Zeitschrift: IABSE reports of the working commissions = Rapports des commissions de travail AIPC = IVBH Berichte der Arbeitskommissionen

Band: 26 (1977)

Artikel: Projektmanagement eines schweizerischen, international tätigen Generalunternehmers

Autor: Schubiger, Richard

DOI: https://doi.org/10.5169/seals-21531

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Mehr erfahren

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. En savoir plus

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. Find out more

Download PDF: 13.07.2025

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, https://www.e-periodica.ch

Projektmanagement eines schweizerischen, international tätigen Generalunternehmers

Project Management of a Swiss General Contractor active in the international market

Management du projet d'une entreprise génerale suisse, active sur le marché international

RICHARD SCHUBIGER
Vize-Direktor
Mobag International
Zürich, Schweiz

DISKUSSIONSBEITRAG ZUM THEMA "BAUAUSFUEHRUNG UND PROJEKTMANAGEMENT"

Der Generalunternehmer ist dem Auftraggeber, dem Kunden gegenüber, verantwortlich für die gesamte Bauleistung. Er garantiert ihm die Funktionstüchtigkeit des Bauwerkes, die Baukosten, die Bautermine und die Bauqualität. Das Projektmanagement des Generalunternehmers umfasst demzufolge die Planung, Anordnung und Kontrolle sämtlicher, am Bauprozess beteiligter Funktionen und Leistungen.

Zur besseren Darstellung der Problematik des Projektmanagements lässt sich der Bauprozess (für den General-Unternehmer identisch mit der Auftragsabwicklung), vereinfacht in drei Phasen aufteilen:

1. Phase - Planung	(Umsetzen der Investitionsabsicht in ein Projekt)
2. Phase - Offerte - Vertrag	(Festlegung der Bauqualität, Baukosten, Bautermine und der vertraglichen Bedingungen)
3. Phase - Bauausführung	(Realisierung der in Phase 1 und 2 definierten Bauaufgabe)

Unbestritten ist, dass die letztliche Verantwortung für die gesamte Auftragsabwicklung (Phasen 1 - 3) sowohl dem Kunden wie dem Aktionär gegenüber, bei der Geschäftsleitung (GL) in der Schweiz liegt.

Aus technischen wie aus ökonomischen Gründen erscheint es zweckmässig zu sein, die Phasen 1 und 2 zentral, in unserem Falle also in der Schweiz, abzuwickeln. Dies ermöglicht einen optimalen Einsatz der für die Planung und die Offertbearbeitung notwendigen Spezialisten (Architekten, Ingenieure, Kalkulatoren, aber auch Finanzfachleute und Anwälte). Dadurch wird aber auch eine laufende Erfahrungsnutzung gewährleistet. Die Phasen 1 und 2 werden im Hause der Geschäftsleitung unter deren direkten Kontrolle bearbeitet.

Die Problematik des Projektmanagements beginnt mit dem Start der Phase 3, also mit der Bauausführung. Die grossen Distanzen zwischen GL und Bauplatz bedingen den Einsatz selbständiger, lokaler Projektmanager, womit Verantwortung und Kompetenzen delegiert werden. Damit stellt sich der GL das Problem des Führens auf Distanz mit oft untauglichen Kommunikationsmitteln.

LOESUNG 1

Die mit der Bauausführung zusammenhängenden Kompetenzen werden weitgehend dem lokalen Projektmanager übertragen. Dies fordert für jedes Projekt eine selbständige Organisation, welche in der Lage ist, den gesamten Bauablauf im Detail zu planen, die Projektkoordination und die Detaillierung der Baukonstruktion zu gewährleisten und die umfangreichen Ausschreibungen, Verhandlungen mit Nachunternehmern und Lieferanten mit Vertragsabschlüssen vorzunehmen. Die Geschäftsleitung wird sich in diesem Falle auf eine minimale Budget-, Leistungs-, Termin- und Qualitätskontrolle beschränken. Die Anforderungen an den Projektmanager sind ausserordentlich hoch.

Vorteile

- Klare Verhältnisse bezüglich Abgrenzung von Planungs- und Koordinationsleistungen, sowie von Verantwortlichkeiten und Kompetenzen zwischen der lokalen Organisation und der Heimorganisation.
- Die sicher besseren Kenntnisse des Projektmanagers bezüglich des lokalen Bau- und Arbeitsmarktes, der lokalen Usanzen und Ressourcen können optimal zugunsten des Projektes eingesetzt werden.
- Die aus dem täglichen Kontakt des Projektmanagers mit dem Kunden entstehenden Informationen und getroffenen Vereinbarungen können direkt verarbeitet und zum Vorteil des Projektes eingesetzt werden.
- Die oft untauglichen Kommunikationsmittel als Verbindung zwischen Geschäftsleitung und örtlichem Projektmanager werden dank der grossen Selbständigkeit minimal beansprucht.
- Einsatz von ausländischen Fachleuten möglich.

