

Dietmar Goldammer

Betriebswirtschaft für Architekten und Bauingenieure

Erfolgreiche Unternehmensführung im Planungsbüro

PRAXIS



Springer Vieweg

Betriebswirtschaft für Architekten und Bauingenieure

Dietmar Goldammer

Betriebswirtschaft für Architekten und Bauingenieure

Erfolgreiche Unternehmensführung im
Planungsbüro

Dr. Dietmar Goldammer
Düsseldorf
Deutschland

ISBN 978-3-8348-1748-8
DOI 10.1007/978-3-8348-2195-9

ISBN 978-3-8348-2195-9 (eBook)

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Vieweg

© Vieweg+Teubner Verlag | Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH 2012

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Vieweg ist eine Marke von Springer DE. Springer DE ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media
www.springer-vieweg.de

Vorwort

„Aufträge haben wir eigentlich genug, aber es bleibt nichts mehr dabei über, woran kann das liegen?“ Das war die Frage des Inhabers eines Ingenieurbüros. Und die Antwort ist: Es kann daran liegen, dass zu wenig (produktive) Projektstunden geleistet werden, oder dass keine Kalkulation der Projekte stattfindet, oder dass es kein Controlling-System gibt, oder dass zu viele Kompromisse bei der Auftragsannahme gemacht werden, oder dass bestimmte Leistungen ohne es zu merken, bereits Verluste bescheren, weil keine Deckungsbeitragsrechnung erfolgt. In den meisten Fällen sind außerdem mehrere Gründe für die unbefriedigende wirtschaftliche Situation verantwortlich. Und diejenigen, die auch über zu wenige Aufträge klagen, haben Defizite beim Marketing, insbesondere bei ihrem Internet-Auftritt.

Man kann die Situation auch umgekehrt beschreiben. Warum sind Planungsbüros erfolgreich? Weil sie ein Ziel und eine Strategie zur Umsetzung dieses Ziels haben. Weil sie ihren Markt, ihre Kunden und ihre Wettbewerber kennen. Weil sie wissen, womit sie erfolgreich sein können. Weil sie eine konsequente Vor- und Nachkalkulation für ihre Projekte machen. Weil sie ein professionelles Controlling-System haben. Weil sie es verstehen, gute Mitarbeiter zu bekommen und zu binden. Weil sie gut akquirieren können. Weil sie ein Netzwerk für ihre Kontakte aufgebaut haben. Weil sie sich in die Wertschöpfungskette am Bau mit anderen Dienstleistern einbringen können. Und weil sie sich überlegt haben, was sie in 5 Jahren machen werden.

In einer umfassenden Studie bei Architektur- und Ingenieurbüros hat Prof. Hommerich festgestellt, dass insbesondere kleinere Büros wirtschaftliche Schwierigkeiten haben. Aber er hat es nicht bei dieser Kritik belassen, sondern auch aufgezeigt, wie man aus dieser Situation herauskommen kann. Und die Antwort ist: Es ist erforderlich, dass die Büros konsequenter als bisher nach betriebswirtschaftlichen Kriterien geführt werden. Dazu gehören eine rationale betriebswirtschaftliche Rechnungslegung mit Hilfe von Kennzahlen, ein branchengerechtes Controlling-System, Zeiterfassung und individuelle Stundensatzkalkulation sowie ein besseres Marketing.

Schließlich geht es darum, dass die Mitarbeiter mitmachen. Sie sind neben den Kunden das eigentliche „Kapital“ der Branche und auch sie werden nur dann betriebswirtschaftlich arbeiten können, wenn man ihnen das vermittelt.

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	1
1.1	Die Zielgruppe	1
1.2	Die Branche	2
1.3	Die Wertschöpfungskette am Bau	2
1.4	Der Wandel im Planungsbüro	3
1.5	Die Herausforderungen	4
2	Unternehmensleitung	7
2.1	Das Unternehmensziel	7
2.2	Die Strategie	8
2.3	Das Leistungsspektrum	9
2.4	Einzugsbereich	10
2.5	Die Ressourcen	10
2.6	Die Corporate Identity	11
2.7	Die Werteorientierung	12
2.8	Das Unternehmensleitbild	13
2.9	Die Stärken und Schwächen	13
2.10	Die Finanzierung	15
2.11	Das Qualitätsmanagement-System (QMS)	18
2.12	Die Partner	19
2.13	Die Rechtsform	23
2.14	Der Unternehmenswert	24
2.15	Der Unternehmer	26
3	Organisation und Controlling	29
3.1	Interne Organisation	29
3.2	Der Projektleiter	30
3.3	Das Controlling-System	31
3.4	Die Controlling-Software	33
3.5	Die Zeiterfassung	34
3.6	Kosten und Erlöse	36
3.7	Kalkulation	37

