



Ralf Zischke; SWD-AG
Dr. Manfred Fitzner; project biz

Punktgenaue Budgetsteuerung von Baumaßnahmen

Summary

Der Marktdruck kommt bei Energieversorgern immer stärker zum tragen. Investitionen in die Netze und erfolgswirksame Mittel für Instandhaltungsmaßnahmen müssen werthaltig umgesetzt werden. Im Fokus hierbei stehen Budgeteinhaltung und Termintreue.

Mit welchen Tools und Methoden können Bauleiter ihre Aufgabe bereichsübergreifend steuern und die Serviceprozesse des Unternehmens zur Unterstützung der Logistik optimal nutzen?

Bei den Stadtwerken Düsseldorf wurde in einer dedizierten Maßnahme die Controllingmethode Multiprojecting eingesetzt. Im folgenden Artikel werden die Erfahrungswerte bei der Umsetzung und weitere interessante Möglichkeiten aufgezeigt.

I . Ausgangssituation

Unzureichend: Kumulierte Betrachtung von Ressourcen und Budgets

Ver- und Entsorger planen ihre Budgets für Instandhaltung und Erneuerung nach strategischen Gesichtspunkten und Erfahrungswerten. Eingangsgrößen für die Planung sind Aufgabenvorrat, Ressourcen, Budget und Zeit. Ausgangsgrößen sind Auswahl, Terminierung und Budgetierung der Maßnahmen sowie Zuordnung der Ressourcen und Dienstleister.

Oft resultiert eine relativ kontinuierliche Größenordnung der Budgets für Neubau und Instandhaltung. Die erarbeiteten Jahrespläne werden im Allgemeinen erfüllt.

Betrachtung im Detail: Potenziale für Optimierungen werden sichtbar

Werden allerdings einzelne Maßnahmen betrachtet, wird man Über- bzw. Unterschreitungen der Budgets feststellen können. Optimierungsansätze können nur gefunden werden, wenn in einem Controllingprozess entsprechende Abweichungen und Gründe bzw. Attribute hierfür identifiziert werden.

Hinsichtlich der Termintreue werden ebenfalls relevante Abweichungen auf der Ebene der einzelnen Baumaßnahme deutlich. Die daraus resultierende wechselnde Auslastung der involvierten Personen und Spezialgeräten gegenüber der Planung führt zu verschenkten Potenzialen.

II. Lösungsansatz

1. Organisation in Projektform

Bei einer Projektorganisation wird der Verantwortungsbereich des Bauleiters erweitert, so dass Einflussmöglichkeiten auf Vorplanung, Ausführungsplanung und Material- und Logistikplanung gegeben sind. Umgesetzt wird diese Erweiterung, indem der Bauleiter mehr, früher und exaktere Informationen erhält und darauf gezielt reagieren muss.



Für den Bauleiter kommt die Pflicht hinzu, die Planungsdaten zu aktualisieren, d.h. die Daten für Termine, Kosten und Fertigstellungsgrad vorausschauend in der Kategorie Erwartet¹ zu pflegen.

2. Nutzung eines integrativen Informationsleitstandes

Durch Unterstützung eines Projektleitstandes wurde der organisatorische Steuerungsmechanismus Coopetition² ermöglicht. Was bedeutet Coopetition in diesem Zusammenhang? Das Wort wird hier genutzt zur Kennzeichnung der Trennung zwischen der Zielstellung, die eigene Aufgabe zu optimieren und der Pflicht, gleichzeitig die Unternehmensziele im Fokus zu behalten.

Die Bauleiter konkurrieren um personelle und technische Ressourcen innerhalb des Unternehmens. Eine Inselsicht auf die Daten der eigenen Baustelle ist unzureichend, um die Optimierung mit den parallel arbeitenden KollegInnen zu ermöglichen. Aktuelle Studien zeigen, dass mehr Wettbewerb und Kooperation Wertschöpfungspotenziale freisetzt. Das Standard-SAP stellt bei weitem nicht alle benötigten Daten für ein dynamisches Projektgeschäft zur Verfügung. Der Leitstand kann hier nutzbringend und zeitnah als elegantes Zusatztool diese Lücken füllen.

Voraussetzung zum Freischalten des Produktivitätspotenzials „Wettbewerb“ (competition) ist die Visualisierung von Statusinformationen auf Basis aktueller Daten, zum Beispiel die Verfügbarkeit spezieller Ressourcen. Dabei müssen all diejenigen Zugriff zu den Informationen haben, die um die gleichen Ressourcen konkurrieren.

III. Umsetzung

Bei den Stadtwerken Düsseldorf sollte eine größere Maßnahme im Bereich der Netzsanierung, bestehend aus ca. 60 Einzelmaßnahmen, in Projektform umgesetzt werden.

¹ Es wird zwischen „Plan“ (Ursprungsplan), „Erwartet“ (aktueller Plan) und „Ist“ (tatsächlich erfasste Kosten) unterschieden. Wichtig für ein optimierendes Projektmanagement ist es, nach einer aktuellen Planung zu arbeiten. Die Erwartet-Planung ist temporär im Leitstand abgebildet, da diese zyklisch angeglichen wird. Der Ursprungsplan wird in der Regel im SAP erfasst. Die ursprüngliche Planung wird benötigt, um im Vergleich zum Ist sowohl die Planungsgüte als auch das Nachtragsmanagement etc. bewerten zu können.

