

## Gedanken zur Einstimmung

**Zurückgehende Umsätze, stärkerer Konkurrenzdruck und hohe Kosten** sind die Hauptgründe dafür, dass in den Architektur- und Ingenieurbüros darüber nachgedacht wird, was man für eine Verbesserung der wirtschaftlichen Situation unternehmen kann. Und auch die wesentlichen Hinderungsgründe für die erforderlichen Reorganisationsmaßnahmen sind nicht unbekannt: Schuld sind nicht immer andere, sondern auch die Unternehmen selbst. Unklare Verantwortungsregelungen, mangelnde Identifikation und Änderungsbereitschaft, zu geringe funktionsübergreifende Zusammenarbeit und nicht ausreichende Qualifizierung der Mitarbeiter kommen immer wieder zum Vorschein.

Außerdem **werden** solche **Krisen zu spät erkannt** oder nur zögernd wahrgenommen. In der Folge fehlt es an internem Berichtswesen und anderen Analyseinstrumenten. In Zeiten des wirtschaftlichen Aufschwungs mit großer Nachfrage nach Ingenieurleistungen war es nicht schwer, ein Unternehmen ohne besondere Kontrollinstrumente zu führen, aber jetzt brauchen viele Unternehmen dringend eine deutliche Verbesserung in der Steuerung des Unternehmens.

Natürlich kann man die Politiker rufen und darauf aufmerksam machen, dass die Tafelwerte der HOAI seit vielen Jahren nicht mehr gestiegen sind, während die Baukosten als Bemessungsgrundlage rückläufig waren und die **Unterhaltungskosten der Büros für Mitarbeiter, Miete und Arbeitsmittel** angestiegen sind. Das machen ja auch die Verbände, aber auf diese Hilfe allein sollte man sich als Unternehmer nicht verlassen.

Mir geht es darum, nicht nur das aus dem Benchmarking Gelernte in einzelnen Schritten aufzuzeigen, sondern auch die **Zusammenhänge darzustellen**, die sich z.B. aus den zu geringen Weiterbildungsmaßnahmen und fehlenden, zeitgerechten Vergütungssystemen auf andere Einflussfaktoren für den wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens ergeben.

Als ich den Titel des Buches „Kunden für’s Leben“ [1] gelesen habe, hat mich das neugierig gemacht. Als ich dann erfahren habe, dass der Autor im Wesentlichen die Erfolgsstory eines amerikanischen Autohändlers beschreibt, habe ich mich gefragt: Was kann ich daraus für meine Zielgruppe der Architekten und Ingenieure lernen? Ich habe das Buch dann doch gelesen und gelernt, dass sich **erfolgreiche Beispiele und Ideen** sehr wohl auch auf andere Branchen und Unternehmen übertragen lassen.

Das Stichwort **Vertrauen** taucht in letzter Zeit immer öfter auf. So hat sich z. B. Richard Weidle das Recht für die Nutzung seines Firmennamens für sein verkaufte Unternehmen zurückgeholt, weil das Vertrauen nicht mehr die Basis des Geschäftes seines Nachfolgers war. Und er fängt im hohen Alter noch einmal an mit folgender Erkenntnis: „Als Bauingenieure verkaufen wir nichts greifbares, sondern erst einmal nur Vertrauen“.

Als ich im Buch von Reinhard Sprenger „Vertrauen führt“ [2] gelesen habe, dass das zukünftige Management auf Vertrauen aufbauen muss und **nicht mehr auf Zwang und Kontrolle** (keine Befehlskette ist geschlossen genug, keine Überwachung hermetisch genug, als dass man auf Vertrauen verzichten könnte) habe ich zunächst noch geglaubt, es handele sich um eine seiner üblichen Botschaften, mit denen er sich gegen die Zunft der Personalmanager stellt.

Aber schon kurz danach taucht dieser Begriff schon wieder bei einem bekannten Autor (Edgar Geffroy) auf, in dessen Buch „Machtschock“ [3]. Fallende Aktienkurse sind die **Folge des Vertrauensverlustes**, sagen die Börsenanalysten, und wie oft haben Sie schon gehört, dass man als Unternehmer auch die Verantwortung für seine Mitarbeiter hat. Selbst beim Telefonmarketing spielt eine große Rolle für den Erfolg, ob das anrufende Unternehmen bekannt und das Vertrauen zum Verkäufer groß ist.

