

Ein Management- und Controllingsystem zur Steuerung des Architekturbüros

Grundüberlegungen



Bergäckerweg 5
72770 Reutlingen
Tel: 07121-578104
Fax: 07121-579648
info@proksch-beratung.de
www.proksch-beratung.de

1	DIE SITUATION	3
2	UNTERNEHMENSSTEUERUNG.....	4
3	STEUERUNGSFUNKTIONEN.....	5
4	ORGANISATIONSFORM	6
5	DAS MANAGEMENT-MODELL FÜR ARCHITEKTURBÜROS	7
6	MANAGEMENT- UND CONTROLLINGSYSTEM	8
7	WIE KANN MAN VORGEHEN, UM EIN WIRKSAMES MANAGEMENT- UND CONTROLLINGSYSTEM IM EIGENEN BÜRO EINZUFÜHREN?	9
7.1	Grundlagen	9
7.2	Umsetzung.....	11
7.2.1	Simulationsmodell und Analyse	11
7.2.2	Zielsetzung.....	12
7.2.3	„Schlüssselfertig“ oder individuell?	12

1 Die Situation

Im normalen Büroalltag vieler Architekturbüros ist die Unternehmenssteuerung eine weitgehend ungeliebte Beschäftigung. Sie verspricht wenig Spaß und wird deshalb zugunsten der kreativen oder planerischen Arbeit zurückgestellt. Das Thema kommt nicht selten erst auf die Tagesordnung, wenn erste Krisenzeichen erkennbar sind.

Diese Situation ist verständlich, da die wenigsten Architekten einen betriebswirtschaftlichen Hintergrund oder Managementkenntnisse vorzuweisen haben. Nach wie vor werden diese Aspekte in der Architekturausbildung weitgehend ignoriert, obwohl sie in allen Wirtschaftszweigen wesentliche Erfolgsfaktoren darstellen.

Die Steuerung eines Architekturbüros besteht infolgedessen oft nur aus der Durchsicht der monatlichen BWA sowie der Nachkalkulation der bearbeiteten Projekte. Der wichtige Blick nach vorn fokussiert sich allein auf die vereinbarten Honorarsummen. Konsequenterweise führt dies zur Verwaltung des Status Quo, eine aktive unternehmerische Steuerung des Büros ist so kaum möglich.

2 Unternehmenssteuerung

Ein Architekturbüro ist primär ein Dienstleistungs-Unternehmen, lediglich für rein künstlerisch tätige Architekten mag dies nachrangig sein. Selbst das Ein-Mann(Frau)-Büro unterliegt Gesetzmäßigkeiten die sich aus der Volks- und Betriebswirtschaftslehre ergeben. Wirtschaftszyklen, Angebot und Nachfrage, Wettbewerb und Markt sind nur einige Faktoren mit denen sich selbständige Architekten auseinandersetzen müssen. Diese Unternehmenseigenschaft des Architekturbüros hat zudem Konsequenzen für die Führung und Steuerung des Büros und damit für das Management.

Wir definieren Management als das Steuern eines komplexen sozialen Systems. Erst Management macht Menschen und Organisationen wirksam und Wissen wird zu Nutzen. Um dieses System erfolgsorientiert steuern zu können sind individuelle Fähigkeiten und geeignete Instrumentarien erforderlich. Controlling stellt Werkzeuge und Verfahren für die Unternehmenssteuerung zur Verfügung und unterstützt so das Management.