² **Coopetition** ist ein aus den englischen Begriffen cooperation (Kooperation) und competition (Wettbewerb) zusammengesetztes Kunstwort. Es bezeichnet eine Strategie, die eine gezielte, organisierte Kooperation auf der gleichen Wertschöpfungsstufe (horizontale Kooperation) organisiert, während die Kooperationspartner im Markt **im Wettbewerb** zueinander stehen. Diese Strategie kann zwischen, aber auch innerhalb einzelner Unternehmen zur Anwendung gelangen. Als Markt wird hier das Angebot an verfügbaren Ressourcen betrachtet.



Die interne Projektleitung wurde vom Manager Centerbewirtschaftung übernommen. Das Unternehmen project biz wurde mit einer begleitenden Unterstützung beauftragt. project biz nutzt ein Excel-basierten Leitstand zur Steuerung und zum Reporting der Aktivitäten. Für das Projekt wurde eine Auswahl an Grundfunktionen eingesetzt zum Datentransfer zwischen SAP und dem Leitstand sowie für Berechnungen und Visualisierungen.

Zum Start der Großmaßnahme wurden die beteiligten Personen in einem Kick-off über Ziele und Details des Umsetzungsprozesses informiert. Danach wurden die wesentlichen Informationen in einem zyklischen Jour fixe vermittelt.

IV. Fazit

Es wurde der Nachweis erbracht, dass ein operatives Multiprojecting bei der Umsetzung von Baumaßnahmen die Planungstreue der Ausführung verbessert und zu effektiverem Mitteleinsatz führt.

Natürlich bringt operatives Controlling Druck und Dynamik in einen ruhigen, oft eingefahrenen Prozess. Ein gezieltes Change Management ist notwendig, um die Beteiligten zu erreichen. Die Übertragung von mehr Verantwortung auf den Bauleiter gelingt dann, wenn man diesem die Möglichkeit gibt, aktiven Einfluss auf die Erfolgsfaktoren seines Projektes bzw. seiner Maßnahme zu nehmen. Ein Steuerungsinstrument – der Leitstand – ist Voraussetzung für einfaches Handling und Visualisierung der Daten ist Voraussetzung zum Freisetzen von Management Potenzialen.

Will man weitere Potenziale im Bereich innerbetrieblicher Wettbewerb heben, so sollte das Prinzip „Coopetition“ eingeführt und durch gezieltes Informationsmanagement unterstützt werden.

Anschließend sind die Aktivitäten, benötigter Aufwand und die erzielten Ergebnisse aufgelistet.



Aktivität	Aufwand [Personentagen]	Ergebnis
1. Erarbeitung des Gesamtkonzeptes	3-5 *	Erarbeitung des Fahrplans Erarbeitung der Vorstandsvorlage
2. Erarbeitung eines Controllingkonzeptes	2-3 * * Der eingesetzte Gesamtverantwortliche seitens der SWD-AG ist Manager des Bereiches Controlling Netze	<ul style="list-style-type: none"> ■ revisions sichere Abbildung der Großmaßnahme im SAP ■ Schaffung der Grundlage für die Zusammenführung von Plan- und Ist-Daten ■ Schlüsselkonzept (Nummernkreis und –systematik)
3. Abbildung der Controllingstruktur im Tool EVM.biz ³ und Customizing	10	<ul style="list-style-type: none"> ■ Erfassungsblatt für eine Maßnahme, geringster Aufwand zur Erfassung ■ Funktion „Hochladen“ der Plandaten (non-SAP) aus den Erfassungsblättern in den Leitstand ■ Automatisches Laden von Ist-Daten (SAP) ■ Reporting-Struktur ■ Visualisierung kritischer Grenzen
4. Vorbereitung, Durchführung und Protokollierung von Kick-off und Jour fixe	Pro Veranstaltung <ul style="list-style-type: none"> ■ Leitungsteam 1 Tag zur Vor- und Nachbereitung ■ Zeitaufwand Jour fixe pro Bauleiter 1 bis 1,5 h 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Beschleunigung der Bindung externer Partner ■ Engpassmanagement Ressourcen; z.B. Material, Montagekolonnen ■ Lösungen von Herausforderungen im Gesamtkontext ■ aktuelle Aufgabenliste und ergebnisorientierte Dokumentation
5. Erfassung bzw. Aktualisierung der Plandaten pro Einzelmaßnahme	Pro Maßnahme und Woche ca. 10-20 min	Überblick über alle Maßnahmen und somit über <ul style="list-style-type: none"> ■ Aktuelle Bauphase ■ Fertigstellungsgrad ■ Erwartet ■ Abgrenzung zum Geschäftsjahr ■ Ressourcenkonflikte ■ Störungen ■ Risiken
6. Leitstand	automatisiert	Laden SAP-Daten
7. Leitstand	automatisiert	zyklisches Übermitteln eines Projektdatenblattes pro Maßnahme an den verantwortlichen Bauleiter zur Rückmeldung relevanter Informationen
8. Leitstand	automatisiert	Laden der Daten der Einzelmaßnahmen

³ EVM.biz ist ein Excel-Add-On zum Controlling von Projekten / Multiprojekten (siehe auch www.evm.biz)



9. Leitstand	automatisiert	Berechnung der Kennzahlen/Aussagen <ul style="list-style-type: none">■ Verfügt (Obligo + Ist)■ Entwicklung des Bestellwertes■ Verhältnis Baufortschritt zur Entwicklung des Bestellwertes■ Verhältnis Baufortschritt zu Abrechnungsfortschritt■ Budgetausschöpfung in Prozent
10. Leitstand	automatisiert	Reporting zum Management <ul style="list-style-type: none">■ Kennzahlen■ Visualisierungen■ Statusberichte■ Komplettdokumentation

Der Artikel wird im August 2007 in der Zeitschrift Energie & Management unter dem Titel „Punktgenaue Budgetsteuerung von Baumaßnahmen,“ veröffentlicht.