Vorfinanzierung durch Kunden, Nutzer, Reduktion des Zwischenfinanzierungsbedarfs) • Etc.
Markt	<ul style="list-style-type: none"> • Berücksichtigung der Marktauslastung • Optimierung der Ausschreibung zur Ausnutzung von Marktvorteilen • Maßnahmen gegen unvollkommene Märkte • Etc.

Abb. 6: Beispiele für Chancen (Auszug aus Chancencheckliste)

ELEMENTE DES CHANCENMANAGEMENTS

Interpretiert man den allgemeinen Regelkreis für das Management und die verfolgten übergeordneten Ziele des Chancenmanagements, dann lässt sich daraus eine systematische Herangehensweise aus den Grundzügen des bauspezifischen Risikomanagements ableiten.

> *Abb. 7*

Risikopolitik

Obwohl hier durchgehend von Chancen gesprochen wird, wird bei der Politik nicht zwischen Risiken und Chancen unterschieden. Sie definiert vielmehr einen gesamtheitlichen Ansatz, der den gleichzeitigen Umgang und damit das Ziel für das Risiko- und Chancenmanagement vorgeben soll.

Chancenanalyse

Die auf der Risikopolitik für das Projekt aufbauende Chancenanalyse legt den Grundstein für ein gutes Management der relevanten Chancen und liefert das (quantifizierte) Ergebnis für die Überleitung in andere Managementsysteme, wie Kosten- und Terminmanagement. Sie umfasst die Identifikation von Chancenpotenzialen, die qualitative Einschätzung und die quantitative Bewertung.

chancen

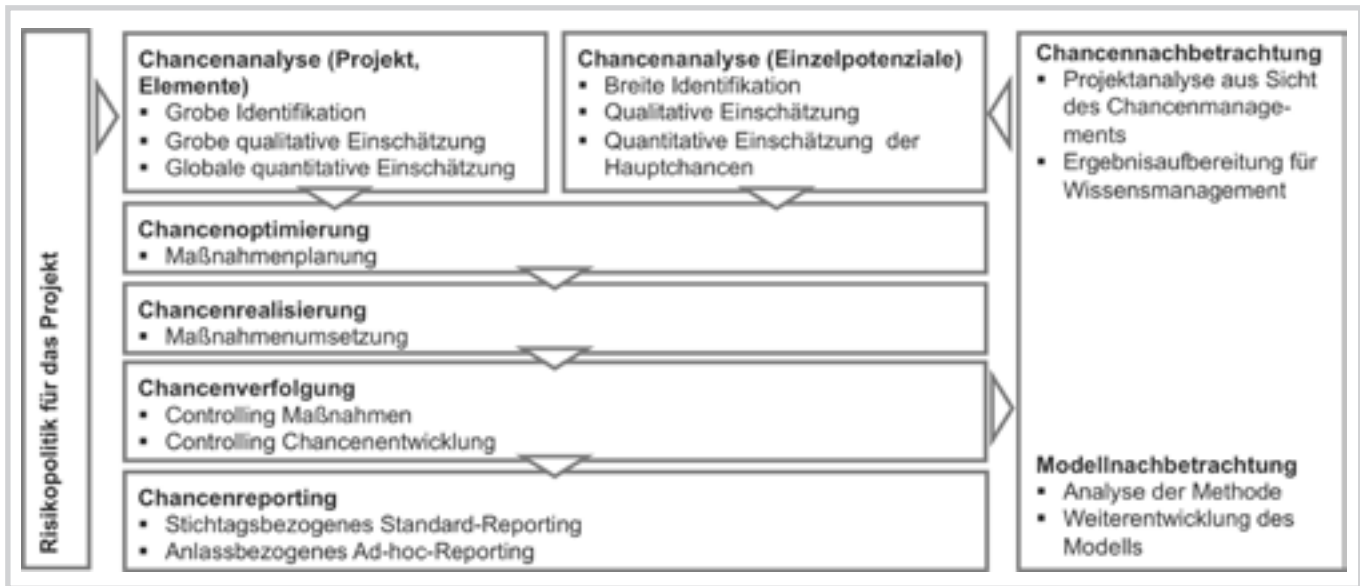


Abb. 7: Elemente des Chancenmanagements - Chancenmanagement-Kreislauf

Aufgrund der Anforderungstiefe und der Detaillierungsebene der Grundlagen (z.B. entsprechend der Projektphase) kann zwischen zwei Zugängen differenziert werden. Bei übergeordneten Sichtweisen, Gegenüberstellungen von Varianten oder teilweise in frühen Planungsphasen kann die Analyse auf der Projekt- bzw. (Grob-) Elementebene stattfinden, z.B. durch Reduktion der detaillierten Quantifizierung, um den Aufwand entsprechend gering halten zu können. Standardmäßig soll aber auf das Einzelchancenpotenzial gegangen werden, um möglichst frühzeitig die Realisierbarkeit nutzen zu können.

