

Projekt-Wertschöpfung nachhaltig steigern in der anspruchsvollen Gebäudetechnik



Dr. Peter C. Ansoerge,
Geschäftsführer der PCA Business Development GmbH.



Dipl.-Kfm. Gerhard Werner,
PCA Business Development GmbH.

Herausfordernde Markt- und Wettbewerbsbedingungen in der Gebäudetechnik

Der im anspruchsvollen Markt Gebäudetechnik agierende Unternehmer darf sich nichts vormachen: Der hohe Wettbewerbsdruck mit aggressivem Preiswettbewerb beschert dem ordentlich kalkulierenden Kaufmann schlechte Margen und darüber hinaus werden Kosten und Risiken möglichst auf die Anbieter von Gebäudetechnik verlagert.

Trotz dieser ungünstigen Randbedingungen hat es jeder Unternehmer selbst in der Hand, das operative Ergebnis seines Unternehmens

kurzfristig und nachhaltig zu verbessern. „Wie soll denn das gehen?“ werden wir häufig gefragt. „Indem man sich die Stellschrauben, an denen man als Unternehmer selbst drehen kann, genauer ansieht und auch nutzt“ lautet die Antwort. Dies soll an einigen Beispielen gezeigt werden.

Projekt-Ziel Nr. 1 Die Akquisition werthaltiger Referenz-Projekte

Chancen und Möglichkeiten zur Erhöhung der Projekt-Wertschöpfung erkennt man am besten, indem man sich die Phasen zur Akquisition und Abwicklung von Projekten kurz vor Augen führt.

Die Akquisition werthaltiger Referenz-Projekte und deren Wertschöpfung steigernde Abwicklung sind für ein wirtschaftlich gesundes Unternehmen gleich wichtig.

Als leistungsfähiger Anbieter von Gebäudetechnik wird man von den Auftrag erteilenden Bauherren, Architekten und Ingenieur-Büros nur wahrgenommen mit einer entsprechenden Marktpräsenz, also bei einer ausreichenden Anzahl von Referenz-Projekten auf regionaler Ebene (siehe Abb. 1).

Bei unzureichender Auslastung ist die Neigung im Vertrieb besonders groß, durch „wettbewerbsfähige Angebote“ auch solche Projekte zu akquirieren, deren Werthaltigkeit zumindest zweifelhaft ist. Und Aufträge in Aussicht zu stellen, die „ganz bestimmt“ kommen werden. Wie kann man diesem weit verbreiteten „Prinzip Hoffnung“ entgegen-treten?

Der erste und wichtigste Schritt besteht darin, nur die im Hinblick auf Werthaltigkeit und Risikobegrenzung „richtigen“ Projekte zu akquirieren und damit unnötige, die gesamte Organisation belas-

tende Folgekosten bereits in der Akquisition zu vermeiden.

Im Wettstreit um die knappen Ressourcen Einkauf und Kalkulation ist die Objektivität des Entscheidungsprozesses über Annahme und Ablehnung eines neuen Projektes unabdingbar. Jeder Außendienstmitarbeiter sollte daher gegenüber Vertriebs- oder Unternehmensleitung nachvollziehbar begründen, warum ausgerechnet sein Projekt auf Basis des vorhandenen LV zu kalkulieren ist.

Dem „Prinzip Hoffnung“ lässt sich durch eine kontinuierliche Berichterstattung über die realistisch zu erwartenden Auftragseingänge entgegen-treten. Verknüpft man diese zeitnahe Übersicht mit den bereits im Hause vorhandenen und abzuwickelnden Projekten, ist die Unternehmensleitung jederzeit aussagefähig über die aktuelle und künftige Geschäftsentwicklung des Unternehmens.

Häufig ist gleichfalls die Neigung anzutreffen, bei der Kalkulation eines Projektes etwas „großzügiger“ zu verfahren, um durch „wettbewerbsfähige Angebote“ die Chancen bei der Submission wesentlich zu erhöhen. Dagegen helfen zum einen klare Zielvorgaben für den im Projekt zu erzielenden Deckungsbeitrag sowie eine transparente und verlässliche Deckungsbeitragsrechnung für jedes Projekt und für alle Projektleiter, aus der sich dann die Gewinn- und Verlust-Rechnung eines Unternehmens gesamthaft und logisch entwickeln lässt.

