

Projektcontrolling

Ein modernes Instrument der Projektoptimierung und Projektprüfung

Dipl.-Ing. Dr. Matthias Rant, Jahrgang 1944, studierte Wirtschaftsingenieurwesen für Bauwesen und war anschließend im Ausland auf dem Gebiet des Controlling und im Projektmanagement tätig. Diese Controlling- und Baumanagement-Aufgaben hat Rant danach auch in Österreich wahrgenommen – als erster Zivilingenieur für Wirtschaftsingenieurwesen im Bauwesen Österreichs ist er seit 1978 freiberuflich tätig; neben anderen Aufgaben beschäftigte er sich dabei nicht nur praktisch mit dieser Materie. Durch seine Mitarbeit innerhalb der Landesvertretung der Ziviltechniker auf dem Gebiet des Gebührenwesens, also der wirtschaftlichen Basis des Ziviltechnikerstandes, hat sich Rant ein in Österreich einmaliges Spezialwissen angeeignet, das er auch als Vortragender, Sachverständiger und Schiedsrichter weitergibt.

Immer deutlicher wird der Druck der öffentlichen Meinung nach einer Verstärkung der Kontrolle bei öffentlichen Bauprojekten.

Controlling, als zielführendes Prüfinstrument und prüfendes Steuerungsinstrument eingesetzt, ist eine außerordentlich effektive Möglichkeit der Optimierung der Realisierung von Mittel- und Großprojekten sowie zur Verhinderung von Fehlentwicklungen oder Unregelmäßigkeiten.

Der Projektcontroller muß daher auch vom Berufsbild her ein interdisziplinär denkender, wirtschaftlich und juristisch orientierter, im Bauwesen versierter Konsulent sein, er muß sich aber auch durch ein besonders hohes Ausmaß von Unabhängigkeit und Unbeeinflussbarkeit auszeichnen.

Ansatzpunkte für Projektcontrolling

In welchen Bereichen kann die Wettbewerbsfähigkeit bei der Projektrealisierung von großen Projekten noch verbessert werden?

Unsere herkömmlichen Baumethoden sind bereits soweit rationalisiert, daß wesentliche Optimierungsimpulse nicht mehr zu erwarten sind.

Unsere Bauabwicklungsverfahren und das Baucontrolling sind jedoch noch in zahlreichen Belangen ganz wesentlich optimierungsfähig. Aus meiner in- und ausländischen Erfahrung bei den unterschiedlichsten Projekten in der Privatwirtschaft wie auch im öffentlichen Bereich weiß ich, daß Reserven von 10 bis 20% keine Seltenheit sind.

Ähnliche, aus der Industrieproduktion transponierte Ideen sollten auch im Baugeschehen zur Selbstverständlichkeit werden.

Weiters stecken im Zusammenspiel der am Bau Beteiligten und in der Anwendung von Projektcontrollingmöglichkeiten, aber auch in der Verbesserung der Planungsorganisationsmethoden noch zahlreiche, bisher noch nicht ausreichend aktivierte Reserven.

Dies gilt ganz besonders für die Transparentmachung der Kosten der Nutzerwünsche. Ein Thema, welches gerne totgeschwiegen wird, nämlich die Frage, ob man diese Investitionen in dieser Form überhaupt braucht.

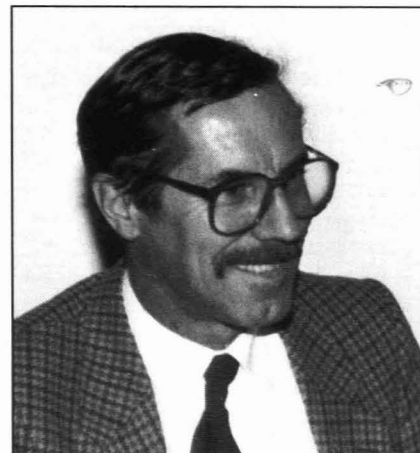
Nur allzuoft werden Nutzerwünsche – verständlicherweise – in einem zu hohen Ausmaß einfach deshalb realisiert, weil die daraus dem Investor entstehenden Kosten (Investitions- und vor allem Folgekosten) nicht vor der Entscheidung als objektivierte Entscheidungsgrundlage vorliegen.