> Abb. 8

Die Chancenidentifikation als erster Schritt zielt darauf ab, möglichst alle Potenziale zu erkennen. Dafür ist eine intensive Auseinandersetzung mit dem Basisfall erforderlich. Erst mit dem Bewusstsein, welches Ausgangsszenario zugrunde liegt und welche Teile abgedeckt sind, kann ein Verbesserungspotenzial den gegenüber ermittelt werden. Die Identifikation ergibt eine grobe Beschreibung der Ursache bzw. Erklärung einer möglichen Abweichung.

Mit der Chanceneinschätzung soll eine Priorisierung der identifizierten Potenziale nach ihrer Relevanz für das Projekt ermöglicht werden, um gezielt die Verfolgung und Umsetzung mit Einsatz effizienter Mittel vorantreiben zu können.

Dazu wird mit Hilfe von einheitlichen Maßstäben (z.B. Punktesystem) eine identifizierte Chance auf Basis des Szenarios qualitativ bewertet. Das Ergebnis liefert eine Aussage über das verhältnismäßige Chancenpotenzial in der Ge-



Abb. 8: Ablauf der Chancenanalyse

samtsicht des Projekts. Bei übergeordneten Sichtweisen wird dies tendenziell auf einer groben Ebene durchgeführt mit dem Ziel, ein Bewusstsein für die relevanten Themen zu schaffen und diese in der Projektierung anzuregen. Standardmäßig findet die Einschätzung für Einzelpotenziale statt.

Die Bewertung der Chancen ist der letzte Schritt der Analyse und soll die Höhe des Potenzials in quantifizierten Einheiten bestimmen. Wie zu Beginn des Prozesses ist auch hier der Basisfall die ausschlaggebende Grundlage, denn als Ergebnis darf nur die mögliche Verbesserung dargestellt werden.

> Abb. 9 & 10

Chancenoptimierung

Allein das Bewusstsein über Chancen und die Berücksichtigung im Kosten- und Terminmanagement sind nicht ausreichend im Sinne des Managementgedankens. Dieser schließt sich erst, wenn entsprechende Steuerungsmechanismen für relevante Chancen angewendet werden, um die identifizierten Chancen durch geeignete Strategien bzw. Maßnahmenpakete zu optimieren und dadurch nutzbar für das Projekt zu machen. Mit der Kenntnis der Chancenpotenziale und Auswirkungen kann gezielt die Förderung der Realisierung geplant werden. Die Prämisse, dass der Aufwand für die Maßnahme die Verbesserung des Potenzials nicht übersteigen darf, liegt der Optimierung zugrunde.

> Abb. 11

Die nachfolgenden Elemente des Chancenmanagements verstehen sich im Sinne des kontinuierlichen Controllings und der laufenden Anpassung an die neuen Erkenntnisse im Projektfortschritt. Sie werden in periodischen Abständen durchgeführt.

> Abb. 12

Chancenrealisierung

Manche Managementansätze hören in der Praxis nach der Planung auf. Der Schritt zur Umsetzung des Geplanten ist dabei aber ein ganz entscheidender. Bei der Maßnahmenumsetzung wird das Ziel verfolgt, die Maßnahmen zeitgerecht, wirt-

schaftlich und wirksam umzusetzen. Dies erfolgt einerseits durch Delegation nach oben bzw. unten oder in der Eigenverantwortung der Projektleitung. Die operative Verantwortung liegt jeweils bei der definierten Person gemäß Maßnahmenplan.

> Abb. 13

CHANCEN-GRUPPE	CHANCE	CHANCENSZENARIO	
		Ursache, Erläuterung [verbal]	Einschätzung der Auswirkung [verbal]
Technik	Chance 1	Szenario 1	Auswirkung 1
	Chance 2	Szenario 2	Auswirkung 2

Abb. 9: Muster Checkliste für Identifikation und Einschätzung der Chancenpotenziale (Kosten)

CHANCEN-GRUPPE	CHANCE	QUANTITATIVE BEWERTUNG				
		Menge [Anzahl] [EH]	EHP [tsd. €]	Auswirkung [tsd. €]	EW [%]	CHANCE [tsd. €]
Technik	Chance 1	1.000 m2	0,5	500	30%	150
	Chance 2	1.500 m3	0,2	300	65%	195
	SUMME			800		345

Abb. 10: Muster Checkliste für Bewertung der relevanten Chancenpotenziale (Kosten)

