

Inhalt

1	Gedanken zur Einstimmung	9
2	Woran kann es liegen, dass ein Planungsbüro nicht mehr wirtschaftlich genug ist?	11
	2.1 Der innere Widerstand	11
	2.2 Zu geringe Arbeitsproduktivität	12
	2.3 Mangelnde interne Ablauforganisation	12
	2.4 Fehlende Führung und Zusammenarbeit	13
	2.5 Zu wenig Kenntnis der Erlös- und Kostenentwicklung	14
	2.6 Ausführung unwirtschaftlicher Teilleistungen	14
	2.7 Das Leistungsspektrum stimmt nicht mehr	15
	2.8 Schlechte Akquisition	16
	2.9 Fehlende Unternehmensplanung	16
	2.10 Nachfolgeproblem	17
3	Neue Rahmenbedingungen	18
	3.1 HOAI und Rahmenbedingungen der Bauwirtschaft	18
	3.2 Zulassungen und Sonderrechte	19
	3.3 Neue Verordnungen und Fördermittel	20
	3.4 Neue Formen der Ausschreibung	22
	3.5 Liberalisierung und Globalisierung	23
4	Veränderte Marktsituation	24
	4.1 Dienstleistung als Unternehmensphilosophie	24
	4.2 Leistungsaufkommen	25
	4.3 Komplettleistungen	25
	4.4 Bedrohungen der Planungsbüros	26
	4.5 Gefährdete Kundenbeziehungen	27

5	Interne Kommunikation	28
	5.1 Umgang miteinander	28
	5.2 Verantwortung und Delegation	30
	5.3 Integration von Fremdleistungen	31
	5.4 Organisation der Zusammenarbeit mit Partnern	31
	5.5 Qualifikation und Identifikation	34
6	Projektmanagement	36
	6.1 Projektprüfung	36
	6.2 Projektorganisation	37
	6.3 Projektplanung	38
	6.4 Projektsteuerung	40
	6.5 Projektübergabe	42
7	Controlling	43
	7.1 Kosten- und Leistungsrechnung	43
	7.2 Steuerungssysteme im Planungsbüro	44
	7.3 Produktivität	45
	7.4 Spartenrechnung	46
	7.5 Vertragsgestaltung	47
8	Betriebskostenvergleich	48
	8.1 Vorstellung der aktuellen Kennziffern	48
	8.2 Organisation	49
	8.3 Honorare	50
	8.4 Kosten	51
	8.5 Produktionsfaktor Personal	52
9	Businessplan	54
	9.1 Begriffsbestimmung	54
	9.2 Zweck und Ziel	54
	9.3 Inhalt	55
	9.4 Eingabedaten	57
	9.5 Ergebnis	57

10	Frühwarnsystem	58
	10.1 Früherkennung von Chancen und Risiken	58
	10.2 Frühindikatoren der Wirtschaft	59
	10.3 Signale von den Kunden	60
	10.4 Signale von den Wettbewerbern	60
	10.5 Signale aus dem eigenen Unternehmen	61
11	Customer Relationship Management (CRM)	64
	11.1 Startbereit	64
	11.2 Stammkunden	64
	11.3 Eine Marke für die Planungsbüros?	65
	11.4 Networking	66
	11.5 CRM beginnt schon vor der Planung	67
12	Qualitätsmanagement	69
	12.1 ISO-9000 wird zur ISO-9001/2000	69
	12.2 Die neuen Elemente der ISO	69
	12.3 Nutzen eines Qualitätsmanagementsystems	70
	12.4 Qualitätskodex für Planungsleistungen	71
	12.5 QMS für die Wertschöpfungskette	73
13	Vergütungssysteme für die Mitarbeiter	74
	13.1 Der „Faktor“ Personal	74
	13.2 Die Mitarbeiter - die vergessene Zielgruppe für den Erfolg	75
	13.3 Voraussetzungen für neue Vergütungssysteme	76
	13.4 Das Vergütungsmodell für die Planungsbüros	79
	13.5 Mitarbeiter als Mitunternehmer	80
14	Regelung der Nachfolge	82
	14.1 Chancen und Risiken	82
	14.2 Partneranalyse	84
	14.3 Unternehmensbewertung, Rechtsform, Verträge, Finanzierung	84
	14.4 Information und Organisation	85
	14.5 Übergangsregelung	87

15	Fragen an die Zukunft	88
	15.1 Quo vadis Planungsbüro?	88
	15.2 Wo liegen die besten Chancen?	89
	15.3 Welche Zukunftsperspektiven gibt es?	89
	15.4 Welche Strategie ist richtig?	90
	15.5 Wie kann die Umsetzung gelingen?	92
16	Literaturverzeichnis	93
17	Stichwortverzeichnis	94

1

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.