

▶ Im Oktober 2004 und von März bis Juni 2005 haben wir unter der Paraphe PeP 7 fünf Artikel veröffentlicht, mit denen wir den Chefs der Ingenieurbüros einiges vielleicht Wissenswertes für die eigene Büroföhrung vermitteln wollten. Diese Artikel behandelten indes nur die „harten“ Faktoren des Erfolgs im Büro - jene Faktoren, die für die Herleitung und Ermittlung erfolgs-, kosten- und auftragsbezogener Kennzahlen von Bedeutung sind. Jeder Ingenieur, der ein Büro föhrt, und auch jeder seiner Mitarbeiter, kennt indes auch die weichen Faktoren, die für den Erfolg eines Büros mindestens genauso so wichtig sind, wie die harten - zumindest kennt man sie intuitiv und aus dem Bauch heraus. Diese weichen Faktoren wollen wir Ihnen - quasi als Abrundung der PeP-7-Artikelserie - deshalb im folgenden Beitrag noch etwas bewusster machen.



Mike Witschel/MEY

- Wie viel Prozent Ihres Umsatzes (aufgrund einer durchschnittlichen Drei-Jahres-Betrachtung) erwirtschaften Sie mit 20 Prozent Ihrer Kunden?
- Wie hoch sind Ihre Außenstände (Forderungen in Prozent des Jahresumsatzes)?
- Wie viel Anläufe (Angebote) müssen Sie im Durchschnitt machen, um einen neuen Auftrag zu bekommen?
- Wie viel Prozent Ihres Jahresumsatzes haben Sie in den letzten drei Jahren mit Leistungen erzielt, die es vorher noch nicht gab?
- Was können Sie besser als andere Planungsbüros (was ist Ihr Alleinstellungsmerkmal)?
- Verfügen Sie über eine branchengerechte Büro- und Management-Software einschließlich Deckungsbeitragsrechnungen für Fachgebiete, Fremdleistungen und gegebenenfalls Außenstellen?
- Ist gewährleistet, dass die täglichen Arbeitsstunden von allen Mitarbeitern nach einheitlichen Kriterien im Con-

EIN FREUNDLICHER MENSCH am Telefon ist auch im Ingenieurbüro schon fast die halbe Miete - auf jeden Fall jedoch gehört ein freundliches, aufgeschlossenes und entgegenkommendes Telefongebaren aller Mitarbeiter zu den so genannten weichen Faktoren, die für den Erfolg eines Ingenieurbüros genauso wichtig sein können, wie die harten.

Erfolg ist mehr als Profit



AUCH IM INGENIEURBÜRO GELTEN DIE „WEICHEN“ ERFOLGSFAKTOREN

- trolling-System erfasst und nach individuellen Stundensätzen kalkuliert werden?
- Wie hoch war im letzten Jahr Ihre Fluktuation (Zugänge und Abgänge)?
- Gibt es Normen und Werte, die als

ungeschriebene oder geschriebene „Gesetze“ den Umgang miteinander bestimmen?

■ Wie viel Prozent der Kosten und wie viel Arbeitstage sind im letzten Jahr für die Weiterbildung aufgewendet worden und haben sich die Mitarbeiter daran beteiligt?

■ Wie perfekt ist Ihre Selbstdarstellung (Unternehmensporträt, Produktdokumentation, Internet-Auftritt, Kundeninformationsbriefe)?

■ Worin sehen Sie Ihre Zukunftsperspektive?

► Nicht alles was Erfolg bringt, ist auch messbar

All diese Fragen zielen in ihrer Antwort auf die so genannten harten Faktoren, die auch in den Planungsbüros von großer Bedeutung für Erfolg oder Misserfolg sein können.

Nicht alles, was Erfolg bringt, ist aber messbar oder quantifizierbar, und nichts bleibt so, wie es einmal war. Die Vergangenheit ist immer weniger ein Garant für den Erfolg in der Zukunft.

Deshalb müssen auch die Ingenieurbüros ihre immateriellen Erfolgsfaktoren entwickeln und pflegen, denn die sind oft mehr wert als die materiellen.

