

Was hilft die IT, wenn die Aufträge fehlen?

Die Beschreibung der derzeitigen Situation im Bauwesen kann kurz und bündig auf den Punkt gebracht werden: zu wenig Investitionen, zu hohe Kapazitäten und unwirtschaftliche Prozesse. In den ersten beiden Punkten wird jeder Fachkundige sofort zustimmen, die fehlende Effizienz in den Prozessen wird jedoch von der überwiegenden Zahl der Betroffenen einfach ignoriert. Hier liegt immer noch ein enormes Verbesserungspotential und somit die Chance, den eigenen Planungsbetrieb leistungsfähiger und wirtschaftlicher zu gestalten.

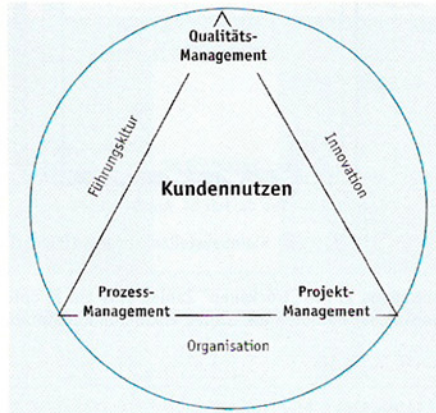
Ist der IT-Einsatz wirtschaftlich?

Kann hier die IT helfen und sind angesichts der leeren Kassen Investitionen überhaupt gerechtfertigt? Hat die Computerbranche nicht immer vollmundige Versprechungen gemacht und die Ergebnisse bleiben weit hinter den Erwartungen zurück?

Der Autor dieser Zeilen kennt den Planungsbetrieb noch aus den Zeiten der Olivetti Schreibmaschine, der Beschriftungsschablonen und der Rasierklinge als „Radiergummi“ für Plankorrekturen. Kein Fortschritt und Effizienzgewinn?

Tatsache ist, dass viele Softwaretools heute ungeheuer leistungsfähig sind und deren Möglichkeiten in der täglichen Praxis nur sehr eingeschränkt genutzt oder gar benötigt werden. Viele Jahre wurden die neusten Details der CAD-Systeme zum Beispiel auf der ACS bestaunt und vehement Entwicklungen eingefordert, die auch noch das exotische Detail in der Arbeit unterstützen, wenn auch die Anforderung im Alltag höchstens alle drei Jahre bestand. Ist der Einsatz dieser Werkzeuge nicht zielgerichtet, wird gerade bei ungenügender Auslastung der Kapazität viel Arbeitszeit mit dem Ausreizen der vielen Möglichkeiten vernichtet. Eine Begründung lässt sich immer finden.

Sorgt die persönliche Anwesenheit des Inhabers in kleinen Planungsbüros noch für eine



gewisse „Prozess-Sicherheit“, kann diese in mittleren und größeren Unternehmen nur durch eine kontinuierliche Organisationsentwicklung erreicht werden. Hierzu sind Investitionen in die IT in der Regel notwendig.

Das Managementverständnis

In einem Planungsunternehmen bedingt eine erfolgreiche Organisationsentwicklung die Integration des Projektmanagements in die Geschäftsprozesse.

In Deutschland wird Projektmanagement leider immer noch als „Einzeldisziplin“ und ausschließlicher Methodenbaukasten des Projektleiters gesehen. Weite Teile der „Project Community“ sperrt sich gegen ein „Eindringen“ der Linie in die das Projektmanagement und reklamiert einen Exklusivstatus. Die Freiheit des Projektmanagers steht vermeintlich auf dem Spiel.

International setzt sich längst eine andere Sichtweise durch. Als die drei strategisch bedeutenden und auf den Kundennutzen auszurichtenden Managementbereiche werden Prozessmanagement, Projektmanagement und Qualitätsmanagement ganzheitlich betrachtet. So wurden z. B. in Österreich und in der Schweiz die Gesellschaft für Prozessmanagement gegründet, die

diesen ganzheitlichen Ansatz mit Erfolg auch in die unternehmerische Praxis transferiert. In Deutschland werden diese Tendenzen heute zwar von weiten Teilen der „Project Community“ noch misstrauisch betrachtet, die Entwicklung wird jedoch aufgrund der wachsenden Anforderungen der Unternehmen an ganzheitlichen Steuerungsinstrumenten nicht aufzuhalten sein.

Umsetzung und Nutzen im Planungsbetrieb

Wie kann ein solches ganzheitlichen Managementverständnis im Planungsunternehmen umgesetzt werden und welchen Nutzen bringt es?

Der erste Schritt ist, den Schwerpunkt aller organisatorischen Maßnahmen auf den Kundennutzen sowie die Steuerung und kontinuierliche Verbesserung des Leistungsprozesses zu konzentrieren. Qualität und Effizienz müssen gewährleistet sein.

Dieser Leistungsprozess ist sehr komplex und bedingt noch eine Anzahl unterstützender und administrativer Prozesse. Daher ist es sinnvoll, in der Darstellung einen geringen Detaillierungsgrad zu wählen und die einzelnen Teilprozesse zu verdichten.

