

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](http://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](mailto:irb@irb.fraunhofer.de)

[www.baufachinformation.de](http://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



# 1

## EINLEITUNG

Während in Industriebetrieben typischerweise die Gewinnmaximierung ein leitendes Handlungsmotiv für Unternehmen darstellt, stehen bei Ingenieuren und Architekten eher technische und gestalterische Exzellenz sowie die persönliche Anerkennung der Leistung im Vordergrund.

Unter diesem Hintergrund wird der betriebswirtschaftlichen Betrachtungsweise sowie der Unternehmensführung oftmals weniger Beachtung geschenkt als erforderlich wäre. Des Weiteren fehlt bei vielen Büros das betriebswirtschaftliche Verständnis oder das fachliche Know-how. Immerhin handelt es sich auch bei Ingenieur- und Planungsbüros um Wirtschaftsunternehmen, welche sich im Rahmen einer erfolgreichen Unternehmensführung beispielsweise mit den folgenden Fragen auseinandersetzen müssen:

- Wie hoch ist der interne Personalkostensatz im Unternehmen?
- Wie errechnen sich die Personal- und Gemeinkosten?
- Wie sieht die aktuelle Liquiditätssituation im Unternehmen aus?
- Wo liegt der Break-Even im Unternehmen?
- Wie errechnet man den operativen Unternehmensgewinn?
- Wie hoch ist der kalkulatorische Sollumsatz vor Steuern und was sagt er aus?
- Wie hoch ist der Auftragsbestand und wie sieht es in der Zukunft aus?
- Wie ist das Verhältnis der erwirtschafteten Honorare zu den internen Kosten?
- Was sagen operative Unternehmenskennzahlen aus?
- Wie sehen ideale Unternehmensstrukturen ab einem bestimmten Umsatz aus?
- Wie viele Aufträge sind mit dem derzeitigen Personal noch leistbar?
- Was sind die Hauptaufgaben und Verantwortlichkeiten der Geschäftsführung?
- Wie bekommt man gutes Personal und wie kann man es halten?
- Wer sind die wichtigsten Kunden des Unternehmens?
- Wo steht das Unternehmen und wie ist die strategische Ausrichtung?

Zielgruppe dieses Buches sind daher kleine bis mittlere Ingenieur- und Planungsbüros im Bau- und Immobilienbereich. Diese stellen in der deutschen Unternehmenslandschaft den Hauptbestandteil in diesem Bereich dar. Diese Büros sehen sich einem zunehmenden Wettbewerbsdruck ausgesetzt, sei es durch konkurrierende Wettbewerber oder sich ständig verändernde Marktverhältnisse. Resultierend aus den sich permanent ändernden Anforderungen des Marktes sehen sich Ingenieur- und Planungsbüros daher gezwungen, durch eine Erweiterung ihres Leistungsangebotes neue Marktfelder zu erschließen, um wettbewerbsfähig zu bleiben.

Auf diese Veränderungen muss die Unternehmensleitung sowohl operativ als auch strategisch reagieren, was sowohl ein operatives Handeln als auch ein strategisches Denken mit dem Blick für die Märkte von morgen voraussetzt. Im Rahmen des strategischen Managements sind dabei Chancen und Risiken abzuwägen, neue Geschäftsfelder zu entwickeln sowie gegebenenfalls das eigene Leistungsspektrum anzupassen.

Mit der zunehmenden Verschärfung des Wettbewerbs sind auch die gesetzlichen Anforderungen an mittelständische Unternehmen in Bezug auf das Rechnungswesen, das Liquiditätsmanagement und das Risikomanagement in der Vergangenheit stetig gestiegen.

Dies gilt natürlich erst recht für Büros, welche auf Fremdkapital durch Kreditinstitute angewiesen sind. Diese Veränderungen bringen auch notwendige Anpassungen in der Unternehmensorganisation mit sich, welche durch eine laufende Prüfung möglicherweise an die Gegebenheiten des Marktes anzupassen sind.

Auch das Thema Marketing und Öffentlichkeitsarbeit wird von Ingenieur- und Planungsbüros oftmals nicht gebührend behandelt. Dem Grundsatz „Tue Gutes und rede darüber“ wird daher viel zu selten die entsprechende Beachtung geschenkt. Gleiches gilt für das Thema Personalmanagement. Gute und motivierte Mitarbeiter sind das Kapital jedes Unternehmens, dies gilt erst recht für Unternehmen in der Dienstleistung. Hier stehen Ingenieur- und Planungsbüros im Wettstreit um die fähigsten Mitarbeiter zunehmend in der Konkurrenz zu Industrieunternehmen. Themen wie beispielsweise Personalführung oder die Gewinnung neuer Mitarbeiter rücken daher für mittelständische Büros immer mehr in den Fokus.

Ingenieur- und Planungsbüros sehen sich in diesem Wandel daher immer größeren Herausforderungen im Wettbewerb gegenüber, auf welche mit den entsprechenden Antworten erfolgreich reagiert werden muss.

Ziel dieses Buches ist es, darauf zu reagieren und verschiedene Handlungsalternativen aufzuzeigen sowie ein Verständnis für ein strukturiertes Unternehmenscontrolling, eine erfolgreiche Unternehmensführung und ein strategisches Handeln zu vermitteln. Kein erfolgreiches mittelständisches Büro kann es sich in der heutigen Zeit noch leisten, diese wesentlichen Erfolgsfaktoren zu vernachlässigen.





# 2

## UNTERNEHMENS- CONTROLLING

## Aus Zahlen die Zukunft lesen ...

Angebote müssen raus, Projektunterlagen sollen zusammengestellt werden und auf der Baustelle wartet schon der Kunde, alles hat eine Deadline, kein Termin kann verschoben werden, nur die Buchhaltung, die kann warten. Das ist der Alltag, den vor allem kleine und mittlere Ingenieur- und Planungsbüros kennen. Dabei sollte aber gerade das professionelle Unternehmenscontrolling mit einem Liquiditäts- und Forderungsmanagement eines der wichtigsten Projekte sein. Denn verlässliche Informationen über die aktuelle Liquiditätssituation sowie belastbare Prognosen über die zukünftige Entwicklung sind die Basis für alle Entscheidungen im Unternehmen bzgl. Akquisitionsleistung, Angebotsbearbeitung, Kapazitätsplanung etc. Die nötigen Zahlen sind in allen Ingenieur- und Planungsbüros vorhanden, sie müssen nur regelmäßig gesammelt und ausgewertet werden.

## Wo stehen wir?

Wer nicht weiß, wo er steht, kann nicht entscheiden, welcher Weg der richtige ist. Etablieren Sie ein System, das exakte Auskunft über die momentane Zahlungsfähigkeit gibt. Dieser sogenannten Liquiditätsstatus ergibt sich aus dem Abgleich der aktuellen Kontostände mit den Daten aus der Finanzbuchhaltung. Wer sich einmal wöchentlich diesen Überblick verschafft, kann rechtzeitig auf Veränderungen reagieren. Darüber hinaus sind diese Zahlen eine wichtige Voraussetzung für eine vorausschauende Liquiditätsplanung.

## Wo wollen wir hin?

Für alle Entscheidungen im Unternehmen bzgl. Akquisitionsleistung, Angebotsbearbeitung, Kapazitätsplanung etc. ist eine aussagekräftige Liquiditätsplanung sowie ein internes Projektcontrolling unerlässlich. Dafür müssen Finanzpläne erstellt werden, die sowohl einen kurz- als auch mittelfristigen Planungszeitraum erfassen. Je weiter die Liquiditätsprognosen allerdings in die Zukunft reichen, desto geringer ist deren Genauigkeit.

# 2.1 Stunden- und Gemeinkostensätze

Unerlässliche Grundlage aller Kalkulationen sowie Kapazitätsplanungen im Büro ist ein genauer Überblick über die Stunden- und Gemeinkostensätze im Unternehmen.

Um ein verlässliches Projekt- und Unternehmenscontrolling im Unternehmen aufbauen zu können, müssen daher zunächst die Personalkosten im Unternehmen ermittelt werden. Denn nur wenn klar ist, welche Kosten pro Arbeitsstunde im Unternehmen entstehen und wie sich diese zusammensetzen, kann eine fundierte weitere Planung vorgenommen werden.

Dies geschieht in der Regel durch Ermitteln des individuellen Stundenkostensatzes für einzelne Mitarbeiter oder Mitarbeitergruppen, welche entsprechend ihrer Verantwortung aufgeteilt werden. So können technische Mitarbeiter, Sachbearbeiter/Projekt ingenieure, Projektleiter/Projektverantwortliche sowie Geschäftsleitung je nach Verantwortungsbereich in einzelne Gruppen zusammengefasst werden. Dieses Vorgehen bietet sich an, da bei der späteren Zuordnung der Kosten zu einzelnen Personen im Unternehmen nicht bei jeder Gehaltsveränderung der individuelle Stundensatz angepasst werden muss.

Neben dem individuellen Stundenkostensatz muss noch der entsprechende Gemeinkostensatz für das gesamte Büro ermittelt werden. Dies kann sowohl durch externe Berater oder Steuerberater als auch durch eine Eigenermittlung auf Basis der aktuellen Bilanz oder der Gewinn- und Verlustrechnung des Unternehmens erfolgen.

Sowohl der individuelle Stundenkostensatz als auch der Bürogemeinkostensatz sollte mindestens jährlich auf Aktualität geprüft und bei Veränderungen entsprechend angepasst werden.

Ermitteln eines individuellen Stundenkostensatzes	
Bruttogehalt des AN $\times 12 \times 4\,000,00$ €	48 000,00 €
13. Monatsgehalt	4 000,00 €
Weihnachtsgeld/Urlaubsgeld	500,00 €
andere Sozialleistungen	500,00 €
Prämien/Gewinnbeteiligung	7 000,00 €
Zwischensumme Personalkosten	60 000,00 €
AG-Anteil an Sozialabgaben ~25 %	15 000,00 €
Durchschnittliche Personalkosten/anno	75 000,00 €

Diesen durchschnittlichen Personalkosten pro Mitarbeiter und Jahr wird nun die durchschnittliche Arbeitszeit in Stunden pro Jahr gegenübergestellt, um einen individuellen Stundenkostensatz für den Mitarbeiter mit dem entsprechenden Verantwortungsbereich zu bekommen.

Ermitteln der durchschnittlichen Arbeitszeit/anno	
Arbeitstage pro Jahr	= 250 Tage
./. Urlaub	= 27 Tage
./. Krankheit	= 8 Tage

Daraus ergeben sich 215 produktive Arbeitstage/anno  $\times$  8 Std. pro Tag = 1 720 Std./anno und ein individueller Stundenkostensatz von  $75\,000 \text{ €} / 1\,720 \text{ h} = 43,60 \text{ €/Std.}$

Bei der Ermittlung des individuellen Stundenkostensatzes muss allerdings beachtet werden, dass individuelle Prämienzahlungen auf die Personalkosten angerechnet werden sollten. Somit erhöht sich bei Prämiensteigerungen auch der individuelle Stundenkostensatz eines Mitarbeiters mit hohem Prämienanteil entsprechend. Des Weiteren müssen »unproduktive« Stunden eines Mitarbeiters wie beispielsweise Bürostunden, Fortbildungen, EDV-Probleme oder Akquisitionen von den produktiven Stunden abgezogen werden. Dadurch verringert sich die produktive Stundenanzahl und entsprechend erhöht sich der individuelle Stundenkostensatz des jeweiligen Mitarbeiters.

Erhält der Mitarbeiter einen Firmenwagen, so ist zu überlegen, ob dieser auf seinen individuellen Stundenkostensatz angerechnet wird oder ob sämtliche KFZ-Kosten im Gemeinkostensatz verrechnet werden. Haben alle Mitarbeiter eines Verantwortungsbereichs ähnliche Gehaltsstrukturen und Gehaltsbestandteile wie z.B. Firmenwagen, so können die Kosten in diese Gruppe eingerechnet werden. Steht ein Firmenwagen nur einzelnen Personen zur Verfügung, so ist der gesamte Fuhrpark des Unternehmens praktischerweise in den Gemeinkostensatz einzurechnen.

Themen wie beispielsweise die Vergütung von Überstunden oder der Ausgleich von Reisezeiten sind ebenfalls in die Betrachtung des individuellen Stundenkostensatzes mit einzurechnen.

Ermitteln des Gemeinkostensatzes/Aufschlagsfaktoren	
Miete ( $12 \times 10\,000,00 \text{ €}$ )	120 000,00 €
Verbrauchsdaten (Energie, Strom, Wasser, Reinigung)	12 000,00 €
Fahrzeugkosten ( $7 \text{ PKW} \times 700,00 \text{ €} \times 12$ )	58 800,00 €
Büromaterial/Büroausstattung, EDV, CAD	30 000,00 €
Telefon/Fax/Porto/Handy/Internet ( $12 \times 2\,500,00 \text{ €}$ )	30 000,00 €
Versicherungen	10 000,00 €
Verwaltungskosten	15 000,00 €
Fortbildungskosten	15 000,00 €
Anteil der nicht produktiven Arbeitszeit für Sekretariat, Akquisition, Wettbewerb etc. (ca. 2 Personen 100 %)	150 000,00 €
Rechtsberatung/Steuerberatung	10 000,00 €
Reisekosten	10 000,00 €
Sonstige Kosten	15 000,00 €
Summe der Gemeinkosten pro Jahr	476 800,00 €

Diese Summe wird geteilt durch die Anzahl der voraussichtlichen produktiven Stunden aller Mitarbeiter/anno:

z.B. 2 Geschäftsführer + 25 Mitarbeiter =  $25 \times 1\,720 \text{ Std.} = 43\,000 \text{ Std.}$

$2 \times 1\,720 \text{ Std.} = 3\,440 \text{ Std.}$

Daraus ergibt eine Gesamtsumme an voraussichtlichen produktiven Stunden aller Mitarbeiter/anno von **46 440 Std.** und somit ein Gemeinkostensatz von **10,26 €/Std.**

Bei der Ermittlung des Gemeinkostensatzes ist darüber hinaus zu beachten, inwieweit die unproduktiven Stunden z.B. der Geschäftsführung mit berücksichtigt werden sollen. Sind die Geschäftsführer teilweise produktiv in der Projektarbeit tätig, so können sie nicht komplett zu den unproduktiven Stunden hinzugezählt werden, sondern es muss ein Anteil an produktiven Stunden mit in die Gesamtstundenaufstellung eingerechnet werden. In diesem Beispiel sind beide Geschäftsführer des Unternehmens produktiv in der Projektarbeit tätig, daher erhöht sich auch die Anzahl der produktiven Stunden um 3 440 h. Allerdings ist ein Anteil an nicht produktiver Arbeitszeit der Geschäftsführung für Akquisition, Wettbewerbe etc. in den Gemeinkosten enthalten.

Neben der Hochrechnung der gesamten Eigenkosten des Unternehmens kann bei der Ermittlung des Gemeinkostensatzes auch mit sog. Aufschlagfaktoren gerechnet werden. Diese ergeben sich als Prozentsätze der einzelnen Kostensätze aus der Jahresbilanz und können wie folgt aussehen:

■ Raumkosten	2,30 %
■ Versicherung/Beiträge	1,25 %
■ Kfz-Kosten	3,06 %
■ Werbe-/Reisekosten	1,55 %
■ Betriebliche Steuern	6,13 %
■ Rechts- und Beratungskosten	1,88 %
■ Lfd. EDV-Kosten	0,36 %
■ Sonstige Kosten	8,47 %

Daraus ergibt sich in diesem Fall ein effektiver Aufschlagfaktor von **25,00 %** auf den individuellen Stundenkostensatz des Mitarbeiters. Dies ergibt bei einem individuellen Personalkostensatz von  $43,60 \text{ €/h} \times 25 \%$  einen durchschnittlichen Stundensatz von **54,50 €/h.**

Des Weiteren kann in den Gemeinkostensatz oder in den Personalkostensatz schon ein Zuschlag für einen möglichen Gewinn mit eingerechnet werden.

## Ermitteln der individuellen Personalkosten

Aus der Summe des zuvor ermittelten individuellen Personalkostensatzes und dem Gemeinkostensatz ergibt sich der rechnerische Bürostundensatz bzw. der interne Kostensatz pro Mitarbeiter:

Individueller Personalkostensatz	43,60 €/h
Gemeinkostensatz	10,26 €/h
Interner Kostensatz/Mitarbeiter	53,86 €/h

Daraus wird ein durchschnittlicher Stundensatz für das Büro gebildet, welcher in diesem Fall gerundet bei 55,00 €/h liegt. Dies ergibt bei produktiven 1 720 h pro Mitarbeiter im Durchschnitt hochgerechnete Kosten von 94 600 € pro Jahr.

Geht man nunmehr davon aus, dass eine bestimmte Anzahl an Mitarbeitern »nicht produktiv« tätig sind, wie z.B. Sekretariat, Buchhaltung, Geschäftsführung oder nicht sämtliche Stunden produktiv gearbeitet werden (Bürostunden, EDV-Probleme, Akquisition etc.), so müssen die produktiven Kräfte im Büro diese Kosten »miterwirtschaften«, um einen entsprechenden Unternehmensgewinn zu realisieren. Da es sich bei diesen Kosten um reine Unternehmenskosten ohne Gewinnaufschlag handelt, muss je nach Tätigkeit mit einem Aufschlag von 25–50 % gerechnet werden, welchen man zu den internen Kosten eines produktiven Mitarbeiters zuschlagen muss.

Daraus resultierend ergeben sich je nach Tätigkeits- bzw. Leistungsbereich zwischen 130 000 € bis 180 000 € Honorar Soll-Umsatz pro operativ arbeitenden Projektbearbeiter. Dies ist sicherlich abhängig von der zu bearbeitenden Projektgröße, der Anzahl und Komplexität der Projekte sowie der Erfahrung des Mitarbeiters.

Erfahrene Projektleiter sollten auch resultierend aus dem höheren Gehaltsgefüge und den damit zusammenhängenden höheren Stundensätzen einen Umsatz von ca. 170 000 € bis 180 000 € generieren, während jüngere Mitarbeiter eher zwischen 130 000 € bis 150 000 € Honorar Soll-Umsatz liegen dürften.

## 2.2 Zeiterfassung

Speziell als Dienstleister ist es wichtig, den Überblick über aufgewendete Stunden zu behalten. Eine präzise Erfassung der Arbeitszeit ist daher unabdingbar. Mit einer entsprechend im Unternehmen eingeführten Software ist es jedem Mitarbeiter leicht möglich, geleistete Arbeitsstunden projektbasiert zu erfassen. So ist sichergestellt, dass alle Aufwendungen einem Projekt bzw. einer entsprechenden Tätigkeit zugeordnet werden können und lückenhaft geführte Excel-Tabellen der Vergangenheit angehören.

Diese Daten bilden die Grundlage für die betriebswirtschaftliche Kostenkalkulation der laufenden Projekte im Unternehmen sowie für das darauf aufbauende Unternehmenscontrolling. Je besser und genauer diese Eingaben erfolgen, desto exakter und umfassender kann das wirtschaftliche Ergebnis ermittelt und analysiert werden.

Des Weiteren dienen diese Erkenntnisse als Grundlage für zukünftige Kalkulationen von Angeboten und Nachkalkulation von abgeschlossenen Projekten. Denn nur, wenn die Wirtschaftlichkeit vergangener Projekte entsprechend dokumentiert werden kann, ist auch eine fundierte Kalkulation neuer Angebote möglich.

Darüber hinaus ist die präzise Kosten- und Stundenaufstellung unerlässlich für das laufende Projektcontrolling mit entsprechenden Soll-Ist-Vergleichen. Über eine entsprechende Eingabe können Tätigkeitsberichte und Stichwortauswertungen (z.B. für Leistungsänderungen und die Erbringung von Besonderen Leistungen) während des Projektverlaufes vorgenommen werden, indem von den Projektbearbeitern Kommentare zu einzelnen Arbeitsschritten bei der Eingabe der Projektstunden hinterlegt werden.

Im Bereich des Personalmanagements können durch die Geschäftsleitung Mitarbeiterauswertungen erstellt werden (beispielsweise über Stundenlisten, Projektstunden, Wochen- und Monatsstunden), welche im Zuge der Prämienberechnung als Grundlage für die Bewertung der produktiv geleisteten Stunden dienen können.

Neben einer zeitraumbezogenen Reisekostenabrechnung und Stundennachweisen von Dienstreisen kann die software-basierte Zeiterfassung auch der Personalabteilung als Dokumentation von Urlaubs- und Krankenstanderfassung dienen.

## Strukturierung der Zeiterfassung

Für den späteren Soll-Ist-Vergleich müssen die Projektbearbeitungszeiten sowie die sonstigen »unproduktiven« Stunden von jedem Mitarbeiter entsprechend erfasst und in die EDV eingetragen werden.

Hier bieten sich folgende Gliederungsebenen an:

- **Projektbezogen:**  
Zunächst müssen die Stunden einem bestimmten Projekt zugeordnet werden können. Es ist also darauf zu achten, dass jedes Projekt, für welches im Unternehmen ein Auftrag besteht, in der EDV entsprechend angelegt wird.  
Bei kostenintensiven Akquisitionsprojekten bzw. Wettbewerben bietet es sich an, diese im System bereits vor Auftragsvergabe anzulegen und die geleisteten Stunden sowie sonstige Kosten darauf zu buchen. Sollte sich im Nachgang daraus ein Projekt entwickeln, werden die Stunden einfach übertragen, bei Nichtbeauftragung werden die Kosten in die Gemeinkosten übernommen.
- **Leistungsphase:**  
Je nach Art und Beauftragung des Projektes werden die unterschiedlichen Leistungsphasen ausgewählt bzw. angelegt.



Dies sind z.B. bei einem Planungsauftrag die Leistungsphasen 1–9 nach HOAI, bei einem Projektsteuerungsauftrag die Leistungsphasen 1–5 nach DVP/AHO.

Die Mitarbeiter sind angehalten, die geleisteten Stunden innerhalb eines Projektes den entsprechenden Leistungsphasen zuzuordnen und einzugeben. So ist gewährleistet, dass in der Nachkalkulation von Projekten auch die Wirtschaftlichkeit der Bearbeitung unterschiedlicher Leistungsphasen realistisch betrachtet werden kann.

- **Grundleistung/Besondere Leistung:**

In dieser Gliederungsebene sollte zwischen Grundleistung und Besonderen Leistungen unterschieden werden. Während die Grundleistungen im Normalfall im Auftragsumfang enthalten sind, müssen die Besonderen Leistungen zur möglichen späteren Abrechnung in jedem Fall zusätzlich und gesondert erfasst werden. Die Unterteilung in Grundleistungen und Besondere Leistungen dient auch dazu, dass die Mitarbeiter Zusatzleistungen entsprechend erkennen und gesondert erfassen. Dies setzt allerdings die genaue Kenntnis des Leistungsumfanges bei den projektbearbeitenden Mitarbeitern voraus.

Neben den honorarrelevanten Projekten, welche nach Auftragseingang in der EDV angelegt werden, müssen ebenfalls die unproduktiven »Projekte« erfasst werden. Hierbei handelt es sich meist um interne Projekte, welche honorarmäßig nicht weiterverrechnet werden können.

Folgende »unproduktiven« Projekte sollten hierbei erfasst werden:

- Bürostunden
- EDV-Probleme
- Sekretariat
- Urlaub
- Krankheit
- Akquisition
- Buchhaltung etc.

Zusammen mit den Projektkosten bilden diese internen Kosten die Grundlage für die spätere Auswertung der relevanten Kennzahlen im Rahmen des Unternehmenscontrollings, wie beispielsweise den Gemeinkostenfaktor oder den Projektstundenanteil.

## 2.3 Internes Projektcontrolling

Zur wirtschaftlichen Bearbeitung von Projekten ist ein effektives Projektcontrolling im Unternehmen unabdingbar. Es dient als Hilfsmittel, um durch Soll-Ist-Vergleiche Abweichungen frühzeitig erkennbar zu machen und entsprechend rechtzeitig steuernd eingreifen zu können. Dies wiederum trägt maßgeblich dazu bei, den Geschäftserfolg im Unternehmen langfristig zu sichern. Denn nur, wenn man einen genauen Überblick

über die Wirtschaftlichkeit der bearbeiteten Projekte hat, wird man sein Unternehmen auch langfristig wirtschaftlich führen können.

Darüber hinaus führt ein konsequent durchgeführtes Projektcontrolling auch zu einer gesteigerten Mitarbeitermotivation. Durch eine transparente Projektbetrachtung können Arbeitserfolge im Projekt besser dargestellt werden und wirken sich dadurch motivierend auf die weitere Projektarbeit aus.

Im Zuge eines strukturierten Projektcontrollings besteht die Möglichkeit Arbeitsprozesse zu untersuchen und Kostenquellen sowie Kostenpotenziale zu erkennen und aufzudecken. Dies sollte dazu genutzt werden, sich über Arbeitsabläufe Gedanken zu machen, diese möglicherweise zu optimieren und dadurch wirtschaftlicher zu arbeiten.

Mitarbeiter können dadurch in der Projektarbeit eine höhere Effizienz erzielen und durch bewusstes und effizientes Arbeiten den eigenen Projekterfolg positiv beeinflussen. Des Weiteren können im Unternehmen Synergieeffekte zwischen einzelnen Bereichen oder in der Projektbearbeitung aufgezeigt werden, was langfristig zu einer wirtschaftlicheren Bearbeitung führen sollte.

### 2.3.1 Aufgaben des Controllers

Der Controller übernimmt im Unternehmen sowohl die Aufgaben des Unternehmenscontrollings sowie auch des Projektcontrollings. Bei kleineren bis mittleren Unternehmensgrößen wird das Unternehmenscontrolling im Zuge der Unternehmensführung sinnvollerweise durch die Geschäftsführung unternommen, wohingegen die Projektleiter bzw. leitenden Angestellten für das Projektcontrolling der von ihnen verantworteten Projekte verantwortlich sein sollten. Die Ergebnisse des Projektcontrollings eines jeden Projektleiters werden dann über Monats- bzw. Quartalsberichte mit der Geschäftsführung abgestimmt.

Generell können die Aufgaben eines Controllers folgendermaßen beschrieben werden: Zunächst müssen die Unternehmensziele bzw. die Projektziele explizit und messbar formuliert werden. Nur wenn konkrete Ziele formuliert sind, kann man sich auch daran messen lassen und bei Abweichungen entsprechende Gegenmaßnahmen ergreifen.

Dies beinhaltet, dass bei Bedarf Handlungsalternativen entwickelt werden, um bei Abweichungen entsprechend schnell und effektiv reagieren zu können.

Über Soll-Ist-Vergleiche muss über bestimmte Perioden überwacht werden, ob die ursprünglichen Planungen tatsächlich eingehalten werden. Im Unternehmen können dies beispielsweise Monats- oder Quartalsbetrachtungen sein, während im Projektcontrolling die Abstände je nach Projektart auch deutlich kürzer ausfallen können. Generell gibt es hierbei keine Standardlösung, die Abstände für Soll-Ist-Vergleiche müssen je nach Projekt angemessen gewählt werden.

Im Abweichungsfall sollte man wenn möglich kurzfristige Maßnahmen ergreifen und gegensteuern, indem man beispielsweise Kapazitäten im Projekt reduziert oder verlagert. Darüber hinaus kann geprüft werden, ob Potenzial zur Verhandlung und Abrechnung zusätzlicher Honorare gegenüber dem Auftraggeber besteht. Sollte dies nicht möglich sein, so müssen gegebenenfalls neue realistische Planwerte festgelegt werden und eine genauere Analyse der Abweichungen vorgenommen werden.

### 2.3.2 Methode des Projektcontrollings

Zunächst müssen die unternehmensinternen Kosten erfasst werden. In der Projektarbeit handelt es sich hierbei hauptsächlich um die Personalkosten, welche sich aus den individuellen Personalkosten und den Gemeinkosten zusammensetzen. Je nach Projekt können hier noch Reisekosten in entsprechender Höhe dazukommen, welche in die Gesamtbetrachtung mit einfließen müssen.

Im nächsten Schritt müssen die Honorareinnahmen bewertet und den einzelnen Leistungen bzw. Leistungsphasen zugeordnet werden. Hier kann man sich entweder an den Vorgaben der HOAI oder AHO orientieren, oder man hat aus Nachkalkulationen diverser in der Vergangenheit abgewickelter Projekte eine eigene prozentuale Verteilung der entsprechenden Leistungen entwickelt. Nach Erfahrungswerten können die Aufwandswerte einzelner Büros deutlich von den Werten in den Honorartabellen abweichen, was wiederum Einfluss auf die Verteilung und spätere Budgetierung des Honorars hat.

### Budgetierung

Im Zuge der Budgetierung (abzüglich eines vorab kalkulierten Gewinnabschlags) müssen den Honoraren der einzelnen Leistungsphasen die Kosten zugeordnet werden. Diese Kostenzuordnung führt über den internen Kostenstundensatz der Mitarbeiter zu den Zeitvorgaben für die wirtschaftliche Bearbeitung einer bestimmten Leistungsphase. An diesen Zeitvorgaben kann sich der Projektbearbeiter orientieren.

Neben den Zeitvorgaben ist die Terminplanung der einzelnen Leistungsphasen von enormer Bedeutung. Nur wenn die Termine realistisch angesetzt sind und mit den zugeordneten Zeitvorgaben übereinstimmen, kann man auch eine realistische Einschätzung über die eingeplanten Kapazitäten treffen.

Die Mitarbeiter sind dazu angehalten, ihre Zeiten, welche sie auf die einzelnen Projekte und innerhalb der Projekte auf die einzelnen Leistungsphasen verwenden, auch entsprechend in der Zeiterfassung zu dokumentieren. Dies sollte zeitnah, jedoch mindestens wöchentlich geschehen, damit man im Rahmen des Projektcontrollings eine aktuelle Betrachtung und Analyse der Projekte durchführen kann.

Die zeitnahe Eingabe der geleisteten Arbeitsstunden setzt natürlich auch eine zeitnahe Durchführung der Soll-Ist-Vergleiche voraus. Dies sollte wie schon beschrieben zumin-

dest in Monatsbetrachtungen, bei sehr lang laufenden Projekten möglicherweise auch in Quartalsbetrachtungen geschehen. Allerdings können die Abstände je nach Projektart auch deutlich kürzer ausfallen.

Neben den kontinuierlichen Soll-Ist-Vergleichen im Zuge der Projektabwicklung muss in jedem Falle nach Fertigstellung und Abrechnung des Projektes eine entsprechende Auswertung und projektweise Nachbetrachtung durchgeführt werden. Hierbei ist nicht nur das Projekt als Ganzes, sondern auch die einzelnen Leistungsphasen detaillierter zu betrachten. Sollten hierbei in einzelnen Leistungsphasen sehr große Abweichungen zu den ursprünglichen Kosten- oder Zeitvorgaben festgestellt werden, ist dies zusammen mit dem Projektbearbeiter individuell zu bewerten.

## Einnahmen bewerten und zuordnen

Jeder Auftrag, egal welche Leistung oder wie viele Leistungsphasen beauftragt sind, muss bewertet werden. Zum einen wird festgelegt, welche Gewinnerwartung im Rahmen der Budgetierung angesetzt wird, andererseits sind die Honorare auf die jeweiligen Leistungsphasen zu verteilen und über Kosten- und Zeitvorgaben zu bewerten.

### 2.3.3 Bewertung eines Beispielprojektes

Es wird eine Planungsleistung nach HOAI mit einer pauschalen Vergütung beauftragt. Nach Beauftragung der Planungsleistung liegt das erwartete Honorar bei pauschal 150 000 € netto inkl. Nebenkosten.

Von diesem Honorar wird im Zuge der Budgetierung ein erwünschter Gewinn in Höhe von 10 % = 15 000 € netto angezogen. Somit stehen dem Projektbearbeiter für das Gesamtprojekt noch 135 000 € zur Verfügung.

Die maximale Kostenobergrenze an internen Kosten, über die der Projektleiter verfügen kann, liegt somit bei 135 000 € netto über alle Leistungsphasen.

Im nächsten Schritt werden die Kosten- und Zeitvorgaben erstellt. Da mit dem Auftrag sämtliche Leistungsphasen nach HOAI beauftragt wurden, müssen die Kosten entsprechend aufgeteilt und bewertet werden.

Über die bürointernen Aufwandswerte, welche sich durch Nachkalkulationen bereits in der Vergangenheit abgewickelter Vergleichsprojekte im Vergleich zu den HOAI-Werten durchaus unterscheiden können, werden nun auf Grundlage des internen Kostenstundensatzes die Kosten- und Zeitvorgaben für die einzelnen Leistungsphasen ermittelt. Sollten Büros nicht über interne Aufwandswerte aus bereits abgewickelten Projekten verfügen, bietet es sich an, sich an den HOAI-Werten zu orientieren:

Leistungsphase nach HOAI	%-Sätze HOAI	%-Sätze Büro
LPH 1 Grundlagenermittlung	2 %	3 %
LPH 2 Vorplanung	7 %	5 %
LPH 3 Entwurfsplanung	15 %	8 %
LPH 4 Genehmigungsplanung	3 %	5 %
LPH 5 Ausführungsplanung	25 %	24 %
LPH 6 Vorbereitung der Vergabe	10 %	12 %
LPH 7 Mitwirkung bei der Vergabe	4 %	4 %
LPH 8 Objektüberwachung	32 %	36 %
LPH 9 Objektbetreuung	2 %	3 %
	100 %	100 %

LPH	%-Sätze Büro	Betrag in €	Stundensatz	Zeitvorgabe
LPH 1	3 %	4 050 €	55 €	74 h
LPH 2	5 %	6 750 €	55 €	123 h
LPH 3	8 %	10 800 €	55 €	196 h
LPH 4	5 %	6 750 €	55 €	123 h
LPH 5	24 %	32 400 €	55 €	589 h
LPH 6	12 %	16 200 €	55 €	294 h
LPH 7	4 %	5 400 €	55 €	98 h
LPH 8	36 %	48 600 €	55 €	884 h
LPH 9	3 %	4 050 €	55 €	74 h
Summe	100 %	135 000 €		2 455 h

Nimmt man bei dem Beispiel nun für die Leistungsphase 8 der Objektüberwachung eine Laufzeit von 9 Monaten an, so hat der Projektbearbeiter über die gesamte Laufzeit von 9 Monaten rechnerisch ungefähr 25 h pro Woche ( $884 \text{ h} / 36 \text{ Wochen} = 24,5 \text{ h/Woche}$ ), die er auf das Projekt aufwenden kann. Die restlichen 15 h (bei einer 40 h Woche) können für weitere Aufgaben im Unternehmen bzw. weitere Projekte verplant werden.

Wichtig: Mit den Mitarbeitern offen über die Kosten- und Zeitvorgaben sprechen und diese im Projektstartgespräch kommunizieren. Denn nur so hat der Projektbearbeiter die Möglichkeit, seine Zeiten entsprechend einzuteilen und frühzeitig gegenzusteuern sollten größere Abweichungen von den Soll-Vorgaben erkennbar werden.

### 2.3.4 Terminplanung im Rahmen des Projektcontrollings

Im Zuge einer effizienten Projektbearbeitung müssen für die einzelnen Leistungsphasen Bearbeitungszeiträume definiert und festgelegt werden. Denn nur wenn die Dauer für eine Leistungsphase genau feststeht, kann über die internen Stundenkostensätze eine realistische Auslastung für die Bearbeitung errechnet werden.

Die für die Leistung vorgesehene Zeitvorgabe muss daher mit der tatsächlich zur Verfügung stehenden Zeit (vorgegebene oder errechnete Dauer der einzelnen Leistungsphase) abgeglichen werden, damit eine realistische Betrachtung der benötigten Kapazitäten erfolgen kann.

#### Beispiel:

Es wird z. B. der Abgabetermin für einen Bauantrag in 6 Wochen festgelegt. Der Bauantrag soll von einem Mitarbeiter innerhalb dieses Zeitraums bearbeitet werden.

Die zur Verfügung stehende Zeit ergibt sich aus 6 Wochen  $\times$  40 h/Woche = max. 240 h. Für Restarbeiten aus einem anderen Projekt müssen für den Projektbearbeiter in diesem Fall noch ca. 10 h/Woche abgezogen werden, d. h. es stehen noch 180 h zur Bearbeitung des Bauantrages innerhalb der nächsten 6 Wochen an Kapazität zur Verfügung.

#### Die Zeitvorgabe ist z. B. 360 h

Ergibt sich aus dem Umfang der Aufgabenstellung bzw. den Honorarvorgaben eine rechnerische Zeitvorgabe von benötigten 360 h innerhalb dieser 6 Wochen für die Bearbeitung, so wäre der Arbeitsumfang mit den zur Verfügung stehenden Kapazitäten des vorgesehenen Projektbearbeiters nicht leistbar.

Fazit: Der Termin kann nicht gehalten werden und der Mitarbeiter wird zeitlich total überfordert. In der Konsequenz wird dies zur Überlastung des Mitarbeiters und Qualitätsminderungen in der Bearbeitung führen.

#### Die Zeitvorgabe ist z. B. 100 h

Ergibt sich aus dem Umfang der Aufgabenstellung bzw. den Honorarvorgaben eine rechnerische Zeitvorgabe von benötigten 100 h innerhalb dieser 6 Wochen für die Bearbeitung, so ist dies im Rahmen der zur Verfügung stehenden Kapazitäten des Projektbearbeiters sehr gut leistbar.

Fazit: Wenn sich der Mitarbeiter nur am Abgabetermin orientiert und zusätzlich mit keinen weiteren Aufgaben betraut wird, werden bis zur Abgabe des Bauantrags sehr wahrscheinlich auch 170–180 h verbraucht sein. In der Konsequenz wird das Projekt nicht wirtschaftlich bearbeitet.

## Soll-Ist-Vergleich

Um den unterschiedlichen Anforderungen der Projekte gerecht zu werden, können die festgelegten Vorgaben nicht immer eingehalten werden. In jedem Projektverlauf gibt es Bearbeitungsspitzen, zusätzliche Arbeitsbelastungen oder auch »Ehrenrunden«, die zu einem Mehraufwand in der Bearbeitung führen. Daneben gibt es aber auch immer wieder Projektphasen, die zu Leerläufen oder geringerem Arbeitsaufwand führen. Sind solche Projektspitzen absehbar, so sollte dies im Projektcontrolling, wenn möglich, dann auch bewusst so festgelegt werden.

Daneben muss über regelmäßige Kontrollen der Ist-Projektstand zwingend festgestellt werden und über einen kontinuierlichen Soll-Ist-Vergleich eine Überprüfung der Projekte erfolgen.

Sollten durch diese Kontrollen Abweichungen im Projektverlauf erkannt werden, ist eine frühzeitige Korrektur möglich und das Projekt kann über entsprechende Gegenmaßnahmen oder Anpassungen wieder in einen wirtschaftlichen Rahmen gebracht werden.

Diese Soll-Ist-Vergleiche sollten regelmäßig erfolgen:

- nach Beendigung der einzelnen Leistungsphasen
- in vorgegebenen Zeitabständen (Wochen-/Monats-/Quartalsweise)

Es ist daher sinnvoll, zunächst einen Bürostandard zum internen Projektcontrolling festzulegen und zusätzlich bei besonderen Projekten noch geeignete Sonderkontrollen durchzuführen. Somit ist gewährleistet, dass Abweichungen frühzeitig erkannt und gegengesteuert werden kann.

### 2.3.5 Nachkalkulation von Projekten

Im Rahmen eines umfassenden Projektcontrollings muss auch die Nachbetrachtung bzw. Nachkalkulation von bereits abgewickelten Projekten vorgenommen werden. Dies kann bei lang laufenden Projekten nach jeder Leistungsphase oder nach der abschließenden Abrechnung des Projektes erfolgen.

Dabei sollte nach folgender Struktur vorgegangen werden:

- Projektkategorie bestimmen

Um Projekte dem Umfang, der Art und Komplexität entsprechend bewerten zu können, sollte eine Kategorisierung nach Projektkategorien vorgenommen werden. Dies dient auch in der Nachbetrachtung dazu, bestimmte projektspezifische Faktoren in der Kalkulation richtig einzuordnen. Eine Kategorisierung könnte beispielsweise nach Funktion der Projekte (z.B. Industrie/Fabrik, Verwaltungsgebäude, Wohnbauten, Schulen etc.) oder nach Auftragsart bzw. Geschäftsbereichen (z.B. Planungsleistungen, Projektmanagement, Sanierungsmanagement, Brandschutz etc.) festgelegt werden.

- Kenngrößen erfassen

Um sich über Kenngrößen einen schnellen Überblick über die Projekte verschaffen zu können, ist es sinnvoll, für jedes Projekt aussagefähige Kennzahlen zu generieren (z.B. Hauptnutzfläche (HNF), Bruttogrundfläche (BGF), Bruttorauminhalt (BRI), Baukosten – geplant/tatsächlich etc.).

- Honorar

Ein wichtiges Augenmerk in der Nachbetrachtung abgewickelter Projekte ist die differenzierte Betrachtung der ursprünglichen Honorarerwartung im Vergleich zum tatsächlichen Honorar sowie der Vergleich der Gewinnerwartung im Vorfeld des Projektes im Vergleich zum tatsächlich realisierten Gewinn nach Abzug aller internen Kosten (wie beispielsweise Reisekosten, Nebenkosten oder Auslöse etc.). Dieser Vergleich bietet eine fundierte Grundlage für die Kalkulation zukünftiger Projekte ähnlichen Umfangs und Spezifikation.

- Stundenbedarf

Neben der Betrachtung der angefallenen Kosten ist auch die Betrachtung der verbrauchten Stunden, d.h. der Vergleich zwischen Stundenvorgabe und letztlichem Stundenverbrauch, ein wichtiges Kriterium zur Analyse der einzelnen Leistungsphasen. Hier wird schnell deutlich, mit welchen Leistungen im Unternehmen Geld verdient wird bzw. in welchen Leistungsphasen Optimierungspotenzial in der Bearbeitung besteht. Darüber hinaus sind diese Erkenntnisse auch ausschlaggebend für zukünftige Kalkulationen bzw. Einschätzungen anzubietender Projekte.

- Grafische Übersicht

Zur besseren Übersicht und schnellen Einschätzung der in der Nachkalkulation festgestellten Ergebnisse bietet sich die Aufbereitung der Daten in einer grafischen Übersicht an. Diese kann beispielsweise nach den erhobenen Kennzahlen oder in Form von Kostenkurven (aufgeteilt in einzelne Leistungsphasen) dargestellt werden.

- Bewertung der Ergebnisse

Nachdem man sämtliche Ergebnisse ausgewertet und tabellarisch oder grafisch dargestellt hat, müssen diese auch bewertet und die entsprechenden Konsequenzen daraus gezogen werden. Nur im Rahmen einer zielgerichteten Bewertung der Ergebnisse besteht auch die Möglichkeit, Optimierungspotenziale freizusetzen und Synergieeffekte innerhalb des Unternehmens effektiv zu nutzen.

- Kommunikation mit den Projektverantwortlichen

Abschließend sollten die Erkenntnisse aus der Nachbetrachtung der Projekte transparent dargestellt und offen mit den jeweiligen Projektverantwortlichen kommuniziert werden. Denn nur durch einen offenen Austausch und konstruktiver Kritik besteht für die Mitarbeiter auch die Möglichkeit, ihre Arbeitsweise zu verbessern und damit zukünftige Projekte wirtschaftlicher abzuwickeln.



