

Die Wirtschaftlichkeit steigern

GEFAHR GEBANNT – CHANCE VERKANNT?

Nach jahrelangen rückläufigen Zahlen konnte sich 2006 erstmals auch die Baubranche wieder in einer positiven Entwicklung sehen. Das Bauvolumen und der Auftragseingang sind deutlich gestiegen, auch die Prognosen für 2007 lassen auf weitere Besserung hoffen. Die Stellenanzeigen in den Tageszeitungen und Fachzeitschriften machen bereits wieder einen harten Kampf um erfahrene Mitarbeiter erkennbar. In bewährter Reflektion wird auf steigendes Auftragsvolumen mit Personalaufstockung reagiert. Nur wenige Planungsbetriebe nutzen die Chance, ihre Infrastruktur, Prozesse und Steuerung zu modernisieren und so die Effizienz zu steigern. Hier bleiben Chancen weitgehend ungenutzt.

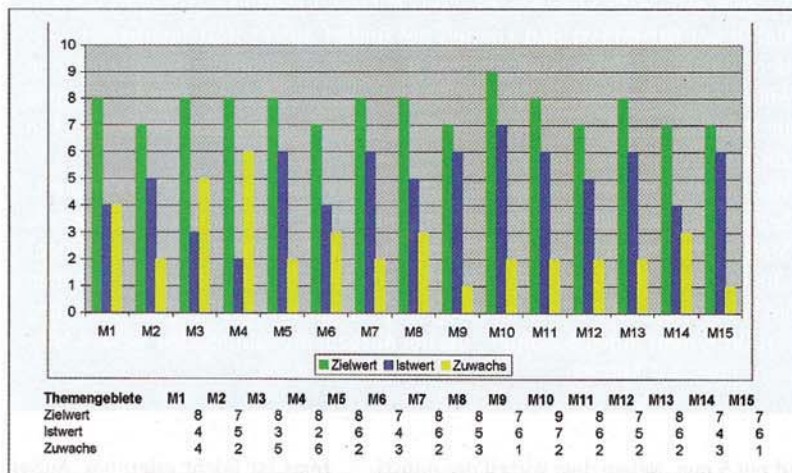


Bild 1: Potentiale

Bis zu 40 % Effizienzverluste sind in projektorientierten Unternehmen heute immer noch die Regel. Hier besteht ein großes Potential, die Wirtschaftlichkeit und Wettbewerbsfähigkeit nachhaltig zu steigern. Nur wie sieht die Realität aus? In den vergangenen fünf Jahren hatten die meisten Planungsbetriebe die finanzielle Situation angeführt, die ein Engagement in die Entwicklung der eigenen Organisation verhindern würde. Die Argumentation hat sich gewan-

delt. Nun wird der hohe Auftragsbestand und damit verbundene Arbeitsaufwand vorgeschoben. Die Gefahr scheint gebannt, tatsächlich werden jedoch die Chancen weiter verkannt und Symptome verlagert.

Den Blick nach innen richten

Es ist verlockender, die Verbesserung der Erträge in neuen Projekten und Honoraren zu suchen als den Weg zu gehen, den eigenen Betrieb effizienter zu gestalten. Nur hat schon die Vergangenheit mehrfach gezeigt, dass auch finanziell erfolgreiche Planer bei nachlassenden Auftragseingängen nicht ausreichende Reserven hatten, den sehr

teuren Abbau von Kapazitäten zu finanzieren. Bekannte Namen sind auf der Strecke geblieben. Manch einem ehemaligen Star der Planungsbranche ist nur noch die Reputation aus seinen Referenzen geblieben – ein hartes und vermeidbares Schicksal.

Die Organisation muss permanent an die Entwicklung des Planungsbetriebes und den technischen Fortschritt angepasst werden. Wird sie es nicht, ist der Höhepunkt im Lebenszyklus des Unternehmens überschritten.

Eine bestehende und eingefahrene Organisation aus der Innensicht zu ändern, ist ein Kraftakt, der auf viele Widerstände stößt und somit nur ungern in Angriff genommen wird. Häufig sind ja die Führungs- und Arbeitsgewohnheiten von Inhabern und langjährigen Know-how-Trägern ebenfalls berührt. Auch wenn Schwachstellen erkannt werden, bleiben diese sehr oft unangetastet. Die einzelnen Interessensvertreter haben ihre Position gefestigt und beherrschen perfekt das Instrumentarium, vermeintlichen Unbill vom eigenen Arbeitsplatz fernzuhalten. Die Entscheidung für die neue Generation einer Visualisierungssoftware fällt nun mal leichter, als zum Beispiel für die Einführung eines ganzheitlichen Managementsystems. Für die Steuerung des Büros werden unterschiedliche Tools eingesetzt, die in der Summe ein Konglomerat nicht aufeinander abgestimmter Lösungsansätze und redundant gepflegter Daten darstellen. Die Folge ist der

