

Betriebswirtschaft im Planungsbüro

Dr. Dietmar Goldammer

Zusammenfassung der Einzelveröffentlichungen

- 1. Unternehmensführung**
- 2. Controlling**
- 3. Marketing**
- 4. Personalmanagement**
- 5. Unternehmensplanung**
- 6. Nachfolge**

im Newsletter "PeP direkt" (August 2015 bis August 2016) der

PeP - Praxisinitiative erfolgreiches Planungsbüro e.V.

www.pep-7.de

Diplom-Kaufmann

Dr. rer. pol. Dietmar Goldammer

ist betriebswirtschaftlicher Unternehmensberater der Planungsbüros und PeP-Vorstandsmitglied. Seine speziellen Themengebiete sind Unternehmensführung, Controlling, Marketing, Personalmanagement und Nachfolgeberatung.

Er vermittelt dieses Wissen in individuellen Beratungen, Seminaren sowie Vorträgen und hat zu diesen Themen mehrere Fachbücher geschrieben.

Kontakt: dr.goldammer@t-online.de

1. Unternehmensführung

Die Unternehmensführung eines Planungsbüros beginnt mit der Erkenntnis, dass auch ein Architektur- oder Ingenieurbüro ein Unternehmen ist, das Geld verdienen muss, um zu überleben. Zunächst geht es um das Unternehmensziel, also das, was erreicht werden soll. Es geht weiter mit der Strategie, die die Frage beantworten muss, was wo an wen verkauft werden soll. Womit auch bereits die Frage nach der Größe des Büros zu klären ist und in welcher Rechtsform das Unternehmen geführt werden soll.

Auch die Planungsbüros brauchen eine Werteorientierung, und zwar schon deshalb, weil ihre Auftraggeber das von ihnen erwarten. Dabei geht es um Werte und Normen, die von allen Mitarbeitern eingehalten werden müssen und als Unternehmensleitbild veröffentlicht werden. Unternehmer bzw. Inhaber müssen sich überlegen, wie sie ihr Erscheinungsbild nach außen (z.B. im Internet), im Unternehmensportrait und am Standort gestalten wollen.

Die Finanzierung beschränkt sich, abgesehen von größeren Investitionen, im Wesentlichen auf Liquiditätsengpässe. Deshalb bedarf es einer Liquiditätsplanung für jeweils 12 Monate. Auch kleinere Unternehmen brauchen ein Frühwarnsystem, das sie vor Risiken schützt und dafür sorgt, dass keine Chancen verpasst werden. Und oft wird das Controlling-System um ein Qualitäts-Management-System (QMS) ergänzt.

Nahezu alle Planungsbüros haben Partner: Fachpartner und Freiberufler oder Sub-Unternehmer als interne Partner sowie den fast überall anzutreffenden Steuerberater.

Immer öfter gibt es auch eine Unternehmensplanung für die nächsten 3 bis 5 Jahre, am besten in Form von Kennzahlen, und manche haben sogar einen Masterplan mit Hilfe der Szenario-Technik entwickelt.

Aufgabe der Unternehmensführung ist es schließlich, Perspektiven rechtzeitig zu erkennen und daraus ggf. ein neues Geschäftsfeld zu entwickeln. Leider wird ein Brainstorming mit den Mitarbeitern zur Frage, was das Unternehmen z.B. in 5 Jahren anbieten soll, noch viel zu wenig genutzt.

2. Controlling

"Ein Planungsbüro ohne Controlling ist wie ein Schiff ohne Steuermann", hat eine Ingenieurin sehr treffend in einem Interview zum Ausdruck gebracht. Umso weniger verständlich ist es, dass immer noch viele Architektur- und Ingenieurbüros kein professionelles Controlling-System haben. Vielleicht liegt das ja auch daran, dass der Begriff *Controlling* mit dem deutschen Wort *Kontrolle* gleichgesetzt wird. Aber es geht dabei auch um Planung und Steuerung. Darauf will ich im Folgenden eingehen.

Wichtigste Voraussetzung für das Controlling-System ist eine aktuelle und einheitlich definierte Zeiterfassung. Ohne Zeiterfassung ist weder ein Projektcontrolling noch ein Vergleich mit den Kennzahlen der Branche möglich. Dabei wird zwischen Sollstunden, sozial bedingten Ausfallzeiten, betriebsbedingten Allgemeinzeiten und Projektstunden unterschieden.

