

DEUTSCHLAND

Krisenmanagement wichtiger denn je

Ein Gastbeitrag von Thomas Bahnert von THOST Projektmanagement

FRANKFURT (nfa)--Die Corona-Krise betrifft die gesamte Wirtschaft - die Bau- und Immobilienbranche bildet hier keine Ausnahme. Herausforderungen bei der Einhaltung von Budgets, Fristen und Qualitätsansprüchen gibt es bei Bau- und Immobilienprojekten nicht erst seit Corona, die Auswirkungen der Pandemie vereinfachen die Situation aber sicherlich nicht. Fakt ist: Corona stört den Ablauf von Bau- und Immobilienprojekten maßgeblich und hat großen Einfluss auf Kosten- und Terminziele. Auch bei Projekten, die bislang reibungslos ablaufen, könnten solche Schäden in den kommenden Wochen noch drohen. Gerade in Zeiten wie diesen ist es daher relevanter denn je, Projektziele professionell und effizient zu managen.

Die möglichen Probleme bei Bau- und Immobilienprojekten sind vielfältig. Neben wirtschaftlichen und technischen Faktoren spielen oft auch politische und psychologische Faktoren eine Rolle, wenn Projektziele verfehlt werden. Die Corona-Krise sorgt in diesem Zusammenhang für zusätzliche Störungen. So gibt es beispielsweise bei den Lieferketten häufiger Engpässe, die Projekte schnell in eine Kosten- und Terminschieflage bringen können. Besonders bei Baumaterialien aus dem süd- und südosteuropäischen Ausland zeichnen sich aktuell Versorgungsprobleme ab.

Als wäre der Mangel an Baumaterialien nicht genug, kommt hinzu, dass bedingt durch die Grenzschließungen vielerorts dringend benötigtes Montagepersonal fehlt. Es sind aber auch rechtliche Rahmenbedingungen, die die Verantwortlichen von Bau- und Immobilienprojekten beschäftigen. Bislang umfasst die rechtliche Definition von sogenannter höherer Gewalt eine Pandemie nicht - anders als etwa eine

Naturkatastrophe. Vertragliche Pflichten bleiben somit trotz Ausnahmeständen bestehen

Ob in Corona-Zeiten oder nicht, Projekte sind oftmals schon auf dem kritischen Pfad, weil die verantwortlichen Personen die Weichen zu Beginn des Projektes nicht richtig stellen. Plant ein Auftraggeber einen Neubau, so landen die damit verbundenen Bauherrenaufgaben häufig bei den Bauabteilungen oder anderen Einheiten. Diese Abteilungen müssen die Bauherrenaufgaben dann oft neben dem Facility Management des Bestandes sowie anderen Projekten wahrnehmen. Je nach Projektgröße und Anzahl der Bauprojekte kommt es dann schnell zur Überforderung der Bauherrenorganisation.

Die Projektverantwortlichen müssen das - neben den besonderen Anforderungen durch die Corona-Krise - bei der Planung und Umsetzung neuer Projekte mit im Blick haben. Andernfalls gerät das Vorhaben schnell in Schieflage. Sind die Pro-

jektziele einmal verfehlt, lassen sie sich nicht mehr realisieren. Mit jedem Tag Terminverzug steigen die Kosten exponentiell - unter anderem wegen Baupreissteigerungen, Annahmeverzug und Regressforderungen von Nutzern und Käufern.

Schadensminimierung und planbarer Abschluss

Die Zielsetzung eines professionellen und effizienten Krisenmanagements ist stets die Schadensminimierung sowie ein planbarer Abschluss des in die Krise geratenen Vorhabens. Allerdings wird bei einem solchen Abschluss das ursprüngliche Projektziel nur selten erreicht - das ist schlichtweg unrealistisch. Das Krisenmanagement erfolgt in der Regel in drei Schritten:

- **Analyse der Situation:** Dabei geht es darum, die Problemstellung zu beschreiben und mögliche Pflichtverletzungen und Leistungslücken in den Verträgen zu identifizieren. Auch mögliche persönliche Konflikte zwischen Projektbeteiligten müssen in die Analyse miteinbezogen werden. Zudem werden der Terminplan und die laufenden Prozesse geprüft. Auf Basis dieser Parameter gründet in der Folge eine Handlungs- und Strategieempfehlung für eine weitere Projektrealisierung sowie den Projektabschluss.

- **Implementierung der Strategie:** Mit dem Troubleshooting konsolidiert der Krisenmanager Verträge und die Projektstrukturen sowie die Vorhabenprozesse.

- **Kontrolle des Projektes:** Troubleshooting wird beendet und geht in die Projektsteuerung und das Controlling über. Lean Management sowie abschließendes Konfliktmanagement können Teil dieser Phase sein.

Die Corona-Pandemie verstärkt die Herausforderungen bei Projekten in der Bau- und Immobilienbranche. Ein professionelles und effizientes Krisenmanagement führt die Verantwortlichen aus der Schieflage heraus und hilft ihnen, die bereits entstandenen Schäden einzugrenzen sowie weiteren Schaden abzuwenden.

ZUM AUTOR:

Dipl.-Ing. Architekt Thomas Bahnert ist Experte für Krisenmanagement bei THOST Projektmanagement.



Die Pandemie stellt die Branche vor große Herausforderungen