



Klarheit auf der Baustelle für zufriedene Kunden

Bericht vom ersten VDMA-Seminar „Montagemanagement für die Praxis“

Viele Maschinen- und Anlagenbau-Unternehmen müssen vertraglich die Montage ihrer Lieferungen auf der Baustelle ihrer Kunden überwachen, bisweilen sogar verantwortlich leiten. Ziel der Kunden ist hierbei, von ihren Lieferanten möglichst umfassende Leistungszusagen und Risikoübernahmen zu erhalten. Ein erstes VDMA-Intensivseminar beschäftigte sich mit dem Thema Anfang Januar, eine zweite Veranstaltung folgt am 8.–9. Mai 2008.

Mitwirkungspflichten des Kunden, Liefer- und Leistungsgrenzen, vertragliche Beziehungen der an der Montage und Inbetriebnahme Beteiligten und richtiges Reagieren bei Störungen des Bauablaufs waren die Themen des ersten Intensivseminars „Montagemanagement für die Praxis“, das das VDMA-Maschinenbau-Institut im Januar für Baustellenverantwortliche, insbesondere Richtmeister, Supervisoren, Baustellen- und Montageleiter sowie Projektleiter veranstaltet hat.

Diese Fachleute setzt der Maschinen- und Anlagenbau für die Montage seiner Lieferungen ein. Sie stehen zwar technisch „ihren Mann“, sind jedoch hinsichtlich der vertraglichen Grundlagen ihres Handelns oftmals nicht sensibilisiert:

- Was tun, wenn die Baustellenzufahrt nicht vorbereitet ist?
- Wie reagieren, wenn der Kunde den Montageablauf ändert?
- Muss ein Brief geschrieben werden, wenn die Montagefirma des Kunden in Terminverzug gerät?
- Was sollte im Baustellentagebuch vermerkt werden?
- Wie verfahren, wenn das vom Kunden zugesagte Hilfspersonal unqualifiziert ist?

Durch unprofessionelles Baustellen- und Montagemanagement gehen viel Zeit und Geld verloren:

- Eigene Ansprüche (Claims) können nicht geltend gemacht werden.
- Unberechtigte fremde Forderungen können nicht abgewehrt werden.
- Wertvolle Ressourcen sind länger als geplant gebunden.
- Und das Schlimmste: der Kunde ist nicht zufrieden.

Umfang spezifizieren

Wie umfangreich ist gemäß Vereinbarung die Montageüberwachung? Welche Rechte und Pflichten obliegen den Richtmeistern vor Ort? In welchem Vertragsverhältnis sind sie tätig, und was müssen sie bei Störungen im Montageablauf unternehmen? Sind die entsandten Montageleiter nur für die vom eigenen Unternehmen gelieferten Teile verantwortlich, oder auch für fremde Anlagenkomponenten, vielleicht zusätzlich sogar für den Stahlbau sowie Gebäude und Zuleitungen?

Insgesamt sind auf Baustellen Qualität, Termine und Kosten zu überwachen, die Sicherheit und Zusammenarbeit zu organisieren, das Kundenpersonal zu schulen und die Inbetriebnahmen sicherzustellen. Welche dieser Handlungsbereiche sind mit dem Kunden vertraglich vereinbart? Und in welchem Umfang sollen beispielsweise Qualitätskontrollen vorgenommen werden: Reichen Stichproben, oder sind 100-prozentige Prüfungen erforderlich?

Und nicht zu vergessen: Die Haftung korrespondiert mit der übernommenen Verantwortung. Wer also steht beispielsweise für Schadensersatz aus Produktionsausfällen gerade, die auf Montageängel zurückzuführen sind?

Verantwortlichkeiten und Kompetenzen sind untrennbar verbunden: Wie sind

Foto: Boecker



Lieferanten und Kunden müssen die Zuständigkeiten bei der Montage auf der Baustelle klar vereinbaren, damit Baustellenorganisation, Haftungs- und Sicherheitsgrenzen von Anfang an geklärt sind.



Anweisungsbefugnisse, Kommunikations- und Berichtswege geregelt?

Dies alles muss geplant und vereinbart sein, damit Baustellenorganisation, Haftungs- und Sicherheitsgrenzen von Anfang an geklärt sind. So kümmert sich die Polizei zum Beispiel bei Unfällen zuerst um diese Fragen.

Claimsmanagement auf der Baustelle

In einer perfekten Welt gäbe es auch den perfekten Plan. Die Baustellenrealität sieht jedoch anders aus: Störungen und Änderungen sind eher die Regel als die Ausnahme. Jetzt kommt es darauf an, die Abweichungen vom Plan zu erkennen, die Verantwortlichkeiten zu klären, die Auswirkungen auf Zeit und Kosten zu bewerten und schließlich die daraus entstehenden Ansprüche (Claims) geltend zu machen und zu beweisen. Dazu müssen die Montagemanager ihren „Plan“ und ihre Rolle im Claimsmanagement des Unternehmens genau kennen: Rechtzeitige Information und sorgfältige Dokumentation sind entscheidend für den Claim- und damit manchmal sogar den Projekterfolg!