## 2.4 Kapazitätsplanung

Die Kapazitätsplanung ist zunächst einmal abhängig vom Tätigkeitsfeld des jeweiligen Ingenieur- bzw. Planungsbüros. Bearbeitet das Büro eher kleinere bis mittlere Projektgrößen mit entsprechend geringen Honorarvolumen, so müssen die Kapazitäten auch dementsprechend angepasst und bewertet werden. Neben der zu bearbeitenden Projektgröße ist auch die Anzahl und Komplexität der Projekte sowie die Erfahrung der Mitarbeiter relevant für die Kapazitätsbetrachtungen.

Je nach Tätigkeits- bzw. Leistungsbereich kann man für einen Projektsachbearbeiter zwischen 100.000 € bis 180.000 € Honorar Soll-Umsatz pro Jahr ansetzen.

Erfahrene Projektleiter sollten resultierend aus dem höheren Gehaltsgefüge und den damit zusammenhängenden höheren Stundensätzen gegenüber jüngeren unerfahrenen Mitarbeitern natürlich einen entsprechend höheren Umsatz generieren. Welche Mitarbeiter letztendlich am besten für eine Aufgabe geeignet sind, muss im Rahmen der Kapazitätsplanung durch die Geschäftsführung festgelegt werden. Idealerweise sollten die Mitarbeiter gemäß ihrer Qualifikation, Kompetenz, dem persönlichen Stundensatz und nicht zuletzt in Abhängigkeit zur verfügbaren Arbeitszeit optimal im Unternehmen eingesetzt werden.

Nachfolgend dargestellt ist eine Aufstellung nach Honorar Soll-Umsatz in Abhängigkeit von Projektgröße und Erfahrung des Mitarbeiters bei der Projektabwicklung von Planungs- und Ingenieurtätigkeiten:

Erfahrung Mitarbeiter		unerfahren	erfahren	sehr erfahren
Projektgröße	klein	bis 100 T€	100–120 T€	120–130 T€
	mittel	100–110 T€	110–130 T€	130–150 T€
	groß	110–130 T€	130–150 T€	150–180 T€

Da im Unternehmen verschiedene Projektbearbeiter unterschiedlichster Erfahrung beschäftigt sind, bietet es sich an, einen durchschnittlichen Projektmitarbeiter-Soll-Umsatz pro Jahr zu definieren. Dieser wird je nach im Büro zu bearbeitenden Projekten und Erfahrung der Mitarbeiter bei 120 T€ bis 150 T€ liegen.

### Berechnung des Kapazitätsbedarfs

Nimmt man nun den operativen Gesamtumsatz des Büros (z. B. aus der Liste »Rechnungsstellungsplanung« im Kapitel 2.5 »Rechnungsplanung«) und teilt diesen durch den durchschnittlichen Projektmitarbeiter-Soll-Umsatz pro Jahr, so erhält man einen ersten Ansatz über die benötigten Kapazitäten im Unternehmen.

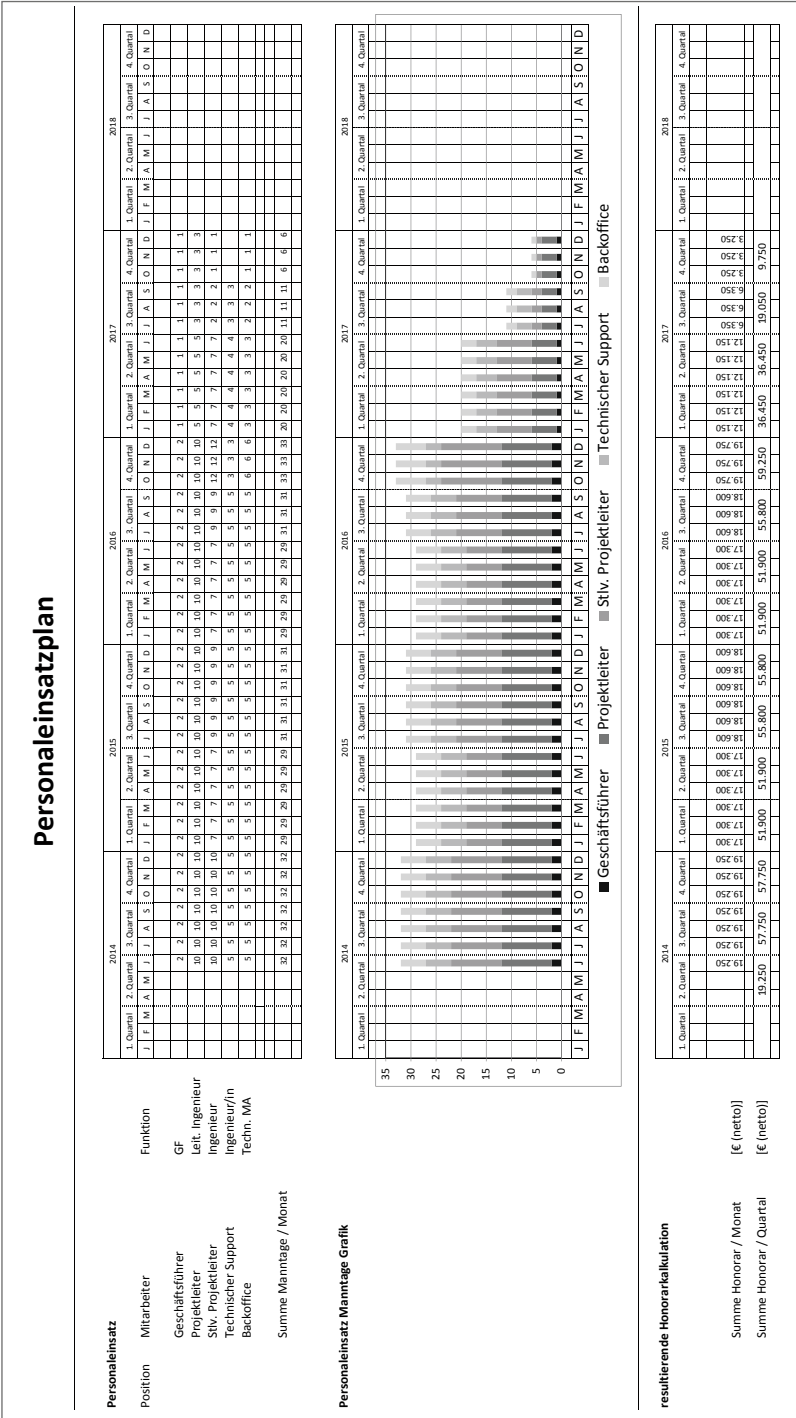
Die Planung kann neben der Jahresbetrachtung auch durch die monatliche Darstellung der Honorarumsätze erfolgen. Hierbei wird der operative Umsatz (entspricht der geplanten Rechnungsstellung) pro Monat geteilt durch  $1/12$  des Projektmitarbeiter-Soll-Umsatzes pro Jahr von ca. 130 T€ bis 150 T€ entspricht ca. 11 T€ bis 12,5 T€. Somit ergibt sich der aktuell benötigte Bedarf an Projektbearbeitern für den berechneten Monat.

Orientiert man sich an der in Kapitel »Unternehmensstrukturen« angegebenen idealen Soll-Struktur, so können aufgrund der errechneten Anzahl an benötigten Projektarbeitern auch die weiteren Mitarbeiter, z. B. in der Assistenz (Sekretariat, Verwaltung, EDV, Praktikanten, Studenten etc.) ermittelt werden.

In der Kapazitätsplanung sollte auch berücksichtigt werden, dass pro 1,5 bis 2 Mio. € operativer Unternehmensumsatz ein Geschäftsführer eingeplant werden sollte. Entwickelt sich der operative Umsatz signifikant über diese Kennzahl, so sollte ein weiterer Geschäftsführer oder ein Prokurist im Unternehmen eingesetzt werden. Bei Unternehmen mit sehr vielen kleinen Projektaufträgen liegt die Umsatzgrenze deutlich darunter.

Die Analyse, Einteilung und Kontrolle der Mitarbeiterauslastung kann durch den Einsatz geeigneter Controlling-Instrumente maßgeblich unterstützt werden. Damit ist eine schnelle und zuverlässige Kapazitäts- und Ressourcenplanung möglich.

Anhand der durchschnittlichen Soll-Umsätze der einzelnen Projektmitarbeiter lässt sich der Personalbedarf pro Monat bzw. pro Quartal und damit verbunden die resultierende Honorarkalkulation für größere Projekte darstellen bzw. ermitteln.



## 2.5 Rechnungsplanung

Für die Liquiditätsplanung der Rechnungsstellung hat sich die projektbezogene Betrachtungsweise als sinnvoll erwiesen. Empfohlen ist eine detaillierte Darstellung des Projektverlaufs mit folgenden Kennzahlen: Projektlaufzeit, Planungsphasen, Zahlungsplan bzw. Zahlungen nach Leistungsstand. In diese Liste wird die geplante Rechnungsstellung eingetragen.

Darüber hinaus sollte diese Liste weitere Informationen enthalten:

- Projektnummer
- Projektbezeichnung
- verantwortliche Projektbearbeiter
- Gesamthonorar
- möglicher Anteil der Subunternehmer
- in den Vorjahren schon in Rechnung gestellte Leistungen
- geplante monatsbezogene Rechnungen für das aktuelle Jahr
- das Honorarvolumen für das nächste und die Folgejahre

Aus der Summe der geplanten Rechnungen für die Folgejahre ergibt sich automatisch der Auftragsüberhang für die nächsten Jahre.

Bei fortlaufender Aktualisierung dieser Controllingliste erhält man so eine aktuelle Übersicht über den operativen Gesamtumsatz, den Eigenumsatz des Unternehmens sowie über den Umsatzanteil der Nachunternehmer im Verhältnis zum Gesamtumsatz.

Durch diese Liste der aktuellen und abgeschlossenen Projekte inkl. der Übersicht zur geplanten Rechnungsstellung erhält man eine klare Übersicht über den monatlich prognostizierten Liquiditätszufluss des Geschäftsjahres.

Der monatliche Liquiditätszufluss sollte hierbei mindestens die monatlichen Fixkosten decken; diese lassen sich einfach aus den in der Bilanz ausgewiesenen Jahresgesamtkosten ermitteln.

Über die reine Aussage zur Liquidität des Unternehmens geben diese Zahlen auch Aufschluss über mögliche Kapazitätsreserven bzw. den zukünftigen Kapazitätsbedarf. Dafür stellt man die überschlägigen monatlichen Honorarumsätze dem durchschnittlichen Monatshonorar eines Projektleiters gegenüber. Daraus ergibt sich die Anzahl an Projektleiter, die nötig sind, um die zukünftigen Projekte zu bearbeiten.

[illegible]

Abb. 2.2 – Übersicht Rechnungsstellungsplanung

	Projekt	GF	SP	PM	Eigenhonorar Jahr 1	Subs. Jahr 1	Gesamthonorar Jahr 1	Januar	Februar	März	April	Mai
2012	Kürzel											
12-1	Projekt 12-1				10.000,00 €	nein	10.000,00 €			3.000,00 €		
12-2	Projekt 12-2				100.000,00 €	nein	100.000,00 €			20.000,00 €		20.000,00 €
12-3	Projekt 12-3				50.000,00 €	nein	50.000,00 €				10.000,00 €	
2013												
13-1	Projekt 13-1				85.000,00 €	nein	85.000,00 €	15.000,00 €		15.000,00 €		15.000,00 €
13-2	Projekt 13-2				150.000,00 €	nein	150.000,00 €			25.000,00 €		
13-3	Projekt 13-3				150.000,00 €	nein	150.000,00 €			43.099,36 €		
13-4	Projekt 13-4				15.000,00 €	nein	15.000,00 €		6.339,38 €		3.331,13 €	1.346,63 €
13-5	Projekt 13-5				20.000,00 €	nein	20.000,00 €					
2014												
14-1	Projekt 14-1				50.000,00 €	nein	50.000,00 €	8.000,00 €	8.000,00 €	8.000,00 €	4.000,00 €	4.000,00 €
14-2	Projekt 14-2				15.000,00 €	nein	15.000,00 €			10.000,00 €		5.000,00 €
14-3	Projekt 14-3				150.000,00 €	20.000,00 €	170.000,00 €		50.000,00 €			50.000,00 €
14-4	Projekt 14-4				3.000,00 €	nein	3.000,00 €					
14-5	Projekt 14-5				12.000,00 €	nein	12.000,00 €					
14-6	Projekt 14-6				50.000,00 €	nein	50.000,00 €					
14-7	Projekt 14-7				70.000,00 €	nein	70.000,00 €					
14-8	Projekt 14-8				3.000,00 €	nein	3.000,00 €					
14-9	Projekt 14-9				3.000,00 €	nein	3.000,00 €					
14-10	Projekt 14-10				3.000,00 €	nein	3.000,00 €					
14-11	Projekt 14-11				35.000,00 €	nein	35.000,00 €					
14-12	Projekt 14-12				10.000,00 €	nein	10.000,00 €					
14-13	Projekt 14-13				10.000,00 €	5.000,00 €	15.000,00 €					
14-14	Projekt 14-14				12.000,00 €	nein	12.000,00 €					
14-15	Projekt 14-15				5.000,00 €	nein	5.000,00 €					
	Rechnungen geplant (Soll)				1.011.000,00 €	25.000,00 €	1.036.000,00 €	23.000,00 €	64.339,38 €	124.099,36 €	17.331,13 €	95.346,63 €
	in Rechnung gestellt (Ist)							23.000,00 €	64.339,38 €	124.099,36 €	17.331,13 €	95.346,63 €
	tatsächlich bezahlt							23.000,00 €	64.339,38 €	124.099,36 €	17.331,13 €	95.346,63 €
	Differenz Soll-Ist-Rechnungen							0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
	Differenz Ist-Rechnungen - bezahlte Rechnungen							0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Nr.	Projekt							Januar	Februar	März	April	Mai

schwarz - geplant blau - gestellt grün - bezahlt rot - bezahlt, jedoch gekürzt  
 alle Zahlen sind Nettobeträge (einschl. Umbauzuschlag und Nebenkosten) **BV-Nr. fett = SR gestellt!**

Abb. 2.3 – Rechnungsstellungsplanung – linker Bereich

Im **linken Bereich** der Liste »Rechnungsstellungsplanung« werden zunächst die laufenden Projekte der Vorjahre mit Projektnummer und mit dem verbleibenden Resthonorar des aktuellen Jahres dargestellt. Neu akquirierte Projekte werden nach Beauftragung laufend in die Liste eingetragen. Hier kann noch der Auftragseingang nach Quartalen unterschieden werden, sollte dies für mögliche Quartalsberichte nötig sein. Weiterhin sollten die entsprechenden Zuständigkeiten mit Sortierfunktion hinterlegt sein, aufgeteilt in Verantwortlichkeiten Geschäftsführung, Projektleiter und Projektbearbeiter. So kann z. B. auch der verantwortete Honorarumsatz pro Geschäftsführer oder Projektleiter und Jahr dargestellt werden.

Die Honorare werden aufgeteilt in Eigenhonorar, Fremdhonorar durch Subunternehmer sowie das Gesamthonorar. Die Summe dieser Honorare stellt das aktuelle, prognostizierte operative Gesamtergebnis (operativer Umsatz) des Unternehmens dar, aufgeteilt nach Eigen- und Fremdotsatz.

Die Rechnungsstellung für die einzelnen Projekte wird entsprechend dem Projektverlauf bzw. der Leistungserbringung von den verantwortlichen Projektleitern geplant und in die Liste eingetragen. So hat man laufend einen aktuellen Überblick über die monatlich zu stellenden Rechnungen.

Im **rechten Bereich** der Liste »Rechnungsstellungsplanung« wird die Summe der in Rechnung gestellten Honorare dargestellt. Des Weiteren wird der projektweise Überhang der Honorare auf die Folgejahre eingetragen, somit ergibt sich eine Vorausschau der zukünftig schon vertraglich gesicherten Honorare für die nächsten Jahre.

Bei regelmäßiger Pflege und Aktualisierung gibt diese Liste einen exakten und schnellen Überblick über geplante Rechnungen, gestellte Rechnungen und bezahlte Rechnungen.

## Rechnungsplanung – Rechnungsausgang

Durch die Liste der »Rechnungsstellungsplanung« können die pro Monat zu stellenden Rechnungen abgelesen und durch die verantwortlichen Projektleiter zum Monatsende vorbereitet bzw. gestellt werden. Hierzu dienen die im Kapitel 3.9 »Workflows und Vorlagen« dargestellten Regelabläufe der Rechnungsstellung.





aktueller Monat									
Rechnungs- datum	Rechnungs- Nummer	Projek- nummer	RE / ER AZ	Rechnungs- betrag AZ / RG / ER brutto / Euro	MwSt Euro	Aufteilung Rechnungs- betrag Rg / ER netto / Euro	Aufteilung Rechnungs- betrag AZ netto / Euro	Zahlungseingang am	über
<b>RECHNUNGEN: (RE-Nr.)</b>									
Datum	RE-15-0001	1	Projekt 1	2.500,00 €	411,47 €	2.165,63 €			
Datum	RE-15-0002	2	Projekt 2	3.500,00 €	561,84 €	2.957,06 €			
Datum	RE-15-0003	3	Projekt 3	12.500,00 €	239,40 €	1.260,00 €			
<b>SCHLUSSRECHNUNGEN: (SR-Nr.)</b>									
Datum	SR-15-0001	4	Projekt 4	10.000,00 €	1.571,06 €	8.268,75 €			
Datum	SR-15-0002	5	Projekt 5	15.000,00 €	1.795,50 €	9.450,00 €			
<b>ABSCHLAGSZAHLUNGSANFORDERUNGEN: (AZ-Nr.)</b>									
Datum	AZ-15-0001	6	Projekt 6	5.000,00 €	1.900,00 €		10.000,00 €		
Datum	AZ-15-0002	7	Projekt 7	7.500,00 €	2.280,00 €		12.000,00 €		
Datum	AZ-15-0003	8	Projekt 8	12.500,00 €	2.992,50 €		15.750,00 €		
Datum	AZ-15-0004	9	Projekt 9	5.000,00 €	4.316,81 €		22.720,04 €		
Datum	AZ-15-0051	10	Projekt 10	10.000,00 €	997,50 €		5.250,00 €		
<b>GUTSCHRIFTEN: (GS-Nr.)</b>									
	GS-15-0001		GS						
<b>Summe netto</b>			<b>89.821,48 €</b>	83.500,00 €	17.066,08 €	24.101,44 €	65.720,04 €		

Abb. 2.5 – Rechnungsausgang

In der Abb. 2.5 »Rechnungsausgang« wird dargestellt, wie die einzelnen Rechnungen (RE), Schlussrechnungen (SR) und Abschlagszahlungsanforderungen (AZ) monatlich über die Buchhaltung chronologisch dokumentiert und mit einer laufenden Rechnungsnummer versehen werden. Im Vergleich zu den geplanten Rechnungen, welche in der Liste der »Rechnungsstellungsplanung« aufgeführt sind, kann somit ein exakter Abgleich mit den tatsächlich in dem Monat gestellten Rechnungen stattfinden.

Zur besseren Übersicht kann die geplante Rechnungsstellung sowie die tatsächlich in Rechnung gestellten Leistungen grafisch dargestellt werden (siehe Abb. 2.6 »Übersicht laufende Rechnungsstellung«). Somit kann der aktuelle Rechnungsvorlauf Soll-Ist über das gesamte Jahr dokumentiert werden.

Die entsprechenden Daten werden aus den Listen »Rechnungsstellungsplanung« sowie monatlicher »Rechnungsausgang« entnommen. Neue Aufträge, welche unterjährig akquiriert werden und noch zu einem Honorarzugang im selben Jahr führen (d.h. noch im Jahr des Auftragseingangs teilweise abgerechnet werden können), werden sowohl in die Rechnungsstellungsliste als auch in die grafische Übersicht (anteilig für das aktuelle Jahr) eingetragen und führen zu einer Erhöhung der prognostizierten Rechnungsstellung.

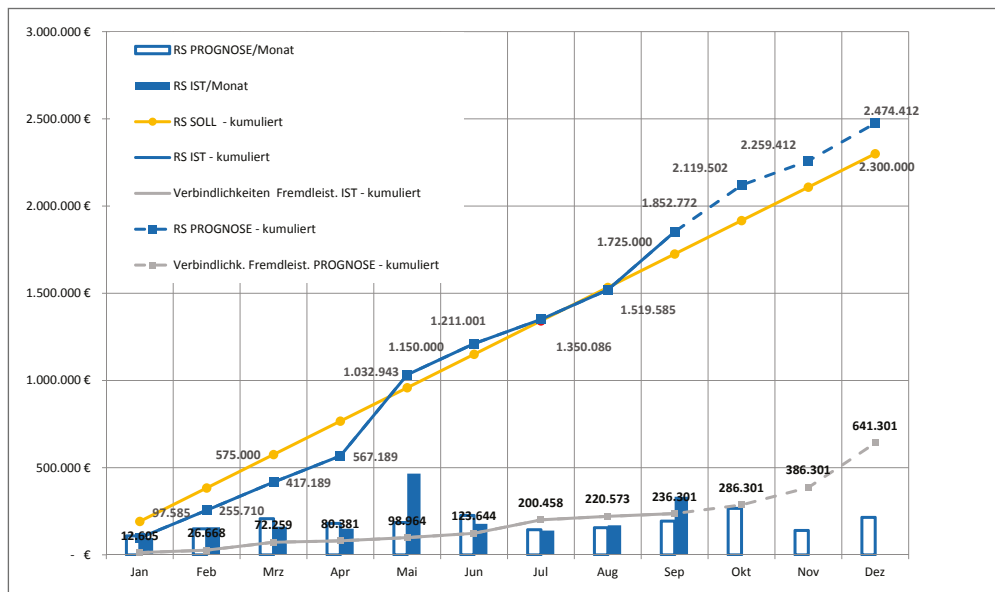


Abb. 2.6 – Übersicht laufende Rechnungsstellung

## 2.6 Forderungsmanagement

Die Liquidität eines Unternehmens ist die Grundvoraussetzung für jedes zukünftige wirtschaftliche Handeln. Um dieses Ziel zu erreichen, ist ein strukturiertes Forderungsmanagement im Unternehmen unabdingbar. Darüber hinaus ist ein funktionierendes Forderungsmanagement auch für Banken ein wichtiges Rating-Kriterium bei der Bewertung von Unternehmen, welche auf Fremdkapital angewiesen sind.

Für ein solides, durchsetzbares Forderungsmanagement sind folgende Dinge zu beachten:

- Entsprechende Zahlungsziele müssen formuliert und auf den Rechnungen angegeben sein.
- Automatisierte Erinnerungsschreiben müssen über die Buchhaltung erstellt werden.
- Mahnungen werden nach Rücksprache mit dem Projektleiter bzw. der Geschäftsführung automatisch durch die Buchhaltung erstellt.

Die oben genannten Punkte können innerhalb der Buchhaltung sehr gut automatisiert werden, ohne dass dabei ein unpersönlicher oder maschineller Eindruck entsteht. Um dies zu vermeiden, kann man in Absprache mit den jeweiligen Projektverantwortlichen entsprechende Individualisierungen vornehmen.

Nachfolgend ist exemplarisch ein Workflow für ein Mahnverfahren bei Debitoren dargestellt:

### Workflow für Mahnverfahren bei Debitoren

1. Buchhaltung/Sekretariat stellt AZ/ER/SR an Bauherren in Zusammenarbeit mit dem jeweiligen Projektleiter.
2. Es wird auf allen AZ/SR ein Zahlungsziel von 3 Wochen angegeben.  
Bei ER beträgt das Zahlungsziel 4 Wochen.
3. Ist eine AZ/ER/SR innerhalb dieses Zeitraumes nicht bezahlt, verschickt die Buchhaltung am darauffolgenden Werktag automatisch eine Zahlungserinnerung. (z. B. die nachfolgend aufgeführte AZ/ER/SR war zur Zahlung fällig, bitte überweisen Sie den noch offenen Betrag innerhalb der nächsten 7 Tage ...)  
Eine elektronische Kopie der Zahlungserinnerung erhält der jeweilige Projektleiter sowie die Geschäftsführung zur Info. Die Zahlungserinnerung wird im Projektordner abgelegt.
4. Falls kein Zahlungseingang nach weiteren 7 Tagen erfolgt ist, wird nach Rücksprache mit dem Projektleiter die 1. Mahnung verschickt. (z. B. nachdem Sie auf unsere Zahlungserinnerung nicht reagiert haben, möchten wir Sie nochmals bitten, die Zahlung bis ... – Zahlungsziel wieder 7 Tage.) Eine elektronische Kopie der Mahnung erhält der jeweilige Projektleiter sowie die Geschäftsführung zur Info. Die 1. Mahnung wird im Projektordner abgelegt.

5. Nach weiteren 10 Tagen erfolgt die **2. Mahnung** (z.B. mit Bearbeitungsgebühr in Höhe von ...). Eine elektronische Kopie der Zahlungserinnerung erhält der jeweilige Projektleiter sowie die Geschäftsleitung. Ablage im Projektordner.
6. Sollte nach der 2. Mahnung die AZ/ER/SR innerhalb weiteren 7 Tagen noch immer keine Zahlung eingegangen sein, wird die **3. Mahnung** per Einschreiben/Rückschein mit der Unterschrift der Geschäftsleitung verschickt (z.B. Einleitung juristischer Schritte und damit entstehende weitere Kosten ...)
7. Nach Ablauf der letzten Frist Übergabe der Unterlagen an den Rechtsanwalt.

Bei konsequenter Anwendung dieses Verfahrens ist innerhalb kurzer Zeit eine deutliche Reduzierung der ausstehenden Forderungen möglich. Durch die Reduzierung von Forderungsausfällen steigt wiederum die eigene Unternehmensliquidität, was dem Unternehmen mehr Spielraum für zukünftige Investitionen und Entwicklungen gibt.

## 2.7 Risikomanagement

Grundlegendes Ziel eines Risikomanagements im Unternehmen ist die Sicherung der Unternehmensexistenz und damit auch die Sicherung des zukünftigen Unternehmenserfolgs. Damit zusammenhängend ergibt sich als Hauptziel für kleinere und mittlere Büros die Reduzierung von Forderungsausfällen durch Auftraggeber, da diese Büros über eine relativ geringe Kapitaldeckung verfügen. Besonders kleinere und mittlere Ingenieur- und Planungsbüros sind daher auf die Begleichung der geleisteten Arbeiten in hohem Maße angewiesen.

Über ein im Unternehmen etabliertes Risikomanagement sollte das Gesamtrisiko eines Unternehmens als Summe einzelner Ausfallrisiken in bestimmten Bereichen abgebildet werden. Dabei bestehen im Unternehmen verschiedene finanzielle Risikofaktoren, welche gesondert betrachtet werden sollten.

### 2.7.1 Finanzielle Risikofaktoren

- **Unternehmenscontrolling**  
Ein unzureichendes Unternehmenscontrolling, inkonsequente Rechnungsplanung und ein schlechtes Liquiditätsmanagement können bei kleineren und mittleren Bürogrößen schnell zu finanziellen Engpässen führen, da sich Unregelmäßigkeiten in den Zahlungsströmen sehr schnell auf die finanzielle Situation des Unternehmens auswirken. Die finanziellen Rücklagen reichen für längerfristige Zahlungsausfälle meist nicht sehr lange aus.
- **Auftraggeber**  
Eines der Hauptrisiken im Bereich der Auftraggeber ist die Abhängigkeit von großen Einzelkunden. Zum einen ist das eigene Büro damit auch sehr konjunktur- und

branchenabhängig, andererseits besteht durch ein mögliches Insolvenzrisiko des Auftraggebers auch ein höheres Risiko durch Zahlungsausfälle für das eigene Büro. Eine entsprechende Risikostreuung kann durch eine Diversifizierung der Kundenstruktur erreicht werden.

Durch eine detaillierte Kundenanalyse können Kundendaten nach langjährigen Kunden oder Neukunden analysiert werden. Dies dient zur Einschätzung des Risikofaktors bei der Auftragsvergabe neuer Projekte. Neukunden haben dabei in der Regel ein deutlich höheres Risiko als langjährige Bestandskunden.

Des Weiteren sollten bei langfristigen Kunden die zurückliegenden Projekte auf das Zahlungsverhalten des Kunden untersucht werden. Zeichnet sich hier ein ständiger Zahlungsverzug ab, so ist das Risiko eines Zahlungsausfalls auch bei zukünftigen Projekten als höher einzustufen.

Sollte sich das Büro in einem abhängigen Vertragsverhältnis als Subunternehmer befinden, so sind sowohl der eigene Auftraggeber sowie der Bauherr auf Zahlungsrisiken zu prüfen. Oftmals wird in den Subunternehmerverträgen die (rechtlich unwirksame) »pay when paid«-Klausel vereinbart. Dies stellt den Subunternehmer des Auftragnehmers als letzten in der Zahlungskette in eine schlechte Position, da Zahlungen über juristische Schritte nur schwer einzuklagen sind.

#### ■ Leistungsportfolio

Eine geringe Leistungspalette in nur wenigen Bereichen stellt ein Risiko dar, da das Büro durch einen Auftragsüberhang in einzelnen Bereichen sehr wirtschaftsabhängig bzw. konjunkturabhängig wird. Das Ziel sollte daher die Erweiterung des Leistungsportfolios auf mehrere Bereiche und Kunden sein, um konjunkturunabhängiger zu werden (Leistungen in unterschiedlichen Bereichen, wie z.B. Infrastrukturbereich, Hochbau, Gutachtertätigkeiten, Beratungsleistungen etc. sowie verschiedene Kunden in öffentlichen Bereichen, Industrie, privaten Sektor etc.).

Risikoreiche und haftungskritische Leistungen sollten im Büro, wenn möglich, reduziert oder ganz aufgegeben werden, wenn diese zu sehr hohen Haftungsrisiken oder Schadensfällen führen, wie z.B. Objektüberwachung, Projektentwicklungen etc. Das Ziel sollte daher der Abbau dieser risikoreichen Dienstleistungen im Leistungsportfolio sein.

Dasselbe gilt für ertragsschwache Leistungen, welche im Büro nicht wirtschaftlich abgewickelt werden können. Auch hier sollte entweder die Reduzierung bzw. Desinvestition der Leistung oder der Versuch einer effizienteren Bearbeitung das längerfristige Ziel sein.

#### ■ Projektgrößen – Auftragsvolumen

Sind die Projektvolumen bzw. die Honorarhöhen eines Auftrags im Vergleich zum Gesamtumsatz des Unternehmens sehr hoch, so besteht auch ein höheres Risiko bei einem möglichen Projektausfall mit dem gesamten Büro in finanzielle Schieflage zu geraten. Neben großen Aufträgen, welche zur längerfristigen Grundausslastung eines Büros durchaus positiv und sinnvoll sind, sollten darüber hinaus allerdings auch noch diverse kleinere Aufträge für die Gesamtauslastung sorgen. Somit ist bei

einem Ausfall eines volumenstarken Projektes oder Auftraggeber immer noch eine Grundaustausung über weitere kleine und mittlere Projekte gegeben. Sind die Auftragsgrößen im Unternehmen ungleich verteilt, so bilden volumenstarke Bereiche ein höheres Risiko.

Ein weiteres Risiko bei großen Projekten sind mögliche Schadensersatzforderungen und hohe Haftungsrisiken. Diese können zwar zu einem Teil über entsprechende Versicherungen abgesichert werden, erfordern allerdings in der Begleichung bzw. Regelung neben einem gewissen finanziellen Schaden auch einen Kapazitätseinsatz in einem nicht unerheblichen Maße.

## 2.7.2 Implementierung des Risikomanagements

Zur Erkennung und Überwachung der auftretenden Ausfallrisiken bietet sich die Implementierung eines Risikomanagements in den Regelablauf des Unternehmenscontrollings an. Dieses Risikomanagementsystem sollte neben einer Bewertung und Gewichtung der vorhandenen Risiken auch die Einschätzung der Eintrittswahrscheinlichkeit beinhalten.

Der standardisierte Kreislauf des Risikomanagementprozesses für ein Ingenieurbüro stellt sich wie folgt dar:

- **Risikoidentifikation**

Zunächst erfolgt eine Identifikation und Analyse aller potenziellen Risiken im Unternehmen (Unternehmenscontrolling, Rechnungsplanung, Liquiditätsmanagement, Kundenabhängigkeit, Ausfallwahrscheinlichkeit von Kunden, Fälligkeit von Verbindlichkeiten, allgemeine Marktlage in den verschiedenen Geschäftsfeldern, alternative Finanzierungsformen, risikoreiche und haftungskritische Leistungen, abhängige Vertragsverhältnisse, mögliche Schadensersatzforderungen, kritische Projekte usw.)

- **Risikomessung und -bewertung**

Darauf aufbauend erfolgt eine Risikomessung und -bewertung. Dies führt zu genauen Aussagen über Auswirkungen der Risiken auf die laufende Geschäftstätigkeit (qualitativ als auch quantitativ). Über eine Ursachen-Wirkungs-Struktur der zu bewertenden Risiken werden die Schäden und indirekte Folgen für das Unternehmen untersucht.

- **Risikosteuerung**

Wenn das Ausmaß der Risiken bekannt ist, kann aktiv dagegen vorgegangen werden.

### **Ursachenbezogene Maßnahmen**

Risikovermeidung: Vermeidung von Risiken, indem das interne Unternehmenscontrolling, die Rechnungsplanung und das Liquiditätsmanagement im Unternehmen verbessert oder ausgebaut wird, bestimmte risikoreiche Aufträge nicht angenommen werden oder Risikokunden gemieden werden.

**Risikominderung:** Es besteht die Möglichkeit der Schadensverhütung bzw. Absicherung der Risiken durch Versicherungen, Einbehalte etc. sowie durch genaue Beobachtung der Märkte und Analyse der Auftraggeber.

**Risikosteuerung:** Eine Risikoreduktion und Verteilung kann durch eine Diversifizierung der Leistungsbereiche innerhalb des Unternehmensportfolios erreicht werden.

#### Wirkungsbezogene Maßnahmen

**Risikoübertragung:** Übertragen von Risiken mit Hilfe geeigneter Verträge und Vertragspartner (z.B. in Form von Zahlungsbürgschaften etc.)

**Risikoübernahme:** Das Risiko wird bewusst mit dem Ziel in Kauf genommen, die vorhandenen Ertragspotenziale zu realisieren.

#### ■ Risikokontrolle

Es erfolgt eine laufende Überwachung des gesamten Ablaufs, um bereits festgestellte Risiken zu überprüfen sowie neue Risiken zu entdecken und somit die Wirksamkeit und Nachhaltigkeit der ergriffenen Maßnahmen zur Risikosteuerung zu beurteilen.

## 2.8 Liquiditätsplanung

Die Liquidität stellt die Zahlungsfähigkeit eines Unternehmens dar. Dies bedeutet, dass jede Verbindlichkeit zum richtigen Zeitpunkt gezahlt werden kann. Sollte dies nicht der Fall sein, droht dem Unternehmen die Illiquidität, welche im Weitergang zur Insolvenz und somit zum wirtschaftlichen Untergang des Unternehmens führen kann.

Die Aufrechterhaltung der Liquidität sollte das oberste Ziel der Unternehmensführung sein. Für ein Ingenieur- bzw. Planungsbüro einer bestimmten Größe ist eine verlässliche Liquiditätsplanung daher unerlässlich, um dieses Ziel zu erreichen.

In der Liquiditätsübersicht werden zunächst die Konten mit den entsprechenden Salden dargestellt. Die Summe ergibt den Gesamtsaldo der Einzelkonten. Zusätzlich werden offene Debitoren aufgelistet, die sich aus der Buchhaltung auf Basis der gestellten, aber noch nicht beglichenen Honorarrechnungen generieren. Darüber hinaus werden die abzurechnenden Leistungen der nächsten drei Folgemonate laut der Controllingliste erfasst. Die sich daraus ergebende Summe stellt eine Übersicht der bereits gestellten sowie geplanten Rechnungen auf Sicht von 3 Monaten dar.

## LIQUIDITÄTSÜBERSICHT

	Einnahmen	Ausgaben	Saldo
<b>Bankkonten:</b> STAND: letzter Kontoauszug vom (aktuelles Datum)			
Bank 1 - Girokonto	250.000,00 €		
Bank 2 - Girokonto	150.000,00 €		
Bank 1 - Geldmarktkonto	300.000,00 €		
<b>Zwischensumme</b>	<b>700.000,00 €</b>		
			700.000,00 €
<b>Offene Debitoren:</b> (Wert aus Buchhaltung)	250.000,00 €		
<b>Vorraussichtlich abzurechnenden Leistungen</b> (lt. Controllingliste mit 3-Monats-Vorausschau)	700.000,00 € **		
<b>Zwischensumme netto</b>	<b>950.000,00 €</b>		
			1.650.000,00 €
<b>Offene Fremdleistungen/Subunternehmer:</b>		-125.000,00 €	
<b>Rückstellungen aus Bilanz</b> (mit 3-Monats-Vorausschau)		-10.000,00 €	
<b>Zwischensumme netto</b>		<b>-135.000,00 €</b>	
			1.515.000,00 €
Verbindlichkeiten - Allgemein (3 Monate x 50.000)		-150.000,00 €	
Verbindlichkeiten - Gehälter (3 Monate x 100.000)		-300.000,00 €	
Verbindlichkeiten - Prämien/W-Geld + Aussch + Tantiemen		-200.000,00 €	
Verbindlichkeiten - Steuern ohne USt (mit 3-Monats-Vorausschau)		-150.000,00 €	
<b>Zwischensumme</b>		<b>-800.000,00 €</b>	
			715.000,00 €
<b>Aktuelle Liquidität (&gt;= 450.000 €):</b> (3 Monate x 150.000 €)			

\*\*Rechnungsstellung lt. Controllingliste:

Monat 1	325.000,00 €
bereits gestellt	-150.000,00 €
Monat 2	250.000,00 €
Monat 3	275.000,00 €
<b>netto</b>	<b>700.000,00 €</b>

Aufgestellt:

Datum

Ersteller / Buchhaltung

Abb. 2.7 – Liquiditätsübersicht (3 Monate)

Von den geplanten Zahlungseingängen werden sowohl die offenen Fremdleistungen/Subunternehmer, die noch zu zahlen sind sowie etwaige Rückstellungen aus der Bilanz (auch mit einer 3-Monatssicht) abgezogen.



Abschließend werden sämtliche Verbindlichkeiten mit einer 3-Monatsbetrachtung aufgestellt:

- Allgemein (3 Monate × monatliche Kosten)
- Gehälter (3 Monate × monatliche Gehälter inkl. Arbeitgeberanteil)
- Prämien/Weihnachtsgeld + Ausschüttungen an Gesellschafter, Tantiemen etc.
- Steuern (ohne Umsatzsteuer) in der 3-Monatsbetrachtung

Von den entsprechenden Verbindlichkeiten der nächsten 3 Monate werden die geplanten Zahlungseingänge abgezogen.

Das Ergebnis ist eine Liquiditätsübersicht mit einer 3-Monats-Betrachtung unter folgenden Voraussetzungen:

- Geplante Zahlungen werden durch die Debitoren innerhalb der Zahlungsziele entsprechend geleistet.
- Geplante Rechnungen werden entsprechend den Planungen gestellt.
- Allgemeinkosten und Gehaltsstruktur bleiben unverändert, ansonsten ist eine Anpassung nötig.

Um Zahlungsverzögerungen oder gar Zahlungsausfälle in einem gewissen Maße abfangen zu können, wird empfohlen hinsichtlich der aktuellen Liquidität mit dem 2,5 bis 3-Fachen der monatlichen tatsächlichen laufenden Fixkosten (Allgemeinkosten und Gehälter) zu kalkulieren, um eine entsprechende Liquiditätssicherheit zu gewährleisten.

## 2.9 Operative Gewinnermittlung

Mit der operativen Hochrechnung der Einnahmen sowie der internen Kosten wird der Gewinn oder Verlust über ein gesamtes Geschäftsjahr ermittelt. Vom Gesamthonorarvolumen wird nur das Eigenhonorar für die Hochrechnung berücksichtigt. Wird in die Betrachtung das Gesamthonorar mit einbezogen (Eigen- und Fremdhonorar, welches an Subunternehmer wieder abgeführt wird), so müssen die Zahlungen an Subunternehmer ebenso wie die internen Kosten vom Gesamthonorar abgezogen werden.

Das Gesamthonorar (aufgeteilt in Eigen- und Fremdhonorar) ergibt sich aus der Liste der Rechnungsstellungsplanung (siehe Abb. 2.2 »Übersicht Rechnungsstellungsplanung«) und umfasst die Auftragsüberhänge aus langlaufenden Projekten der letzten Jahre sowie die im aktuellen Jahr beauftragten Projekte, bei denen auch im aktuellen Jahr noch Honorare erwirtschaftet und in Rechnung gestellt werden können.

	Honorar eigen pro Jahr	Honorar fremd pro Jahr	Gesamthonorar pro Jahr
Honorare aus Rechnungsstellungsplanung	2 500 000 €	500 000 €	3 000 000 €

Von der Summe »Honoraranteil eigen« werden die gesamten Eigenkosten des Unternehmens (Personal, Räume, Werbe-/Reisekosten, Sonstiges etc.) allerdings ohne Fremdkosten (Subunternehmer) abgezogen, da die Summe der Eigenkosten exklusiv der Fremdkosten dargestellt wird.

Die internen Kosten eines Ingenieurbüros setzen sich in der Regel aus folgenden Kostengruppen zusammen:

- Personalkosten
- Raumkosten
- Versicherung/Beiträge
- Kfz-Kosten
- Raumkosten
- Werbe-/Reisekosten
- Lfd. EDV-Kosten
- Rechts- und Beratungskosten
- Sonstige Kosten

Die Personalkosten machen bei einem Ingenieur- bzw. Planungsbüro den größten Teil der Gesamtkosten aus, diese belaufen sich in der Regel auf 65 % bis 75 % der Gesamtkosten. Der weitere größere Kostenblock dürfte in der Regel bei den Raumkosten liegen. Die weiteren 20–30 % der Kosten teilen sich dann auf die o.g. Kostengruppen entsprechend auf.

Kostengruppen	Interne Kosten aktuelles Jahr	Angabe in %	
Personalkosten (MA, Sekr., Prakt./Dipl.)	1 500 000 €	71,43 %	inkl. AG-Anteil aus Bilanz
Raumkosten	150 000 €	7,14 %	
Steuer/Versich./Beiträge Fahrzeugkosten Abschreibungen	350 000 €	16,67 %	Kosten aus Bilanz
Werbe-/Reisekosten Lfd. EDV-Kosten Rechts- und Beratungskosten			
Sonstige Kosten	100 000 €	4,76 %	
Summe gesamt	2 100 000 €	100,00 %	

Das Ergebnis (Honoraranteil eigen abzüglich interner Kosten) stellt den operativen Gewinn bzw. Verlust des Unternehmens im aktuellen Jahr dar. Die Betrachtung geschieht immer auf Basis der aktuell geplanten Rechnungsstellung über das gesamte laufende Jahr. Neu beauftragte Projekte führen zu einem Zuwachs am Honorarumsatz des laufenden Jahres und tragen dazu bei, dass mit zunehmendem Auftragseingang der

Break-Even-Punkt, bei dem die geplante Rechnungsstellung (und dann auch tatsächlich gestellten Honorare) die jährlichen internen Kosten übersteigen, erreicht wird.