3.8	Die Deckungsbeitragsrechnung	42
3.9	Die Wirtschaftlichkeitsanalyse	44
3.10	Die Arbeitsproduktivität	46
3.11	Die Messgrößen	48
3.12	Die „weichen“ Faktoren	50
3.13	Das Frühwarnsystem	53
3.14	Benchmarking	54
3.15	Das Forderungsmanagement	58
4	Akquisition und Kommunikation	61
4.1	Der Markt	61
4.2	Kundenwissen	62
4.3	Kundenanalyse	65
4.4	Kundenportfolio	68
4.5	Kundenbefragung	68
4.6	Konkurrenzanalyse	70
4.7	Erkennen und Vermitteln des Nutzens	71
4.8	Akquisition neuer Kunden	73
4.9	Der Bewerbungsbrief	76
4.10	Networking	77
4.11	Partner und Mittler für Aufträge	78
4.12	Selbstdarstellung	79
4.13	Kundenpflegekonzept	83
4.14	AIDA	83
4.15	Unique Selling Proposition (USP)	85
4.16	Gefährdete Kundenbeziehungen	85
4.17	Customer-Relationship-Management (CRM)	86
5	Mitarbeiterführung	89
5.1	Der Arbeitsmarkt	89
5.2	Attraktivität des Arbeitsplatzes	90
5.3	Mythos Motivation	92
5.4	Personalpolitik	94
5.5	Der „Faktor“ Personal	94
5.6	Das Anforderungsprofil	95
5.7	Personalmarketing	97
5.8	Das Bewerbungsgespräch	100
5.9	Materielle Entlohnung	101
5.10	Immaterielle Entlohnung	103
5.11	Arbeitsbedingungen	104
5.12	Integration	105
5.13	Umgang miteinander	106

5.14	Personalentwicklungskonzept	107
5.15	Weiterbildung	108
5.16	Mitarbeitergespräche mit Zielvereinbarungen	109
5.17	Jahresinformationsgespräch	112
5.18	Mitarbeiterbeteiligung	112
6	Perspektiven	115
6.1	Trends	115
6.2	Der Veränderungsprozess	116
6.3	Businessplan	119
6.4	Masterplan	123
6.5	Aufbau eines neuen Geschäftsfeldes	125
7	Anhang: Anregungen für die gemeinsame Fortbildung	131
7.1	Workshop: Wer sind wir, was können wir, wohin wollen wir?	131
7.2	Workshop: Akquisition und Kommunikation	132
7.3	Workshop: Ingenieure bereiten sich auf ihre Zukunft vor – wie machen sie das?	132
7.4	Das Qualifizierungsprogramm	133
7.5	Das Betriebswirtschaftshandbuch	134
7.6	Planspiel: Unternehmensportrait(Flyer)	134
7.7	Planspiel: Kundeninformationsbrief	135
7.8	Planspiel: Aufbau des Netzwerkes	135
7.9	Planspiel: Positionierung eines Planungsbüros	136
7.10	Planspiel: Gründung eines Planungsbüros	136
	Abbildungsverzeichnis	139
	Literatur	141
	Sachverzeichnis	143

1.1 Die Zielgruppe

Architekten und Ingenieure studieren an Fachhochschulen und Hochschulen. Wenn sie das Studium erfolgreich abgeschlossen haben, kennzeichnen sie den Abschluss mit einem entsprechenden Titel. Über Betriebswirtschaft erfahren sie dabei wenig oder gar nichts. Denn dieses Fachgebiet wird in Verbindung mit dem Ingenieurstudium nur selten angeboten. Deshalb bietet es sich an, ein Buch für diese Zielgruppe zu schreiben.