Daran anschließend ergibt sich die Notwendigkeit zur Vor- und Nachkalkulation der einzelnen Projekte. Dafür ist es wichtig, dass mit individuellen Stundensätzen gerechnet wird, unter Berücksichtigung des Bruttolohnes des jeweiligen Mitarbeiters, des Projektstundenanteils (Einzelkosten), des Gemeinkostenfaktors des Unternehmens und der absoluten Projektstunden des Mitarbeiters.

Organisatorisch muss dafür gesorgt werden, dass der Projektleiter auch für die Wirtschaftlichkeit seiner Projekte verantwortlich ist. Das kann er nur sein, wenn er über eine branchengerechte Controlling-Software verfügt, mit deren Hilfe er aktuell feststellen kann, ob sein Projekt ggf. aus dem Ruder zu laufen droht. Damit wird die Bedeutung dieses wohl wichtigsten Frühwarn-Systems deutlich.

Die Wirtschaftlichkeit im Planungsbüro kann man mit mehreren Methoden messen, so z.B. mit der Wertschöpfung bzw. Produktivität des Unternehmens (Erlöse abzüglich Personalkosten und Fremdleistungen) oder mit der Deckungsbeitragsrechnung (für mehrere Fachgebiete oder Filialen). Und besonders aufschlussreich ist der Vergleich mit den wichtigsten Branchenkennzahlen, Umsatz pro Mitarbeiter, Projektstundenanteil, Gemeinkostenfaktor, Bürostundensatz und Umsatzrendite.

Schließlich möchte ich die in den Planungsbüros übliche Kostenartenrechnung mit der Unterteilung in Personalkosten, Fremdleistungen und Sachkosten erwähnen. Dabei machen die Personalkosten i.d.R. mehr als 60 Prozent der Gesamtkosten aus, und da auch die Fremdleistungen (von freien Mitarbeitern und Subunternehmern) weitgehend Personalkosten sind, kommt z.B. eine relativ hohe Arbeitskostenquote von ca. 80 Prozent der Gesamtkosten zustande, die damit ebenfalls zu einer wichtigen Kennzahl wird.

3. Marketing

Ein potenzieller Bauherr geht in einem attraktiven Viertel spazieren, entdeckt ein besonders schönes Haus, klingelt an der Haustür und fragt den Besitzer, wer der Architekt dieses Hauses ist. Das war einmal.

Heute präsentieren sich Architekten und Ingenieure im Internet. Planungsbüros müssen auf sich aufmerksam machen, sonst bekommen sie keine Aufträge – und entsprechend den Regularien der Kammern ist informierende Werbung möglich. Ein Marktplatz, auf dem man profitable Projekte abholen kann, ist das Internet allein aber leider nicht. Was also kann man tun, um neue Kunden zu gewinnen und vorhandene Kunden an sich zu binden?

Marketing im Planungsbüro beginnt mit der Erkenntnis, dass Architekten und Ingenieure etwas verkaufen, das es noch nicht gibt. Das ist der große Unterschied zwischen einem Produkt – beispielsweise einem Auto, das man sogar vor dem Kauf Probe fahren kann, – und der Dienstleistung eines Planungsbüros. Und diese Leistung ist ein sogenanntes Komplementärgut, das nur dann einen Nutzen für den Kunden bringt, wenn die Planung entsprechend umgesetzt wird.

Architektur- und Ingenieurleistungen sind erklärungsbedürftig, besonders dann, wenn ein potenzieller Auftraggeber die Notwendigkeit einer bestimmten Leistung grundsätzlich infrage stellt, wie z.B. die Durchführung einer Baugrunduntersuchung. In solchen Fällen spielt die Beratung eine wichtige Rolle.

Zur Erstellung eines Marketing-Konzepts muss der Planer klären, welche Leistungen sein Büro erbringen kann und welche Zielgruppe er damit anspricht bzw. ansprechen will, ob und wodurch sich seine Leistungen von denen der

Mitbewerber unterscheiden und welchen (besonderen) Nutzen sie für den Auftraggeber darstellen.

Damit sind wir bereits beim Stichwort *Unique Selling Proposition (USP)* oder *Alleinstellungsmerkmal*. Was können wir besser als andere? Wie bringen wir das am besten zum Ausdruck? Wie sprechen wir unsere Kunden an und was unternehmen wir zur Kundenpflege? Wie beziehen wir unsere Mitarbeiter ein? Die Antworten muss jedes Planungsbüro selbst finden und in ein Marketing-Konzept einfließen lassen.

