

Kuhne Carsten

Prozessorientiertes Controlling

Ein kritischer Erfolgsfaktor für Bauprojekte



Ist die Entscheidung für ein Projekt gefallen, der Auftrag vergeben, geht es darum, das Projekt so sicher und effizient wie möglich abzuwickeln. Bauvorhaben stellen aufgrund ihres prototypischen Charakters, der dezentralen Produktion und der spezifischen Projektorganisation besondere Anforderungen an das Projektmanagement.

Häufige Änderungen, Schnittstellenprobleme, Planungsfehler und langwierige Entscheidungsprozesse stören oder lähmen sogar den Produktionsprozess. Ganz zu schweigen von hausgemachten Problemen der Unternehmen, angefangen bei einer unzureichenden Arbeitsvorbereitung, der meist zu dünnen Personaldecke, bis hin zu den Problemen mit den vielen Nachunternehmern. Die Bauleitung ist gefordert, all dies in den Griff zu bekommen und das Projekt auch noch wirtschaftlich abzuwickeln, insbesondere wenn das Marktumfeld schwierig ist und die Margen dünn sind.

HERAUSFORDERUNGEN

Der Bauunternehmer ist mehr als in anderen Branchen gefordert:

- > Kosten zu senken: So wirtschaftlich, d.h. kostengünstig wie möglich zu arbeiten.
- > Erlöse zu steigern: Die abrechenbare Leistung aus einem Projekt zu maximieren.

Dies mag logisch, ja sogar trivial klingen, jedoch ist es in der Praxis nicht immer leicht, diese Ziele zu erreichen. Die Schwierigkeiten, die damit verbunden sind, aber auch Lösungsansätze sollen in diesem Beitrag in aller Kürze dargestellt werden.

Es ist eine Binsenweisheit, dass Projekte immer komplexer werden und immer weniger Zeit zur Realisierung zur Verfügung steht. Dass damit aber erhöhte Anforderungen an die Planung und das Management von Projekten einhergehen, wird immer noch von vielen der am Bau Beteiligten ignoriert und geleugnet. Aussagen wie „wir haben immer alles im Griff“ oder „das haben wir doch immer schon so gemacht“ zeugen jedenfalls im Angesicht der nach wie vor stark angespannten (bzw. bereits überspannten) Ertragslage der Bauunternehmen nicht gerade von unternehmerischer Weitsicht und engagiertem Handeln.

KOSTEN SENKEN

Kosten sind zu einem guten Teil abhängig von der Produktivität, d.h. dem Leistungsvermögen von Einsatzmitteln wie Geräten und Personal. Technische Innovationen helfen dies zu verbessern. Andere Faktoren, die teilweise eine wesentlich größere Hebelwirkung haben, als z. B. eine meist geringfügige Leistungssteigerung von Maschinen, sind die Logistik und die Produktionsplanung allgemein. Es lohnt sich, hier gezielt zu investieren und durch eine sorgfältige Planung der Arbeits- und der Logistikprozesse ein optimales, reibungsloses Miteinander aller beteiligten Einsatzmittel zu erreichen.

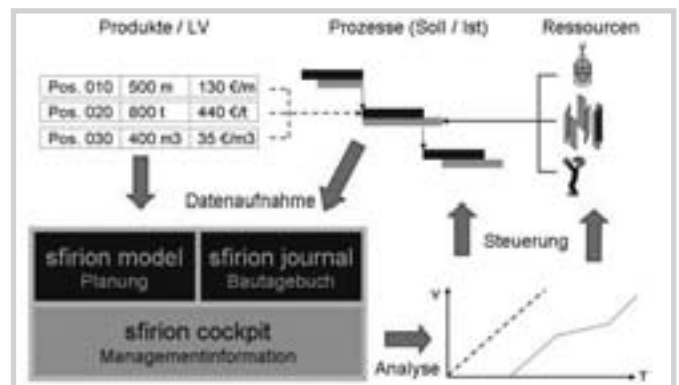
Gerade dies wird aber in der Praxis viel zu sehr vernachlässigt. Man wickelt ja nicht die erste Baustelle ab, man hat ja auch dieses Projekt „voll im Griff“. Eine umfangreiche Produktionsplanung „kostet nur Geld“ und Zeit hat sowieso niemand dafür. Und den Nachweis, dass eine bessere Planung auch bessere Ergebnisse bringt, kann „sowieso niemand erbringen“. Soweit zu den Stereotypen zu diesem Thema.

