

Die wundersame Geldvermehrung in einem Planungsbüro

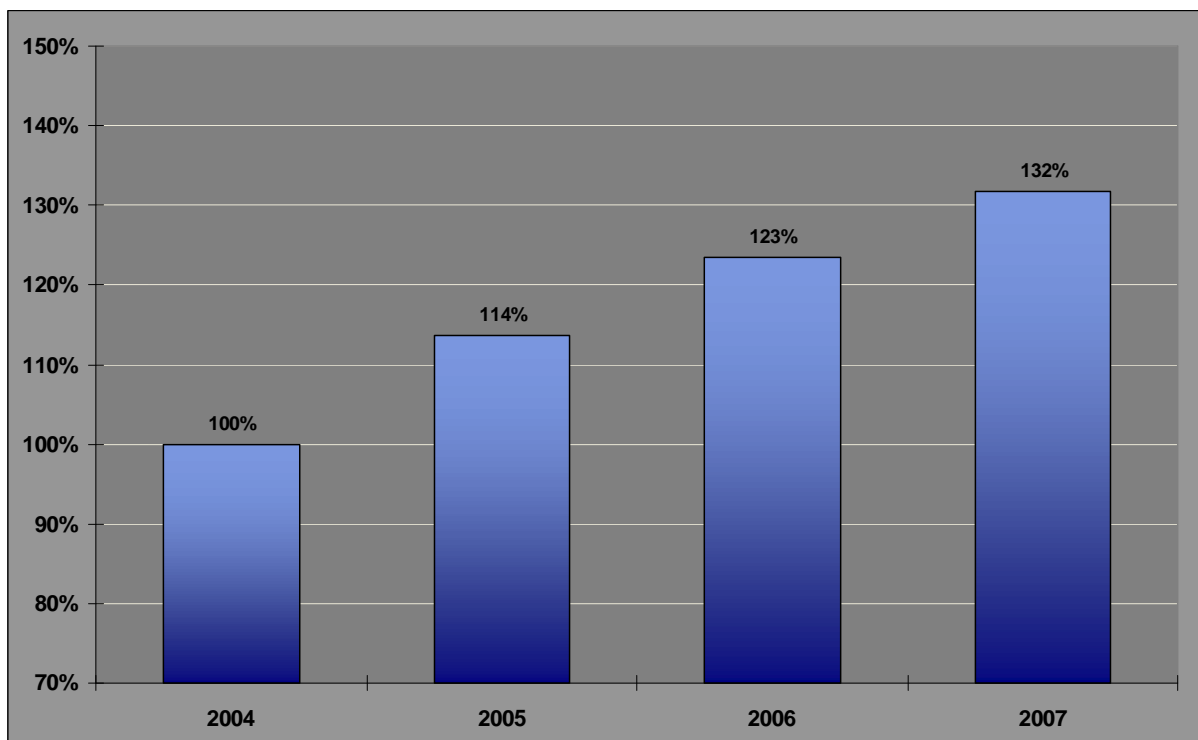
Der **Architekt Dipl.-Ing. Rüdiger Sickenberg** leitet das Planungsbüro der Schultheiss Wohnbau AG in Nürnberg. Er hielt beim KOPF-Symposium in Derental am 10.11.2007 den folgenden Erfahrungs-Vortrag:

„Die Fa. Schultheiss macht ihren Käufern ein sogenanntes „Rundum-Sorglos-Angebot“. Grundlage der planerischen Arbeit ist seit 2004 das KOPF-System. Die Anwendungspflicht gilt für die Angestellten und auch für Externe, die hin und wieder zugezogen werden. Die Zusammenarbeit schließt auch die für die Finanzierung und den Verkauf Zuständigen ein. Jeder Sonderwunsch eines Käufers wird berücksichtigt. Das macht den Bauablauf und auch das Planen des Projektierungsprozesses nicht leichter.

In vier Leistungsteams arbeiten Architekten, Tragwerksplaner, Fachingenieure der Gebäudetechnik und Bauleiter zusammen.

Philosophie und Methodik **Kybernetischer Organisation, Planung + Führung** wurden von Heinz Grote in Arbeitsseminaren für jeweils aktuelle Bauvorhaben vermittelt.

Die Produktivität des Planungsbüros wurde bis Ende 2007 um 32 Prozent gesteigert.



