

Implenia setzt auf Lean Management

Neue Sitten auf der Baustelle

von Daniel Imwinkelried 29.12.2016, 07:50 Uhr

Der Schweizer Branchenführer Implenia bekämpft mit Methoden aus der Industrie die chronisch schlechte Produktivität des Bausektors.



Bei Implenia muss mittlerweile jedes Bauprojekt einen klar definierten Prozess durchlaufen. (Bild: Urs Flueeler / Keystone)

Wenn in einem neu erstellten Wohnhaus die Teppiche bereits verlegt sind, der Gipser jedoch noch die Wände verputzt und dabei Mörtelspuren hinterlässt, ist bei der Organisation etwas schiefgelaufen. Der Bauprozess wurde schlecht geplant, der Einsatz der Handwerker nicht koordiniert. Systematisches Arbeiten betreffend hinkt der Bausektor den meisten Branchen teilweise weit hinterher. Die Unternehmen besäßen zwar mittlerweile moderne Geräte und Hilfsmittel, sagt der Luzerner Unternehmensberater Thomas Bornhauser. Die Prozesse jedoch, die schliesslich zum vollendeten Objekt führten, seien häufig noch sehr traditionell.

Von der Autoindustrie lernen

Fachleute haben diesen Mangel schon vor langer Zeit erkannt; der weitgehend gewerblich organisierten Baubranche fällt es hingegen schwer, ihn zu beheben. Unzählige Kleinfirmen kämpfen mit Haken und Ösen

um Aufträge, so dass ihre Koordination im Rahmen eines Bauvorhabens ein anspruchsvolles Unterfangen darstellt.

In einer besseren Position befindet sich Implenia, das grösste Bauunternehmen der Schweiz. Bei ihm kümmert sich eigens der Ingenieur Jörg Kaiser als Leiter des Technical Center darum, wie die Produktivität auf dem Bau gesteigert werden kann. Zentral sei es, so sagt der Manager, möglichst viel Energie in die Planung zu stecken. Am Anfang eines Bauvorhabens könne man am meisten Einfluss auf dessen Ablauf nehmen.

Zum Einsatz kommen dabei auch die Prinzipien des sogenannten Lean Managements. Implenia arbeitet laut Kaiser intensiv an deren Einführung. In der Industrie ist Lean Management seit langem weit verbreitet. Der Margendruck hat die Unternehmen vieler Branchen dazu gezwungen, laufend nach Möglichkeiten zu suchen, wie der Produktionsprozess verbessert werden kann. Ziel dieser Bemühungen ist es, die Kosten zu senken, die Verschwendung von Ressourcen möglichst zu eliminieren und die Kräfte auf Tätigkeiten mit der höchsten Wertschöpfung zu lenken.

Besonders weit fortgeschritten sind in dieser Hinsicht die Automobilhersteller, und so ist es wohl auch kein Zufall, dass Kaiser früher bei Porsche Consulting gearbeitet hat, einer Beratungsfirma, die aus Porsche hervorgegangen ist. Vor 25 Jahren machte der deutsche Luxuswagenhersteller wirtschaftlich schwierige Zeiten durch, die Neuausrichtung der Produktion brachte Mitte der 1990er Jahre jedoch die Wende.

Umsatz statt Marge

Einen ständigen Kampf ums Überleben führt auch der Schweizer Bausektor. Obwohl das Geschäft in der Schweiz seit Jahren blüht und der Gesamtumsatz in diesem Jahr nach einer Delle voraussichtlich wieder auf über 19 Mrd. Fr. steigen wird, schlägt sich das nicht in den Margen der Anbieter nieder. Nur wenige Wirtschaftsbereiche in der Schweiz müssen sich im Durchschnitt mit einer so niedrigen Rentabilität zufriedengeben wie das Bauhauptgewerbe. «Man richtet sich im Bausektor immer noch stark nach Umsatzzielen aus statt nach Rentabilitätskennziffern», sagt Kaiser von Implenia.

Das geht einigermaßen gut, solange viel Kapital in Infrastrukturprojekte und vor allen Wohnbauten fliesst, wie das derzeit der Fall ist. Vor allem Pensionskassen suchen verzweifelt Anlagemöglichkeiten und stecken hohe Geldsummen in Überbauungen. Gleichwohl befindet sich die Baubranche in einer labilen Situation. Weil die Zuwanderung in die Schweiz zurückgeht, stehen in gewissen Agglomerationsgemeinden und auf dem

Land verhältnismässig viele Wohnungen leer. Der absehbare Rückgang des Wohnungsbaus wird die Branche wahrscheinlich hart treffen.

Vor allem die Patrons von kleinen und mittelgrossen Firmen leben daher in der ständigen Angst, dass ihnen die Arbeit ausgehen könnte. Um die Angestellten trotzdem möglichst auszulasten, nehmen sie zu viele Aufträge an, oder sie rechnen nicht genau durch, ob jeder Auftrag wirklich rentiert. Selbst kleine Pannen oder Zwischenfälle können einer spitz kalkulierenden Gesellschaft die Rechnung versalzen. Das Gleiche gilt für Nachbesserungen, falls am Bau in der Eile gefuscht worden ist.

Bei Implemia hingegen muss mittlerweile jedes Bauprojekt einen klar definierten Prozess durchlaufen. Dafür hat man eigens ein Management-System mit dem Namen IMS 2.0 geschaffen. Die Bauvorhaben unterliegen einem teilweise eng getakteten Fahrplan, und jedes Subunternehmen, das an einem Projekt beteiligt ist, hat sich genau an die Vorgaben zu halten. Dadurch lässt sich die Baustellen-Logistik optimieren. Passiert in einem solchen System ein Fehler, kann er frühzeitig behoben werden. Mit Schaudern erzählt beispielsweise ein Branchenvertreter davon, wie bei einem Hotelprojekt einmal 120 Duschen am falschen Ort montiert worden seien. Lean Management mit seinen engen Vorgaben hilft, solche Irrtümer rasch zu erkennen und zu korrigieren.

Schulung der Subunternehmer

Letztlich funktioniert dieses Produktionsprinzip aber nur, wenn auch die Subunternehmer mit der Entwicklung Schritt halten. Daher bietet Implemia ihnen eigens Schulungen an. Man wolle, so sagt Kaiser, punkto Lean Management im Bausektor eine Vorreiterrolle spielen. Selbstverständlich erhofft sich Implemia davon einen Konkurrenzvorteil. Gleichzeitig muss selbst das grösste Schweizer Bauunternehmen achtsam sein, um von ausländischen Konkurrenten nicht überrollt zu werden. Für mittlere und grosse Baufirmen werde die Anwendung von Lean Management künftig matchentscheidend sein, sagt der Berater Bornhauser.