

## **Effizienzsteigerung im Planungsbüro durch verbesserte Unternehmenssteuerung**

Die sich ständig verändernden Bedingungen des Marktes der Architekten und Ingenieure in Deutschland erfordern von den Entscheidern in den Planungsbüros Überlegungen und in der Folge Entscheidungen in der internen Organisation des Büros wie auch in der Außenwirkung. Kernpunkt ist es, angesichts weiter steigender Kosten die Rentabilität der eigenen Arbeit zu verbessern – konkret die „Gewinne zu erhöhen“.

***„Hierfür ist es erforderlich, die Möglichkeiten der Effizienzsteigerung bei der Abwicklung der Projekte in den Unternehmen zu erkennen und in der Praxis umzusetzen.“***

Eine große Zahl von Planungsbüros schätzt ein, dass sie 10 bis 30% ihres Umsatzes verschenken, weil sie Leistungen für ihre Auftraggeber erbringen, aber nicht abrechnen. Angesichts dieses wirtschaftlichen Potentials steht die Frage, was zu tun ist, um wenigstens einen Teil davon in Erlöse und damit Effizienzsteigerung umzuwandeln.

Ohne unternehmerisch orientiertes, betriebswirtschaftliches Handeln der Führungsebene wird der gewünschte Erfolg nicht eintreten. Allein durch Erhöhung der Arbeitsintensität der Mitarbeiter (Überstunden – bezahlt oder unbezahlt) sind heute kaum Fortschritte erzielbar. Grundsätzliche Fragen offenbaren die Ansatzpunkte und führen auf den richtigen Weg, z. B.:

***Wer macht was, wie, in welcher Qualität, mit welchem Aufwand? Wie ist das Ergebnis?***

In einigen Büros, die der Autor begleitet, waren diese Fragen Ausgangspunkte für grundlegende Veränderungen der internen Organisation. Das erfordert von den maßgeblich Beteiligten den Blick über den eigenen Tellerrand und bisher gewohntes Handeln kritisch zu hinterfragen. Es wurden dabei auch vorhandene, langjährig erprobte Abläufe kritisch betrachtet. Es ergaben sich wesentliche Anlässe zum Handeln, wie z.B.

- Mangel an Fachpersonal (Projektleiter, Fachplaner)
- Arbeitsentlastung von Fachkräften, insbesondere von Routine-Arbeiten
- Reduzierung von administrativem Aufwand im gesamten Büro
- Verbesserung Nachtragsmanagement
- Verbesserung Abrechnung der Leistungen – Rechnungslegung
- zeitnahes Controlling und Einflussnahme der Geschäftsführung auf Projekterfolge

Dabei ist festzustellen, dass ein „gewisser Auslöser“ erforderlich ist, um die Führungsebene vom „Wollen“ zum „Handeln“ zu bringen. Es ist gut nachvollziehbar, dass die Umsetzung der Erkenntnisse aus den notwendigen Veränderungen einen internen Aufwand verursachen, Mitarbeiter binden, Geld kosten, keinen Umsatz erzeugen – und das bei vollen Auftragsbüchern. Alles gute Gründe um die Entscheidung auf später zu vertagen.

***Aber gerade das Führungspersonal weiß oder sollte wissen: „Der Kluge (Mann oder Frau) regelt die Dinge in guten Zeiten!“***

Grundlage der erforderlichen Entscheidungen – so zeigen die vom Autor beobachteten Projekte – ist in jedem Fall ein systematisches Analysieren und Bearbeiten der Aufgabenstellung in einem kompetenten Team. Wesentliche Inhalte dabei waren:

- Untersuchung der Schwachstellen im Unternehmen
- Analyse der Ursachen
- Beschreibung und Fixierung des Handlungsbedarfs
- Festlegung des Teams zur Erarbeitung von Vorschlägen für Veränderungen
- Diskussion der erarbeiteten Ergebnisse
- Entscheidung
- Umsetzung der Entscheidungen

Wichtig ist dabei nicht nur nach Schwächen zu suchen, denn oft gibt es in bestimmten Bereichen bereits gute Voraussetzungen, die genutzt oder auch verstärkt werden können – ein bedeutsamer Faktor für die Motivation der Führungsebene und der Mitarbeiter.

Insbesondere bei Veränderungen im Bereich der Organisation stellt sich häufig die Frage nach Alternativen zum status quo. Naheliegend ist es neben Veränderungen beim Einsatz von Mitarbeitern auch die Qualität der eingesetzten Hilfsmittel – hier Software – zu prüfen. Dabei ist es entscheidend die Fragen in der richtigen Reihenfolge zu stellen – zuerst die Fragen nach dem Ziel der Veränderung und dann die Fragen nach den geeigneten Hilfsmitteln. Erfahrungen des Autors belegen, dass bei einer umgekehrten Reihenfolge der gewünschte Erfolg ausgeblieben ist und das Frustrpotential von Führungskräften und Mitarbeitern zum Thema „Veränderungen im Büro“ gewachsen ist.