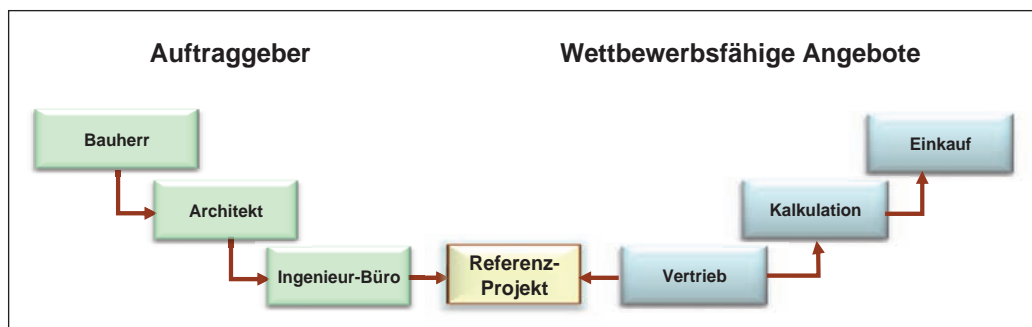


Abb.1 Steigerung der Marktpräsenz durch werthaltige Referenz-Projekte.

Projekt-Ziel Nr. 2 Die Akquisition risikoarmer Projekte

Häufig unterschätzt in seiner Bedeutung für Unternehmen und Unternehmensleitung ist das seit 1998 – auch für GmbH – geltende Gesetz zur Kontrolle und Transparenz (KonTraG) in Unternehmen als rechtlich bindende Basis zur Entwicklung und Etablierung von Risikomanagement.

Natürlich kann die Unternehmensleitung auf risikobehaftete Projekte nicht verzichten, will sie ihre Geschäftschancen am Markt nutzen. Hier aber geht es um Verluste und Schäden aus Projekten, die eine kritische Grenze überschreiten und die den Bestand des Unternehmens sogar gefährden können. Risikomanagement ist daher eindeutig Chefsache, denn erfolgsorientierte Unternehmensführung muss mit wachem Risikobewusstsein einhergehen.

Absicht von Risikomanagement ist, die Risiken eines Projektes aufgrund menschlichen Fehlverhaltens zu verringern. Selbst wenn Gefahren intuitiv erkannt werden; viele Unternehmen haben leider nur unzureichende Prozesse und Strukturen, um Risiken systematisch und frühzeitig zu erkennen und Gegenmaßnahmen zu ergreifen.

Wie jüngste Untersuchungen zeigen, sind mehr als 70 Prozent aller Insolvenzen in Deutschland unverschuldete Folgepleiten. Das Risiko eines entgangenen Umsatzes ist im Zweifel wesentlich geringer als das Risiko des Forderungsausfalls.

Vermeidbare externe Risiken sind z. B. die Abhängigkeit von einigen wenigen Großkunden, der uneingeschränkte Glaube an die Bonität des Geschäftspartners oder in das Renom-

mee von Großunternehmen. Zur Vermeidung oder zumindest zur Reduzierung von internen Projekt-Risiken sind in einem ersten Schritt alle Risiken zu erfassen, die sich auf das Ergebnis des Projektes oder sogar auf die strategischen und operativen Ziele des Unternehmens auswirken können.

Diese Risiken sind im zweiten Schritt hinsichtlich ihrer Bedeutung und Tragweite zu gewichten und in einem dritten Schritt im Hinblick auf Risikohäufigkeit und Auswirkungen, Verlustpotentiale und Wirksamkeit von Gegenmaßnahmen zu bewerten. Entscheidend dabei ist, das Risikobewusstsein der an der Akquisition und Abwicklung von Projekten beteiligten Abteilungen und Personen zu schärfen und in einen kontinuierlichen Prozess zu integrieren.

