

Mit Erfolg durch die Krise

Ersteller: Rainer Trendelenburg
Freiburg, den 21.04.2004

Keine Frage: die Bauwirtschaft befindet sich in einer langanhaltenden und existenziellen Krise. Dies ist aber kein Grund, die Verantwortung für den eigenen Unternehmenserfolg oder „Nichterfolg“ auf äußere Faktoren und Rahmenbedingungen zu schieben. Die Veränderungsprozesse in der Branche sind nachhaltig und tiefgreifend. Die meisten Planungsunternehmen wollen sich jedoch nicht verändern und geraten dadurch in Turbulenzen. Es gibt aber auch ganz klare Gewinner in dieser Krise. Nämlich diejenigen Unternehmen, die den Wandel der Zeit akzeptieren und sich konsequent neu ausrichten.

Um es vorweg zu nehmen: Wenn in kürzester Zeit der Großteil des Auftragpolsters wegbriecht, Kundenzahlungen ausbleiben oder sich Projekttermine deutlich verschieben, verbleiben nur wenige Möglichkeiten zu reagieren. Um es aber auch deutlich zu sagen: solche Entwicklungen sind in der Regel vorhersehbar. Mit geeigneten Maßnahmen kann die Krise vermieden werden. Es bleiben jedoch auch genügend Maßnahmen, die Krise zu überwinden und neue Chancen zu gewinnen.

Agieren statt Reagieren – ohne Strategie kein Erfolg

Industrie und Handel haben die Prozesse ständig optimiert und so ihre Wettbewerbsposition und Wirtschaftlichkeit im Wandel der Marktbedingungen gesichert.

Projektorientierte Unternehmen stehen hier vor einer großen Herausforderung. Die ökonomischen Rahmenbedingungen erfordern ein aktives Management, dass mit dem Grundsatz „Agieren statt Reagieren“ seine Verantwortung wahrnimmt.

Betrachtet man die konjunkturellen Zyklen und die Veränderungen der Arbeitsprozesse im Planungsbüro innerhalb der letzten 25 Jahre, ist der Wandel ständiges Programm. Diese Entwicklung setzt sich vehement fort! Auch die Erweiterung der EU wird in kurz- und mittelfristigem Zeitraum enorme Risiken und Chancen mit sich bringen.

„Business as usual“ und warten auf bessere Bedingungen führt zwangsläufig zur existenziellen Bedrohung des Unternehmens. Der erste wichtige Schritt ist der Wille zur Veränderung und die Erkenntnis, dass das Management über viele Möglichkeiten verfügt, solche Veränderungsprozesse anzustoßen und zum Erfolg zu führen.

Erfolgreiche „Change – Projekte“ zeichnen sich dadurch aus, dass sie immer von zwei Seiten angegangen werden. Offenkundige Schwachstellen werden sofort angegangen, gleichzeitig wird die Strategie überdacht und den neuen Erfordernissen angepasst. Stellen sich schnell die ersten Erfolge ein, gewinnt das Unternehmen an Dynamik und begegnet weiteren Veränderungen aufgeschlossen.

Werden nur kurzfristige Maßnahmen durchgeführt, droht die Initiative nach kurzen Aktionismus im Sand zu verlaufen. Die Mitarbeiter entwickeln schnell ein Gefühl für die

Hilflosigkeit des Managements. Demotivation, Gleichgültigkeit und schlechte Arbeitsqualität bei hohen Kosten sind die Folge.

Das Unternehmen muss „in den Köpfen“ neu ausgerichtet werden. Die Ziele und der Weg müssen transparent werden. Objektive Bewertungsmaßstäbe sind gefordert.

Im Folgenden werden einige Grundsätze für ein erfolgreiches Change – Management aber auch sehr konkrete Maßnahmen zur Verbesserung der Prozesse, Qualität und Wirtschaftlichkeit aufgeführt. Dabei geht es nicht um den Einsatz konkreter Werkzeuge und Lösungen, sondern um das Vorgehensmodell. Mittlerweile gibt es zur Steuerung von Planungsbüros in Deutschland einige seriöse Lösungen, deren Hersteller Ihnen ihre konkreten Ansätze und Methoden gerne vermitteln.

