

Erfolgreich im Anlagenbau

(von Jürg Zuber)

Ein kleinerer Anlagenbauer musste wiederholt feststellen, dass Projekte nach Abschluss deutlich weniger Ertrag brachten als vorkalkuliert.

Ein in diesem Bereich erfahrener Adlat wurde beauftragt, die Ursachen zu analysieren und Verbesserungsvorschläge zu machen.



Da detaillierte Nachkalkulationen fehlten, musste zuerst ermittelt werden, wie sich die effektiven Projektkosten zusammensetzten. Dabei zeigte sich rasch, dass die Kalkulation der Komponenten (zugekaufte Komponenten wie Ventile, Pumpen und Messinstrumente) und Maschinen (Eigenfertigung) sehr genau war, Abweichungen gab es nur wegen gestiegenen Rohmaterialkosten.

Ganz anders präsentierte sich die Situation bei den Dienstleistungen, angefangen vom Engineering über die Montage bis zur Inbetriebsetzung. Hier kamen erhebliche Abweichungen zum Vorschein, dies aus verschiedenen Gründen:

- Beim Engineering wurden nach Vertragsabschluss immer wieder Änderungen vorgenommen, die dem Kunden nicht in Rechnung gestellt werden konnten, da dies der Vertrag nicht erlaubte. Es fehlte ein Change-Management.
- Bei der Montage gab es oft Verzögerungen durch externe Einflüsse (Gebäude oder Infrastruktur nicht rechtzeitig fertig), die ebenfalls nicht verrechnet werden konnten.
- Bei der Inbetriebsetzung lag die Ursache der Mehrkosten oft beim zu knappen Zeitbudget in der Vorkalkulation, weil man den Gesamtpreis des Projektes reduzierte, um den Auftrag nicht zu verlieren.

Mit einer «ehrlichen» Vorkalkulation, einem guten Vertrag und einem konsequenten Claim-Management lassen sich Mehrkosten vermeiden oder zumindest deutlich reduzieren.