Häufig schleichen sich manchmal sehr kostenintensive Wünsche in das Anforderungsprofil eines Projektes ganz einfach ein, ohne vorher einer zumindest vereinfachten Kosten-Nutzenanalyse unterzogen worden zu sein. Ganz besonders trifft dies auf die Folgekosten eines Projektes zu.

Besonders groß ist diese Gefahr, wenn der Investor, der Projekterrichter und der Nutzer nicht ident sind, wie dies bei der öffentlichen Hand häufig der Fall ist.

Vorbehalte beim Projektcontrolling beziehen sich weniger auf Anwendungsfragen des Projektcontrolling, sondern vielmehr auf die Tatsache, daß das Projektcontrolling natürlich auch viele, gleichsam verdeckte Zusammenhänge stört, an die Oberfläche bringt oder unterbindet. Derartige Transparentmachungen sind naturgemäß in manchen Bereichen manchmal nicht angestrebt. Sie müßten jedoch besonders bei der öffentlichen Hand wegen der Verpflichtung zur Sparsamkeit und Wirtschaftlichkeit eine besondere Bedeutung haben.

Darüber hinaus entsteht alleine durch das Vorhandensein einer Controlling-



instanz ein nicht zu übersehender Optimierungseffekt. Das Gefühl der Kontrolle und die Verpflichtung der entsprechenden Entscheidungsaufbereitung lassen viele „Zufälle“ und „Nachlässigkeiten“ erst gar nicht auftreten.

Dies ist auch ein wesentlicher Grund, weshalb das Projektcontrolling bis heute kaum die ihm zustehende Entwicklung erreichen konnte und weshalb Projektcontrolling überwiegend im privatwirtschaftlichen Bauwesen angewendet wurde. Daher sollte bezüglich des Projektcontrolling keine Einschränkung stattfinden, sondern eher eine Ausweitung.

So könnten ein qualifiziertes Controlling im öffentlichen Bereich und ein funktionsfähiges Projektcontrolling die vorhin zitierte Diskrepanz zwischen den „Zielen öffentlicher Einrichtungen und den privaten Zielen der mit diesen in Beziehung stehenden Personen“ zweifellos vermindern.

Ein funktionsfähiges Controlling im öffentlichen Bereich, das sich horizontal und vertikal durch alle Strukturen erstreckt, wird die Klarheit über die Ziele öffentlicher Einrichtungen deutlich verbessern.

Erst in jüngster Zeit beginnt man auch im Bereich der öffentlichen Bauten verstärkt begleitende Kontrollen einzusetzen. Nur wird bedauerlicherweise bei diesen begleitenden Kontrollen der Schwerpunkt nahezu ausschließlich auf die Prüfung der Projektabläufe gelegt – die zahlreichen anderen, mindestens ebenso wichtigen Aufgaben, die das Instrument des Projektcontrolling darstellt und die erst der Projektoptimierung dienen, kommen nicht zum Einsatz.

Eine der bedeutungsvollsten, wenn auch schwierigsten Aufgaben des Projektcontrollers ist es, rechtzeitig und umfassend alle wichtigen Kriterien bei

Projektrealisierungen zu erkennen und transparent zu machen. Dies mag die Entscheidungsvorbereitung scheinbar verkomplizieren, wird aber sicher dazu beitragen, daß die Gefahr von Fehlentscheidungen vermindert und die in Zukunft immer bedeutendere Einbindung der Öffentlichkeit und anderer Projektbetroffener in das Projektgeschehen in qualifizierter Form veranlaßt wird.

Das Problem des „Quasimonopols von Experten“ kann durch den Projektcontroller ebenfalls deutlich verringert werden, da er, wenn auch nicht Spezialist auf einem bestimmten Gebiet, durch seine Ausbildung imstande sein muß, die Äußerung von Experten entsprechend zu würdigen, zu werten und gegebenenfalls durch die Beiziehung weiterer Fachleute zu relativieren.