Festlegen der Strategischen Ziele

Das festlegen einiger Strategischer Ziele ist deshalb so wichtig, damit die Mitarbeiter bei der Einleitung erster konkreter Maßnahmen den Entschlossenheit des Managements erkennen, das Unternehmen nachhaltig zu verändern. So erkennen die Mitarbeiter die Chance der Existenzsicherung und die Bereitschaft auch für unangenehme Maßnahmen steigt.

Strategische Ziele dürfen keine unverbindlichen Floskeln sein. Aber genau hier liegt die Schwierigkeit. Sind sich die Anteilseigner und das Management über die gemeinsamen Ziele im Klaren? Können diese präzise formuliert werden? Erkennen Mitarbeiter und Externe aus der Formulierung, welchen Weg das Unternehmen nimmt und wie es sich künftig am Markt behaupten will? Ist die Differenzierung zum Wettbewerb gelungen und Nachvollziehbar?

Wo bleibt nun hier die Empfehlung zur Formulierung dieser Ziele? Das ist Aufgabe des Managements und kann nicht einfach adaptiert werden. Wo bliebe auch die Abgrenzung zum Wettbewerb. Die Formulierung „Unser Ziel ist es, unser Büro mit höchster Architekturqualität am Markt zu etablieren“ ist ein deutliches Negativbeispiel. Es sagt nichts aus und ist dennoch die vermeintlich zentrale Aussage in unzähligen Broschüren und Internetauftritten mehr oder weniger bedeutender Planer.

Gelingt die Definition der Ziele nicht aus eigener Kraft, empfehlen wir die Unterstützung eines fachlich geeigneten Moderators. Stellen Sie die Ergebnisse möglichst vielen externen Partnern wie Ihrer Hausbank, dem Steuerberater oder auch Schlüsselkunden vor. Ist es Ihnen gelungen, diese von Ihrem Weg zu überzeugen? Prüfen Sie kritisch die Reaktion.

Das Konkrete zuerst – Maßnahmen zur Verbesserung der Wirtschaftlichkeit

Zwischen 25% und 35% liegen nach verschiedenen Aussagen heute noch die Unwirtschaftlichkeiten in den projektorientierten Unternehmen. Nach unserer nunmehr zwanzigjährigen Erfahrung in der Führung und Beratung von Planungsunternehmen können wir zudem die Aussage treffen: Je qualifizierter der Mitarbeiter, desto besser versteht und schätzt er es, die versteckten Pufferzeiten nicht aufzudecken. Wer dieses Potenzial angeht, festigt seine Position im Wettbewerb.

Unabhängig aller anderen Überlegungen empfiehlt somit sich die sofortige Analyse einiger Standardprozesse und die Umsetzung einiger Maßnahmen zur Verbesserung der Wirtschaftlichkeit. Hierbei stehen zwei Aspekte im Fordergrund:

- ? Welche Prozesse müssen einfach nur besser gesteuert werden?
- ? Welche Prozesse müssen im Ablauf verbessert oder gänzlich verändert werden?

Diese Fragestellungen lassen sich an zwei Beispielen verdeutlichen:

- ? Überschreitet ein Mitarbeiter in der Werkplanung stets die abgestimmten Termine, liegt die Vermutung nach einem Defizit an Planung und Steuerung des Prozesses nahe
- ? Die Einführung der CAD Techniken hat zu deutlichen Veränderungen der Planungsprozesse und des damit verbundenen Informationsflusses geführt.

Technisch lassen sich diese Maßnahmen ganz einfach durchführen. Mit der Implementierung eines Projektcontrolling reichen drei Informationsquellen für die Analyse und Steuerung aus:

- Das Budget der einzelnen Planungsschritte
- Der Fortschritt der Einzelnen Planungsschritte (Leistungsstand)
- Der Aufwand für die einzelnen Planungsschritte

Mit einer geeigneten Software werden Auffälligkeiten sofort transparent. Mit den Mitarbeitern kann besprochen werden, wie die Ergebnisse verbessert werden können.