Diskussionen und Fallbeispiele

Montageleute sind immer in Bewegung. Darauf stellten sich die Veranstalter des

Intensivseminars ein, indem sie Vorträge mit Diskussionen, Fallbeispielen im Plenum und Übungsaufgaben in Kleingruppen abwechselten: „Zur Sicherstellung der Wissensvermittlung haben wir einen Zeitanteil von circa 50 Prozent für Diskussionen und Fallstudien vorgesehen“, berichtet Ralf von Breitenbach, Inhaber des gleichnamigen Beratungsunternehmens, der zusammen mit Volker Stroh, VDMA-Arbeitsgemeinschaft Großanlagenbau, das Seminar entwickelt und durchgeführt hat. „Durch diesen hohen Übungsanteil, hauptsächlich in Kleingruppen, erreichen wir einen hohen Aktivierungsgrad der Teilnehmer. Außerdem schaffen wir damit optimale Voraussetzungen für den Wissensaustausch innerhalb der Gruppe und zwischen den vertretenen Unternehmen.“ Aber auch ein weiterer Effekt war den Veranstaltern wichtig, nämlich durch die Bearbeitung gemeinsamer Probleme das Verständnis und die Zusammenarbeit zwischen den Projektleitern, Montageingenieuren, Supervisoren und Richtmeistern zu verbessern.

Vertrag nicht verstauen

„Ich werde mir den Vertrag in Zukunft sehr viel genauer ansehen, bisher habe ich mir dafür kaum die Zeit nehmen

können“, fasst Frank Dochow, erfahrener Montageleiter bei der Humboldt Wedag GmbH aus Köln, seine Erkenntnisse aus dem Seminar zusammen. „Jetzt weiß ich, worauf ich achten muss und wo es für meine Firma brenzlich wird.“ Frank Padur, Senior Project Manager bei der Friedrich Kocks GmbH & Co. KG aus Hilden, nimmt sich vor: „Ich werde in Zukunft unsere Richtmeister noch besser auf ihre Einsätze vorbereiten, ihnen vor allem die Verträge ausführlicher erklären. Beim nächsten Seminar sind von Kocks bestimmt wieder Teilnehmer an Bord.“

Wissen für die Praxis

Christian Loch von der MAN Diesel SE, Augsburg, lobt die hohe Praxisrelevanz des Seminars: „Mir hat vor allem die grafische Darstellung der Vertragsstrukturen und der Leistungsbilder im Bereich Montagemanagement gefallen. Besonders hilfreich waren die Praxisbeispiele zum Thema Vertragsstörungen, die wir mit einer einfachen Systematik professionell zu lösen lernten.“

Markus Grauer, Projektleiter bei MAN Diesel, und sein Kollege Thorsten Rosengart ergänzen: „Wir werden uns gleich nächste Woche zusammensetzen und unsere Vertragstexte anschauen. Da werden wir im Hinblick auf dieses Seminar sicher einiges zu konkretisieren haben.“ Dem schließt sich auch Gregor Magiera, Projektleiter bei Humboldt Wedag an: „Ich habe bereits einen Termin mit unserem Vertrieb gemacht, hier haben wir Verbesserungspotenzial.“

Montageleiter sensibilisiert

„Zukünftig werden wir unsere Baustellenberichte regelmäßiger einfordern und noch besser auswerten“, nehmen sich die Montageprojektleiter Jochen Dohalt von Voith Siemens Hydro Kraftwerkstechnik GmbH & Co. KG und Rolf Raffin von Voith Paper Rolls GmbH & Co. KG, beide aus Heidenheim, vor. „Wir werden unsere Richtmeister weiter sensibilisieren, Änderungen und Störungen auf der Baustelle zu kommunizieren.“ In den meisten Unternehmen werden die Nachträge selbst aber nach wie vor vom Projektmanage-



Foto: KSB

Montage-Fachleute im Maschinen- und Anlagenbau sind die Zielgruppe der VDMA-Seminarreihe „Montagemanagement für die Praxis“.



Zweites VDMA-Seminar am 8.– 9. Mai 2008

Montagemanagement für die Praxis

Aufgrund des Interesses an dem ersten VDMA-Seminar zu diesem Thema Anfang Januar 2008 bietet das Maschinenbau-Institut (MBI) einen zweiten Termin an.

Termin: 8.–9. Mai 2008

Ort: Frankfurt

Teilnehmergebühr: 605 Euro für VDMA-Mitglieder.

Die Teilnehmerzahl ist auf 20 Personen begrenzt.

i Weitere Informationen und Anmeldeunterlagen können angefordert werden bei: e.bertermann@vdma.org, Telefon +49 69 6603-1504

ment-Büro aus formuliert und gestellt, um die Kollegen vor Ort nicht noch zusätzlich zu belasten.