Die besondere Kompetenz von Planungsbüros ist es Projekte mit einer konkreten individuellen Aufgabenstellung für ihre Kunden umzusetzen. Die anzuwendende Methodik – hier in eigener Sache – ist nicht grundsätzlich anders. Wie also gehen Büros an die Umsetzung notwendiger Veränderungen heran und wie kann man dabei den Erfolg steuern?

- ***Untersuchung der Schwachstellen***

Die Schwachstellen im Büro zu identifizieren erfordert von der Führungsebene eine gewisse Distanz zur eigenen Verantwortung und eine selbstkritische Bewertung des eigenen Handelns und das der Mitarbeiter. Häufig hilft der Blick von außen bei der Objektivierung und Festigung der eigenen Erkenntnisse. In der Folge kann eine kritische Diskussion im Kreise von Verantwortlichen und Entscheidungsträgern den Prozess der notwendigen Veränderung in Gang setzen.

- ***Identifikation der Ursachen***

Das Erkennen der Schwachstellen findet seine Fortsetzung in der Identifikation der Ursachen. Grundsätzlich gilt: Es ist nicht sinnvoll an den Symptomen zu kurieren – es sollten die Ursachen erkannt, analysiert und beseitigt werden. Das ist nicht immer in vollem Umfang möglich, aber auf die Erkenntnis worin die Ursachen für die Schwachstellen bestehen, sollte nicht verzichtet werden.

- ***Festlegung des Handlungsbedarfs***

Bei der Festlegung des Handlungsbedarfs sind häufig wirtschaftliche Ziele oder Zwänge hilfreich, um einen Fortschritt nach Beseitigen der Schwachstellen zu erreichen. Es stehen die

Fragen: Wer soll was tun? Wer ist geeignet dazu? Die Delegation von derartigen Aufgaben allein auf Mitarbeiter, die bereits als „Multifunktionäre“ im Büro tätig sind, ist wenig erfolgversprechend. Die Erfahrung zeigt, dass in solchen Fällen häufig die Erfüllung der anderen, bisherigen Aufgaben in den Augen dieser Mitarbeiter vorgezogen wird und das angestrebte Ziel somit nur schwer erreicht werden kann.

- **Fixierung des richtigen Teams zur Vorbereitung der Entscheidungen**

Wie also setzt sich das richtige Team zusammen, das derartige Veränderungen erkennen und Vorschläge für die Umsetzung erarbeiten kann. Bei der Beantwortung dieser Frage entdeckt man häufig „versteckte Talente“ bei Mitarbeitern, die man nutzen bzw. entwickeln kann. Spezielles Interesse oder einschlägige Erfahrungen in anderen Büros oder Branchen bilden einen Erfahrungsschatz, der den Entscheidern im Büro nicht sofort bewusst ist, aber ein hohes kreatives Potential bedeuten kann.

Wichtig für den Erfolg dieses Teams ist die Gewährung von entsprechender Zeit für die Erarbeitung und Umsetzung. Häufige personelle Wechsel sind hinderlich für die Erreichung der Ziele. Kontinuität bei inhaltlichen Fragen und eine stabile personelle Besetzung ist eine wichtige Voraussetzung, um zeitnah konkrete Ergebnisse erreichen zu können. Die wichtigste Entscheidung der Führung des Büros in dieser Phase besteht darin, die Arbeitsfähigkeit der Teammitglieder zur Erfüllung dieser Aufgabenstellung zu erhalten.

- **Zwischenergebnisse**

Die Darstellung der Ergebnisse des Teams mündet in der Regel in konkreten Entscheidungsvorschlägen. Ist eines der anzustrebenden Ergebnisse eine Veränderung der genutzten Software lassen sich in der Folge daraus auch konkrete Aufgabenstellungen für die Erarbeitung von Pflichtenheften ableiten. Somit wissen die Entscheider des Büros was benötigt wird und in der Folge am Markt nach geeigneten Produkten gesucht werden kann.

Wesentlicher Punkt der Zwischenergebnisse ist es auch, den wirtschaftlichen Rahmen der Umsetzung der Vorschläge zu diskutieren. Im Falle der Einführung einer neuen Software bedeutet es auch eine Amortisationsbetrachtung der Investition durchzuführen. Bestandteil der „Kostenseite“ ist neben dem Kaufpreis, den laufenden Kosten für Wartung und Aktualisierung insbesondere der eigene Aufwand für die Vorbereitung und Implementierung der neuen Lösung. In der Folge ist dann mit einem Minderumsatz zu rechnen, der für die Abstellung von ansonsten in Projekten tätigen Mitarbeitern für die Umsetzung im Büro notwendig ist.

Aber wie wird die „Nutzensseite“ bewertet? Sie besteht in Zeitersparnis für administrative Arbeiten, Verkürzung von Abläufen bei der Projektbearbeitung und somit zur Effizienzsteigerung. Die Erfahrung zeigt, dass Wirtschaftlichkeitsberechnungen zum Leistungsportfolio einer Reihe von Planungsbüros gehören. Nur eben in eigener Sache tut man sich oft schwer!

