

1

Einladung zum Lesen

Wissen unterscheidet sich von allen anderen Erfolgsfaktoren dadurch, dass es **veraltet** und in unserer sich wandelnden Gesellschaft auch **immer schneller**.

Bereits vor 20 Jahren erschien der Bestseller „Auf der Suche nach Spitzenleistungen“⁽¹⁾ und für mich stellt sich jetzt die Frage: „**Was macht Planungsbüros erfolgreich?**“

Auch in dieser Branche setzt sich die Erkenntnis durch, dass der Wandel immer dringender wird und dass nun endlich die bereits zahlreich vorhandenen guten Vorsätze in die Tat umgesetzt werden müssen.

Wenn alles gut geht, eine Organisation funktioniert, das Unternehmen Gewinne erwirtschaftet und die Mitarbeiter engagiert sind, braucht man eigentlich kein **Management**. Benötigt wird es aber in **schlechten Zeiten**. Und diese Situation haben wir jetzt in vielen Fällen. Aber wie fängt man an?

Als **Unternehmensberater** findet man sich nicht selten **in der Rolle des Arztes** wieder. So wie viele Menschen die eigentlich erforderliche Diagnose immer wieder hinausschieben, weil sie Angst vor der Therapie haben, so zögern auch viele Unternehmer die Analyse ihres Unternehmens hinaus, weil sie die Konsequenzen fürchten, obwohl eine rechtzeitige Diagnose genauso wie eine rechtzeitige Analyse sehr viel schlimmere Folgen verhindern könnte. Und genauso wie ein guter Arzt ein guter Diagnostiker sein muss, der seinen potentiellen Patienten davon überzeugt, dass er sich zunächst untersuchen lässt, so muss ein guter Unternehmensberater seinen potentiellen Kunden davon überzeugen, am Anfang schonungslos die Situation seines Unternehmens aufzuklären.

Und der Architekt beziehungsweise der Ingenieur: Muss er nicht genauso handeln wie der Arzt und der Unternehmensberater? Neulich habe ich gelesen, dass sich ein Ingenieurbüro in seinem Portrait für seine (potentiellen) Kunden als „**Der Ingenieur Ihres Vertrauens**“ vorstellt. Auch der Planer muss zunächst heraus finden,

was sein potentieller Auftraggeber will, welche Probleme er hat, bevor er ein Angebot macht.

Ich mache meinen Lesern das Angebot darüber nachzudenken, wie sie ihr Büro in eine veränderte Markt- und Wettbewerbssituation führen und auch darin **erfolgreich sein** können. Damit knüpfe ich an das Kapitel 8 (Chancen zur Umsetzung) meines letzten Buches²⁾ an, in dem ich darüber berichtet habe, welche Steuerungssysteme die Planungsbüros für ihre Zukunftsplanung benötigen.

2

Warum sind manche Büros erfolgreich und andere nicht?

2.1

xxxxxxx

Diese Frage hat mich bei vielen Seminaren und Unternehmensberatungen beschäftigt. Inzwischen glaube ich eine Antwort gefunden zu haben. Wenn auch Sie auf die Suche nach den Gründen gehen, dann werden Sie relativ schnell auf solche stoßen, die erklären, **warum ein Unternehmen nicht erfolgreich ist**. So kann man zum Beispiel lesen, dass die betroffenen Unternehmer den Überblick über ihre Zahlen verloren haben, dass zu kurz gedacht und nicht auf ausreichende Liquidität geachtet wird, dass es keinen Geschäftsplan gibt, dass man sich zu lange auf den Erfolgen der Vergangenheit ausgeruht hat oder dass viele mittelständische Unternehmer die Augen vor Krisenanzeichen verschließen. Aber was sind die Gründe für den Erfolg?