Natürlich gibt es bereits mehrere Vorgänger. So hat beispielsweise H. Leschke schon vor 30 Jahren ein Buch über das Rechnungswesen im Planungsbüro [1] geschrieben. 1989 hat Prof. Pfarr, der als Begründer der Kosten- und Leistungsrechnung für Ingenieur- und Architekturbüros gilt, das Buch „Was kosten Planungsleistungen?“ [2] veröffentlicht. Und 1997 ist das Handbuch „Das Ingenieurbüro“ [3] erschienen.

Ingenieure und Architekten sind kompetente Techniker und angesehen in der Öffentlichkeit, aber sie sind selten gute Kaufleute. Viele sind in kleineren Unternehmen oder als Selbständige tätig, die sich keinen Betriebswirt leisten können. In vielen Planungsbüros ist es üblich, dass das kaufmännische Handeln darin besteht, mit Hilfe der Ehefrau des Inhabers die Belege für den Steuerberater zu sammeln. Früher konnten sie sich noch auf ihr Bauchgefühl verlassen, um wirtschaftlich über die Runden zu kommen. Heute reicht es nicht mehr, technisch gut zu sein, die Ingenieure und Architekten müssen auch die Verantwortung für den wirtschaftlichen Erfolg ihrer Projekte übernehmen.

Dazu bedarf es eines besseren Verständnisses für die Wirtschaftlichkeit. Allerdings müssen dafür auch die Voraussetzungen in den Unternehmen geschaffen werden. Mit „Schimpfen“ vom Chef, dass schon wieder mal jemand zu lange für die Bearbeitung eines Projektes gebraucht hat, ist niemandem geholfen. Die Mitarbeiter brauchen „Messlatten“, mit denen sie ihre Leistung selbst kontrollieren können. Dann wird auch nicht mehr der Eindruck entstehen, sie glaubten, dass ihr Gehalt aus einer möglichst unerschöpflichen Schatulle des Inhabers stammt und nicht von den Kunden.

Manchen fällt es schwer, den Unterschied zwischen Produktivität und Wirtschaftlichkeit zu verstehen [4]. Dieser besteht im Wesentlichen darin, dass eine neue Maschine

gegenüber der alten zwar produktiver sein kann, weil mehr Einheiten produziert werden. Es kann aber sein, dass die zusätzlichen Produkte am Markt gar nicht absetzbar sind. Solche Diskussionen kommen in letzter Zeit bei Maßnahmen zur Energieeinsparung auf, wo von vornherein das Kosten-Nutzen-Verhältnis ermittelt wird. Deshalb müssen die Planer auch die wirtschaftlichen Zusammenhänge erkennen und begründen können, die hinter ihrer Planung stehen. Und sie sollten wissen, wie ihre Branche organisiert ist.

1.2 Die Branche

Es gibt rund 75.000 Architektur- und Ingenieurbüros in Deutschland, nach anderen Statistiken sogar mehr als 100.000. Ihre Auftraggeber sind öffentliche Kunden, Unternehmen sowie private Bauherren und in letzter Zeit vermehrt auch Investoren sowie Bauträger. Ihr Angebot ist eine Dienstleistung, die es beim Verkauf (Vertragsabschluss) noch nicht gibt, die nur durch Umsetzung Dritter zu einem Nutzen für den Kunden führt und von Personen erbracht wird.

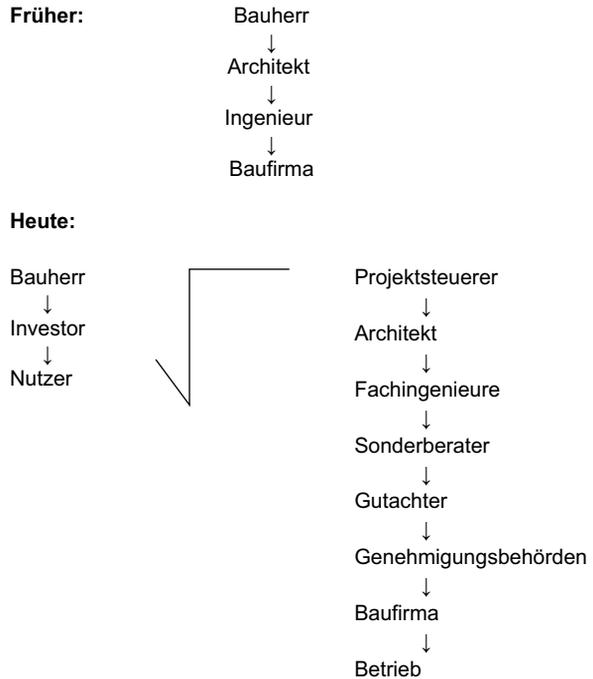
„Das“ Planungsbüro gibt es nicht. Die Bandbreite reicht vom Ein-Mann/Frau-Büro bis zu Unternehmen mit mehr als hundert Mitarbeitern. Ihre Fachgebiete sind vielseitig, von der klassischen Architektur bis zum Facility-Management. [4] Die meisten werden in der Rechtsform der Einzelfirma oder bei mehreren Partnern als Gesellschaft bürgerlichen Rechts (GbR) geführt.