Der notwendig konzeptionelle und organisatorische Aufwand für die Entwicklung und Einrichtung geeigneter Instrumente zur Identifikation und Überwachung von Projektrisiken ist vergleichsweise gering. Der Nachweis des im Unternehmen praktizierten Risikomanagement gegenüber Banken schlägt sich im Übrigen unmittelbar in einem höheren Rating, mithin in einer niedrigeren Risikoprämie für Fremdkapital nieder.

Projekt-Ziel Nr. 3 Die Projekt Performance gezielt und kontinuierlich steigern

Ein unter wirtschaftlichen und technischen Gesichtspunkten erfolgreiches Projekt verlangt professionelles Projekt Management in allen Phasen der Projektabwicklung (siehe Abb. 2).

Projektmanagement beginnt daher grundsätzlich mit einem gut vorbereiteten und strukturierten Projektstart-Gespräch, an dem alle am Projekt Beteiligten – auch die Sub-Unternehmer – teilnehmen und endet mit einem genauso gut vorbereiteten Projektabschluss-Gespräch mit denselben Teilnehmern. Bedauerlicherweise müssen wir immer wieder feststellen, dass es Unternehmen häufig nicht gelingt, diese Vorgehensweise verbindlich festzuschreiben.

Im Projektstart-Gespräch werden z. B. die wirtschaftlichen und technischen Projektziele noch einmal fixiert, ferner die im Laufe des Projektes eventuell auftretenden Risiken aufgezeigt und die notwendigen Unterlagen, z. B. Projekt- und Baustellenordner, übergeben.

Im Projektabschluss-Gespräch werden entsprechend die erreichten Projektziele und die Gründe für die Erreichung: „Was ist gut gelaufen?“ sowie

für die Nicht-Erreichung: „Wo müssen wir besser werden?“ wiederum mit allen am Projekt Beteiligten diskutiert.

Gebäudetechnik ist wesentlich ein Know How-getriebenes Geschäft. Umso erstaunlicher, dass das im Zuge eines Projektes gewonnene Wissen und die Erfahrungen kaum systematisch gesammelt, ausgewertet und als Wissenskapital allen im Unternehmen zugänglich gemacht wird. Warum muss man das Rad immer neu erfinden?

Für die erfolgreiche Durchführung eines Projektes sind drei **Erfolgs-Faktoren** maßgebend. Der erste ist natürlich **das Projektteam**, zusammengestellt aufgrund der spezifischen Projektanforderungen, d. h. die Teammitglieder sollten keine „Notbesetzung“ sein, sondern das erforderliche Fachwissen für die ordnungsgemäße Ausführung des LV besitzen.

Bei den eher technisch orientierten Projektleitern, Bauleitern und Monteuren muss die unternehmerische Grundeinstellung häufig erst im Rahmen eines Veränderungsprozesses entwickelt werden.

Der unternehmerisch handelnde Projektmanager ist vorrangig für den wirtschaftlichen Erfolg seines Projektes verantwortlich mit der Maß-

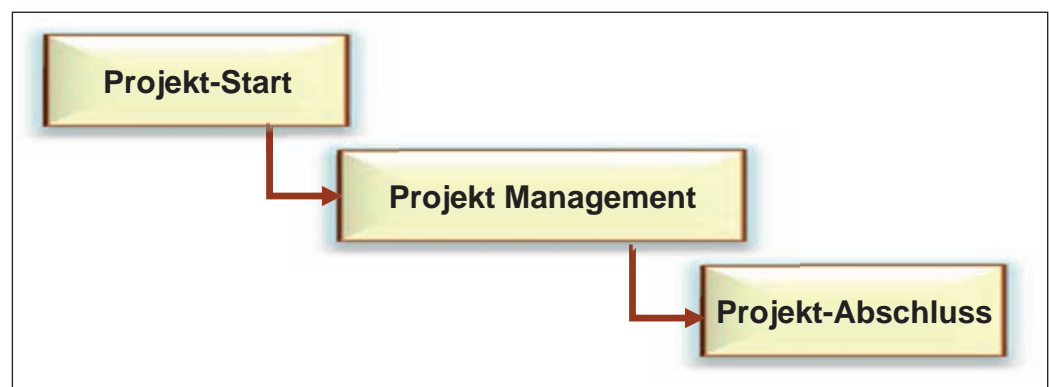


Abb. 2 Phasen im Projekt Management.

gabe, auch die Projektliquidität jederzeit zu gewährleisten.

