

BRZ- Mittelstands FORUM



„Mehr Kooperation statt Konfrontation“

Helmut Kölzer, Unternehmens- und Projektberatung

Partnerschaftliche Projektabwicklung als strategisches Element einer profitablen Unternehmensentwicklung

Die schwierigen Rahmenbedingungen in der Baubranche, der beständige Kampf um Budgets und Niedrigpreise und die hohen Risiken im Projektgeschäft werden vor allem auf dem Rücken der bauausführenden Unternehmen ausgetragen. Eine partnerschaftliche Projektabwicklung verspricht durch gemeinsame Planung und offene Kommunikation Vorteile für alle Projektbeteiligten.



Organisation und Bauinformatik 

BRZ-Mittelstandsforum 2010

Partnerschaftliche Projektentwicklung

Die 10 größten Risiken im Bauprojekt

Fehlende Bedarfsplanung

Änderungen in der Ausführungsphase können nur selten profitabel abgewickelt werden.

Baubudget ohne Risikokosten

Kosten aus Planabweichungen werden im Projektverlauf zunehmend auf den Bauunternehmer übertragen. Dieser hat keine Möglichkeit, Risikokosten einzupreisen.

Beratungsleistung wird nicht vergütet

Die Managementleistung von Bauunternehmen wird in der Kosten- und Preisermittlung zu wenig berücksichtigt.

Bausoll unvollständig und fehlerhaft

Ein unvollständiges Bausoll führt zu Fehlentscheidungen und zur Projektvergabe mit unkalkulierbaren Risiken.

Komplexe Vertragsmodelle

Mangelhafte Ausschreibungen können durch komplexe Vertragsmodelle nicht geheilt werden. Die entstehende Rechtsunsicherheit schafft neue und höhere Risiken.

Laufende Änderungen im Bauablauf

Paralleles Planen und Bauen zerstört einen geordneten Projektablauf und führt zu immensen, weder kalkulier- noch refinanzierbaren Improvisationskosten.

Nachträge sind selten profitabel

Trotz Vergütungsanpassungsanspruch bei Leistungsänderungen werden in der Regel nicht alle direkten und indirekten Änderungs- und Folgekosten vergütet.

Immer kürzere Angebotsfristen

Lieferanten und Nachunternehmer werden bei Kostenfindung und Preisermittlung nicht ausreichend eingebunden.

Fehlende Konfliktlösungsinstrumente

Konflikte eskalieren häufig, wären jedoch durch geeignete Strategien zeitnah und kostengünstiger zu bewältigen.

Mangelhafter Umgang mit Risiken

Es muss eine dezidierte Identifikation und Bewältigung der Projektrisiken erfolgen. Pauschale Wagnis- und Gewinnzuschläge sind unzureichend.

Teamarbeit ohne Koordination

Vom Bauherrn über Architekten, Planungsbüros bis hin zum Bauunternehmen – von der ersten Idee bis zur Realisierung arbeitet ein Team von Spezialisten an einem Bauprojekt. Die Praxis zeigt jedoch, dass deren Fachwissen, Zielsetzungen und Arbeitsergebnisse häufig nur mangelhaft koordiniert werden. Die Folge sind häufige Störungen während der Ausführungsphase, Konflikte und ausufernde Kosten.

Das Hauptproblem für Bauunternehmer liegt darin, dass die Bauausführung am Ende des Bauprozesses steht. Die Weichen für die Kostenentwicklung in Bauprojekten werden jedoch in der Planungsphase gelegt. Damit entscheiden vor allem Bauherren, Planer und Architekten über den Projekterfolg, dessen Beeinflussbarkeit in diesen frühen Phasen am größten ist. Für Fehlentwicklungen wird jedoch in aller Regel das bauausführende Unternehmen verantwortlich gemacht.

Kooperation statt Konfrontation

Eine partnerschaftliche Projektentwicklung zielt auf eine engere, kooperative Zusammenarbeit der Beteiligten ab. Ermöglichen soll dies neben einer Reihe von Maßnahmen auch ein neuer Managementstil, der Transparenz, offene Kommunikation, gemeinsame Projektziele und gegenseitiges Vertrauen voraussetzt. Sicher kein einfaches Vorhaben in einer Branche, in der – bedingt durch die Marktmacht der Auftraggeberseite einerseits und das Nachtrags-„Hintertürchen“ bei Auftragnehmern im scharfen Preiswettbewerb andererseits – Vertrauen und Partnerschaft auf Augenhöhe eher schwierig anmuten.

Renditevernichter Projektrisiken

Eine Analyse von Verlustprojekten hat es zutage gebracht – die größten Risiken und Renditevernichter kommen aus Fehlern, die der Bauunternehmer selbst nur schwer beeinflussen kann (siehe Spalte links). Besonders dramatisch wirken die nahezu immer fehlende Bedarfsplanung, ein unvollständiges oder fehlerbehaftetes Budget oder ein mangelhaft definiertes Bausoll aus.

„Projektstrukturmängel aus fehlerhafter oder unvollständiger Planung verlagern unsere

Arbeit von der Disposition zur täglichen Improvisation auf der Baustelle und vernichten damit die Grundfesten der Kalkulation des Bauprojektes...“; warnt Helmut Kölzer und rät dazu, unter bestimmten Rahmenbedingungen Projekte auch abzulehnen.

Zurück zum Kompetenzwettbewerb

Der wichtigste Schritt in einer partnerschaftlichen Projektentwicklung ist die Einbindung der Bauunternehmen in die Planungsphase. In einer sogenannten Mitwirkungsphase können sie ihr technisches und dispositives Know-how einbringen. Dabei geht es neben der Mitwirkung bei der Bedarfsplanung oder der Kostenschätzung für die Budgetentwicklung vor allem auch um eine intensive Risikoanalyse. Projektrisiken sollen hier frühzeitig erkannt und Maßnahmen zu ihrer Behandlung entwickelt werden.

Die Praxiserfahrung zeigt, dass in dieser gemeinsamen Planungsphase bereits sehr hohes Vertrauen aufgebaut werden kann, so dass die Mehrzahl der Projekte auch beauftragt wird. Der Sprung vom Preis- zum Kompetenzwettbewerb rückt also näher.

Für die geleistete Beratung hat der Hauptverband der Bauindustrie eine Vergütungsempfehlung ausgesprochen. Denkbar ist auch eine Vereinbarung, in der die Vergütung nur dann fällig wird, wenn keine Beauftragung zur Bauausführung erfolgt.

Gemeinsames Regelwerk

Für eine reibungslose Bauausführung müssen schließlich Konfliktlösungsmodelle vereinbart und ein gemeinsames Projektcontrolling aufgebaut werden.

In jedem Fall sollte eine partnerschaftliche Zusammenarbeit auf einer schriftlichen festgelegten Vereinbarung beruhen, welche die Grundsätze der Zusammenarbeit regelt.

Fazit

Eine partnerschaftliche Projektentwicklung bietet Chancen für die Erwirtschaftung besserer Renditen und für eine höhere Kundenzufriedenheit und Kundenbindung. Sie ist ein Modell, das sich nicht nur für Unternehmen der Bauindustrie, sondern für den gesamten Mittelstand empfiehlt.