Vertrauen Sie deshalb auf Ihren Ruf, auf das Können Ihrer Mitarbeiter sowie Kollegen und auf die **faire Zusammenarbeit** mit Kunden und Partnern. Sorgen Sie aber auch dafür, dass gute Leistungen belohnt und individuelle Ideen nicht bestraft werden. Setzen Sie sich selbst an die Spitze dieser Bewegung.

# 2

## Woran kann es liegen, dass ein Planungsbüro nicht mehr wirtschaftlich genug ist?

### 2.1

#### Der innere Widerstand

In meinen Seminaren zum Thema Wirtschaftlichkeit stoße ich bei den Teilnehmern zwar auf großes Interesse, aber zugleich auch auf große **Skepsis zur praktischen Realisierbarkeit**. Man fühlt förmlich den inneren Widerstand mancher Ingenieure und insbesondere der Inhaber, sich ernsthaft dieser Herausforderung zu stellen. Und selbst wenn die Einsicht dann schließlich doch stattgefunden hat, wird eine entsprechende Handlung immer wieder hinausgeschoben.

Begründet wird diese Haltung u.a. damit, dass die Baukosten als Bezugsgrundlage **für das Honorar bei Auftragserteilung** noch nicht feststehen oder dass aufgrund des immer härter werdenden Wettbewerbs Aufträge zu Bedingungen angenommen werden müssten, von denen man noch gar nicht weiß, ob sie kostendeckend erbracht werden können.

Selbst wenn solche Schwierigkeiten bisweilen auftreten, kann deswegen nicht generell auf eine **Vor- und Nachkalkulation** der Projekte verzichtet werden. In solchen Fällen muss man eben eine Schätzung vornehmen und/oder die noch fehlenden Angaben nach bestem Wissen (z. B. aufgrund früherer Erfahrungen) unterstellen und darauf die Planung (mit Hilfe einer geeigneten Software) aufbauen. Es gibt nur diese Möglichkeit für eine verantwortliche Projektsteuerung, mit der dann auch während der Leistungserbringung nach den einzelnen Phasen kontrolliert werden kann, ob man sich noch in den schwarzen Zahlen bewegt.

Erforderlich ist diese Vorgehensweise auch deshalb, weil die Mitarbeiter, und insbesondere der verantwortliche Projektleiter, **eine Messlatte für ihre Arbeit** benötigen. Wie sollen sie denn sonst feststellen, ob sie ihre Aufgabe kostengerecht erfüllen? Ich kann nur davor warnen, solche Entscheidungen gewissermaßen aus dem Bauch heraus zu treffen. Dafür sind die Spielräume zwischen Aufwand und Ertrag nicht mehr groß genug. Aufgrund meiner Erfahrungen halte ich dieses Problem für eine der größten Schwierigkeiten, ein Planungsbüro nicht zufällig zum Erfolg führen zu müssen.

## 2.2

### Zu geringe Arbeits- produktivität

Aufgrund der Betriebskostenvergleiche wissen wir, dass die **Effizienz der Leistungserbringung** von essentieller Bedeutung für die Wirtschaftlichkeit eines Ingenieurbüros ist. Der Altmeister der Betriebswirtschaft für die Planer, Professor Pfarr, hat das schon vor über zwanzig Jahren erkannt. Und dabei wiederum geht es um die richtige Zuordnung der geleisteten Stunden sowie um schnelle Durchlaufzeiten.

Im Durchschnitt der Ingenieurbüros betragen die **Projektstunden** 75 % der Sollstunden, der Rest sind sozialbedingte (Urlaub, Krankheit, Feiertage) und betriebsbedingte (Besprechungen, Weiterbildung, Selbstorganisation) Ausfallzeiten (→ Kapitel Betriebskostenvergleich). Wenn ein Büro diese 75 % auch erreicht oder sogar darüber liegt ist aber noch nicht gesagt, dass es auch wirtschaftlich arbeitet, denn wie produktiv die Mitarbeiter während der Projektzeit ihre Leistung erbracht haben, kann diese Kennziffer nicht aussagen.