Eine wesentliche Ursache zu diesem Problem ist zweifellos, dass hierzu-land das Angebot, das ausgepreiste LV im Vordergrund steht. Es bestimmt den Vertrag und

das unternehmerische Handeln. Die zugehörige Kalkulation ist oft sehr dürftig, in vielen Praxisfällen hat sich gezeigt, dass die sogenannte Ur-Kalkulation oft das Papier nicht wert ist, auf dem sie erstellt wurde. (Dies hat sicher auch damit zu tun, dass die erzielbaren Marktpreise oft nicht viel gemein haben mit den tatsächlichen Kosten, eine Kalkulation sich somit eigentlich erübrigt). Auch die Ablaufplanung wird meist nur grob durchgeführt und kaum aktualisiert, man hat ja wie gesagt „alles im Griff“.

PRODUKTIONSPLANUNG

Was also tun, um die Bauproduktion hinsichtlich der Kosten zu optimieren? Erst eine gute Produktionsplanung, am besten in Verbindung mit einem zielgerichteten, baubetrieblichen(!) Controlling, würde zumindest einen Ansatz liefern. Es muss erreicht werden, aufgrund von nachvollziehbaren Soll-Vorgaben und einfachen Ist-Aufnahmen die Produktivität zu messen. So ließen sich sub-optimale Prozesse



Prozessorientiertes Controlling



Erfassung von Leistung und Aufwand mit einem elektronischen Bautagebuch

besser identifizieren und auch der Erfolg oder Misserfolg von Optimierungen beurteilen. Was aber muss konkret getan werden, um dies zu erreichen?

Controlling bedeutet, Soll-Vorgaben zu machen, diese zu überwachen, zu analysieren und ggf. Steuerungsmaßnahmen daraus abzuleiten. Der kritische Punkt dabei ist die Erhebung der Ist-Daten. Ohne eine einfache Datenerhebung und schnelle und zuverlässige Analysemethode funktioniert das ausgefeilteste Controlling nicht! Mit den konventionellen Methoden der Kalkulation und Ablaufplanung ist dies nicht zu erreichen:

BEZUGSBASIS SOLL UND IST

Sollkosten, die im Zuge der Kalkulation auf Basis von LV-Positionen ermittelt werden, eignen sich per se nicht für derartige Aufgaben. Soll-Werte müssen so gestaltet sein, dass sie einen Bezug zur Realität aufweisen. Eine LV-Position hat aber fast gar nichts gemein mit den Arbeitsprozessen auf der Baustelle, sondern steht für eine Teilleistung (bzw. ein Produkt) – unabhängig davon wann, wo und von wem diese erbracht wird. Eine zentrale Forderung an ein funktionierendes, baubetriebliches Controlling ist daher, dass dieses prozessorientiert sein muss, da sich nur Arbeitsprozesse sinnvoll beobachten und steu-

ern lassen. Nur auf Prozessbasis ist die Datenerhebung einfach und hinreichend genau vorzunehmen.