Abgerundet wird das Ganze durch das Know-how, die Informationsbeschaffung, die Kommunikationsfähigkeit (insbesondere Freundlichkeit und Erreichbarkeit), das äußere Erscheinungsbild und das Beziehungsnetzwerk. Denn Beziehungen schaden nur dem, der keine hat.

4. Personalmanagement

Es gibt nicht wenige Standesvertreter, die zu der Erkenntnis gelangt sind, dass die Personalbeschaffung und die Personalbindung die größte Herausforderung der Planungsbüros während der nächsten Jahre sein wird. Ich gehöre auch dazu. Was ist zu tun?

Beginnen wir mit der Frage, wie ein Planungsbüro heute noch an qualifizierte Fachkräfte herankommt. Mit einer Anzeige in einer Tageszeitung jedenfalls nicht mehr, und mit dem Bruttogehalt im Wettbewerb mit Großunternehmen auch nicht. Punkten können die Büros aber mit ihren flachen Hierarchien, dem Mannschaftsgefühl, dem "Paten" während der Einarbeitungsphase, flexiblen Arbeitszeiten und dem Verständnis für die Generation Y, deren wichtigstes Anliegen die Work-Life-Balance ist. Und in manchen Büros sind engagierte und zufriedene Mitarbeiter sogar die "Headhunter" des Unternehmens.

Ein Problem ist, dass potenzielle Mitarbeiter oft nicht wissen (können), was die Planungsbüros zu bieten haben, weil das nach außen – z.B. im Internetauftritt – nicht vermittelt wird.

Potenzielle Mitarbeiter fordern schon im Bewerbungsgespräch Weiterbildung und soziales Engagement ein. Führen Sie solche Gespräche aktiv mit Fragen an die Bewerber und beantworten Sie deren Fragen ausführlich. Versäumen Sie Ihrerseits nicht, auf die immateriellen Vorteile hinzuweisen, die Ihr mittelständisches Unternehmen im Unterschied zu großen Firmen zu bieten hat.

Bedenken Sie, dass es in Zeiten des Fachkräftemangels auch vorkommen kann, dass Ihnen gute Mitarbeiter von anderen Büros abgeworben werden. Führen Sie

deshalb regelmäßig Mitarbeitergespräche mit Zielvereinbarungen durch und sorgen Sie für Transparenz. Mitarbeiter haben kein Verständnis dafür, wenn aus der Buchhaltung eine Geheimwissenschaft gemacht wird. Wenn Sie eine Erfolgsbeteiligung der Mitarbeiter einführen, dann bitte für alle. Halten Sie auch Kontakt zu früheren Mitarbeiterinnen, die aufgrund der Kinder aufgehört haben zu arbeiten; vielleicht brauchen Sie diese noch einmal dringend.

5. Unternehmensplanung

Wer sich selbständig machen und Fördermittel für seine Gründung bekommen will, muss einen Businessplan vorlegen. Da ist es eigentlich unverständlich, dass viele Planungsbüros, die schon lange existieren, (noch) keinen Businessplan haben.

Beginnen Sie Ihren Businessplan auf max. 15 bis 20 Seiten mit Ihren Zielen, Ihrem Leistungsspektrum, Ihrer Markt- und Wettbewerbssituation, Ihrer Strategie (was wollen Sie wo an wen verkaufen?), Ihrem Marketing- und Controlling-Konzept sowie Ihren kritischen Erfolgsfaktoren. Das ist gewissermaßen die Basis für die eigentliche Planung in Form von Umsatzplanung, Kostenplanung, Personalplanung und Ergebnisplanung für drei bis fünf Jahre sowie die (zwölfmonatige) Liquiditätsplanung.

Fortgeschrittene gehen noch einen Schritt weiter und entwickeln einen Masterplan. Der wesentliche Unterschied zum Businessplan besteht darin, dass, ausgehend von den wichtigsten Einflussfaktoren – Markt, Rahmenbedingungen, Leistungsspektrum, Kunden, Wettbewerber, Mitarbeiter und Partner –, drei Szenarien angenommen werden. Ein Szenario unterstellt, dass die künftige Entwicklung weitgehend so wie bisher sein wird. Ein zweites Szenario ist positiver, unterstellt mehr Umsatz und mehr Erfolg. Aber es gibt auch ein drittes, und das ist negativ: der sogenannte "worst case". Der Clou an der ganzen Sache besteht darin, dass somit für alle drei Szenarien jeweils eine Lösung für die erforderliche Reaktion in der Schublade liegt, obwohl noch keiner weiß, welches Szenario tatsächlich eintreten wird.

