

Marcus Kollmann

Praxisorientierte Unternehmensführung für Ingenieure und Architekten



Fraunhofer IRB  Verlag

Marcus Kollmann

PRAXISORIENTIERTE UNTERNEHMENSFÜHRUNG FÜR INGENIEURE UND ARCHITEKTEN

Unternehmenscontrolling – Unternehmensorganisation – Personalmanagement –
Strategisches Management kleiner und mittlerer Ingenieur- und Architekturbüros

MARCUS KOLLMANN

PRAXISORIENTIERTE UNTERNEHMENSFÜHRUNG FÜR INGENIEURE UND ARCHITEKTEN

Unternehmenscontrolling – Unternehmensorganisation – Personalmanagement –
Strategisches Management kleiner und mittlerer Ingenieur- und Architekturbüros

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie;
detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über www.dnb.de abrufbar.

ISBN (Print): 978-3-8167-9553-7

ISBN (E-Book): 978-3-8167-9554-4

Lektorat: Susanne Jakubowski

Herstellung · Layout: Gabriele Wicker

Umschlaggestaltung: Martin Kjer
unter Verwendung von Bildmaterial by MEV Verlag GmbH

Satz: Fotosatz Buck, Kumhausen

Druck: Offizin Scheufele Druck und Medien GmbH & Co.KG, Stuttgart

Die hier zitierten Normen sind mit Erlaubnis des DIN Deutsches Institut für Normung e.V. wiedergegeben.
Maßgebend für das Anwenden einer Norm ist deren Fassung mit dem neuesten Ausgabedatum, die bei
der Beuth Verlag GmbH, Burggrafenstraße 6, 10787 Berlin, erhältlich ist.

Alle Rechte vorbehalten.

Dieses Werk ist einschließlich aller seiner Teile urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die über die
engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes hinausgeht, ist ohne schriftliche Zustimmung des Fraunhofer
IRB Verlages unzulässig und strafbar. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen,
Mikroverfilmungen sowie die Speicherung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Warenbezeichnungen und Handelsnamen in diesem Buch berechtigt nicht zu der
Annahme, dass solche Bezeichnungen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung
als frei zu betrachten wären und deshalb von jedermann benutzt werden dürften.

Sollte in diesem Werk direkt oder indirekt auf Gesetze, Vorschriften oder Richtlinien (z.B. DIN, VDI,
VDE) Bezug genommen oder aus ihnen zitiert werden, kann der Verlag keine Gewähr für Richtigkeit,
Vollständigkeit oder Aktualität übernehmen. Es empfiehlt sich, gegebenenfalls für die eigenen Arbeiten
die vollständigen Vorschriften oder Richtlinien in der jeweils gültigen Fassung hinzuzuziehen.

© Fraunhofer IRB Verlag, 2016
Fraunhofer-Informationszentrum Raum und Bau IRB
Nobelstraße 12, 70569 Stuttgart
Telefon +49 711 9 70-25 00
Telefax +49 711 9 70-25 08
irb@irb.fraunhofer.de
www.baufachinformation.de

VORWORT

Vielen kleineren und mittleren Ingenieur- und Planungsbüros fehlt es oftmals an einer betriebswirtschaftlichen Betrachtungsweise von unternehmensinternen Problemstellungen sowie an einer nachhaltigen und wirtschaftlichen Unternehmensführung. Dieser Notwendigkeit wird im operativen Tagesgeschäft auch aufgrund eines fehlenden betriebswirtschaftlichen Verständnisses häufig weniger Beachtung geschenkt als allgemein erforderlich wäre.

Ein großes Anliegen des Verfassers ist es daher, das Bewusstsein für ein betriebswirtschaftliches Verständnis bei der Unternehmensführung von kleineren bis mittleren Ingenieur- und Planungsbüros zu schaffen. Hierfür sollen die entsprechenden Werkzeuge in Form von praxisorientierten Handlungsempfehlungen bereitgestellt werden, um eine erfolgreiche Umsetzung verschiedenster Lösungsansätze zu sichern.