Ist der Break-Even erreicht, tragen bei gleichbleibenden Kosten sämtliche neuen Honorare zum jährlichen operativen Gewinn des Unternehmens bei. Allerdings muss dabei beachtet werden, dass mit zunehmendem Honorarumsatz auch die Kapazitäten im Unternehmen entsprechend angepasst bzw. ausgebaut werden müssen, um die laufenden Projekte mit der entsprechenden Qualität bearbeiten zu können. Dies wiederum führt zu höheren Personalkosten und damit zu einer Reduzierung des operativen Gewinns.

Bei Änderungen der internen Kosten während des laufenden Jahres sind diese daher auch in der Übersicht entsprechend anzupassen.

## 2.10 Kapitalstrukturen

Das durchschnittliche Ingenieur- bzw. Planungsbüro sollte den laufenden operativen Betrieb in der Regel durch eine Eigenfinanzierung über den laufenden Cash-Flow abdecken können. Dies setzt allerdings eine strukturierte und nachhaltige Rechnungsplanung (siehe Kapitel 2.5 »Rechnungsplanung«) und ein konsequentes Liquiditätsmanagement (siehe Kapitel 2.8 »Liquiditätsplanung«) voraus.

Damit kommen kleine und mittlere Büros weitestgehend ohne Fremdfinanzierungen aus. Ausnahmen bilden hier größere Anschaffungen (z. B. Kauf von Fahrzeugen, welche nicht geleast werden oder Ausstattung neuer Büroräume etc.) oder beispielsweise der Aufbau einer neuen Niederlassung etc.

### 2.10.1 Eigenkapitalquote

Die Eigenkapitalquote bezeichnet den Anteil des Eigenkapitals am Gesamtkapital (gemessen an der Bilanzsumme eines Unternehmens):

$$\text{Eigenkapitalquote} = \frac{\text{Eigenkapital}}{\text{Gesamtkapital} \times 100 \text{ (in \% )}}$$

Die Kennzahl beschreibt also, wie viel Prozent des Gesamtkapitals nicht durch Fremdkapital finanziert wurde, sondern von den Gesellschaftern des Unternehmens selbst eingebracht wurde. Das Eigenkapital verändert sich zu jedem Geschäftsjahr entsprechend des Ergebnisses des Geschäftsjahres und der beschlossenen Ausschüttungen bzw. thesaurierten Gewinne.

Die Eigenkapitalquote ist daher einer der Indikatoren für das Risiko und die Bonität eines Unternehmens. Eine hohe Eigenkapitalquote und damit im Umkehrschluss eine

geringe Verschuldung verringert das Insolvenzrisiko eines Unternehmens aus Überschuldung und Zahlungsunfähigkeit.

Eine durchschnittliche Eigenkapitalquote von ca. 30 % kann bei Ingenieur- und Planungsbüros als ein guter Wert angenommen werden. Gemäß der IFB-Studie [IFB-Studie, 2015] beläuft sich die durchschnittliche Eigenkapitalquote aller deutschen Ingenieur- und Architekturbüros als Kapitalgesellschaft auf knapp 34 %.

### 2.10.2 Fremdfinanzierung

Im Rahmen des Liquiditätsmanagements sollte bei drohenden Zahlungsausfällen oder sonstigen unvorhersehbaren Ereignissen ein Kontokorrentkredit mit der Hausbank zu festgelegten Konditionen vereinbart werden. Der Kreditrahmen sollte bei ca. 10 % des Gesamtunternehmensumsatzes pro Jahr liegen.

Bei einem Kontokorrentkredit oder Dispositionskredit erlaubt die Bank dem Kunden die Überziehung seines Bankkontos bis zu einer im Voraus festgelegten Grenze, dem sog. Kreditlimit, zu zuvor vereinbarten Konditionen. Sollte das Unternehmen kurzfristig Liquiditätsprobleme bekommen, kann damit schnell reagiert und wirtschaftliche Schwierigkeiten oder sogar eine Zahlungsunfähigkeit vermieden werden.

Des Weiteren dient der Kontokorrentkredit in der Regel kurzfristigen Finanzierungen. Er ist allerdings mit hohen Kosten verbunden, dafür aber kurzfristig verfügbar und flexibel in Höhe und Laufzeit.

## 2.11 Akquisitionsplanung

Neben der Planung der Rechnungsstellung und der benötigten Kapazitäten, muss im Unternehmen auch die zukünftige Akquisitionsleistung entsprechend geplant werden. Denn nur wenn man eine realistische Bewertung der Angebots- und Akquisitionsbemühungen durchführt und regelmäßig pflegt, kann auch eine fundierte Einschätzung der aktuellen und zukünftigen Marktlage getroffen werden.

Diese Planung lässt sich in einer einfachen Tabelle übersichtlich darstellen. Dazu unterteilt man die Bereiche zunächst in eine Angebots- bzw. Akquisitionsphase.

Hier werden Projekte aufgeführt, welche sich in der Angebotsphase befinden, d.h. ein konkretes Angebot geschrieben wurde und beim Kunden vorliegt. Im nächsten Schritt wird die Auftragswahrscheinlichkeit angegeben, mit der das Projekt tatsächlich beauftragt wird. Daraus ergibt sich ein prognostiziertes Honorarvolumen. Diese optionale Bewertung der Auftragswahrscheinlichkeit erhöht die Aussagekraft dieser Zahlen und gibt der Geschäftsleitung einen Überblick über die aktuelle Markt- bzw. mögliche Auftragsituation.

Schätzt man beispielsweise die Auftragswahrscheinlichkeit über alle Projekte auf 20 % ein, so ergibt sich in diesem Beispiel ein neues Auftragsvolumen von ca. 276 000 € bei einer Angebotssumme von über 1,2 Mio. €.

Darüber hinaus können zusätzlich Projekte, die sich in der Akquisitionsphase befinden, dargestellt werden. Hierbei handelt es sich um Projekte, welche beispielsweise erst in der Entstehungsphase sind, die erstmals in der Presse auftauchen, mögliche Folgeaufträge aus laufenden Projekten oder Einschätzungen des Marktes, woraus sich zukünftig ein Projekt entwickeln könnte. Auch bei diesen Projekten kann eine optionale Bewertung der Auftragswahrscheinlichkeit erfolgen, um die Aussagekraft zu erhöhen.

Über die Kapazitätsplanung können nun auf diesen Grundlagen die Unternehmenskapazitäten der zukünftigen Auftragsentwicklung angepasst werden. Ist die Gesamtsumme der eingeschätzten Auftrags- bzw. Honorarvolumen entsprechend hoch und zeigen auch die Projekte in der Akquisitionsphase eine positive Tendenz, so muss über eine Anpassung bzw. Erhöhung der Kapazitäten nachgedacht werden.

Hierbei sollten frühzeitig die notwendigen Schritte eingeleitet werden, um auf die prognostizierten Marktentwicklungen entsprechend gut vorbereitet zu sein.

	Büro/NL		Gesamt-honorar	Auftragswahr-scheinlichkeit	Prognostiziertes Honorarvolumen
Projekte in Angebotsphase		Angebot Projekt 1	17 000 €	10 %	1 700 €
		Angebot Projekt 2	31 000 €	10 %	3 100 €
		Angebot Projekt 3	160 000 €	5 %	8 000 €
		Angebot Projekt 4	190 000 €	5 %	9 500 €
		Angebot Projekt 5	16 000 €	50 %	8 000 €
		Angebot Projekt 6	15 000 €	10 %	1 500 €
		Angebot Projekt 7	16 500 €	10 %	1 650 €
		Angebot Projekt 8	18 000 €	10 %	1 800 €
		Angebot Projekt 9	50 000 €	10 %	5 000 €
		Angebot Projekt 10	25 000 €	5 %	1 250 €
		Angebot Projekt 11	85 000 €	5 %	4 250 €
		Angebot Projekt 12	350 000 €	50 %	175 000 €
		Angebot Projekt 13	250 000 €	20 %	50 000 €
		Angebot Projekt 14	5 000 €	90 %	4 500 €
		Angebot Projekt 15	8 000 €	10 %	800 €
	Summe		1 236 500 €	20 %	276 050 €

	Büro/NL		Gesamt-honorar	Auftragswahr-scheinlichkeit	Prognostiziertes Honorarvolumen
Projekte in Akquisitionsphase		Mögliches Projekt 1	150 000 €	5 %	7 500 €
		Mögliches Projekt 2	50 000 €	75 %	37 500 €
		Mögliches Projekt 3	250 000 €	75 %	187 500 €
		Mögliches Projekt 4	450 000 €	75 %	337 500 €
		Mögliches Projekt 5	225 000 €	75 %	168 750 €
		Mögliches Projekt 6	50 000 €	75 %	37 500 €
		Mögliches Projekt 7	200 000 €	75 %	150 000 €
		Mögliches Projekt 8	200 000 €	5 %	10 000 €
		Mögliches Projekt 9	200 000 €	5 %	10 000 €
		Mögliches Projekt 10	100 000 €	10 %	10 000 €
		Mögliches Projekt 11	150 000 €	10 %	15 000 €
		Mögliches Projekt 12	75 000 €	25 %	18 750 €
		Mögliches Projekt 13	100 000 €	25 %	25 000 €
		Mögliches Projekt 14	100 000 €	25 %	25 000 €
		Mögliches Projekt 15	100 000 €	10 %	10 000 €
	Summe		2 400 000 €	38 %	1 050 000 €

Abb. 2.8 – Operative Hochrechnung Angebote/Akquisition

## 2.12 Unternehmerische Kennzahlen

Unternehmenskennzahlen liefern fundierte, quantitative Aussagen zum Erfolg eines Ingenieur- und Planungsbüros. Auf dieser Grundlage kann sowohl die Beurteilung der Wirtschaftlichkeit eines Unternehmens erfolgen, als auch betriebswirtschaftliche Veränderungen und Abweichungen kurzfristig erkannt und gegengesteuert werden. Des Weiteren liefern sie den Vergleich und die Entwicklung über mehrere Geschäftsjahre.

Auch im Benchmarking – durch einen Bürovergleich mit anderen Unternehmen – kann man sich über die entsprechenden Kennzahlen einen schnellen und vergleichbaren Überblick verschaffen.

Abschließend stellen fundierte unternehmerische Kennzahlen selbstverständlich auch die Grundlage für die Kalkulation von neuen Aufträgen dar. Nur wenn die Zahlen auch genau ermittelt sind und zu verlässlichen Ergebnissen führen, kann man daraus die entsprechenden Schlüsse ziehen und ein Unternehmen zukunftsorientiert und erfolgreich führen und entwickeln.

## Wichtige Kennzahlen/Benchmarking

Im Folgenden sind die wichtigsten Kennzahlen für eine erfolgreiche Unternehmensführung und betriebswirtschaftliche Einschätzung dargestellt:

### 2.12.1 Operativer Gesamtumsatz

Der operative Gesamtumsatz eines Unternehmens pro Jahr ergibt sich aus den in Rechnung gestellten Honoraren (vorausgesetzt, diese werden zeitnah zur Leistungserbringung abgerechnet).

$$\text{Operativer Gesamtumsatz} = \text{Summe gestellte Honorare pro Jahr}$$

Über die Rechnungsstellungsplanung ergibt sich somit der operative Gesamtumsatz für das aktuelle Geschäftsjahr.

Der operative Gesamtumsatz dient dabei auch als Grundlage für die Kennzahl Umsatz/Mitarbeiter, indem man den Gesamtumsatz durch die im Unternehmen Beschäftigten dividiert.

### 2.12.2 Umsatzrendite

Die Umsatzrendite oder auch Umsatzrentabilität genannt, gibt (meist in Prozent) das Verhältnis zwischen Gewinn und Umsatz an:

$$\text{Umsatzrendite} = \frac{\text{Gewinn}}{\text{Umsatz} \times 100 \text{ (in \% )}}$$

Mit dieser Kennzahl lässt sich die wirtschaftliche Effizienz von Unternehmen analysieren. Man kann beispielsweise die Umsatzrendite des eigenen Unternehmens mit dem Branchendurchschnitt vergleichen oder die Daten von Wettbewerbern zur besseren Beurteilung der eigenen Leistung heranziehen.

Eine realistische Größe bei Ingenieurbüros liegt hier zwischen 5 % bis 15 %, abhängig vom Tätigkeitsfeld und der jeweiligen Unternehmensgröße. Dabei ist festzustellen, dass die Umsatzrendite mit zunehmender Bürogröße entsprechend sinkt. Bei Umsatzrenditen unter 5 % sollte die Wirtschaftlichkeit der Projektbearbeitung sowie das Verhältnis des Umsatzes zu den zur Verfügung stehenden Kapazitäten im Unternehmen genauer untersucht werden.

Unternehmen mit einer durchschnittlichen Umsatzrendite von über 15 % liegen über dem Branchendurchschnitt und arbeiten dementsprechend auch sehr wirtschaftlich.

Aus einer Befragung der VBI-Mitgliedsunternehmen [VBI-Presseinformation Nr.11 - November 2014] geht hervor, dass deutsche Planungsbüros mit einer ermittelten Umsatzrendite von durchschnittlich 11,4 % im Jahr 2013 deutlich über dem europäischen Branchendurchschnitt von knapp 6 % liegen. Im Jahr 2014 betrug die Umsatzrendite im Durchschnitt 13,2 % und ist damit im Vergleich zum Jahr 2013 um 1,8 Prozentpunkte gestiegen [IFB-Studie, 2015].

### 2.12.3 Umsatz pro Mitarbeiter

Die Kennzahl Umsatz/Mitarbeiter, welche auch als Arbeitsproduktivität beziffert wird, ergibt sich folgendermaßen:

$$\text{Arbeitsproduktivität} = \frac{\text{Umsatz}}{\text{Anzahl der Beschäftigten (in €)}}$$

Diese Zahl beziffert den Umsatz pro Mitarbeiter und zeigt an, wie hoch die Auslastung bzw. die Produktivität der Mitarbeiter ist.

Die Anzahl der Mitarbeiter ergibt sich aus dem Wert der Wochensollstunden eines Vollzeitmitarbeiters (z.B. 40 Stunden). Zur Berechnung der Anzahl der Mitarbeiter werden alle Mitarbeiter mit 40 Wochensollstunden als volle Mitarbeiter und Teilzeitmitarbeiter mit z.B. 20 Wochensollstunden als halbe (0,5) Mitarbeiter gezählt. Sind Mitarbeiter nicht ganzjährig beschäftigt, so werden sie anteilig ihrer Arbeitszeit mit eingerechnet.

Ein realistischer Umsatzwert pro Mitarbeiter sollte bei einem Ingenieurbüro etwa 90 000 € bis 120 000 € pro Jahr und (Vollzeit-)Mitarbeiter betragen, abhängig vom Fachgebiet des jeweiligen Büros. Laut einer Studie des IFB [IFB-Studie, 2015] liegen Ingenieurbüros im Mittel bei ca. 91 000 €, wobei Büros für Tragwerksplanung, Technische Ausrüstung und Sachverständigenwesen deutlich höhere Honorare am Markt erzielen können wie beispielsweise Vermessungsbüros. Bei Architekturbüros liegt das mittlere Honorar pro Mitarbeiter bei ca. 75 000 €, wobei dieser Wert sehr stark von der Unternehmensgröße des jeweiligen Büros abhängt. Bei Projektmanagementbüros sollten Honorare deutlich über 100 000 € erwirtschaftet werden können.

Sollten die Bürowerte weit darunter liegen, dann muss die Auslastung sowie die Wirtschaftlichkeit des Unternehmens genauer untersucht werden.

Generell ist anzumerken, dass das durchschnittliche Honorarvolumen pro Mitarbeiter mit der Unternehmensgröße ansteigt, resultierend aus den zunehmenden Projektgrößen, welche in der Regel nur größere Büros abwickeln können.



### 2.12.4 Arbeitskostenquote

Die Arbeitskostenquote ergibt sich aus dem Verhältnis von Arbeits- bzw. Personalkosten zu Gesamtkosten:

$$\text{Arbeitskostenquote} = \frac{\text{Arbeitskosten}}{\text{Gesamtkosten} \times 100 \text{ (in \% )}}$$

Die Personalkosten machen bei einem Ingenieur- bzw. Planungsbüro den größten Teil der Gesamtkosten aus, die Quote liegt hier in der Regel bei ca. 65 %–75 % der Gesamtkosten. Diese lassen sich auch nur bedingt reduzieren, größere Kosteneinsparungen können hier nur durch einen entsprechenden Kapazitätsabbau umgesetzt werden. Ein Teil der Arbeitskostenquote kann über ein erfolgsabhängiges Prämiensystem entsprechend beeinflusst werden. Dabei steigt die Arbeitskostenquote nur an, wenn der Leistung ein entsprechender Unternehmenserfolg gegenübersteht.

### 2.12.5 Mittlerer Bürostundensatz

Der mittlere Bürostundensatz ergibt sich aus den Gesamtkosten des Büros dividiert durch die Gesamtprojektstunden, welche auf Projekte geleistet wurden:

$$\text{Mittlerer Bürostundensatz} = \frac{\text{Gesamtkosten}}{\text{Projektstunden (in } \frac{\text{€}}{\text{h}} \text{)}}$$

Hieraus ergibt sich für ein Ingenieurbüro ein durchschnittlicher Bürostundensatz von ca. 55–65 €, in Planungsbüros liegt dieser leicht unterhalb der angegebenen Spanne für Ingenieurbüros.

### 2.12.6 Gemeinkostenfaktor

Der Gemeinkostenfaktor errechnet sich aus dem Gehalt der Mitarbeiter in Verhältnis zu den Gesamtkosten.

$$\text{Gemeinkostenfaktor} = \frac{\text{Gesamtkosten}}{\text{Einzelkosten}}$$

Nach Einschätzung der Ingenieurkammer Baden-Württemberg haben die meisten Ingenieurbüros einen Gemeinkostenfaktor von 2,36 bis 2,86 [vgl. Ingenieurkammer Baden-Württemberg – Info Merkblatt Nr.075].

2.12.7 Projektstundenanteil

Gibt das Verhältnis von produktiven Stunden zu unproduktive Stunden an und trifft eine Aussage zur Produktivität des Unternehmens

$$\text{Projektstundenanteil} = \frac{\text{Projektstunden}}{\text{Gesamtstunden Büro}}$$

Über das gesamte Büro sollte der durchschnittliche Projektstundenanteil bei ca. 70–80 % liegen, wobei mit steigendem Projektstundenanteil auch die Wirtschaftlichkeit im Büro zunimmt. Der Maximalwert dürfte aufgrund von Urlaub, Krankheit und sonstigen Bürostunden bei ungefähr 85 % liegen.

Dabei variieren die Projektstundenanteile der einzelnen Verantwortungsebenen im Büro entsprechend:

Projektmitarbeiter	ca. 80–90 %
Leitender Angestellter	ca. 70–80 %
Geschäftsführung	von 0–70 %

Bei den Projektstundenanteilen der Geschäftsführung gibt es aufgrund der Unternehmensstruktur erhebliche Unterschiede. So wird bei sehr kleinen Unternehmen der Geschäftsführer noch sehr stark operativ mit tätig sein, während sich bei größeren Unternehmen der Anteil entsprechend der Unternehmensgröße und Arbeitsorganisation reduzieren wird.

2.12.8 Verhältnis Fremdhonorar/Eigenhonorar

Das Verhältnis von Fremdhonorar zu Eigenhonorar gibt an, welcher Umsatz im Unternehmen mit Fremdhonorar (durch Subunternehmer) im Vergleich zur Eigenleistung gemacht wird:

$$\text{Fremdhonorarquote} = \frac{\text{Fremdhonorar}}{\text{Eigenhonorar} \times 100 \text{ (in \% )}}$$

Eine Quote von bis zu 20 % ist durchaus angemessen, natürlich immer abhängig von den zu erbringenden Leistungen. Handelt es sich beispielsweise um ein kleineres Büro, welches bestimmte Kompetenzen nur mit Nachunternehmen anbieten kann, so muss untersucht werden, welchen Gewinnanteil das Büro an den vergebenen Fremdhonoraren verdient. Dies sollten mind. 5 %, eher 10 % der Honorarsumme ausmachen, da der Akquisitions- und Koordinationsaufwand sowie das mögliche Ausfallrisiko etc. beim eigenen Büro liegt.

Bei Büros, welche als Generalplaner auftreten, allerdings nicht alle Leitungen im eigenen Unternehmen abbilden (können oder wollen), kann die Fremdhonorarquote durchaus auf bis zu 50 % steigen. Allerdings muss man dabei beachten, dass der Koordinationsaufwand und auch das Risiko bei einer erhöhten Fremdhonorarquote erheblich ansteigen.

### 2.12.9 Durchschnittliche Projektgröße

Die durchschnittliche Projektgröße in Bezug auf die Honorare ergibt sich aus der Summe der Honorare aller aktuellen Projekte pro Jahr (kann aus der Liste »Rechnungsstellungsplanung« übernommen werden) dividiert durch die Summe der laufenden Projekte.

$$\text{Durchschnittliche Projektgröße} = \frac{\text{Summe Honorare Projekte}}{\text{Laufende Projekte}}$$

Erwirtschaftet ein Unternehmen seinen Umsatz eher mit zahlreichen Kleinaufträgen, so muss der Umsatz pro Projektbearbeiter durch den höheren Aufwand entsprechend reduziert werden. Hier liegt man dann bei ca. 100 000 € bis 110 000 € pro MA.

Bei einer kleineren bis mittleren Projekt- bzw. Honorargröße sollte der Umsatz pro Projektbearbeiter bei ca. 110 000 € bis 130 000 € liegen.

Bei einer mittleren bis größeren Projekt- bzw. Honorargröße sollte der Umsatz pro Projektbearbeiter bei ca. 130 000 € bis 150 000 € liegen.

### 2.12.10 Umsatz pro Auftraggeber

Darstellung der Top 5 oder Top 10 Auftraggeber, bewertet nach Auftragseingängen und Auftragshöhe über einen bestimmten Zeitraum.

Aus dem Controlling-System sollte man sich von Zeit zu Zeit die umsatzstärksten Auftraggeber darstellen lassen. Dies macht zum einen deutlich, wer die Key-Account-Kunden des Unternehmens sind, zum anderen sieht man wie abhängig man von diesen Kunden ist. Legt man über die Kundenstruktur des Unternehmens eine Untersuchung über eine ABC-Analyse, so wird man feststellen, dass oftmals ein relativ geringer An-

teil an Kunden einen sehr hohen Anteil zum gesamten Unternehmensumsatz beiträgt. Optimal ist hier eine gleichmäßige Verteilung der Umsätze auf mehrere Auftraggeber, um von einzelnen Kunden sowie auch gegenüber Marktschwankungen unabhängig und nicht zu anfällig zu sein.

Ein breites Kundenspektrum macht das eigene Unternehmen auch gegenüber Konjunkturschwankungen bestimmter Branchen unabhängiger. So sollten, wenn möglich, Aufträge sowohl auf öffentliche Auftraggeber sowie Industrie oder private Kunden ausgelegt werden.

## 2.13 Berichtswesen

Im Zuge eines ordentlichen Projekt- und Unternehmenscontrollings ist auch die Informationsweitergabe in Form eines strukturierten Berichtswesens unabdingbar.

Hierbei unterscheidet man zweckmäßig zwischen der Berichterstattung auf Projektebene und auf Unternehmensebene.

### 2.13.1 Monatsbericht

Der Monatsbericht ist von den Projektleitern/Bereichsleitern an die Geschäftsführung zu dokumentieren. Er sollte spätestens Ende der ersten Woche des folgenden Monats erstellt und weitergeleitet werden. Die Ergebnisse sind idealerweise in einem monatlichen Abstimmungsgespräch zwischen Bereichsleitung und Geschäftsführung abzustimmen.

In einem Monatsbericht sollten zwingend folgende Informationen enthalten sein:

- Projektbetrachtung der laufenden Projekte
- Kostensituation
- Rechnungsstellungsplanung
- Kapazitätsbetrachtung
- Darstellung Risikoprojekte

Durch die monatlichen Abstimmungsgespräche ist sichergestellt, dass ein regelmäßiger Austausch zwischen Projektleitung und Geschäftsführung stattfindet. In diesen Terminen sollten vorwiegend Abweichungen oder Probleme in Projekten thematisiert werden, um frühzeitig dementsprechende Gegenmaßnahmen zu entwickeln und einleiten zu können.

### 2.13.2 Quartalsbericht

Der Quartalsbericht ist von der Geschäftsführung zu erstellen und an die Gesellschafter des Unternehmens weiterzuleiten. Dieser sollte spätestens 2 bis 3 Wochen nach Quartalsende den Gesellschaftern vorliegen.

In einem Quartalsbericht sollten zwingend folgende Informationen enthalten sein:

- Wichtigste Kennzahlen
- Entwicklung Gemeinkostenfaktor
- Entwicklung Projektstundenanteil
- Umsatzrendite pro Quartal
- Sollwert Gesamtumsatz pro Jahr
- Sollwert Eigenumsatz pro Jahr
- Bilanz-Gewinnprognose pro Jahr
- Fremdumsätze pro Jahr
- Liquiditätsübersicht
- Kontostand
- Kostenentwicklung/-prognose
- Rechnungsstellung IST
- Rechnungsstellung SOLL
- Rechnungsstellungsprognosen
- Auftragseingänge pro Quartal
- Auftragsüberhang aus Vorjahr sowie die folgenden Jahre
- Angebote/Auftragseingang erwartet
- Akquisitionspotenzial
- Übersicht Debitoren größer 90 Tage (Zahlungsziel)
- Mitarbeiterentwicklung
- Schadensfälle
- Risikoprojekte

Die einzelnen Zahlen für die Erstellung der Berichte sollten systematisiert aus der unternehmensinternen Controlling-Software sowie von der Buchhaltung zur Verfügung gestellt werden. Damit hält sich der Aufwand für das monatliche bzw. quartalsweise Berichtswesen in einem entsprechenden Rahmen und die jeweiligen Personen sind mit geringem Aufwand auf einem aktuellen Informationsstand.

Durch die zeitnahe Berichterstattung können Abweichungen frühzeitig erkannt und gegengesteuert werden. Somit ist eine kontinuierliche positive Entwicklung des Unternehmens gewährleistet.

# 3

## UNTERNEHMENS- ORGANISATION

## 3.1 Rechtliche Gesellschaftsformen

Die Wahl der Rechtsform ist neben der juristischen Ausgestaltung vornehmlich auch ein betriebswirtschaftlicher Entscheidungsprozess, da sie sich u. a. mit der Kapitalbeschaffung, der Haftung und der steuerlichen Behandlung des Unternehmens befasst. Da Kapitalgesellschaften stets auch der Körperschaftsteuer unterliegen und daher entsprechend besteuert werden, ist das unternehmensinterne Finanzmanagement bei der Wahl der Gesellschaftsform zusätzlich zu beachten.

Die rechtliche Gesellschaftsform zählt damit zu den langfristig wirksamen Entscheidungen, welche nicht nur bei der Gründung eines Unternehmens, sondern auch bei der Veränderung unternehmensrelevanter Faktoren stets verifiziert werden sollte.

Bei kleineren bis mittleren Unternehmensgrößen überwiegen bei Ingenieur- und Planungsbüros die Firmierung in einer Einzelpersonengesellschaft oder einer GbR mit jeweils persönlich haftenden Gesellschaftern sowie die Gesellschaftsform der GmbH. Laut einer IFB-Studie [siehe IFB-Studie, 2015] firmieren 46,9 % der deutschen Ingenieur- und Architekturbüros als Einzelunternehmen, 11,4 % als Gesellschaft bürgerlichen Rechts, 6,4 % als Partnerschaftsgesellschaft und 30,6 % als Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH). Die restlichen 4,7 % sind auf weitere Formen der Kapitalgesellschaften verteilt.

Nachfolgend sind die häufigsten Formen der Zusammenarbeit sowie Gesellschaftsformen von Ingenieur- und Planungsbüros dargestellt.

### 3.1.1 Zusammenarbeit ohne rechtliche Gesellschaftsform

#### Kooperation/Netzwerk

Eine Kooperation bzw. loser Zusammenschluss mehrerer Einzelunternehmer bzw. mehrerer Büros oder Gesellschaften bietet sich aus marktstrategischen Gründen an. Dabei handelt es sich um ein gemeinsames Auftreten der einzelnen Unternehmen nach außen ohne eine feste Gesellschaftsform. Hiermit kann z. B. eine effektivere Marktpositionierung erreicht werden und auch im Außenauftritt kann eine entsprechende Größe demonstriert werden. Dies kann beispielsweise durch eine gemeinsame Homepage, einheitliche Flyer und Imagebroschüren oder Werbung umgesetzt werden.

Kooperationen und Netzwerke führen zu keiner eigenen Personengesellschaft und somit auch zu keiner gesamtschuldnerischen Haftung. Jeder der Akteure handelt in eigenem Namen und auf eigene Rechnung, Verträge werden jeweils im Namen der einzelnen Büros abgeschlossen.

Kooperationen und Netzwerke bieten sich vornehmlich für kleinere Büros an, welche sich auch um größere Projekte bewerben wollen. Des Weiteren kann über Kooperationen ein strategisches Netzwerk zu möglichen Partnern mit ergänzendem Leistungsportfo-

lio gebildet werden. Somit muss das eigene Unternehmen nicht Leistungen vorhalten, welche nur selten oder explizit bei speziellen Projekten benötigt werden.

Vorteile durch Netzwerke können sich sowohl in fachlicher Hinsicht durch die Erweiterung des Angebotsportfolios wie auch aus örtlicher Sicht durch die Erweiterung des Wirkungskreises ergeben.

## Subunternehmer

Im Zuge von Kooperationen und Netzwerken werden oftmals Subunternehmer zur Abdeckung von fachlichen Themen oder von Kapazitätsspitzen eingesetzt. Das Problem, welches sich hieraus ergibt, liegt oftmals bei einem gemeinsamen Auftritt nach Außen auf Visitenkarten, Briefbögen, Imagebroschüren, Flyer oder Homepage.

Da dieses Problem in der Regel neben Netzwerken und Kooperationen auch bei Subunternehmern auftritt, sollte man sich im Vertragsfalle Gedanken zum weiteren Vorgehen machen, wie man bei der Benennung von Angestellten und freien Mitarbeitern auf Briefbögen etc. umgeht.

Beim Einsatz von Subunternehmern im eigenen Unternehmen sollte man in jedem Fall das Ausfallrisiko und den erhöhten Koordinationsaufwand in die Vertrags- und Honorarfestlegung mit einfließen lassen.

Bei Subunternehmern besteht kein direktes Vertragsverhältnis mit Bauherren bzw. dem Auftraggeber, sondern nur mit dem eigenen Unternehmen. Ein Regress ist daher nur im Innenverhältnis möglich.

Subunternehmer bieten sich neben Kooperationen und Netzwerken für kleinere und mittlere Bürogrößen an, welche eigene Kapazitäten für spezielle Leistungsbereiche nicht vorhalten können oder wollen. Darüber hinaus können dadurch auftretende Kapazitätsspitzen abgedeckt werden. Gemäß der IFB-Studie [IFB-Studie, 2015] bedienen sich 51,6 % aller deutschen Ingenieur- und Architekturbüros keinerlei freier Mitarbeiter, während 22,9 % mindestens einen freien Mitarbeiter beschäftigt haben und der Rest der Büros regelmäßig zwei oder mehr freie Mitarbeiter einsetzen.

## Bürogemeinschaft

Bei einer Bürogemeinschaft handelt es sich um mehrere Selbstständige bzw. Einzelunternehmer, welche sich zu einer »Bürogemeinschaft« zusammenschließen, um Kosten zu reduzieren. Dies wird in der Regel über das gemeinsame Anmieten von Büroräumen mit Ausstattung, Personal im Sekretariats- und Assistenzbereich etc. erreicht.

Bei einer Bürogemeinschaft handelt es sich um eine reine »Innengesellschaft«, jeder arbeitet im Außenverhältnis gegenüber dem Auftraggeber in eigenem Namen und auf eigene Rechnung mit eigener Berufshaftpflichtversicherung.



Zu beachten ist bei diesen Zusammenschlüssen die Rechtsscheinhaftung, d.h. die »un-gewollte« gesamtschuldnerische Haftung entsprechend einer GbR, indem in der Außenwirkung der Eindruck entsteht, es handle sich bei der Bürogemeinschaft um eine GbR-Gesellschaft.

Hierbei entsteht oftmals dasselbe Problem analog zu Kooperationen bei einem gemeinsamen Auftritt nach Außen auf Visitenkarten, Briefbögen, Imagebroschüren, Flyer, Homepage oder Benennung von Angestellten und freien Mitarbeitern auf Briefbögen etc.

### 3.1.2 Übliche Gesellschaftsformen

#### Gesellschaft bürgerlichen Rechts (GbR)

Bei der Gesellschaft bürgerlichen Rechts handelt es sich um die einfachste Gesellschaftsform, eine sog. Personengesellschaft. Bei der Gründung der Gesellschaft ist kein Gesellschaftsvertrag erforderlich, allerdings empfehlenswert. Sie entsteht ohne spezielle Eintragung ins Handelsregister.

Darüber hinaus ist kein Mindestkapital bzw. Stammkapital erforderlich, ebenso keine Bilanzierung, da nur eine Gewinn- und Verlustrechnung benötigt wird.

Allerdings besteht eine unbeschränkte persönliche und gesamtschuldnerische Haftung aller Gesellschafter gegenüber dem Auftraggeber.

#### Partnergesellschaft (PartG)

Die Partnergesellschaft wird analog zur GbR eingestuft, allerdings ist sie ausschließlich eine Gesellschaft, welche nur von Freiberuflern bei freiberuflicher Tätigkeit gegründet werden kann. Es ist im Gegensatz zur GbR ein Gesellschaftsvertrag erforderlich, sowie die Eintragung ins Partnerschaftsregister.

Aus haftungstechnischer Sicht besteht eine »relativierte« gesamtschuldnerische Haftung (sog. Haftungskonzentration), eine Haftungsbeschränkung der Höhe nach ist allerdings innerhalb der AGB möglich.

Die Partnerschaftsgesellschaft bietet sich für Freiberufler an, für welche der Aufwand einer GmbH in Bezug auf Kapitaleinlage, Bilanzierung oder steuerliche Regeln etc. als nicht sinnvoll erscheint.

#### Partnergesellschaft mit beschränkter Berufshaftung (PartGmbH)

Bei der Partnergesellschaft mit beschränkter Berufshaftung handelt es sich um eine Partnergesellschaft, allerdings ergänzt um eine »automatische« Haftungsbeschränkung auf das Gesellschaftsvermögen bei Berufsfehlern, sofern eine durch Gesetz begründete Berufshaftpflichtversicherung besteht.

Die PartGmbH stellt als Personengesellschaft eine haftungsrechtliche Alternative zur aufwändigeren GmbH oder haftungsbeschränkten Unternehmergesellschaft dar und ist seit dem Jahr 2013 für Architekten und Ingenieure möglich.

## Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH)

Bei der Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH) handelt es sich um eine juristische Person mit beschränkter Haftung, welche anders als bei Personengesellschaften auch als eine »Ein-Personen-Gesellschaft« möglich ist. Es ist ein Mindeststammkapital von 25 000 € erforderlich und es wird ein notarieller Gesellschaftsvertrag mit Eintragung ins Handelsregister gefordert.

Weitere Pflichten im Zusammenhang mit der Gründung einer GmbH ist die Bilanzierungspflicht, Gewerbesteuerpflicht sowie die Pflichtmitgliedschaft bei der IHK.

Die Haftung der GmbH ist auf das Gesellschaftsvermögen beschränkt, allerdings kann bei grober Fahrlässigkeit oder Insolvenzverschleppung in Einzelfällen über die »Geschäftsführerhaftung« auch der Durchgriff auf das Privatvermögen der Geschäftsführung erfolgen.

Die GmbH stellt unter den Kapitalgesellschaften die am häufigsten gewählte Rechtsform für Ingenieur- und Planungsbüros dar.

## Unternehmergesellschaft (UG haftungsbeschränkt)

Die neue haftungsbeschränkte Unternehmergesellschaft (UG haftungsbeschränkt) ist eine Sondervariante der GmbH. Die Unternehmergesellschaft stellt keine eigene Gesellschaftsform neben der GmbH dar, sondern ist als besondere Einstiegsvariante im Rahmen der GmbH ausgestaltet.

Das Mindeststammkapital der UG beträgt einen Euro, deshalb wird sie auch umgangssprachlich als Mini-GmbH oder 1-Euro-GmbH bezeichnet.

Für die Haftungsbeschränkung ist als Gegenpart allerdings erforderlich, dass aufgrund des reduzierten Stammkapitals Rücklagen im Unternehmen zur Absicherung gebildet werden. Gesetzlich ist daher vorgeschrieben, dass mindestens 25 % des Jahresgewinns als Eigenkapitalrücklage zurückgelegt werden müssen. Diese laufende Erhöhung des Eigenkapitals soll die Gläubiger aufgrund der im Übrigen bestehenden Haftungsbeschränkung auf das Gesellschaftsvermögen entsprechend absichern.

Aufgrund der ähnlichen Rahmenbedingungen wird die Unternehmergesellschaft auch als deutsche Antwort auf die englische Limited betrachtet. Grund hierfür sind die niedrigen Einstiegshürden und Gründungskosten, die dennoch eine gewisse Haftungsbegrenzung ermöglichen. Das macht die UG besonders für Existenzgründer interessant, die nicht auf eine ausländische Gesellschaftsform zurückgreifen möchten und denen die (ebenfalls reformierte) GmbH immer noch zu aufwändig erscheint. Allerdings hat die UG durch ihre Haftungsbeschränkung (noch) ein Problem der »Marktakzeptanz« gegenüber der GmbH.

## 3.2 Kooperationen

Neben dem internen (oft zeitaufwändigen und kostenintensiven) Aufbau von eigenem Know-how bietet sich einem Unternehmen auch die Möglichkeit, sich durch Kooperationen der erforderlichen externen Kapazitäten zu bedienen. Dies ist zweckmäßig, wenn z.B. der Aufbau von Know-how im eigenen Unternehmen mit einem unverhältnismäßig hohen wirtschaftlichen oder zeitlichen Aufwand verbunden wäre oder Leistungen nur unregelmäßig benötigt werden. Führen diese Leistungen nicht zu einer kontinuierlichen Auslastung zumindest eines Mitarbeiters im Büro so muss dieser Mitarbeiter durch alternative Beschäftigungsfelder ausgelastet werden. Darüber hinaus erfordern die meisten Leistungsbereiche auch eine permanente Fortbildung, um auf dem neuesten Stand der Technik zu bleiben. Weiterhin ist das Ausfallrisiko der verantwortlichen Mitarbeiter noch in die Betrachtungen mit einzubeziehen. Dies alles führt dazu, dass eine Kooperation mit einem spezialisierten Büro wirtschaftlicher sein kann, als die Kapazitäten im eigenen Büro vorzuhalten.

Kooperationen mit anderen Unternehmen eröffnen hierbei auch die Möglichkeit, eine angestrebte Markterschließung in bestimmten Bereichen im Verbund mit anderen Unternehmen ressourcenoptimal zu realisieren, wobei die komplementären Kernkompetenzen der einzelnen Unternehmen entsprechend verknüpft werden und sich damit ergänzen sollten. Die vorhandenen Ressourcen der Kooperationspartner können dabei auch dazu genutzt werden, um die hohen Anfangsaufwendungen beim Aufbau der entsprechenden Fachkompetenzen im eigenen Unternehmen zu vermeiden.

Durch die Bündelung unterschiedlicher Kompetenzen in interdisziplinären Netzwerken und Kooperationen wird eine umfassende integrale Planung ermöglicht. Die Vernetzung in interdisziplinären Teams in Kombination mit der Konzentration auf die Kernkompetenzen kann dabei ein chancenreiches Leistungsprofil im Markt darstellen.

Allerdings kann eine Kooperation mit externen Partnern zu einer zusätzlichen Schnittstellenproblematik führen. Des Weiteren ist das Know-how des Kooperationspartners nicht im eigenen Unternehmen vorhanden, dies führt zu einer gewissen Abhängigkeit und somit auch zu einem Risiko.

Die Auswahl geeigneter Kooperationspartner sollte daher sehr gewissenhaft nach festgelegten Gesichtspunkten erfolgen. Dies kann über eine Nutzwertanalyse zur Bewertung und Auswahl von Kooperationspartnern erfolgen.

Die nachfolgenden Eignungskriterien zur Auswahl von Kooperationspartnern und Nachunternehmern können über eine Matrix entsprechend den Auswahlkriterien bewertet und gewichtet werden:

- Nachweis über die berufliche Befähigung der Führungskräfte des Unternehmens
- Kommunikationsfähigkeit, Kooperationsbereitschaft, Durchsetzungsvermögen des Projektleiters gemäß Referenzauskünften
- Technische Leitung, kurzfristige Verfügbarkeit des Personals

- Beschäftigte der letzten 3 Jahre im Unternehmen
- Erbrachte Leistungen des Unternehmens der letzten 3 Jahre (wesentliche allgemeine Leistungen/wesentliche projektbezogene Leistungen)
- Umsatz des Unternehmens in den letzten 3 Jahren
- Nachweis zur Gewährleistung der Arbeitsqualität
- Nachweis zur Gewährleistung der Kostensicherheit
- Nachweis zur Gewährleistung der Terminsicherheit
- Nachweis der Erfahrung im Zusammenwirken mit Genehmigungsbehörden
- EDV-Ausstattung, Hard- und Software
- Höhe bzw. Gestaltung des Honorars

### 3.3 Unternehmensstrukturen

Um eine ideale Personal- und Verantwortungsstruktur in einem Ingenieur- oder Planungsbüro abbilden zu können, müssen zunächst die einzelnen Akteure entsprechend ihren Qualifizierungen im Unternehmen dargestellt werden.

Bei kleineren bis mittleren Büros können die Verantwortungsstufen in der Regel in drei Ebenen aufgeteilt werden:

1. Ebene     **Unternehmensführung**  
Die einzelnen Verantwortungsstufen in der 1. Ebene beinhalten folgende Personen:
  - Geschäftsführer (GF)
  - Stellvertretender Geschäftsführer (Stlv. GF)
  - evtl. einzelne Prokuristen oder Bereichsleiter (BL)
2. Ebene     **Projektabwicklung**  
Die einzelnen Verantwortungsstufen in der 2. Ebene beinhalten folgende Personen:
  - Prokuristen bzw. Bereichsleiter (BL)
  - Projektleiter (PL)
  - Sachbearbeiter (SB)
3. Ebene     **Assistenz**  
Die einzelnen Verantwortungsstufen in der 3. Ebene beinhalten folgende Personen:
  - Sekretariat
  - Verwaltung
  - EDV
  - Praktikanten
  - Studenten

Im Anschluss an die Aufteilung in Ebenen nach Verantwortungsstufen folgt die Darstellung idealer Personal- und Verantwortungsstrukturen in Unternehmen verschiedener Größe:

### 3.3.1 Unternehmen mit einem Umsatz von ca. 1 Mio. €

Kleines Unternehmen mit kleinen bis mittleren Projektgrößen.

Umsatz pro Mitarbeiter ca. 110 000 Euro.

Daraus ergibt sich eine Anzahl der Mitarbeiter nach Idealstruktur von ca. 10 Personen.

Aufgeteilt nach Verantwortungsstufen in die verschiedenen Ebenen ergibt sich als ideale Soll-Struktur folgende Zusammensetzung:

#### Unternehmensführung

1 Geschäftsführer

1 Stellvertreter (Bereichsleiter oder Prokurist) – ergibt 2 Personen

#### Projektabwicklung

3 Projektleiter

3 Sachbearbeiter – ergibt 6 Personen

#### Assistenz

1,5 Sekretariat bzw. Assistenz

0,5 EDV-Mitarbeiter (anteilig), Praktikanten, Studenten – ergibt 2 Personen

Daraus ergibt sich eine Gesamtzahl von 10 Personen.

