



Optimierte Prozesse: Die Zahl der Mängel bei Bauprojekten und die Bauzeiten sollen durch Lean Management reduziert werden. FOTO: DPA/ZOONAR/LEVI DOLGACHOV

## Lean Management

# Ziel ist, Verschwendung auf Baustellen zu vermeiden

Komplexe Konstruktionen, Lieferengpässe und fehlende Fachkräfte: Die Bauindustrie kämpft mit vielen Herausforderungen. Oft sind Mängel und Verzögerungen bei Bauprojekten die bittere Folge. Verfechter des Lean Managements, also von schlanken Prozessen, wollen das nicht hinnehmen.

Von Wolfgang Leja

STUTTGART. Anfang der 1990er-Jahre rutschte Porsche tief in die roten Zahlen. Der damalige Vorstandschef Wendelin Wiedeking verschrieb dem Autobauer eine strikte Schlankeitskur: Es strich Führungsebenen zusammen, machte die Vorgabe des Null-Fehler-Fahrzeugs und führte gemeinsame Projektteams mit Lieferanten ein. Mit Lean Production fuhr der Sportwagenbauer wieder in die Gewinnzone. Heute zählt Porsche zu den profitabelsten Automobilunternehmen der Welt.

Der Erfolg gab den Anlass, im Jahr 1994 die Managementberatung Porsche Consulting zu gründen. Aus dem kleinen Büro in Zuffenhausen ist inzwischen eine weltweit tä-

tige Beratungsgesellschaft geworden. Längst haben die Experten das Know-how auch auf Bauunternehmen ausgedehnt. Was zählt, ist die fortlaufende Verbesserung aller Abläufe in den Betrieben. Die Maxime ist ein ausgeklügeltes Prozessmanagement. Dabei fängt Lean Management an mit der Ausrichtung des Unternehmens auf die Bedürfnisse des Kunden. Die Projektsteuerung ist dann darauf ausgerichtet, jegliche Verschwendung zu minimieren. Bauunternehmen, die das verfolgen, hatten bis zu 90 Prozent weniger Mängel bei Bauprojekten, so die Erfahrung der Porsche-Berater. Bauzeiten konnten um bis zu 30 Prozent reduziert werden.

### Oberstes Ziel ist ein kontinuierlicher Fluss auf der Baustelle

Vor drei Jahren hat man bei der Reif Bauunternehmung in Rastatt Lean Construction eingeführt. „Wir setzen die Methode mittlerweile auf jeder Baustelle ein“, sagt Günter Heck, der das Technische Büro bei Reif leitet. Er ist davon überzeugt: „Ich muss erkennen, welchen Wert der Kunde in diesem Prozess hat: das heißt, ich muss alles beseitigen, was diesen Wert nicht erhöht.“ Oberstes Ziel sei, einen kontinuierlichen Fluss, einen möglichst unter-

brechungsfreien Ablauf zu organisieren. „Vermeide Unterbrechungen, plane rechtzeitig Alternativen“, sagt Heck. „Wir versuchen alle unsere Abläufe zu perfektionieren, das heißt, wir streben eine stetige Verbesserung unserer Prozesse an.“ Da müsse man bereit sein, alles ständig zu hinterfragen. Wenn Fehler auftreten, werden diese von seinem Team analysiert und beseitigt. Ganz wichtig ist es, Verschwendung zu vermeiden. „Da gibt es sehr viel Ansatzpunkte bei Baumaßnahmen“, so Heck. Er nennt Überkapazitäten, Wartezeiten, falsche Lagerhaltung, unnötige Transporte, zu viel bestelltes Material oder zu viele Geräte auf der Baustelle.

„Wir simulieren den gesamten Bauablauf vorab, so früh es geht“, sagt Sebastian Laier, Produktions-

planer bei Reif. Gemeinsam wird dann ein Lean Board erstellt. Darin lassen sich alle Schritte eines Projektvorhabens digital visualisieren. „Wenn etwas fehlt, wird das rechtzeitig erkannt und ich kann früh gegensteuern.“

Das siebenköpfige Team von Place Strategy in Stuttgart berät Baubetriebe, wie sie schlanke Prozesse umsetzen können. Geschäftsführer Dennis Lenhard kennt auch die Skepsis in der Branche. „Die größte Angst ist die vor transparentem Arbeiten“, sagt er. „Niemand möchte sich in ein Terminkorsett drücken lassen. Jeder kalkuliert schon vorab mit Puffern. Da muss auf allen Seiten erst einmal ein Umdenken stattfinden. Vor allem muss man das Projekt als ein gemeinsames Projekt mit dem Bauherrn betrachten.“