mehr oder weniger gewollte Informations-GAU; bis auf wenige Störungen kann die Organisation „business as usual“ betreiben. Zum Nachteil des Unternehmens und damit auch seiner Kunden und Mitarbeiter. Nur wenn die Inhaber oder das Management die Chancen erkennen, welche ein modernes Steuerungskonzept bietet, können wirklich nachhaltige Entwicklungen vorangebracht werden. Aber Vorsicht: Für ein solches Projekt muss auch das Management konsequent die Verantwortung tragen. Gewöhnlich versuchen gerade die gestandenen Mitarbeiter, politisch zu wirken und aus ihrer starken Position die Managemententscheidungen zum eigenen individuellen Vorteil aufzuweichen.

Welche Potentiale erschließen?

Eigentlich können auch hier nur die seit vielen Jahren bekannten Punkte aufgeführt werden. Doch warum wurden diese mehrheitlich bis heute nicht behoben?

Drei wesentliche Gründe hierfür sind:

- Aus den Erfahrungen vergangener Bemühungen wird nicht mehr an den Return of Investment geglaubt,
- es soll vermieden werden, „Baustellen“ im Unternehmen aufzureißen,
- die Softwareindustrie bietet kaum durchdachte Lösungen, da Insel- und Teillösungen schneller und leichter zu entwickeln und zu verkaufen sind.

Ein Eindruck der Potentiale ergibt sich aus folgenden Fragestellungen:

- Ist sichergestellt, dass wirklich jede erbrachte Leistung auch abgerechnet wird?
- Wurde dem Projektteam die lang-, mittel- und kurzfristige Aufgabenstellung mit den inhaltlichen und finanziellen Rahmenbedingungen besprochen?
- Werden zusätzliche und besondere Leistungen durch die Mitarbeiter erkannt und transparent gemacht?
- Verantworten die Projektleiter den wirtschaftlichen Projekterfolg oder suchen sie ständig Ausflüchte?
- Ist die Produktivität, gemessen am Anteil der Projektstunden von den Gesamtstunden hoch genug?
- Stimmt die Effizienz, gemessen in Umsatz pro Honorarstunde?
- Wird jede Überstunde wirklich nur im Sinne und zum Nutzen des Unternehmens geleistet?

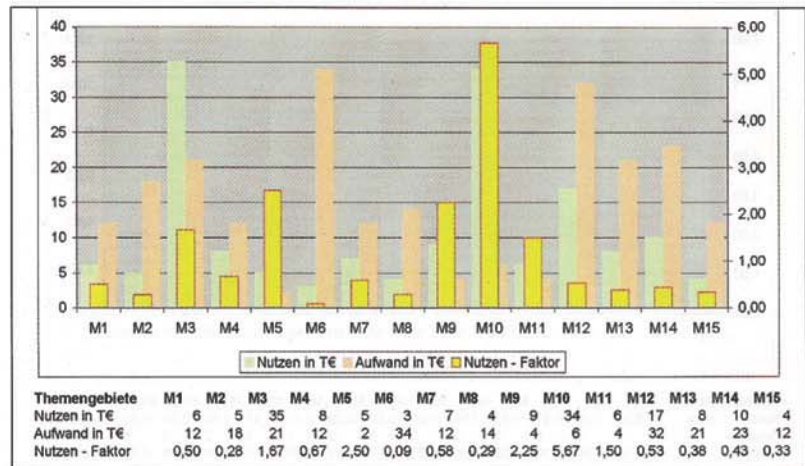


Bild 2: Nutzen-Faktor

- Sind Besprechungen und Meetings straff und ergebnisorientiert?
- Wie hoch ist die Kundenzufriedenheit?
- Wie hoch ist der Arbeitsanfall für Mängelbeseitigung und Reklamationsbearbeitung?
- Wie hoch ist die Gefahr, dass bei besseren Branchenbedingungen die Fluktuation merklich steigt?
- Werden neben dem Unternehmergehalt und geplanten Gewinn auch Risikorücklagen in der Kalkulation berücksichtigt?
- Wie schnell werden Dokumente aufgefunden?
- Ist die Zeiterfassung zeitnah sichergestellt und kann wöchentlich sofort das Ergebnis aller Projekte abgerufen werden?
- Stehen neben und ersatzweise zur HOAI genügend Erfahrungswerte und Methoden für eine seriöse Kalkulation zur Verfügung?
- Lastet der gesamte Druck hauptsächlich auf dem Inhaber oder wenigen Führungskräften mit der Folge, dass keine Zeit bleibt, das Unternehmen zu entwickeln und zu steuern?