Wie sag ich's meinem Kunden?

Nicht nur die „harten Fakten“ des Baustellenmanagements wurden auf dem VDMA-Seminar behandelt, sondern auch Fragen nach dem Zeitpunkt und nach Wegen, dem Kunden Probleme auf der Baustelle zu kommunizieren, die für ihn Mehrkosten bedeuten können. Beispielsweise stellten sich die Teilnehmer in einer Gruppendiskussion die Frage, was der Kunde wohl denkt, wenn berechtigte Ansprüche nicht geltend gemacht werden? Die nicht gerade schmeichelhaften Antworten kamen ohne langes Zögern: „Die haben zu hohe Preise“, „Die haben nicht gemerkt, dass sie Ansprüche haben“ oder „Die haben selbst Dreck am Stecken und trauen sich deshalb nicht“ waren nur

einige Aussagen. Einhellig waren die Teilnehmer der Meinung: „Wir sollten mehr darüber nachdenken, welchen Nutzen der Kunde von unseren Hinweisen hat. Denn in der Regel verbinden wir diese ja mit konkreten Lösungsvorschlägen und eröffnen unseren Partnern dadurch rechtzeitige Entscheidungsoptionen. Das VDMA-Seminar ‚Montagemanagement für die Praxis‘ war uns hierfür jedenfalls eine wirksame und praxisnahe Hilfe.“

> Mul-29

Autoren dieses Beitrags:

Ralf von Breitenbach

ist Inhaber des Beratungsunternehmens Ralf von Breitenbach Project Management, Oestrich-Winkel.

Volker Stroh

VDMA-Arbeitsgemeinschaft Großanlagenbau
Telefon +49 69 6603-1275
volker.stroh@vdma.org

Risikant sind nicht nur schief sitzende Steckdosen

VDMA entwickelt Risikomanagementsystem für KMU

Risikomanagement ist nichts Neues, bekommt aber durch das Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG) auch für kleine und mittlere Unternehmen (KMU) eine neue Dimension und Wichtigkeit. Obwohl nicht unmittelbar gesetzlich vorgeschrieben, bietet ein Risikomanagementsystem (RMS) den KMU wesentliche Vorteile. Der VDMA hat für seine Mitgliedsfirmen ein Verfahren entwickelt, um zügig eine Risikoinventur durchzuführen.

Große Kapitalgesellschaften und auch andere, die sich am Kapitalmarkt finanzieren, müssen es schon lange: Ihren Kapitalgebern (Aktionären und Anlegern) einmal im Jahr über „... bestandsgefährdende“ Risiken berichten. Hiermit soll dem Prinzip des vorsichtigen Kaufmannes Rechnung getragen werden, um den Bestand des Unternehmens auch weiterhin sicherzustellen. Nach § 91 Abs. 2 AktG hat der Vorstand beziehungsweise die Geschäftsführung eines Unternehmens geeignete Maßnahmen zu treffen, damit „... den Fortbestand des Unternehmens gefährdende oder die Vermögens-, Ertrags- oder Finanzlage wesentlich beeinträchtigende Entwicklungen früh erkannt werden...“. Hierzu muss ein

Risiko-Früherkennungssystem eingerichtet werden. Damit sollen die Sorgfaltspflichten der Geschäftsführung gemäß § 93 Abs. 1 AktG konkretisiert werden. Obgleich § 290 Handelsgesetzbuch (HGB) Abschluss und Lagebericht auf das Mutterunternehmen beschränkt, wird doch nach § 317 Abs. 4 HGB vom Wirtschaftsprüfer untersucht, ob eine konzernweite einschlägige Risikofassung gegeben ist.

„Bestandsgefährdung“ ist relativ

Diese Definition hat der Gesetzgeber nicht hinreichend ausgeführt. Ein Blick auf den Maschinen- und Anlagenbau zeigt, dass eine Bestandsgefährdung für jedes Unternehmen anders aussehen

kann, wenngleich auch typische Erscheinungen durchaus allgemeinverbindlich beschrieben werden können. In weiteren Ausführungen versteht der Gesetzgeber ebenso pauschal solche Risiken, welche „... für sich allein genommen, aber auch im Verbund mit anderen einzelnen Risiken sich auf die Unternehmung bestandsgefährdend auswirken können...“.

Lean Risk Management

Während für große Unternehmen mit all ihren Berichtspflichten ein umfassendes detailliertes Risikomanagement unerlässlich ist, reicht für KMU oftmals eine etwas einfachere Risikobetrachtung und -berichterstattung. Trotzdem ist die Zielsetzung die gleiche:

- Risiken identifizieren,
- Risiken kommunizieren,
- Risiken managen.

Insbesondere die Klassifizierung der identifizierten Risiken erfolgt bei großen Unternehmen mit Geld bewertet in mindes-