Die Struktur des Unternehmens lässt sich folgendermaßen darstellen:

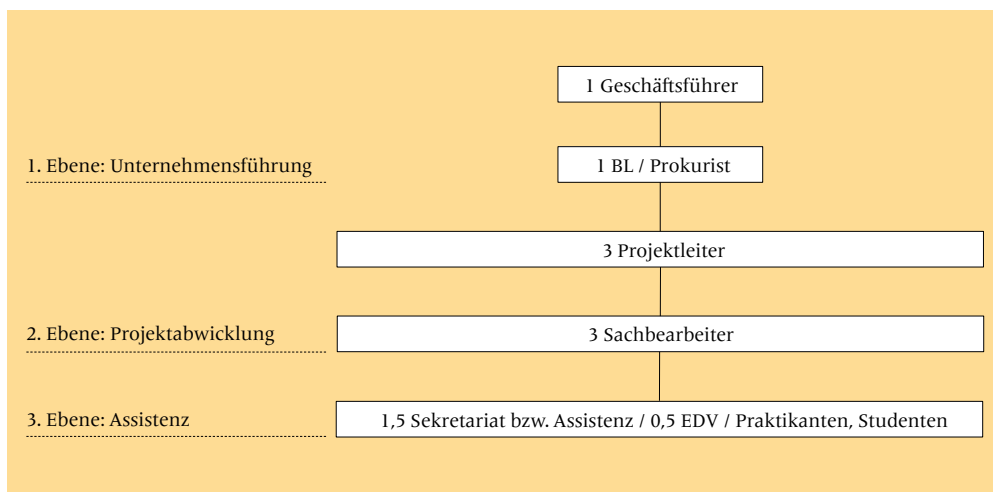


Abb. 3.1 – Unternehmensstruktur Umsatz 1 Mio.

### 3.3.2 Unternehmen mit einem Umsatz von ca. 2,5 Mio. €

Kleines bis mittleres Unternehmen mit mittleren Projektgrößen.

Umsatz pro Mitarbeiter ca. 125 000 Euro.

Daraus ergibt sich eine Anzahl der Mitarbeiter nach Idealstruktur von ca. 20 Personen.

Aufgeteilt nach Verantwortungsstufen in die verschiedenen Ebenen ergibt sich als ideale Soll-Struktur folgende Zusammensetzung:

#### Unternehmensführung

2 Geschäftsführer – ergibt 2 Personen

#### Projektabwicklung

1 Prokurist oder Bereichsleiter

4 Projektleiter

9 Sachbearbeiter – ergibt 14 Personen

#### Assistenz

3 Sekretariat bzw. Assistenz

1 EDV-Mitarbeiter, Praktikanten und Studenten – ergibt 4 Personen

Daraus ergibt sich eine Gesamtzahl von 20 Personen.

Die Struktur des Unternehmens lässt sich folgendermaßen darstellen:

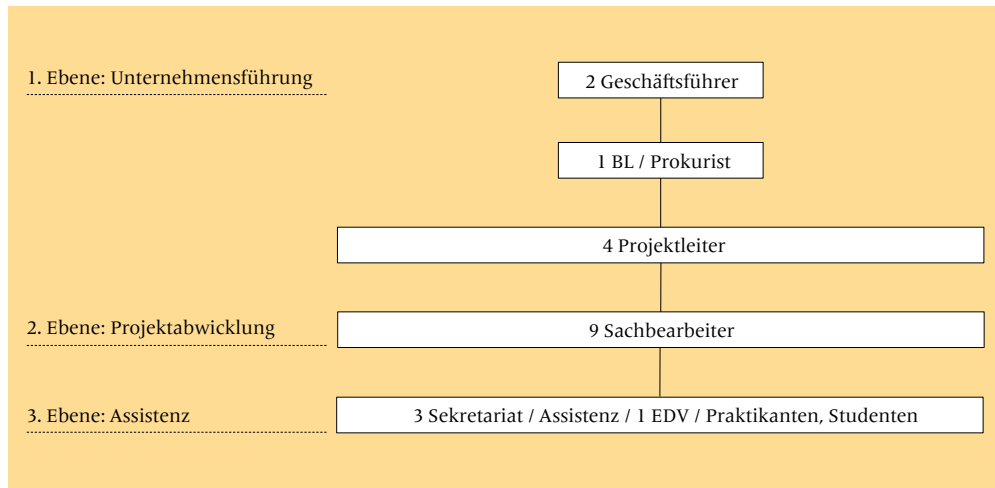


Abb. 3.2 – Unternehmensstruktur Umsatz 2,5 Mio.

### 3.3.3 Unternehmen mit einem Umsatz von ca. 5 Mio. €

Mittleres Unternehmen mit mittleren bis großen Projektgrößen.

Umsatz pro Mitarbeiter ca. 125 000 Euro.

Daraus ergibt sich eine Anzahl der Mitarbeiter nach Idealstruktur von ca. 40 Personen.

Aufgeteilt nach Verantwortungsstufen in die verschiedenen Ebenen ergibt sich als ideale Soll-Struktur folgende Zusammensetzung:

#### Unternehmensführung

3 Geschäftsführer – ergibt 3 Personen

#### Projektabwicklung

4 Prokurist oder Bereichsleiter

8 Projektleiter

18 Sachbearbeiter – ergibt 30 Personen

#### Assistenz

5 Sekretariat bzw. Assistenz

1 EDV-Mitarbeiter

1 Verwaltung, Praktikanten, Studenten – ergibt 7 Personen

Daraus ergibt sich eine Gesamtzahl von 40 Personen.

Die Struktur des Unternehmens lässt sich folgendermaßen darstellen:

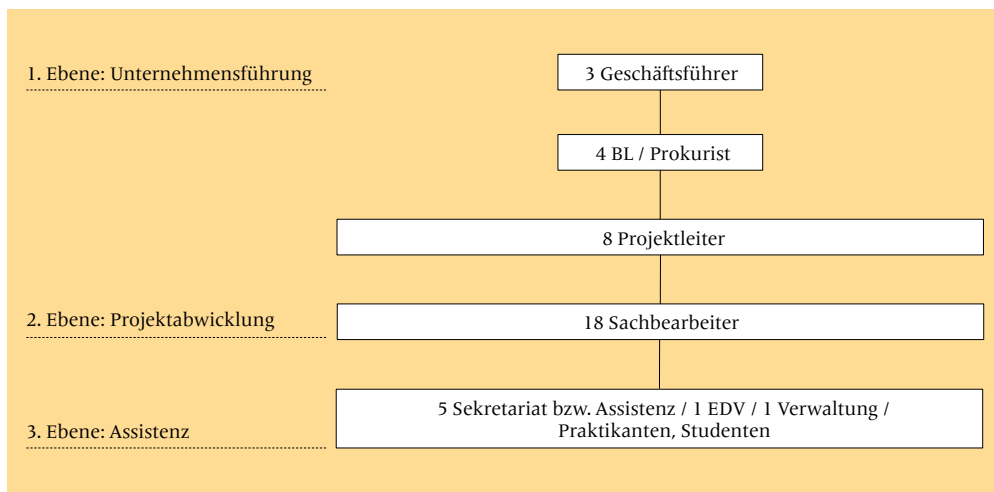


Abb. 3.3 – Unternehmensstruktur Umsatz 5 Mio.

Zu der passenden Anzahl und Zusammensetzung der Mitarbeiter kommt man über die Kennzahlen aus der Kapazitätsplanung.

Es sollte berücksichtigt werden, dass pro 1,5 – 2 Mio. € operativer Unternehmensumsatz ein Geschäftsführer eingeplant werden muss. Bis zu dieser operativen Umsatzgröße kann das Unternehmen noch durch einen Geschäftsführer (welcher in der Regel auch noch operativ tätig ist) geleitet werden. Dazu sollte in jedem Fall ein Stellvertreter bestimmt werden. Liegt der operative Umsatz signifikant über dieser Kennzahl, sollte ein weiterer Geschäftsführer oder ein Prokurist eingesetzt werden.

Die Umsätze pro Mitarbeiter können aus der Kapazitätsplanung abgeleitet werden und geben Aufschluss über die richtige Zusammensetzung der Personalstruktur.

### 3.3.4 Verschiedene Standorte

Wächst ein Unternehmen oder konzentriert sich die Kundenstruktur auf verschiedene Standorte, so können Überlegungen angestellt werden, das Büro auf verschiedene Standorte zu erweitern, um die Nähe zum Kunden auszubauen. Nach einer Studie des IFB [siehe IFB-Studie, 2015] haben 78,5 % aller deutschen Ingenieur- und Architekturbüros nur einen Standort, 11,3 % zwei Standorte und 10,2 % drei oder mehr Standorte.

Um Niederlassungen an weiteren Standorten zu gründen, bietet sich die Einrichtung eines Projektbüros auf der Grundlage von größeren langlaufenden Projekten an diesem Standort an. Aus dieser gefestigten Position heraus können erfahrene Mitarbeiter durch weitere Akquisitionen stetig weiteres Honorarvolumen und Personal aufbauen.

Neben der Gründung einer Niederlassung aus einem Projektbüro heraus, können Niederlassungen auch durch Mitarbeiter aus den eigenen Reihen gegründet werden. Sind in diesem Bereich keine laufenden Projekte und Honorarvolumen vorhanden, muss ein entsprechend höheres Kapital zur Gründungsunterstützung aufgewendet werden. Die Gründung einer Niederlassung aus den eigenen Reihen heraus bietet für erfahrene Mitarbeiter eine Karrierechance, Verantwortung bei dem Aufbau und der Leitung eines Büros zu übernehmen und längerfristig auch die Geschäftsführung zu übernehmen.

### 3.3.5 Beteiligungen

Neben dem Wachstum aus dem eigenen Unternehmen heraus kann auch Wachstum durch eine Beteiligung an anderen Unternehmen generiert werden. Hierbei kann es sich sowohl um strategische Beteiligungen oder auch um Beteiligungen aus fachlichem Hintergrund handeln.

Eine strategische Beteiligung kann aus Überlegungen der Netzwerkerweiterung oder der Möglichkeit der Erweiterung des Kundenkreises erfolgen. Sieht ein Unternehmen durch eine finanzielle Beteiligung (z.B. Übernahmen von Geschäftsanteilen) eine Möglichkeit, mit weiteren potentiellen Kunden in Kontakt zu kommen, so kann sich die Investition einer Beteiligung längerfristig durchaus rechnen.



Im Rahmen einer fachlichen Beteiligung an einem Unternehmen wird auf das Know-how des anderen Unternehmens zugegriffen. Dies dient in der Regel dazu, das eigene Leistungsportfolio um diese Leistungen auszubauen und zu erweitern. Durch die Beteiligung an dem anderen Unternehmen hat man in der Regel auch einen besseren Zugriff auf die Leistungen und Kapazitäten als im klassischen Vertragsverhältnis mit Subunternehmern oder in einer Kooperation.

## 3.4 Verantwortlichkeiten

Auf der Ebene der Unternehmensführung gibt es in Abhängigkeit der Unternehmensgröße in der Regel verschiedene Verantwortungsstufen. So unterscheidet man ab einer mittleren Unternehmensgröße (bei ca. 25 bis 50 Mitarbeitern) zwischen zwei Ebenen der Verantwortlichkeiten in der Unternehmensführung: der Geschäftsführung und der erweiterten Geschäftsleitung (Prokurist, Bereichsleitung etc.).

Zu den Verantwortungsbereichen der Geschäftsführung gehören vornehmlich die Bereiche Projektbetreuung (allerdings nicht die Projektbearbeitung), Büroleitung und Akquisition.

Der Verantwortungsbereich der erweiterten Geschäftsleitung sieht in Teilen vor, Geschäftsführungsaufgaben mit zu übernehmen, in der Personalausbildung mitzuwirken und vor allem Projekte effektiv und gewinnbringend abzuwickeln.

### 3.4.1 Hauptaufgaben und Verantwortlichkeiten Geschäftsführer

Zu den Hauptaufgaben des Geschäftsführers bei mittleren Ingenieur- und Planungsbüros zählen hierbei hauptsächlich folgende Tätigkeitsbereiche:

#### Projekte (Projektbetreuung und -überwachung)

- Projektvorbereitung und -überwachung (z. B. Teilnahme an Kick-off Meetings großer und wichtiger Projekte, Budgetierung der laufenden Projekte)
- Verträge ausarbeiten, prüfen und verhandeln
- Kundenzufriedenheit gewährleisten (kontinuierlicher Kundenkontakt, Rückfragen bei Kunden durch den Geschäftsführer)
- Risikomanagement etablieren (Risikoerkennung, -vermeidung oder -abwehr)
- Gewinn erwirtschaften: Soll-Umsatz mit Eigenleistung, z. B. 15 % Gewinn auf Eigenleistung + Subunternehmerzuschlag
- VIP-Bauherrentertermine während der Leistungserbringung wahrnehmen
- Berichtswesen für die Gesellschafter führen (über Monats- oder Quartalsberichte)

## Unternehmensführung

### Strategie

- Neue Leistungen/Leistungsbereiche im Unternehmen entwickeln
- Neue Standorte aufbauen
- Wachstum generieren (durch Leistungssteigerung oder örtlich)
- Entwickeln und Umsetzen der Unternehmensstrategie (bzw. Gesamtstrategie bei Unternehmensgruppen)

### Personal

- Mitarbeiterentwicklung fördern und Maßnahmen dazu ergreifen
- Gezielte Suche und Einstellung von gutem Personal
- Aus- und Weiterbildung der Mitarbeiter umsetzen
- Geringe Fluktuation fördern
- Regelmäßig Mitarbeitergespräche führen (mind. 1 mal pro Jahr)

### Finanzen

- Erstellung der Jahresplanung des Unternehmens
- Sicherung der Liquidität (z. B. laufend > 20 % des Jahresumsatzes)
- Mitwirken bei der Erstellung des Jahresabschlusses (mit Steuerberater/Wirtschaftsprüfer)
- Pünktliche Rechnungsstellung überwachen und durchsetzen
- Forderungsmanagement im Unternehmen etablieren (z. B. Außenstände > 60 Tage: < 10 % der Forderungen)
- Projektcontrolling im Unternehmen etablieren und durchsetzen

### Akquisition

- Vorträge bei Kunden, Kongressen, Tagungen etc. halten
- Aufträge generieren (Soll-Jahresumsatz akquirieren)
- Veröffentlichungen in verschiedenen Fachzeitschriften platzieren
- Gewinnung neuer Großkunden (für sicheren Auftragsbestand)
- Kundenbeziehungen aufbauen und pflegen

### Öffentlichkeitsarbeit und Marketing

- Berufsbezogene Ehrenämter wahrnehmen
- Kundenveranstaltungen organisieren und durchführen
- Veröffentlichungen in der lokalen Presse platzieren
- Regelmäßige Teilnahme an regionalen gesellschaftlichen Ereignissen
- Macher bzw. Treiber für die Erstellung von Projektflyern, Leistungs- und Bürobroschüren

### Forschung und Entwicklung

- Optimierung der unternehmensinternen Arbeitswerkzeuge
- Beiträge zum unternehmensinternen Wissensmanagement (z. B. über Intranet)

- Neue Dienstleistungen entwickeln und im Unternehmen etablieren
- Zusammenarbeit mit Hochschulen, ggf. Betreuung von Forschungsvorhaben vorantreiben

### 3.4.2 Hauptaufgaben und Verantwortlichkeiten Führungsebene

Zu den Hauptaufgaben der Führungsebene (erweiterte Geschäftsleitung, Prokurist, Bereichsleitung etc.) bei mittleren Ingenieur- und Planungsbüros zählen hierbei hauptsächlich folgende Tätigkeitsbereiche:

#### Projekte (Projektbetreuung und -überwachung)

- Projektanalyse mit Projektleiter
- Projektziele im Vorfeld definieren
- Projekte budgetieren und festlegen
- Mitarbeiter disponieren, Kapazitäten einplanen
- Subunternehmer akquirieren und Verträge vorbereiten
- Kick-off Meetings organisieren und durchführen (Anschubhilfe für anlaufende Projekte leisten)
- Überwachung und Einhaltung von Qualität, Terminen und Kosten innerhalb der Projektarbeit
- Wichtige Bauherrentermine (Präsentationen, Entscheidungssitzungen etc.) während der Leistungserbringung im Projekt wahrnehmen
- Kundenzufriedenheit kontrollieren und sicherstellen (durch Gespräche etc.)
- Wirtschaftlichen Erfolg für das Unternehmen sicherstellen (Soll-Gewinn für den verantworteten Bereich erreichen)
- Konsequentes Projektcontrolling durchführen (Soll-Ist-Vergleich)
- Forderungsmanagement überwachen (Außenstände im Blick behalten und gegebenenfalls entsprechend reagieren)
- Nachtragsmanagement überwachen und forcieren, Nachträge vorbereiten und mit Geschäftsführung abstimmen

#### Übergeordnete Aufgaben (Delegierbare Aufgaben der Geschäftsleitung)

##### Akquisition

- Gezielte Projektakquisition (z.B. beim Kunden, für die man schon einmal gearbeitet hat oder im laufenden Projekt)
- Mitwirken bei der Kaltakquise (mindestens einen neuen Kunden pro Jahr gewinnen, Teilnahme an Terminen mit der Geschäftsführung)
- Vorträge im Zusammenhang mit Bauherren- oder allgemeinen Fachseminaren halten

- Betreuung früherer Kunden, auch während der Zeit ohne Projekte (z. B. 2–4 Mal/Jahr Anruf bzw. Treffen (1 Mal/Jahr). Betreuung der VIP-Kunden muss innerhalb des Büros aufgeteilt werden
- Mitwirken bei der Erstellung und Verhandlung von Angeboten

#### Öffentlichkeitsarbeit und -entwicklung

- Teilnahme an regionalen gesellschaftlichen Ereignissen
- Mitgliedschaft in Fachverbänden
- Aktive Repräsentanz bei projektbezogenen Feierlichkeiten (Grundsteinlegung, Richtfest, Einweihungen, Kundenveranstaltungen)
- Verfassen von mindestens einem Fachaufsatz/Jahr, z. B. über ein interessantes Projekt
- Beiträge für Projektflyer liefern
- Beiträge für Leistungsbroschüren und Bürobroschüren liefern bzw. inhaltliches Mitwirken an entsprechenden Akquisitionsbroschüren

#### Personalführung und -entwicklung

- Fachliche und soziale Betreuung der Mitarbeiter im eigenen Bereich (für gute Arbeitsatmosphäre und Kommunikation innerhalb des Büros sorgen)
- Regelmäßige Teambesprechungen durchführen (auch übergeordnete Informationen an Teammitglieder weitergeben)
- Weiterentwicklung der Mitarbeiter in Zusammenarbeit mit der Geschäftsführung fördern
- Fördermaßnahmen für wichtige Mitarbeiter (High Potenzials) vorschlagen und umsetzen
- Konfliktmanagement innerhalb betreuter Projekte durchführen
- Mitwirken bei der Suche und Einstellung neuer Mitarbeiter
- Mitarbeiter mit schlechter Leistungsperformance erkennen und abbauen (in Zusammenarbeit mit der Geschäftsleitung).

#### Projektcontrolling und Risikomanagement

Jedes Mitglied der Führungsebene ist in seinem Bereich für ein ordnungsgemäßes Projektcontrolling verantwortlich. Darüber hinaus sollte ein Gesamtverantwortlicher (»primus inter pares«) bestimmt werden.

- Mitwirken beim Test und der Implementierung einer geeigneten Projektcontrolling-Software (über EDV-Spezialist)
- Erstellen einer Jahresplanung für den zu leitenden Bereich (nach vorgegebener Kostenstruktur). Vorgabe von Soll-Umsatz der Eigenleistung und Fremdleistungen durch die Geschäftsführung
- Überwachung der aktuellen, fortlaufenden Dateneingabe in das Projektcontrolling-System
- Projektbezogener und bereichsbezogener Soll-Ist-Vergleich der Arbeitskosten
- Projektbezogener und bereichsbezogener Soll-Ist-Vergleich des Gewinns

- Projektbezogener und bereichsbezogener Soll-Ist-Vergleich der offenen Rechnungen (größer x % des Auftragsvolumens)
- Einleiten von Steuerungsmaßnahmen für den Fall einer negativen Abweichung des Ist-Zustandes vom Soll-Zustand
- Information der Projektleiter über die Ergebnisse der Soll-Ist-Vergleiche
- Erstellen eines Monats- oder Quartalsberichtes für die Geschäftsleitung, ggf. mit Verbesserungsvorschlägen

#### Werkzeuge

- Mitwirken bei der kontinuierlichen Verbesserung der unternehmenseigenen Arbeitswerkzeuge in technischer, organisatorischer und betriebswirtschaftlicher Hinsicht
- Überwachung der Mitarbeiter und Mitglieder der Führungsebene auf Anwendung der vorgegebenen Werkzeuge

#### Wissensmanagement und Projektdokumentation

Alle Mitglieder der Führungsebene sind dazu verpflichtet, Beiträge von allgemeinem Interesse für das unternehmensinterne Wissensmanagement (z.B. Intranet) zu leisten:

- Normen und Richtlinienverzeichnis
- Wichtige neue Veröffentlichungen
- Neue Produktinnovationen
- Auswertung von Fachzeitschriften
- Mitwirken bei der internen Weiterbildung
- Übernahme von Fachvorträgen im Kollegenkreis
- Organisation von Fachvorträgen interner und externer Referenten
- Projektdokumentation nach vorgegebenen Muster erstellen bzw. deren Erstellung veranlassen oder Muster hierfür noch entwickeln

#### Organisation

- Bereichseigene Aufbauorganisation entwickeln
- Überwachen der organisatorischen Bürostandards auf Einhaltung, wie z.B. Einsatz der vorgegebenen Software, Schriftverkehr, Tätigkeitsnachweise, Urlaubsregelung etc.
- Organisation und Koordination der Jahresbudgetplanung der einzelnen Bereichsleiter (als Spezialaufgabe eines Mitglieds der Führungsebene), Zusammenstellen und Übergabe an die Geschäftsleitung

EDV (Spezialist mit Sonderaufgabe, z.B. 10 % der Arbeitszeit dafür freistellen)

- Netzwerkpflge durchführen (mögl. mit externen EDV-Spezialisten)
- Veranlassung von Software-Updates
- Einsatz gleicher Hard- und Software an allen Arbeitsplätzen
- Mitwirken beim Einkauf EDV-spezifischer Hard- und Software
- Auswahl und Prüfung neuer, geeigneter Software im Unternehmen
- Einweisung in neue Software im Unternehmen

- Überprüfung auf Einhaltung der bürospezifischen EDV-Standards (Formulare, Schriftverkehr etc.)
- Überwachung Internetnutzung der Mitarbeiter (wenn dies durch die Geschäftsführung reglementiert wird)

Zur Betreuung der EDV im Unternehmen sollte ein jährliches Budget auf Grundlage der aktuellen Ausstattung des Unternehmens gebildet werden und die Budgetverantwortung dem EDV-Spezialisten im Unternehmen übertragen werden. Die nicht verbrauchten Beträge werden dabei auf das neue Geschäftsjahr hinweg übertragen. Das aufgestellte Budget wird dem EDV-Beauftragten zur Verfügung gestellt und von diesem eigenverantwortlich mit Verwendungsnachweis betreut und jährlich mit der Geschäftsführung abgestimmt.

Eine Aufstellung der jährlichen Investitionen sollte dabei folgende Posten enthalten:

- EDV-Hardware (Anzahl PC-Arbeitsplätze mit einer Laufzeit von 4 Jahren)
- Betreuungskosten (Server und Clients gesamt)
- Software (Updates und Investition pro Jahr geschätzt)
- Mobilgeräte (Austausch alle 2 Jahre zzgl. Zubehör etc.)
- Telefonanlage (Betreuung und Hardware bei entsprechendem Zuwachs an Mitarbeitern)
- Sonstige Ausstattung (Fotoapparate, Navigationsgeräte etc. werden pauschal angesetzt)

Die oben angegebenen Punkte ergeben einen Gesamtaufwand pro Jahr, welcher als EDV-Budget angesetzt wird.

### 3.4.3 GmbH – Geschäftsordnung

Sind mehrere Geschäftsführer im Unternehmen tätig und teilen sich diese die Verantwortung der verschiedenen Aufgabenbereiche untereinander auf, so sollten die Verantwortlichkeiten durch eine unternehmensinterne Geschäftsordnung geregelt werden. Diese kann z.B. wie folgt aufgebaut sein:

Geschäftsordnung für die GmbH-Geschäftsführer der Musterfirma GmbH

#### §1 Gesamtverantwortung

(1) Die Geschäftsführer führen die Geschäfte der Gesellschaft nach Maßgabe des Gesetzes, der GmbH-Satzung und dieser Geschäftsordnung. Die Geschäftsführer verpflichten sich zu kollegialer Zusammenarbeit.

(2) Ungeachtet der Geschäftsverteilung gemäß § 2 sind die Geschäftsführer für die Leitung der Gesellschaft gemeinschaftlich verantwortlich und entscheiden in folgenden Fällen grundsätzlich gemeinsam:

- in allen Angelegenheiten, die der Zustimmung der Gesellschafterversammlung bedürfen
- in allen Angelegenheiten, die mehr als einen der in § 2 genannten Geschäftsbereiche betreffen
- in allen Angelegenheiten, in denen ein Geschäftsführer die Entscheidung aller Geschäftsführer beantragt
- in allen Angelegenheiten, die für die Gesellschaft von wesentlicher Bedeutung sind.

## § 2 Geschäftsverteilung

(1) Die Geschäftsbereiche werden unter den Geschäftsführern wie folgt aufgeteilt:

Kaufmännischer Bereich	Herr Mustermann 1
Technischer Bereich	Herr Mustermann 2
Personalwesen	gemeinschaftlich
Unternehmensstrategie	gemeinschaftlich
Interne Organisation/Strukturen	gemeinschaftlich

(2) Jeder Geschäftsführer hat den ihm übertragenen Geschäftsbereich mit der Sorgfalt eines ordentlichen Kaufmanns eigenverantwortlich zu leiten. Die Regelungen gem. § 1 bleiben davon unberührt.

(3) Jeder Geschäftsführer erstellt für seinen Geschäftsbereich vierteljährlich einen schriftlichen Bericht, der über die wesentlichen Maßnahmen und Vorgänge in seinem Bereich erschöpfend Auskunft gibt, und erteilt darüber hinaus weitere Auskünfte, sofern es von einem Mitgeschäftsführer verlangt wird.

(4) Ein gemeinschaftlich verfasster Quartalsbericht des Unternehmens ist innerhalb von 4 Wochen nach Ablauf eines Quartals sämtlichen Gesellschaftern zuzuleiten. Aus diesem Bericht gehen insbesondere die Umsatz- und Kostenentwicklung, der Auftragsbestand und die Personalsituation hervor.

(5) Für den Fall der Abwesenheit regeln die Geschäftsführer ihre gegenseitigen Vertretungen.

## § 3 Gemeinsame Beschlüsse

(1) Die Geschäftsführer treffen ihre gemeinsamen Entscheidungen in gemeinsamen Sitzungen, die regelmäßig, mindestens aber alle zwei Wochen, stattfinden.

(2) Die Geschäftsführer sind beschlussfähig, wenn beide Geschäftsführer an der Sitzung teilnehmen oder durch einen Mitgeschäftsführer durch Vorlage einer schriftlichen Vollmacht vertreten werden. Die Geschäftsführer entscheiden mit der Mehrheit ihrer Stimmen, sofern das Gesetz oder die GmbH-Satzung nicht eine abweichende Mehrheit vorschreiben.

### §4 Zustimmungspflichtige Beschlüsse

Beschlussfassungen der Geschäftsführer über folgende Angelegenheiten bedürfen der vorherigen Zustimmung der Gesellschafterversammlung:

1. die Aufnahme von Bankkrediten über den üblichen Kredit auf dem laufenden Konto hinaus
2. die Erteilung von Prokura und Handlungsvollmacht sowie der Widerruf dieser Vollmachten
3. der Erwerb, die Veräußerung und die Belastung von Grundstücken und grundstücksgleichen Rechten
4. die Übernahme und Aufgabe von Beteiligungen
5. die Errichtung oder Auflösung von Zweigniederlassungen
6. die Veräußerung des Unternehmens im Ganzen
7. die Übernahmen von Bürgschaften und Garantien, soweit es sich nicht um berufsübliche handelt.

Diese Geschäftsordnung ist von den Geschäftsführern und den Gesellschaftern zu unterzeichnen.

Die Geschäftsführer haben jeweils über die durch sie verantworteten Bereiche vierteljährlich einen schriftlichen Bericht zu verfassen. Darüber hinaus muss nach jedem Quartal ein gemeinschaftlich verfasster Quartalsbericht an die Gesellschafter abgegeben werden.

### 3.4.4 D&O-Versicherung

Die D&O-Versicherung (Directors-and-Officers-Versicherung, auch Organ- oder Manager-Haftpflichtversicherung genannt) ist eine Vermögensschadenshaftpflichtversicherung, die von einem Unternehmen für seine Organe und leitenden Angestellten abgeschlossen wird.

Es handelt sich dabei um eine Versicherung zugunsten Dritter, die der Art nach zu den Berufshaftpflichtversicherungen gezählt wird. Der Versicherungsschutz der D&O-Versicherung bezieht sich jedoch nur auf die Organe und Manager des Unternehmens und nicht auf das Unternehmen selbst, welches die D&O-Versicherung für ihre Organe und Manager abschließt. Diese schützt das Privatvermögen der Unternehmensleiter, falls ein Organ wegen einer Pflichtverletzung aufgrund gesetzlicher Bestimmung von der Gesellschaft oder von Dritten in Anspruch genommen wird.

Bestandteile sind hierbei zumeist die gerichtliche und außergerichtliche Abwehr unberechtigter Ansprüche. Dabei übernimmt der Versicherer die Kosten für die Gerichte, Anwälte und Gutachten, sowie gegebenenfalls die Aufwendungen für den entstandenen Schaden.



Die Versicherung umfasst in der Regel die ehemaligen, gegenwärtigen und zukünftigen Mitglieder des Vorstands, Aufsichtsrats, Verwaltungsrats, Beirats und der Geschäftsführung. Weiterhin umfasst der versicherte Personenkreis meist auch die Prokuristen und leitenden Angestellten des Unternehmens.

Es ist darauf zu achten, dass der Versicherungsschutz bei Abschluss auch sämtliche Tochterunternehmen mit einbezieht, welche wirtschaftlich mit dem Unternehmen verbunden sind.

Die D&O-Versicherung bietet somit in erster Linie der Unternehmensleitung einen zusätzlichen Deckungsschutz bei Sorgfaltspflichtverletzungen ohne Vorsatz bzw. wissentlicher Pflichtverletzung im Innen- oder Außenverhältnis und sollte daher in jedem Fall vom Unternehmen für die Geschäftsleitung bzw. die weiteren Organe abgeschlossen werden.

### 3.4.5 Handlungsvollmacht

Im Rahmen des Wachstums eines Unternehmens müssen Verantwortlichkeiten auf mehrere Schultern verteilt werden. In diesem Zuge kann einzelnen Mitarbeitern mit Führungsanspruch beispielsweise eine erweiterte Vollmacht erteilt werden. Dabei bietet sich als Vorstufe zur Prokura zunächst eine Handlungsvollmacht nach § 54 HGB an. Diese kann wie folgt aussehen:

#### Handlungsvollmacht nach § 54 HGB

Herr Mustermann wird mit Wirkung vom (*Datum*) eine Handlungsvollmacht im Sinne des § 54 HGB erteilt.

Er zeichnet im Schriftverkehr mit Dritten mit dem Zusatz »i. V.« (in Vollmacht) für die Musterfirma GmbH.

Die Vollmacht (Handlungsvollmacht) ermächtigt den Mitarbeiter auf alle Geschäfte und Rechtshandlungen, welche der Betrieb seines derartigen Tätigkeitsbereiches oder die Vornahme derartiger Geschäfte gewöhnlich mit sich bringt.

Zur Veräußerung oder Belastung von Grundstücken, zur Eingehung von Wechselverbindlichkeiten, zur Aufnahme von Darlehen, zur Eingehung von Dauerschuldverhältnissen und Prozessführung ist der Mitarbeiter nur berechtigt, wenn ihm eine solche Befugnis im Einzelfall gesondert schriftlich erteilt wird.

Für Geschäfte, Rechtshandlungen, insbesondere für die Abgabe von Angeboten, den Abschluss, die Änderung und Aufhebung von Verträgen jeder Art mit einem Volumen von mehr als 20 000 € bedarf der Mitarbeiter der Zustimmung seines Vorgesetzten.

Für die Freigabe von Zahlungen wird eine Betragsgrenze von 5 000 € festgesetzt. Davon ausgenommen sind von der Geschäftsführung schriftlich freigegebene Budgets.

Weitere Regelungen können durch die Geschäftsführung festgelegt werden.

*(Datum, Unterschrift)*

Im Rahmen dieser Vollmacht wird dem Mitarbeiter mehr Verantwortung übertragen und damit zusammenhängend auch der Handlungsrahmen erweitert. Der Mitarbeiter hat damit die Möglichkeit, in einem begrenzten Rahmen eigenverantwortliche Unternehmensentscheidungen zu treffen. Dies führt zu einer Entlastung der darüber liegenden Führungsebene und setzt Kapazitäten frei. Des Weiteren wird der bevollmächtigte Mitarbeiter motiviert mehr Verantwortung im Unternehmen zu übernehmen.

### 3.4.6 Prokura

Über die Handlungsvollmacht hinaus bietet sich bei einem wachsenden Unternehmen die Vertretung der Geschäftsführung durch entsprechende Mitarbeiter in Form einer Prokura an.

Nach § 49 HGB ermächtigt die Prokura zu allen Arten von gerichtlichen und außergerichtlichen Geschäften und Rechtshandlungen, die der Betrieb eines Handelsgewerbes mit sich bringt. Somit ist der Prokurist im Gegensatz zum Handlungsbevollmächtigten nicht nur auf die Vornahmen der gewöhnlichen Geschäfte beschränkt, sondern kann darüber hinaus auch Kreditgeschäfte tätigen, Angestellte einstellen oder entlassen, Zweigniederlassungen errichten sowie den Geschäftsbereich erweitern etc.

Um die Verantwortlichkeiten des Prokuristen zu beschränken, können im Innenverhältnis entsprechende Regelungen mit einer Beschränkung der Verantwortungen auf bestimmte Bereiche festgelegt werden. Diese können beispielsweise wie folgt formuliert werden:

Die Befugnis des Prokuristen umfasst die Vornahme aller Maßnahmen im Rahmen des gewöhnlichen Geschäftsbetriebs der Gesellschaft in Vertretung des Geschäftsführers. Zur Vornahme von Rechtsgeschäften, welche über den gewöhnlichen Geschäftsbetrieb der Gesellschaft hinausgehen, muss die vorherige Zustimmung des Geschäftsführers eingeholt werden. Dies gilt insbesondere für folgende genannten Geschäfte:

- Investitionsmaßnahmen einschließlich dem Abschluss von Leasingverträgen mit einem Wert von mehr als 1 000 € im Einzelfall
- die Einräumung von Krediten an Kunden
- die Aufnahme von Bankkrediten
- die Einstellung und Kündigung von Angestellten und Aushilfskräften, sowie die Änderung der Vertragsverhältnisse solcher Angestellter
- der Erwerb, die Veräußerung und die Belastung von Grundstücken und grundstücksgleichen Rechten
- die Übernahme und Aufgabe von Beteiligungen
- die Errichtung oder Auflösung von Zweigniederlassungen
- die Veräußerung des Unternehmens im Ganzen

- die Übernahmen von Bürgschaften und Garantien
- die Angebotserstellung über 50 000 € Honorarsumme
- die Freigabe von Zahlungsforderungen an die Gesellschaft, die einen Betrag von 20 000 € netto übersteigen

Neben der Einzelprokura (in der einer einzelnen Person eine Vollmacht erteilt wird, wodurch sie allein vertretungsberechtigt handeln kann) und der Gesamtprokura (in der nur zwei oder mehrere Prokuristen zum gemeinschaftlichen Handeln befugt sind), besteht noch die Möglichkeit einer Niederlassungsprokura bei der Gründung von Zweigniederlassungen. Diese Prokura ist beschränkt auf die jeweilige Niederlassung.

Anders als die Handlungsvollmacht wird die Prokura in das Handelsregister eingetragen. Wie bei allen Vollmachten ist die Unterscheidung zwischen Innen- und Außenverhältnis von grundlegender Bedeutung. Was im Außenverhältnis rechtlich möglich wäre, muss im Innenverhältnis nicht zwangsläufig auch erlaubt sein.

### 3.4.7 Beirat

Je nach Größe eines Unternehmens bzw. in einer Unternehmensgruppe bietet sich die Installation eines Beiratsgremiums an. Dieses dient dazu, die Geschäftsführung bei grundlegenden Entscheidungen zu beraten.

Der Beirat kann durch seine Sicht von außen eine mögliche Betriebsblindheit der Geschäftsleitung verhindern, neue Wege aufzeigen und das Risiko von Fehlentscheidungen verringern. Er übernimmt dabei keine direkten operativen Aufgaben sondern ist nur beratend tätig.

Durch die Einführung eines Beirats können strategische Entscheidungen und Entwicklungen für das Unternehmen hinterfragt und bewertet werden.

### Externes Expertenwissen

Kleine und mittlere Ingenieur- und Planungsbüros verfügen nicht über die Möglichkeiten wie große Konzerne personal- und kostenintensive Stabsstellen in bestimmten Bereichen aufzubauen. Als Ausgleich dazu kann hier ein Beirat wertvolles Fachwissen zu bestimmten Themen wie beispielsweise Unternehmensführung, Finanzierung, Recht und Steuern beitragen.

Beiratsmitglieder sollten daher nach Möglichkeit aus unterschiedlichen sachlichen und beruflichen Richtungen berufen werden, um eine begleitende Beratung in einem möglichst großen Spektrum leisten zu können. Dies bietet der Geschäftsführung die Möglichkeit, sich regelmäßig mit anderen unternehmerisch denkenden, weitzblickenden und erfahrenen Persönlichkeiten auszutauschen.

Die Anzahl der regelmäßigen Sitzungen sollte sich auf einmal pro Geschäftsjahr beschränken und kann in Ausnahmefällen allerdings auch in kurzfristigeren Intervallen erfolgen. Dazu müssen die Beiratsmitglieder regelmäßig mit den dazu notwendigen Unternehmensinformationen versorgt werden, um über die laufende Geschäftstätigkeit des Büros entsprechend umfassend informiert zu sein.

### Zusammensetzung und Vergütung der Beiratsmitglieder

Über die Zusammensetzung und die Anzahl der Beiratsmitglieder entscheiden in der Regel die Gesellschafter des Unternehmens. Eine angemessene Zahl an Beiräten für Büros mittlerer Größe liegt bei 2 bis 3 Mitgliedern.

Die Dauer der Beiratstätigkeit wird in der Regel zunächst auf 3 Jahre ausgelegt, mit einer turnusmäßigen Verlängerungsoption von weiteren 3 Jahren.

Die Beiratstätigkeit sollte auch angemessen vergütet werden. Hierfür ist für das Honorar eines einzelnen Beiratsmitgliedes eine Spannweite von 1 000 € bis 2 000 € pro Sitzung in Abhängigkeit der Unternehmensgröße anzusetzen. Über die konkrete Höhe im Einzelfall entscheidet die Gesellschafterversammlung des jeweiligen Unternehmens.

## 3.5 Nachfolgeregelungen

Im Rahmen der Unternehmensorganisation und eines nachhaltigen Unternehmenscontrollings sollte auch die Nachfolge in einem Ingenieur- oder Planungsbüros rechtzeitig geregelt werden. Dies bietet die Möglichkeit und auch die Notwendigkeit eine langfristige Perspektive für das Büro und natürlich auch für die Mitarbeiter zu gewährleisten. Darüber hinaus ist eine geregelte Unternehmensnachfolge auch ein Signal an die Kunden, als strategisch langfristiger Partner die Geschäftsbeziehungen auszubauen.

### 3.5.1 Personelle Überlegungen

Oftmals kommt bei einzelgeführten Personengesellschaften eine Nachfolge innerhalb der Familie in Frage. Hierbei sollte in erster Linie objektiv bewertet werden, ob die Person fachlich sowie menschlich dafür in Frage kommt und die Fähigkeiten mitbringt, das Unternehmen erfolgreich weiter zu leiten. Es sollten bei der Prüfung dieselben Kriterien bei familieninternen Nachfolgern angelegt werden wie bei Personen, die aus dem Unternehmen heraus die Nachfolge antreten wollen. Letztendlich sollte immer im Sinne des Unternehmens objektiv nach der besten Lösung gesucht werden.

Ist eine Nachfolge durch einen oder mehrere leitende Mitarbeiter angedacht, so sollten diese frühzeitig an die Aufgaben der Unternehmensführung herangeführt werden. Im

Zuge dieses Prozesses können dann auch Unternehmensanteile bzw. Gesellschaftsanteile nach und nach oder als Ganzes abgeben oder veräußert werden.

Sowohl bei einer Nachfolge innerhalb der Familie wie auch bei Mitarbeitern innerhalb des Unternehmens sollte man die Unternehmensleitung einige Jahre parallel laufen lassen und somit einen sanften Übergang finden. Innerhalb dieser Übergangszeit kann der Nachfolger bei bestehenden Kunden eingeführt und bekannt gemacht werden. Nach und nach können dann von der bestehenden Geschäftsführung immer mehr Führungsaufgaben an den potentiellen Nachfolger übertragen werden. Nach dem Übergang an die neue Geschäftsführung kann der ehemalige Büroleiter weiterhin beratend unterstützen, z. B. in Form eines abgeschlossenen Beratervertrages. So können auch persönliche Kontakte längerfristig noch besser genutzt werden. Eine weitere Möglichkeit für den ehemaligen Büroleiter oder Unternehmensgründer bietet die beratende Tätigkeit im Rahmen eines Beiratsgremiums.

### 3.5.2 Gesellschaftsrechtliche Überlegungen

Um einen reibungslosen Übergang der Unternehmensführung hinzubekommen, sollten im Zuge der Überlegungen die Unternehmensstrukturen und die Unternehmensorganisation sowie die rechtliche Gesellschaftsform im Vorfeld entsprechend angepasst werden um beispielsweise die Möglichkeit zu schaffen Gesellschaftsanteile übertragen oder abgeben zu können. Hierbei bietet sich für kleinere und mittlere Büros die Gesellschaftsform der GmbH an, bei größeren Unternehmen möglicherweise die Aktiengesellschaft.

Im Rahmen des Übertrags oder des Verkaufs von Gesellschaftsanteilen ist eine realistische Unternehmensbewertung durchzuführen (siehe hierzu Kapitel 3.6 »Unternehmensbewertung«). Dies kann mit Hilfe des Steuerberaters oder Wirtschaftsprüfers geschehen und bietet die Basis zur Bewertung des Unternehmenswertes. Die verkauften Unternehmensanteile können dann vertraglich geregelt über einen bestimmten Zeitraum mit den jährlichen Gesellschafterausschüttungen zurückbezahlt werden. In der Regel sollte sich der Zeitrahmen für die Rückzahlung der Anteile bei einer regelmäßigen Gewinnausschüttung an die Gesellschafter auf ca. 5 bis maximal 8 Jahre beschränken, in Abhängigkeit von der Höhe der Kaufsumme der Anteile und des jährlichen Unternehmensgewinns.