Die durchschnittliche Betriebsgröße liegt unter zehn Mitarbeitern. Das betriebswirtschaftliche Verständnis ist unterentwickelt. Architekten planen für andere, aber an ihre eigene Planung denken zu wenige. Als Freiberufler sind sie von der Gewerbesteuer befreit, aber nicht als Kapitalgesellschaft (auch nicht bei gleichem Leistungsangebot). Und sie gehören in der Regel einer Kammer an und sind Mitglied in einem der großen Verbände, wie dem Bund deutscher Architekten (BdA), dem Verband Beratender Ingenieure (VBI) oder dem Bund Deutscher Baumeister (BDB).

1.3 Die Wertschöpfungskette am Bau

Die Zeit der Einzelkämpfer ist vorbei. Zunehmend werden Planungsaufträge nicht mehr von einem Planungsbüro abgewickelt, sondern es gründen sich dauerhafte Planungspartnerschaften. Konstanz und Zuverlässigkeit sind deshalb auch für eine erfolgreiche Zusammenarbeit mit Partnern wichtig. Immer öfter ist das der einzige Weg, um noch am Wettbewerb teilnehmen zu können, und es kommt (später) zu Fusionen und Übernahmen. Nach einer Umfrage der Architektenkammer Nordrhein-Westfalen ist ein Drittel der Architekturbüros an Kooperationen mit anderen Unternehmen interessiert.

Für die Zusammenarbeit bieten sich verschiedene Formen an, sie reichen von der projektbezogenen Kooperation bis zu neuen gemeinsamen Allianzen und Gesellschaften. Bei Aufträgen im Ausland kommt es deshalb zu Verbindungen zwischen dem deutschen und dem ausländischen Partner in Form von Joint Ventures. Voraussetzung ist eine umfassende

Abb. 1.1 Der Wandel am Bau [13]

de und systematische Prüfung auf beiden Seiten. Das Partner-Relationship-Management ist deshalb inzwischen genauso wichtig geworden wie das Customer-Relationship-Management (s. Kap. 4.17).

Es wird also immer wichtiger, dass sich die Planer als Teil einer Wertschöpfungskette verstehen, in der ohne sie nichts geht, die andererseits aber auch für sie die notwendige Existenzgrundlage ist. Bei einem solchen Verständnis haben auch Spezialisten, die nur temporär gebraucht werden, ihre Chance. Kommunikations- und Kooperationsfähigkeit werden in Zukunft wichtiger sein als das alleinige Fachwissen. Manche Planungsbüros werben bereits damit, dass sie besser als andere (Planungsbüros) mit den anderen Beteiligten am Bau zusammen arbeiten könnten. Die „Insel“, auf der man sich früher als Planer gemeinsam mit dem Bauunternehmer und dem Bauherrn wohl fühlen konnte, gibt es kaum noch. Diese Situation wird aus der Abb. 1.1 [5] deutlich.