Nachteile

- Durch die weitgehende Delegation von Leistung, Verantwortlichkeit und Kompetenz an die im Ausland stationierten Projektteams, entstehen der Person des Projektmanagers entsprechende, selbständige, starke Organisationen, was die Realisierung einer einheitlichen Firmenpolitik erschwert. Es besteht die Gefahr, dass innerhalb einer Firma eigene Firmen entstehen.
- Das Risiko der Delegation von Verantwortlichkeit an eine Organisation, die für jedes Projekt doch eigentlich ad hoc zusammengesetzt wird. (Das Gelingen ist stark personenabhängig).
- Verluste durch erschwerte Koordinationen im logistischen Bereich. (Zentrales Procurement, Transport, Personaleinsatz).
- Die Geschäftsleitung kann in der Regel nur im Rahmen von faits accomplis (vollendeten Tatsachen) in die Auftragsabwicklung eingreifen, was die verantwortungsbewusste Geschäftsführung erschweren kann. Das Risiko der letztlichen Verantwortung ist erheblich hoch.

LOESUNG 2

Die für die Bauausführung wesentlichen Entscheidungen werden durch die Heimorganisation gefällt. Die Baudetaillierung, die Ausschreibungen, die Unternehmer- und Lieferverträge, sowie die detaillierte Bauablaufplanung werden zentral unter demselben Dach der Geschäftsleitung bearbeitet. Die Geschäftsleitung schreibt dem Projektmanager im Detail vor, wie sich die Bauausführung abzuwickeln hat. Der lokale Projektmanager löst mit einem relativ kleinen Stab vorwiegend organisatorische Probleme und kontrolliert Qualität und Quantität.

Vorteile

- Klare Verhältnisse bezüglich Abgrenzung von Leistungen, Verantwortlichkeiten und Kompetenzen zwischen der lokalen Organisation und der Heimorganisation.
- Direkte Führung der Auftragsabwicklung durch den realisierbaren Vorbehalt aller Entscheidungen durch die Geschäftsleitung, kleineres Gesamtrisiko.
- Dank der Zentralisierung können die Fachleute aller Sparten in jeder Beziehung optimal eingesetzt werden.
- Maximales Resultat aus der zentralen Koordination aller logistischen Belangen.
- Durchsetzen einer einheitlichen Geschäftspolitik mit minimalen Mitteln.
- Quantitativ kleinere, also auch kostengünstigere Projektteams im Ausland.

Nachteile

- Erschwerte Nutzung der lokalen Kenntnisse des Projektmanagers zugunsten des Projektes. Der für die Entscheidungen notwendige, entsprechende Input durch den Projektmanager wird in keinem Falle zeitgerecht erfolgen können.
- Aenderungswünsche des Kunden während der Bauausführung können infolge bereits vorzeitig gefällter Entscheidungen kaum oder nur mit grössten Schwierigkeiten berücksichtigt werden.
- Die oft untauglichen Kommunikationsmittel können tatsächlich zum echten Führungsproblem werden.
- Erhöhter Zeitbedarf zwischen Vertragsabschluss und Baubeginn. Trotz teilweiser zeitlicher Ueberlappungsmöglichkeit von Bauvorbereitung und Bauausführung kann ein erheblicher Zeitdruck entstehen, was zu unökonomischen Kapazitätsspitzen führen kann.

Für das Projektmanagement im Ausland wurden mit den beiden grob beschriebenen Lösungen zwei echte Alternativen skizziert. Einer flexiblen, dezentralen Organisationsführung, bei der - unter erhöhten Risiken - praktisch die gesamte Verantwortung an einen Projektmanager delegiert wird, wird eine trägere, zentrale Lösung mit kleineren Risiken und minimalen Verantwortungsdelegationen gegenübergestellt. Jede, heute schon oder in Zukunft, im Ausland tätige Gesellschaft, wird beide Lösungen diskutieren und sich in Kenntnis der Konsequenzen für eine entscheiden müssen.

Ich will mit unserer Erfahrung in der Abwicklung von Auslandprojekten den Diskussionsbeitrag über die Grundsatzfragen des Projektmanagements abschliessen.

Nach anfänglicher Ueberzeugung, dass die Lösung 2 im Grundsatz für unsere Verhältnisse die optimale Organisationsführung sei, lehrte uns die Praxis, dass das Projektmanagement im Ausland ein sehr hohes Mass an Selbständigkeit und Flexibilität aufweisen muss, um den Anforderungen der Kunden und der örtlichen Verhältnisse gerecht werden zu können. Rezepte mit Allgemeingültigkeit gibt es auch hier nicht. Immerhin scheint für den Generalunternehmer die Lösung 1 den Anforderungen von Hochbauprojekten eher angepasst zu sein. Es wäre denkbar, dass für Tiefbauprojekte der Lösung 2 den Vorzug zu geben wäre.