Auch das ist im Grunde genommen noch einfach. Man müsste eigentlich nur die Frage anders herum stellen und sich fragen, wie man das alles vermeiden kann. Es erscheint deshalb sinnvoll, zunächst nach den grundsätzlichen Unterschieden zwischen Erfolg und Misserfolg zu fragen. Wenn Sie nur das machen, was 1.000 andere Planungsbüros auch machen, dann ist das allenfalls eine Basis für Durchschnitt. Wenn ein Büro sich vom Durchschnitt abheben möchte und das wollen schließlich die meisten, dann muss es mehr unternehmen und wie bei allen unternehmerischen Entscheidungen gibt es dabei nicht nur **Chancen**, sondern auch **Risiken**.

In den aktuellen Fachzeitschriften kann man lesen, dass auch der Berufsstand der Architekten und Beratenden Ingenieure sich darauf einstellen muss, ständig **neue oder grundlegend weiterentwickelte Erkenntnisse**, Methoden und Verfahren zu berücksichtigen. Die immer stärkere Verflechtung zwischen den Ländern führt dazu, dass auch dann ein Standort in Deutschland von solchen Strömungen betroffen wird, wenn man dort eigentlich gar nichts mit dem „Ausland“ zu tun hat.

Eine wichtige Fähigkeit besteht darin **Trends rechtzeitig zu erkennen** und für sich umzusetzen. So könnte man zum Beispiel feststellen, dass der Preisindex für Instandhaltung schon in den letz-

ten Jahren wesentlich stärker angestiegen ist, als der Preisindex für Gebäude. Daraus kann gefolgert werden, dass auch ein Planer bessere Chancen hat, wenn er sich weniger um Neubaufträge, als um solche im Bestand kümmert, und zwar auch preislich, nicht nur aufgrund der größeren Nachfrage nach solchen Leistungen, die auch dazu geführt hat, dass inzwischen mehr Ingenieurleistungen im Bestand (Renovierungen und Sanierungen) erbracht werden, als für Neubauten.

2.3

xxx

Man muss kein Trendforscher sein, um zu erkennen, dass sich für die Branche – wohlwissend dass dies nicht für alle Fachgebiete gilt – mehr **Auftragschancen** im Bereich der Energieversorgung (Contracting) und der Verkehrsplanung ergeben, als im Wohnungsbau. Obwohl es auch dabei Unterschiede gibt, zum Beispiel für umwelt- und altengerechtes Wohnen oder beim steigenden Wohnbedarf für die Ein-Personen-Haushalte.

Die Auftraggeberschaft wird sich mehr in Richtung gewerblicher **Investoren** bewegen, die anstelle der öffentlichen Auftraggeber dafür sorgen, dass überhaupt noch gebaut wird. Die **unternehmensübergreifende Teamfähigkeit** wird eine stärkere Rolle spielen und der Aufbau von **Beziehungen** im Rahmen von Netzwerken.

Die wesentlichen Gründe für eine negative Entwicklung sehe ich darin, dass der **Inhaber kein Kaufmann ist**, dass das Büro **falsche Partner** hat, dass **überholte Leistungen** angeboten werden, dass **die Mitarbeiter nicht mitziehen**, dass **finanzielle Probleme** auftauchen und nicht gemeistert werden können, dass **kein Controlling stattfindet** oder auch dass **Aufträge ohne Vorkalkulation** herein genommen werden.

Der in der Praxis am meisten vorkommende Fall von Insolvenz ist die schlechte Zahlungsmoral der Kunden. Das gilt übrigens auch für größere Büros, allerdings – auch das muss man sehen – entstehen aus einer solchen Insolvenz nicht selten mehrere kleine Einheiten, die mit ihrer Kernkompetenz durchaus überlebensfähig sind. Ich kenne sogar einen Fall, bei dem sich aus einem Ingenieurbüro ein Softwarehersteller entwickelt hat. Weitere negative Beispiele sind im Zuge des Wandels **nicht mehr bezahlbare Gehälter und Besitzstände** und der **Verlust von Großkunden**, von denen das betreffende Büro abhängig war.

2.4

x

Die Erfolgsfaktoren, über die jedes Planungsbüro selbst die Hoheit hat, sind: **Kommunikation, Kooperation, Mitarbeiterführung, Controlling, Kundenorientierung und Innovation**. Einige aus diesen Kompetenzen ableitbare Maßnahmen sollen nachstehend

verdeutlichen, warum dies so wichtige Erfolgsfaktoren der Planer sind.