3 Steuerungsfunktionen

Ein Blick auf die Aufgabenbereiche im Architekturbüro kann erste Erkenntnisse zum sinnvollen Management und Controlling liefern und die Frage beantworten, wo gesteuert werden soll. Unterscheiden lassen sich dabei die Steuerungs-Funktionen Unternehmer, Manager und Fachmann. Diese Funktionen lassen sich so beschreiben:

- **Unternehmer. Aufgaben:** Am Unternehmen arbeiten, Ideen entwickeln, Zukunft denken, Innovationen fördern, Risiken einschätzen und tragen, Netzwerke bilden, Finanzierung sichern, Ziele und Strategien festlegen
- **Manager. Aufgaben:** für Erreichen der Ziele sorgen, Organisieren, Entscheiden, Kontrollieren, Messen, Beurteilen, Menschen fördern
- **Fachmann. Aufgaben:** Projekte bearbeiten, Expertenwissen aufbauen, Mitarbeiter anleiten

In vielen Architekturbüros bekleidet der Inhaber alle diese Funktionen. Dabei den Überblick nicht zu verlieren, ist eine zwingende Voraussetzung für die erfolgreiche Unternehmenssteuerung.

4 Organisationsform

Die Organisationsform des Unternehmens liefert weitere Anhaltspunkte für die Grundüberlegungen zum Management und Controlling. Dabei lassen sich zwei verbreitete Organisationsformen unterscheiden.

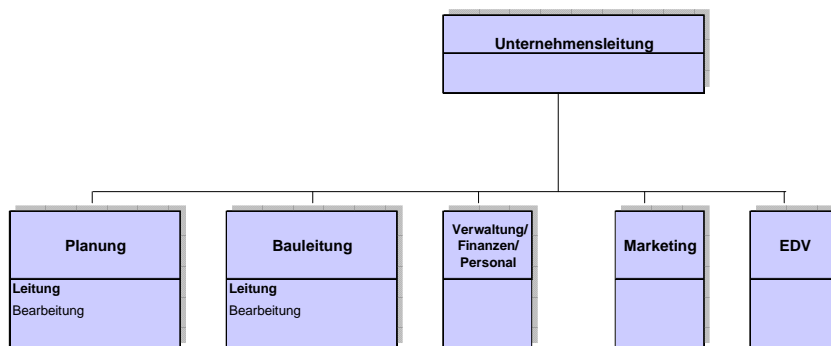


Abb. 1. Funktionale Organisation

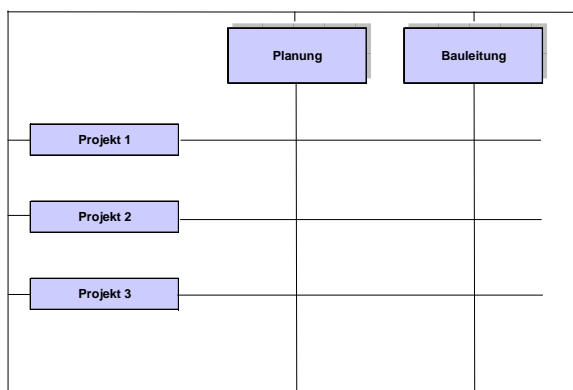


Abb. 2 Matrixorganisation

5 Das Management-Modell für Architekturbüros

Management und Controlling stehen in Wechselwirkung mit weiteren Einflussfaktoren. Es ist hilfreich sich diese Zusammenhänge und die sich daraus ergebende Komplexität anhand eines Modells zu verdeutlichen. Dazu dient das von Jörg M. Proksch für Architektur- und Ingenieurbüros entwickelte Management-Modell der Sechsschlüsselfaktoren©.