Zur präzisen Steuerung seines Projekts braucht er ein Kontrollinstrument, das ihm nicht nur zeitnah und genau den aktuellen technischen Stand und die bislang erwirtschafteten Ergebnisse seines Projektes aufzeigt, sondern ihm das zu erwartende wirtschaftliche Endergebnis prognostiziert.

Dass er auf der Baustelle regelmäßig an den von Architekten angesetzten Besprechungen teilnimmt und notfalls die Sub-Unternehmer mitsteuert ist ebenso Teil seiner Aufgaben wie die regelmäßige Prüfung des Bautagebuchs des Bauleiters z. B.

auf den zeitnahen Eintrag von Behinderungen oder die termingerechte Durchführung vom Aufmaß. Keinesfalls zu unterschätzende Aufgaben, die zur Wirtschaftlichkeit des Projektes mit beitragen.

Der zweite Erfolgsfaktor ist die verbindliche, möglichst EDV-gestützte **Soll-Abwicklung** eines Projektes inkl. Schnittstellen, Aufgaben sowie erforderliche und dokumentierte Hilfsmittel, z. B. Bautagebuch, Gliederung des Baustellen-Ordners etc.

Das häufige gehörte Argument, aufgrund der ISO-Zertifizierung sei der Projektablauf klar geregelt, dient wohl eher als Alibifunktion und garantiert keinesfalls, dass die zerti-

fizierten Abläufe auch wirklich „gelebt“ werden. Eher zielführend im Interesse des Unternehmens ist die regelmäßige Überprüfung der Ist-Abläufe und deren Anpassung an die tatsächlichen Erfordernisse für die Wertschöpfung steigende Projektdurchführung.

Der dritte Erfolgsfaktor betrifft die bereits angesprochene vor- und mitlaufende **Kalkulation** sowie die **Nachkalkulation** eines Projektes. Absicht ist, Projektmanagement und Unternehmensleitung jederzeit einen verlässlichen und zeitnahen Status zur Wirtschaftlichkeit des Projektes geben zu können. Dies verhindert, dass sich am Ende eines Projektes plötzlich Fehlbeiträge auftun, die nur müh-

sam oder überhaupt nicht erklärt werden können.

Der vierte Erfolgsfaktor ist eine verlässliche Projekt- und Projekt-Managerbezogene **Deckungsbeitragsrechnung** (siehe Abb. 3), aus der sich, wie bereits erwähnt, gesamthaft und logisch die Gewinn- und Verlustrechnung des Unternehmens entwickelt.

Projekt-Ziel Nr. 4 Die aktive Voll-Referenz von zufriedenen Kunden

Selbstverständlich erwarten Auftraggeber auf Basis des LV die strikte Einhaltung von Terminen und des vereinbarten Budgets – bei Aufrechterhaltung des vertraglich zugesicherten Leistungsumfangs und Qualitätsstandards. Und darüber hinaus gehen sie stillschweigend davon aus, dass sie mit den bei der Projektentwicklung auftretenden Schwierigkeiten nicht belästigt werden (siehe Abb. 4).

Professionell durchgeführte **Kundenzufriedenheits-Analysen** am Ende eines Projektes zeigen objektiv und für alle Abteilungen des Unternehmens sichtbar Stärken und Ansatzpunkte zur Verbesserung in der Projektentwicklung auf. Diese Kundeneinschätzungen, an denen sich niemand vorbeimogeln kann, haben besonderes Gewicht, weil sie die ungeschminkte Meinung der Kunden widerspiegeln.

