

Vorwort

Im Industriebau gibt es keine Serienfertigung. Controllingstrategien, die in einem Projekt perfekte Ergebnisse zeigen, können im nächsten Projekt untauglich sein. Ein optimales Controlling erfordert, dass für jedes Projekt, die erforderlichen Prozesse neu überprüft werden. Optimales Controlling bedeutet hierbei das Verhältnis zwischen Nutzen und Aufwand. Zu spät erkannte Abweichungen können meist nicht mehr korrigiert werden und führen zu einer Ergebnisverschlechterung. In dem Versuch, diesen Umstand zu vermeiden, werden mehr und mehr Daten im Controlling erfasst. Diese Vorgehensweise hat jedoch Nebenwirkungen:

- Die Kosten und der Aufwand für das Controlling steigen ständig;
- Der Anteil der Aktivitäten der Mitarbeiter aus der Produktion, die auf das Controlling entfallen, steigt ebenfalls ständig;
- Die Datenflut wird immer komplexer und weniger transparent;

Gerade die immer umfangreicher werdende Datenflut erzeugt eine Illusion, dass die komplexen Prozesse beherrscht werden. Trotzdem kommt es immer wieder zu Überraschungen, da kritische Größen nicht rechtzeitig erkannt wurden. Controlling ist keine komplexe Wissenschaft, die nur wenige Eingeweihte verstehen können. Wenn Controlling auf diesen hohen Sockel gehoben wird, schalten Mitarbeiter ihr intuitives Controlling ab. Die Verantwortung delegiert der Mitarbeiter auf die Instrumente des Controllings. Da der Überbringer schlechter Nachrichten auch heute noch in einigen Unternehmen geköpft wird, überlässt man diese Aufgabe gerne dem Controller. Daneben existieren erfolgreiche Unternehmen, die neben der notwendigen und sinnvollen Auswertung von Datensätzen, auch einen wesentlichen Wert auf das Mitdenken der Mitarbeiter legen und einen entsprechenden Gestaltungsraum schaffen. Der Spezialist erkennt in seinem Umfeld oft intuitiv, dass in seinem – oder angrenzenden - Bereich ein Problem zu erwarten ist. Diese Informationen basieren dabei auf Erfahrung, Wissen und Einschätzungen, die kein auf Zahlen fixierter Controlling-Prozess erfassen kann. Diese Einschätzung ist jedoch für den Erfolg eines Projektes absolut notwendig. Je früher ein Eingreifen und Steuern möglich ist, desto geringer sind die Aufwendungen und Kosten, um das Projekt wieder auf den Plan zurückzuführen. Ein wichtiger Baustein eines erfolgreichen Projektes ist also „das Mitdenken“ der Mitarbeiter. Wenn Controlling zu abgehoben praktiziert wird, ergibt sich ein grundlegendes weiteres Problem. Auf eine erkannte Abweichung sollte mit der richtigen Maßnahme reagiert werden. Ein entwurzelt Controlling, das zu arrogant ist, um mit der Basis zu reden, führt vielfach zu falschen Erkenntnissen, da es über die Ursachen Mutmaßungen anstellt. Es kommt folglich zu Entscheidungen, die von der Belegschaft nicht verstanden und meist nur noch zynisch kommentiert werden.

Fast alle Mitarbeiter in einem Projekt haben ein technisches Studium oder Ausbildung absolviert. Ohne betriebswirtschaftliches und juristisches Basis-Wissen fehlt jedoch eine wesentliche Komponente, die über den Erfolg eines Projektes entscheidend sein kann. In allen Projekten ist es erforderlich, dass alle Fachgebiete optimal zusammenspielen. Die Übergänge

sind in der Realität fließend, so dass unterschiedliche Themenbereiche, parallel aktiv werden. Der Projektleiter als Choreograph, benötigt ein grundsätzliches Wissen, um die jeweiligen Prozesse anzustoßen und zu überwachen. Die Mitarbeiter benötigen dieses Wissen, um relevante Situationen frühzeitig identifizieren zu können.

Um ein Projekt erfolgreich zu steuern, ist ein angemessener Controlling-Prozess erforderlich. Controlling ist die regelmäßige Analyse der Abläufe, Kosten, und Termine, so dass Maßnahmen eingeleitet werden können, wenn die geplante Vorgabe verlassen wird. Die üblichen historischen Auswertungen basieren auf passiven Parametern, wie Termine, Kosten und Qualität. Daneben spielen aktive Parameter, wie Änderungsprozesse, Schnittstellen und Ereignismanagement, gerade im Industriebau eine entscheidende Rolle, um ein frühzeitiges Reagieren auf Abweichungen zu ermöglichen. Gerade im Anlagenbau sind vielfältige Störungen an der Tagesordnung. Es gilt jedes Mal zu prüfen, wer für die Störung verantwortlich ist und ob z.B. vertragliche Maßnahmen ergriffen werden sollten, um einen Schaden (Kosten) zu vermeiden oder einen Anspruch zu behalten.

Controlling spielt eine wesentliche Rolle für das Contract- & Claim-Management. Je früher eine Abweichung erkannt wird, desto eher lassen sich Maßnahmen ergreifen, die in Summe dem Projekt zugutekommen. Dieses Buch beschäftigt sich mit den wesentlichen Voraussetzungen, um einen effizienten Controlling-Prozess, als Basis für ein Contract- & Claim- Management, in einem Projekt zu etablieren. Ziel ist die Aufbereitung des komplexen Projektes in eine plan- und steuerbare Struktur. Die Definition einer Baseline, als Basis für Controlling-Prozesse, ermöglicht ein effizientes Änderungsmanagement. Auswirkung und Kosten der Änderung sind vor der Durchführung bekannt. Zusätzliches Potential für Change Orders (Änderungen des Vertragsgegenstandes) wird frühzeitig identifiziert, so dass nur bezahlte Änderungen umgesetzt werden. Störungen bzw. Mehraufwand, der durch Andere zu vertreten ist, wird frühzeitig erkannt, so dass eine ausführliche Dokumentation zur Durchsetzung des Schadensersatzes angelegt werden kann.

Im Rahmen der Reihe „Knowledge Series“, hat die „Contract Academy“ Bücher erstellt, die die Abläufe des Vertrags- und Claims-Managements beschreiben:

- Band I: Vertragsmanagement im Projektgeschäft
- Band II: Projektcontrolling: Ansprüche identifizieren
- Band III: Claims-Management: Ansprüche bewerten
- Band IV: Das Pro:Claim-Konzept: Claims erfolgreich verhandeln