Auch stellt sich eine wesentliche Aufgabe für den Projektcontroller darin, das Projekt hemmende Konflikte vermeiden zu helfen oder für zielkonforme Realisierung des Projektes erforderliche Konfliktlösungen oder konstruktive Kritik zu fördern.

Meist ergibt sich daraus ein für das Projekt und den Bauherrn sehr positiver und förderlicher Interessensausgleich der Projektbeteiligten.

Eine der wichtigsten Grundleistungen des Projektcontrollers besteht in einem konsequenten Soll-Ist-Vergleich sowie – darauf basierend – einer laufenden Rückkoppelung. Damit sind hinreichende Kriterien für Bedarfsfeststellung, Planung, Errichtung und Betrieb für öffentliche Einrichtungen gegeben. Einer der Schwerpunkte des Leistungsbildes des Projektcontrollers liegt in der vorausschauenden Planung

von Entscheidungsstrukturen und -abläufen. Dadurch wird die Transparenz von Entscheidungen deutlich verbessert bzw. erst ermöglicht.

Eine besondere Funktion des Projektcontrollers liegt in der Frühphase des Projektes, d.h. in der Phase der Zielformulierung und der Erarbeitung der Raum- und Funktionsprogramme und Standardfestlegungen. Insbesondere in dieser Phase – in der der Grad der Kostenbeeinflussbarkeit eines Projektes noch fast am größten ist – kommt dem Projektcontroller gleichsam die Funktion eines Katalysators zu.

Auch die frühzeitige und umfassende Klärung der Aufgabenstellung ist eine der Hauptaufgaben des Projektcontrollers. Sofern auch im öffentlichen Bereich sich die skizzierten Controllstrukturen formen, wäre eine rasche und verbindliche Definition der Aufgaben und der damit verbundenen Maßnahmen wesentlich erleichtert.

Sinn und Zweck

Sinn und Zweck des Controllings ist es, nicht genütztes Rationalisierungspotential sowie Unzukömmlichkeiten und Fehlverhalten im Planungs- und Baugeschehen bereits bei der Entstehung zu entdecken sowie durch die Visualisierung beim Auftraggeber bzw. Bauträger zu beseitigen oder alleine schon durch die Existenz des Controlling überhaupt zu vermeiden.

Eine nachträgliche Kontrolle bzw. eine Revision, wie diese der Rechnungshof durchführt, kann wohl Fehlverhalten aufzeigen, ihre Folgen aber meist nicht mehr beseitigen.

Die nachträgliche Kontrolle durch den Rechnungshof ist eine sehr sinnvolle

und notwendige Einrichtung, da sie eine sehr positive exemplarische Wirkung hat und auch viele Verbesserungsmöglichkeiten aufzeigt.

Jedoch sollte das Ausmaß der Rechnungshofkontrolle nicht übermäßig ausgeweitet werden, wie auch der Vizepräsident des Rechnungshofes, Dr. Fiedler, in einem Beitrag in „Der Sachverständige“ unlängst selbst feststellt.

Auch erschiene es dem Verfasser problematisch, wenn der Rechnungshof gleichsam begleitend kontrollieren würde, da sich daraus fast zwangsläufig in zahlreichen Bereichen eine gleichsam laufende „Mitentscheidung“ und damit verbunden Mitverantwortung ergibt. Wie sollte der Rechnungshof jedoch zu einem späteren Zeitpunkt seine – sich möglicherweise als falsch herausstellende – „Mitentscheidung“ kritisieren.

Ganz besonders wichtig ist es, daß das Controlling von für das jeweilige Projekt geeigneten, sachkundigen, unabhängigen und einem besonderen Berufsethos verpflichteten Personen ausgeführt wird, die voll für ihre Handlungen verantwortlich sind.