Für Lenhard bietet Lean Construction Antworten gerade auch auf aktuelle Herausforderungen: „Bauunternehmen kämpfen mit komplexer werdenden Projekten, höherer Auslastung und wachsendem Fachkräftemangel. Genau dem lässt sich mit Lean Management etwas entgegensetzen, indem man eine verlässliche Terminplanung auf die Beine stellt.“

### Kosten für Lean-System lassen sich schnell auffangen

Für Baubetriebe fallen Kosten für Beratung, Software und die Schulung der Mitarbeiter an. „Wenn wir im Rohbau nur einen einzigen Tag schneller werden, als das, was der Bauunternehmer ursprünglich geplant hat, dann holt er weit mehr rein als die Kosten, die das Lean-System verursachen kann“, sagt Lenhard. Er hält Lean Management gerade auch für kleine Unternehmen für interessant. „Die Großen optimieren sich ja bereits seit Jahrzehnten und haben Tools und Abteilungen dafür geschaffen. Bei kleineren Unternehmen und Bauprojekten sind weit mehr von Problemen betroffen, besonders von Lieferengpässen. Eine gute und verlässliche Terminplanung ist damit noch viel wichtiger.“

### Zwei Ansätze, um Abläufe zu verbessern

Bei der Lean-Methode gibt es zwei alternative Vorgehensweisen: Die Taktplanung etwa kommt oft im Hochbau zur Anwendung. Hierbei geht es darum, die immer wiederkehrenden Arbeitsschritte in entsprechende Abschnitte zu unterteilen, um somit nach einem definierten Schema den Bauablauf vorzugeben. Zum anderen gibt es das Last Planner

System, welches sich für sehr komplexe Projekte mit wenig Wiederholungen, aber gleichzeitig einer Vielzahl an nicht wiederkehrenden Details eignet. Damit werden Projekte strukturiert, indem man sie aus der Vogelperspektive betrachtet. Der Wertstrom im Produktionsprozess wird festgelegt und ein Meilensteinplan abgeleitet.

## Baubranche wartet auf öffentliche Aufträge

Verband kritisiert Bauherren wegen Winterpause

BERLIN. Die Baubranche fordert von öffentlichen Auftraggebern, Bauaufträge frühzeitiger zu vergeben. „Jeder Auftrag, der auf den Markt kommt, wird auch gebaut“, sagt Felix Pakleppa, der Hauptgeschäftsführer des Zentralverbands Deutsches Baugewerbe. Allerdings müssten die Kapazitäten nicht ausgelastet werden,“ sagt der ZDB-Chef.

Der Verband verweist auf große Herausforderungen. Neben dem Wohnungsbau habe die Branche die energetische Sanierung, den Ausbau der Infrastruktur (Stichwort: Brücken), sowie den Ausbau von Breitband- und Fernwärmenetzen und der Bahn zu stemmen. Dafür müssten alle Planungs- und Baukapazitäten möglichst effizient und ganzjährig eingesetzt werden. Als weiteres Beispiel für den Zick-Zack-Kurs nannte Pakleppa den abrupten KfW-Förderstopp. „Hier werden nicht nur Bauherren, sondern auch Firmen und Beschäftigte ausgebremst.“ Bereitstehende Kapazitäten im Wohnungsbau blieben damit ungenutzt. (sta)

warte der öffentliche Bauherr aber, dass bis zum Jahresende alles abgearbeitet werde. „Auf dieser Basis können Unternehmen nur schwer planen. So können die vorhandenen Kapazitäten nicht ausgelastet werden,“ sagt der ZDB-Chef.

Der Verband verweist auf große Herausforderungen. Neben dem Wohnungsbau habe die Branche die energetische Sanierung, den Ausbau der Infrastruktur (Stichwort: Brücken), sowie den Ausbau von Breitband- und Fernwärmenetzen und der Bahn zu stemmen. Dafür müssten alle Planungs- und Baukapazitäten möglichst effizient und ganzjährig eingesetzt werden. Als weiteres Beispiel für den Zick-Zack-Kurs nannte Pakleppa den abrupten KfW-Förderstopp. „Hier werden nicht nur Bauherren, sondern auch Firmen und Beschäftigte ausgebremst.“ Bereitstehende Kapazitäten im Wohnungsbau blieben damit ungenutzt. (sta)

## Arbeitsminister Heil will erleichterte Regelungen zur Kurzarbeit bis zum 30. Juni verlängern

Zur Anmeldung reicht es aus, wenn mindestens zehn Prozent der Beschäftigten von Arbeitsausfall betroffen sind

