

A

- ABC-Analyse** Diese Methode dient der Bewertung unterschiedlich wichtiger Größen für ein Unternehmen. Am gebräuchlichsten ist für die Planungsbüros die ABC-Analyse der Kunden beziehungsweise Auftraggeber, und zwar bezogen auf einen Drei-Jahres-Zeitraum, um zufällige Ausschläge eines Jahres zu eliminieren. Damit möchte man heraus finden, welche Kunden wichtig (A), welche weniger wichtig (B) und welche nicht wichtig (C) sind. Das Ergebnis zeigt nicht nur auf, ob man von wenigen Kunden abhängig ist – und das ist nach allgemeiner Auffassung dann der Fall, wenn 20 Prozent der Kunden 80 Prozent des Umsatzes erbringen -, sondern auch um welche Kunden man sich besonders kümmern muss, um diese für weitere Aufträge zu erhalten.
- Abmahnungen** Den Begriff der Abmahnung kennen die meisten aus dem Personalmanagement, wo auf diese Weise auf das Verhalten eines Mitarbeiters als Verwarnung hingewiesen werden muss, bevor eine Kündigung des Arbeitsverhältnisses ausgesprochen werden kann, da der Arbeitnehmer sein Verhalten trotz Abmahnung nicht geändert hat. Solche Abmahnungen kommen natürlich auch bei Planungsbüros vor. Darüber hinaus gibt es aber auch Abmahnungen gegenüber einzelnen Planungsbüros, zum Beispiel bei einer Ingenieur- oder Architektenkammer wegen unlauteren Wettbewerbs oder wegen Unterschreitung der Mindestsätze der (→) HOAI.
- Abschlagszahlungen** Bei den meisten Projekten der Planer ist es möglich, Abschlagszahlungen in Rechnung zu stellen. Viele achten nicht darauf und verschenken so (→) Liquidität und erinnern sich erst daran, wenn sie selbst in Liquiditätsprobleme kommen. Es gibt dabei noch eine wichtige rechtliche Besonderheit: Abschlagszahlungen verjähren später als Abrechnungen.
- Abschreibungen** Abschreibungen sind auch für die Planer im Rahmen ihres Rechnungswesens von Bedeutung. Am meisten kommt dabei die Abschreibung für Abnutzung (AfA) vor, also der Ausdruck für die Absetzung wegen Abnutzung oder auch betriebsgewöhnlicher Ab-

schreibung. Bekannt ist den meisten auch die Absetzung beziehungsweise die Sofortabschreibung für (→) geringwertige Wirtschaftsgüter und die Absetzung für außergewöhnliche technische oder wirtschaftliche Abnutzung. Es wird unterschieden zwischen linearer, also gleichbleibender Abschreibung, zum Beispiel beim Firmenwagen, oder degressiver Abschreibung mit zunächst höheren und danach sinkenden jährlichen Raten. Schließlich kennen viele die kalkulatorische Abschreibung, die im Unterschied zur bilanziellen tatsächlich eingetretenen Minderung des Wertes der Vermögensgegenstände als Planwert in die Preiskalkulation eingeht und die nicht an gesetzliche oder steuerliche Regelungen gebunden ist.

After-Sales-Service

Hier geht es um die Kundenbetreuung nach der Auftragsvollendung. Gefragt wird dabei nach der Zufriedenheit mit der Leistung, nach eventuellen zusätzlichen Wünschen, und manchmal kommt dadurch ein neuer Auftrag zustande. Dieses Vorgehen ist auch ein wichtiger Bestandteil des (→) Beziehungsmanagements.

AIDA

- A** steht für Attention und soll Aufmerksamkeit beim Leser erzeugen,
- I** bedeutet Interest und vermittelt das Interesse am Inhalt,
- D** (= Desire) muss beim Adressaten den Wunsch entstehen lassen, mehr über das Angebot erfahren zu wollen, und das zweite
- A** schließlich soll die Aktion, also die Handlung auslösen. Diese kann bereits im Abschluss eines Vertrages bestehen oder auch darin, dass der potentielle Kunde den Anbieter zu einer Präsentation seiner Leistungen einlädt. Diese „Eselsbrücke“ ist sowohl bei einem Bewerbungsbrief, einem Prospekt oder einer Anzeige nützlich, wie auch bei einem wichtigen Telefonat.