In der Durchführung liegt die Schwierigkeit. Transparenz ist bei Projektleitern wie Mitarbeitern nur selten erwünscht. Mit einer Flut an Argumenten und Aktivitäten wird versucht, alle Maßnahmen zur Verbesserung der Transparenz als unbotmäßigen Angriff des Managements zu Torpedieren. Meist natürlich nicht im direkten Angriff, sondern mit subtileren Methoden.

In 90 Prozent der Fälle bricht das Management ein. Für viele Einzelinteressen werden Sonderlösungen gesucht, langjährige Mitarbeiter setzen Mit Erfolg Ihre Sonderposition durch. Die Anstrengungen werden halbherzig zu Ende geführt oder mit fadenscheinigen Begründungen eingestellt. Hier unterscheidet sich ein schlechtes Change Management in keiner Weise von manchen politischen Reformbemühungen.

Erstaunlich ist, dass im wirklichen Krisenszenario Dritte – im Ernstfall leider erst der Insolvenzverwalter – solche und noch viel härtere Maßnahmen ohne jegliche Widerstände umsetzen.

Sind die Prozesse erst mal analysiert, Schwachstellen erkannt und Prozessänderungen eingeleitet, ist es nur noch ein kleiner Schritt zur vorausschauenden Planung. In einer guten Branchenlösung kann das Projektcontrolling leicht zum Ressourcen- und Cashmanagement oder bis zum integrierten Geschäftsmodell für Planungsbetriebe ausgebaut werden.

Manche Softwarehersteller verfügen auch über in der Baubranche erfahrene Berater, die mit ihrem Know – How den gesamten Veränderungsprozess unterstützen und beschleunigen

können. Dies ist dann zu empfehlen, wenn Sie das Konzept der Softwarelösung überzeugt und der Hersteller ausreichende Referenzen aufführen kann.

Qualität – ein dehnbarer Begriff

Befragen Sie fünf Personen nach ihrer Vorstellung von Qualität und Sie werden eine Vielzahl unterschiedlichster Antworten erhalten.

Ein Architekt verbindet mit dem Begriff Qualität zuerst einmal die Güte seiner Entwurfsplanung, ein Haustechniker vielleicht die Beschaffenheit von Geräten und Installationen.

Der Qualitätsbegriff wird oft zur Argumentation missbraucht, er ließe sich nicht mit dem Ziel der Kosteneinsparung verbinden. Dies ist eine sehr individuelle und willkürliche Definition von Qualität.

Qualität spart Geld! Selbst in einem entwurfsorientiertem Planungsbüro ist der eigentliche kreative Prozess nur ein Bruchteil der gesamten Leistung. Der Rest ist Projektmanagement und Handwerk.

Eine dürrtige Werkplanung, eine Kundenreklamation, schlecht informierte Handwerker, Nacharbeiten an der Baustelle. Dies sind die Zeiträuber und Kostentreiber im Alltag des Planungsbetriebes.

Deshalb ist es nicht nur wichtig die Prozessleistung zu messen. Ziel ist, mit den selben Controllingwerkzeugen auch die Prozesse besser steuern zu können. Gute Branchenpakete integrieren auch Methoden zur Standardisierung von Prozessen bis zum Dokumentenmanagement

Leider wird die Einführung solcher Methoden häufig als Aufgabe des „EDV“ oder der Projektleiterebene betrachtet. Hiermit werden diejenigen Funktionsträger für eine Methode verantwortlich gemacht, die in ihre eigene Arbeit eine häufig nicht gewünschte Transparenz bringt.

Die Projektinitiative muss beim obersten Management liegen, der Projektleiter hat diesem direkt zu berichten.

Change – Management - das Planungsunternehmen im Wandel

Greifen die ersten Maßnahmen und sind die strategischen Ziele definiert, können die beiden gegenseitigen Ansätze zu einer „Change – Management“ Initiative zusammengefasst werden.