Diese Liste kann umfangreich weitergeführt werden. Alle Erkenntnisse lassen sich in wenigen Sätzen zusammenfassen: Fühlen sich die Mitarbeiter in das Unternehmen eingebunden, kann jedem Einzelnen auch eine inhaltliche und wirtschaftliche Verantwortung übertragen werden. Die Akzeptanz für Adminis-

tration, Projektmanagement und Controlling wird dann erreicht, wenn die notwendigen Informationen nur einmal erfasst und gepflegt werden müssen und ohne Aufwand durchgängig zur Verfügung stehen. Ein kurzfristiger und in die Prozesse eingebetteter Controllingzyklus erlaubt die kunden- und mitarbeiterorientierte Steuerung der Leistung und liefert permanent verlässliche Informationen zur weiteren Verbesserung der Wirtschaftlichkeit. Auch in der Kommunikation mit Kunden und Banken sorgen verlässliche Daten für den kontinuierlichen Ausbau des Vertrauens und zur Verbesserung der Liquidität.

Wie geht man vor?

Die erste Empfehlung: Führungskräfte müssen sich Zeit für ihre „Führungs“-Aufgaben nehmen. Der übervolle Terminkalender,

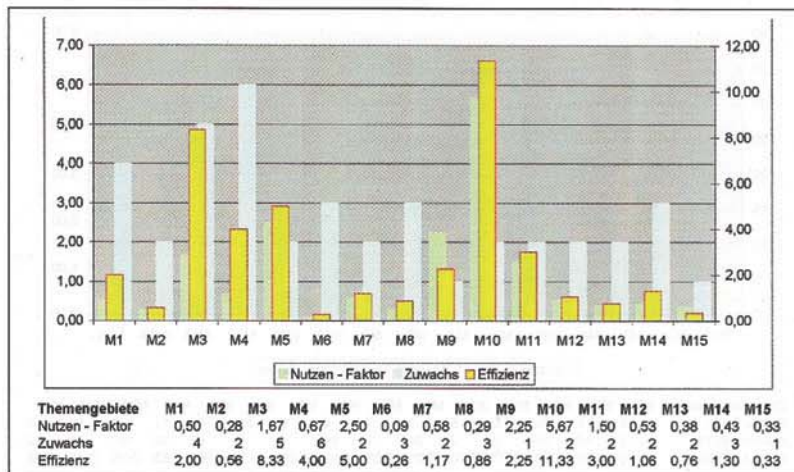


Bild 3: Effizienz

der permanente Zeitengpass als Statussymbol des Managers und hektische „zwischen Tür und Angel“-Gespräche bilden eine schlechte Grundlage für den Erfolg. Strategien zu entwickeln, ein Unternehmen voranzubringen sowie zu führen, benötigt Freiraum vom Tagesgeschäft. Es ist daher sinnvoll, wenn sich die Verantwortlichen ein paar Tage aus diesem herausnehmen, um in Ruhe die betriebliche Situation zu reflektieren. Aus dieser Distanz heraus werden die Prioritäten und die Effizienz des täglichen Arbeitsverhaltens er-

kennbar. Eine ebenso wichtige Entscheidung ist, ob die Organisation aus reiner Innensicht oder mit externer Unterstützung weiterentwickelt werden soll. Es hilft, sich externen Sichten und Meinungen zu öffnen und gegebenenfalls auch fremdes Know-how zu nutzen. Aber für die erfolgreiche Umsetzung ist und bleibt das Management verantwortlich. Unliebsame Entscheidungen sollten umgehend konfrontiert und getroffen werden. Wenn externe Berater oder Dienstleister hierzu vorgeschoben werden, spüren dies die Mitarbeiter sehr schnell und die Autorität der Unternehmensführung wird dauerhaft beschädigt. Organisationsentwicklung ist eine stete Aufgabe, welche das Unternehmen dauer-

haft begleitet. Kleine aber stete Schritte sind erfolgreicher als der vermeintlich große Organisationsschub. Dennoch müssen diese Maßnahmen in einem Gesamtkontext stehen. Das Organisationskonzept, die gewählten Methoden und Lösungen müssen schlüssig und entwicklungsfähig sein. In verschiedenen Phasen, wie zum Beispiel der Einführung einer neuen Controllinglösung, sind auch größere Entwicklungsschritte notwendig. Hierzu müssen die notwendigen Kapazitäten und Budgets im Rahmen einer klaren Projektverantwortung bereitgestellt werden.

