

Rückbesinnung auf die Kernkompetenzen

Zuckerhut-Strategie für Ingenieurbüros im Baumarkt

Das hohe Preisniveau schweizerischer Fachkräfte zwingt im internationalen Markt zur Reduktion auf das Wesentliche. Zurück zu den Kernkompetenzen, verlangt deshalb die "Zuckerhut-Strategie". Denn international beherrschten Fachkräfte aus "Billig-Lohnländern" mit guter Ausbildung und tiefen Kosten weite Teile der Prozesskette Bau. Als international tätiges Schweizer Ingenieurbüro sind wir täglich mit der Frage konfrontiert: Was können wir besser? Die gleiche Frage stellt sich aber auch auf dem Schweizer Baumarkt. Im Sinne einer optimaleren Ressourcennutzung ist auch hier die Schnittstelle zwischen Planung und Ausführung zu überdenken.

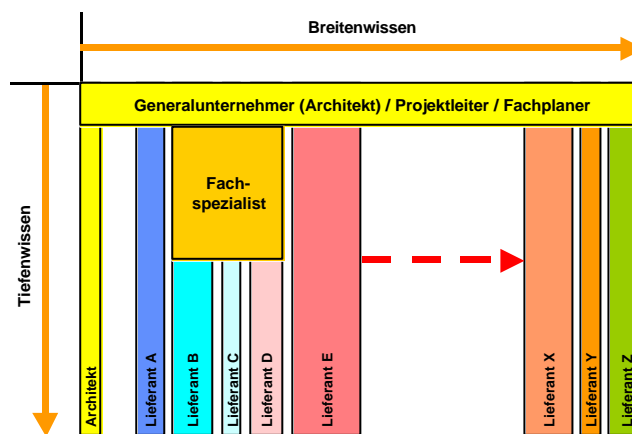
Immer mehr werden wir zu Spezialisten. Die Universalgenies sind ausgestorben¹. Das Wissen explodiert. Viele Unternehmen sind in die Umsetzung des Bauprozesses integriert. Die Schnittstellen sind gleichzeitig Grenzen, wenn der Prozess auf eine Person, eine Firma, einen Verantwortlichen reduziert wird. Je "höher" wir in der Organisation steigen, desto mehr erkennen wir, dass weniger technisches Fachwissen als viel mehr Projektmanagement, Kommunikation und Wirtschaftskenntnisse gefragt sind.

Fragmentierte Projektorganisation

Analysieren wir die Fachkompetenz, erkennen wir, dass der spezialisierte Köhner am Ende der Prozesskette liegt. Damit ist die Forderung der Unternehmen bzw. Lieferanten nach frühzeitiger Integration verständlich². Sie wollen ihr spezifisches Fachwissen in die Planungsphase einbringen.

Einzelne Fachsparten werden nun bereits in sich so komplex, dass übergeordnete Spezialisten enge Segmente abdecken, ohne jedoch die Ausführungsverantwortung für das Werk zu übernehmen. Sie weisen ein erweitertes Spezialistenwissen auf. Nachstehende *Grafik 1* erläutert diese Erkenntnis.

Zuckerhut - Strategie BÜHLER + SCHERLER AG



St. Gallen, 16.04.02

Zuckerhut.PPT
©/BuW020'416

Blatt 1

Grafik 1

¹ Siehe auch F. Malik, "Führen, Leisten, Leben", ISBN 3-421-05370-7, S. 15 ff

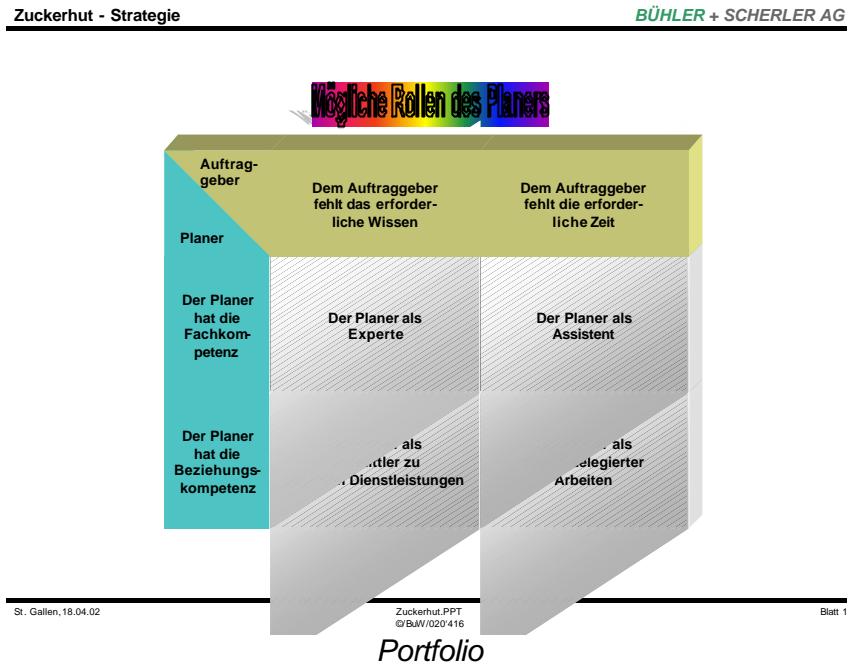
² GSGL, Business Excellence, Dezember 2001

Büro versus Baustelle

Unternehmer und Lieferanten sehen sich zunehmend stärker diesem Berater- und Management–Stab ausgesetzt. Der Konflikt "Büro versus Baustelle" verschärft sich, da Berater in der Regel beschränkte Verantwortung übernehmen und diese weitgehend an die Ausführung delegieren. Der Berater weiss theoretisch, was, warum zu tun ist, dem steht der Praktiker mit seinem Wissen entgegen, wie und zu welchem Preis³ es zu tun ist.

