



Vertrauen ist gut, Controlling besser

Ein Architekturbüro muss wirtschaftlich geführt und gesteuert werden, sonst kann es als Unternehmen auf Dauer nicht existieren. Management und Controlling sind wichtige Instrumente

Die Symptome sind vielfältig: Umsätze stagnieren, Gewinne gehen zurück, die Liquidität sinkt, für das gleiche Honorar muss mehr geleistet werden. Es gibt Probleme mit Bauherren, der eigenen Erschöpfung oder Zukunftsangst. Die Ursachen lassen sich jedoch oft auf einen gemeinsamen Nenner bringen: Die wenigsten Architekten haben einen betriebswirtschaftlichen Hintergrund oder gar Managementkenntnisse, obwohl das in allen Wirtschaftszweigen wesentliche Erfolgsfaktoren sind. Doch auch dieses Wissen kann man sich aneignen.

Ein Architekturbüro ist zunächst einmal ein Dienstleistungsunternehmen. Selbst das kleinste Büro unterliegt Gesetzmäßigkeiten, die sich aus der Volks- und Betriebswirtschaftslehre ergeben. Es benötigt Führung und Steuerung – das Management – damit Menschen und Organisationen wirksam werden. Controlling unterstützt es dabei. Unter Controlling versteht man die Beschaffung, Aufbereitung und Analyse von Unternehmensdaten zur Vorbereitung zielgerichteter Entscheidungen. Um die optimale Wirkung erzielen zu können, sollten Büromanagement und Controlling strategisch durchdacht sein. Ein Blick auf die unterschiedlichen Aufgabenbereiche in einem Architekturbüro kann die ersten Ansatzpunkte liefern.

Drei Funktionsebenen lassen sich unterscheiden: Unternehmer, Manager und Fachmann. Zu den Aufgaben eines Unternehmers gehört es, Ideen zu entwickeln, in die Zukunft zu denken, Innovationen zu fördern, Risiken einzuschätzen und zu tragen, Netzwerke zu bilden, Finanzierungen zu sichern sowie Ziele und Strategien festzulegen. Manager dagegen sind für das Erreichen der Ziele verantwortlich. Sie müssen organisieren, entscheiden, kontrollieren, messen, beurteilen und Menschen fördern. Der Fachmann steuert und bearbeitet Projekte, leitet Mitarbeiter an und baut Expertenwissen auf. In vielen Architekturbüros übt der Inhaber alle drei Funktionen gleichzeitig aus. Es ist klar, was dann passiert: Der Druck des Alltags verdrängt alles

Foto: Dieter Besel, Fotolia



andere. Die unternehmerische Arbeit und wirksame Steuerung und Kontrolle des Unternehmens leiden darunter.

Zusammenhänge deutlich machen. Professionelles Büromanagement und Controlling umfasst deshalb alle drei Funktionsebenen und ermöglicht sowohl die Unternehmenssteuerung als auch die Projektsteuerung. Ohne die integrierte Betrachtung aller Aspekte sind wirtschaftliche Veränderungen nur begrenzt wirksam. Strategisch zu planen bedeutet, sich die Zusammenhänge zu verdeutlichen und daraus die richtigen Schlüsse zu ziehen. Es umfasst alle Bereiche – auch solche, die zunächst vielleicht nicht ins Auge fallen, wie zum Beispiel die Entwicklung der Mitarbeiterpotenziale oder das Risikomanagement. Damit ist wesentlich mehr zu erreichen als mit dem üblichen Blick auf den Kontostand. Wie kann man nun vorgehen, um ein wirksames Management- und Controllingsystem im eigenen Büro zu installieren?