Planungsleistung pro Mitarbeiter (2004 bis 2007)

Der Projektierungsprozess wird auf der Basis der aufzuwendenden Arbeitsstunden von Architekten, Statikern und Haustechnikern gemeinsam geplant. Mengengrundlage sind die DIN A0-Einheiten der zu fertigenden Zeichnungen. Den DIN A0-Einheiten sind Arbeitsstunden für die einzelnen Planungsleistungen zugeordnet. Die Leistungsphasen werden in Arbeitspakete aufgeteilt. Daraus entsteht ein vernetztes Ablaufmuster, in dem die einzelnen Vorgänge zwei Zeitkomponenten enthalten: die Arbeitsdauer und – damit deckungsgleich – die für die betreffende Leistung erforderlichen Arbeitsstunden.

Die Anzahl der beteiligten Mitarbeiter steht meist fest. So ergibt sich über die Arbeitstundenzahl die Dauer des Planungsprozesses.

Dieses Ablaufmuster wird als „Nahtstellenvereinbarung“ von allen verbindlich unterzeichnet.

Mit dem Ablaufmuster wird auch der Baubeginn festgelegt, der ohne diese Vorarbeit immer wieder zu früh liegt. Wir nennen das Datum des Baubeginns den „o.k.-Punkt“.

Das bedeutet: alle erforderlichen Zeichnungen und Entscheidungen müssen so rechtzeitig zur Verfügung stehen, dass ein kontinuierlicher Bauablauf gewährleistet ist, dass also für die ausführenden Gewerke keine Behinderungen entstehen. Im späteren Bauablauf hat jeder Handwerker das Recht auf seinen o.k.-Punkt. Auch die Vorgängerleistungen müssen rechtzeitig fertig sein.

Das alles geht nicht ohne die Management-Kybernetik. Die ermöglicht, das hochkomplexe Zusammenwirken beim Planen und Bauen mit der Vielfalt möglicher Störungen durch eine adäquate Handlungsvarietät zu beherrschen.

An jedem Montag wird im Planungsteam die Wochenplanung gemacht. Die Wochenleistung wird quantifiziert. Jeder trägt seine Vorstellungen vor. Sonderwünsche werden als ein besonderes Arbeitspaket eingeplant. Auch die Abhängigkeit des Verkaufs vom Planungsstand wird dargestellt, denn die Verkäufer der Eigentumswohnungen können erst nach bestimmten Planfestlegungen tätig werden. Die Abhängigkeit des Zahlungsflusses vom Stand der Planung und der Ausführung wird ebenfalls aufgezeigt. Die Transparenz ist wichtig für die Finanzierung durch Banken.

Der Leistungsumfang für jede Woche wird in DIN A0-Einheiten gemessen, denen die jeweiligen SOLL-Stunden zugeordnet werden. Jeder Mitarbeiter ist bemüht, mit weniger IST-Stunden auszukommen. Auf einem Kontrollbogen werden SOLL- und IST-Zeiten verglichen. So entsteht ein hoher Grad von Selbststeuerung und Selbstkontrolle.

Schon das Setzen von Leistungszielen und das Vordenken der Arbeitsschritte bewirken, dass die Produktivität steigt.

Die Mitarbeiter werden am Erfolg beteiligt. Ich sehe weitere Produktivitätspotenziale bei den Sitzungs- und Besprechungszeiten. Die werden wir durch bessere Vorbereitung erheblich vermindern können.

	Branche 2005	SWB 2007
Umsatz je Mitarbeiter	89.588 €	132.394,2 €
Bürostundensatz	59,61 €	56,22 €
Projektstunden je Mitarbeiter	1447	1566
Projektstundenanteil Ø	69%	75%
Gemeinkostenfaktor	2,72	2,67

Vergleich mit Branchenkennziffern (VBI-BDB-Bürokostenvergleich 2005)

Wir haben 2007 einen Bürostundensatz von 56,22 EUR und kommen in naher Zukunft auf 55,- EUR. Im Branchendurchschnitt betrug der Bürostundensatz 2005 59,61 EUR.“

Dazu ergänzte Heinz Grote:

„So weit so gut. Aber die tatsächliche, oft unterschätzte Auswirkung der Produktivitätssteigerung auf den Gewinn eines Architekturbüros wird durch die ausschließliche Betrachtung der günstigeren Kostensituation nicht klar gemacht.