## 3.6 Unternehmensbewertung

Die Frage nach dem Unternehmenswert stellt sich beispielsweise bei der Übergabe des Unternehmens an einen Nachfolger oder wenn im Zuge der Nachfolgeregelung oder bei Wachstum des Unternehmens weitere Gesellschafter im Unternehmen aufgenommen werden.

Um den Unternehmenswert transparent und objektiv zu bewerten, kann auf standardisierte Verfahren zurückgegriffen werden. Da es hierzu allerdings keine einheitliche Berechnungsmethode gibt, wird der Wert von Steuerberatern und Wirtschaftsprüfern oftmals nur über Faustformeln ermittelt.

Der Wert eines Unternehmens setzt sich in der Regel immer aus einem materiellen und immateriellen Wert zusammen. Da der Substanzwert eines Ingenieur- oder Planungsbüros aufgrund der Dienstleistungsausrichtung in der Regel relativ gering ist (PCs, Firmen-KFZ, wenn dies nicht geleast wird, Büroausstattung etc.) geht es vorwiegend um die Frage des zukünftigen Ertrages, den das Büro erwirtschaften wird. Daher sollte die Bewertung nicht wie bei produzierenden Betrieben (mit einem umfangreichen Maschinenbestand) nach dem Substanzwertverfahren sondern nach der Ertragswertmethode berechnet werden.

### 3.6.1 Substanzwertverfahren

Über das Substanzwertverfahren wird der gegenwärtige Verkehrswert aller materiellen und immateriellen Vermögensgegenständen abzüglich aller Verbindlichkeiten des Unternehmens festgestellt. Da hierbei allerdings das Unternehmensvermögen sehr stark im Vordergrund steht, ist es für Ingenieur- oder Planungsbüro nur bedingt geeignet. Um hier zu vernünftigen Werten zu kommen, sind entsprechende Berechnungsfaktoren anzusetzen.

Vorteile des Substanzwertverfahrens

- Erlaubt Aufschlüsse über künftige notwendige Investitionen eines Unternehmens
- Durch hohe Standardisierung ist eine einfache Handhabung möglich
- Besonders gut geeignet bei Unternehmensliquidationen

Nachteile des Substanzwertverfahrens

- Die immateriellen Vermögenswerte sind sehr schwierig bewertbar
- Es ist eine fundierte Kenntnis aller Wiederbeschaffungswerte sowie ein technisches Verständnis erforderlich
- Das Unternehmen ist aufgrund der Substanzbetrachtung sehr stark vergangenheitsorientiert

### 3.6.2 Ertragswertmethode

Bei einem Ingenieur- oder Planungsbüro ist sinnvollerweise die Ertragswertmethode anzusetzen. Hierbei handelt es sich um das Ertragswertverfahren nach IDW-Richtlinien [vgl. Institut der Wirtschaftsprüfer, IDW S1 – Grundsätze zur Durchführung von Unternehmensbewertungen], welches sich etabliert hat, um auch Unternehmenswerte von Dienstleistungsbranchen abzuschätzen. Es basiert auf detaillierten Planungen künftiger Erträge und Zahlungsströme eines Unternehmens.

Vorteile der Ertragswertmethode

- Sie stellt ein zukunftsorientiertes Bewertungsverfahren über Prognosewerte dar
- Bietet klare Richtlinien und Standards, die transparent und nachvollziehbar sind
- Ist ein allgemein bekanntes und in Fachkreisen anerkanntes Bewertungsverfahren
- Die Berechnungsmethoden sind wissenschaftlich fundiert

Nachteile

- Es entsteht ein erhöhter Prognoseaufwand durch Abschätzung der zukünftigen Erträge und bei der Beurteilung des Risikoaufschlags

Dabei wird der Büroertrag mit einem Kapitalisierungsfaktor multipliziert. Dieser berechnet sich über den Ertrag dividiert durch einen Basiszins (veröffentlicht durch die Bundesbank) zzgl. einem Risikoaufschlag:

$$\text{Ertragswert} = \frac{\text{künftiger Ertragsüberschuss} \times 100}{\text{Kapitalisierungszins}}$$

Der künftige Ertragsüberschuss kann über eine Betrachtung der vergangenen Jahre sowie die Prognosen des Auftrags- und Akquisitionspotenzials (siehe hierzu Kapitel 2.11 »Akquisitionsplanung«) abgeschätzt werden. Hierbei kann es sich natürlich nur um grobe Schätzwerte handeln.

Der Kapitalisierungszins setzt sich aus verschiedenen Faktoren zusammen und wird wie folgt berechnet, wobei die entsprechenden Zahlen natürlich unternehmensbedingt variieren können und hier nur Richtwerte darstellen:

Risikoloser Zinssatz für Bundesobligationen (langfristig festverzinsliche Wertpapiere):	3,0 %
Immobilitätszuschlag:	2,5 %
Abzug für Inflationsschutz:	– 0,5 %
Risikozuschlag (Ingenieur- und Planungsbüros):	~ 15,0 %

Damit ergibt sich für ein Ingenieur- und Planungsbüro in diesem Fall mit einem Kapitalisierungszins von 5 % (für langfristig festverzinsliche Wertpapiere) und 15 % Risikozuschlagsfaktor in der Summe ein Kapitalisierungszinssatz von 20 %.

Bei der Ermittlung des Kapitalisierungszinssatzes ist mit einem entsprechenden Risikozuschlagsfaktor zu rechnen, der maßgeblichen Einfluss auf den Unternehmenswert hat. Die Bestimmung dieses Risikozuschlages wird beeinflusst von unterschiedlichen Faktoren wie beispielsweise die Entwicklung der zukünftigen Überschüsse (Gewinnschwankungen), die Finanzierungsstruktur des Unternehmens, die Rechtsform, die

Unternehmensbranche mit den Wettbewerbsverhältnissen, die interne Organisationsstruktur, die Unternehmenskultur und die Wiederverkäuflichkeit.

### 3.6.3 Beispielberechnung

Ingenieurbüro mit 18 Mitarbeitern (110 000 € Umsatz pro MA)

GmbH – Umsatz insgesamt 2,0 Mio. €

Unternehmensgewinn: 15 % von 2,0 Mio. € = 300 000 €

(durchschnittliche Werte über die letzten Jahre)

Damit ergibt sich bei einem Unternehmen mit einem Umsatz von 2 Mio. und 15 % Umsatzrendite ein Ertrag von 300 000 € (gerechnet nach Steuern).

Der Ertragswert berechnet sich auf  $300\,000\text{ €} \times 100/20 = 1,5\text{ Mio. €}$  und stellt somit einen Unternehmenswert von 1,5 Mio. € dar.

Bei einer Ausschüttung des gesamten Ertrages von 300 000 € pro Jahr ergibt sich nach Steuern (abzüglich 25 % Kapitalertragssteuer) eine Amortisationszeit von ca. 6,5 Jahren bei gleichbleibender Ertragslage (realistischer Wert). Der Zeitrahmen für die Rückzahlung bei gleichbleibender Ertragslage und regelmäßigen Gewinnausschüttungen sollte sich in der Regel auf ca. 5 bis maximal 8 Jahre beschränken. Somit stellt der errechnete Unternehmenswert von 1,5 Mio. € durchaus einen realistischen Wert dar.

Bei der Einschätzung eines realistischen Unternehmenswertes ist neben der Betrachtung der betriebswirtschaftlichen Situation des Büros (Betrachtung der letzten Jahre über eine Gewichtung der Ertragswerte) auch eine realistische Analyse der Zukunftsaussichten durchzuführen. Hier spielen neben der monetären Betrachtung auch die qualitativen Faktoren mit hinein: Kundenstruktur, Mitarbeiterqualifikation, strukturiertes Vertragswesen, installiertes Controlling, Wettbewerbsbetrachtung und die Akquisitionsleistungen, Geschäftsfelder, in denen das Unternehmen tätig ist.

Die zuvor aufgeführten Faktoren müssen bei der Einschätzung des Unternehmenswertes mit dem tatsächlich errechneten Wert verglichen und möglicherweise über entsprechende Abschlagswerte auf einen realistischen Marktwert angepasst werden.

## 3.7 Unternehmensleitbild

Jedes Unternehmen basiert auf Grundwerten und folgt bestimmten Grundprinzipien, nach denen es handelt. Um diese sowohl den Mitarbeitern als auch den Kunden und der Öffentlichkeit zu vermitteln, bietet es sich an, das Selbstverständnis und die Grundprinzipien des eigenen Unternehmens in einem Unternehmensleitbild zu beschreiben. Es sollte Antworten auf folgende Fragen geben:



### *Wofür steht das Unternehmen?*

Das Leitbild beschreibt, welche Werte und welches Selbstverständnis das Unternehmen im Umgang mit den Mitarbeitern und den Kunden hat. Hier können Ingenieur- und Planungsbüros sich durch die meist flachen Hierarchieebenen mit einem offenen und kollegialen Umgang unter den Kollegen von den Wettbewerbern abgrenzen. Durch die meist nicht überorganisierten, unbürokratischen Strukturen kleiner und mittlerer Büros kann meist auch ein sehr vertrauensvolles Verhältnis zu den Kunden und somit auch eine stärkere Kundenbindung erreicht werden.

### *Was wollen wir im Unternehmen erreichen?*

Das Leitbild beschreibt das Ziel, das mit dem Unternehmen erreicht werden soll. Meist ist dies in einem Ingenieur- und Planungsbüro nicht konkret formuliert und eine langfristige Strategie nicht festgelegt. Daher sollte man sich Gedanken machen, wohin sich das Unternehmen entwickeln soll. Ist weiteres Wachstum und somit die Chance auf größere Aufträge oder eher eine Nischenstrategie in besonderen Spezialdisziplinen angedacht? Hierbei hat die Unternehmensstruktur, das Know-how und die Kunden- und Projektstruktur maßgeblichen Einfluss auf die Strategieformulierung.

### *Wie wollen wir es erreichen?*

Das Leitbild beschreibt, welche Grundprinzipien im Unternehmen vorherrschen und wie die Umsetzung einer langfristigen Strategie im Unternehmen geplant ist. Gerade in kleineren und mittleren Bürogrößen kann die Umsetzung nicht »von oben herab« angeordnet werden. Es ist wichtig, dass alle Mitarbeiter hinter der Entwicklung des Unternehmens stehen, diese verinnerlicht haben und auch bereit sind, diese umzusetzen.

## 3.7.1 Ziele eines Leitbilds

Das Leitbild veranschaulicht die Ziele und Werte eines Unternehmens und gibt den Mitarbeitern einen Handlungsrahmen vor. Sie bekommen damit eine Vorstellung von der Unternehmensidentität, den Zielen, den Werten und der Strategie des Unternehmens. Die bewusste Darstellung dieser Punkte motiviert und bindet die Mitarbeiter an das Unternehmen. Sie erfahren dadurch, warum und wie sie ihre Aufgaben bearbeiten sollen. Die Mitarbeiter sollen durch das Leitbild für die Unternehmensziele begeistert werden.

Des Weiteren trägt das Unternehmensleitbild zur positiven Außendarstellung bei. Das Unternehmen kann sich dadurch von den Wettbewerbern abheben, wobei die Zielgruppen Kunden, Geschäftspartner und potenzielle Mitarbeiter sind.

Kunden sollen vom Unternehmen und den Dienstleistungen und damit einer zukünftigen Zusammenarbeit überzeugt werden. Potenzielle neue Mitarbeiter können sich ein Bild von den Unternehmenswerten machen und mit den eigenen Werten abgleichen.

### 3.7.2 Auswirkungen des Leitbilds

Die Auswirkungen einer erfolgreichen Einführung des Unternehmensleitbilds sind nicht zuletzt auch motivierte Mitarbeiter, die gerne im Unternehmen arbeiten und zur Weiterentwicklung beitragen wollen. Dazu ist es erforderlich, diese bei der Erstellung des Leitbildes mit einzubeziehen. Darüber hinaus entstehen mit der Entwicklung des Leitbildes auch die Grundlagen für die Unternehmensziele und Strategien, aus welchen sich eine klare und unverwechselbare Unternehmensidentität herausbilden kann. Als Leitfaden dient es dazu, Entscheidungshilfen für Führungskräfte sowie Hilfestellung in Konfliktsituationen zu geben.

### 3.7.3 Bestandteile des Leitbilds

Ein umfassendes Leitbild sollte folgende Kernaussagen beinhalten:

- Eine kurze und prägnante Aussage, welche den Kunden und potenziellen Mitarbeitern die Leistungen und das Selbstverständnis des Unternehmens verdeutlicht.
- Eine Aussage zum Selbstverständnis des Unternehmens, welche den Kunden und Mitarbeitern verdeutlicht, wofür das Unternehmen steht. Hierbei sollte die Einzigartigkeit und Unterscheidung des Unternehmens zu den Wettbewerbern im Vordergrund stehen.
- Die Grundwerte und Grundprinzipien, die etwas über den kollegialen Umgang der Mitarbeiter untereinander aussagen.

### 3.7.4 Checkliste zu den Leitbildinhalten

#### *Allgemeine Fragen*

- Von welcher Vision fühlen wir uns getrieben?
- Welche Werte und Grundprinzipien haben wir?
- Welchen Zweck verfolgen wir mit unserem Unternehmen?
- Welche Kernkompetenzen haben wir in unserem Unternehmen?
- Wie gewährleisten wir die Qualität unserer Arbeitsergebnisse?

#### *Fragen zum Innenverhältnis*

- Wie kommunizieren wir untereinander?
- Wie motivieren wir uns und unsere Mitarbeiter?
- Wie sieht die Zusammenarbeit im Unternehmen aus?
- Wie führen wir unser Unternehmen?
- Wie vereinbaren wir welche Ziele?
- Wie üben wir Kritik?
- Wie lösen wir Konflikte?
- Welcher Leitgedanke leitet uns?

### *Fragen zum Außenverhältnis*

- Welches Wachstum streben wir an?
- Wie stellen wir unsere Kunden zufrieden?
- Wie gehen wir mit Beschwerden um?
- Wie verhalten wir uns unseren Mitbewerbern gegenüber?
- Was bedeutet gesellschaftliche Verantwortung für uns?
- Wie beurteilen uns unsere Kunden?
- Wie werden wir in der Öffentlichkeit wahrgenommen?

### *Fragen zur zukünftigen Entwicklung*

- Was wollen wir im Innenverhältnis verändern?
- Was wollen wir im Außenverhältnis verändern?

## 3.8 Öffentlichkeitsarbeit und Marketing

Viele Büros arbeiten an interessanten Projekten, tragen mit ihrem speziellen Know-how dazu bei, dass das Projekt erfolgreich abgeschlossen wird, die Resonanz auf die geleistete Arbeit beim Kunden und den Projektbeteiligten ist durchweg positiv. Das Projekt wird abgeschlossen und abgerechnet und wie im »Hamsterrad« geht es mit dem nächsten Projekt weiter.

### *»Tue Gutes und rede darüber«*

Ohne die entsprechende Werbung und Öffentlichkeitsarbeit sowie ein professionelles Marketing kommt heute eigentlich kein mittelständisches Büro mehr aus. Allerdings wird diese Erkenntnis oftmals verkannt oder die Möglichkeiten werden aufgrund von Zeitmangel oder mangelndem Verständnis über die Notwendigkeit nur unzureichend umgesetzt.

### 3.8.1 Homepage

Die Eigenwerbung eines Büros fängt schon mit der professionellen Darstellung der Homepage an. Hierbei zeigt sich schon, wie das Büro in der Außendarstellung auftritt, welche Projekte bearbeitet werden und welcher Kundenkreis damit angesprochen werden soll. Dabei sollte man die unternehmenseigene Homepage mit aktuellen Themen und Projekten pflegen, damit die regelmäßigen Besuchszahlen steigen.

Ein professioneller Internetauftritt ist oftmals die erste Visitenkarte eines Unternehmens, welche der Kunde zu sehen bekommt. Daher ist es ratsam, diese in Zusammenarbeit mit professionellen Grafikern und Programmierern zu erstellen. Das Gleiche gilt für Visi-

tenkarten, Briefe, Logos, Informationsbroschüren etc. Je professioneller die Darstellung, desto einfacher ist der Zugang zu einem bestimmten Kundenkreis.

Um die Frequenz der Zugriffe auf die eigene Homepage zu erhöhen, können beispielsweise interessante aktuelle Projekte mit einer Verlinkung auf eine Projekt-Webcam beworben werden. Des Weiteren können aktuell anstehende Vergaben auf der Homepage platziert werden. Darüber hinaus sollte in einer Rubrik »Aktuelles« laufend Neues vorgestellt werden (z. B. Spatenstich, Eröffnungen, Wettbewerbe, Unternehmensinternes etc.), um die Dynamik im Unternehmen zu signalisieren.

### 3.8.2 Verbände und Gremien

Es liegt nahe, über die eigene Fachkenntnis seine Bekanntheit durch die Mitarbeit in Verbänden und Gremien zu erhöhen. Durch die Mitgliedschaften in Fachverbänden wird zum einen der Bekanntheitsgrad der Personen und damit auch des Büros erhöht, zum anderen zeugt die Mitarbeit in Fachausschüssen von einer gewissen Fachkenntnis, welche wiederum beim Kunden werbewirksam dargestellt werden kann.

### 3.8.3 Pressearbeit

Dasselbe gilt für die Veröffentlichung von Fachartikeln in einschlägigen Fachzeitschriften. Diese können neben der Veröffentlichung auch als Werbeinstrument genutzt werden, um beispielsweise einen bestimmten Kundenkreis damit gezielt anzusprechen.

Eine weitverbreitete Möglichkeit, in der regionalen Presse werbewirksam aufzutreten ist die Veröffentlichung in Zeitungsanzeigen in Form einer Anzeige bei aktuell fertiggestellten Projekten.

Darüber hinaus kann man versuchen, Kontakt zu den jeweiligen Redakteuren der Regionalpresse aufzunehmen und einen Zeitungsartikel über ein interessantes Projekt oder eine spezielle Dienstleistung zu platzieren. Solche Artikel, mit einer subtilen Werbebotschaft versehen, können einem Büro regional zu sehr großer Aufmerksamkeit verhelfen.

In Abhängigkeit der eigenen Unternehmensgröße kann dies teilweise mit eigenen Mitarbeitern oder möglicherweise über eine externe PR-Agentur unterstützt werden.

### 3.8.4 Kundeninformationen

Abgesehen von der indirekten Werbung müssen bestehende und potentielle Kunden auch direkt angesprochen werden. Diese Kundeninformation kann auf verschiedene Weise erfolgen. Neben Briefen zu aktuellen Ereignissen können beispielsweise auch regelmäßig Informationskarten mit aktuellen Projekten oder Leistungen an die Kunden versendet werden. Hierbei muss man allerdings auf eine ausgeglichene Intensität achten,

der Kunde sollte nicht das Gefühl haben, mit Büroinformationen »überhäuft« zu werden. Regelmäßige Informationsschreiben oder Projektflyer bzw. -karten sollten daher maximal halbjährlich versendet werden. Drüber hinaus kommt noch die obligatorische Weihnachtspost hinzu. Manche Büros gehen auch dazu über, neben der Weihnachtspost Briefe z. B. zu Ostern zu verschicken, um sich von den Wettbewerbern abzugrenzen.

Die Büroinformation über Leistungs- und Bürobroschüren wird eher bei der persönlichen Vorstellung des Büros beim Kunden oder als Beilage von Akquisitionsbriefen verwendet. Zusätzlich können noch Newsletter über Neuigkeiten im Büro wie z. B. interessante Projekte, neue Mitarbeiter oder Leistungen etc. versendet werden. Allerdings gilt hierbei analog zur Homepage und den sonstigen Werbemitteln, dass diese eine hohe Professionalität aufweisen sollten.

Neben den Printmedien bieten sich zur Kundenbindung und Neuakquisition von potentiellen Kunden auch Kundenveranstaltungen im eigenen Hause an. Diese können als Fachseminare ganztags oder abends mit einer anschließenden kleinen Verpflegung beworben werden. So hat man zum einen die Möglichkeit, die Fachkenntnis des Büros professionell zu präsentieren, andererseits kann man sich in ungezwungenem Rahmen mit seinen Kunden austauschen.

Auch hier sollte man sich zur Unterstützung einer professionellen PR-Agentur bedienen.

### 3.8.5 Vorträge und Messen

Ein weiterer Weg, um die Bekanntheit seines Büros zu steigern, kann über Vorträge auf Kongressen und Tagungen sowie als Dozent bei externen Seminaren erreicht werden. Finden sich hier spezielle Themen, bei denen das eigene Büro professionell aufgestellt ist und mit seiner Fachkompetenz werben kann, so spricht sich eine regelmäßige Teilnahme als Referent bei etablierten Veranstaltungen innerhalb der Branche auch bei Kunden sehr schnell herum.

Auch Vorträge in Hochschulen, sowie Vorlesungen und die Betreuung von Forschungsarbeiten können zur Bekanntheit eines Ingenieur- und Planungsbüros maßgeblich beitragen.

Darüber hinaus bieten auch Messen eine geeignete Plattform, um sich entsprechend darzustellen. Messeauftritte sollten allerdings professionell geplant und organisiert werden, um eine ordentliche Kosten-Nutzen-Relation zu erreichen.

## Wer ist für was verantwortlich?

Öffentlichkeitsarbeit und Marketing liegt im Verantwortungsbereich der Geschäftsleitung und wird somit auch in den Zielvereinbarungen der Geschäftsführung und der erweiterten Geschäftsleitung festgelegt (siehe hierzu auch Kapitel 3.4 »Verantwortlichkeiten«):

Öffentlichkeitsarbeit und Marketing durch die Geschäftsführung

- Veröffentlichungen in Fachzeitschriften platzieren
- Berufsbezogene Ehrenämter wahrnehmen
- Kundenveranstaltungen organisieren und durchführen
- Veröffentlichungen in der lokalen Presse platzieren
- Regelmäßige Teilnahme an regionalen gesellschaftlichen Ereignissen
- Macher bzw. Treiber für die Erstellung von Projektflyern, Leistungs- und Bürobroschüren

Öffentlichkeitsarbeit und Marketing durch die erweiterte Geschäftsleitung

- Teilnahme an regionalen gesellschaftlichen Ereignissen
- Mitgliedschaft in Fachverbänden
- Aktive Repräsentanz bei projektbezogenen Feierlichkeiten (Grundsteinlegung, Richtfest, Einweihungen, Kundenveranstaltungen)
- Verfassen von mindestens einem Fachaufsatz/Jahr, z. B. über ein interessantes Projekt
- Beiträge für Projektflyer liefern
- Beiträge für Leistungsbroschüren und Bürobroschüren liefern bzw. inhaltliches Mitwirken an entsprechenden Akquisitionsbroschüren

## 3.9 Workflows und Vorlagen

Um Prozesse im Ingenieur- und Planungsbüro zu standardisieren und damit die Effizienz in der Bearbeitung zu erhöhen, bietet sich die Erarbeitung von Workflows und standardisierten Vorlagen an. Dadurch kann die Qualität der Arbeitsergebnisse gesteigert sowie eine fehlerhafte Bearbeitung bestimmter Vorgänge reduziert werden. Dies ist als ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess im Unternehmen zu sehen.

Um eine entsprechende Standardisierung immer wiederkehrender Arbeitsabläufe zu erreichen, muss zunächst eine Ordnerstruktur und Verantwortungsstruktur im Unternehmen festgelegt und dokumentiert werden. Besonders gut geeignet sind dabei beispielsweise die Arbeitsprozesse der Rechnungsstellung, welche im Rahmen eines strukturierten Projekt- und Unternehmenscontrollings ständig auftreten.

Hierbei müssen zunächst Vorlagen für Rechnungen (Abschlagszahlungen, Einzelrechnungen und Schlussrechnung) erstellt werden, um danach an die Unternehmensorganisation angepasste Workflows entwickeln zu können. Als Beispiel sind nachfolgend Workflows für verschiedene Arten der Rechnungsstellung dargestellt.

### 3.9.1 Workflows für Debitorenrechnungen

Bei der Planung der Rechnungsstellung werden zunächst die zu stellenden Rechnungen projektweise in Abstimmung zwischen Projektleitung und Geschäftsführung geplant und in die Rechnungsstellungsliste eingetragen.

Nach Rechnungsstellung mit Rechnungsnummer durch die Buchhaltung, werden die gestellten Rechnungen in der Rechnungsstellungsliste angepasst. Nach Zahlung der Rechnungen werden die Zahlungseingänge in der Rechnungsstellungsliste ergänzt.

Um eine einheitliche Bearbeitung der Rechnungsstellung zu gewährleisten, sollten als Vorlage Muster-Rechnungen erstellt werden, auf welche die Projektleiter bei der Rechnungsstellung zugreifen können:

- Rechnungen nach HOAI oder AHO (nach Leistungsstand, ggf. Abstimmung mit GF)
- Rechnungen nach Zahlungsplan
- Sonderrechnungen nach Aufwand

### 3.9.2 Workflow für Rechnungen nach HOAI/AHO

Dieser Workflow kann für Rechnungen angewendet werden, welche nach Leistungsfortschritt innerhalb der Leistungsphasen nach HOAI oder AHO gestellt werden:

gilt für 1. Rechnung pro Projekt:

PL druckt Vorlage »Blanco-Honorarrechnung nach HOAI/AHO« aus und ergänzt

- Rechnungsanschrift
- Bauvorhaben
- Projekt-Nr.
- Leistungszeitraum
- anrechenbare Kosten
- Prozentpunkte
- evtl. Nebenkosten

gilt für Folgerechnungen:

PL druckt 1. (oder zuletzt gestellte) Rechnung aus und trägt Änderungen ein und gibt dieses Rechnungskonzept an Buha zur Reinschrift

Buha schickt RE an Sekretariat zum Ausdruck

Sekr. legt Rechnung PL zur Unterschrift vor  
legt Rechnung GF zur Unterschrift vor  
kopiert und scannt Rechnung, Ablage EDV  
verteilt diese an Buha, PL und GF (inkl. Ablage in GF-Ordner)  
versendet Originalrechnung per Post

### 3.9.3 Workflow für Rechnungen nach Zahlungsplan

Dieser Workflow kann für Rechnungen angewendet werden, welche nach einem vertraglich vereinbarten Zahlungsplan gestellt werden:

gilt für 1. Rechnung pro Projekt:

PL druckt Vorlage »Blanco-Honorarrechnung nach Zahlungsplan« aus und ergänzt

- Rechnungsanschrift
- Bauvorhaben
- Projekt-Nr.
- Leistungszeitraum

PL leitet Rechnungskonzept bis spätestens 25. des Monats an Buchhaltung weiter

gilt für Folgerechnungen:

Buha schickt bis 25. des Monats Rechnung per mail an PL

PL schickt bis 27. des Monats o.k. per mail oder gibt Änderungen an Buha

Buha schickt RE an Sekretariat zum Ausdruck

Sekr. legt Rechnung PL zur Unterschrift vor

legt Rechnung GF zur Unterschrift vor

kopiert und scannt Rechnung, Ablage EDV

verteilt diese an Buha, PL und GF (inkl. Ablage in GF-Ordner)

versendet Originalrechnung per Post

### 3.9.4 Workflow für Rechnungen nach Aufwand

Dieser Workflow kann für Rechnungen angewendet werden, welche nach tatsächlichem Aufwand gestellt werden. Dies gilt nur bei der 1. Rechnung pro Projekt, da in der Buchhaltung zu diesem Zeitpunkt in der Regel keine Unterlagen vorliegen. Die Folge-rechnungen werden dann lt. Rechnungsstellungsliste von der Buchhaltung erstellt:

PL druckt Vorlage »Blanco-Honorarrechnung nach Aufwand« aus und ergänzt

- Rechnungsanschrift
- Bauvorhaben
- Projekt-Nr.
- Leistungszeitraum
- Stunden
- Stundensatz
- evtl. Nebenkosten
- Angabe, ob Stundenliste als Anlage mitgeschickt wird



PL	leitet Rechnungskonzept an Buchhaltung weiter
Buha	schickt RE an Sekretariat zum Ausdruck
Sekr.	legt Rechnung SPM zur Unterschrift vor legt Rechnung GF zur Unterschrift vor kopiert und scannt Rechnung, Ablage EDV verteilt diese an Buha, PL und GF (inkl. Ablage in GF-Ordner) versendet Originalrechnung per Post

### 3.9.5 Workflow Subunternehmerrechnungen

Nachfolgend ist ein standardisierter Workflow für den Eingang und die Bearbeitung von Subunternehmerrechnungen dargestellt. Aus steuerrechtlichen Gründen sollten die Originalrechnungen der Subunternehmer nach Eingang zunächst immer direkt an die Buchhaltung weitergeleitet werden, bevor sie durch die jeweiligen Projektleiter geprüft und freigegeben werden:

Sekr.	Eingangsprüfung, Stempel, Projektnummer, Rechnungseingangsbuch Weiterleitung Original an Buha, Kopie an PL
PL	fachliche Prüfung und Weiterleitung an GF
GF	Freigabe und Weiterleitung an Sekretariat
Sekr.	kopieren und ablegen in Vertragsordner scannen und ablegen in EDV (Honorarordner) Eintrag ins Rechnungseingangsbuch mit Datum und Prüfsumme Weiterleitung an Buchhaltung zur Bezahlung
Buha	Bezahlung der Rechnung

# 4

## PERSONAL- MANAGEMENT

## 4.1 Verantwortungsstruktur

Die Verantwortungsstrukturen innerhalb eines Ingenieur- oder Planungsbüros müssen je nach Umsatz und Unternehmensgröße der entsprechenden Personalstruktur angepasst werden (siehe hierzu auch Kapitel 3.3 »Unternehmensstrukturen«). Aus der idealen Unternehmensstruktur leitet sich daher auch die personelle Verantwortungsstruktur ab.

Bei kleineren bis mittleren Büros können die Verantwortlichkeiten in der Regel in drei Ebenen aufgeteilt werden (in Abhängigkeit der jeweiligen Unternehmensgröße und -struktur):

1. Ebene Unternehmensführung
  - Geschäftsführer (GF)
  - Stellvertretender Geschäftsführer (Stlv. GF)
  - evtl. einzelne Prokuristen oder Bereichsleiter (BL)
2. Ebene Projektabwicklung
  - Prokuristen bzw. Bereichsleiter (BL)
  - Projektleiter (PL)
  - Sachbearbeiter (SB)
3. Ebene Assistenz
  - Sekretariat
  - Verwaltung
  - EDV
  - Praktikanten
  - Studenten

Im Zuge der Abwicklung größerer Projekte können temporär übergreifende projekt- bzw. fachbereichsbezogene Verantwortungsstrukturen im Unternehmen aufgebaut werden. Um die Bearbeitung von Projekten mit der idealen fachlichen Besetzung zu gewährleisten, bieten sich z. B. Teams mit einem verantwortlichen Teamleiter, einem Stellvertreter und mehreren Mitarbeitern unterschiedlichster Ebenen aus der Projektabwicklung und Assistenz an. Diese Teams können je nach Anforderung auch in der Verantwortung und Zusammensetzung variieren.

Da in Ingenieur- oder Planungsbüros das Projektgeschäft den größten Teil der Bearbeitung einnimmt, sollten daher die Grundstrukturen und Verantwortlichkeiten im Unternehmen so festgelegt werden, dass innerhalb dieser Strukturen flexibel auf individuelle Projektanforderungen mit entsprechenden Anpassungen reagiert werden kann.

## 4.2 Mitarbeiterakquisition

Der Fachkräftemangel trifft die meisten Ingenieur- und Planungsbüros empfindlich. Laut dem Ergebnis der INGBW-Konjunkturumfrage von 04/2015 [vgl. INGBW aktuell 04/2015 Beilage zum Deutschen Ingenieurblatt 04/2015] bleibt der Fachkräftemangel mit einem Umfragewert von 78 % weiterhin die Hauptsorge der Unternehmen. 33 % gaben laut Umfrage an, dass der Fachkräftemangel aktuell noch stärker als Hauptrisiko Nummer eins für die wirtschaftliche Entwicklung des Unternehmens gewertet wird. In einer Konjunkturumfrage des VBI [Verband Beratender Ingenieure – Konjunkturumfrage 2015] geben 76 % der Unternehmen an, vakante Ingenieurstellen nicht schnell und qualifiziert besetzen zu können. Laut einer IFB-Studie [IFB-Studie, 2015] schätzen Unternehmen ihren Personalbedarf im Bereich der festangestellten Ingenieure und Architekten mit 44,4 % zukünftig eher größer als aktuell ein, 49,7 % der Büros sehen den Bedarf eher gleichbleibend.

Umso wichtiger ist es für Unternehmen, geeignete qualifizierte Mitarbeiter zu bekommen und zu entwickeln. Hierbei stehen Ingenieurbüros in großer Konkurrenzsituation mit Industrieunternehmen, welche sich in der Regel schon alleine durch höhere Gehälter einen Vorteil gegenüber kleineren Büros verschaffen können.

Zunächst ist daher ein genaues Anforderungsprofil an gesuchten Mitarbeitern die Grundlage für jede erfolgreiche Suche nach geeigneten Bewerbern.

Ein wesentlicher Erfolgsfaktor ist die soziale Kompetenz und Kommunikationsfähigkeit, die für ein Ingenieurbüro neben der fachlichen Kompetenz die Schlüsselfaktoren für den Erfolg darstellen. Darüber hinaus sind Eigenschaften wie Engagement und Eigeninitiative sowie eigenverantwortliches, selbstständiges Arbeiten weitere wichtige Eigenschaften, welche potentielle neue Mitarbeiter mitbringen sollten.

Da eine ausgeglichene Work-Life-Balance für potentielle Bewerber neben interessanten Projekten und eigenverantwortlichem Arbeiten oft ein wichtiges Kriterium darstellt, bietet dies neben flachen Hierarchien und schnellen Karrieremöglichkeiten damit eine Chance für mittelständische Ingenieurbüros, motivierte Mitarbeiter für sich zu gewinnen.

Die Möglichkeiten zur Mitarbeitergewinnung sind sehr vielfältig und sollten daher über die konventionellen Wege hinaus auch entsprechend genutzt werden:

### 4.2.1 Hochschulen

Zunächst bietet sich an, den Kontakt zu Hochschulen und Universitäten aufzunehmen. Dies kann beispielsweise in Form eines Lehrauftrages an einem für das Unternehmen interessanten Studiengang geschehen. Darüber hinaus können Forschungsarbeiten oder Diplomarbeiten ausgelobt und über das Unternehmen betreut werden, um über eine Betreuung der Arbeiten mit potentiellen Absolventen in Kontakt zu kommen.

Die Unterstützung der Projektleiter über Praktikanten, Werkstudenten, Diplomanden im eigenen Büro stellt eine weitere Möglichkeit dar, geeignete Kandidaten über einen längeren Zeitraum kennen zu lernen. So kann man nach einem oder mehreren Semestern beiderseitig entscheiden, ob eine weitere Zusammenarbeit nach Abschluss des Studiums in Frage kommen würde. Potentielle Kandidaten kann man so schon während des Studiums über ein Praxissemester, anschließender Werkstudententätigkeit und späterer Betreuung der Diplomarbeit längerfristig an das Unternehmen binden und entwickeln. Da man die Arbeitsweisen über einen längeren Zeitraum kennengelernt hat, kann eine Entscheidung über eine feste Anstellung nach dem Studium fundierter getroffen werden.

Das mittlerweile zweigeteilte Bachelor- und Masterstudium bietet dem Unternehmen die Chance, über die Betreuung von Bachelorarbeiten in Zusammenarbeit mit den Hochschulen gute Mitarbeiter zu übernehmen und ihnen darauf aufbauend die Möglichkeit eines berufsbegleitenden Masterstudiums anzubieten. Dies kann als Weiterentwicklung des Mitarbeiters z. B. teilweise durch das Unternehmen finanziert oder über Urlaubsausgleich unterstützt werden, allerdings sollte dabei die langfristige Bindung an das Unternehmen vertraglich vereinbart werden.

Ein anderer Weg um als Büro an Hochschulen bekannt zu werden, bietet die Möglichkeit, interessante Forschungsprojekte zur Bearbeitung anzubieten und diese über Kooperationen mit den Forschungsinstituten der Universitäten zu bearbeiten. Hierbei müssen durch das Unternehmen zwar entsprechende Forschungsgelder zur Verfügung gestellt werden, die Forschungsergebnisse können nach Abschluss allerdings pressewirksam vermarktet werden.

Durch Auslobung von Preisen für sehr gute Diplomarbeiten und öffentlichkeitswirksamer Vergabe der Preise durch gute Pressearbeit kann sich ein Unternehmen sowohl an der Hochschule als auch in der Öffentlichkeit einen Namen machen.

#### 4.2.2 Eigenes Unternehmen

Das beste Netzwerk zu brancheneigenen Fachleuten haben sicherlich die eigenen Mitarbeiter im Unternehmen, da sie über die besten Kontakte zu ehemaligen Kommilitonen verfügen. Daher bietet sich an, interne »Headhunter-Prämien« auszuloben, indem man den eigenen Mitarbeitern eine Vermittlungs-Prämie für die Akquisition von ehemaligen Kommilitonen zahlt.

Auch die permanente Veröffentlichung von Stellenausschreibungen auf der eigenen Homepage mit der Suche nach neuen Mitarbeitern in bestimmten Bereichen erweist sich oftmals als zielführend. Ist ein guter Bewerber wechselwillig, obwohl im Unternehmen derzeit kein akuter Bedarf besteht, so sollte die Chance auf gute Mitarbeiter ergriffen werden, in der Regel sind diese Kapazitäten sehr schnell verplant.

### 4.2.3 Plattformen

Ist das Unternehmen auf der Suche nach jungen Absolventen oder Berufseinsteigern mit wenig Berufserfahrung, so bietet sich die Teilnahme an Job-Börsen bzw. Job-Messen an Hochschulen und Universitäten an.

Bei Bewerbern mit mehrjähriger Berufserfahrung sind Messeauftritte bei Recruiting-Messen zu überlegen, allerdings stellt dies für kleinere und mittlere Ingenieur- und Planungsbüros oftmals einen sehr hohen finanziellen Aufwand dar.

Auch der Weg zu Mitarbeitern mit Berufserfahrung über professionelle Headhunter oder Personalvermittler ist meist sehr teuer. In der Regel verlangen diese Unternehmen für die erfolgreiche Vermittlung einer Fach- bzw. Führungskraft zwischen 20 – 25 % des ersten Jahresgehalts, was dann schnell 10 000 – 15 000 € betragen kann.

Im digitalen Zeitalter ist der Weg über die klassische Zeitungsanzeige in der regionalen Presse mittlerweile nur noch für regional begrenzte Unternehmen sinnvoll, da der Wirkungskreis dieser Anzeigen auch sehr begrenzt ist. Besser geeignet ist sicherlich die Darstellung des Unternehmens in sog. Business-Netzwerken wie z.B. XING, LINKEDIN, FACEBOOK etc.

### 4.2.4 Employer Branding

Im Wettbewerb um die besten Mitarbeiter sind Arbeitgeber gezwungen, sich auf dem Arbeitsmarkt attraktiv darzustellen und zu positionieren. Die Erreichung dieses Ziels ist beispielsweise durch ein gezieltes Employer Branding möglich. Dies stellt eine unternehmensstrategische Maßnahme dar, um das Unternehmen als interessanten Arbeitgeber darzustellen und sich somit von anderen Wettbewerbern positiv abzuheben.

Ziel einer Mitarbeiterbefragung, welche über eine neutrale externe Person erfolgen sollte, ist es den Status quo des Unternehmens zu ermitteln, um Marketingmaßnahmen zur Gewinnung neuer Mitarbeiter zu optimieren und somit künftig effizienter passende Kollegen akquirieren zu können. Darüber hinaus sollen qualifizierte und engagierte Mitarbeiter durch eine höhere Identifikation mit dem Unternehmen langfristig an das Unternehmen gebunden werden.

Das Ergebnis der Befragungen stellt oftmals dank der offenen Antworten der Mitarbeiter eine aktuelle Beschreibung der Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken dar. Es dient der Unternehmensleitung als Grundlage für Denkanstöße und Handlungsempfehlungen zur Optimierung der unternehmensinternen Marketingmaßnahmen, um am Markt noch besser als attraktiver Arbeitgeber wahrgenommen zu werden.

### 4.2.5 Checkliste für neue Mitarbeiter

Folgende Vorbereitungen sollten vor Arbeitsantritt bzw. am ersten Arbeitstag eines neuen Mitarbeiters vorbereitet werden, damit der Einstieg des neuen Kollegen reibungslos abläuft:

#### EDV

- E-Mail Namen vergeben und E-Mail-Adresse einrichten
- Zugangsberechtigungen EDV und Stundenprogramm einrichten
- Intranet: Benutzernamen + Passwort vergeben und Profil einrichten
- Telefonnummer/Handynummer
- Drucker einrichten

#### Sonstiges

- Postfach vorbereiten
- Eintragen der Daten in die interne Datenbank
- Eintragen in den Urlaubsplan

#### Erledigen, wenn neue/r Mitarbeiter/in da ist

- Visitenkarten erstellen
- Einverständniserklärung für Bildveröffentlichung im Internet
- Organigramm ändern bzw. erweitern
- Einweisung in die Alarmanlage
- Persönliche Vorstellung im gesamten Büro bei den Kollegen
- Haustürschlüssel übergeben
- Parkplatz zuweisen
- Bilder für Intranet und Internetseite machen (lassen)
- Eintragen in die Telefonliste
- Arbeitsutensilien aushändigen  
(z.B. Laptop, Mobiltelefon, Baustellentasche, Helm etc.)

## 4.3 Jahresgespräche

Einmal jährlich sollte zwischen der Geschäftsführung und den Mitarbeitern ein Mitarbeitergespräch bzw. Jahresgespräch geführt werden. Die Mitarbeiter-Jahresgespräche/Entwicklungsgespräche werden immer getrennt von Prämien- und Gehaltsgesprächen geführt und dienen lediglich der persönlichen Weiterentwicklung des Mitarbeiters und nicht der Gehaltsverhandlung. Die Mitarbeiter sollten im offenen Gespräch nicht das Gefühl haben, dass beispielsweise besprochene persönliche Schwächen direkten Einfluss auf die Höhe der Prämie haben.

Jahresgespräche sind ein wesentlicher Teil der Führungs- und Unternehmenskultur. Sie sind außerordentlich wertvoll, weil Sie ein hervorragendes Instrument darstellen,

mit dessen Hilfe die Geschäftsleitung die Vorstellungen, die Ideen und Potenziale der Mitarbeiter kennen lernen kann. Losgelöst vom Büroalltag sollte ohne Zeitdruck all das besprochen werden, wozu sonst keine Zeit bleibt. Der Mitarbeiter soll in diesem Gespräch die Wertschätzung der Geschäftsleitung spüren und das gegenseitige Vertrauen soll gestärkt werden. Es sollte aber auch von beiden Seiten konstruktive Kritik geübt werden können, ohne dass »Verletzungen« entstehen. Das Ziel sollte die positive Weiterentwicklung des Mitarbeiters und des Unternehmens/Teams sein.

Das Jahresgespräch dient daher dazu, Entwicklungsziele der Mitarbeiter festzulegen und über die Einschätzung von Stärken und Schwächen gezielte Fortbildungsmaßnahmen anzusetzen. Das Gespräch sollte daher partnerschaftlich und nicht »von oben herab« geführt werden. Die Geschäftsführung sollte in den Gesprächen ein Gefühl dafür bekommen, welches die Ziele der einzelnen Mitarbeiter sind und wer das Potenzial hat, sich längerfristig in bestimmten Bereichen weiterzuentwickeln. Darauf aufbauend kann der ideale Einsatz jedes Mitarbeiters seiner Stärken und Schwächen entsprechend im Unternehmen geplant werden.