1.4 Der Wandel im Planungsbüro

Natürlich erfordert die neue Situation der Wertschöpfungskette auch einen Wandel im Planungsbüro [5]. Erkannt haben das schon fast alle, aber unternommen haben die meisten (noch) nichts, weil das Tagesgeschäft vorging oder die Mitarbeiter (noch) nicht dazu zu bewegen waren. Diese Ausgangssituation ändert sich jetzt. Der Veränderungsprozess

hat begonnen. Dabei geht es weniger um die spezielle technische Weiterbildung als um die Einstimmung auf die grundsätzlichen Veränderungen, denn Veränderung und Anpassung werden auch bei den Planungsbüros in Zukunft der Normalzustand sein. Ein neuer Begriff taucht auf, Öko-Effizienz. „Öko“ steht hier für Ökonomie und Ökologie, denn Ökologie kann auch ökonomisch sein (z. B. bei Sanierungsmaßnahmen). Und die Weiterbildung wird ein größeres Thema werden, weil die jüngeren Mitarbeiter sie einfordern.

In vielen Büros gibt es inzwischen Mitarbeiter mit einer Zusatzqualifikation, wie z. B. Energieberater, Sicherheits- und Gesundheitsschutz-Koordinator oder Brandschutzgutachter, die mit dafür sorgen, dass neue Aufträge hereinkommen. Einige Büros geben sich eine neue Bezeichnung, in der dieser Wandel zum Ausdruck kommt, z. B. „Büro für bauhistorische Planungsberatung“, „Ingenieurbüro für Bauwerkserhaltung“, „Unternehmensberatung Umweltschutz“ oder „Energie-Consulting“. Einige nutzen staatliche Fördermittel nicht für sich selbst, sondern für die Projekte ihrer Kunden, die sie darauf aufmerksam gemacht haben. Und sie warten auch nicht mehr, bis ihnen jemand einen Auftrag erteilt, sie sorgen selbst dafür, dass ein potentieller Auftraggeber sie erkennt, z. B. beim Thema Umnutzung.

Kommunen, Länder und der Bund, ehemalige Bergwerksgesellschaften, Versicherungen, die Telekom, die Bahn, große Unternehmen und die Kirchen, sie alle verfügen über teilweise wertvolle, manchmal den Eigentümern kaum bekannte Immobilien, die auf eine neue Nutzung warten, z. B. in alten Hafengeländen, stillgelegten Zechen, ehemaligen Bahnhöfen oder Bahnanlagen, früheren Kasernen und Militäranlagen. Sie alle brauchen Planungsbüros!

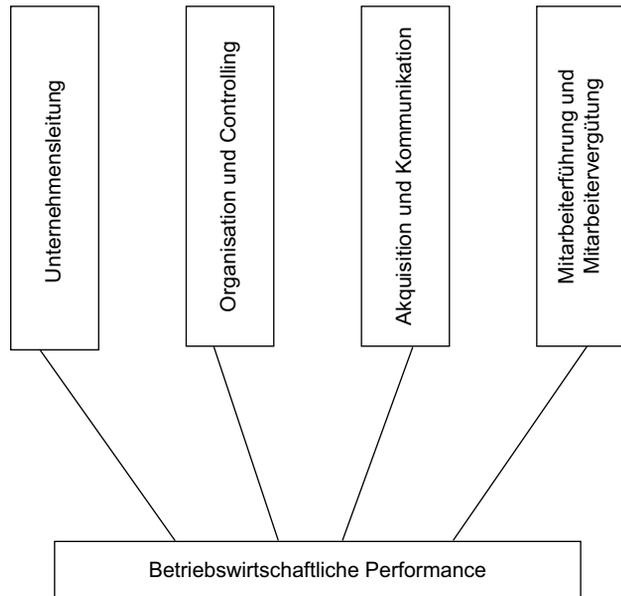
Das Internet ermöglicht es den potentiellen Kunden, die Angebote einer größeren Zahl von Wettbewerbern schneller zu vergleichen. Das Controlling bekommt einen höheren Stellenwert. Die Werteorientierung betrifft auch die Planungsbüros. Die Personalbeschaffung ist viel schwieriger geworden. Und in vielen Büros steht die Regelung der Nachfolge an.