An kontinuierlich durchgeführten Kundenzufriedenheits-Analysen lässt sich hervorragend die Wirksamkeit von Maßnahmen zur Verbesserung der Projektentwicklung ablesen.

Und als nicht zu unterschätzender und angenehmer Nebeneffekt ist festzuhalten, dass Ergebnisse aus Kundenzufriedenheits-Analysen hervorragend geeignet sind, um

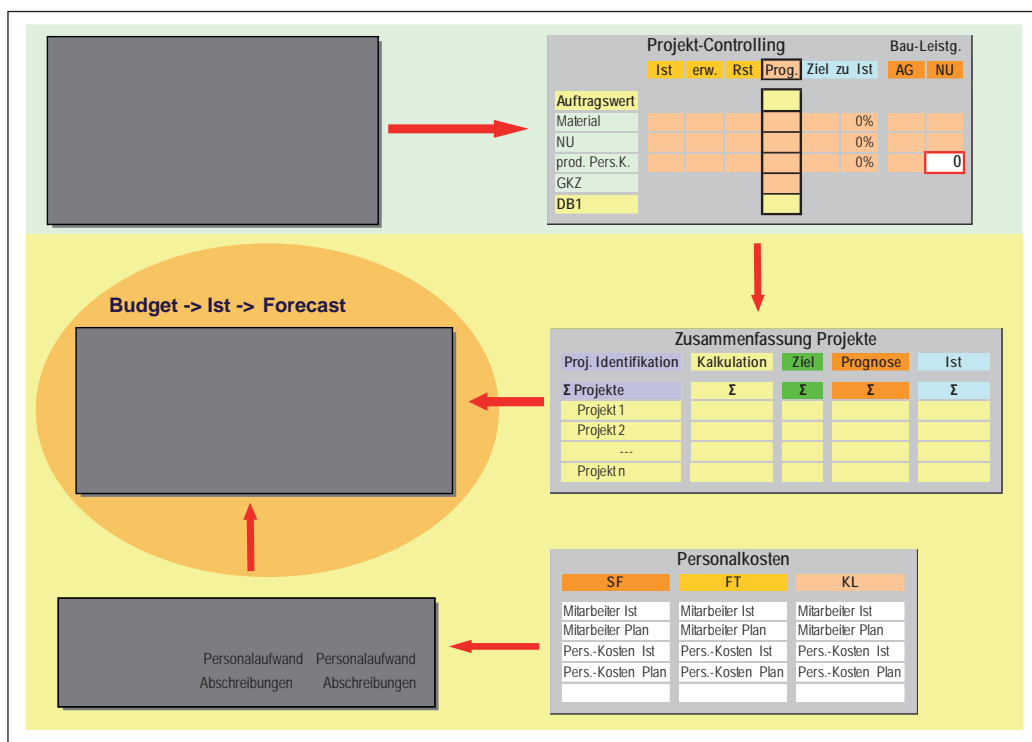


Abb. 3 Vom Projekt-Deckungsbeitrag zur Unternehmens-GuV (schematisches Beispiel).

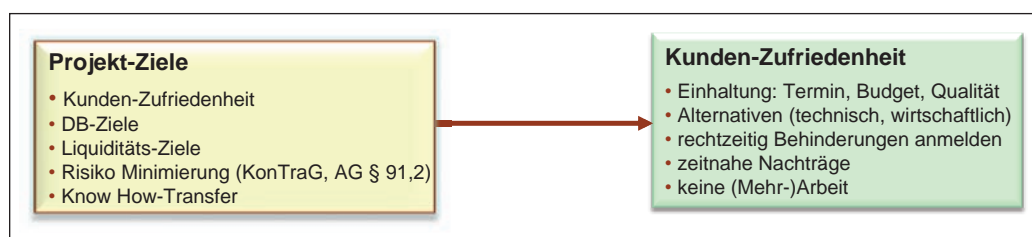


Abb. 4 Erreichung der Projektziele führt zu Kundenzufriedenheit.

die bestehenden Kunden zu binden und neue Kunden zu akquirieren.

