

# 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.

## 2.4

### Fehlende Führung und Zusammenarbeit

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 Mobbing 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.

## 2.5

### Keine Kenntnis der Erlös- und Kostenentwicklung

Man kann für vieles Verständnis haben, aber nicht dafür, dass **ein Unternehmer nicht richtig weiß, warum sein Unternehmen nicht mehr so erfolgreich ist wie bisher**. Aber leider kommt das gar nicht selten vor und auch bei größeren Büros.

Als **wesentliche Gründe** dafür habe ich folgende Situation ausgemacht: Es war bisher nicht nötig sich darum zu kümmern oder auch nur darüber nachzudenken, weil auch so ein auskömmliches Ergebnis für das Büro sowie für seine Mitarbeiter erzielt wurde. Und einen besonderen Profit, wie eine große Gesellschaft für ihre Aktionäre, musste man nicht erzielen.

Ein weiterer Grund ist die allgemein verbreitete **Abneigung** der Techniker, **sich mit solchen Zahlen auseinander zu setzen**. Dabei war hilfreich, dass die HOAI mit ihren Preistabellen existierte, auf die man sich einigermaßen verlassen konnte, jedenfalls so lange wie die HOAI von Auftraggebern und Wettbewerbern eingehalten wurde.

Hinzu kommt jetzt, dass die Planungsbüros auch immer mehr Leistungen anbieten die entweder vor Beginn der Phase 1 (z.B. Standortanalyse) oder auch hinterher, nach Fertigstellung des Bauwerks (z. B. Facility-Management), benötigt werden. Und dafür gibt es **keine vorgeschriebenen Honorare**. Man muss dafür ein individuelles Preisangebot machen, und das funktioniert nicht ohne Vor- und Nachkalkulation.

Es macht also schon Sinn sich dafür zu interessieren, wie hoch der **Auftragsbestand** ist, welche monatlichen **Fixkosten** regelmäßig anfallen, welchen **Bürostundensatz** das Büro erwirtschaften muss und mit welchem **Gemeinkostenfaktor** kalkuliert werden sollte. Das kann der Inhaber in einem externen Seminar oder in einem Inhouse-Workshop erfahren und seine wichtigsten Mitarbeiter gleich mit.

## 2.6

### Ausführung unwirtschaftlicher Teilleistungen

Nach der Kostenübersicht für das gesamte Unternehmen spielen natürlich seine **Teilleistungen** eine Rolle. Ich kenne kaum ein Büro, das nicht unterschiedliche Fachgebiete und Leistungen anbietet und deshalb stellt sich auch fast überall die Frage nach der jeweiligen Wirtschaftlichkeit. Dabei muss man nicht gleich so weit gehen, aus jeder abgrenzbaren Einheit Profitcenter zu machen, aber eine

gesonderte Kostenstelle schon. Es ist wirklich unabdingbar zu erkennen, mit welchen Aktivitäten ein Büro noch Gewinn oder wenigstens Kostendeckung erzielt und welche möglicherweise von anderen mitgetragen werden. Darauf werden wir deshalb auch im Rahmen der Deckungsbeitragsrechnung noch detailliert eingehen.

Zwei besondere Aspekte sollen aber schon am Anfang erwähnt werden, weil es sich dabei um weitergehende Probleme handelt. Zum einen kommt es immer wieder vor, dass **Filialen** (besonders in den neuen Bundesländern) als Verlustproduzierer ausgemacht und deshalb aufgegeben werden. Dabei wird schnell vergessen, dass solche Außenstellen zur Beschäftigung bei der Muttergesellschaft beigetragen haben, die dann natürlich auch wegfällt!

Der andere Aspekt ist die Entstehung eines generellen Missverhältnisses zwischen der Qualifikation der Mitarbeiter des Büros und den dazu nicht mehr passenden Auftraggebern. Hier hilft dann nur noch die Alternative zwischen dem Abbau des zu teuren Personals und der Akquisition von Auftraggebern, die solche Leistungen benötigen und auch bezahlen wollen.

## 2.7

### **Das Leistungsspektrum stimmt nicht mehr**

So wie es in manchen Büros vorkommt, dass die Zusammensetzung der Mannschaft nicht mehr zu den Anforderungen der (potenziellen) Auftraggeber passt, so kommt es auch vor, und das leider immer öfter, dass das bisherige **Leistungsspektrum nicht mehr so nachgefragt** wird wie man das früher gewohnt war.

Das liegt zum einen daran, das weniger (neu) gebaut wird und zum anderen mehr Konkurrenz aufgekommen ist. Generell ist es deshalb sinnvoll, sich mehr für das **Bauen im Bestand** zu engagieren oder sogar - wie immer mehr Architekten meinen - für den Rückbau nicht mehr zeitgemäßer Bauwerke.

Speziell geht es um **neue Fachrichtungen**, wie Facility-Management, Gebäudesimulation oder Real-Estate-Management [5], und als Bereiche für eine sinnvolle Partnerschaft sehe ich den Umweltschutz, die Verkehrsentwicklung sowie die Energieversorgung. Auch für die Betätigung als Sonderfachleute für Sicherheit und Gesundheitsschutz oder Brandschutz sowie Schall- und Wärmeschutz bieten sich Chancen. Und auch kleinere Büros können durchaus erfolgreiche Projektmanager sein.

Das Problem ist nur, die meisten Büros sind (noch) nicht bereit, konkret und strukturiert **darüber nachzudenken**, was sie in fünf oder zehn Jahren anbieten wollen!