Solche Faktoren sind:

- Informationen,
- Kontakte (Beziehungen),
- Kunden-Portfolio,
- Know-how,
- Leistungsspektrum,
- Unique Selling Proposition (USP = Alleinstellungsmerkmal),
- Organisation,
- Werte und Normen,
- Kommunikationsfähigkeit,
- Kooperationsfähigkeit,
- Perspektiven.

Ein wesentlicher Unterschied zu den so genannten „harten“ Faktoren, wie insbesondere Umsatz pro Mitarbeiter, Gemeinkostenfaktor und Bürostundensatz (siehe DIB Oktober 2004) besteht darin, dass die „weichen“ Faktoren auf den zukünftigen Erfolg des Unternehmens gerichtet sind, während die „harten“ Faktoren auf den Zahlen der Vergangenheit basieren und nur durch Planung auch ein Maßstab für die zukünftige Entwicklung sein können.

Aber auch für die Messbarkeit der „weichen“ Faktoren des Erfolgs gibt es Ansätze. Das gilt jedenfalls für die Kundenzufriedenheit und die Mitarbeiterzufriedenheit.

Kundenbefragungen gibt es inzwischen auch bei manchen Planungsbüros, aber Mitarbeiterbefragungen ganz selten. Das liegt aber in vielen Fällen nicht daran, dass die betreffenden Büros das nicht wollen, sondern weil sie zu klein sind.

Das wiederum ist zwar richtig für eine professionelle anonyme Befragung, aber eine offene Diskussion über die Wertvorstellungen in ihrem Büro kann man auch mit wenigen Mitarbeitern machen. Und auch eine so genannte ABC-Analyse zur Einteilung des Kundenportfolios in (A) sehr wichtige, (B) normal wichtige sowie (C) weniger wichtige Kunden erbringt Erkenntnisse für die Pflege des zukünftigen Auftrags-

potentials. Ermessen, warum diese Faktoren so wichtig sind, kann man am besten dann, wenn man sich darüber klar wird, dass die Ingenieurleistung selbst eine kaum messbare Leistung ist, zumindest im Zeitpunkt der Angebotsabgabe.

Bei Abschluss des Vertrages ist die damit geschuldete Leistung für den Auftraggeber nur ein Versprechen, deren Wert erst allmählich mit der Erbringung entsteht. Hinzu kommt, dass auch die fertige Leistung für sich allein noch keinen Nutzen stiften kann. Das kann sie erst nach beziehungsweise durch Umsetzung in ein Bauwerk und das macht der Planer nicht, sondern die Baufirma als sein Partner.

Daraus wiederum folgt eine weitere Erkenntnis.

Ohne Architekt und Fachplaner kommt ein Projekt nur schwerlich aus, aber ohne das Verständnis für die gesamte Wertschöpfungskette am Bau kommen auch diese Spezialisten nicht aus.

Mit anderen Worten: Kooperationsfähigkeit und Kommunikationsfähigkeit werden die entscheidenden „weichen“ Faktoren sein, die nicht nur bei den Planungsbüros über Erfolg oder Misserfolg entscheiden, und zwar mehr als die Fachkompetenzen, die als Voraussetzung für die Teilnahme an diesem Prozess verstanden werden.

► **Die Anfangsfrage lautet: Was wollen die Auftraggeber?**

Beginnen müssen die Akteure mit der Frage: Was wollen unsere potenziellen Auftraggeber? Welche Probleme

haben sie und welche Lösungen haben wir dafür?

Was wissen die Planungsbüros von ihren (potenziellen) Kunden, von ihren Partnern, von Leuten, die für oder gegen sie sind? Viel zu wenig! Und das, was sie wissen, ist in den Köpfen gespeichert, aber nicht für alle, die diese Informationen brauchen, zugriffsgerecht dokumentiert. Ein Problem, das sich besonders dann (negativ) auswirkt, wenn ein Büro an einen Nachfolger übergeben werden soll.