Anhand der groben Darstellung lässt sich bereits erkennen, in welchem Umfang eine IT-Unterstützung zur Steuerung dieses Prozesses sinnvoll wird. Ziel sollte es sein, diese Unterstützung mit einer integrierten und durchgängigen Softwarelösung sicherzustellen, um Redundanzen und anfällige sowie teure Schnittstellen weitgehend zu vermeiden. Eine solche Softwarelösung muss auch die Flexibilität und das Potential bieten, Prozesse messbar zu machen und eine ständige Verbesserung der Teilprozesse zu ermöglichen. In der obigen Darstellung wird die enge Verzahnung zwischen Projektmanagement und Geschäftsprozessen deutlich. Nehmen wir als Beispiel die Fakturierung. Ein klassischer

Geschäftsprozess, der einer ERP-Lösung (ERP = Enterprise Resource Planning) zugeordnet wird, aber in einem Planungsbüro integrierter Bestandteil der Projektmanagementlösung sein sollte. Die Fakturierung greift auf die Honorarermittlung z.B. nach HOAI und auf die Leistungsdaten des Projektes zurück.

Die Messbarkeit der Prozesse wird durch das Projektcontrolling gewährleistet. Hierbei sollte darauf geachtet werden, dass nicht nur die Projektarbeit, sondern auch für die unterstützenden Prozesse wie Akquisition, Personalverwaltung oder Fakturierung und Mahnwesen die Leistungsdaten und Aufwendungen erfasst und analysiert werden. So können Unwirtschaftlichkeiten systematisch erkannt und Teilprozesse schrittweise verbessert werden.

Nach verschiedenen Untersuchungen kann so die Leistung des Unternehmens zwischen 20 % und 45 % verbessert werden. Ob diese Verbesserung in die Anpassung der Kapazitäten oder in Investitionen z. B. für neue Leistungen und in den Vertrieb aber auch in Verbesserungen der Arbeitswerkzeuge mündet, bleibt der Strategie des einzelnen Unternehmens überlassen. Handelt das Management entschlossen, wird eine signifikante Verbesserung des Unternehmensergebnisses in jedem Fall die Folge sein.

Leistungsmerkmale eines Steuerungssystems

Tabelle 1 zeigt am Beispiel der Darstellung der Wertschöpfungsprozesse links oben, welche Funktionen ein Softwaresystem zu deren Steuerung bereitstellen könnte. Die Checkliste weist den Pflichtumfang und mögliche Optionen für den schrittweisen Ausbau aus.

Diese Checkliste lässt sich sicher im Detail noch fortschreiben. Sie soll Anregung für ein systematisches Vorgehen sein.

Weitere wichtige Merkmale sind, ob z. B. ein fundiertes betriebswirtschaftliches Modell der Software einerseits die Prüfungsfähigkeit gewährleistet, andererseits die Anbindung an die Finanzbuchhaltung oder ERP-Systeme ermöglicht. Auch die Integrationsmöglichkeit vorhandener Standard-Desktoplösungen wie Word, Excel, Outlook etc. sollte gegeben sein. Großer Wert

Prozess	Funktion	Pflicht	Option
Akquisition	CRM – Vertriebsinformationen/ Kontaktmanagement,	X	
	Dokumentenmanagement		X
	Vertriebscontrolling		X
	Kalkulation/ Vertrag	HOAI – Modul, Pauschalhonorare, Nachweishonorare, freie Angebotskalkulation	X
Arbeitsvorbereitung	Deckungsbeitragskalkulation (Teilkosten)		X
	Risikoanalyse/ Risc Management		X
	Interne Budgetierung, auch nach Kostenstellen und Arbeitspaketen	X	
In Work	Untervergabe von Fremdleistungen (Subunternehmermodul)	X	
	Zeitplanung	X	
	Ressourcenplanung / Skill Management	X	
	Erfassung des Leistungsfortschritts	X	
	Zeit- und Leistungserfassung (auch Fremdleistungen)	X	
Fakturierung	Laufendes Projektcontrolling/ Permanente Inventur	X	
	Veränderungs- und Nachtragsmanagement- (Besondere und Zusätzliche Leistungen)		
	Anpassung Zeitplanung-/Ressourcenplanung	X	
	Dokumentenmanagement		X
	Aufgabenverfolgung	X	
	Abschlagsanforderungen, Schluss- und Teilschlussrechnungen, Abrechnung von Nachweisleistungen	X	
Begleitende Prozesse	Offene Posten und Mahnwesen (da nicht über Finanzbuchhaltung)	X	
	Liquiditätsplanung	X	
	Portfoliocontrolling (Entwicklung Auftragsbestand, Wertschöpfung, Produktanalyse etc)	X	
	Mitarbeiterentwicklung		X
	Teilfertige Leistungen	X	
Innerbetriebliche Leistungsverrechnung		X	

Tabelle 1: Checkliste

ist auf ein flexibles Reporting zu legen, welches auch die Erstellung und Anpassung eigener Berichte ohne großen externen Unterstützungsaufwand gewährleistet.

Fazit

Investitionen in die IT sind auch heute unter dem Gesichtspunkt der Verbesserung der Wirtschaftlichkeit und Wettbewerbsfähigkeit dringend nötig. Werden diese aus dem Blickwinkel der Geschäftsprozessoptimierung vorgenommen, schafft dies neue Handlungsspielräume. Stillstand in der Organisationsentwicklung führt zu

einer Abwärtsspirale, die nur mit enormer Anstrengung wieder durchbrochen werden kann. Die Initiative und Verantwortung liegen idealerweise bei der Geschäftsleitung. Nur sie kann die notwendigen Veränderungsprozesse im Unternehmen durchsetzen. Damit wird IT zur Chefsache.

*Rainer Trendelenburg,
Geschäftsführung 3pleP,
Freiburg*