## 2.8

### Schlechte Akquisition

Ich will ja gar nicht behaupten, dass die Planungsbüros keine Akquisition machen, aber gut ist sie selten. Es fehlt vielfach die nötige Beziehung zu diesem Instrument. Dabei geht es auch nicht nur um die **schriftliche Selbstdarstellung**, sondern auch um den attraktiven **Auftritt im Internet** und **das persönliche Verhalten** gegenüber Kunden, potenziellen Kunden und Partnern.

Natürlich soll ein Ingenieur- oder Architekturbüro keine provozierende oder vergleichende **Werbung** machen, aber informierende schon. Denn wie soll es sonst auf seine Leistungen und sein Können aufmerksam machen. Zwar ist manchmal auch die Bekanntheit und die Mundpropaganda ausreichend, aber das schaffen nur sehr wenige. Leider kommt es noch immer vor, dass im Firmenprospekt Rechtschreibfehler auftauchen, und das darf nun wirklich nicht passieren.

Die Inhaber der Büros müssen dafür sorgen, dass die **Akquisition** einen höheren Stellenwert bekommt, weil es viel einfacher und kostengünstiger ist von einem zufriedenen Kunden einen weiteren Auftrag zu erhalten, als von einem ganz neuen Auftraggeber, den man natürlich auch ab und zu braucht.

Man kann die wichtige Aufgabe der Akquisition auch nicht einfach auf ein oder zwei Leute **delegieren**. In einem Planungsbüro sind alle diejenigen auch Akquisiteure, die mit Kunden (auch am Telefon) zu tun haben, nicht nur die Inhaber und Geschäftsführer. Aber sie sind die Promotoren für die professionelle Corporate Identity und dürfen den Eindruck, den andere von ihrem Büro gewinnen, nicht einfach dem Zufall überlassen. Und die Website wird zur Visitenkarte des Unternehmens.

## 2.9

### Fehlende Unternehmensplanung

Was im Vergleich zu anderen Branchen bei den Planungsbüros auffällt, ist die fehlende **Planung ihrer eigenen Unternehmen**. Bisher habe ich bei meinen Beratungen eine solche Planungsrechnung nur dreimal angetroffen, und in einem Fall nur deshalb, weil die letzte tatsächliche Bilanz so schlecht war, dass sich der Inhaber zunächst gescheut hat, mir diese zu zeigen.

In dem **Prospekt** eines großen Ingenieurbüros habe ich gelesen, dass planen das treffen von Entscheidungen ist, die in die Zukunft gerichtet sind. Gemeint war damit das Verständnis dieses Unternehmens für die Leistungserbringung. Warum gilt das bei den Büros eigentlich so selten für das eigene Unternehmen?

Ich sehe dafür im Wesentlichen **zwei Gründe**: Zum einen war das bisher nicht notwendig, denn es ging auch ohne die Unterneh-

mensplanung, zum anderen glauben die meisten, dass so etwas in einem Ingenieurbüro wegen der vielen Unsicherheiten nicht möglich ist. Das erste Argument ist weitgehend berechtigt, gilt aber für die Vergangenheit. Das zweite wird schon deshalb keinen Bestand haben, weil die Banken in Zukunft nicht nur eine Plan-Erfolgsrechnung erwarten, sondern einen Businessplan, den im übrigen auch jeder junge Existenzgründer für das Gespräch mit der Bank mitbringen muss.

Ich werde deshalb auf dieses Problem noch detaillierter eingehen, und zwar mit den Fragen: Was ist die Ausgangssituation? Welche Ziele wollen wir erreichen und wie kommen wir dort hin? Der **Businessplan** oder auch Geschäftsplan ist viel nützlicher als die meisten das bisher glauben. Es ist im Grunde genommen ähnlich wie mit der Projektplanung. Wenn Sie nicht überlegen mit welchem Aufwand Sie arbeiten können, wissen Sie auch nicht wo Sie ankommen.

## 2.10

### Nachfolgeproblem

In den Fachzeitschriften kann man immer wieder lesen, dass im Mittelstand ein **Generationswechsel** überfällig ist. Es gibt Prognosen, nach denen etwa 30 % der Unternehmen in den nächsten Jahren aufgrund fehlender Nachfolger aus dem Markt ausscheiden. Viele glauben, dass das auch für die Ingenieur- und Planungsbüros gilt.

Auch in meiner Beratungspraxis sind Nachfolgefragen der Grund für viele Beratungsfälle. In den letzten drei Jahren sind die Senioren, die über eine Nachfolge in ihrem Unternehmen nachdenken wollen zwar etwas jünger geworden, aber die wesentlichen Probleme sind geblieben. **Es wird immer noch zu lange** darauf **gehofft**, dass doch jemand aus der Familie die Nachfolge antreten kann und es gibt falsche Vorstellungen auf beiden Seiten. Bei den Übergebern sind das der bisher angenommene Unternehmenswert sowie die erwartete Qualifikation der Nachfolger und bei den Übernehmern die erforderliche Flexibilität sowie die Risiko- und Leistungsbereitschaft.

Deshalb wundern sich auch manche Inhaber, wenn sie einem Mitarbeiter eine Beteiligung anbieten und der gar **nicht** daran **interessiert** ist, oder wenn ein Fremder keine Lust hat, wegen dieser Chance von Köln nach München umzuziehen. Da aber auch die Banken bei ihrem neuen Rating von dem Inhaber eines Planungsbüros, der älter als 50 ist, wissen wollen, wie er seine Nachfolge geregelt hat, werde ich auf diese Frage noch näher eingehen.