Ich erlebe immer wieder, dass ein Planungsbüro allein durch die außergewöhnliche Kontaktfähigkeit seines Inhabers erfolgreich ist. Genauer betrachtet erkennt man, dass diese Fähigkeiten nicht von ungefähr entstehen. Ein solcher Meister der Beziehungspflege weiß ganz genau, dass dieses System nur funktioniert, wenn es einen Ausgleich zwischen Nehmen und Geben gewährleistet, wenn man in vielen Situationen ansprechbar bleibt, und es gibt ein Problem, wenn ein solcher Inhaber sein Büro an einen Nachfolger übergeben will, der das nicht kann.

Für manche Planungsbüros sind der Standort, der Bekanntheitsgrad im Einzugsbereich, die Spezialisierung auf bestimmte Objekte oder ein besonderes Konzept für die Renovierung von Gebäuden die Voraussetzung dafür, dass sie überhaupt noch erfolgreich am Markt tätig sein können und besonders wichtig ist es, das Alleinstellungsmerkmal, die Unique Selling Proposition, des Büros zu erkennen und zu nutzen. Das ist meistens gar nicht das Fachgebiet, sondern die direkte Ansprechbarkeit, die schnellere Reaktionsfähigkeit, die Pünktlichkeit, die absolute Einhaltung von Terminen oder auch die Freundlichkeit am Telefon. So etwas wissen die Kunden schnell zu schätzen.

In manchen Büros herrscht eine derartige Unordnung, dass keiner weiß, wo etwas zu finden ist oder wer für was verantwortlich sein soll.

Es gibt keine Messlatten für die Mitarbeiter, sondern es wird allenfalls geschimpft, wenn jemand für ein Projekt zu viel Zeit gebraucht hat.

Diese Situation macht deutlich, dass

es auch negative „weiche“ Faktoren gibt, die Auswirkung auf die Wirtschaftlichkeit des betreffenden Büros haben und im Falle einer Unternehmensbewertung auch zu einem Abschlag gegenüber der materiellen Bewertung führen.

► **Kein Büro sollte heute auf den Internet-Auftritt verzichten**

Kein Planungsbüro kann inzwischen auf ein Unternehmensporträt und den Internet-Auftritt verzichten. Gerade darin kommt die Kommunikationsfähigkeit - neben dem persönlichen Auftritt - zum Ausdruck. Denn hier geht es um schriftlich geführte Verkaufsgespräche. Deshalb ist es so wichtig, in diesen Informationen sich nicht ausschließlich selbst darzustellen, sondern mehr zu erklären, was das Büro für den interessierten Leser zu bieten hat und welchen Nutzen er davon hätte.

Einigen Büros gelingt das so gut, dass man sich schon fast „gestreichelt“ fühlt und das ist dann natürlich auch ein Erfolgsfaktor. Die Perspektive eines Planungsbüros kann in einem neuen Betätigungsfeld liegen, das bisher nur von wenigen Konkurrenten ebenfalls angeboten wird, in einer Zusatzqualifikation, in dem Gespür schneller als andere auf neue Verordnungen (zum Beispiel EU-Richtlinie zur Gesamtgebäudeeffizienz) zu reagieren oder herauszufinden, über welche staatlichen Fördermittel man einen interessanten Auftrag akquirieren kann.

Und noch etwas: Erfolg ist mehr als Profit. Für den Inhaber eines Ingenieur- oder Architekturbüros ist es mindestens genauso wichtig, dass sein Unternehmen den guten Namen, das Ansehen bei Kunden, Partnern und Mitarbeitern sowie einen wichtigen Beitrag zu den Erwartungen des Umfeldes auch in schwierigen Zeiten aufrecht erhalten kann.

Allerdings brauchen die Planungsbüros auch dafür wenigstens eine kostendeckende Wirtschaftssituation. Deshalb sollten Sie sich sowohl mit Ihren „weichen“ als auch den „harten“ Erfolgsfaktoren auf den Prüfstand begeben.

Dietmar Goldammer



Dipl.-Kfm., Dr. rer.pol., Unternehmensberater; Buchautor und Lehrbeauftragter an der FH Konstanz; Berater und Seminarleiter für Beratende Ingenieure und Consultingunternehmen.

dr.goldammer@t-online.de