CHANCENOPTIMIERUNG	Maßnahmen identifizieren	Projektteam intern	Externe Erfüllungsgehilfen	Unternehmensleitung	Externe Anspruchsgruppen
		A	(A) / M		
	Erwartete Wirksamkeit bewerten	A	(A) / M		
	Aufwand der Maßnahme einschätzen	A	(A) / M		
	Maßnahmenpakete festlegen	A	(A) / M	I	

Legende: A = Aufzeichnung / Veranbarung, M = Maßnahme / Umsetzung, I = Information

Abb. 11: Ablauf der Chancenoptimierung

CHANCEN-GRUPPE	CHANCE	MASSNAHMENPLAN						
		Aktivität [verbal]	Verantwortung [verbal]	Termin für Umsetzung	Aufwand Kosten [verbal]	Aufwand Zeit [verbal]	Aufwand Kosten [tsd. €]	Aufwand Zeit [Zeit/EH]
Technik	Chance 1	Maßnahme A	PL	Termin A				
	Chance 2	Maßnahme B	P	Termin B	Planung	Planänderung	10	1

Abb. 12: Muster Checkliste Maßnahmenplanung

chancen

Die Projektleitung ist daher auch gefordert nicht nur die Planung ausführlich durchzuführen, sondern auch die Umsetzung voranzutreiben. Ihre Verantwortung liegt neben den operativen Aufgaben zusätzlich im Bewahren des Überblicks.

- > Was sind die relevanten, dringlichen Aufgaben?
- > Sind alle (relevanten) Aufgaben verteilt?
- > Wurden die Aufgaben richtig verstanden?
- > Welche Grundlagen sind erforderlich?

- > Welche Unterstützung soll noch bereitgestellt werden?
- > Sind die Termine bekannt?
- > Wird laufend daran gearbeitet?

Chancenverfolgung

Die Chancenverfolgung versteht sich als Controlling-Schritt innerhalb des gesamten Ablaufs. Maßgebend ist, dass nicht nur das Bewusstsein über eine mögliche Abweichung zwischen dem geplanten Soll-Zustand und dem erreichten Ist-geschaffen wird (reine Kontrolle), son-

dern auch entsprechend steuernde Aktivitäten entwickelt werden. Es werden die Effizienz der gewählten Maßnahmen und die Gesamtentwicklung der Chancensituation beobachtet. Mit der Durchführung dieses Schrittes werden in periodischen Abständen die Ergebnisse des bisherigen Chancenmanagements aktualisiert.

> Abb. 14

Mit dem Controlling der Maßnahmen soll erreicht werden, dass einerseits der Grad der Umsetzung in zeitlicher Hinsicht als auch die Wirksamkeit auf inhaltlicher Ebene über alle Projektphasen hinweg überwacht wird. Die durchzuführenden Kontrollen können dabei mit möglichst geringem Aufwand erfolgen, wenn die Aufbereitung der zu analysierenden Grundlagen ausreichend ist (Dokumentation in der Checkliste).

Über das Maßnahmencontrolling, insbesondere der Wirksamkeit, ergibt sich eine inhaltlich weiterführende Schnittstelle zur Verfolgung des Chancenpotenzials, so dass eine gleichzeitige Durchführung auf der Hand liegt. Bei der Verfolgung der Chancenentwicklung werden die Einzelpotenziale, die entsprechend der phasenabhängigen Vorgangsweise ggf. identifiziert wurden, und das bewertete Gesamtbild der Chancen analysiert.

Chancenreporting

Als Nachweis für die konsequente Umsetzung von Chancenmanagement und die transparente Abwicklung (Nachvollziehbarkeit von Leistungen und Entscheidungen) ist die Dokumentation wesentlich. Die Kommunikation der Ergebnisse aus der Chancenorientierung ist ein zusätzlicher Anspruch, der das Management gegenüber der laufenden Optimierungstätigkeit der Projektleitungen und des Projektteams im Tagesgeschäft ergänzt und damit entscheidend dazu beiträgt, dass Optimierungen aktiv gelebt werden.



Abb. 13: Ablauf der Chancenrealisierung



Abb. 14: Ablauf der Chancenverfolgung

Das Berichtswesen bildet also ein zentrales Element für das Chancenmanagement und hat folgende Bedeutung:

- > Zusammenfassung und Interpretation der Ergebnisse aus den Projekten
- > Information über die Entwicklung und Tendenz der Chancen innerhalb eines Projekts
- > Kommunikation von Maßnahmen in die entsprechende Verantwortungssphäre
- > Kommunikation der Maßnahmenwirksamkeit
- > Zusammenfassung und Interpretation der Ergebnisse für übergeordnete Einheiten (z.B. Phasen, Unternehmensbereiche).