## Fazit

Mitarbeitergespräche stellen ein hervorragendes Instrument zur Personalentwicklung der Mitarbeiter dar. Durch offen geführte Gespräche können Entwicklungspotenziale erkannt und entsprechend gefördert werden. Die Geschäftsleitung kann sich dadurch innerhalb kurzer Zeit einen Überblick über die »Stimmungslage« sowie die Entwicklungsmöglichkeiten des gesamten Personals und somit auch des eigenen Unternehmens machen. Darüber hinaus stellen diese Gespräche auch eine Wertschätzung den Mitarbeitern gegenüber dar.

### 4.3.1 Zweck und Themen

#### Zweck

- Besprechung der Leistungen des vergangenen Jahres
- Zielvereinbarung für das laufende Jahr

#### Themen

- Stärken des Mitarbeiters und des Teams stärken bzw. entdecken
- Schwächen des Mitarbeiters und des Teams beseitigen bzw. verringern
- Karrieremöglichkeiten aufzeigen, Anforderungen definieren
- Zusammenarbeit zwischen Mitarbeiter, Team und Führungskraft analysieren und ggf. verbessern
- Ziele definieren



### 4.3.2 Vorbereitung

Eine sorgfältige Vorbereitung ist der Schlüssel für ein erfolgreiches Mitarbeitergespräch. Dabei sollten folgende Punkte beachtet werden:

- Der Ort des Gesprächs sollte so gewählt werden, dass das Gespräch ungestört stattfinden kann (keine Telefonate und keine Besuche)
- Man sollte genügend Zeit für das Gespräch einplanen (ca. 1 bis 1,5 Stunden)
- Es sollte kein Zeitdruck durch knapp anschließende Termine entstehen
- Die Mitarbeiter sollten frühzeitig und persönlich eingeladen werden, damit sie sich auf das Gespräch entsprechend vorbereiten können
- Man sollte sich die Zeit nehmen, das Gespräch ordentlich zu dokumentieren
- Vereinbarungen des letzten Mitarbeitergesprächs mitnehmen
- Es sollte eine unvoreingenommene Haltung und keine Vorurteile bestehen
- Keine Monologe der Führungskraft! Der Mitarbeiter muss überwiegend zu Wort kommen
- Die Führungskraft muss Vertrauen aufbauen und Wertschätzung bekunden
- Kritische Punkte sollten offen angesprochen werden, aber mit Respekt
- Anfertigen eines handschriftlichen Protokolls durch die Führungskraft
- Möglichkeit für Kommentare des Mitarbeiters
- Unterschrift der Beteiligten

Sowohl für die Geschäftsleitung als auch für die Mitarbeiter ist es empfehlenswert, sich Gedanken zu machen, worüber man sprechen will. Genauso wichtig ist allerdings die Reflektion des vergangenen Jahres auf Basis des letzten Gesprächsdokuments.

### Fragen an den Mitarbeiter im Vorfeld

Folgende Fragen können beispielsweise im Vorfeld an den Mitarbeiter in der Einladung gestellt werden:

- Wie wurden die vereinbarten Ziele im vergangenen Jahr erreicht?
- Wie wurden Ihres Erachtens nach die Ziele des Unternehmens erreicht?
- Wie gefällt Ihnen Ihre Arbeit/Ihr Verantwortungsbereich?
- Gab es Schwierigkeiten bei Ihrer Arbeit? Was hat Sie bürointern belastet bzw. bei der optimalen Leistungserfüllung behindert?
- Welches sind ihre Hauptaufgaben im aktuellen Jahr?
- Verfügen Sie über den notwendigen Freiraum, Ihre Fähigkeiten voll einzusetzen?
- Wie können Sie noch selbständiger werden?
- Was an neuen Aufgaben würden Sie gerne (zusätzlich) übernehmen?
- Wurden Weiterbildungsmaßnahmen, wie vereinbart in Angriff genommen:
  - a) von Ihnen als Person
  - b) vom Büro?
- Welche Führungsfehler sind Ihnen an Ihrem Vorgesetzten aufgefallen?

## Muster Einladung für das Mitarbeitergespräch

Sehr geehrte(r) Herr/Frau Mustermann,

zu unserem Mitarbeitergespräch darf ich Sie ganz herzlich einladen. Das Mitarbeitergespräch ist ein wichtiger Bestandteil unserer Unternehmens- und Führungskultur. Es dient dazu, Ihre Leistungen des vergangenen Jahres, aber auch die Ihres Teams, zu besprechen und Ziele für das laufende Jahr zu vereinbaren.

Wesentliche Elemente des Mitarbeitergesprächs sind die positive Weiterentwicklung der Stärken Ihrer Tätigkeit, aber auch die Verringerung eventuell vorhandener Leistungsschwächen. Sie sollten sich auch über Ihre persönlichen Entwicklungsziele, über eventuelle Innovationsziele (was will ich neu angehen?) und Standardziele (was soll erhalten, gefestigt und weiterentwickelt werden?) Gedanken machen. Gerne können wir auch über Ihre Karrieremöglichkeiten und Ihren Ist-Status sprechen. Weitere Themen sind z.B. die Zusammenarbeit zwischen Ihnen und mir als Führungskraft sowie die Zusammenarbeit zwischen Ihnen und ihren Teammitgliedern/Kollegen.

Sprechen Sie bitte alles an, was Ihnen wichtig ist und was uns gemeinsam nach vorne bringen kann.

Bitte bereiten Sie sich sorgfältig auf das Gespräch vor, denn es ist für Sie, für mich und das Unternehmen ein wichtiger Vorgang. Bitte befassen Sie sich im Vorfeld z.B. mit folgenden Fragen bzw. Punkten:

- Beschreiben Sie Ihre wichtigsten Tätigkeitsbereiche und Verantwortlichkeiten
- Welche Ziele hatten Sie im vergangenen Jahr und wie wurden Sie erreicht?
- Welche Einzelziele wurden in vergangenen Jahr nicht erreicht und warum?
- Was können wir in Zukunft besser machen?
- Beschreiben Sie Ihre wichtigsten Stärken und Schwächen, z. B. bezüglich
  - a) Kenntnisse/Fähigkeiten  
(z.B. Fachwissen/Kompetenz, Planung, Organisation, Präsentation, Kreativität)
  - b) Ergebnisse  
(z.B. Effektivität, Qualität, Kundenzufriedenheit)
  - c) Persönliche Eigenschaften  
(z.B. Zusammenarbeit, Selbständigkeit, Kommunikationsverhalten, Erscheinungsbild, Mitarbeiterführung)
- Welches sind Ihre persönlichen Entwicklungsziele (z. B. Stärken aus- und Schwächen abbauen, Weiterbildung, Karriereleiter), Standardziele und Innovationsziele für das kommende Jahr?
- Welche Ziele streben Sie mit Ihrem Team an und welche Hauptziele sollte das Unternehmen im kommenden Jahr erreichen? Welche Maßnahmen sollen/sollten zur Erreichung der Ziele getroffen werden?

Ihr Kommentar zum Mitarbeitergespräch (Sie erhalten das erstellte Protokoll und können es mitnehmen und kommentieren). Sie sollten sich auch über die Qualität unseres Gespräches äußern.

### 4.3.3 Ablauf des Mitarbeiter-Jahresgesprächs

Der Ablauf eines Mitarbeiter-Jahresgesprächs kann beispielsweise folgendermaßen strukturiert werden:

Mitarbeitergespräch zwischen Herr/Frau Mustermann und GF

Termin:

Ort:

#### Hauptaufgaben und Verantwortlichkeiten

*Beschreibung der wichtigsten Tätigkeiten: operativ, Führungsverantwortung*

- Projektleitung Projekte A, B, C
- Führung der Mitarbeiter
- Ausbildung, Coaching der Mitarbeiter
- Betreuung der Kunden X, Y, Z
- Sonderaufgaben

#### Zielerreichung Vorjahr

*Was wurde erreicht, was wurde nicht erreicht und warum?*

a) persönlich

- Verbesserung der Effektivität (Umsatz- und/oder Gewinnsteigerung)
- Verbesserung der Fachkenntnisse in einem bestimmten Bereich durch Teilnahme an Weiterbildungsseminaren, intensive Zusammenarbeit mit Kollegen, durch persönliches Studium von Fachliteratur etc.

b) Unternehmen/Team

#### Berufsbezogene Stärken und Schwächen

*a) Kenntnisse/Fähigkeiten*

Stärken:

- Fachwissen/-kompetenz in einem bestimmten Bereich
- gute Arbeitsvorbereitung durch Planung und Organisation
- analytisch stark

Schwächen:

- zu geringe Kenntnisse in einem bestimmten Bereich
- Fachwissen in einem bestimmten Bereich verbesserungswürdig

*b) Ergebnisse*

## Stärken:

- Kundenzufriedenheit
- gute betriebswirtschaftliche Ergebnisse, ... % Gewinn
- hohe Qualität der Arbeitsergebnisse
- hohe Produktivität bei hohem Umsatz

## Schwächen:

- kein oder nur geringer Gewinn
- zu geringe Effizienz (zu wenig produktive Stunden)

*c) persönliche Eigenschaften*

## Stärken:

- Selbstständigkeit
- teamfähig
- gutes Kommunikationsverhalten
- gutes Auftreten (Ausstrahlung)
- entwickelt junge Mitarbeiter gut

## Schwächen:

- zu geringe Kooperationsbereitschaft gegenüber Kollegen
- delegiert zu wenig (traut den Mitarbeitern zu wenig zu)
- terminlich unzuverlässig

## Zielvereinbarungen aktuelles Jahr

- a) Teamziele (wirtschaftlich, organisatorisch, qualitativ, personell)
- b) Unternehmensziele aus Sicht des Mitarbeiters
- c) Persönliche Ziele (Entwicklungsziele, Standardziele, Innovationsziele)

*Entwicklungsziele*

- Verbesserung Kenntnisstand in einem bestimmten Bereich durch Weiterbildung
- Abbau der o.g. Schwächen
- Projektleiter/Bereichsleiter bis spätestens nächstes Jahr
- Steigerung von Umsatz und Gewinn um ... %

*Standardziele (erhalten, stabilisieren, weiterführen)*

- Bürostandards weiter vorantreiben
- Projektcontrolling ausbauen

*Innovationsziele (welche neuen Themen wollen wir angehen?)*

- Einarbeitung in das Thema technisch-wirtschaftliches Controlling
- Einarbeitung in Revitalisierung von Wohnungsbauten
- Verbesserung im organisatorischen Bereich

### Mitarbeiterkommentar als Ergänzung

- Die Atmosphäre beim Gespräch war ...
- Die Zusammenarbeit mit meiner Führungskraft ist ...
- Ich bin mit dem Inhalt des Protokolls einverstanden

---

Unterschrift Mitarbeiter

Datum:

---

Unterschrift Geschäftsführer

Datum:

## 4.4 Zielvereinbarungen

Damit sich ein Unternehmen weiterentwickelt und entsprechend wettbewerbsfähig bleibt, müssen sich auch die Mitarbeiter im Unternehmen permanent entwickeln. Dies funktioniert aber nur, wenn man sich realistische Ziele setzt und auch daran arbeitet, diese zu erreichen. Um diesen Entwicklungserfolg sichtbar bzw. messbar zu machen, sollten daher jährlich Zielvereinbarungen mit den Mitarbeitern getroffen werden.

Dabei sind die Zielvereinbarungen über alle Ebenen zu vereinbaren. Die Geschäftsführung trifft die Zielvereinbarungen mit den Gesellschaftern des Unternehmens, Leitende Angestellte und Mitarbeiter vereinbaren ihre Ziele mit der Geschäftsführung. Diese können Teil einer Prämienvereinbarung sein und dienen als Grundlage zur Prämienberechnung (als Bewertung der Zielerfüllung).

### 4.4.1 Zielvereinbarung für Geschäftsführer

Nachfolgend dargestellt ist eine beispielhafte Zielvereinbarung für die Geschäftsführungsebene, welche aus den Hauptaufgaben und Verantwortlichkeiten der Geschäftsführung abgeleitet wurde:

#### Beispielhafte Zielvereinbarung für Geschäftsführer

##### Projekte (Projektbetreuung und -überwachung)

- Soll-Umsatz muss über bestimmter Zielgröße liegen (+ x % vom Vorjahr)
- Gewinn muss z. B. 15 % auf Eigenleistung inkl. Subunternehmerzuschlag liegen
- Verträge für alle Projekte liegen unterschrieben vor
- Kundenzufriedenheit (mit Referenzschreiben) ist nachzuweisen
- Risikomanagement-Betrachtung für jedes Projekt durchführen
- Vorgegebene Anzahl an VIP-Terminen wahrnehmen
- Regelmäßiges Berichtswesen an die Gesellschafter (in Form von Monats- und Quartalsberichten) innerhalb der Fristen einreichen

## Unternehmensführung

### *Strategie*

- Festgelegte Anzahl an neuen Leistungen entwickeln (z.B. 2-Jahresplan)
- Möglicherweise einen neuen Standort entwickeln (z.B. 5-Jahresplan)
- Wachstum sollte x % über Vorjahr liegen
- Beitrag zur Erfüllung der Unternehmensstrategie erbringen

### *Personal*

- Festgelegte Anzahl zusätzlicher Mitarbeiter für einen bestimmten Bereich akquirieren
- Weiterbildung für die Mitarbeiter muss in Form von Fortbildungen gefördert werden
- Sämtliche Mitarbeitergespräche müssen geführt und dokumentiert werden

### *Finanzen*

- Jahresplanung muss zu vereinbartem Termin vorliegen
- Liquidität ist nachweislich stets größer als 20 % des Jahresumsatzes
- Außenstände der Debitoren größer 30 Tage dürfen nicht höher als 2 % des Jahresumsatzes liegen

### *Akquisition*

- Festgelegte Anzahl an Vorträgen halten
- Festgelegten Soll-Jahresumsatz akquirieren
- Festgelegte Anzahl an Veröffentlichungen in Fachzeitschriften platzieren
- Festgelegte Anzahl neuer Großkunden gewinnen
- Kundenbeziehungen systematisch pflegen/Kontakt zu VIP-Kunden einmal pro Jahr

### *Öffentlichkeitsarbeit und Marketing*

- Festgelegte Anzahl an Kundenveranstaltungen organisieren
- Festgelegte Anzahl an Veröffentlichungen in der lokalen Presse platzieren
- Erstellung von Flyern, Leistungs- und Bürobroschüren nachweislich vorantreiben bzw. umsetzen

### *Forschung und Entwicklung*

- Festgelegte Anzahl an Beiträgen zum Wissensmanagement liefern
- Festgelegte Anzahl an neuen Leistungen entwickeln (z.B. 2-Jahresplan)
- Zusammenarbeit mit Hochschule initiieren bzw. ausbauen

Aus den zuvor aufgeführten Zielvereinbarungen erfolgt durch Bewertung der Gesellschafter eine Gewichtung der Aufgaben und Verantwortlichkeiten in Abhängigkeit von der Bedeutung für das Unternehmen. Sinnvollerweise ist diese Gewichtung vor der ersten Bewertung mit den Gesellschaftern und dem Geschäftsführer zu vereinbaren.

Es werden z.B. folgende Festlegungen getroffen:

Aufgaben und Verantwortlichkeiten	vereinbarte Gewichtung (%)
Projekte	25
Unternehmensführung	25
Finanzen	10
Akquisition	25
Öffentlichkeitsarbeit und Marketing	10
Forschung und Entwicklung	5
Summe	100

Die vereinbarte Prämie bei 100 % Zielerfüllung des Geschäftsführers wird z.B. mit 25 000 € festgelegt. Daraus ergibt sich folgende Prämienberechnung:

	Zielerfüllungsgrad (%)		Faktor
Projekte	25	90	0,225
Unternehmensführung	25	90	0,225
Finanzen	10	100	0,100
Akquisition	25	50	0,125
Öffentlichkeitsarbeit und Marketing	10	50	0,050
Forschung und Entwicklung	5	10	0,005
Summe	100		0,730

Bei einer Zielerfüllung von 73 % ergibt sich damit eine rechnerische Prämie von 25 000 € × 0,730 = 18 250 € für den Geschäftsführer.

Dies ist eine Möglichkeit, auf Grundlage von Zielvereinbarungen eine Prämienvereinbarung für Geschäftsführer und Leitende Angestellte der Geschäftsleitung im Unternehmen zu treffen.

Gegebenenfalls kann man die Anzahl der Aufgaben und Verantwortlichkeiten reduzieren. Man sollte dabei bedenken, dass Transparenz und Klarheit sehr zum gegenseitigen Verständnis und damit zu einer zufriedenstellenden Prämienermittlung beitragen. Da sich die meisten Aufgaben und Verantwortlichkeiten wiederholen, hält sich der Aufwand bei der Erstellung der Zielvereinbarungen in Grenzen.

Ein großer Vorteil dieser Methode besteht in der konkreten und konstruktiven Auseinandersetzung mit dem Ziel der Optimierung. Auftretende Probleme werden in der Bewertung konkret angesprochen und wirken sich bei einer nicht optimalen Lösung direkt auf die Prämienhöhe des Geschäftsführers aus.

Ein Prämienberechnungsmodell für das gesamte Unternehmen über alle Verantwortungsebenen wird im Kapitel 4.9 »Prämienmodelle« beschrieben.

#### 4.4.2 Zielvereinbarung für Führungsebene

Nachfolgend dargestellt ist eine beispielhafte Zielvereinbarung für die Führungsebene, welche aus den Hauptaufgaben und Verantwortlichkeiten der Führungsebene abgeleitet wurde:

##### Beispielhafte Zielvereinbarung für die Führungsebene

###### Projekte (Projektbetreuung und -überwachung)

- Sämtliche verantworteten Projekte budgetieren
- Alle Verträge mit Subunternehmer abschließen und unterschreiben
- Verträge für alle Projekte abschließen und unterschreiben
- Kundenzufriedenheit (mit Referenzschreiben) dokumentieren
- Konsequentes Projektcontrolling für jedes Projekt nachweislich durchführen
- Rechnungsstellung planen und kontinuierlich durchführen
- Nachtragsmanagement planen und durchführen bzw. durchsetzen

###### Übergeordnete Aufgaben (Delegierbare Aufgaben der Geschäftsleitung)

###### *Akquisition*

- Festgelegte Anzahl/Honorarvolumen an neuen Projekten akquirieren
- Festgelegte Anzahl an Vorträgen halten
- Festgelegte Anzahl an Veröffentlichungen in Fachzeitschriften umsetzen

###### *Öffentlichkeitsarbeit und -entwicklung*

- Festgelegte Anzahl an Beiträgen für Projektflyer liefern
- Festgelegte Anzahl an Beiträgen für Leistungs- und Bürobroschüren liefern
- Mindestens einen Fachartikel pro Jahr verfassen

###### *Personalführung und -entwicklung*

- Regelmäßige Teambesprechungen durchführen
- Weiterbildung der Mitarbeiter fördern und umsetzen
- Sämtliche Mitarbeitergespräche auf fachlicher Ebene führen und dokumentieren



### *Projektcontrolling und Risikomanagement*

- Jahresplanung für den zu leitenden Bereich erstellen
- Steuerungsmaßnahmen bei Abweichungen einleiten und konsequent verfolgen
- Regelmäßiges Berichtswesen an die Geschäftsführung (in Form von Monatsberichten) erstellen und rechtzeitig weiterleiten

### *Werkzeuge*

- Verbesserungsvorschläge für die unternehmensinternen Arbeitswerkzeuge einbringen

### *Wissensmanagement und Projektdokumentation*

- Festgelegte Anzahl an Beiträgen zum internen Wissensmanagement liefern

Auch diese Aufgaben und Verantwortlichkeiten können gegebenenfalls in der Anzahl reduziert oder auch erweitert werden. Wichtig ist dabei die offene Kommunikation mit dem Mitarbeiter und die transparente Bewertung der Ergebnisse im Rahmen des Mitarbeitergesprächs. Diese Zielvereinbarungen können als Grundlage für die Prämienberechnungen nach dem dargestellten Prämienmodell im folgenden Kapitel 4.9 »Prämienmodelle« dienen.

## 4.4.3 Zielvereinbarung »Aufbau neues Geschäftsfeld«

Die Entwicklungsmöglichkeiten in einem Ingenieur- bzw. Planungsbüro können für geeignete Mitarbeiter sehr vielfältig sein. So bietet sich beispielsweise die Chance, eine fachliche Karriere einzuschlagen, indem für den Aufbau eines neuen Geschäftsfeldes die ausgewiesene Fachkompetenz eines Mitarbeiters genutzt wird.

Wird dies von der Geschäftsführung auch als strategische Chance gesehen, so kann im Unternehmen beispielsweise ein neues Geschäftsfeld aufgebaut werden und es wird damit ein Kollege betraut, welcher fachlich dazu in der Lage ist oder sich auf dem Gebiet aufgrund seiner Zielvereinbarungen weitergebildet hat. Dies kann für leitende Mitarbeiter ein Karriereschritt mit enormem Entwicklungspotenzial darstellen, da die Verantwortung für die Entwicklung dieses Bereichs (mit Unterstützung der Geschäftsführung) bei dem jeweiligen Mitarbeiter liegt.

Die entsprechende Zielvereinbarung, welche neben der regulären Zielvereinbarung für Führungskräfte vereinbart werden kann, könnte beispielsweise wie folgt aussehen:

### **Zielvereinbarung »Aufbau neues Geschäftsfeld«**

Herr/Frau Mustermann wird ab dem [Datum] mit dem Aufbau des neuen Geschäftsfeldes »Geschäftsfeld neu« betraut. Hierfür steht ihm/ihr 20 % seiner/ihrer vertraglichen

Arbeitszeit (40 h/Woche) zur Verfügung. Darüber hinausgehend zu leistende Arbeitszeit wird nicht separat vergütet.

Herr/Frau Mustermann erhält in diesem Zuge eine erfolgsabhängige Vergütung in Höhe von [xxxx] €, welche sich aus dem Erreichen der Zielvereinbarungen wie folgt zusammensetzt:

### Festlegung der Zielvereinbarungen

Es werden folgende Zielvereinbarungen (mit Gewichtung) getroffen:

1. Erstellen von Unterlagen und geeigneten Tools zur systematischen Projektbearbeitung, Akquisitionsunterlagen (wie. z.B. Präsentationen, Flyer, Texte für Homepage etc.) und Vorstellung des neuen Geschäftsfeldes bei Kunden innerhalb der nächsten 6 Monate.  
(Wichtung 15 %)
2. Projektverantwortung für die neu akquirierten und zugeordneten Projekte mit Sach- und Fachaufsicht der zugeordneten Mitarbeiter.  
(Wichtung 10 %)
3. Systematische Sammlung von Akquisitionsinformationen (z.B. im Zuge einer Markt- und Kundenanalyse). Ziel: Mind. zwei Kontakte/Monat mit Nachweis. Vorstellung bei potentiellen Kunden einmal/Monat.  
(Wichtung 25 %)
4. Neu akquiriertes Auftragsvolumen von 50 000 € nach 6 Monaten  
Neu akquiriertes Auftragsvolumen von 150 000 € nach 12 Monaten  
(Wichtung 50 %)

### Akquisitionserfolg

Für die Akquise von neuen Aufträgen erhält Herr/Frau Mustermann eine zusätzliche Erfolgsprämie. Die daraus resultierenden Projekte müssen wirtschaftlich erfolgreich abgewickelt werden.

Folgende Kriterien müssen erfüllt sein:

- Projektziele erreicht
- Kunde ist zufrieden (Befragung durch GL)
- Mindestrendite von 10 % erreicht
- Referenzschreiben des Kunden liegt vor

Der Akquisitionserfolg und der Anteil von Herrn/Frau Mustermann bei gemeinschaftlicher Akquisition wird einvernehmlich zusammen mit der Geschäftsführung festgelegt. Im Streitfall entscheidet die Geschäftsführung nach freiem Ermessen.

Es werden 3 % der vom Auftraggeber bezahlten Honorarsumme netto ohne Subunternehmerleistungen (Eigenanteil einschl. freier Mitarbeiter) als Prämie ausbezahlt. Fällig jeweils einen Monat nach Eingang des Schlussrechnungsbetrages.

Beispielrechnung:

- Eingang Schlussrechnungsbetrag von 130 000 € netto am 30.01.
- Abzgl. bezahlte Schlussrechnungen der Subunternehmer mit 30 000 € netto
- Vorlage abschließendes Projektkontrollblatt mit Ertrag größer/gleich 10 %
- Vorlage Bewertungsblatt Akquisitionsanteil durch Geschäftsführung, z. B. 80 %
- Prämienberechnung:  $(130\,000\text{ €} - 30\,000\text{ €}) \times 0,8 \times 0,03 = 2\,400\text{ €}$
- Fälligkeit der Prämie am 01.03.

Es erfolgt eine Bewertung nach 6 Monaten über eine Teilprämie und nach 12 Monaten über die Gesamtprämie. Die Festlegung der Anteile der erreichten Ziele wird einvernehmlich zwischen Herrn/Frau Mustermann und der Geschäftsführung festgelegt. Die Prämie ist fällig mit der auf die Feststellung folgenden Gehaltsabrechnung.

Diese Prämienvereinbarung ist zunächst gültig für ein Jahr.

#### 4.4.4 Zielvereinbarung »Aufbau und Leitung Projektbüro«

Neben der Entwicklung im Rahmen einer fachlichen Karriere mit eigenem Geschäftsfeld gibt es auch die Möglichkeit, räumlich zu wachsen und einem leitenden Mitarbeiter als Karrieremöglichkeit die Leitung eines Projektbüros (und später mit anfänglicher Unterstützung der Geschäftsführung möglicherweise auch einer Niederlassung) zu übertragen. Die entsprechende Zielvereinbarung, welche neben der regulären Zielvereinbarung für Führungskräfte vereinbart werden kann, könnte beispielsweise wie folgt aussehen:

##### Zielvereinbarung »Aufbau und Leitung Projektbüro«

Herr/Frau Mustermann wird ab dem [Datum] mit der Leitung eines Projektbüros in [Musterstadt] betraut.

Herr/Frau Mustermann erhält in diesem Zuge einen Firmenwagen sowie neben der vertraglichen Prämienvereinbarung eine erfolgsabhängige Sonderprämie in Höhe von [x.xxx] €, welche sich aus dem Erreichen der Zielvereinbarungen wie folgt zusammensetzt:

## Festlegung der Zielvereinbarungen

Es werden folgende Zielvereinbarungen (mit Gewichtung) getroffen:

1. Unterstützung der Geschäftsleitung beim Auf- und Ausbau des Projektbüros (wie z.B. Aufbau Büroinfrastruktur, Teilnahme an Akquisitionsterminen, Vorstellungsgesprächen etc.).  
(Wichtung 40 %)
2. Projektverantwortung für die bestehenden sowie neu akquirierten und zugeordneten Projekte mit Sach- und Fachaufsicht der in Musterstadt eingestellten Mitarbeiter.  
(Wichtung 40 %)
3. Projektcontrolling mit quartalsweisen Berichten der verantworteten Projekte und Abstimmung mit dem Geschäftsführer und den Mitarbeitern. Durchsetzung und Kontrolle entsprechender Steuerungsmaßnahmen.  
(Wichtung 20 %)

Es erfolgt eine Bewertung nach 6 Monaten über eine Teilprämie und nach 12 Monaten über die Gesamtpremie. Die Festlegung der Anteile der erreichten Ziele wird einvernehmlich zwischen Herrn/Frau Mustermann und der Geschäftsführung festgelegt. Die Prämienhöhe wird dem prozentualen Anteil der erreichten Ziele angepasst und ist fällig mit der auf die Feststellung folgenden Gehaltsabrechnung. (Z.B. Sonderprämie 10 000 €, davon 80 % = 8 000 € Prämie). Im Streitfall entscheidet die Geschäftsführung nach freiem Ermessen.

Diese Prämienvereinbarung ist zunächst gültig für ein Jahr.

## 4.5 Karrierepläne

Qualifizierten Mitarbeitern sollten die entsprechenden Karrieremöglichkeiten im Unternehmen aufgezeigt werden um sie längerfristig an das Unternehmen zu binden. Dies kann beispielsweise über einen Karriereplan geschehen. Hierin können Entwicklungsmöglichkeiten und Karrierechancen beispielsweise durch den Aufbau eines neuen Geschäftsfeldes oder den Aufbau einer Niederlassung geregelt werden. Somit haben geeignete Mitarbeiter eine langfristige Perspektive im Unternehmen und verwenden ihre Energie in die zukünftigen neuen Aufgaben.

Karrierepläne können sowohl für eine Fachkarriere als auch für eine Leitungskarriere geeignet sein. Wichtig ist, dass dem Mitarbeiter eine realistische Entwicklungsperspektive im Unternehmen aufgezeigt wird.

Eine Entwicklung in die erweiterte Geschäftsleitung findet in der Regel aus der Position des Projektleiters heraus statt. Zum Aufbau eines Mitarbeiters über eine gewisse Laufzeit kann beispielsweise ein Karriereplan über 5 Jahre mit zusätzlichem berufsbegleitendem Aufbaustudium (fachspezifisch oder betriebswirtschaftlich) erstellt werden, welcher

durch das Unternehmen mit der Perspektive unterstützt wird, sukzessive in die Unternehmensführung einzusteigen.

Dabei sollte ein Karriereplan folgende Punkte umfassen:

Eine Aussage zu Gehaltssteigerungen bzw. -anpassungen. Es kann beispielsweise mit einer jährlichen prozentualen oder absoluten Steigerungen gerechnet werden. Darüber hinaus sollten mögliche Fortbildungskosten für Seminare, Aufbaustudium etc. eingerechnet werden. Möglicherweise können Verdienstausschüttungen bedingt durch die Weiterbildung über Prämienvorauszahlungen oder Freistellungen über unbezahlten Urlaub kompensiert werden.

Eine Karriereentwicklung stellt immer auch eine Erweiterung des Aufgabengebietes und der Verantwortung dar. Um einen Karriereplan über mehrere Jahre hinweg mit bestimmten Zielen zu hinterlegen, bieten sich Zielvereinbarungen in Anlehnung an die Kapitel 3.4.2 »Hauptaufgaben und Verantwortlichkeiten Führungsebene« sowie Kapitel 4.4.2 »Zielvereinbarung für Führungsebene« an. Aus dieser Aufstellung können jährliche Teilziele herausgenommen werden und jährlich erweitert werden. Dabei sollten aus jedem Aufgabenbereich verschiedene Punkte übernommen werden:

#### Übergeordnete Aufgaben (Delegierbare Aufgaben der Geschäftsleitung)

- Akquisition
- Öffentlichkeitsarbeit und -entwicklung
- Personalführung und -entwicklung
- EDV (Spezialist mit Sonderaufgabe, z.B. 10 % der Arbeitszeit dafür freistellen)
- Projektcontrolling und Risikomanagement
- Werkzeuge
- Wissensmanagement und Projektdokumentation
- Organisation

Ein Karriereplan über 5 Jahre kann beispielsweise wie folgt aufgebaut sein:

Herrn/Frau Mustermann werden im Zuge der persönlichen Karriereplanung innerhalb der nächsten 5 Jahre verschiedene Aufgabenbereiche und Verantwortlichkeiten übertragen.

Darüber hinaus wird Herr/Frau Mustermann ein betriebswirtschaftliches Weiterbildungsstudium absolvieren. Bei Erreichen der Zielvorgaben erhält Herr/Frau Mustermann eine zusätzliche jährliche Gehaltssteigerung von x % pro Jahr über die nächsten 5 Jahre. Des Weiteren wird Herr/Frau Mustermann in der Zeit des Studiums freigestellt und erhält eine Prämienvorauszahlung von x xxx €.

Folgende Zielvereinbarungen bzw. Verantwortlichkeiten werden Herrn/Frau Mustermann in den nächsten Jahren sukzessive übertragen:

Im Jahr x:

- Aufbau interner Organisation (Sekretariat, Strukturierung Ablagesystem EDV, Ordnerstruktur etc., Strukturierung Vorlagen, Protokolle, Schriftverkehr etc.)

Im Jahr x+1:

- Übernahme der unternehmensinternen Kapazitätsplanung für sämtliche Bereiche

Im Jahr x+2:

- Verantwortliches bereichsübergreifendes Projektcontrolling (mit monatlicher Berichterstattung an die Geschäftsleitung)
- Akquisitionstätigkeit (Unterstützung der Geschäftsführung)

Im Jahr x+3:

- Akquisitionstätigkeit (Unterstützung der Geschäftsführung)

Im Jahr x+4:

- Unternehmenscontrolling (Unterstützung der Geschäftsführung)

## 4.6 Personalentwicklung

Qualifizierte und motivierte Mitarbeiter sind das größte Kapital eines Ingenieurbüros. Ziel eines Unternehmens muss es daher sein, qualifizierte Mitarbeiter zu gewinnen und langfristig zu binden, um sich gegenüber Wettbewerbern einen Vorsprung und Profil zu verschaffen.

Ein gezieltes Personalmanagement ist dabei ein wesentlicher strategischer Erfolgsfaktor auf dem Weg zum langfristig erfolgreichen Ingenieurbüro. Das Ziel sollte hierbei sein, den Personalbedarf falls erforderlich so zu entwickeln, dass die operative Abwicklung von Projekten sowie die Entwicklung neuer Tätigkeitsfelder durch eigene Mitarbeiter oder durch eine temporäre externe Kapazitätsaufstockung bewältigt werden kann. Dadurch ergibt sich auch ein Zusammenhang zwischen der Personal- und Organisationsentwicklung des Unternehmens (siehe hierzu Kapitel 3.3 »Unternehmensstrukturen«).

Während die Personalentwicklung vorrangig beabsichtigt, individuelle Faktoren wie die Qualifikation zu fördern und Mitarbeiterkapazitäten zu erweitern, müssen parallel dazu die unternehmerischen und betrieblichen Strukturen im Unternehmen angepasst werden. Die Personalentwicklung sollte dabei allerdings keinesfalls isoliert von der Entwicklung der Unternehmensstruktur betrachtet werden [vgl. Kollmann: Entwicklungsprozesse, 2008]

Ein erfolgreiches Personalmanagement umfasst dabei verschiedene Bereiche: die Personalbestandsanalyse, Bestimmung des Personalbedarfs, Personalakquisition bzw. -beschaffung, Planung des Personaleinsatzes, die Personalführung und Personalentwicklung sowie Weiterbildung der Mitarbeiter.

### 4.6.1 Methodisches Vorgehen bei der Personalentwicklung

Bei einer strukturierten Personalentwicklung sollte man wie folgt methodisch vorgehen:

1. Bestandsanalyse des vorhandenen Ist-Personals unter Berücksichtigung der fachlichen Qualifikationen
2. Bedarfsbestimmung auf Grundlage der Ist-Situation und der strategischen Ausrichtung des Unternehmens über einen Soll-Ist-Vergleich
3. Personalakquisition bzw. -beschaffung
4. Personaleinsatzplanung in Abstimmung mit der Kapazitätsplanung
5. Personal- bzw. Mitarbeiterführung
6. Personalentwicklung über Karrierepläne sowie Weiterbildung

Darüber hinaus sollte über die verschiedenen Bereiche ein Personalcontrolling sowie die kontinuierliche Überprüfung der Ergebnisse durchgeführt werden.

#### Personalbestandsanalyse

Zunächst wird in einer Personalbestandsanalyse das vorhandene Personal in Bezug auf Qualität und Quantität ermittelt. Diese Analyse liefert den derzeitigen Ist-Zustand des Unternehmens zum späteren Soll-Ist-Vergleich und den damit zusammenhängenden Personalveränderungen. Als Grundlage zur Bestandsanalyse dient das beispielhaft dargestellte Datenblatt.

#### Bedarfsbestimmung

Die Bedarfsbestimmung erfolgt auf Grundlage der Ergebnisse der Personalbestandsanalyse. Die Ist-Situation wird mit der strategischen Ausrichtung des Unternehmens über einen Soll-Ist-Vergleich abgestimmt und ein möglicher Handlungsbedarf abgeleitet. Wird beispielsweise als strategisches Ziel die Entwicklung eines neuen Geschäftsfeldes festgelegt, so ist über die Personalbestandsanalyse zu prüfen, inwieweit dieses Ziel mit dem vorhandenen Personalbestand umgesetzt werden kann.

Möchte sich ein Unternehmen in dem Bereich der Objektüberwachung (HOAI LPH 8–9) entwickeln und diese Leistung neu am Markt anbieten, so kann über die Personalbestandsanalyse untersucht werden, ob die benötigte Qualifikation (in diesem Fall Mitarbeiter mit Erfahrung in der Projektabwicklung) im Unternehmen ausreichend vorhanden ist. Entsprechend können Mitarbeiter im Rahmen der Personalentwicklung über Weiterbildungen entsprechend geschult werden oder neue Mitarbeiter eingestellt werden.

Funktionsbereiche des Unternehmens	Anzahl MA	Funktion MA	Qualifikation	Entwicklungs- bedarf +/-	Förderbedarf	Anzahl zusätzlich benötigter MA	Zeitraum	Bemerkungen
<b>Verwaltung</b>								
Management	3		+++	o				
Kaufmännische Abteilung	2		+	o	++			
Technische Abteilung	3		++	o	+			
Buchhaltung	1		++	o	+			
...								
<b>Planung</b>								
Projektentwicklung	1		+	++	++	3	6 Monate	
Projektsteuerung	15		+++	+	+	5	1 Jahr	
Facility Management	–		–	+++		3	1–2 Jahre	
Planung (HOAI LPH 1–5)	2		+	++	++	3	2–5 Jahre	
A-V-A (HOAI LPH 6–7)	3		++	+	+	2	1 Jahr	
Objektüberwachung (HOAI LPH 8–9)	5		++	+	+	3	1 Jahr	
HLS-Planung	–			+++				Fusion
Elektro-Planung	–			+++				Kooperation
Tragwerksplanung	–			+++				Kooperation
Landschaftsplanung	–			+++				Kooperation
Brandschutz	–			+++				Akquisition
SiGeKo	–			+++		1	6 Monate	
...								
<b>Ergebnis</b>								
Bewertungen:	o	kein Bedarf			++	erhöhter Bedarf		
	+	geringer Bedarf			+++	sehr hoher Bedarf		

Abb. 4.1 – Datenblatt zur Personalbestandsanalyse und Personalentwicklung  
[vgl. Kollmann: Entwicklungsprozesse, 2008]



## Personalakquisition bzw. -beschaffung

Aufbauend auf der Bedarfsbestimmung können auf Grundlage des Soll-Ist-Vergleichs die entsprechend benötigten Kapazitäten bzw. Kompetenzen über neue Mitarbeiter akquiriert werden. Für den Aufbau neuer Geschäftsfelder, für welche im Unternehmen das benötigte Know-how noch nicht ausreichend vorhanden ist, sollte ausreichend Zeit eingeplant werden, da die Suche nach neuen Mitarbeitern oftmals längerfristig betrachtet werden muss.

Zur konkreten Umsetzung einzelner Maßnahmen in der Mitarbeiterakquisition werden im Kapitel 4.2 »Mitarbeiterakquisition« beispielhaft verschiedene Möglichkeiten zur Suche von qualifizierten Mitarbeitern beschrieben.

## Personaleinsatzplanung

Sind die entsprechenden Kapazitäten im Unternehmen vorhanden, muss über eine strukturierte Personaleinsatzplanung eine sinnvolle Besetzung einzelner Projekte, Teams oder Geschäftsfelder geplant werden. Dies kann sowohl über Kennwerte in Bezug auf Umsatzzahlen sowie über die Betrachtung der unterschiedlichen Qualifikationen der Mitarbeiter geschehen. Eine Erläuterung zur Vorgehensweise wird in dem Kapitel 2.4 »Kapazitätsplanung« genauer beschrieben.

## Personal- bzw. Mitarbeiterführung

Ist über die Personaleinsatzplanung eine gewisse Struktur im Unternehmen festgelegt und jeder Mitarbeiter seiner Qualifikation und Leistungsmöglichkeiten entsprechend optimal eingesetzt, wird über eine nachhaltige Personal- bzw. Mitarbeiterführung versucht, die Mitarbeiter und damit auch das Unternehmen weiterzuentwickeln.

Dies kann unter anderem über Jahresgespräche geschehen. Diese dienen dabei der persönlichen Weiterentwicklung des Mitarbeiters und sind ein Instrument der Personalführung (siehe hierzu auch die Kapitel 4.3 »Jahresgespräche« und Kapitel 4.7 »Mitarbeitermotivation«).

## Personalentwicklung

Die Personalentwicklung erfolgt größtenteils über Zielvereinbarungen mit den einzelnen Mitarbeitern in Abhängigkeit der Verantwortungsstufen. Um den Entwicklungserfolg einzelner Mitarbeiter messbar zu machen, sollten daher jährlich Zielvereinbarungen mit realistischen Zielen getroffen werden. Dabei sind mit den Mitarbeitern über alle Ebenen Ziele zu vereinbaren und jährlich zu reflektieren (siehe hierzu auch das Kapitel 4.4 »Zielvereinbarungen«).

Über die jährlichen Zielvereinbarungen hinaus können einzelne Mitarbeiter über Karrierepläne gefördert werden, welche eine Erweiterung des Aufgabengebietes und der Verantwortung beinhalten. Mit steigender Verantwortung sollte auch eine Regelung der Gehaltsentwicklung sowie zukünftige Weiterbildungsmöglichkeiten getroffen werden. Im Rahmen der Personalentwicklung kann die folgende Gegenüberstellung der Eigeneinschätzung des Mitarbeiters zur Fremdeinschätzung der Geschäftsführung eine Grundlage für die weiteren Entwicklungsmöglichkeiten eines Projektleiters bieten.

#### 4.6.2 Gegenüberstellung Eigeneinschätzung – Fremdeinschätzung

Eine Gegenüberstellung der Eigeneinschätzung zur Fremdeinschätzung bietet sich für die erweiterte Führungsebene in der Projektleitung an.

Die Leistungsfähigkeit eines Unternehmens beruht auf den Kompetenzen sämtlicher Kolleginnen und Kollegen. Jeder Mitarbeiter trägt mit seinem Wissen und seinem Engagement zum Erfolg des gesamten Unternehmens bei.

Organisatorisch bedarf es hierzu verschiedener Verantwortungsebenen, um die Prozesse sinnvoll abzubilden. Da die eigentliche Projektabwicklung den Kernprozess der Arbeit in einem Ingenieur- oder Planungsbüro darstellt, werden gewisse Anforderungen an die Position eines verantwortlichen Projektleiters gestellt, die nachfolgend beschrieben sind.