Für die Bewertung von Software trifft zu was für alle Produkte gilt: Jeder Anbieter präsentiert sein Produkt im besten Licht. Es ist also wichtig, die eigenen Leistungsanforderungen zum Maßstab der Angebote und Präsentationen zu machen. Das sichert den zukünftigen Anwendern die Vergleichbarkeit von Informationen, Details und Kosten. Die abschließende Entscheidung wird dadurch erleichtert.

- **Umsetzung in der Praxis**

Die Realisierung des Projektes in der Praxis stellt eine große Herausforderung für die Beteiligten in den Planungsbüros dar. Interessant ist auch, dass manche Softwarehäuser nicht jedem Kunden ihre Produkte verkaufen sondern erst dann, wenn nachgewiesen ist, dass mit dem Produkt der Bedarf des Kunden tatsächlich befriedigt werden kann. Diese Strategie liegt zum einen in dem Ziel der Kundenzufriedenheit begründet, aber auch um mögliche Folgekosten oder schlechtes Image durch unzufriedene Kunden zu vermeiden.

Wenn also inhaltliche Anforderungen für die Umsetzung diskutiert und entschieden sind, beginnt die interne Vorbereitung. In der Praxis hat sich gezeigt, dass bei guter Vorbereitung ein stabiles und kompetentes Projektteam aus unterschiedlichen Verantwortungsbereichen gebildet werden kann, das professionell und effizient arbeitet.

Vorgesehene Veränderungen in den bisherigen Abläufen und Arbeitsprozessen sollten konsequent dokumentiert werden. Unterstützung ist dabei auch, dass Qualitätsmanagement im Büro gelebt wird – von denen die täglich damit umgehen – Projektleiter, -bearbeiter, Zeichner usw. Idealerweise können die Anforderungen zur Verbesserung der Abläufe und Prozesse nach deren Bestätigung im Unternehmen zeitnah in das interne Qualitätsmanagement übernommen werden. Die Verbindung dieser Prozesse kann zusätzlichen Aufwand zum späteren Zeitpunkt ersparen.

### **Fazit**

Möglichkeiten der Effizienzsteigerung in Planungsbüros sind heute durchaus vorhanden, wenn man gewillt ist „alte Wege und Gewohnheiten“ zu verlassen. Insbesondere bei hoher Arbeitsbelastung der Mitarbeiter stellt diese „Führungsaufgabe“ an die Geschäftsleitung besondere Herausforderungen. Ein wesentlicher Ansatz ist die durchgängige Betrachtung der Arbeitsprozesse in den Büros. Der Autor nennt es „diagonaler Blick durch das Büro“. Nicht allein die Arbeit an den technischen Aufgabenstellung kann verbessert werden, sondern auch aller im Büro betriebener Arbeitsaufwand durch Führungskräfte, Projektbearbeiter und Mitarbeiter mit administrativen Aufgaben gehört auf den Prüfstand. Unterstützt durch moderne Controlling-Software kann die Steuerung der Prozesse verbessert und der erforderliche Aufwand reduziert werden.

Hinzu kommt häufig eine notwendige Sensibilisierung der Mitarbeiter in Fragen der Kenntnis und Umsetzung der vertraglich geschuldeten Leistungen und deren Erlöswirksamkeit – konkret ist gemeint die technisch-fachliche und wirtschaftliche Kenntnis der HOAI und deren Anwendung auf den unterschiedlichen Arbeitsebenen im Büro. Externe Hilfe kann dabei den Blick schärfen, die Entscheidungsfindung und die Umsetzung der Zielstellung beschleunigen.

Die für Veränderungsprozesse erforderliche Freude an der Gestaltung von Abläufen, der Veränderung von interner Organisation verbunden mit offensiver Kommunikation gegenüber den Mitarbeitern liegt nicht jedem Entscheider in vollem Umfang, deshalb kann es sehr hilfreich sein, zunächst einem „Externen“ beim diagonalen Blick durchs Büro zuzuschauen und zuzuhören, was man mit geschultem Blick und eigener Führungserfahrung im Unternehmen so sieht. Dann kann man, vielleicht auch mit externer Hilfe, den Veränderungsprozess in Angriff zu nehmen.

*Der Autor Karl-Heinz Seidel berät seit über 10 Jahren mittelständische Firmen. Er befasst sich besonders bei Planungsbüros mit wirtschaftlichen Themen und Fragen der Unternehmensführung.*

*Dipl.-Ing., Dipl.-Wirtsch.-Ing. Karl-Heinz Seidel;  
Geschäftsführender Gesellschafter Seidel Business Consult GmbH & Co. KG, Meckenheim;  
Tel.: +49 2225 7089964; Mail: [info@seidel-consult.com](mailto:info@seidel-consult.com)  
Weitere Informationen unter [www.seidel-consult.com](http://www.seidel-consult.com)*