Zukunft für Beratende Ingenieure

Die erfolgreiche Koexistenz von Planung und Ausführung verlangt zuerst die Analyse der Rolle des Planers. Das *Portfolio* zeigt die Möglichkeiten auf.



Verfügt der Planer über Expertenwissen, wird er eher begrenzt eingesetzt und in der Regel auch vom Unternehmer akzeptiert. Häufiger treffen wir aber den Fall an, dass der Fachplaner schwergewichtig die Beziehungskompetenz aufweist und vorwiegend als Vermittler von Dienstleistungen in Erscheinung tritt. Er hebt sich mit seinem Fachwissen nicht entscheidend vom Fachwissen des Unternehmers bzw. Lieferanten ab.

Expertenwissen richtig eingesetzt

Der Begriff Zuckerhut-Strategie⁴ definiert die Rückbesinnung auf die Kernkompetenzen des Fachingenieurs im Hochbau. Der Berater hat sich im Expertensegment zu bewegen. Nachstehende Begriffe zeigen, wo das Expertenwissen planender Ingenieure gefragt ist.

Die Forderung nach Evaluation

Dem Beschaffungsmarkt kommt eine zentrale Bedeutung zu. Damit der Bauherr für sein Objekt den besten Preis erhält, muss ein Evaluationsverfahren stattfinden. Dieses einem Lieferanten zu überbinden, ist erfahrungsgemäss problematisch. Damit der Markt spielt, müssen Qualitätsdefinition und Festlegung des Projektumfangs neutral erfolgen⁵. Dies wird in Zukunft immer wichtiger, da neue Formen der Beschaffung über Internet den Markt breit öffnen.

³ Bauindustrie im Umbruch, SBI 1998, Seite 20

⁴ Begriffsbestimmung durch Prof. Dr. U. Füglistaller, IGW, Universität St. Gallen

⁵ These 1, UBS Outlook, Bauwirtschaft

Einerseits muss dem Lieferanten die Möglichkeit geboten werden, sein Tiefenwissen projektbezogen auszuspielen, andererseits müssen alle Angebote auf gleichem Qualitätslevel sein. Diese Schere zwischen freiem Angebot einerseits und klarer Spezifikation andererseits verlangt nach neuen Ausschreibungsformen. Dabei kommt uns entgegen, dass sich die Materialien qualitativ immer mehr ähnlich sind, die gute Idee hingegen Marktvorteile bringen kann.

Optimierungsmöglichkeiten

Jedes Fachgebiet hat in der Angebotsdokumentation die ihm eigene Reduktion auf das Maximum zu ermitteln. *Wird ein Projekt zu früh und zu detailliert ausgearbeitet, kann das Optimierungspotenzial nicht ausgeschöpft werden*⁶. Die Ausbildung der verschiedenen Fachplaner unterscheidet sich stark. So wird der Bauingenieur mehr technisches Expertenwissen einbringen als der Sanitär- und Elektroplaner. Die Ausführungsplanung gehört aber in allen Fällen eher in die Hand des Unternehmers und Lieferanten.

Die Forderung nach Kontrolle

Wird der Fachingenieur nach der Vergabe bereits aus dem Projekt entlassen, fehlt dem Bauherrn die Überprüfung der festgelegten Qualität. Im internationalen Markt bleibt deshalb der Fachingenieur im Projekt. Er prüft die vom Unternehmer/Lieferanten abgegebenen Spezifikationen und Pläne, kontrolliert die Einhaltung der Qualitätsmerkmale und ist bei der Endabnahme dabei. Damit hat der Bauherr die Gewissheit, dass das Objekt nach seinen Wünschen umgesetzt wird. Auch kann während der Realisierung allenfalls korrigierend eingegriffen werden. Umgesetzt auf die Schweiz würde dies bedeuten, dass der Leistungsumfang des Ingenieurs im Anschluss an die Beschaffung neu spezifiziert werden müsste.

Zusammenfassung Zuckerhut-Strategie

- Der Ingenieur wird nur dort eingesetzt, wo er mehr Nutzen bringt als der Unternehmer/Lieferant. Konzept, Beschaffung, Kontrolle.
- Die Beschaffung konzentriert sich auf Funktionalität und Qualität.
- Die Kontrolle (Supervision) überprüft die geforderte Qualität auf Basis der Vergabedokumente bezüglich Planung, Lieferung, Ausführung.

BÜHLER + SCHERLER AG ist ein international tätiges Ingenieurbüro für elektrische Installationstechnik und Automation. Die permanente Auseinandersetzung mit nationalen und internationalen Projekten lässt Vor- und Nachteile einzelner Bau-Projektmanagements erkennen. Eine aufgrund unserer Beschaffungsdokumente durchgeführte internationale Internet-Auktion für elektrische Anlagen, zeigte uns die Wichtigkeit genauer Spezifikationen einerseits, aber auch das gewaltige Sparpotenzial andererseits. Im schweizerischen Baumarkt sind wir noch weit von solchen Experimenten entfernt. Wir haben uns aber frühzeitig auf diesen dynamischen Markt einzustellen.

Verfasser	Werner Buob
Firma	BÜHLER + SCHERLER AG
Funktion	Geschäftsleiter
Adresse	Zürcher Strasse 511 CH 9015 St. Gallen
Telefon	++41 713 139 805
Telefax	++41 713 139 890
E-mail	w.buob@buhler-scherler.com
Jahr	2002

⁶ Hans-Ulrich Meister, UBS, Forum Allianz der Bauindustrie-Organisation, 2002