In den unterschiedlichen Bereichen des Unternehmenscontrollings, der internen Unternehmensorganisation, des Personalmanagements und des strategischen Managements werden die verschiedensten Punkte in der Unternehmensführung behandelt und anhand praktischer Beispiele entsprechende Lösungsmöglichkeiten aufgezeigt.

Ulm, im Dezember 2015

Marcus Kollmann

INHALTSVERZEICHNIS

Vorwort	5
1 Einleitung	13
2 Unternehmenscontrolling	17
2.1 Stunden- und Gemeinkostensätze	18
2.2 Zeiterfassung	22
2.3 Internes Projektcontrolling	24
2.3.1 Aufgaben des Controllers	25
2.3.2 Methode des Projektcontrollings	26
2.3.3 Bewertung eines Beispielprojektes	27
2.3.4 Terminplanung im Rahmen des Projektcontrollings	29
2.3.5 Nachkalkulation von Projekten	30
2.4 Kapazitätsplanung	32
2.5 Rechnungsplanung	35
2.6 Forderungsmanagement	42
2.7 Risikomanagement	43
2.7.1 Finanzielle Risikofaktoren	43
2.7.2 Implementierung des Risikomanagements	45
2.8 Liquiditätsplanung	46
2.9 Operative Gewinnermittlung	48
2.10 Kapitalstrukturen	50
2.10.1 Eigenkapitalquote	50
2.10.2 Fremdfinanzierung	51

2.1.1	Akquisitionsplanung	51
2.1.2	Unternehmerische Kennzahlen	53
2.12.1	Operativer Gesamtumsatz	54
2.12.2	Umsatzrendite	54
2.12.3	Umsatz pro Mitarbeiter	55
2.12.4	Arbeitskostenquote	56
2.12.5	Mittlerer Bürostundensatz	56
2.12.6	Gemeinkostenfaktor	56
2.12.7	Projektstundenanteil	57
2.12.8	Verhältnis Fremdhonorar/Eigenhonorar	57
2.12.9	Durchschnittliche Projektgröße	58
2.12.10	Umsatz pro Auftraggeber	58
2.13	Berichtswesen	59
2.13.1	Monatsbericht	59
2.13.2	Quartalsbericht	60
3	Unternehmensorganisation	61
3.1	Rechtliche Gesellschaftsformen	62
3.1.1	Zusammenarbeit ohne rechtliche Gesellschaftsform	62
3.1.2	Übliche Gesellschaftsformen	64
3.2	Kooperationen	66
3.3	Unternehmensstrukturen	67
3.3.1	Unternehmen mit einem Umsatz von ca. 1 Mio. €	68
3.3.2	Unternehmen mit einem Umsatz von ca. 2,5 Mio. €	69
3.3.3	Unternehmen mit einem Umsatz von ca. 5 Mio. €	70
3.3.4	Verschiedene Standorte	71
3.3.5	Beteiligungen	71
3.4	Verantwortlichkeiten	72
3.4.1	Hauptaufgaben und Verantwortlichkeiten Geschäftsführer	72
3.4.2	Hauptaufgaben und Verantwortlichkeiten Führungsebene	74
3.4.3	GmbH – Geschäftsordnung	77
3.4.4	D&O-Versicherung	79
3.4.5	Handlungsvollmacht	80
3.4.6	Prokura	81
3.4.7	Beirat	82