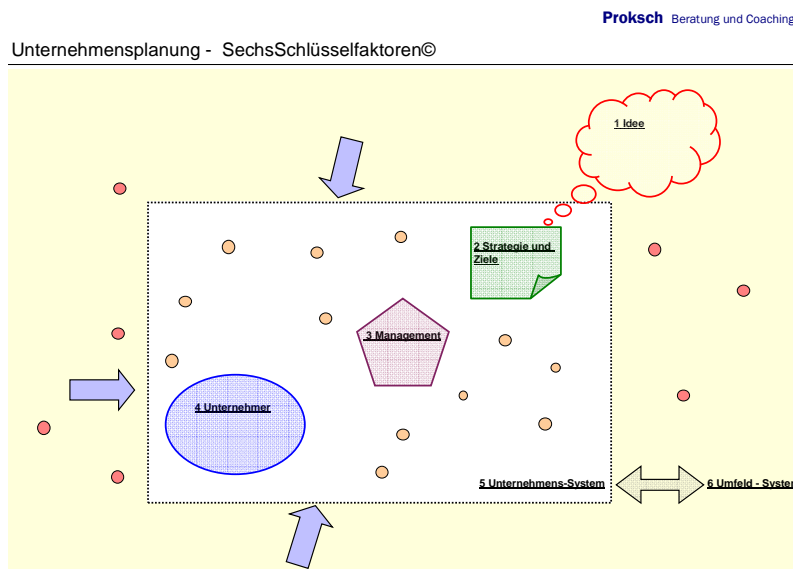


Abb. 3: Managementmodell (Prinzipdarstellung)

Es ist angelehnt an den integrierten Managementansatz der Hochschule St. Gallen. Das Unternehmen wird dabei als soziales System betrachtet, welches wiederum Teil eines übergeordneten Systems ist. Jedes Unternehmen stellt ein einzigartiges komplexes Gebilde mit ideellen, kulturellen, technischen und wirtschaftlichen Besonderheiten dar. Manche Aspekte sind sofort erkennbar, andere dagegen müssen erst identifiziert werden.

Die SechsSchlüselfaktoren© bilden das Grundgerüst für die Unternehmensplanung. Sie stehen miteinander und mit allen weiteren Faktoren in Zusammenhang. Die Änderung eines Faktors beeinflusst alle anderen. Durch das Zusammenwirken aller Faktoren entstehen individuelle Risiken und Chancen. Es zeigt sich dabei, dass die unmittelbaren Einflussmöglichkeiten des Unternehmers und Managers im Wesentlichen auf das Unternehmenssystem beschränkt sind.

6 Management- und Controllingsystem

Zur Umsetzung von Ideen und Erreichung von Zielen sind geeignete Instrumentarien erforderlich. Management und Controlling sind ohne die integrierte Betrachtung aller Faktoren nur begrenzt wirksam. Ein Management- und Controllingsystem erfüllt diesen Zweck und umfasst alle wesentlichen Bereiche, auch solche die zunächst vielleicht nicht ins Auge fallen, wie z.B. die Entwicklung der Mitarbeiterpotenziale oder das Risikomanagement.

7 Wie kann man vorgehen, um ein wirksames Management- und Controllingsystem im eigenen Büro einzuführen?

7.1 Grundlagen

Wer tiefer in die Thematik einsteigen will, sollte sich zunächst einen Überblick verschaffen. Was sind die relevanten Managementthemen, welche Methoden und Instrumentarien zur Unternehmenssteuerung gibt es?

Beim Sichten der Managementliteratur macht sich schnell Ernüchterung breit. Über 10.000 Businessbücher werden jährlich weltweit auf den Markt gebracht. Das Spektrum reicht von der Anleitung zum normierten Ablegen eines Schriftstücks bis zu philosophischen Fragestellungen. 90% der Businessbücher stammen aus den USA, die gegenüber uns Europäern deutliche Unterschiede in der Mentalität und in den Marktbedingungen aufweisen. Die Schlussfolgerungen sind deshalb nicht immer übertragbar. Viele Bücher sind zudem wenig innovativ. Oft werden bekannte Prinzipien nur neu formuliert und Teilaspekte eines Themas behandelt oder die Bücher sind zu wissenschaftlich um einem mittelständischen Unternehmer zu nutzen. Die qualitativ richtige Auswahl zu treffen und durchzuarbeiten ist schwierig. Letztlich werden sich viele an den Bestsellerlisten oder persönlichen Empfehlungen orientieren. Klassiker können angesichts dieser Situation eine gute Wahl sein. Autoren wie z.B. Adam Smith, Max Weber, Nikolai Kondratieff, Joseph Schumpeter, Peter Drucker, Tom Peters, Peter Senge oder Michael Porter haben sich fundiert zu verschiedenen Themen geäußert und die Entwicklungen in der Wirtschaft beeinflusst.