Akquisition

Laut Duden bedeutet dieser Begriff „Anschaffung“ und im wirtschaftlichen Sinne geht es dabei um die Zugewinnung neuer Kunden oder Aufträge, aber auch um den Erwerb von anderen Unternehmen oder Unternehmensteilen. Und beides kommt auch bei den Planungsbüros vor. Weniger das letztere aber umso mehr die Auftragsbeschaffung, und zwar deshalb, weil insoweit bei vielen Büros ein erheblicher – insbesondere organisatorischer – Nachholbedarf besteht. Und auch der vorstehend erklärte Begriff (AIDA) hat viel mit Akquisition zu tun.

- Aktiengesellschaft** Die Aktiengesellschaft als typische Kapitalgesellschaft mit mehreren Aktienarten und unterschiedlichen Stimmrechten ist in der deutschen Wirtschaft weit verbreitet. Für die Planungsbüros ist die Kleine Aktiengesellschaft von Bedeutung geworden. Diese Form der Aktiengesellschaft hat bei Transparenz, Rechnungslegung und Mindestkapital geringere Auflagen als die (große) Aktiengesellschaft und bietet sich als Rechtsform insbesondere dann an, wenn mehrere Gesellschafter vorhanden sind beziehungsweise beteiligt werden sollen und wenn den Mitarbeitern die Möglichkeit zum Anteilswerb gegeben werden soll.
- Aktiva** Auf der linken Seite der (→) Bilanz (Aktivseite) werden die Vermögenswerte eines Unternehmens aufgeführt. Das sind (→) Anlagevermögen, (→) Umlaufvermögen sowie die aktiven (→) Rechnungsabgrenzungsposten. Das Pendant dazu ist die (→) Passiva.
- Alleinstellungsmerkmal →** Unique Selling Proposition (USP)
- Anlagevermögen** Zum Anlagevermögen zählt der Teil des Vermögens eines Unternehmens, der für den langfristigen Betrieb benötigt wird, also Sachanlagen (Gebäude, Grundstücke, Maschinen), Finanzanlagen (zum Beispiel Beteiligungen oder Wertpapiere) und immaterielle Vermögensgegenstände, wie Patente und Lizenzen. Die meisten Inhaber von Planungsbüros kennen dieses Vermögen aufgrund des Anlagespiegels ihres Steuerberaters.
- Arbeitsgemeinschaft- (ARGE)** Diese Form der Zusammenarbeit von mehreren Partnern für zeitlich befristete Projekte ist insbesondere im Bauwesen üblich, und zwar bei Verkehrsprojekten, wobei auch Architektur- und Ingenieurbüros wesentliche Bestandteile solcher Wertschöpfungsketten am Bau sind.
- Arbeitskostenquote** Dieser Begriff wurde von der (→) Praxisinitiative erfolgreiches Planungsbüro (PeP) zur Diskussion gestellt. Gemeint ist damit der Anteil der (→) Personalkosten und der (→) Fremdleistungen, die man als indirekte Personalkosten betrachten kann, an den Gesamtkosten. Dieser Anteil liegt in einem Planerbüro im Durchschnitt bei 75 Prozent.