Das Controlling hat sämtliche Phasen im Ablauf eines Bauvorhabens wie Planung, Vergabe, Ausführung, Übernahme usw. zu umfassen und muß zu jedem Zeitpunkt dem Bauherrn die notwendigen Informationen in bezug auf Termin, Kosten und Qualität geben können, wobei die Frühphase des Projektes, wie schon oben ausgeführt, von besonderer Bedeutung für ein wirksames Projektcontrolling ist.



BINDER+CO

**DAS SCHÖNE GESICHT
MODERNER GEBÄUDE
DIE GUTE FASSADE
VON BINDER + CO**

- Ihr Partner für Stahlbau und Fassadenbau -



BINDER+CO

Binder & Co. AG, 8200 Gleisdorf, Grazerstr. 19 - 25 und Neugasse 9, Telefon: 03112-2136-0*, Telex: 311551 bg a, Telefax: 03112-2136-300



Das Controlling hat durch die übergeordnete Tätigkeit eine Transparenz und Nachvollziehbarkeit einerseits und eine Objektivierung der Entscheidungsgrundlagen andererseits sowie die Aktivierung von Rationalisierungspotential, d.h. Einsparungsmöglichkeiten bei Investitionskosten und den Folgekosten, sicherzustellen.

Gefahr der Hyperkontrolle

Der Schwerpunkt bzw. die Zielvorstellung des Controlling soll sich auf die wesentlichen Bereiche konzentrieren. Aufgrund meiner Praxis möchte ich hervorheben, daß es nicht sinnvoll ist, eine zusätzliche Überprüfungsinstanz zu kreieren. Vielmehr soll Controlling, wie gesagt, die wesentlichen Bereiche erfassen und die detaillierten Prüfbereiche auf schwerpunktmäßige Stichprobenmäßige Detailprüfungen beschränken. Besonders wesentlich ist in diesem Zusammenhang, die hohe Qualifikation und Erfahrung des Controllers, um die richtigen Stichproben und Schwerpunkte auszuwählen.

Die Gefahr einer Hyperkontrollinstanz muß ausgeschlossen werden – liegen doch auch wesentliche Aufgaben des Controlling nicht im alleinigen Prüfen.

Auch muß ein effizientes Controlling jeweils mit soviel Vorlauf arbeiten, daß durch die Tätigkeit des Projektcontrollers keine Verzögerungen entstehen – soll er doch den Projektablauf optimieren.

Rationalisierungspotential

Controlling der interdisziplinären Gesamtplanung auf Aktivierung des zusätzlichen Rationalisierungspotentials, insbesondere durch Controlling der Übereinstimmung und Zweckmäßigkeit sowie Wirtschaftlichkeit der Planungs- und Funktionsvorgaben des Bauherrn und damit gleichsam eine Kosten-Nutzenanalyse dieser Vorgaben zu einem Zeitpunkt, zu dem diese noch abänderbar sind.

Verbesserung der Transparenz und Nachvollziehbarkeit der Entscheidungsaufbereitung und Entscheidungsfindung der handelnden Baubeteiligten.

Time-Controlling

Herstellung der Transparenz der Entscheidungsabläufe und Entscheidungsfristen sowie einer vorausschauenden Kontrolle der am Baugeschehen beteiligten Entscheidungsträger bezüglich der Einhaltung dieser Fristen und Abläufe. Weiters ein vorausschau-

des Controlling der einzelnen Planungs- und Ausführungstermine samt einer Analyse der daraus entstehenden Konsequenzen.

Besonders in der Auswahl und der Realisierung einer ökonomisch kurzen Bauzeit liegt ein hohes Einsparungspotential; ein Potential, welches bei Projekten, die von der öffentlichen Hand selbst abgewickelt werden, kaum ausgeschöpft wird. Nicht zuletzt deshalb weicht die öffentliche Hand neben Finanzargumenten auf Bauträgerkonstruktionen aus, um die teuren Bauzeitverlängerungen zu vermeiden.