Eine weitere Forderung ist die leichte Analysierbarkeit. Diese ist vor allem dann gegeben, wenn Soll- und Ist-Werte die gleiche Bezugsbasis haben. Wenn wie derzeit üblich das Soll

nach LV-Positionen geplant, die Leistung auch danach abgerechnet wird, der Ist-Aufwand jedoch nach (Grob-) Kostenarten gebucht wird, lässt sich kein Zusammenhang mehr zwischen Soll- und Ist-Werten herstellen. Es lassen sich lediglich auf Projektebene die Summen von Soll- und Ist-Kosten (im besten Fall nach Kostenarten getrennt) gegenüberstellen. Eine für das Controlling sinnvolle und einheitliche Datenbasis ist wiederum der Produktionsprozess. Wenn dieser sowohl Träger von Soll- und Ist-Daten ist, wird die Analyse einfach.

PROZESSORIENTIERUNG

Was sind nun Prozesse? Prozesse sind in dieser Definition (Arbeits-) Vorgänge, in denen verschiedene Ressourcen gebündelt sind, um Produkte oder Teilprodukte herzustellen. Der Prozess liefert eine definierte Menge an Produkten und benötigt dazu Produktionsfaktoren. Beides lässt sich über eine Produktionsfunktion koppeln, welche die Produktivität beinhaltet. Damit können für jeden Prozess in Abhängigkeit von der hergestellten Produktmenge alle wichtigen Zeit- und Kosteninformationen generiert werden. Der Leistungsstand, die Produktivität und auch Termin-, Kosten- und Ergebnisprognosen lassen sich über eine prozessorientierte Vorgehensweise leicht ermitteln bzw. erstellen.

Die geschilderte Vorgehensweise entspricht in weiten Zügen nicht der gängigen Praxis. Oft fehlt das Wissen um die richtige Methodik und die notwendigen Software-Werkzeuge, die dazu zweifellos benötigt werden. Dabei ist es durchaus möglich, mit weniger Managementaufwand ein besseres Managementergebnis zu erreichen!

ERLÖSE STEIGERN

Zunächst mag man sich fragen, wie bei einem streng nach Plan bzw. über Aufmaß abgerechneten Bauprojekt der Erlös gesteigert werden kann. Die Findigkeit des Abrechners stand und steht hier im Vordergrund. Jedoch berücksichtigt dieser Ansatz nur ungenügend die vielen Änderungen und Störungen, denen ein Bauprojekt ausgesetzt ist.

Sicher haben die Unternehmer bisher im Nachtragswesen das Allheilmittel gesehen, mit dem sich jeder noch so schlechte Angebotspreis wieder richten ließ. Man kann jedoch mit Fug und Recht behaupten, dass auch diese Aufgabe bisher nicht optimal gelöst wurde und sogar oft zu einer Verstimmung zwischen Auftragnehmer und Auftraggeber führt.

Ein großes Problem liegt hier in den vielfältigen Störungen der Bauproduktion. Die eingangs geschilderten Schwierigkeiten und Besonderheiten der Bauproduktion führen immer auch zu einer nicht optimalen Ausführung, d.h. zu einer reduzierten Produktivität. Jedoch hat der Unternehmer ein Recht darauf, seine Produktion, unter Beachtung der Vorgaben aus der Ausschreibung, entsprechend seiner Planung wirtschaftlich auszuführen.

NACHWEISBARKEIT

Viele Störungen der Bauproduktion lassen sich jedoch mit den gängigen Methoden nicht nachweisen. Und ein Nachweis ist erforderlich! Nicht umsonst hat der Begriff

„Bauablaufstörung“ seit längerem etwas unseriöses an sich und löst beim Auftraggeber regelmäßig allergische Reaktionen aus. Es wird viel zu oft versucht, mit windigen Begründungen viel zu hohe Forderungen aus angeblichen Störungen geltend zu machen. Spätestens vor Gericht enden die meisten dieser Versuche kläglich.