- Arbeitsproduktivität** Da die Planungsbüros meistens nicht in der Rechtsform einer (→) Kapitalgesellschaft geführt werden und ihre Produktivität nicht in Form der (→) Eigenkapitalverzinsung gemessen werden kann, sie aber personalkostenintensive Unternehmen sind, kommt es hier besonders auf die Arbeitsproduktivität an, also auf die (→) Wertschöpfung der Mitarbeiter. Diese wird dadurch ermittelt, dass vom Umsatz die (→) Fremdleistungen und die (→) Personalkosten abgezogen werden. Übrig bleibt dann der Deckungsbeitrag.
- Arbeitsvertrag** Was ein Arbeitsvertrag ist, braucht man sicher nicht zu erklären, aber welche Bedeutung er hat, schon. Manche Mitarbeiter von Planungsbüros haben gar keinen Vertrag. Das ist nicht gut. Aber wenn man zu viel hineinschreibt, ist das auch nicht richtig, weil darunter die Flexibilität leidet. So ist es beispielsweise bei der beabsichtigten Einführung eines Prämienmodells hinderlich, wenn in dem Arbeitsvertrag auf Vereinbarungen eines Tarifverbandes Bezug genommen wird und diese Art der Entlohnung dort nicht vorgesehen ist. In den Vertrag gehören aber grundsätzlich Aufgaben, Vergütung und Nebenleistungen, (gegebenenfalls) Altersversorgung, Urlaub, Nebentätigkeit, Vertragsdauer und Kündigung.
- ASIA (Arbeitgeberverband Selbständiger Architekten und Ingenieure)** Für Architektur- und Ingenieurbüros, die im ASIA organisiert sind, gelten die Tarifvereinbarungen, die dieser Arbeitgeberverband für die Mitarbeiter der Planungsbüros abgeschlossen hat. Manche Büros lehnen sich mit ihren (→) Arbeitsverträgen daran an, andere regeln die Arbeitsbedingungen mit ihren Mitarbeitern in Einzelverträgen. Eine Tarifpflicht für die Mitarbeiter in Planungsbüros besteht nicht.
- Assessment-Center** Das Assessment-Center ist ein Verfahren zur Auswahl von Bewerbern für eine bestimmte Position. Die Teilnehmer müssen praxisnahe Aufgaben lösen und werden dabei von Beobachtern aus dem Management des betreffenden Unternehmens begutachtet. Da diese Methode nur von größeren Unternehmen praktiziert wird, kommt sie bei den Planungsbüros kaum vor.
- Audits** Dieser Begriff kommt auch in Planungsbüros vor, und zwar dann, wenn ein (→) Qualitäts-Management-System (QMS) eingeführt und zertifiziert worden ist. Durch Audits wird dabei in regelmäßigen Abständen nachgeprüft, ob die erklärten Maßnahmen auch tatsächlich umgesetzt worden sind.

**Auftrags-
akquisition**

Mit diesem Begriff wird der Erfolg bei der Akquisition neuer Aufträge „gemessen“. Im Durchschnitt wurde dafür eine Kennzahl von rund drei Angeboten für die Hinzugewinnung eines neuen Auftrages ermittelt. Im konkreten Fall ist diese Zahl sehr unterschiedlich. Es gibt Büros, die dabei ganz gezielt vorgehen und bei fast jedem Angebot einen Auftrag bekommen, während andere, die sich vorwiegend um größere Aufträge bewerben, die über die EU in Brüssel ausgeschrieben werden, zu einem wesentlich schlechteren Verhältnis kommen. Eindeutig ist aber, dass die Kosten für die nicht erfolgreichen Angebote nur mit den tatsächlichen Aufträgen erwirtschaftet werden können, und dieser Aufwand schlägt sich in den sogenannten (→) Betriebsbedingten Allgemeinzeiten nieder.

Auftragsbestand

Der Auftragsbestand ist für die Planungsbüros schon deshalb wichtig, weil die Aufträge leider nicht so problemlos hereinkommen, dass sich ein Auftrag an den anderen reiht. Auch dazu finden regelmäßig Befragungen statt und die Ergebnisse liegen bei vier bis sechs Monaten (noch nicht begonnene oder nur teilweise abgearbeitete Aufträge im Verhältnis zur Kapazität des Büros). Das darf man allerdings nicht missverstehen, denn unter den noch nicht angefangenen Aufträgen gibt es auch solche, deren Beginn erst in mehreren Monaten oder sogar Jahren geplant ist.

Ausschreibung

Dieser Begriff ist in der Branche so geläufig, dass er eigentlich hier nicht erklärt werden müsste. Dennoch sei der Bedeutung wegen darauf hingewiesen, dass neben öffentlichen und industriellen Ausschreibungen als Vergabeform für Aufträge auch ab einer bestimmten Auftragshöhe europaweite Ausschreibungen über die EU stattfinden, dass im Durchschnitt nur etwa jedes dritte Angebot zu einem Auftrag führt und dass nicht immer der billigste Anbieter zum Zuge kommt.