Die Anzahl der Maßnahmen müssen überschaubar gehalten werden. So bleiben die Aktivitäten steuerbar und führen zum gewünschten Ergebnis. Sie vermeiden unnütze Kosten und entwickeln durch sichtbare Erfolge das Selbstvertrauen von Management und Belegschaft. Bei der Auswahl der Entwicklungsfelder sollte vermieden werden, dass alleine der Blickwinkel der Inhaber oder des Managements das Vorgehen und die Prioritäten bestimmen. Gespräche mit Kunden und Mitarbeitern zeigen, was diesen am Unternehmen auffällt, was sie gut finden und wo es eben auch mal nicht so klappt. Erfahrungsgemäß lassen sich alle Informationen zehn bis 15 Maßnahmen zuordnen. Der Maßnahmenkatalog könnte wie im Kasten links unten dargestellt aussehen. Als einfache Hilfe können die Potentiale dieser Maßnahmen visualisiert werden, indem auf einer Skala von 1 bis 10, bemessen an einem wünschenswerten Optimum, jeweils der hiermit mittelfristig erreichbare Wert sowie der Ist-Stand eingeschätzt und die Differenz ermittelt wird.

Für jede Maßnahme sollte auch bewertet werden, welchen zusätzlichen finanziellen Vorteil sie dem Unternehmen bringen kann. Dies ist der schwierigste Teil der Aufgabe, weil nur selten der Nutzen direkt berechenbar ist und auch je nach Interessenslage unterschiedliche Auffassungen bestehen. Dennoch sollte die Wertbestimmung auf nachvollziehbaren Fakten oder zumindest schlüssigen Annahmen vorgenommen werden.

Weiter ermittelt man den zu erwartenden Aufwand der einzelnen Maßnahmen. Wenn nun der Nutzen durch den Aufwand geteilt wird, erhält man einen Nutzenfaktor, der erst einmal eine Übersicht über die

Maßnahmen

- M1 Server für eigenes Datenhosting implementieren
- M2 CAD-Systeme in Konstruktion erneuern
- M3 Dokumentenmanagementsystem einführen
- M4 Fakturierung in Controlling integrieren
- M5 Leistungsstandspflege direkt durch Projektleiter einführen
- M6 Raumbelagung neu ordnen (Tausch Bauleitung und Planung)
- M7 Neue Maschinen in Kostenstelle Reproduktion anschaffen
- M8 Finanz- und Lohnbuchhaltung ins eigene Haus holen
- M9 Zentrale Adresspflege für alle Anwendungen implementieren
- M10 Zeiterfassung direkt am Arbeitsplatz einführen
- M11 Standardleistungskatalog in AVA integrieren
- M12 Neues Vermessungsfahrzeug beschaffen
- M13 Neues AVA-System einführen
- M14 Halbtagssekretärin in Bauleitung einstellen
- M15 Neue Telefonanlage anschaffen

Wirtschaftlichkeit der Maßnahmen gibt. Bei einer reinen finanziellen Betrachtung würden nur solche Themen priorisiert, welche mit möglichst wenig Investition den höchsten Nutzenzuwachs bieten. Einige Themen würden stets durch das Bewertungsraster fallen. Der Organisationsgrad muss jedoch möglichst ausgeglichen und der Unternehmensentwicklung angepasst sein. Es bestehen Wechselwirkungen zwischen den Maßnahmen. Große Defizite wie auch überzogene Anstrengungen in einzelnen Bereichen drücken den Organisationsgrad zwangsläufig in der Summe wieder nach unten und lassen die Investitionen rasch verpuffen.

Daher sollte für die Auswahl der Maßnahmen der jeweilige Nutzenfaktor mit dem Zuwachs zwischen dem Ist-Stand und dem erreichbaren Wert gewichtet werden. So wird die Effizienz jeder Maßnahme sichtbar, die eine geeignete Entscheidungsgröße darstellt. Mit diesem Modell steht für alle Beteiligten eine Entscheidungshilfe zur Verfügung, welche die Auswahl erleichtert und transparent macht. In unserem Beispiel wird gezeigt, dass die Maßnahme 9, eine zentrale Adresspflege für alle EDV-Anwendungen einzuführen, zugunsten der Maßnahme 4, die Fakturierung in das Controlling zu integrieren, fallen gelassen wurde.