Economie-Controlling

Eine wesentliche Funktion des Controllers ist auch die Information und Beratung des Bauherrn im Hinblick auf die Wirtschaftlichkeit unter Berücksichtigung von Betriebs- und Finanzierungskosten sowie über die Möglichkeiten und Auswirkungen von Kostenersparnissen.

Auch die ökonomische Prüfung des Raum- und Funktionsprogrammes und anderer Rationalisierungspotentiale insbesondere durch Diskussion und konstruktive Kritik zählen dazu.

Cost-Controlling

Der Controller hat auch das Controlling der Kostensituation in jeder einzelnen Planungsphase unter Bedachtnahme auf die Kostenvorgaben und die Ergebnisse der projektbeteiligten Konsulenten zu realisieren wie auch das frühzeitige Aufzeichnen von kostenrelevanten Änderungen oder anderen kostenrelevanten Entscheidungen.

Leistungscontrolling

Das ist insbesondere das Controlling der vertragsgemäßen Erbringung aller Leistungen.

Eine der wichtigsten Steuerungsfunktionen ist die Definition der Einzelziele, das Umsetzen dieser Einzelziele in Gesamtziele und vor allem die Integration der vielfältigen Zielvorstellungen und das Hinführen zu einem Gesamtoptimum. Abgesehen von einer möglichen weitreichenden Wirkung des Controllingmodells erstreckt sich die mögliche Funktion des Projektcontrollers über alle Phasen des einzelnen Bauprozesses.

Projektcontroller

Das Projektcontrolling sollte aus Gründen der Unabhängigkeit und

Unbeeinflussbarkeit grundsätzlich unmittelbar dem Entscheidungsträger des Bauherrn zugeordnet sein und jeder Weisung anderer am Planungs- und Bauablauf Beteiligter entzogen sein, d.h. der Projektcontroller muß ein unabhängiger Konsulent sein.

Der Projektcontroller muß auch vom Berufsbild her ein interdisziplinär denkender, wirtschaftlich und juristisch orientierter, im Bauwesen versierter Konsulent sein und diese Leistungen weitestgehend persönlich durchführen.

Von besonderer Bedeutung ist in diesem Zusammenhang, daß der Ziviltechniker im Zuge von Prüfungen und Gutachten Urkunden errichten kann, die öffentlichen Urkunden gleichzuhalten sind. Dies wird besonders für die öffentliche Hand als Auftraggeber, aber auch für Private von Bedeutung sein. Sei es nur im Rahmen des Prüfwesens oder im Zuge von Beweissicherungen.

Der Verpflichtung der Sparsamkeit und der Wirtschaftlichkeit, insbesondere in der öffentlichen Bauabwicklung, könnte viel besser Rechnung getragen werden, wenn diese das Projektcontrolling als Katalysator für eine konstruktive und positive Diskussion und Kontrolle der Abläufe von externen und unabhängigen, interdisziplinär versierten und kompetenten Konsulenten durchführen ließe. Die Kosten dieser Controllingleistungen sind im Verhältnis zum Einsparungspotential vernachlässigbar und liegen unter der Skontogrenze. Ziviltechniker sind schon gemäß ihrer Funktion aufgrund des Ziviltechnikergesetzes im Gegensatz zum Gewerbe und zur Industrie für Controllingaufgaben nahezu alleine prädestiniert.

Es gibt somit keine vernünftigen Gründe die dagegensprechen, Controllingaufgaben ausschließlich an Ziviltechniker zu vergeben.

Eine Chance

Es erscheint mir unverständlich, da eine Absicht kaum unterstellt werden kann, daß die Vertreter der öffentlichen Hand, ob nun Politiker oder Spitzenbeamte, vom Instrument des Projektcontrolling nicht entsprechend mehr Gebrauch machen. Insbesondere deshalb, weil die Kosten für die Projektcontrollingleistungen sowohl in Relation zu den Gesamtkosten des Bauwerkes als auch in Relation zu den Erträgen vernachlässigbar klein sind.

Projektcontrolling, eine Chance für die öffentliche Hand – nützen wir sie!