Um tiefer in die Thematik einzusteigen, kann man sich einen Überblick über die wichtigsten Managementthemen, Methoden und Instrumentarien verschaffen. Beim Sichten der Managementliteratur macht sich jedoch schnell Ernüchterung

breit. Über 10 000 Titel aus dem Bereich der Business-Literatur werden jährlich weltweit auf den Markt gebracht. Darunter die qualitativ richtige Auswahl zu treffen und durchzuarbeiten ist schwierig. Einfacher ist es sich zunächst an den Empfehlungen von Fachleuten zu orientieren oder Klassiker zu lesen wie zum Beispiel Joseph Schumpeter „Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung“ oder Peter Drucker „Die Kunst des Managements“ und „Was ist Management? Das Beste aus 50 Jahren“. Auch ein Blick in andere Wirtschaftsbereiche kann helfen. Was machen andere Unternehmen? Hier stößt man auf zahlreiche Schlagworte: Lean Production, Kaizen, Business Reengineering, Supply-Chain-Management, Six Sigma, SAP und Balanced Scorecard. Diese Methoden scheiden jedoch meist aus, da sie in der Umsetzung für viele Architekturbüros zu aufwändig sind. Doch es lohnt sich, die hinter manchem Verfahren stehenden Gedanken und Prozesse für den Bedarf von Architekturbüros zu nutzen. Überlegungen zur Abbildung

Das erfolgreiche Büro

1. Chancen erkennen, Risiken vermeiden: Die Stärken-Schwächen-Analyse
2. Informationen machen den Erfolg: Methoden zur Marktanalyse
3. Wettbewerbe, Ausschreibungen und Co: So kommen Sie zu neuen Aufträgen
4. Einnahmen, Ausgaben, Stundensätze und Liquidität: Wie man die Finanzen in den Griff bekommt
5. Die richtige Strategie und Taktik: Büromanagement und Controlling I
6. Kennziffernanalyse und Ablaufoptimierung: Büromanagement und Controlling II
7. Überzeugen, Delegieren, Durchsetzen: Führung und Motivation der Mitarbeiter
8. Präsentation, Kommunikation, Pressearbeit: Marketing und Öffentlichkeitsarbeit I
9. Vortragen, Gespräche führen, Bauherrenpflege: Marketing und Öffentlichkeitsarbeit II

Weitere Informationen sowie ausführliche Texte zu den einzelnen Themen der DAB-Serie finden Sie im Internet unter: www.bak.de/site/1714/default.aspx

Simulationsmodell für Architekturbüros

Dabei handelt es sich um ein mathematisches Datenmodell, das es erlaubt die betriebswirtschaftlich-organisatorischen Zusammenhänge darzustellen. Durch die Verknüpfung aller wichtigen Parameter ist es möglich das Unternehmen detailliert zu analysieren, Szenarien abzubilden und Prognoserechnungen durchzuführen. Ein Simulationsmodell kann auch zur Unternehmenssteuerung eingesetzt werden.

43x271
AFGA

der Geschäftsprozesse, zum Qualitätsmanagement und zur systematischen Unternehmenssteuerung gehören zu einem guten (Büro-)Management- und Controllingsystem.

Dazu ein Beispiel aus der Beratungspraxis: Das Architekturbüro X mit 15 Mitarbeitern ist ansässig in einer süddeutschen Großstadt. Das Büro hat sich auf die Planung von Hotels und Bürogebäuden spezialisiert. Ab und zu wird ein Wettbewerb gewonnen.

Die Architekten A und B teilen sich die Geschäftsführung. Trotz guter Auftragsituation machte sich seit einiger Zeit bei den beiden Inhabern Unwohlsein breit. Die langjährigen Mitarbeiter fordern mehr Gehalt, weil die Lebenshaltungskosten steigen, Bauherren beginnen über die Honorare zu verhandeln. Die Unternehmergehälter sind schon seit langem nur noch über Mehrarbeit der Inhaber zu realisieren.

In einem ausführlichen Gespräch mit den beiden Büroinhabern wurde die Gesamtsituation analysiert und die subjektive Einschätzung der Inhaber hinterfragt. Dabei stellte sich überraschend heraus, dass Architekt A und Architekt B zu unterschiedlichen Schlussfolgerungen kommen. A ist der Meinung, dass man wegen der schlechten Konjunktur nicht viel machen könne und das Büro „runterfahren“ müsse. B dagegen setzt auf eine Optimierung der Abläufe. Beiden wurde vorgeschlagen, die fälligen Entscheidungen auf eine fundierte Basis zu stellen.

Mit Hilfe eines Simulationsmodells für Architekturbüros (siehe Kasten S. 43) wurde das Unternehmen abgebildet und analysiert. Es zeigten sich mehrere Auffälligkeiten. Trotz steigender Umsätze war die Substanz des Unternehmens mittelfristig gefährdet. Die Kalkulationsbasis der Stundenansätze beruhte auf falschen Annahmen. Alle Kostenansätze waren bereits fünf Jahre alt und nicht aktualisiert worden.