BERLIN/STUTTGART. Die Kurzarbeit nimmt in Baden-Württemberg wieder zu. Das sagte Susanne Koch von der Regionaldirektion Baden-Württemberg der Bundesagentur für Arbeit bei der Vorstellung der jüngsten Zahlen zum Arbeitsmarkt. „Kurzarbeit bleibt der rettende Anker für viele Beschäftigte; der Großteil der Anträge kommt wie erwartet aus dem Gastgewerbe.“

### Betroffene bekommen 70 Prozent ihres üblichen Lohns

Am Dienstag hatte Bundesarbeitsminister Hubertus Heil (SPD) angekündigt, die Regeln für den vereinfachten Zugang zur Kurzarbeit bis zum 30. Juni zu verlängern. Damit können betroffene Beschäftigte Kurzarbeitergeld weiterhin 28 statt vier früher 24 Monate beziehen.

Für Arbeitnehmer, denen mindestens die Hälfte ihres Einkommens ausfällt, wird das Kurzarbei-



Im Straßenbau haben viele Betriebe zuletzt Kurzarbeit angemeldet. FOTO: DPA-ZENTRALBILD/JOENS BÜTTNER

tergeld ab dem vierten Monat weiterhin 70 Prozent ihres üblichen Lohns beziehungsweise 77 Prozent für Haushalte mit Kindern betragen. Ab dem siebten Monat sind es 80 Prozent beziehungsweise 87 Prozent für Haushalte mit Kindern.

Beim Zugang zum Kurzarbeitergeld reicht es aus, wenn mindestens zehn Prozent der Beschäftigten eines Unternehmens von Arbeitsausfall betroffen sind. Ursprünglich musste es mindestens ein Drittel sein. Beschäftigte müssen bei einer

## Kurz notiert

### Steigende Energiepreise verteuern Wohnen

BERLIN. Im Januar sind die Energiepreise für private Haushalte im Vergleich zum Vorjahresmonat um über 20 Prozent gestiegen, teilt das Statistische Bundesamt mit. „Damit steigen die Kosten des Wohnens für Selbstnutzer und Mieter beunruhigend rasant. Die Bundesregierung muss jetzt Abhilfe schaffen“, forderte Haus- und Grund-Präsident Kai Warnecke. Im selben Zeitraum sind die Nettokaltmieten um 1,4 Prozent gestiegen. „Den oft beschworenen Mietensinn gibt es nicht“, sagt Warnecke. (sta)

### Teamviewer will Aktienkurs mit Anteilsrückkauf stützen

GÖPPINGEN. Der auf dem Finanzmarkt unter Druck stehende Softwareanbieter Teamviewer will zur Stützung des Aktienkurses bis zu knapp zehn Prozent der eigenen Anteile zurückkaufen. Das Programm habe ein Volumen von bis zu 300 Millionen Euro oder maximal 20 Millionen Aktien, teilte das Unternehmen mit. Bis Ende des Jahres soll das Programm abgeschlossen sein. (sta)

### EnBW will gegen Strom-Discounter klagen

KARLSRUHE. Die EnBW will gegen den Strom-Discounter Stromio klagen, weil dieser kurzfristig Kunden gekündigt hat. Das führe zu Mehrkosten und sei rechtswidrig, teilte der Karlsruher Konzern mit. Daher wolle man auf Aufwendungsersatz klagen. Stromio hatte im Dezember Lieferungen eingestellt unter Verweis auf eine „Preisexplosion an den europäischen Energiehandelsplätzen“. Als Grundversorger übernimmt EnBW die Stromlieferung von inzwischen mehr als 40000 betroffenen Haushalten. (lsw)



Die EnBW muss als Grundversorger einspringen. FOTO: DPA/ULI DECK

Verlängerung der Regelung auch weiterhin keine Minusstunden aufbauen, bevor Kurzarbeitergeld bezahlt werden kann.

### Arbeitgeber: beträchtlicher Einsatz von Kurzarbeit

„Ohne den immer noch beträchtlichen Einsatz von Kurzarbeit wären die Arbeitslosenzahlen deutlich höher“, sagen Peer-Michael Dick und Wolfgang Wolf, die Hauptgeschäftsführer der Unternehmer Baden-Württemberg. Dem Verband zufolge treffen die coronabedingten Einschränkungen Teile des Dienstleistungssektors weiterhin hart. „Und die Industrie leidet immer noch stark unter den weltweiten Lieferkettenproblemen. Deshalb brauchen die Unternehmen die erweiterten Kurzarbeiter-Regelungen als Brücke zur Beschäftigungssicherung über das erste Quartal hinaus“, so der Verband. (leja)