Projektleiter sollten in der Regel folgende Grundvoraussetzungen erfüllen:

- Architekt, Ingenieur oder eine vergleichbare Ausbildung
- mehrjährige Berufserfahrung aufweisen (mind. 3–5 Jahre)
- fest im Unternehmen angestellt sein
- mindestens seit zwei Jahren im Unternehmen tätig sein
- einen Vertrag über mindestens 40 Stunden pro Woche haben

Projektleiter werden an folgenden Kriterien bzw. Kompetenzbereichen mit der entsprechenden Gewichtung gemessen:

- |                       |          |
|-----------------------|----------|
| ■ Projektarbeit       | ca. 42 % |
| ■ fachliche Kompetenz | ca. 12 % |
| ■ Projektkontrolle    | ca. 14 % |
| ■ Auftritt            | ca. 14 % |
| ■ soziale Kompetenz   | ca. 18 % |

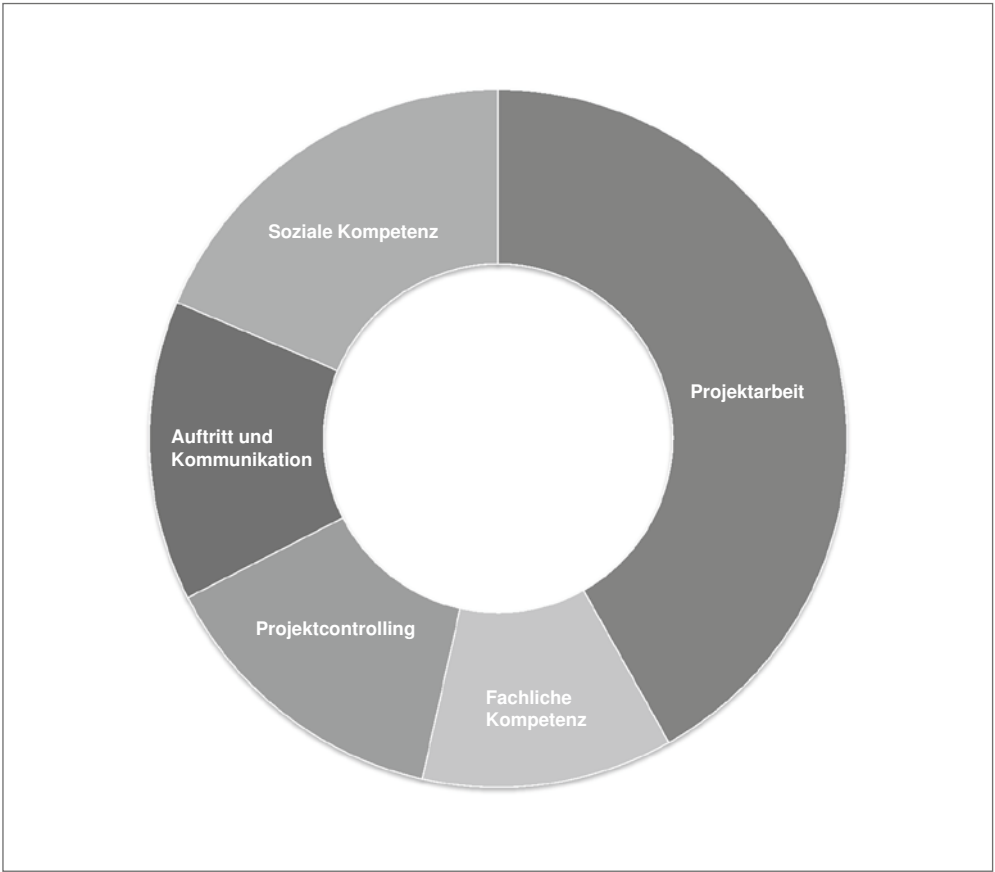


Abb. 4.2 – Aufteilung der Kompetenzbereiche

Um die Begriffe anschaulicher darzulegen, werden diese mit Erwartungen hinterlegt, die sowohl vom Mitarbeiter als auch von der Geschäftsleitung bewertet werden:

Projektarbeit	A	B
Eigenverantwortliches Arbeiten		
■ Ich bin in der Lage ein Projekt, über alle Phasen hinweg, technisch und kaufmännisch abzuwickeln.		
■ Ich fühle mich persönlich für den Projekterfolg verantwortlich		
Belastbarkeit		
■ Ich behalte Überblick, Ruhe und Freundlichkeit, auch unter erhöhtem Druck		
■ Ich verfolge die Projektziele mit Einsatz und Engagement		
Zuverlässigkeit		
■ Ich halte vereinbarte Termine ein, oder gebe meinem Auftraggeber rechtzeitig Bescheid		
■ Ich dokumentiere getroffene Entscheidungen gewissenhaft		
■ Ich halte Zusagen ein		
■ Ich treffe verbindliche Aussagen		
■ Ich beherzige das Prinzip »Pflicht vor Kür«		
■ Ich bin sorgfältig		
Flexibilität		
■ Ich bin auch außerhalb der Arbeitszeit erreichbar		
■ Ich kann mich schnell auf geänderte Bedingungen einstellen		
■ Ich bin offen		
■ Ich führe rechtzeitig Kick-off-Veranstaltungen durch		
■ Ich nutze die geeigneten technischen Hilfsmittel (Mobiltelefon, Laptop, Projektplattform, usw.)		
Ganzheitlichkeit		
■ Ich denke interdisziplinär		
■ Ich denke kreativ und um die Ecke		
■ Ich denke über den Tellerrand hinaus		

Fachliche Kompetenz	A	B
Allgemeine Fachkompetenz		
■ Ich habe ein fundiertes Know-how, welches die Qualität des Projekts sichert		
■ Ich versuche in jedem Projekt eigene Akzente zu setzen		
■ Ich bin sicher in der technischen Umsetzung		
Spezielle Fachkompetenz		
■ Ich vertiefe mein Fachwissen durch Weiterbildung, etc.		
■ Ich bin offen und bereit, mich ständig zu verbessern		

Projektkontrolle	A	B
■ Ich denke unternehmerisch im Sinne der Gesamtwirtschaftlichkeit		
■ Ich kenne die Vertragsinhalte und handle danach		
■ Ich kenne den Bearbeitungsstand		
■ Ich kenne das Baubudget und den Stand der Baukosten und handle entsprechend		
■ Ich kenne den Kostenstand der Honorare und Sorge für Gewinn		
■ Ich kenne die Terminpläne und handle entsprechend		

Auftritt und Kommunikation	A	B
■ Ich erscheine in angemessener Art und Weise		
■ Ich kann mit guter Rhetorik und einem klaren Standpunkt mein Gegenüber überzeugen		
■ Ich führe Gesprächsrunden, wenn es die Situation erfordert, stets in einem konstruktiven Dialog		
■ Ich werde von Bauherren und Planungsbeteiligten als kompetenter Partner akzeptiert und respektiert		
■ Ich werde als »Botschafter« des Büros wahrgenommen		
■ Ich kann überzeugen und mich in entscheidenden Situationen durchsetzen		

Soziale Kompetenz	A	B
Teamfähigkeit		
■ Ich gebe Bauherren das Gefühl, gut informiert und wertgeschätzt zu sein		
■ Ich werde von meinen Kollegen als Teamplayer geschätzt, man arbeitet gerne mit mir zusammen.		
■ Ich kann kritische Situationen selbstständig regeln		
■ Ich motiviere die Projektbeteiligten		
■ Ich verhalte mich höflich und entgegenkommend		
■ Ich bin pünktlich		
■ Ich achte auf meine Umgangsformen		
■ Ich gebe dem Bauherrn das Gefühl, mehr als nur Auftraggeber zu sein, indem ich mich persönlich einbringe		

## Bewertung

wie sehe ich mich selbst	A
wie werde ich gesehen	B
trifft voll zu	4
trifft in den allermeisten Punkten zu	3
trifft bedingt zu	2
trifft nicht zu	1

Bei Überlagerung der Bewertungen (Selbsteinschätzung und Fremdbewertung) können die Ergebnisse in einem Diagramm anschaulich dargestellt werden.

Anhand der Diagramme können sehr anschaulich die Stärken und Schwächen eines Mitarbeiters sowie die Selbsteinschätzung und Fremdbewertung dargestellt werden. Diese Auswertung kann als Grundlage für die weiteren Entwicklungsziele sowie für die Festlegung möglicher Weiterbildungsmaßnahmen dienen.

Liegen beispielsweise Selbsteinschätzung und Fremdbewertung im Bereich »Auftritt und Kommunikation« weit auseinander, so müssen zur persönlichen Weiterentwicklung des Mitarbeiters gezielt in diesem Bereich Fortbildungsmaßnahmen angesetzt werden.

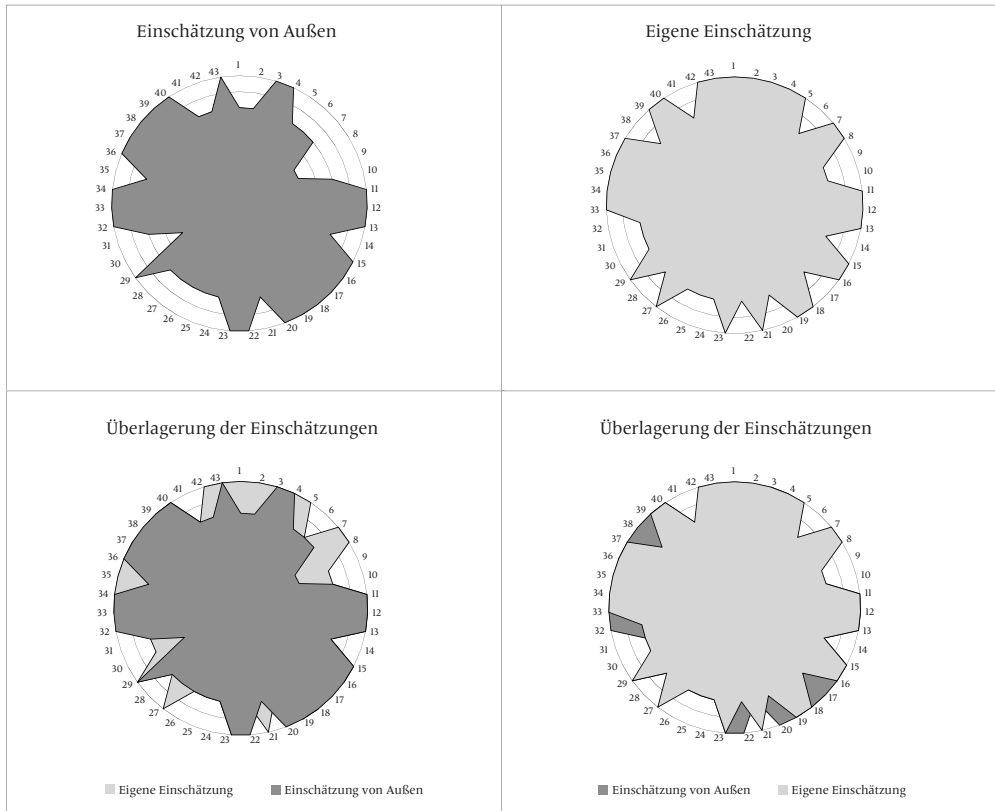


Abb. 4.3 – Selbsteinschätzung und Fremdbewertung

## 4.7 Mitarbeitermotivation

Zur Motivation der Mitarbeiter trägt zunächst wenn auch nicht ausschließlich ein angemessenes Gehalt bei. Das Gehaltsgefüge im Unternehmen muss dabei nachvollziehbar und angemessen sein (siehe Kapitel 4.8 »Gehaltsstrukturen«).

Spiegelt sich die erbrachte Leistung und Verantwortung noch dazu in einem flexiblen Gehaltsbestandteil wider, dessen Höhe zu einem gewissen Grad auch selbst beeinflussbar ist, so sind Mitarbeiter in der Regel bereit, ihre Leistung entsprechend zu steigern. Ein wichtiges, nicht zu vernachlässigendes Motivationselement stellt dabei ein mit den Zielvereinbarungen verknüpft, leistungsgerechtes und erfolgsabhängiges Vergütungssystem dar (siehe Kapitel 4.9 »Prämienmodelle«). Hierbei kommt es darauf an, die Mitarbeiter durch eine strukturierte Personalentwicklung ihren Fähigkeiten und ihrer Weiterentwicklung im Sinne der unternehmerischen Zielsetzungen entsprechend

zu fördern (siehe Kapitel 4.6 »Personalentwicklung«). Allerdings sollte die Höhe des Gehalts nicht als einziger Motivationsfaktor gesehen werden.

Um die eigenen Mitarbeiter zu motivieren, sollte die Geschäftsführung eine Vorbildfunktion übernehmen. Sie sollte bei Problemen immer Gesprächsbereit sein und die Mitarbeiter ermutigen, sich bei der Geschäftsleitung jederzeit Feedback zu holen. Darüber hinaus sollten von Seiten der Geschäftsleitung Werte wie beispielsweise Verlässlichkeit von Zusagen, Vertrauen, Glaubwürdigkeit und Qualität vorgelebt und an die Mitarbeiter weitergegeben werden. Für neue Mitarbeiter kann ein Mentor aus der erweiterten Geschäftsleitung als Ansprechpartner während der Probezeit fungieren.

Als Motivation im Projektgeschäft dienen sicherlich in erster Linie interessante Projekte und die Übernahme von Verantwortung sowie die Möglichkeit innerhalb kurzer Zeit Projekte eigenverantwortlich bearbeiten zu können. Diese Möglichkeit bietet sich im Vergleich zu großen Industrieunternehmen eher bei mittelständischen Büros mit flachen Verantwortungsstrukturen und kann gerade für junge Mitarbeiter als sehr motivierend wirken. Des Weiteren bieten sich in kleineren Unternehmen deutlich schnellere Karrierechancen und auch Weiterentwicklungsmöglichkeiten, sei es fachlich oder örtlich. Hier können sich kleinere und mittlere Ingenieur- und Planungsbüros ebenfalls von großen Industrieunternehmen abgrenzen, indem sie den Mitarbeitern durch flache Strukturen verschiedene Karrieremöglichkeiten anbieten können.

Auch die persönliche Mitbestimmung im Unternehmen zu bestimmten Themenbereichen führt dazu, dass Mitarbeiter das Gefühl haben, ihre Meinung wird wertgeschätzt und sie können sich konstruktiv in die Unternehmensentwicklung einbringen.

Neben den interessanten Tätigkeitsfeldern und der Übernahme an Verantwortung im Unternehmen wird von den jungen Generationen immer stärker auch ein ausgeglichenes Verhältnis zwischen Arbeit und Freizeit (sog. Work-Life-Balance) angestrebt. Starre Arbeitszeiten weichen beweglichen Beschäftigungsmodellen, entsprechende Freiheiten und flexible Arbeitszeitgestaltung wie beispielsweise Homeoffice, Teilzeitarbeit und Gleitzeiten etc. tragen zur Umsetzung der persönlichen Lebensplanung und somit auch zur Motivation der Mitarbeiter bei.

Eine kollegiale Atmosphäre im Unternehmen, welche durch außerunternehmerische Aktivitäten, wie z. B. Skifahren, Sommerfest, Weihnachtsfeier oder sportliche Aktivitäten etc. unterstützt wird, trägt zum Wohlbefinden der Kollegen untereinander bei und führt damit längerfristig auch zu einer Leistungssteigerung bei der Projektabwicklung.

## 4.8 Gehaltsstrukturen

Bedingt durch die Honorarstrukturen, Größe und Umsatz der Ingenieur- und Planungsbüros sowie der oftmals schwierigen wirtschaftlichen Situation der Unternehmen liegen die Gehaltsstrukturen in der Regel deutlich unterhalb derer der Industrie. Dennoch müs-



sen die Unternehmen versuchen, über ein angemessenes Vergütungssystem Mitarbeiter zu akquirieren und langfristig an das eigene Unternehmen zu binden.

Das Gehaltssystem im Unternehmen muss dabei in erster Linie fair und nachvollziehbar, transparent und angemessen sein. Der Mitarbeiter muss das Gefühl haben, für seine Leistung und Verantwortung im Unternehmen angemessen vergütet zu werden. Dabei ist das Gehalt nur ein Bestandteil, der zur Zufriedenheit der Mitarbeiter beiträgt (siehe hierzu auch Kapitel 4.7 »Mitarbeitermotivation«).

Die Gehaltsstrukturen können beispielsweise über ein festes Grundgehalt und einen flexiblen Anteil (z. B. über ein flexibles Prämiensystem) verfügen. Damit haben die Mitarbeiter die Möglichkeit, über den Unternehmenserfolg und den persönlichen Erfolg in der Projektarbeit ihr Gehalt selbst mit zu beeinflussen. Setzt man das fixe Grundgehalt etwas niedriger an, führt dies zu einer geringeren Fixbelastung des Unternehmens über die Gehälter (welche bis zu 75 % der Gesamtkosten ausmachen). Somit ist das Unternehmen auch in wirtschaftlich schlechteren Zeiten nicht mit zu hohen Fixkosten belastet und muss Kapazitäten abbauen und Mitarbeiter entlassen, um Kosten einzusparen.

Über den variablen Anteil wird das Gesamtjahresgehalt in guten Jahren entsprechend erhöht und führt zu einem angemessenen Gesamtjahresgehalt je nach Verantwortungsebene.

Des Weiteren können Zusatzleistungen wie beispielsweise eine betriebliche Altersvorsorge in Form von Direktversicherungen, vermögenswirksame Leistungen oder sonstige Zuwendungen (Tankgutscheine, Büchergutscheine etc.) weitere Gehaltsbestandteile darstellen.

### 4.8.1 Durchschnittliche Gehaltsgrößen

Die Höhe der Gehälter für verschiedene Verantwortungsbereiche (je nach Ausbildung, Berufserfahrung, Verantwortung im Unternehmen sowie Einsatz des Mitarbeiters) kann an die entsprechenden tariflichen Vereinbarungen des Baugewerbes oder des öffentlichen Dienstes angelehnt werden. Diese sollten in jedem Fall als Orientierung bei der Festlegung des Gehaltes dienen.

Im Durchschnitt liegen die Gehälter von Ingenieuren gestaffelt nach Berufserfahrung ungefähr in folgenden Bereichen:

- Junge Ingenieure direkt von der Hochschule liegen bei etwa 40 000 € bis 45 000 €
- Mit steigender Berufserfahrung sollten die Gehälter nach 5 Jahren bei etwa 50 000 € bis 60 000 € liegen
- Nach 10 Jahren mit entsprechender Projektverantwortung liegen die Gehälter etwa bei 65 000 € bis teilweise deutlich über 70 000 €

[vgl. hierzu auch Veröffentlichungen vom VDI unter [www.ingenieurkarriere.de](http://www.ingenieurkarriere.de)].

Die entsprechenden Gehaltsstrukturen eines Ingenieur- und Planungsbüros ergeben sich somit nach der Erfahrung und Verantwortung der einzelnen Mitarbeiter und der Personalstruktur im Unternehmen (siehe hierzu auch das Kapitel 3.3 »Unternehmensstrukturen«).

Neben dem Fixgehalt werden oftmals noch Zulagen wie beispielsweise Prämienzahlungen, Firmenfahrzeug zur privaten Nutzung, Urlaubs- oder Weihnachtsgeld etc. bezahlt. Diese werden allerdings von den Mitarbeitern in der monatlichen Gehaltsabrechnung nicht immer als »Gehalt« wahrgenommen. Um den Mitarbeitern die gesamte Höhe ihres Jahres- und Monatsgehalts bewusst zu machen, bietet sich die Form der Gehaltsaufstellung an.

### 4.8.2 Gehaltsaufstellung eines Mitarbeiters

Einige Mitarbeiter nehmen Gehaltsbestandteile wie privat genutzter Firmenwagen oder jährliche Prämienzahlungen nicht bewusst als Gehaltsbestandteile wahr. Deshalb empfiehlt es sich, bei der Auszahlung der Prämien beispielsweise einen Brief zur Gehaltsaufstellung des Mitarbeiters zur Darstellung des tatsächlichen Gesamtgehaltes jährlich und monatlich beizulegen:

Name	Mustermann, Eva
beschäftigt seit	01.01.2010
Beschäftigungsverhältnis	unbefristet
Firmenzugehörigkeit (Jahre seit Firmeneintritt ohne Unterbrechungen)	5
Urlaubsanspruch (Tage pro Jahr bei Vollzeit)	28
Monatsgehalt aktuell	4.000 €
Auszahlung in Monaten	12
Jahresgehalt (gerundet)	48.000 €
Prämienzahlung für das vergangene Jahr	7.000 €
Jahresgehalt inklusive Prämie aus Gewinnbeteiligung (gerundet)	55.000 €
Firmenwagen (monatlicher Firmendurchschnitt) geldwerter Vorteil	360 €
KW-Unterhaltskosten (Benzin, Versicherung, Steuer, etc.)	250 €
entspricht Jahresgehalt (gerundet)	62.632 €
entspricht einem gerundeten Monatswert	5.193 €

Bei obigem Beispiel wird deutlich, dass sich bei einem monatlichen Grundgehalt von 4 000 € über Prämien und Firmenfahrzeug das Monatsgehalt auf insgesamt fast 5 200 € steigert. Vergleicht der Mitarbeiter nun sein Gehalt mit anderen Gehältern von Wettbewerbern, so ist damit eine realistischere Vergleichsmöglichkeit gegeben.

### 4.8.3 Betriebliche Altersversorgung (bAV)

Grundsätzlich sind Arbeitgeber gesetzlich verpflichtet, ihren Mitarbeitern auf Wunsch eine betriebliche Altersversorgung (bAV) in Form einer Entgeltumwandlung anzubieten.

Eine betriebliche Altersversorgung ist aber nicht nur Pflicht für das Unternehmen. Wenn sie richtig geplant und umgesetzt wird, kann sie auch ein gutes Instrument darstellen, um qualifizierte Mitarbeiter für das Unternehmen zu gewinnen und auch dauerhaft zu halten.

Um dieser gesetzlichen Informationspflicht nachzukommen und darüber hinaus diese Pflicht noch als Möglichkeit zur Mitarbeiterbindung und -akquisition zu nutzen, sollte dieses Thema offen kommuniziert werden. Hier bietet sich beispielsweise ein Brief als Gehaltsbeileger an:

#### Beispielbrief als Gehaltsbeileger für Zusatzversicherungen:

Liebe Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter,

um die immer größeren Lücken der gesetzlichen Rentenversicherung aufzufangen ermöglichen wir Ihnen **ab sofort** den Aufbau einer freiwilligen betrieblichen Altersversorgung.

Die betriebliche Altersvorsorge ist eine vom Gesetzgeber geförderte lukrative Möglichkeit, durch Umwandlung von Gehaltsteilen eine **zusätzliche Betriebsrente** zu erhalten. Besonderer Vorteil ist hierbei, dass die Beiträge steuer- und auch sozialversicherungsfrei sind.

Wir empfehlen Ihnen daher, dass Sie diese lukrative Möglichkeit nutzen.

Auch die Musterfirma GmbH, als Ihr Arbeitgeber wird sich entsprechend beteiligen!

Bei der Durchführung der betrieblichen Altersversorgung werden wir von der xxx Versicherung unterstützt. Aufgrund des hohen Verwaltungsaufwandes können Verträge anderer Anbieter nicht mehr akzeptiert werden.

Ob die betriebliche Altersversorgung auch für Sie in Frage kommt, muss in einem **persönlichen Gespräch** festgestellt werden. Zur Planung der Beratungstermine geben Sie bitte die beiliegende Rückantwort bei der Personalabteilung ab. Die Beratungen können während Ihrer Arbeitszeit stattfinden.

## 4.9 Prämienmodelle

Ein außertarifliches finanzielles Anreizsystem zur Gewinnung und langfristigen Bindung von Mitarbeitern stellt ein probates Instrument dar, die Mitarbeiter durch leistungsgerechte Entlohnung und Teilhabe am Unternehmenserfolg zu motivieren und deren Leistungsbereitschaft zu steigern. Voraussetzung hierfür ist allerdings, dass dieses Anreizsystem individuell beeinflussbar, transparent und nachvollziehbar gestaltet ist.

Ein solches Gewinnbeteiligungsmodell erhöht zum einen die Attraktivität des Ingenieurbüros im Werben um Mitarbeiter und stärkt zudem die Mitarbeiterbindung.

Was sich zunächst einfach anhört, gestaltet sich in der konkreten Umsetzung indes ein wenig komplexer. Denn eine Betrachtung der Gewinnbeteiligung allein unter monetären Gesichtspunkten greift zu kurz, da sogenannte weiche Faktoren nicht genügend Berücksichtigung finden. Welcher Mitarbeiter hat welchen Anteil am Erfolg des Projektes? Ist der Kunde mit der Leistung zufrieden? Wie ist die Qualität der Arbeitsergebnisse und wie funktioniert die Zusammenarbeit mit den Projektbeteiligten? Die Suche nach Antworten auf diese Fragen führen zu einem Modell, das sowohl quantifizierbare Daten als auch qualitative Kriterien bei der Leistungsbewertung berücksichtigt und die Prämienberechnung somit transparent und für jeden nachvollziehbar macht. Im Nachfolgenden wird ein Modell zur Mitarbeitermotivation durch Gewinnbeteiligung beschrieben, das sich seit Jahren erfolgreich in der Praxis bewährt.

### 4.9.1 Voraussetzungen im Unternehmen

Vor Einführung eines umfassenden Gewinnbeteiligungssystems müssen im Unternehmen zunächst einige grundlegende Voraussetzungen geschaffen werden:

#### 1. Führen von Mitarbeitergesprächen mit klaren Zielvereinbarungen

Stellen Sie eine unternehmensübergreifende, einheitliche Vorgehensweise für die Durchführung der Mitarbeitergespräche sicher. Und formulieren Sie die Hauptaufgaben und Anforderungen für alle Qualifikationsstufen im Unternehmen: Geschäftsführung, Stellvertretende Geschäftsführung, Prokurist, Bereichs-, Team- und Projektleitung, Sachbearbeitung, Assistenz, Sekretariat, Verwaltungsangestellte, etc. Vorgehensweise:

- Führen Sie die ersten Gespräche zu Beginn des neuen Jahres, aber bis spätestens Ende erstes Quartal. Stellen Sie die Zielerreichung für das abgelaufene Jahr fest und formulieren Sie die individuellen Ziele für den kommenden Beurteilungszeitraum.
- Führen Sie die zweiten Gespräche am besten nach Feststellung des Jahresabschlusses.
- Der Mitteilung der Prämienhöhe kann evtl. eine Diskussion der Bewertung folgen. Auf jeden Fall sollte eine Überprüfung des Status Quo der Zielerreichung für das laufende Jahr stattfinden.

## 2. Projektcontrolling-System zur transparenten Darstellung der projekt- und personenbezogenen operativen Gewinne

Im Unternehmen muss ein internes Controlling-System implementiert sein, um mit den entsprechenden Daten die spätere Bewertung der einzelnen Mitarbeiter bzw. Projekte vornehmen zu können.

## 3. Vertragliche Vereinbarung der Freiwilligkeit der Prämienzahlung

- Eine entsprechende Vereinbarung sollte z.B. als Anhang in die Arbeitsverträge aufgenommen werden.
- Jedes Jahr sollten die Mitarbeiter eine Mitteilung über die Höhe der Prämienauszahlung erhalten mit dem Hinweis auf die Freiwilligkeit des Unternehmens, Prämienzahlungen vorzunehmen.

## 4. Konzept der Gewinnverteilung entwickeln

- Die Basis der Gewinnverteilung bildet entweder der Bilanzgewinn oder der operative Gewinn.  
Beim Bilanzgewinn besteht die Gefahr, dass sich operativ erzielte Gewinne im Prämienjahr bei langlaufenden Projekten erst Jahre später bilanziell auswirken. Die Mitarbeiter würden dann Prämien für lange zurückliegende erwirtschaftete Gewinne erhalten bzw. gute Leistungen würden sich nicht zeitnah in einer Prämie widerspiegeln. Daher ist es ratsam, den operativen Gewinn für die Prämienberechnung zugrunde zu legen bzw. langlaufende Projekte in der Bilanz mit einer Sonderbewertung entsprechend zu bewerten.
- Es muss entschieden werden, ob der Gesellschaft vom Ergebnis ein sog. Vorweggewinn zugeführt werden soll, welcher z.B. für Forschung und Entwicklung verwendet werden kann.
- Vom Restgewinn muss ein Prozentsatz zur Ausschüttung für die Geschäftsführung und Mitarbeiter festgelegt werden. Dieser kann in Übereinstimmung mit den Gesellschaftern und der Geschäftsleitung individuell festgelegt werden.
- Sehr wichtig ist es, die ideale Personalstruktur für das Unternehmen festzulegen.
- Abschließend muss eine gesellschaftsspezifische prozentuale Verteilung des Restgewinns auf die einzelnen Qualifizierungsstufen definiert werden. Hierbei ist es sinnvoll, einen Prämienbegrenzer pro Person festzulegen.

### 4.9.2 Festlegung der Personal-Sollstruktur

Es werden als Beispiel folgende Annahmen getroffen:

- GmbH – Umsatz: 2,5 Mio. €
- Umsatz pro GF: 1,25 bis 2,0 Mio. (»branchenabhängig«, bei zahlreichen Kleinaufträgen ca. 750 000 € bis 1 Mio. €)
- Umsatz pro Mitarbeiter (MA): bis 125 000 € (bei zahlreichen Kleinaufträgen ca. 100 000 € bis 110 000 €)
- Annahme: 125 000 €/MA → 20 MA inkl. Geschäftsführung

Die ideale Sollstruktur muss für jedes Unternehmen separat gefunden werden. Auf dieser Basis lässt sich dann die Gewinnverteilung ermitteln. Die ideale Soll-Struktur wird hier wie folgt angenommen:

- 2 Geschäftsführer
- 1 Bereichsleiter oder Prokurist
- 4 Projektleiter
- 9 Sachbearbeiter
- 3 Sekretariat, Assistenz
- 1 EDV-Mitarbeiter (anteilig), Praktikanten, Studenten

### 4.9.3 Festlegung der Qualifizierungsstufen und Gewinnverteilung

Sinnvoll sind bei der o.g. Personal-Sollstruktur drei Qualifizierungsstufen (siehe hierzu Kapitel 4.1 »Verantwortungsstruktur«):

- Unternehmensführung (GFs, Stellvertreter, z. B. Prokurist)
- Projektabwicklung (Bereichsleiter, Projektleiter, Sachbearbeiter)
- Assistenz (Assistenz, Sekretariat, Verwaltung, EDV, Praktikanten, Studenten)

Die Gewinnverteilung würde dabei folgendermaßen aussehen:

Das Unternehmen hat einen Jahresumsatz von 2,5 Mio. € erwirtschaftet. Davon ergibt sich ein prognostizierter Gewinn von 15 %, entspricht 375 000 € operativen Unternehmensgewinn (vor Steuern). Werden davon wiederum 30 % an die Mitarbeiter ausgeschüttet, so ergibt sich ein Betrag von 112 500 €. Dieser Betrag wird nun rechnerisch auf die entsprechenden Qualifizierungsstufen verteilt:

- Unternehmensführung: 60 % vom Restgewinn
- Projektabwicklung: 35 % vom Restgewinn
- Assistenz: 5 % vom Restgewinn

Innerhalb der Projektabwicklung und der Assistenz ergibt sich z.B. folgende Verteilung:

#### 1. Projektabwicklung

- Prokurist bzw. Bereichsleiter: 20 % von 35 %
- Projektleiter: 50 % von 35 %
- Sachbearbeiter: 30 % von 35 %

#### 2. Assistenz

- Assistenz, Sekretariat, EDV-Mitarbeiter, Verwaltung: 85 % von 5 %
- Praktikanten, Studenten 15 % von 5 %

#### 4.9.4 Prämienbeispiel nach Qualifizierungsstufen

Daraus ergibt sich eine rechnerische Gewinnverteilung nach folgenden Qualifizierungsstufen:

Unternehmensgewinn:	15 % von 2,5 Mio. €	= 375 000 €
Restgewinn:	z.B. 30 % von 375 000 €	= 112 500 €
<b>Unternehmensführung</b>		
Für die <i>Unternehmensführung</i> :	60 % von 112 500 €	= 67 500 €
Durchschnittliche Prämie (pro GF bei 2 GFs):	50 % von 67 500 €	= 33 750 €
Pers. Begrenzer GF:	65 % von 67 500 €	= 43 875 €
<b>Projektabwicklung</b>		
Für die <i>Projektabwicklung</i> :	35 % von 112 500 €	= 39 375 €
Für Prokuristen/BL:	20 % von 39 375 €	= 7 875 €
Durchschnittliche Prämie (1 Prokurist):		= 7 875 €
Pers. Begrenzer: z.B. 1,3 × durchschnittliche Prämie		= 10 238 €
Für <i>Projektleiter</i> :	50 % von 39 375 €	= 19 688 €
Durchschnittliche Prämie (bei 4 MA):		= 4 922 €
Pers. Begrenzer: z.B. 1,3 × durchschnittliche Prämie		= 6 399 €
Für <i>Sachbearbeiter</i> :	30 % von 39 375 €	= 11 813 €
Durchschnittliche Prämie (bei 9 MA):		= 1 313 €
Pers. Begrenzer: z.B. 1,3 × durchschnittliche Prämie		= 1 707 €
<b>Assistenz</b>		
Für die <i>Assistenz</i> :	5 % von 112 500 €	= 5 625 €
Für Assistenz, Sekretariat, EDV-Mitarbeiter (anteilig), Verwaltung:	85 % von 5 625 €	= 4 781 €
Durchschnittliche Prämie (bei 3 MA):		= 1 594 €
Pers. Begrenzer: z.B. 1,3 × durchschnittliche Prämie		= 2 072 €
Für Praktikanten, Studenten:	15 % von 5 625 €	= 844 €

Der nicht ausgeschüttete Teil des Prämientopfes jeder Qualifizierungsstufe fließt in die anderen Qualifizierungsgruppen oder in den Gesellschaftsgewinn.

Gewinnverteilung nach Qualifizierungsstufen als Basis des Rankingmodells				
Qualifizierungsstufen	Unternehmensführung	Projektabwicklung	Assistenz	
	GF's, StV, GF's evtl. einzelne Prokuristen, BL	Prokuristen bzw. Bereichsleiter (BL), Projektleiter (Pl), Sachbearbeiter (SB)	Sekretariat, Verwaltung, EDV, Praktikanten, Studenten	
<b>Umsatz ca. 1,0 Mio €</b>	1 GF, 1 StV.	3 Pl, 3 SB	1,5 Sekr., 0,5 Praktik., Stud.	
Umsatz pro MA: 125.000 Euro	2	6	2	
Anzahl Beschäftigte nach Idealstruktur				
<b>Gewinnanteile bei Umsatz von ca. 1 Mio €</b>				
Gewinnanteil GF's und Mitarbeiter: 30%	62,5	32,5	5	
Gewinnanteil in %	28.125	14.625	2.250	
Gewinnanteil in EURO	14.063	2.438	1.125	
Durchschnittl. Gewinnanteil pro Person				
<b>Umsatz 2,5 Mio</b>	2 GF's	1 Prokur., 4 Pl, 9 SB	3 Sekr. und Assistentinnen, 1 EDV/MA und Praktik. und Stud.	
Anzahl Beschäftigte nach Idealstruktur	2	14	4	
<b>Gewinnanteile bei Umsatz von ca. 2,5 Mio €</b>				
Gewinnanteil GF's und Mitarbeiter: 30%	60,0	35,0	5,0	
Gewinnanteil in %	67.500	39.375	5.625	
Gewinnanteil in EURO	33.750	2.813	1.406	
Durchschnittl. Gewinnanteil pro Person				
<b>Umsatz 5 Mio €</b>	3 GFs	4 Bl bzw. Prokur., 8 Pl, 18 SB	5 Sekr., 1 EDV, 1 Verw	
Anzahl Beschäftigte nach Idealstruktur	3	30	7	
<b>Gewinnanteile bei Umsatz von ca. 5 Mio €</b>				
Gewinnanteil GF's und Mitarbeiter: 30%	52,5	42,5	5	
Gewinnanteil in %	118.125	95.625	11.250	
Gewinnanteil in EURO	39.375	3.188	1.607	
Durchschnittl. Gewinnanteil pro Person				

Abb. 4.4 – Gewinnverteilung nach Qualifizierungsstufen

Neben der Errechnung der durchschnittlichen Prämie pro Mitarbeiter muss eine personenbezogene Bewertung für jeden einzelnen Mitarbeiter durchgeführt werden.



### 4.9.5 Entwicklung eines Rankingsystems zur Prämienermittlung

Die personenbezogene Bewertung besteht aus zwei Bereichen, deren Bewertungskriterien für jede Qualifizierungsstufe separat festzulegen sind:

1. Quantifizierbare Daten  
z.B. Gewinn, akquiriertes Honorar, Umsatz, Anzahl Projekte, Anzahl Mitarbeiter, Anzahl produktive Stunden pro Jahr etc.
2. Qualitative Kriterien  
z.B. Kundenzufriedenheit, soziale Kompetenz, Fachkompetenz, Qualität Projektbetreuung, Qualität Arbeitsergebnisse, Zuverlässigkeit, Zielerreichung Mitarbeitergespräch allgemein, Zusammenarbeit mit den Projektbeteiligten, Beitrag zum unternehmensinternen Wissensmanagement etc.

Je nach Verantwortungsbereich der Mitarbeitenden wird das Verhältnis zwischen den quantifizierbaren Daten und den qualitativen Kriterien entsprechend gewichtet:

1. Geschäftsführung  
Hier gibt es drei Beurteilungsschwerpunkte, die in der Wertigkeit in etwa gleich zu betrachten sind: Akquisition, Projektbetreuung, Büroleitung.  
Quantifizierbare Daten/qualitative Kriterien: ~ 60:40
2. Prokuristen/Bereichsleitung  
Sie sollen in Teilen GF-Aufgaben mit übernehmen, in der Personalausbildung mitwirken und vor allem Projekte effektiv und gewinnbringend abwickeln.  
Quantifizierbare Daten/qualitative Kriterien: ~ 65:35
3. Projektleitung  
Ihre Aufgabe besteht in erster Linie darin, die Projekte optimal abzuwickeln, wirtschaftlichen Erfolg und Kundenzufriedenheit zu generieren sowie Mitarbeiter zu coachen.  
Quantifizierbare Daten/qualitative Kriterien: ~ 70:30
4. Sachbearbeitung  
Ihre vorrangige Aufgabe ist es, erstklassige Arbeitsergebnisse zu erzielen, flexibel einsetzbar und fachkompetent sein.  
Quantifizierbare Daten/qualitative Kriterien: ~ 50:50
5. Assistenz  
Sehr gute Arbeitsergebnisse und flexible Einsetzbarkeit gehören zu ihren wichtigsten Aufgaben.  
Quantifizierbare Daten/qualitative Kriterien: ~ 25:75

## 4.9.6 Rechenmodell/Rankingsystem zur Prämienermittlung

### Wichtung

Quantifizierbare Daten und qualitative Kriterien werden in Abhängigkeit von der zugeordneten Bedeutung gewichtet und bewertet.

z. B. Erreichung Soll-Umsatz	150 Punkte
z. B. Anzahl Mitarbeiter	50 Punkte

### Wertung

Die Bewertung der Leistungen und Anforderungen erfolgt über eine Skala von 0 bis 4

- 0 = nicht akzeptabel
- 1 = in geringem Umfang erfüllt
- 2 = zufriedenstellend erfüllt
- 3 = gut erfüllt
- 4 = optimal erfüllt

Das Produkt aus Wichtung und Wertung ergibt eine personenbezogene Gesamtpunktzahl, die auch ins Verhältnis zur maximalen Gesamtpunktzahl gesetzt wird. Dieser Prozentsatz multipliziert mit der Durchschnittsprämie ergibt die rechnerisch ermittelte Prämie. Die endgültige Prämie kann die Geschäftsleitung noch auf- oder abrunden, solange das Prämienbudget bzw. der persönliche Begrenzer nicht überschritten wird. Im Vergleich der Mitarbeiter untereinander entsteht so eine Rangfolge.

### Beispiel für die einzelnen Qualifizierungsstufen

Auf Grundlage der o.ä. Daten kann nun für jede Qualifizierungsstufe ein Rankingmodell sowie ein Wichtungs-/Wertungsmodell erstellt werden, in welchem die jeweiligen Mitarbeiter der einzelnen Qualifizierungsstufen gegenübergestellt, bewertet und gewichtet werden. Somit ergibt sich für jeden Mitarbeiter eine individuelle rechnerische Prämie, welche durch die Geschäftsleitung noch entsprechend mit einem Faktor angepasst werden kann.