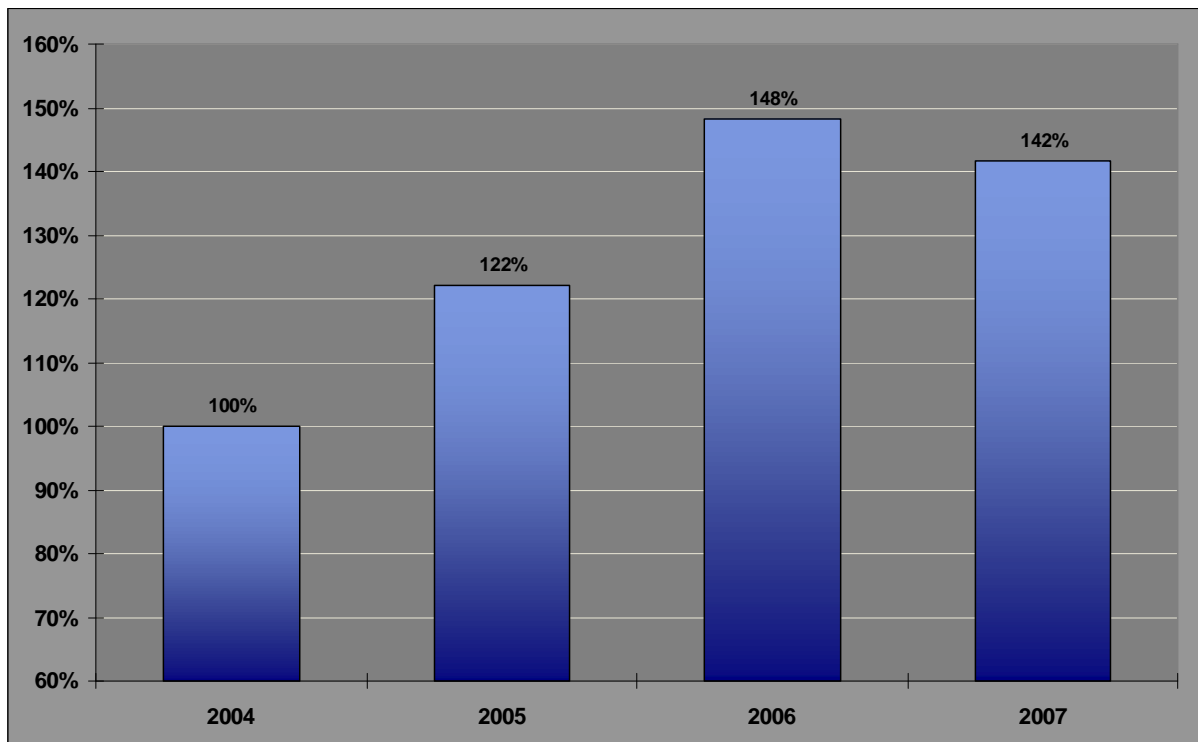
Ein Unternehmen ist nicht dazu da, Geld zu sparen sondern Geld zu verdienen.

Und eine Produktivitätssteigerung von 30 Prozent vermehrt den Bürogewinn um mehr als das Zwanzigfache !

Auch ein Architekturbüro ist ein Unternehmen. Wirtschaftlich ist die Produktivitätssteigerung dann besonders interessant, wenn man den Jahresumsatz mindestens um den Prozentsatz dieser Produktivitätssteigerung vermehrt.

Genau das ist in der Planungsabteilung der Schultheiss Wohnbau AG geschehen.

In der folgenden Grafik kann man sehen, dass die Planungsleistung von 2004 bis 2006 um 48 Prozent vermehrt wurde – um mehr als die Produktivitätssteigerung von 32 Prozent. Das Büro war auch im Jahr 2007 mit der um 42 Prozent vermehrten Planungsleistung ausgelastet. Allerdings konnten weniger externe Planer zugeschaltet werden. Schließlich ist der Einbruch am Wohnungsmarkt auch an der Schultheiss Wohnbau AG nicht völlig wirkungslos vorüber gegangen.



Planungsleistung (2004 bis 2007)

Ich möchte hier einmal beispielhaft deutlich machen wie sich eine Produktivitätssteigerung von 30 Prozent und eine Umsatzsteigerung von ebenfalls 30 Prozent auf den Gewinn eines Architekturbüros mit 10 Mitarbeitern auswirken.

	2004	2007
Erlös	1.000.000 EUR	1.300.000 EUR
Gehälter	360.000 EUR	414.000 EUR
Sozialzulage	252.000 EUR	290.000 EUR
Stoffkosten und Sonstiges	112.000 EUR	146.000 EUR
Gemeinkosten	<u>270.000 EUR</u>	<u>300.000 EUR</u>
Kosten gesamt	994.000 EUR	1.150.000 EUR
Gewinn	6.000 EUR	150.000 EUR

Der Produktivitätszuwachs wird in unserem Beispiel zwischen Unternehmen und Angestellten geteilt, deshalb ist die Gehaltshöhe im Jahr 2007 gegenüber dem Jahr 2004 um 15 Prozent angehoben worden.“