Ein Blick auf die Wirtschaftlichkeit

Alle organisatorischen Lasten schmälern direkt den Gewinn. Geht man nun von dem oben dargestellten Wert von 40 % Unwirtschaftlichkeit in einem Projektunternehmen aus, lässt sich dieser mit überschaubarem Aufwand erfahrungsgemäß um ca. 1/3 reduzieren. Der Gewinn nimmt um diesen Wert mittelfristig zu. Das Ergebnis ist in Bild 4 dargestellt. Bild 5 zeigt in Zahlen, dass sich schon bei moderaten Verbesserungen von Produktivität und Effizienz die Gewinnsituation und Rentabilität eines Planungsbüros erheblich verbessert.

Fazit

Da stellt sich natürlich sofort die Frage, warum die Branche diese Potentiale nicht erschließt. Nach 20 Jahren Erfahrung des Autors mit der Einführung von Projektcontrollingsystemen in über 400 Planungsorganisationen bleibt die nüchterne Erkenntnis: In den meisten Fällen fehlt das Verständnis und der wirkliche Wille,

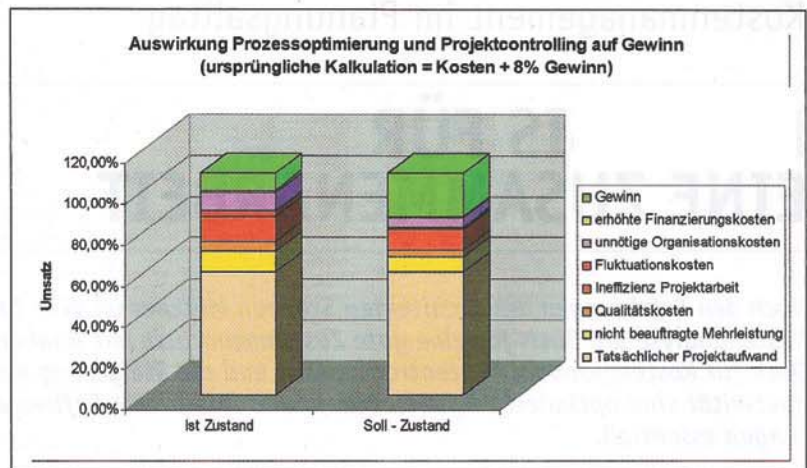


Bild 4: Auswirkung der Prozessoptimierung und des Projektcontrollings auf den Gewinn

Potenzialanalyse bewertet	Ist	Ziel	Potenzial
Anzahl Mitarbeiter	30	29	
Mitarbeiter Administration	5	4	
Mitarbeiter in Projekten	25	25	
Jahresstunden pro Mitarbeiter/ alle Projektmitarbeiter	2.040	51.000	51.000
1. Verbesserung Mitarbeiterinsatz in Projekten (Produktivität)			
Anteil Projektstunden bisher	65%	33.150	67% 34.170
Durchschnittlicher Erlös pro Projektstunde/ Gesamt	€ 90	€ 2.963.500	€ 3.075.300
2. Effizienzsteigerung in Projektarbeit			
Reduzierung Effizienzverlust in Projektarbeit in % / Stunden	12,00%	3.978	10,00% 3.417
Erhöhung abrechenbare Projektstunden / Umsatz			561 € 50.490
3. Organisatorisches Potenzial			
	pro Mitarbeiter	pro Woche	pro Jahr
Einsparungen redundante Datenpflege pro Woche / Jahr	0,50	14,50	754
Einsparung Aufbereitung Daten und Berichtswesen pro Woche/ Jahr	0,25	7,25	377
Einsparung Informationsbeschaffung / Dokumentensuche pro Woche / Jahr	0,50	14,50	754
Summe ersparte Stunden			1.885
durchschnittliche Personalkosten pro Stunde	€ 40		€ 75.400
bewertet zu Personalkosten pro Stunde / Umsatz Pro Stunde			€ 75.400 € 169.850
Potenzial bei moderater Verbesserung ohne Nebeneffekte wie verb. Finanzierungskosten etc. in Std / €			3.468 € 311.940
Steigerung der Umsatzrendite			10,46%

In dem Beispiel wird davon ausgegangen, daß die Anzahl der Projektmitarbeiter gleich bleibt

Bild 5: Bewertete Potenzialanalyse

das eigene Unternehmen auch administrativ laufend zu optimieren. Aber genau hier liegt die Chance im Wettbewerbsvergleich: Ein offensives Angehen der Aufgaben sichert den langfristigen Profit des Unternehmens.

Rainer Trendenburg,
3pleP Development GmbH
(www.3plep.com),
79098 Freiburg