So wird leider auch viel berechtigtes Potential verschenkt, einfach weil die Nachweisführung in diesem Bereich schwierig ist und misslingt. Der vor allem auch von den Gerichten geforderte „kausale Zusammenhang“ zwischen Ursache und Wirkung muss hergestellt werden. Der kausale Nachweis einer Bauablaufstörung bedeutet wörtlich, dass die Störung des Produktionsprozesses nachgewiesen werden muss. Das ist genau dann schwierig, wenn diese Prozesse nur nachlässig geplant und dann auch noch ungenügend dokumentiert wurden. Dann ist die vorgebliche Bauablaufstörung nicht mehr als ein vages Bauchgefühl. Grund genug für die Auftraggeberseite, sich nach einer wütenden Antwort auf die Dreistigkeit des Unternehmers sich erst einmal ruhig zurückzulehnen.

DOKUMENTATION

Ein wirksames Gegenmittel liegt hier in einer umfassenden und detaillierten Dokumentation. Es kann nun leicht geschlussfolgert werden, dass diese ebenfalls prozessorientiert aufgebaut sein muss. Aber nur dann ist es tatsächlich möglich, z.B. anhand eines Vergleichs mit ungestörten Phasen, den Effekt einer Störung nachzuweisen. Das erfordert zwar während der Ausführung eine gewisse Sorgfalt, diese zahlt sich jedoch letztlich aus. Es ist dazu notwendig für jeden Tag und jeden Vorgang den Ressourceneinsatz zu bestimmen, wie auch den Baufortschritt. Dann lassen sich Veränderungen bei der Produktivität und damit bei den Kosten nachweisen.

Um nicht missverstanden zu werden: Es geht hier nicht um unrealistisch überhöhte Forderungen, sondern nur um den Aus-

gleich von Nachteilen, die dem Unternehmer aufgrund von Störungen der Bauproduktion – aus welchem Grund auch immer – entstehen. Erfahrungsgemäß wird hier ein Potential verschenkt, das höher ist als die ursprünglich kalkulierte Gewinnspanne. Dazu kommt noch, dass mit der prozessorientierten Dokumentation auch eigene Probleme schnell erkannt und behoben werden können, was sich dann zwar nicht günstig auf die Erlöse aber positiv auf die Kosten auswirkt.

FAZIT

Eine prozessorientierte Produktionsplanung, gekoppelt mit einem zielgerichteten, baubetrieblichen Controlling, kann die Ergebnissituation von Bauunternehmen stark verbessern. Zwar ist der vorgeschlagene Ansatz nicht kompatibel mit gängigen Verfahren zur Kalkulation, jedoch zeigt der erhöhte Aufwand, der vor allem in der Vorbereitungsphase anfällt, einen erheblichen Nutzen. Wird das Controlling zudem durch geeignete (IT-) Werkzeuge unterstützt, diese sind auf dem Markt bereits erhältlich, so reduziert sich sogar der Erfassungsaufwand der Ist-Werte und der Managementaufwand während der Ausführung. Zudem verbessern sich die Analysemöglichkeiten, eine schnelle und präzise Reaktion auf Änderungen und Störungen wird ermöglicht. Der Unternehmer wird damit wieder vom Getriebenen zum Gestalter.

Der Schlüssel liegt somit in einem integrierten Konzept für das Planen - Dokumentieren - Steuern der Bauproduktion. Die überlegte Investition in intelligente Konzepte und Lösungen ist der oft langwierigen Problembewältigung mit Bordmitteln weit überlegen.

Langfristig führt der Einsatz eines systematischen und IT-gestützten Controllings sogar zur Gewinnung wertvoller Kennzahlen für die strategische Unternehmenssteuerung. <<



Investieren Sie in Lösungen – nicht in Probleme!

Voraussetzungen sind rechtzeitiges Erkennen von Abweichungen und Einleiten von wirksamen Steuerungseingriffen. Verknüpfen Sie hierfür sämtliche Datenstrukturen aller Projektbeteiligten für eine interdisziplinäre Zusammenarbeit.

sfirion®
Projektleitsysteme

sfirion AG
Immaninger Straße 68
81675 München

Tel +49 (0)89/41 0737- 3
Fax +49 (0)89/41 0737-59
info@sfirion.de
www.sfirion.de