Aber auch dafür gibt es ein Hilfsinstrument. Wenn der Projektleiter in seiner Vorkalkulation - ich werde darauf noch zurück kommen (→ Projektmanagement) - mit seinen am Projekt beteiligten Kollegen die **jeweils erforderlichen Stunden** vereinbart (nicht vorgibt) und sich später (durch tunlichst tägliche Erfassung) herausstellt, dass diese Zeiten von einigen nicht eingehalten werden können, dann kann er denen möglicherweise noch kurzfristig helfen, ihr Ziel zu erreichen oder aber längerfristig durch entsprechende Weiterbildungsmaßnahmen für mehr Effizienz sorgen. Auch die Feststellung, dass jemand im Einzelfall damit die Erwartungen dennoch nicht erfüllen kann, ist eine Erkenntnis.

## 2.3

### Mangelnde interne Ablauf- organisation

Ein Grund für die nicht befriedigende Arbeitssituation ist vielfach auch eine **nicht optimale interne Ablauforganisation**. Wenn nicht klar geregelt ist wer eigentlich für was verantwortlich ist, wer wem Anweisungen erteilen kann und wie die Leistungen einheitlich erfasst sowie zugeordnet werden sollen, „verdient“ ein solches Büro bei einer Unternehmensbewertung einen Abschlag.

Es kommt immer noch vor, dass einzelne Mitarbeiter **kurzfristig von bestimmten Projekten abgezogen** und gewissermaßen als schnelle Eingreiftruppe einem anderen Projekt zugeordnet werden. Manchmal widersprechen sich sogar solche Anordnungen von verschiedenen Führungskräften. Dadurch entstehen dann zwangsläufig Leerlaufzeiten, die aber die betroffenen Mitarbeiter nicht zu verantworten haben.

Ein typisches Problem dieser Art taucht bei Unternehmen mit **Zweigstellen** auf. Die Leiter dieser Außenstellen haben keine klaren Befugnisse. Sie sind auch nicht ausreichend informiert und können deshalb ihr Unternehmen vor Ort nicht adäquat vertreten. Die Möglichkeit der Weiterbildung wird dem Zufall oder denjenigen Mitarbeitern überlassen, die sich am geschicktesten in Szene setzen. Ein anderes Problem ist der nicht organisierte Zugriff auf wichtige Informationen.

Eine gute Möglichkeit, die allerdings auch wieder zunächst Widerstände vermeiden und Durchhaltevermögen beweisen muss, ist die Einführung eines **Qualitäts-Management-Systems (QMS)** [4]. Aber dadurch kann man wirklich viele Missstände, die man erkannt hat, und immer eigentlich schon ändern wollte, konsequent angehen.

Der Grund für die vorstehend aufgezeigten Mängel sind vielfach Probleme der Führung und der Zusammenarbeit im Unternehmen. Die meisten Inhaber von Architektur- und Ingenieurbüros sind keine „geborenen“ Chefs. Sie fühlen sich in dieser Rolle nicht wohl und würden am liebsten erleben, **wenn die Mitarbeiter sich auch ohne Anleitung richtig verhalten.**

Das führt aber eher dazu, dass **Missverständnisse** sich ausbreiten, z. B. dass Lagermentalitäten entstehen und die Planer mit den Bauleitern (des selben Büros) am liebsten nur schriftlich verkehren wollen. Auch der sonst mehr in größeren Betrieben bekannte Fall des Mobbings einzelner Mitarbeiter, die von den anderen nicht so gemocht werden, kommt vor, und besonders problematisch für den Umgang mit den Kunden ist die Ausgrenzung der nicht technischen Mitarbeiter, denn die verhalten sich dann auch entsprechend am Telefon.

Es gibt Fälle, in denen der Inhaber nicht gehandelt hat, **als aus seinem Büro ein Unternehmen geworden ist**, das eine andere Aufbauorganisation braucht. Es gibt erfolgreiche Gründer von großen Ingenieur- und Architekturunternehmen, die von ihren Mitarbeitern, für die sie sich auch gesellschaftlich einsetzen, geradezu verehrt werden. Aber diese sind dadurch ungewollt zur Unselbstständigkeit erzogen worden, und es gibt keinen Nachfolger.

Es gibt Ingenieurgesellschaften, deren Gesellschafter nicht im Unternehmen tätig sind. Dort müssen die Manager - wie in großen Industrieunternehmen - sowohl den Shareholdern gerecht werden als auch den Mitarbeitern. Und es gibt Planungsbüros in denen eine so **starke Zusammengehörigkeit** existiert und einer für den anderen einspringt, dass der Inhaber für das Tagesgeschäft gar nicht mehr gebraucht wird.

Auch für dieses Problem gibt es eine Lösung: Der Chef muss auf den Prüfstand und einen Coach akzeptieren.