

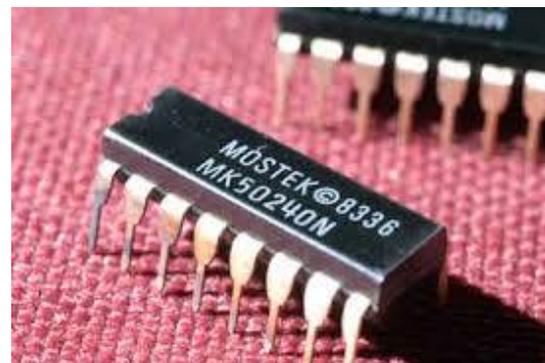
Beschaffungsmanagement in Krisenzeiten:

Wie kann das Risiko von Bauverzögerungen verringert werden?

*Franz Berger, Dipl. Elektroing. HTL EMBA, Selbständiger Unternehmensberater und Studienleiter
CAS Projektmanagement Bau KBOB an der Hochschule Luzern – Technik & Architektur*

Tsunami in Japan verursacht Verzögerungen und Mehrkosten für Bauprojekte in der Schweiz

2011 zerstörte der Tsunami in Japan eine Produktionsanlage für elektronische Komponenten, wodurch die europäischen Hersteller von Hochspannungsschaltzellen nicht beliefert werden konnten. Die Verzögerung bei der Lieferung der Zellen wiederum hinderte den Bauherrn, ein Elektrizitätswerk, daran, sie rechtzeitig zu installieren. Das Provisorium, welches im Eiltempo errichtet wurde, um die Inbetriebnahme eines Schweizer Bauwerks zu ermöglichen, verursachte viel Ärger und erhebliche Mehrkosten.



Elektrische-Schaltanlage und fehlende elektronische Komponente

Dieses Beispiel zeigt, dass selbst lokale Bauprojekte durch eine Unterbrechung der Lieferketten auf der anderen Seite der Welt beeinträchtigt werden können. Leider werden sich Unternehmen und Projektleiter erst dann der Tragweite und Abhängigkeit von der Logistikkette bewusst, wenn diese versagt.

Der Ausbruch des neuen Coronavirus' zu Beginn dieses Jahres hatte weitaus grössere Auswirkungen auf den Waren- und Personenverkehr als der Tsunami im 2011. Die Pandemie hat schwere Störungen in nationalen und internationalen Versorgungsketten verursacht.

Problematik von Lieferketten für den Bauprojektleiter

Im Baubereich übernimmt in der Regel der ausgewählte Unternehmer die Beschaffung der für seine Leistung erforderlichen Güter. Ohne proaktive Initiative hat der Projektleiter nur eine sehr begrenzte Sicht (Material, das sich auf der Baustelle befindet oder im Gegenteil dort fehlt) auf die Lieferkette und ist oft gezwungen, sehr kurzfristig zu steuern/reagieren. Es gibt jedoch wirksame Ansätze, um die Risiken in der Lieferkette zu verringern.

Pragmatischer Weg zur Risikoidentifizierung und -bewertung

Die wichtigsten Informationen über Lieferketten sind bei den Auftragnehmern zu finden. Deshalb sollte das Thema bereits während der Vergabegespräche und später regelmässig bei den Bausitzungen behandelt werden. Dies ermöglicht die Identifizierung und Bewertung der Unternehmungen, die in diesem Bereich am meisten Aufmerksamkeit benötigen. Besondere Beachtung erfordern die Vorgänge auf dem kritischen Pfad.

Die am Bauprojekt beteiligten Unternehmen, die auf ihre Lieferkette achten, werden die logistischen Risiken für ihre Bauleistungen massiv verringern. Eine Unternehmung, die ihre Lieferkette bewusst steuert, zeichnet sich aus durch:

- Kenntnisse über entscheidende Güter (Herkunft, Transport, Lagerung, Markt usw.)
- Versorgungsmanagement mit mehreren Bezugsquellen
- Abwicklung von Rahmenverträgen mit ihren Lieferanten
- Modernes und dokumentiertes Lager- und Lieferketten-Management.