1.5 Die Herausforderungen

Das Neubauvolumen geht zurück, stattdessen erhöht sich, wie gerade dargestellt, der Bedarf an neuen Nutzungen für bestehende Gebäude. Der Stellenwert von Umwelt und knappen Ressourcen steigt unvermindert an. Globalisierung und Internationalisierung treffen auch diejenigen, die gar nicht vorhaben, ihre Leistungen im Ausland anzubieten. Neue Technologien fördern das erhöhte Anspruchsdenken bei Kunden, die nur noch Komplettleistungen wollen. Neue Dienstleister mit eigenen wirtschaftlichen Interessen, insbesondere Investoren, treten als neue Kunden an die Stelle früherer Auftraggeber. Neue Kommunikationstechniken ermöglichen das Zusammenspiel verschiedener Dienstleister an verschiedenen Standorten. Das Planungsbüro der Zukunft wird ein multifunktionales Beratungsunternehmen, das sich auch als Projektierer und Betreiber von Anlagen betätigen kann.

Es findet ein Umdenken statt, von der investitionsorientierten zur lebenszyklusorientierten Planung. Neben Kreativität und schöpferische Gestaltung treten Funktionalität und

Abb. 1.2 Die vier Säulen des betriebswirtschaftlich geführten Planungsbüros



Wirtschaftlichkeit als gleichwertige Anforderungen. Ingenieure und Architekten erkennen besser, dass die eigentlichen Nutzer ihrer Leistungen immer stärkeren Einfluss ausüben können. Und der Wettbewerb der Zukunft wird auch bei den Planungsbüros weniger ein Wettbewerb zwischen einzelnen Unternehmen sein, sondern zunehmend ein Wettbewerb zwischen Allianzen.

Auch die Anforderungen der Kunden verändern sich. Sie suchen keine Produkte mehr, sondern (individuelle) Problemlösungen. Architekten und Ingenieure müssen bereits bei der Planung darauf achten, dass nicht nur die Baukosten günstig gestaltet werden, sondern auch die nachfolgenden Betriebskosten mit möglichst geringer Beeinträchtigung der Umwelt. Im Zentrum steht das Projekt, an dem oft nicht nur Architekten und Ingenieure beteiligt sind, sondern auch Ökonomen, Organisatoren, Ökologen, Gutachter oder Bürgerinitiativen. Der Umgang mit den Kunden wird zum strategischen Differenzierungsmerkmal. Dafür müssen die Planer ihre Kunden besser kennen und auch möglichst deren Kunden, um die beste Problemlösung zu bieten.

Ergebnis: Betriebswirtschaftlich handeln! Um all diesen Anforderungen gerecht zu werden, bedarf es betriebswirtschaftlicher Grundkenntnisse, die den Lesern in diesem Buch vorgestellt werden. Aufgeteilt wird das Ganze auf 4 Kapitel (s. Abb. 1.2), ergänzt um die Perspektiven.

2.1 Das Unternehmensziel

Wenn man die Inhaber der Planungsbüros fragt: „Was ist Ihr Unternehmensziel?“, so müssen die meisten erst überlegen, was das sein könnte, und antworten dann normalerweise, dass man mehr Umsatz und mehr Gewinn machen möchte. Aber das ist doch nur eine wenig konkrete Absicht oder gar Wunschvorstellung. Vielleicht findet man eine bessere Antwort, wenn die Frage etwas anders gestellt wird, nämlich: „Was ist der Zweck des Unternehmens, bzw. wozu ist das Unternehmen da?“ Jetzt merkt man schon, dass es auch noch ein paar andere Werte gibt als diese monetäre Vorstellung.

Eine interessante Möglichkeit, sich an die Antwort heran zu tasten, besteht darin, mit der Aufgabe der Branche zu beginnen. Im Prospekt eines pharmazeutischen Unternehmens ist zu lesen: „Unsere Aufgabe ist es, Leben zu erhalten und Leben zu verlängern.“ Versucht man, diese Idee auf die Branche der Planungsbüros zu übertragen, so könnte es lauten: „Wir verstehen uns als Partner in einem Wirtschaftsbereich, in dem es darum geht, durch Beratung, Planung und Bauleitung zum technischen, ökologischen und wirtschaftlichen Erfolg von Bauwerken beizutragen.“

Und jetzt kann man auch konkreter werden. Die beste Antwort darauf steht im Prospekt eines Planungsbüros: „Wir wollen nicht das größte, aber das in unserem räumlichen und fachlichen Umfeld beste Ingenieurbüro sein.“ Damit wird klarer, wo und womit das Unternehmen tätig werden möchte. Es gibt einige interessante Beispiele, wenn man in den Internet-Auftritt von anderen Planungsbüros schaut. Es ist auch nicht unanständig, zu erklären, dass man wirtschaftlich erfolgreich sein möchte, denn sonst würde man ja Insolvenz anmelden müssen, und das hilft weder den Mitarbeitern noch den Kunden und Partnern.