Was macht ein Planungsbüro erfolgreich?

- Formulierung von Zielen und Werten
- Festlegungen der Strategie
- Erkennen von Trends
- Aufspüren von Nischen für neue Geschäftsfelder
- Konzentration auf Kernkompetenzen
- Erarbeitung des Geschäftsplanes
- Auswahl der richtigen Partner
- Professionalisierung des Personalmanagements
- Überprüfung der Corporate Identity
- Sicherung der Finanzen
- Besserung der Reaktions- und Entscheidungsfähigkeit
- Aufbau des Controlling-Systems
- Organisation der internen Zusammenarbeit
- Einführung eines Berichtswesens und eines Kundenpflegekonzeptes.

2.5

x

Schließlich sollen folgende praktische Beispiele zur Ideenförderung und Nachahmung anregen:

- ein in **Süddeutschland** ansässiges Planungsbüro konnte in nur acht Jahren von 5 auf 40 Mitarbeiter wachsen, weil es die internen Strukturen neu geordnet hat, ein neues Geschäftsfeld erschlossen und die gesamte Mannschaft auf einen umfassenden Service eingeschworen hat
- ein im **Sauerland** schon vor 50 Jahren gegründetes Architekturbüro hat sich zum Generalplaner entwickelt, der die komplette Betreuung vom Projektmanagement bis zur ingenieurtechnischen Betreuung der Immobilie aus einer Hand anbietet
- ein Ingenieurbüro im **Ruhrgebiet** erkennt den Nutzen von Heiz-Kraft-Anlagen auch für kleinere Wohnbauten und bietet seine Beratung als Spezialist für diese Systeme über die Zeitschrift des Haus- und Grundbesitzer-Vereins sowie im Internet an
- ein Architekturbüro in **Baden-Württemberg** spezialisiert sich auf Energiesparhäuser und verzeichnet kontinuierlich steigende Aufträge
- ein im Bereich der **Wasserwirtschaft** tätiges Ingenieurbüro investiert den gesamten Gewinn von drei Jahren in die Entwick-

2.6

x

lung des neuen Betätigungsfeldes Hochwassermanagement mit völlig neuen Instrumenten und erwirbt damit zumindest regional ein Alleinstellungsmerkmal – ein Planungsbüro in Hessen hat sich dadurch ein Alleinstellungsmerkmal erarbeitet und erscheint damit in vielen Fachzeitschriften, dass es bei seinen Projekten auf besondere Weise die Einheit von Architektur- und Ingenieurleistung entstehen lässt

- einem Ingenieurbüro im **Rheinland** gelingt es durch seine hervorragenden Beziehungen zur öffentlichen Presse das Büro in einem redaktionellen Beitrag so überzeugend darzustellen, dass es daraufhin einen großen Auftrag bekommt
- in **Bayern** hat ein Planungsbüro für die technische Ausrüstung (HSL) zwar schon früher erkannt, dass mit der Renovierung und Sanierung mehr zu machen war als mit Neubauten, war aber wegen der starken Konkurrenz nur mäßig erfolgreich. Das änderte sich aber, als das Büro etwas besonderes anbieten konnte: Renovierung von Heizungen und Bädern im bewohnten Zustand
- einem auf ökologischem Gewerbebau spezialisierten Ingenieurbüro in **Niedersachsen** gelingt es durch Einsparungen bei der Kostenplanung in der Bauausführung so viel Geld einzusparen, dass damit die Mehrausgaben für ökologische Materialien und Techniken finanziert werden können
- ein Architekturbüro in **Baden-Württemberg** bietet flexible (ergänzungsfähige) Neubauten (sowohl im Wohn- als auch im Gewerbebau) an, die Schritt für Schritt weitergeführt werden können. Auf diese Weise können Kosten für spätere Erfordernisse zeitlich verlagert oder sogar ganz eingespart werden, wenn sich nämlich später herausstellt, dass eine Erweiterung gar nicht mehr benötigt wird.

2.7

x