Damit es gut gelebt werden kann, ist die Konzeption sorgfältig zu überlegen und soll die Fragen nach den Zielgruppen, Erstellern, der Häufigkeit, den Inhalten, der Form, dem Umfang und den Schnittstellen, insbesondere zu bestehenden Berichtsformen, beantworten können. Eine Standardisierung ist jedenfalls einer anlassbezogenen Reportingpflicht vorzuziehen.

Chancennachbetrachtung

Gegenüber den einmaligen Schritten zu Phasenbeginn und den laufenden Controllingaufgaben setzt die Nachbetrachtung an zwei Aspekten an, der Evaluierung der Chancenentwicklung im Projekt einerseits und der Evaluierung des Modells andererseits.

Die Chancennachbetrachtung zielt darauf ab, unter möglichst effizientem Ressourceneinsatz aus der Erfahrung für kommende Projekte strukturiert zu lernen und das Wissen auch anderen über Beiträge zum Wissensmanagement zur Verfügung zu stellen. Der Analysefokus liegt auf der Entwicklung des Chancenpotenzials im Projekt und der Wirksamkeit von Maßnahmen. Voraussetzung dafür ist eine nachvollziehbare Historisierung im Managementsystem.

Für die Nachbetrachtung spielt wiederum die durchdachte Konzeption eine wesent-

liche Rolle, um die relevanten Aspekte bewerten zu können und nicht den Fokus der Auswertung zu verlieren. Die Überlegungen dazu sollen die Zielgruppen, Inhalte, Form, Verantwortung, Häufigkeit, den Aufwand und die Schnittstellen einschließen.

Die Chancen und Maßnahmen sind für das Wissensmanagement aus dem Projektkontext zu lösen, damit sie selbstständig interpretiert werden können. Die inhaltlichen Erkenntnisse werden in der Struktur des Chancenmanagementtools aufbereitet und vereinfachen damit die Verfügbarkeit als Wissensgrundlagen bei der Erstellung der projektspezifischen Chancenchecklisten.

Modellnachbetrachtung

Der Einsatz von Chancenmanagement bringt inhaltliche und methodische Erfahrungen, daher sollten auch beide genutzt werden. Bei der Modellnachbetrachtung sollen neben der allgemeinen Akzeptanz, Praktikabilität, Anwenderfreundlichkeit, vor allem die Effizienz des Ablaufs, der Aufwand, die eingesetzten Methoden und Tools hinterfragt werden, um so zu einer Evaluierung des Modells für die kontinuierliche Verbesserung der Anwendung zu gelangen.

Das Konzept für die Modellnachbetrachtung vernetzt Ziele, Inhalte, Form, Verantwortung und Häufigkeit zu einem effizienten Ablauf. Die Modellnachbetrachtung ermöglicht die Reflexion der eingesetzten Methoden im Chancenmanagementprozess und des verbundenen Aufwands in der Anwendung. Der strukturierte Erfahrungsgewinn kann mit unterschiedlichen Analysepraktiken durchgeführt werden, die sich nach dem Aufwand, dem Beteiligtenkreis, udgl. für den jeweils gewählten Aussagegehalt eignen.

FAZIT CHANCENMANAGEMENT

Die Anwendung von Chancenmanagement bei vielen Projekten mit teils ganz

unterschiedlichen Motiven zeigt die vielseitigen Einsatzmöglichkeiten von Chancenmanagement in der Praxis. Die Frage nach Optimierung eines Projekts, der Druck auf Reduktion der Kosten und auch oft auf Beschleunigung der Planungs- und Bauprozesse führt immer wieder zu der Erfordernis strukturiert und systematisch an diese Aufgaben heranzugehen. Dabei kann richtig angewendetes Chancenmanagement eine große Hilfe sein.

Die Umstellung des Denkens von der Problemperspektive zur Lösungsorientierung ist grundlegende Voraussetzung, stellt aber keine Hürde für die Anwendung dar. Anfängliche Blockaden für neue Lösungsansätze in den Bereichen Technik, Recht / Verfahren, Umfeld, Finanzierung, Markt können mit gezielt eingesetzten Wissensmanagement-Bausteinen, wie Erfahrungsaustausch, Nutzung von Expertenwissen udgl. überwunden werden für die zukünftige Realisierung optimaler Projekte. <<

Quellenangaben:

- > Mühlbacher E.: Chancenmanagement, Modell zur Umsetzung von Chancen bei Bauprojekten aus Sicht des Bauherrn, Diplomarbeit, FH JOANNEUM, Graz 2010
- > Stempkowski R., Mühlbacher E., et al.: Risikomanagement Systeme, 2011