Viele Inhaber legen Wert darauf, dass sie unabhängig sind und dementsprechend frei von anderen Interessen beraten können. Ihr Ziel ist es deshalb auch, diesen Zustand zu erhalten und nicht über ein Ziel hinaus zu wachsen, das diese Unabhängigkeit in Frage stellt. Daran anknüpfend könnte man sich als weitergehendes Ziel vornehmen, Mittler zwischen

Technik und Verbraucher zu sein. Dahinter steht die Erkenntnis, dass die Auftraggeber oft nicht die eigentlichen Nutzer sind, sondern deren Mieter, deren Mitarbeiter oder die Verkehrsteilnehmer.

2.2 Die Strategie

Nach dem Ziel kommt die Strategie, mit der man das Ziel erreichen möchte. Strategie ist die Antwort auf die Frage, was ein Unternehmen wo an wen verkaufen möchte. Das ist allerdings keine Zeitpunkt-Betrachtung, sondern muss auf Dauer beobachtet werden. Denn es kann sein, dass das Angebot nicht mehr wettbewerbsfähig wird, dass der Markt sich verändert hat, oder dass die Wünsche der Kunden sich verändern. Dann muss auch die Unternehmensstrategie entsprechend angepasst werden.

Der Begriff Strategie umfasst also mehrere Teilaspekte, wie insbesondere die Stärken und Schwächen eines Unternehmens, aber auch Wünsche und das Können der Mitarbeiter, Erwartungen, Hoffnungen, und ggf. die Werte und Normen (s. Kap. 2.7). In einer weitergehenden Betrachtung muss auch berücksichtigt werden, dass die Planungsbüros üblicherweise einen Teil ihrer Leistung nicht selbst erbringen, sondern von Freien Mitarbeitern und Subunternehmen einkaufen. Das muss nicht immer wirtschaftlich sein und birgt ein Risiko. Denn wenn diese etwas falsch machen, so fällt dies auf den Auftragnehmer zurück, weil diese Partner im Außenverhältnis zu den Kunden gar nicht auftreten.

Entschieden werden muss auch darüber, wie breit oder wie tief sich das Unternehmen im Wettbewerb aufstellen möchte. Breit bedeutet, dass mehrere Fachgebiete, z. B. konstruktiver Ingenieurbau, Verkehrsplanung sowie Ingenieurvermessung, angeboten werden, während die Tiefe erklärt, ob z. B. auch die Bauleitung oder sogar der Betrieb von Anlagen und Gebäuden Gegenstand des Unternehmenszwecks sein sollen.

Hingegen wird es kaum machbar sein, die Markt- und Preisführerschaft anzustreben. Dafür gibt es zu viel Wettbewerber auf diesem Markt, den ich später in Kap. 4.1 noch vorstellen werde. Eher denkbar und sinnvoll ist die Spezialisierung auf die Kernkompetenz oder auch auf bestimmte Kundengruppen, möglichst mit einem individuellen Zusatznutzen für die Kunden, wie z. B. dem Service und der Beratung nach der Beendigung eines Projektes. Hier geht es also um Maßnahmen, mit denen man sich von Mitbewerbern um Aufträge abheben kann. Das funktioniert natürlich nur, wenn die potentiellen Auftraggeber das auch wissen (s. Kap. 4).

Gerade in Zeiten des Wandels (s. Kap. 1.4) ist es erforderlich, dass ein Unternehmen die Fähigkeit besitzt, den bisherigen Erfolg für die Zukunft in Frage zu stellen, und ggf. den Mut hat, ein neues Geschäftsfeld (s. Kap. 6.5) aufzubauen. Manche brauchen auch „Schubkraft“ von außen. Schließlich zeichnet sich für die Branche ein Trend ab. Danach sollte ein Planungsbüro entweder klein, flexibel, schnell und anpassungsfähig sein oder aber groß und mächtig. Das bedeutet, dass mittelgroße Büros mit etwa 50 Mitarbeitern und vielen Fachgebieten ihre Strategie überprüfen sollten.