B

Balanced Score Card

Die Balanced Score Card ist eine Management-Methode, die von den amerikanischen Professoren Kaplan und Norton entwickelt wurde und darauf abzielt, das Unternehmen aufgrund strategischer Ziele mit Kennzahlen zu führen, die auf die vier wichtigsten Perspektiven Kunden, Prozesse, Innovationen sowie Finanzen ausgerichtet sind und ständig gemessen werden. Das klingt ziemlich kompliziert, wird aber auch bereits in einigen großen Ingenieurgesellschaften angewandt. Der wesentliche Vorteil dieser Methode besteht darin, dass eine Unternehmensplanung stattfinden muss und die Unternehmensführung nicht ausschließlich mithilfe von (→) Kennzahlen aus der Vergangenheit erfolgt.

Basel II

ist das Verfahren der Banken zur Bewertung der Kreditwürdigkeit ihrer Kunden mit der Folge, dass die Kunden in Abhängigkeit von der Einschätzung der jeweiligen Bank unterschiedliche Zinsen bezahlen müssen oder im Extremfall gar keinen Kredit mehr bekommen. Gerade für Planungsbüros, die oft nicht besonders auf ihre Wirtschaftlichkeit achten, hat das aber auch eine heilsame Wirkung, denn sie werden auf diese Weise gezwungen, ihre Ziele zu überlegen, (→) Strategien zu entwickeln und mit einem (→) Controlling-System ihre Projekte zu steuern.

Baukosten

Für Architekten und planende Bauingenieure haben die Baukosten deshalb so große Bedeutung, weil sie aufgrund der (→) HOAI die Grundlage für die Bemessung ihrer Honorare darstellen. Da die Baukosten beim Vertragsabschluss der Planer mit ihren Auftraggebern oft noch gar nicht endgültig feststehen, ergibt sich auch für die Honorare eine entsprechende Unsicherheit. Als eine bessere Möglichkeit wird deshalb die Zugrundelegung so genannter genormter Baukosten diskutiert, die auch dann gelten, wenn im konkreten Fall später tatsächlich höhere oder niedrigere Kosten zustande kommen.

- Beirat** Der Beirat ist ein Gremium für die Beratung zur Zukunftssicherung des Büros durch unabhängige Experten verschiedener Fachrichtungen. Für ein Planungsbüro ist insbesondere der kaufmännische und rechtliche Rat wichtig, denn über solche Experten verfügt das Büro normalerweise nicht. Auch die Anbindung des Steuerberaters kann auf diese Weise verbessert werden. Ein guter Beirat ist Mahner und Vordenker zugleich, er wird auch den richtigen Zugang zu einem „kantigen“ Unternehmer finden. Hier können Fragen und Probleme besprochen werden, die mit den (leitenden) Mitarbeitern oder mit der Familie nicht zur Diskussion stehen. Der Beirat wird damit gewissermaßen zum kritischen Resonanzgremium. Schließlich ist der Beirat der ruhende Pol und eine besondere Stütze für den Nachfolger im Falle des Ausscheidens des Seniors.
- Bekanntheitsgrad** Der Wert eines Planungsbüros wird neben dem materiellen (→) Unternehmenswert auch von immateriellen Werten bestimmt und dazu gehört der Bekanntheitsgrad (aufgrund positiver Erfahrungen mit dem Büro). In manchen Veröffentlichungen wird dieser Wert auch als Praxiswert bezeichnet. Jedenfalls ist er der Grund dafür, dass ein Planungsbüro normalerweise auch dann den Namen (gegebenenfalls auch den Familiennamen) beibehält, wenn der frühere Inhaber ausgeschieden ist. Mit geprägt hat diesen Wert natürlich auch der alte Inhaber, aber diesbezüglich besteht auch Übereinstimmung, dass dessen Wirkung allmählich verschwindet. Diese Bewertung kommt in der sogenannten Übergewinnmethode der (→) Unternehmensbewertung zum Ausdruck, bei der sich der durch den (alten) Inhaber erzeugte Einfluss auf den Überschuss eines Unternehmens nach drei bis maximal fünf Jahren verflüchtigt hat.
- Benchmarking** Hier geht es um die Orientierung an einem oder mehreren in der Struktur vergleichbaren, aber in der Effizienz besseren Unternehmen. Da hier für die Branche der Planungsbüros Kennzahlen aufgrund regelmäßiger Befragungen vorliegen, kann sich jedes Ingenieur- und Architekturbüro mit dem jeweiligen Branchendurchschnitt vergleichen. Voraussetzung dafür ist allerdings, dass die erforderlichen Daten erhoben und einheitlich definiert werden.