Schließlich ist Gegenstand der (kurzfristigen) Unternehmensplanung in einem Planungsbüro auch der "Plan B", in dem eine Antwort auf folgende Fragen gefunden wird:

Was machen Sie, wenn

- Ihr wichtigster Kunde plötzlich abspringt?
 - Ihr Experte für die Bauleitung abgeworben wird?
 - eine Abhängigkeit von wenigen Kunden entsteht?
 - ein wichtiger Partner Ihnen die Zusammenarbeit aufkündigt?
 - ein entscheidender Termin nicht zu halten ist?
 - ein Liquiditätsengpass droht?
- und wenn
- die Sekretärin eines potentiellen Kunden von Ihnen wissen will, warum Sie anrufen?

6. Nachfolge

Drei von vier Anzeigen im *Deutschen Architektenblatt* oder *Deutschen Ingenieurblatt* zum Generationswechsel sind Offerten. Neulich habe ich sogar die Headline "Ingenieurbüro zu verschenken" gelesen. Ist der Generationswechsel wirklich so schwierig? Ich glaube ja.

Erkannt haben das inzwischen auch die Kammern, die individuelle Sprechstunden zur Nachfolge anbieten. Seminare zu diesem Thema sind gut besucht. Verbände bieten ihre Hilfe an. Als Existenzgründer mit Anspruch auf Förderhilfe der KfW gelten auch solche Partner, die zunächst nur einen Teil des Gesellschaftskapitals erwerben. Und wenn die persönliche Nachfolge nicht (mehr) funktioniert, dann kann es sinnvoll sein, das Büro an ein anderes Unternehmen zu übertragen.

Als Berater der Branche, der oft mit dieser Situation konfrontiert wird, gewinnt man die Erkenntnis, dass es besonders zwei Gründe gibt, warum der Generationswechsel nicht funktioniert. Das sind zum einen die Senioren, die nicht loslassen können, und deswegen viel Zeit verlieren, und zum anderen die qualifizierten potenziellen Nachfolger, die aber keine Lust mehr haben, unternehmerische Verantwortung zu übernehmen. Was also ist zu tun?

Ich schlage vor, zuerst zu überlegen, welche der vier grundsätzlich möglichen Nachfolge-Regelungen Sie anstreben wollen: familiäre Nachfolge, Mitarbeiter als Nachfolger, externe Nachfolger oder ein anderes Unternehmen als Übernehmer? Diese Entscheidung sollten Sie möglichst noch vor der Vollendung des sechzigsten Lebensjahres treffen.

Die meisten Senioren bevorzugen die familiäre Nachfolge, die allerdings oft nicht gelingt. Ein Kompromiss könnte darin bestehen, dass neben dem Familienmitglied auch ein Mitarbeiter oder eine Mitarbeiterin in die Unternehmensführung eintritt. Wenn die Übergabe ausschließlich an Mitarbeiter erfolgt, dann ist es inzwischen üblich geworden, dass nicht nur eine/r die Nachfolge antritt, sondern sich zwei oder mehrere die Verantwortung teilen. Kommt der oder die Nachfolger/in aus einem anderen Planungsbüro, weil dort zum Beispiel eine Nachfolge nicht möglich ist, dann erfolgt der Übergang ähnlich wie bei Mitarbeitern, die als Nachfolger in der Regel nicht sofort Inhaber werden.

Wenn schließlich die Übergabe an ein anderes Unternehmen erfolgt, was oft als letzte Möglichkeit gesehen wird, dann bedarf es einer anderen Verhandlungsstrategie, weil in diesem Fall immaterielle Faktoren wie Standort, qualifizierte Mitarbeiter und Stammkunden eine größere Rolle spielen als der materielle Unternehmenswert.

Diplom-Kaufmann

Dr. rer. pol. Dietmar Goldammer

ist betriebswirtschaftlicher Unternehmensberater der Planungsbüros und PeP-Vorstandsmitglied. Seine speziellen Themengebiete sind Unternehmensführung, Controlling, Marketing, Personalmanagement und Nachfolgeberatung.

Er vermittelt dieses Wissen in individuellen Beratungen, Seminaren sowie Vorträgen und hat zu diesen Themen mehrere Fachbücher geschrieben.

Kontakt: dr.goldammer@t-online.de