Durch die Pflege einer engen Beziehung erfährt der Projektleiter schon sehr früh, wenn es zu einer Versorgungsunterbrechung kommt. Diese Beziehung erlaubt auch, bestimmte Ereignisse im Lebenszyklus des Unternehmens zu erfahren (Umstrukturierungen, Fusionen und Übernahmen, Gewinnwarnungen, Rechtsstreitigkeiten usw.), die oft als Frühwarnsignale für die Versorgungsketten-Qualität dienen.

Vier Massnahmen zur Reduktion des Risikos von Bauverzögerungen

Frühzeitige Vergabe von Aufträgen

Eine der einfachsten und manchmal übersehenen Massnahmen besteht in der frühestmöglichen Auftragsvergabe an den Auftragnehmer, auch wenn die Ausführung noch in weiter Ferne liegt und die Planung noch nicht endgültig ist. Auf diese Weise kann der Unternehmer eine frühzeitige Beschaffung auslösen und dadurch die Logistikerisiken verringern.

Vorzeitiger Kauf von kritischen Gütern

Obwohl die Lieferung von Gütern in der Verantwortung des Unternehmers liegt, ist es oft ratsam, dass der Projektverantwortliche diesen unterstützt, wenn die Lieferkette in Gefahr droht. Der Auftragnehmer kann z.B. im Voraus essenzielle Rohstoffe und Komponenten einkaufen und lagern, anstatt sie im Lager eines Händlers zu belassen. Die Unterstützung des Projektleiters kann dann in Form einer Anpassung des Zahlungsplans (Zahlung für vorrätiges Material), der Bereitstellung von Lagerflächen oder anderer logistischer Massnahmen erfolgen.

Beschaffungsmanagement als Zuschlagskriterium

Die mittelfristige Einbeziehung der Lieferkettenqualität als Zuschlagskriterium kann eine Massnahme sein, die die Sicherheit der Einhaltung von Projektterminen und -kosten weiter erhöht. Die wesentlichen Bieter werden systematisch nachweisen müssen, dass ihre Versorgungskette professionell verwaltet wird. Dieses Verfahren wird sie auch dazu ermutigen, in diesem Bereich Fortschritte zu erzielen.

Diversifizierung der Vertragspartner

In Krisenzeiten können leider auch Qualitätsdienstleister ausfallen. In den meisten Fällen rechtfertigt der Umfang des Auftrags jedoch nicht den Einsatz mehrerer Unternehmer, was die Auswirkungen des Ereignisses verringern würde. Eine proaktive Diversifizierung der Auswahl von Auftragnehmern über alle betreuten Projekte hinweg kann jedoch die Auswirkungen des Ausfalls eines einzelnen von ihnen minimieren. Falls erforderlich, kann kurzfristig ein anderer Dienstleister beigezogen werden, dessen Dienstleistungsqualität bekannt ist und der mit den Arbeitsabläufen des Kunden vertraut ist.



Wie sicher sind unsere Baustellen vor einem Lieferantenausfall?

Fazit

Angesichts der Lieferkettenunterbrechungen, die wir erlebt haben, müssen wir nun die bittere Erkenntnis machen, dass wir stark von den Lieferketten unserer Vertragspartner abhängig sind und dass die Logistikkette nur so gut ist wie ihr schwächstes Glied. Obwohl das Lieferkettenmanagement eine **zusätzliche Belastung** für den Projektleiter darstellt, ist es angesichts der **Verzögerungen und Kosten**, die ein Gütermangel verursachen kann, **gerechtfertigt**.

Der Einsatz rechtlicher Mittel (Konventionalstrafen, Mahnschreiben, Verzugsmeldung, usw.) im Falle eines Unterbruchs in der Lieferkette ist natürlich immer möglich, jedoch zeitintensiv, teuer und oft auch unsicher. Vielmehr sollte der **Schlüssel zum Erfolg** eines Projekts in der **Zusammenarbeit** zwischen den Projektbeteiligten und in einer **offenen und transparenten Kommunikation** gesucht werden.