Es werden Verantwortlichkeiten für eine vorausschauende Unternehmensplanung mit entsprechenden Zielgrößen und Messmethoden festgelegt.

Ein paar Beispiele:

- ? Bei neuen Auftraggebern wird die Bonität geprüft. Gegebenfalls werden kurzfristige Termine für Abschlagsanforderungen vereinbart
- ? Anhand von Checklisten wird sichergestellt, dass Fachbehörden bereits vor der Einreichung der Baugenehmigung in die Planung einbezogen wurden. So können Termine verkürzt und Risiken vermieden werden
- ? Die Bauleitung attestiert mit einer förmlichen Abnahme der Werkplanung deren Qualität und übernimmt somit die Verantwortung für die reibungslose Durchführung
- ? Kaufmännisch wird eine Liquiditätsplanung zur Sicherung der Unternehmensfinanzierung durchgeführt
- ? Mitarbeiter werden frühzeitig auf drohende Budgetüberschreitungen hingewiesen und in die Lösung des Problems einbezogen
- ? Ein Team erfahrener Mitarbeiter analysiert Wirtschaftlichkeitsabweichungen im Planungsprozess und berät bei der Optimierung und Neugestaltung von Prozessabläufen
- ? Es werden geeignete Maßnahmen festgelegt, um den Mitarbeitern die Verbesserung der Prozessleistung regelmäßig zu vermitteln
- ? Die notwendigen Informationen zur Sicherung der Finanzierung (Basel 2) sind bereitzustellen

Es ließe sich ein ganzes Bündel weiterer Maßnahmen auflisten. Je nach Unternehmenskultur und Organisationsgrad sollten die Ziele realistisch gesteckt und mit zunehmendem Erfolg ehrgeiziger werden. Der wichtigste Grundsatz bleibt: Die Unternehmensleitung muss ohne Wenn und Aber die Ergebnisse einfordern und auch vermitteln, dass diese mit zur Grundlage der Mitarbeiterbewertung werden.

Der Wandel ist eine Investition mit raschem Erfolg

Änderungen herbeiführen heißt investieren.. Die Investition wird sich jedoch rasch amortisieren.

Ganz groß können Sie von folgenden Rahmenfaktoren ausgehen:

- ? Der interne Aufwand führt selten zu nennenswerten Mehrkosten, da er fast automatisch aus den oben genannten versteckten Puffern aktiviert wird (auch wenn die Mitarbeiter dies erst einmal entschieden anders sehen)
- ? Für die Beschaffung einer qualifizierten Softwarelösung müssen Sie ca. 800 bis 1.000 Euro pro Mitarbeiter an einmaligen Investitionen und zwischen 15% und 18% Pflegekosten per annum aus diese Summe rechnen. Vermeintlich billigere Lösungen sind im Ergebnis oft teurer! Prüfen Sie kritisch, ob die ausgewählte Software auch einen zukünftigen Bedarf abdeckt. Eine phasenweise Einführung ist häufig möglich.
- ? Die Implementierung der Software inklusive Beratung, Installation und Schulung liegt – je nach Bedarf Ihres Hauses – zwischen 25% und 100% der Lizenzkosten.
- ? Die Amortisation erfolgt bei konsequenter Einführung meist schon innerhalb der ersten 12 Monate. Ein Rechenbeispiel: Bei Einhundert Mitarbeitern bedeutet 1% Effizienzgewinn einen Zuwachs von ca. 1.500 Projektstunden. 25% bis 35% Ineffizienzen sind heute noch die üblichen Branchenwerte! Ab dem zweiten Jahr verbessert sich der Ertrag wesentlich.

Sicher erfordert es unternehmerischen Mut in schwierigen Zeiten in das Unternehmen zu investieren. Abwarten führt jedoch zu dem selben Ergebnis wie die Führung einer Baustelle ohne Werkpläne und Bauleiter.

Der Wandel geht weiter. Der Erfolgreiche geht nicht nur mit dem Wandel, sondern gestaltet ihn mit.

Rainer Trendelenburg
Geschäftsführender Gesellschafter 3pleP GmbH
Kurzvita