3.5	Nachfolgeregelungen	83
3.5.1	Personelle Überlegungen	83
3.5.2	Gesellschaftsrechtliche Überlegungen	84
3.6	Unternehmensbewertung	84
3.6.1	Substanzwertverfahren	85
3.6.2	Ertragswertmethode	85
3.6.3	Beispielberechnung	87
3.7	Unternehmensleitbild	87
3.7.1	Ziele eines Leitbilds	88
3.7.2	Auswirkungen des Leitbilds	89
3.7.3	Bestandteile des Leitbilds	89
3.7.4	Checkliste zu den Leitbildinhalten	89
3.8	Öffentlichkeitsarbeit und Marketing	90
3.8.1	Homepage	90
3.8.2	Verbände und Gremien	91
3.8.3	Pressearbeit	91
3.8.4	Kundeninformationen	91
3.8.5	Vorträge und Messen	92
3.9	Workflows und Vorlagen	93
3.9.1	Workflows für Debitorenrechnungen	94
3.9.2	Workflow für Rechnungen nach HOAI/AHO	94
3.9.3	Workflow für Rechnungen nach Zahlungsplan	95
3.9.4	Workflow für Rechnungen nach Aufwand	95
3.9.5	Workflow Subunternehmerrechnungen	96
4	Personalmanagement	97
4.1	Verantwortungsstruktur	98
4.2	Mitarbeiterakquisition	99
4.2.1	Hochschulen	99
4.2.2	Eigenes Unternehmen	100
4.2.3	Plattformen	101
4.2.4	Employer Branding	101
4.2.5	Checkliste für neue Mitarbeiter	102

4.3	Jahresgespräche	102
4.3.1	Zweck und Themen	103
4.3.2	Vorbereitung	104
4.3.3	Ablauf des Mitarbeiter-Jahresgesprächs	106
4.4	Zielvereinbarungen	108
4.4.1	Zielvereinbarung für Geschäftsführer	108
4.4.2	Zielvereinbarung für Führungsebene	111
4.4.3	Zielvereinbarung »Aufbau neues Geschäftsfeld«	112
4.4.4	Zielvereinbarung »Aufbau und Leitung Projektbüro«	114
4.5	Karrierepläne	115
4.6	Personalentwicklung	117
4.6.1	Methodisches Vorgehen bei der Personalentwicklung	118
4.6.2	Gegenüberstellung Eigeneinschätzung – Fremdeinschätzung	121
4.7	Mitarbeitermotivation	126
4.8	Gehaltsstrukturen	127
4.8.1	Durchschnittliche Gehaltsgrößen	128
4.8.2	Gehaltsaufstellung eines Mitarbeiters	129
4.8.3	Betriebliche Altersversorgung (bAV)	130
4.9	Prämienmodelle	131
4.9.1	Voraussetzungen im Unternehmen	131
4.9.2	Festlegung der Personal-Sollstruktur	132
4.9.3	Festlegung der Qualifizierungsstufen und Gewinnverteilung	133
4.9.4	Prämienbeispiel nach Qualifizierungsstufen	134
4.9.5	Entwicklung eines Rankingsystems zur Prämienermittlung	136
4.9.6	Rechenmodell/Rankingsystem zur Prämienermittlung	137

5	Strategisches Management	143
5.1	SWOT-Analyse	145
5.1.1	Umweltanalyse und -prognose	145
5.1.2	Unternehmensanalyse	148
5.2	Markt – Unternehmen	157
5.2.1	Rivalität unter den vorhandenen Wettbewerbern	157
5.2.2	Bedrohung durch neue Wettbewerber	158
5.2.3	Verhandlungsstärke der Kunden	158
5.2.4	Verhandlungsstärke der Lieferanten	159
5.2.5	Druck durch Substitutionsprodukte	159
5.3	Businessplan	160
5.4	Portfolio-Analyse	162
5.4.1	Ziele der Portfolio-Analyse	162
5.4.2	Systematisches Vorgehen bei der Portfolio-Analyse	162
5.4.3	Marktattraktivitäts-Wettbewerbsstärke-Matrix	162
5.5	Strategieentwicklung	166
5.5.1	Arten von Strategien	167
5.5.2	Produkt-Markt-Matrix	170
5.6	Strategieimplementierung	171
5.7	Strategische Kontrolle	174
5.7.1	Kontrolltechniken	175
5.7.2	Kontrollbereiche	176
5.7.3	Durchführung der Kontrolle	176
6	Ausblick	177
	Literaturverzeichnis	181
	Abbildungsverzeichnis	183
	Stichwortverzeichnis	184
	Autor	188