Wer weder Zeit noch Lust hat sich mit Managementliteratur zu befassen, wirft den Blick in andere Wirtschaftsbereiche. Was machen andere Unternehmen?

Auch hier mangelt es nicht an Vielfalt. Lean Production, Kaizen, Business Reengineering, Supply-Chain-Management, Six Sigma und die Abbildung der Geschäftsprozesse mit SAP sind nur einige Begriffe mit denen man schnell konfrontiert wird. Sie gehören im industriellen Bereich zum Standard, scheiden für ein Architekturbüro jedoch meist aus. Manche Methode kommt dem Bedarf allerdings recht nahe, wie z.B. die Unternehmenssteuerung mit Hilfe der Balanced Scorecard. Ein weiteres Beispiel ist das von manchen Architektur- und Ingenieurbüros angestrebte Qualitätsmanagement mit der Zertifizierung nach DIN EN ISO 9001. Dieses Verfahren wurde wegen der hohen Folgekosten von vielen Büros wieder beendet, die erarbeiteten Ergebnisse werden dagegen oft für ein individuelles QM-System genutzt.

Es ist lohnend die hinter manchem Verfahren stehenden Gedanken und Prozesse für den Bedarf von Architekturbüros zu nutzen. Überlegungen zur Abbildung der Geschäftsprozesse, zum Qualitätsmanagement und zur systematischen Unternehmenssteuerung gehören zu einem guten Management- und Controllingsystem.

7.2 Umsetzung

7.2.1 Simulationsmodell und Analyse

Mit Hilfe eines Simulationsmodells für Architekturbüros wird das Unternehmen abgebildet. Dieses mathematische Datenmodell erlaubt es die betriebswirtschaftlich-organisatorischen Zusammenhänge darzustellen. Durch die Verknüpfung aller wichtigen Parameter ist es möglich das Unternehmen detailliert zu analysieren, Szenarien abzubilden und Prognoserechnungen durchzuführen. Ergänzende Informationen liefern u.a. die Untersuchung der wesentlichen Prozesse und der vorhandenen Steuerungsinstrumentarien.



Abb. 4 Simulationsmodell

7.2.2 Zielsetzung

Nach Formulierung der individuellen Zielsetzung werden alle relevanten Parameter in einem Pflichtenheft beschrieben, z.B. die zu beobachtenden Einzelwerte und die Definition von Schnittstellen. Prognosen und Szenarien sind wichtige Grundlagen für Managemententscheidungen. Deshalb sollten im Pflichtenheft auch dazu die individuellen Vorgaben formuliert werden.

7.2.3 „Schlüselfertig“ oder individuell?

Für die Steuerung von Architektur- und Ingenieurbüros wird spezielle Software angeboten. Deshalb sollte zunächst die Frage beantwortet werden ob damit die angestrebten Ziele zu verwirklichen sind. Ist dies weitgehend möglich, steht einem „schlüselfertigen“ Management- und Controllingssystem nichts im Wege. Ergibt sich dafür keine eindeutige Präferenz, sollte über eine individuelle Lösung nachgedacht werden. Das ist auch angebracht, wenn bereits Instrumentarien im Büro vorhanden sind. Diese gilt es dann zu optimieren und in einen sinnvollen Gesamtzusammenhang zu bringen. Der Vorteil der individuellen Lösung liegt darin, dass für Architekturbüros jeder Größe und Ausrichtung ein zur Strategie und zum Budget passendes Managementsystem realisierbar ist.

Ganz gleich ob „schlüselfertig“ oder individuell: Eine überzeugende Lösung ist gekennzeichnet durch hohe Aussagekraft, praktischen Wert und geringen Aktualisierungsaufwand.