Büromanagement nach Maß

In vielen Architekturbüros existieren mehr oder weniger zweckmäßige Ansätze für eine wirtschaftliche Büroführung. Diese gilt es zu optimieren und in einen sinnvollen Gesamtzusammenhang zu bringen. Selten macht es Sinn alles in Frage zu stellen. Eine überzeugende Lösung ist gekennzeichnet durch hohe Aussagekraft, praktischen Wert und geringen Aktualisierungsaufwand. Bereits bei der Konzeption eines (Büro-)Management- und Controlling-systems werden, ähnlich wie bei einem Bauvorhaben, Nutzungsqualität und -kosten bestimmt. Der Charme einer individuellen Lösung liegt darin, dass für Architekturbüros jeder Größe und Ausrichtung ein zur Unternehmensstrategie und zum Budget passendes Managementsystem realisierbar ist.

Ein hoher Anteil an Unproduktivleistungen in der Büroverwaltung stellte die Effizienz der Projektbearbeitung in Frage. Die Betrachtung der Wertschöpfungskette und der Mitarbeiterstruktur brachte weitere Schwachstellen ans Licht. Der Informationsaustausch erfolgte unstrukturiert und manche Mitarbeiter schienen mit Ihren Aufgaben überfordert.

Anschließend wurden die vorhandenen Instrumentarien der Unternehmens- und Projektsteuerung untersucht. Die Unternehmenssteuerung bestand aus der monatlichen betriebswirtschaftlichen Auswertung (BWA) durch den Steuerberater. Die Nachkalkulation der bearbeiteten Projekte war eher Projekt-Verwaltung als Projekt-Steuerung. Immerhin war die Stundenerfassung aller Mitarbeiter akkurat geführt. Dabei wurde ermittelt, wie viel Arbeitszeit alle Mitarbeiter für die jeweiligen Projekte aufgewendet hatten und welche Kosten dem Büro dafür entstanden waren. Im Vergleich mit dem erzielten Honorar wurde ersichtlich, ob ein Projekt Gewinn oder Verlust erwirtschaftete. Controlling fand jedoch nur im Rückspiegel statt. Der wichtige Blick nach vorn fehlte. „Management-by-surprise“ könnte man so eine Situation nennen. Im Ergebnis der Analyse entschieden sich die Inhaber für die Einführung eines individuellen Management- und Controlling-systems, um die Prozesse transparenter und effizienter zu machen. Alle für das Büro wichtigen Parameter wurden in einem Pflichtenheft beschrieben. Beobachtet wurden 15 Einzelwerte, wie zum Beispiel die Projekteffizienz, die Auslastung und die Kostenentwicklung. Prognosen und Szenarien mussten möglich sein, Schnittstellen zum Kundenmanagement und zur Personalentwicklung waren vorzusehen.

Schlüsselfertige Lösung oder individuelle Anpassung. Es stellte sich die Frage, wie individuell das Managementsystem für das Architekturbüro X sein sollte. Konnte möglicherweise auf eine „schlüsselfertige Lösung“ zurückgegriffen werden, auf spezielle Software für die Steuerung von Architektur- und Ingenieurbüros?

Mehrere gängige Programme wurden untersucht, doch keine Software erfüllte alle vorgegebenen Kriterien. Das Ergebnis war schließlich eine Kombination: Standard-Software für die Projektsteuerung und individuelle Messfühler für die Unternehmenssteuerung. Das Managementsystem erfordert nur einen geringen Aktualisierungsaufwand und hat innerhalb eines Jahres zu einer deutlichen Verbesserung der Situation geführt. Die Inhaber sind stets über die relevanten Veränderungen im Bilde, haben dadurch eine hohe Entscheidungssicherheit und können bei Fehlentwicklungen rechtzeitig gegensteuern.

▲ **Architekt Jörg M. Proksch** ist Unternehmensberater und Coach für Architekten und Ingenieure sowie Dozent für VWL/BWL an der Hochschule Nürtingen. www.proksch-beratung.de

1 / 1
Unidrain