Steigerung der Projekt-Wertschöpfung durch proaktiv gesteuertes Veränderungs-Management

In einer fest gefügten Organisation sind die Stellschrauben und Maßnahmen zur Steigerung der Projektwertschöpfung nicht immer einfach umzusetzen. Denn wer wurde als neuer Unternehmensleiter nicht schon einmal mit der Behauptung konfrontiert: „Haben wir schon versucht, geht bei uns nicht“. Im Grunde handelt es sich hier um einen proaktiv zu steuernden Prozess zur Veränderung von Einstellungen und Arbeitsweisen (siehe Abb. 5).

Untersuchungen zeigen, dass zu Beginn eines Veränderungsprozesses ca. 30 % der Führungskräfte und Mitarbeiter einer Organisation pro Veränderung sind, ca. 50 % sich erst einmal nicht festlegen wollen und ca. 20 % contra Veränderung sind. Um die noch schwankende Mitte für die Veränderungen zu gewinnen, setzt dies erhebliche Führungserfahrung und Methodenkenntnis bei dem dafür Verantwortlichen voraus.

Denn Veränderungsprozesse sind häufig geprägt durch offenen vorgebrachte Widerstände: „Dafür haben wir derzeit keine Zeit“ und mehr noch durch versteckt vorgetragene Widerstände: „Dafür haben wir nicht genügend Kapazität!“. Widerstände bei den von Veränderungen betroffenen Personen sind vor allem emotional begründet und spiegeln die verständliche Angst vor Neuem und den befürchteten Verlust an Status oder Kompetenz wider.

Wie lassen sich Veränderungsprozesse effizient bewerkstelligen und Widerstände möglichst geräuschlos überwinden? Am besten dadurch, indem man sowohl die Notwendigkeit der neuen Maßnahmen sachlich begründet und offen kommuniziert und die Betroffenen am Veränderungsprozess beteiligt. Dies stellt sicher, dass diese neuen Maßnahmen dann auch wirklich umgesetzt und „gelebt“ werden, denn wir glauben zu wissen: „Nur was von mir selbst erfunden wurde, macht wirklich Sinn und kann ich auch umsetzen“.

Erfahrungsgemäß ist die Begleitung von Veränderungsprozessen durch externe

Veränderungs-Manager ein zentraler Erfolgs-Faktor. Als „Helfer“ und „unterstützende Antreiber“ haben sie den unbefangenen „Blick von außen“ und die notwendige Unabhängigkeit, denn sie sind mit keiner Historie im Unternehmen belastet.

Dreht man also an den richtigen Stellschrauben, von denen die wichtigsten hier skizziert wurden, so lässt sich aller Erfahrung nach die Wertschöpfung eines Projektes und damit das operative Ergebnis von Unternehmen auch in der anspruchsvollen Gebäudetechnik rasch und nachhaltig steigern. Der wirtschaftliche Erfolg ist dann nicht mehr zu verhindern.

Der Autor Dr. Peter C. Ansoerge CMC/BDU, Geschäftsführer der PCA Business Development GmbH, 91074 Herzogenaurach (www.pca-bd.de), und sein Co-Autor Dipl.-Kfm. Gerhard Werner sind operativ tätige Realisierungsberater und Interimmanager mit den Schwerpunkten kurzfristige Geschäftsentwicklung, Restrukturierung und Controlling. Ihr Motto: „Zielsicher zum Erfolg“

Bereitschaft zu Veränderungen zu Beginn eines Veränderungsprozesses			
	Pro	nicht festgelegt	Contra
eher aktiv: 60 %	„Innovatoren“	distanziert engagiert	Boykotteure
eher passiv: 40 %	Assistenten	Mitläufer „träge Masse“	Skeptiker „Kopf im Sand“
	30 %	50 %	20 %
Ziel	60-70 %	30-20 %	10 %

Abb. 5 Bereitschaft zu Veränderungen zu Beginn eines Veränderungsprozesses.