Die Modelle sind für folgende Qualifizierungsstufen zu erstellen (wenn im Unternehmen vorhanden):

- Geschäftsführung
- Prokura
- Projektleitung (siehe exemplarisches Beispiel)
- Sachbearbeitung
- Assistenz

Datenauswertung für Projektleiter				
Bewertung Umsatz:				
1) Umsatz der geleiteten Projekte				
	in EURO			Wertung
	PI 1	PI 2	PI 3	PI 4
Umsatz ≥ 500.000€		600.000		
Umsatz ≥ 350.000 bis 500.000€				4
Umsatz ≥ 200.000 bis 350.000€	250.000		400.000	3
Umsatz ≥ 100.000 bis 200.000€				2
Umsatz < 100.000€				1
				0
Bewertung Gewinn:				
2) Gewinn der geleiteten Projekte				
	in % vom Umsatz			Wertung
	PI 1	PI 2	PI 3	PI 4
Durchschnittlich erwarteter Gewinn: 15% vom Umsatz				
Gewinn ≥ als vereinbart				4
Gewinn 1 bis 25% weniger als vereinbart		0,150		3
Gewinn 26 bis 50% weniger als vereinbart	0,090		0,075	2
Gewinn 51 bis 75% weniger als vereinbart				1
Gewinn weniger als 75%				0
Bewertung Einsatz:				
3) Gesamtstunden				
Es werden Mitarbeitercoaching und Beiträge zum Wissensmanagement erwartet, hierdurch auch "unproduktive Stunden" nötig				
Anzahl Stunden/Jahr	PI 1	PI 2	PI 3	PI 4
				Wertung
≥1900		2.100		
≥1800 bis <1900				4
≥1700 bis <1800	1.750		1.850	3
≥1600 bis <1700				2
<1600				1
				0

Abb. 4.5 – Datenauswertung Projektleiter

Rankingmodell für Projektleiter									
Verhältnis Wichtung "Quantifizierbare Daten und qualitative Kriterien ~ 60:40									
Quantifizierbare Daten		Wichtung (%)		Wertung (0 – 4)					
				Pl 1	Pl 2	Pl 3	Pl 4		
1. Umsatz der geleiteten Projekte	1)	30		2	4	3	3		
2. Gewinn der geleiteten Projekte	2)	100		2	4	2	4		
3. Anzahl produktive Stunden im letzten Jahr	3)	20		2	4	3	4		
Maximal erreichbare Punktzahl		600		300	600	350	570		
Erreichte Punktzahl				50,00	100,00	58,33	95,00		
Umsatz der geleiteten Projekte (Daten aus Projektcontrolling)	1)		EURO	250.000	600.000	400.000	400.000		
Gewinn der Projekte (Daten aus Projektcontrolling)	2)		EURO	22.500	90.000	30.000	70.000		
Stundenzahl / Jahr (Daten aus Projektcontrolling)	3)			1.750	2.100	1.850	1.950		
Qualitative Kriterien									
1. Kundenzufriedenheit / Referenzen		20		3	4	4	4		
2. Qualität Arbeitsergebnisse / Zuverlässigkeit		25		3	4	4	4		
3. Fachkompetenz		20		3	4	4	3		
4. Zusammenarbeit mit den Projektbeteiligten		10		3	4	2	3		
5. Coaching Mitarbeiter		10		2	3	3	3		
6. Zielerreichung Mitarbeitergespräch allgemein		25		3	3	3	4		
7. Beitrag zum internen Wissensmanagement		5		4	3	3	4		
Maximal erreichbare Punktzahl		460		340	420	400	420		
Erreichte Punktzahl				73,91	91,30	86,96	91,30		
Gesamtpunkte maximal		1060		640	1.020	750	990		
Gesamtpunkte erreicht				60,38	96,23	70,75	93,40		
Gesamtpunkte erreicht in Prozent									
Rang				4	1	3	2		
Zu verteilende Prämie bei maximaler Punktzahl	EURO	22.050							
Durchschnittlich zu verteilende Prämie pro PL	EURO	5.513							
Begrenzer: 50% (Gesamtgewinn/n-1)	EURO	7.350							
Berechnete Prämie	insgesamt	17.682		3.328	5.304	3.900	5.148		
Festgelegte Prämien = z.B. berechnete Prämien *1,2	insgesamt	21.218		3.994	6.365	4.680	6.178		

Abb. 4.6 – Ranking Projektleiter

Datenauswertung für Sachbearbeiter				
<b>Bewertung Gewinn:</b>				
<b>2) Beitrag zum Gewinn</b>				
Sollumsatz: 125.000€ und 15% Gewinn = 18.750€				
Gewinn > 18.750€	MA 1 in EURO	MA 2 in EURO	MA 3 in EURO	Wertung
Gewinn > 12.500 bis 18.750€		13.000		4
Gewinn > 6.000 bis 12.500€			8.000	3
Gewinn > 2.000 bis 6.000€	5.000			2
Gewinn ≤ 2.000€				1
				0
<b>Bewertung Einsatz:</b>				
<b>3) Produktive Stunden</b>				
Anzahl produktive Stunden/Jahr				
≥1800	MA 1	MA 2	MA 3	Wertung
≥1700 bis <1800		1.800		4
≥1600 bis <1700	1.650		1.725	3
≥1500 bis <1600				2
<1500				1
				0

Abb. 4.7 – Datenauswertung Sachbearbeiter

Rankingmodell für Sachbearbeiter				
Verhältnis Wichtung "Quantifizierbare Daten und qualitative Kriterien ~ 50:50				
Quantifizierbare Daten	Wichtung (%)	Wertung (0-4)	MA 1	MA 2
1. Anzahl bearbeiteter Projekte (Mitwirkung)	1)	10	2	4
2. Beitrag zum Gewinn	2)	60	1	3
3. Anzahl produktive Stunden im letzten Jahr	3)	30	2	4
Maximal erreichbare Punktzahl	400		140	340
Erreichte Punktzahl			35,00	85,00
Erreichte Punktzahl in Prozent				57,50
Anzahl Projekte (Maßstab für Flexibilität)	1)		6	9
Beitrag zum Gewinn (aus Projektcontrolling)	2)		5.000	13.000
Produktive Stundenzahl / Jahr	3)		1.650	1.800
				1.725
4				4
Qualitative Kriterien				
1. Zielerreichung Mitarbeitergespräch allgemein	40		3	4
2. Qualität Arbeitsergebnisse / Zuverlässigkeit	30		3	4
3. Fachkompetenz	15		3	3
4. Zusammenarbeit mit den Projektbeteiligten	15		3	4
Maximal erreichbare Punktzahl	400		300	385
Erreichte Punktzahl			75,00	96,25
Erreichte Punktzahl in Prozent				86,25
Gesampunkte maximal	800			
Gesampunkte erreicht			440	725
Gesampunkte erreicht in Prozent			55,00	90,63
				71,88
Rang			3	1
Zu verteilende Prämie bei maximaler Punktzahl	EURO			2
Durchschnittlich zu verteilende Prämie pro MA	EURO			
Begrenzer	EURO			
Berechnete Prämie	insgesamt		1.733	2.855
Festgelegte Prämien = z.B. berechnete Prämie * 1,2	insgesamt		2079	3.426
				2.264
				2.717

Abb. 4.8 – Ranking Sachbearbeiter

Fazit

Durch die offene Kommunikation und Transparenz eines solchen durchdachten und transparenten Prämiensystems entsteht bei den Mitarbeitern sehr hohe Akzeptanz und die Bereitschaft, wirtschaftlicher zu arbeiten sowie die eigene Leistungsfähigkeit zu steigern. Da sich dies entsprechend auf die Prämienhöhe auswirkt, kann das System zu einem deutlichen Motivationsschub im gesamten Unternehmen führen. Das sichert die Zukunft des Unternehmens und die Arbeitsplätze der Mitarbeiter.



# 5

## STRATEGISCHES MANAGEMENT



Wachsender Konkurrenzdruck und die stetige Weiterentwicklung der Leistungsbilder durch eine sich ständig ändernde Marktnachfrage erfordern strategische Maßnahmen, mit denen man als Ingenieur- und Planungsbüro den sich wandelnden Marktbedingungen begegnen muss. Im Rahmen der strategischen Ausrichtung eines Unternehmens muss man sich dabei folgende Fragen stellen:

## Strategische Fragen

Welche langfristigen Ziele sollen wir verfolgen?

Gerade kleinere und mittlere Büros werden sich nicht die Frage nach der Marktführerschaft stellen, sondern eher ob eine Entwicklung des Büros in eine profitable Nische anzustreben ist oder ob eine Diversifizierung auf mehrere Geschäftsfelder Sinn macht und wie dies profitabel umgesetzt werden kann.

In welchen Geschäftsfeldern wollen wir tätig sein?

Gerade die Entwicklungen in der Bauwirtschaft und die sich ständig ändernde Marktnachfrage zwingt Unternehmen dazu, zu diversifizieren und neue Dienstleistungen zu entwickeln und anzubieten. Es stellt sich hierbei die Frage, ob man ausschließlich mit den bestehenden Dienstleistungen längerfristig erfolgreich auf dem Markt bestehen kann oder ob und wie man auf die Marktveränderungen reagiert.

Wie wollen wir den Wettbewerb in diesen Geschäftsfeldern bestreiten?

Um langfristig erfolgreich am Markt bestehen zu können, muss man sich gegenüber der Konkurrenz in ausgewählten Geschäftsfeldern entsprechend profilieren und abheben, um sich Marktvorteile zu verschaffen. Dabei sollte den Wettbewerbern mit entsprechenden Konzepten begegnet werden.

Was sind unsere Kernkompetenzen, mit denen wir im Wettbewerb bestehen können?

Die unternehmenseigenen Ressourcen und das unternehmensinterne Potenzial bilden die Kernkompetenzen jedes Büros. Diese müssen zunächst für das eigene Büro erkannt und entwickelt werden, um darauf aufbauend die zukünftige Strategie festzulegen.

Was müssen wir tun, um unsere langfristigen Maßnahmen umzusetzen?

Hier stellt sich die Frage nach der operativen Umsetzung der Strategie, welche finanziellen und personellen Mittel eingesetzt werden müssen und was die Umsetzung der neuen Strategie für das Unternehmen bedeutet.

Das strategische Management besteht dabei aus verschiedenen Schritten von der Umwelt- und Unternehmensanalyse über die Strategieentwicklung bis zur Strategieumsetzung und laufenden Kontrolle im Unternehmen.

## 5.1 SWOT-Analyse

Die Analyse der Ausgangssituation des Unternehmens setzt sich aus der Umweltanalyse und der Unternehmensanalyse zusammen, die getrennt voneinander durchgeführt werden.

Im Rahmen der Unternehmensanalyse werden im Sinne des klassischen SWOT-Ansatzes zunächst die Stärken (Strengths) und die Schwächen (Weaknesses) des Unternehmens identifiziert und systematisiert. Darauf aufbauend wird in der Umweltanalyse versucht, die Chancen (Opportunities) und die Risiken (Threats) zu analysieren und dabei potentielle Veränderungen im Marktumfeld abzuschätzen.

### Der »SWOT«-Ansatz

- Strengths = Stärken
- Weaknesses = Schwächen
- Opportunities = Chancen
- Threats = Risiken

Die Umwelt- und Unternehmensanalyse schaffen dabei die informellen Voraussetzungen für die Formulierung der zukünftigen Unternehmensstrategie. So können beispielsweise für ein Ingenieurbüro im Bereich der TGA ganz andere Marktbedingungen herrschen (durch Veränderungen im Energiesektor, neue Produktentwicklungen oder geänderte Anforderungen an die Planung etc.) als bei einem Büro für Tragwerksplanung. Dementsprechend müssen hier auch verschiedene strategische Ansätze gewählt werden. Hierbei wird deutlich, dass das Zusammenspiel zwischen Markt und Unternehmen sehr individuell betrachtet werden muss.

Die Kernkompetenzen eines Unternehmens dienen dabei der strategischen Leistungsabgrenzung und Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit gegenüber den Mitbewerbern am Markt. Dabei werden nur diejenigen Unternehmen dauerhaft wettbewerbsfähig sein können, welche über spezielle Kernkompetenzen verfügen.

### 5.1.1 Umweltanalyse und -prognose

In der Umweltanalyse werden die Chancen und Risiken der Unternehmensumwelt analysiert und ihre Veränderungen abgeschätzt. Die Methodik kann hierbei nicht ausschließlich über die gesamte Bauwirtschaft betrachtet werden, sondern muss differenziert für die einzelnen Leistungsfelder eines Ingenieur- und Planungsbüros untersucht werden.

## Methodik der Umweltanalyse

Die Methodik der Umweltanalyse und -prognose kann zweckmäßig in drei verschiedene Bereiche eingeteilt werden:

- Analyse der politischen, gesellschaftlichen, wirtschaftlichen und technischen Entwicklung (sog. Analyse der globalen Umwelt). Hierbei werden beispielsweise technische Entwicklungen in der Bauindustrie, baulich relevante Gesetzgebungen und Steuerregelungen, bauliche Förderprogramme, wirtschaftliche Entwicklungen in der Bauwirtschaft usw. untersucht und analysiert.
- Analyse der individuellen Branche, in dem das Unternehmen tätig ist oder plant tätig zu werden (sog. Branchenanalyse). Hierbei sollte man sich die entsprechende Branche innerhalb des Leistungsbereichs, in dem man als Büro tätig ist, genauer betrachten. Wie entwickelt sich die Branche, welche Trends gibt es und wie entwickeln sich diese.
- Analyse der Stellung des Unternehmens in der jeweiligen Branche (sog. Konkurrenzanalyse). Diese Bewertung erfolgt dahingehend, dass man sich seine direkten Wettbewerber intensiver betrachtet. Welches Leistungsportfolio bewirbt die Konkurrenz, wie sind die direkten Wettbewerber aufgestellt und welche Kundenstruktur haben sie. Die Wettbewerber werden nach denselben Kriterien analysiert wie in der internen Unternehmensanalyse des eigenen Büros.

Im Rahmen der Umweltanalyse müssen die aktuellen Entwicklungen und Trends am Markt beobachtet und als Chancen bzw. Risiken für das eigene Unternehmen eingeschätzt werden. Dabei sind in den letzten Jahren Veränderungen am Markt zu beobachten, welche starken Einfluss auf die strategische Ausrichtung einzelner Leistungsbereiche haben.

## Trends in der Bauwirtschaft

Früher als bisher rückt das Know-how hinsichtlich Energieberatung oder Brandschutz schon in der Planungsphase in den Fokus. Durch eine umfassende energetische Betrachtung sowie die Erarbeitung eines detaillierten Energiekonzeptes können frühzeitig die Weichen für den nachhaltigen und effizienten Betrieb eines Gebäudes gestellt werden. Gleiches gilt für den Brandschutz. Durch rechtzeitige Berücksichtigung innovativer Ansätze können hohe Kosten in der Ausführung und im späteren Betrieb vermieden werden.

Diese stark wachsenden Bereiche bieten für kleinere und mittlere Büros die Möglichkeit, sich in einer Nische zu platzieren und diese Leistungen am Markt profitabel zu bearbeiten und anzubieten. So können beispielsweise TGA-Büros auf energetische Entwicklungen, Änderungen von Förderprogrammen, Normen und Richtlinien (EnEV, Wärmeschutz, Erneuerbare-Energien-Gesetz etc.) reagieren und sich diesen Wandel strategisch zu Nutze machen.

Dasselbe gilt für Planungsbüros in der Elektrotechnik mit der Entwicklung hin zu immer mehr technischer Ausstattung der Gebäude, mit Anforderungen der Medientechnik, Sicherheitstechnik etc.

Auch Ingenieurbüros für Tragwerksplanung müssen sich auf verändernde Richtlinien und Normen einstellen oder können neuere Baustoffe (z. B. Bepplate- oder Cobiax-Decken, Faserbeton etc.) als strategische Chance zum Einsatz innovativer Produkte in der Planung und Berechnung nutzen, womit sie dem Bauherrn einen wirtschaftlichen Vorteil und dem eigenen Büro einen Wettbewerbsvorteil verschaffen.

In der Architekturplanung können über Trends in der Gesellschaft, welche maßgeblichen Einfluss auf die zukünftige Gestaltung haben oder sich auf die Materialauswahl in der Planung auswirken werden, Ansatzpunkte für Marktentwicklungen gefunden werden. Zur Analyse und Untersuchung solcher Zukunftsentwicklungen haben sich in den letzten Jahren immer mehr Büros und Lehrstühle an Hochschulen für Trendscouting entwickelt. Planungsbüros können diese Erkenntnisse für die eigene Planung über innovative Planungsansätze nutzen und sich über Alleinstellungsmerkmale einen Wettbewerbsvorteil verschaffen.

Maßnahmen der Objektüberwachung, Gebäudemanagement, Projektentwicklung, Projektmanagement, die Bewertung von Grundstücken und Gebäudeschäden, Sicherheits- und Fluchtwegplanung oder Bausachverständigentätigkeiten sind mögliche Aufgabengebiete mit Zukunftspotenzial für kleinere und mittlere Architekturbüros.

Eine weitere Entwicklung ist die immer stärker abnehmende Neubautätigkeit und damit verbunden der Anstieg von Sanierungen und Erweiterungen von Bestandsgebäuden. Dies bietet eine Entwicklungschance für Planungsbüros, sich auf die Planung und Ausführung von Sanierungsvorhaben zu spezialisieren (Bauen im Bestand mit Denkmalschutz, Einsatz entsprechender Baustoffe etc.). Beratungsleistungen beim Bauen im Bestand, vor allem im Bereich der Energieberatung sowie des Facility Managements, d. h. die Betreuung eines Gebäudes während des gesamten Lebenszyklus von der Planung bis zum Abriss, bietet den Architekten weitere zukünftige Aufgabengebiete.

Kleinere und mittlere Planungsbüros sollten sich zukünftig verstärkt den Generalunternehmen nähern. Durch die Bildung strategischer Allianzen könnten Architekten Planungsleistungen erbringen, während die Generalunternehmen die Bauleitung der entsprechenden Projekte übernehmen.

Ingenieurbüros für Brandschutz, Wärmeschutz, Immissionsschutz, Schallschutz und nachhaltiges Bauen, Energieberatung, Klimadesign, Umweltschutz, Arbeitsschutz, Akustik, Fassadenplanung, Wärmebrückenberechnung, dynamische Gebäudesimulation, Schallimmissionsschutz, Raumakustik, bauakustische Messungen und Immissionsmessungen gewinnen durch die Veränderungen in der Bauwirtschaft und die steigende Komplexität der Bauvorhaben als Nischenanbieter immer mehr an Bedeutung. Die Kunden haben dabei einen lückenlosen Zugriff auf einen interdisziplinären Wissens- und Erfahrungspool, woraus ein integraler Beratungsansatz resultiert.

Auch Themen im Rahmen des nachhaltigen Bauens werden über Beratungen nach DGNB (Deutsche Gesellschaft für nachhaltiges Bauen) oder NaWoh (Gütesiegel nachhaltiger Wohnungsbau) verstärkt nachgefragt. Hier sind Leistungen sowohl in der Zertifizierung als auch in der Prozessberatung zu erbringen. Neue Leistungsbilder, wie z. B. DGNB-Consultant oder Auditoren sowie der NaWoh-Konformitätsprüfer sind in den vergangenen Jahren entstanden.

Themen wie Auditierung, Lebenszyklusberechnung, Wirtschaftlichkeitsanalysen, Ökobilanzierung/Life-Cycle-Assessment, Bauökologie oder die Beratung im Bereich von Fördermöglichkeiten sind nur einige Themen, welche hierbei immer mehr in den Focus rücken und zu neuen Leistungsbildern führen.

Die Bedeutung von EDV und Internet als Werkzeuge wird weiter wachsen. Das führt dazu, dass Auftraggeber zukünftig EDV-Umfelder, wie z. B. internetbasierte Projektmanagement-Plattformen, verstärkt am Markt anfragen werden. Als weitere Leistung ist das Value Engineering sowie die BIM-Koordination bzw. -beratung als besondere Leistung in das Leistungsbild des Projektsteuerers aufgenommen worden (BMI = Building Information Modeling). Hier werden sich weitere Beratungsfelder bei der Abwicklung entsprechender Projekte auftun.

Durch die differenzierte Betrachtung des Marktes für verschiedene Tätigkeitsfelder ergibt sich eine Vielzahl an Chancen, welche durch die jeweiligen Ingenieur- und Planungsbüros verschiedenster Ausrichtung als strategische Entwicklungsmöglichkeiten genutzt werden können. Voraussetzung hierfür ist das Verständnis, zukünftige Entwicklungen am Markt zu erkennen und mögliche Chancen für das eigene Büro abzuwägen. Darauf aufbauend können diese mit den unternehmenseigenen Potenzialen zu Geschäftsfeldern entwickelt werden.

### 5.1.2 Unternehmensanalyse

Neben den Chancen und Risiken, welche sich für ein Unternehmen aus dem Marktumfeld ergeben, müssen die eigenen Stärken und Schwächen identifiziert und systematisch dargestellt werden. Dies geschieht im Rahmen des strategischen Managements in der Unternehmensanalyse.

Dabei werden folgende Punkte bei der Unternehmensanalyse detailliert untersucht bzw. näher hinterfragt:

- Erkennen der eigenen Stärken, auf welchen die neuen Strategien aufgebaut werden können
- Erkennen der eigenen Schwächen, die im Rahmen der neuen Strategien zu vermeiden sind
- Erkennen der Synergiepotenziale, die mit neuen Strategien auszunützen sind
- Beurteilung der aktuellen Situation hinsichtlich der rentabilitätsbestimmenden Faktoren

- Erkennen der strategischen Erfolgspotenziale im eigenen Unternehmen
- Schaffung eines strategischen Problembewusstseins
- Bestimmung des strategischen Handlungsspielraumes
- Erkennen von sog. »weak-signals« (Schwachpunkte) im Unternehmen

Dies hat zur Folge, dass neben der Darstellung der Stärken und Schwächen bei der Geschäftsführung auch ein strategisches Problembewusstsein entsteht. Dieses bildet die Grundlage für weitere strategische Schritte, wie die Entwicklung der passenden Unternehmensstrategie sowie deren Umsetzung im Unternehmen.

## Strategische Potenzialbereiche und kritische Erfolgsfaktoren

Bei der Unternehmensanalyse ist entsprechend methodisch vorzugehen. Jedes Unternehmen verfügt dabei über strategische Potenzialbereiche und die damit zusammenhängenden jeweiligen kritischen Erfolgsfaktoren. Werden diese Erfolgsfaktoren im Unternehmen bewertet und die entsprechenden Schritte unternommen, um diese positiv zu beeinflussen, so führt dies längerfristig zu einer positiveren Unternehmensentwicklung. Die kritischen Erfolgsfaktoren (auch strategische Erfolgsfaktoren genannt) stellen die erfolgsrelevanten Stärken und Schwächen eines Unternehmens dar. Diese Potenziale können in der Regel in folgende Bereiche eingeteilt werden:

### 1. Finanzwirtschaftliche Potenziale

#### Kostensituation

Durch eine optimierte Kostensituation im Unternehmen können Projekte wirtschaftlicher abgewickelt werden und somit können auch konkurrenzfähigere Angebote am Markt abgegeben werden. Das Unternehmen ist damit auch in wirtschaftlich schlechteren Zeiten durch eine optimierte Kostenstruktur besser aufgestellt. Kostentreiber sollten in einem ständigen Optimierungsprozess erkannt und reduziert werden.

#### Ertragssituation

Je höher der Ertrag, desto einfacher kann über den laufenden Cashflow in das Unternehmen (z.B. in den Aufbau neuer Geschäftsfelder oder Niederlassungen) reinvestiert werden. Durch einen höheren Ertrag können des Weiteren über ein Prämienmodell mehr individuelle Prämien ausgeschüttet werden, was wiederum zur Zufriedenheit und Motivation der Mitarbeiter beiträgt.

#### Finanzierungsmöglichkeiten/Finanzstruktur

Ist ein Unternehmen durch eine ausgeglichene Finanzstruktur auf wenig oder gar kein Fremdkapital angewiesen, können unternehmerische Entscheidungen einfacher und schneller getroffen werden und mögliche finanzielle Rückschläge können besser ausgeglichen werden. Die Abhängigkeit durch eine Fremdfinanzierung ist bei anstehenden Investitionen wesentlich geringer, was zu einer größeren Entscheidungsfreiheit und einem geringeren Liquiditätsrisiko bei Investitionen führt.

## 2. Leistungswirtschaftliche Potenziale

### Leistungsspektrum

Ein umfassendes und aufeinander abgestimmtes ergänzendes Leistungsspektrum führt bei Unternehmen zu einer breiteren Marktpräsenz. Es bietet die Chance einen erweiterten Kundenkreis anzusprechen sowie die eigene Leistung entsprechend anzubieten und somit Honorar zu generieren. Ingenieur- und Planungsbüros sollten daher versuchen ihre Kernkompetenzen um angrenzende Leistungen zu ergänzen, was zu einer Ausweitung der Leistungspalette führt (z.B. für Architekturbüros die Erweiterung der Planungsleistungen um Brandschutzplanungen, Energieberatung oder Nachhaltigkeitszertifizierungen oder im Leistungsbild der Projektsteuerung beispielsweise die Projektentwicklung oder Wettbewerbsbetreuung als »Einstiegsleistungen« ergänzend mit anbieten).

### Know-how-Stärke/-Stabilität/Innovationen

Das Know-how eines Ingenieur- und Planungsbüros ist das wichtigste Kapital des Unternehmens. Daher muss versucht werden, dieses Know-how (durch Fortbildungen oder die Einstellung erfahrener Mitarbeiter) permanent zu erweitern, um wettbewerbsfähig zu bleiben. Ein Wissensvorsprung gegenüber der Konkurrenz stellt daher ein enormes Erfolgspotenzial für ein Büro dar. Auch das Entwickeln neuer Produkte und Dienstleistungen führt zum langfristigen Erfolg und Vorsprung gegenüber den Wettbewerbern.

### Qualität der Dienstleistungen

Eine gleichbleibend hohe Qualität setzt sich beim Auftraggeber langfristig auf dem Markt durch und bietet dem Büro (auch durch Empfehlungen zufriedener Kunden) bessere Marktchancen und Akquisitionspotenziale. Allerdings muss versucht werden, auch bei wachsender Unternehmensgröße eine durchgängige gleichbleibende Qualität der Dienstleistung zu gewährleisten. Hier liegt oftmals das Problem eines zu schnellen Wachstums.

### Kooperationsmöglichkeiten

Wie schon im Kapitel 3.2 »Kooperationen« beschrieben, bieten Verbindungen zu anderen Büros oder Netzwerke eine gute Möglichkeit ohne großen finanziellen Einsatz mit einem umfangreichen Leistungsspektrum am Markt aufzutreten. Allerdings sollten die damit einhergehenden Probleme (z.B. rechtliche Verbindungen, Marketing etc.) in die Gesamtbetrachtung mit einbezogen werden.

## 3. Personelle Potenziale

### Zahl/Qualifikation/Alter der Mitarbeiter

Mitarbeiter sind das größte Potenzial eines Ingenieur- und Planungsbüros. Es ist daher darauf zu achten, dass diese sehr gut ausgebildet und qualifiziert sind sowie eine gesunde Mischung zwischen erfahrenen und jungen Mitarbeitern im Unternehmen besteht. Somit wird ein Erfahrungsaustausch und Lernprozess gefördert und langjähriges Wissen im Büro geht nicht verloren. Auch die Anzahl der Mitarbeiter bietet ein Potenzial und somit einen möglichen Erfolgsfaktor. Während kleinere und mittlere



Büros mit weniger Mitarbeitern sehr flexibel auf Marktanfragen und Kundenwünsche reagieren können, werden große Büros mit den entsprechenden Kapazitäten und Know-how versuchen, komplexere Projekte mit großem Honorarvolumen zu akquirieren.

### **Motivation**

Die Motivation der Mitarbeiter im Unternehmen ist eine schwer messbare Kenngröße, welche allerdings erheblich auf den gesamten Unternehmenserfolg Einfluss nimmt (siehe Kapitel 4.7 »Mitarbeitermotivation«). Nur wenn man es schafft, ein Team in der Projektbearbeitung zu motivieren, wird man die Projekte und letztendlich auch das gesamte Unternehmen erfolgreich führen können. Die Mitarbeitermotivation ist daher ein extrem wichtiger Erfolgsfaktor für ein Unternehmen.

### **Identifikation mit dem Unternehmen**

Um beim Kunden das eigene Unternehmen entsprechend repräsentieren zu können, müssen sich Mitarbeiter mit den Werten und Zielen des Unternehmens auch identifizieren können. Neben der Vorbildfunktion der Unternehmensleitung trägt hier auch ein gemeinschaftlich erarbeitetes Unternehmensleitbild wesentlich zur Unternehmensidentifikation bei.

### **Unternehmerisches Handeln**

Um erfolgreich zu sein und am Markt wirtschaftlich agieren zu können ist es wichtig, über alle Verantwortungsebenen ein unternehmerisches Denken und Handeln bei den Mitarbeitern zu vermitteln. Die Auswirkungen bestimmter Handlungen sollten den Mitarbeitern bewusst gemacht werden. Dies kann beispielsweise auch über ein individuell beeinflussbares Prämienmodell oder unternehmensinterne Karrieremöglichkeiten umgesetzt werden.

### **Fluktuationsrate**

Die Mitarbeitermotivation wirkt sich auch direkt auf die Fluktuationsrate im Unternehmen aus. Diese sollte deutlich unter 10 % pro Jahr liegen (besser noch unter 5 %), damit ein Unternehmen nicht mit einem übermäßigen Know-how-Verlust zu kämpfen hat. Bei einer sehr hohen Fluktuationsrate besteht die Gefahr, dass über Jahre mühsam aufgebautes Know-how »abwandert«, was zur Folge hat, dass Unternehmen Leistungen möglicherweise nur noch eingeschränkt am Markt anbieten können. Gibt es z.B. nur einen Sachverständigen im Unternehmen für ein bestimmtes Gebiet, so ist eine Fluktuation in diesem Bereich für ein Büro aus strategischer Sicht sehr problematisch.

## **4. Infrastrukturelle Potenziale**

### **Planungs- und Kontrollsystem**

Ein unternehmensinternes Controllingsystem ist in Ingenieur- und Planungsbüros mittlerer Größe heutzutage unabdingbar um das Unternehmen erfolgreich führen zu können (siehe Kapitel 2 »Unternehmenscontrolling«). Die Unternehmensleitung muss sich zu jeder Zeit einen aktuellen Überblick über den Stand des Unternehmens verschaffen können, um bei Abweichungen wenn nötig frühzeitig gegenzusteuern.



Ein funktionierendes Controllingsystem stellt daher die Grundlage für wirtschaftliches Arbeiten dar und bildet somit einen kritischen Erfolgsfaktor.

#### **Informations- und Kommunikationssystem**

Auch ein unternehmensinternes Informations- und Kommunikationssystem in Form von Intranet, Team- und Bürobesprechungen oder Jahresgesprächen mit Mitarbeitern etc. ist unabdingbar, um den Informationsfluss innerhalb des Unternehmens zu gewährleisten. Die Mitarbeiter sollten dazu ermutigt werden, aktuelle Probleme oder Informationen an die Kollegen weiterzugeben, um somit kapazitätsbindende Doppelbearbeitungen zu vermeiden und effizienter arbeiten zu können. Über Büroorganisationen wie beispielsweise die Einrichtung von Kommunikationszonen oder bestimmte Bereiche (sog. Meeting-Points) sollte versucht werden, die Kommunikation und den Austausch der Mitarbeiter untereinander innerhalb des Unternehmens zu fördern.

#### **Unternehmensorganisation**

Flexible Organisationsstrukturen sowie die Anpassung der Organisations- und Verantwortungsstruktur an die Größe des Unternehmens tragen maßgeblich zur erfolgreichen Weiterentwicklung von Unternehmen bei. Nur wenn die internen Strukturen entsprechende Wachstumsmöglichkeiten bieten, kann das Büro auch flexibel auf Marktänderungen reagieren.

#### **Anreiz- und Sanktionssystem**

Ein im Unternehmen installiertes Anreiz- und Sanktionssystem beispielsweise in Form eines Prämienmodells oder jährlichen Zielvereinbarungen führen längerfristig bei erfolgreicher Bearbeitung von Projekten oder Erreichung der gesteckten Ziele zur Mitarbeitermotivation. Die kann sich wiederum als Erfolgspotenzial für das gesamte Unternehmen entwickeln.

## **Stärken-Schwächen-Profil der strategischen Potenzialbereiche**

Die einzelnen Potenziale sind im eigenen Unternehmen entsprechend objektiv zu bewerten und beispielsweise in einem Stärken-Schwächen-Diagramm grafisch aufzuarbeiten und darzustellen. So werden die Erfolgspotenziale des Unternehmens einer kritischen Betrachtung unterzogen und entsprechender Handlungsbedarf identifiziert.

Über eine Gewichtung und Bewertung der einzelnen Potenzialbereiche kann man den Fokus im Unternehmen individuell auf bestimmte strategische Potenzialbereiche legen.

Strategische Potenzialbereiche des Unternehmens	Gewichtung und Bewertung der einzelnen Potenzialbereiche mit den kritischen Erfolgsfaktoren des Unternehmens											
	Gewichtung von 1–10	Bewertung von 1–10	Schwächen 0–30 Punkte			Neutral 31–70 Punkte				Stärken 71–100 Punkte		
			10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
Finanzwirtschaftliche Potenziale												
Kostensituation	10	7							70			
Ertragssituation	10	9									90	
Finanzstruktur	8	8						64				
Leistungswirtschaftliche Potenziale												
Leistungsspektrum	9	7						63				
Know-how-Stärke	7	7					49					
Qualität der Dienstleistungen	10	7							70			
Kooperationsmöglichkeiten	5	5		25								
Personelle Potenziale												
Zahl/Qualifikation/Alter der Mitarbeiter	8	7						56				
Motivation	9	9								81		
Identifikation mit dem Unternehmen	8	8						64				
Unternehmerisches Handeln	7	8						56				
Fluktuationsrate	7	6				42						
Gewichtung der Bedeutung des Leistungspotenzials:		Bewertungen der Ausprägung des Leistungspotenzials im Unternehmen:										
1 sehr gering		1 sehr gering										
5 neutral		5 neutral										
10 sehr stark		10 sehr stark										

Strategische Potenzialbereiche des Unternehmens	Gewichtung und Bewertung der einzelnen Potenzialbereiche mit den kritischen Erfolgsfaktoren des Unternehmens											
	Gewichtung von 1–10	Bewertung von 1–10	Schwächen 0–30 Punkte			Neutral 31–70 Punkte				Stärken 71–100 Punkte		
			10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
Infrastrukturelle Potenziale												
Planungs- und Kontrollsystem	10	9									90	
Informations- und Kommunikationssystem	8	7						56				
Unternehmensorganisation	7	5			35							
Anreiz- und Sanktionssystem	8	8						64				
Ergebnis												
Gewichtung der Bedeutung des Leistungspotenzials: 1    sehr gering 5    neutral 10   sehr stark		Bewertungen der Ausprägung des Leistungspotenzials im Unternehmen: 1    sehr gering 5    neutral 10   sehr stark										

Abb. 5.1 – Stärken-Schwächen-Profil der strategischen Potenzialbereiche

Über Handlungsalternativen müssen nun Maßnahmen zur Verbesserung der einzelnen strategischen Potenziale dargestellt, organisiert und operativ umgesetzt werden. Zeigt sich nach der Bewertung beispielsweise, dass die Kostensituation nur eine neutrale oder gar schwache Position ergeben hat, so sind in diesem Bereich Maßnahmen zur Kostenoptimierung im Unternehmen zu ergreifen.

### Stärken-Schwächen-Profil eines Ingenieurbüros nach Funktionsbereichen

Darüber hinaus kann noch eine Bewertung verschiedener Funktionsbereiche bzw. Dienstleistungen im Unternehmen durchgeführt werden um zu verdeutlichen, in welchen Bereichen Entwicklungspotenzial gesehen wird bzw. wo das Unternehmen bereits gut aufgestellt ist. Aus diesen Ergebnissen können sich weitere Überlegungen zu Fortbildungsmaßnahmen der eigenen Mitarbeiter, Akquisitionen neuer Mitarbeiter oder Kooperationen mit externen Büros ergeben.

Funktionsbereiche des Unternehmens	Gewichtung und Bewertung der einzelnen Leistungspotenziale in den Funktionsbereichen des Unternehmens												
	Gewichtung von 1–10	Bewertung von 1–10	Schwächen 0–30 Punkte			Neutral 31–70 Punkte				Stärken 71–100 Punkte			
			10	20	30	40	50	60	70	80	90	100	
Verwaltung													
Management	10	9									90		
Kaufmännische Abteilung	8	7						56					
Technische Abteilung	8	8						64					
Buchhaltung	4	6		24									
...													
Planung													
Projektentwicklung	8	7						56					
Projektsteuerung	9	9									85		
Facility Management	6	3		18									
Planung (HOAI LPH 1–5)	8	7						56					
A-V-A (HOAI LPH 6–7)	10	8								80			
Objektüberwachung (HOAI LPH 8–9)	10	8								80			
HLS-Planung	8	3		24									
Elektro-Planung	6	3		18									
Tragwerksplanung	4	3	12										
Landschaftsplanung	2	3	6										
Brandschutz	6	4		24									
SiGeKo	4	5		20									
...													
Ergebnis													
Gewichtung der Bedeutung des Leistungspotenzials: 1 sehr gering 5 neutral 10 sehr stark	Bewertungen der Ausprägung des Leistungspotenzials im Unternehmen: 1 sehr gering 5 neutral 10 sehr stark												

Abb. 5.2 – Stärken-Schwächen-Profil der Funktionsbereiche [vgl. Kollmann: Entwicklungsprozesse, 2008]

## Konkurrenzanalyse

Um die einzelnen Bewertungen des eigenen Unternehmens relativ zu denen der Wettbewerber zu sehen, ist zusätzlich zur Unternehmensanalyse auch eine Konkurrenzanalyse durchzuführen. Die Stärken bzw. Schwächen des eigenen Unternehmens sind dabei immer in Relation zum direkten Wettbewerb einzuordnen.

Bei der Konkurrenzanalyse geht man analog zur Unternehmensanalyse vor und bewertet die direkten Konkurrenten entsprechend den an das eigene Unternehmen angelegten Bewertungskriterien. Man erhebt hierbei prinzipiell diejenigen Daten über die Konkurrenz, die auch Gegenstand der eigenen Unternehmensanalyse sind. Das Ergebnis wird mit dem des eigenen Unternehmens verglichen und gibt eine Einschätzung zu den eigenen relativen Stärken und Schwächen.

Ziel ist dabei das Aufzeigen der Inhalte und Erfolgschancen der voraussichtlichen, strategischen Schritte eines jeden Wettbewerbers zur Beurteilung der strategischen Möglichkeiten der Konkurrenz. Das Erkennen von Konkurrenzschwächen gilt hierbei z. B. als Ansatzpunkt für eigene Offensivstrategien. Dem voran steht eine systematische Analyse aller Daten von direkten Konkurrenzunternehmen, die für eigene Entscheidungen im Rahmen des strategischen Managements von Relevanz sind, wobei eine Spezifizierung der Analyse im Hinblick auf die wichtigsten Konkurrenten des Unternehmens erfolgen sollte. Somit stellt die Konkurrenzanalyse eine wesentliche Voraussetzung für die eigene Stärken-/Schwächen-Analyse dar.

Die Problematik bei der Konkurrenzanalyse liegt hauptsächlich in der Informationsbeschaffung der Wettbewerbsdaten und somit in der Aussagekraft der Analyse. Allerdings schafft sie ein gewisses Problembewusstsein bei der Betrachtung der Wettbewerbssituation am Markt.

Als Informationsquellen für die Konkurrenzanalyse sind im Folgenden einige Quellen dargestellt, welche als Grundlage zur Informationsbeschaffung dienen können.

Informationsquellen außerhalb des Unternehmens:

- Äußerungen des Konkurrenten durch Geschäfts- und Presseberichte
- Amtliche Statistiken und Register (Statistisches Bundesamt, Handelsregister)
- Studien privater und öffentlicher Institutionen
- Beratungsunternehmen, Banken, Investmentbanken, Auskunftsteien
- Veröffentlichungen von Verbänden, Industrie- und Handelskammern
- Elektronische Quellen (Internet, Datenbanken etc.)
- Berichtserstattungen in der Presse (Tageszeitungen, Fernsehen, Rundfunk etc.)
- Messen und Ausstellungen

Informationsquellen innerhalb des Unternehmens:

- Äußerungen des Konkurrenten durch persönliche Kontakte
- Verhalten der Konkurrenten durch die bisherige Strategie oder Reaktionen auf kritische Ereignisse

- Organisationsstruktur des Konkurrenten durch Unternehmensform und Abteilungsgliederung
- Persönlicher Hintergrund des Managements durch Ausbildung und Werdegang
- Bestehendes Wissen/Informationsstand der Mitarbeiter (Konferenzen)
- Interne Statistiken (z.B. Anfrage-, Auftrags-, Reklamationsstatistiken)
- Schriftverkehr mit Nachfragern, Konkurrenten, öffentlichen Stellen
- Karteien (z.B. Lieferantenkartei, Kundenkartei)

## 5.2 Markt – Unternehmen

Nach dem Konzept der »Five Forces« nach Porter [vgl. Porter: Wettbewerbsstrategie, 1992] wirken auf ein Unternehmen in der jeweiligen Branche, in der es tätig ist verschiedene Wettbewerbskräfte ein. Je stärker die Bedrohung durch diese Wettbewerbskräfte ist, desto schwieriger ist es, einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil zu erzielen, Marktanteile gegenüber den Wettbewerbern zu gewinnen und wirtschaftlich am Markt zu bestehen.

Daher ist es generell schwierig für ein Unternehmen, diesen Wettbewerbskräften etwas zu entgegnen, allerdings kann man sich durch entsprechende Strategien besser darauf einstellen.

Es werden nach Porter fünf Wettbewerbskräfte unterschieden, auf welche ein Unternehmen mit strategischen Maßnahmen reagieren muss:

### 5.2.1 Rivalität unter den vorhandenen Wettbewerbern

Dies äußert sich in Form von aggressiven Taktiken wie Preiswettbewerb, Werbeschlachten, Einführung modifizierter Produkte oder Dienstleistungen, kostenlosen Service- und Garantieleistungen. Auch die fehlende Differenzierung der unterschiedlichen angebotenen Leistungen kann dazu führen, dass sich Unternehmen nicht stark genug voneinander abheben.

Des Weiteren besteht der Ingenieur- und Planungsmarkt aus zahlreichen gleich ausgestatteten Wettbewerbern, welche in ihrer Branche ähnliche Leistungen anbieten. Dies führt zu großen Kapazitätserweiterungen und zu einem sehr starken Preiskampf unter den Wettbewerbern.

Eine Reduzierung des Konkurrenzdrucks durch die vorhandenen Wettbewerber kann man erreichen, indem man versucht den Preiswettbewerb zu vermeiden. Dies gelingt dadurch, dass man die Qualität der eigenen Dienstleistung gegenüber den Wettbewerbern hervorhebt und differenziert.

Für kleinere Büros bietet sich möglicherweise an, sich über eine Nischenstrategie auf bestimmte Marktsegmente zu konzentrieren, welche noch nicht sehr stark durch Wett-

bewerber besetzt sind. Große Büros haben die Möglichkeit, kleinere Wettbewerber zu übernehmen, um so die Überkapazitäten in der Branche zu reduzieren.

In manchen Fällen bietet sich auch eine offene Kommunikation mit den Wettbewerbern an, um beispielsweise gemeinsam größere Aufträge bearbeiten zu können oder strategische Allianzen zu knüpfen.

### 5.2.2 Bedrohung durch neue Wettbewerber

Durch die steigende Attraktivität einer Branche oder die geringen Eintrittsbarrieren, welche sich auf dem Ingenieur- und Planungsmarkt ergeben erhöht sich die Gefahr, dass neue Wettbewerber in der Branche tätig werden. Die Gründung eines eigenen Büros ist verhältnismäßig schnell und einfach sowie ohne großen finanziellen Aufwand umzusetzen. Durch neue Anbieter erhöhen sich die Kapazitäten innerhalb der Branche, diese drücken die Preise und reduzieren somit die Rentabilität einer Dienstleistung.

In der Bauwirtschaft sind die Markteintrittsbarrieren relativ gering, daher kommt es zu einer sehr großen Anzahl an Anbietern. Der Konkurrenzdruck ist gerade bei kleinen und mittleren Ingenieur- und Planungsbüros enorm groß.

Eine Reduzierung der Bedrohung durch neue Wettbewerber kann beispielsweise dadurch erreicht werden, dass man versucht, sein Unternehmensimage sowie die Kundenloyalität zu erhöhen. Bindet man Kunden durch gute Qualität der eigenen Leistung, so besteht die Chance, dass diese bei der nächsten Auftragsvergabe nicht mehrere Wettbewerber anfragen.

Um sich gegenüber anderen Wettbewerbern durchzusetzen, muss versucht werden, eine Effizienzsteigerung der eigenen Leistungserstellung zu erreichen. Somit können Leistungen wirtschaftlicher angeboten und abgewickelt werden. Auch die Entwicklung neuer Dienstleistungen kann dazu beitragen, sich gegenüber neuen Wettbewerbern abzugrenzen.

Darüber hinaus können gerade kleinere und mittlere Büros versuchen, ihre Marktposition über entsprechende Kooperationen und Netzwerke mit anderen Büros auszubauen.

### 5.2.3 Verhandlungsstärke der Kunden

Innerhalb der Ingenieur- und Planungsdienstleistungen ist der Preisdruck durch günstige Angebote und Nachlässe enorm. Die Kunden sind durch das große Überangebot an Dienstleistern in der Lage, ihre Verhandlungsstärke entsprechend auszuspielen. Oftmals werden Leistungen mit Malus-Verträgen vergeben und ausgeführt bzw. schlechte Honorare durch geschicktes Verhandeln der Kunden gezahlt. Darüber hinaus wird versucht, das Termin- und Ausführungsrisiko soweit wie möglich auf die Unternehmen zu verlagern.

Dazu kommen die oftmals schlechte Zahlungsmoral der Auftraggeber sowie die verhandelten schlechten Zahlungskonditionen. Durch die große Anzahl alternativer Anbieter kommt es daher zu keiner starken Bindung zwischen Anbieter und Abnehmer und somit zu einer sehr geringen Kundenbindung.

Eine Reduzierung der Verhandlungsstärke der Kunden kann durch eine Erhöhung der Kundenloyalität (durch erhöhte Qualitäten, Zusatzleistungen etc.) erreicht werden. Dabei müssen Büros versuchen, Anreize und Zusatznutzen für ihre Kunden zu bieten (z. B. höhere Gewährleistungen, längere Nachbetreuung der Leistungsphase 9 etc.), um damit die Vergabeentscheidungen auf andere Einflussfaktoren als den Preis zu verlagern (Qualitäten, Zuverlässigkeit etc.).

Es kann versucht werden Partnerschaften zu bilden (über GMP-Verträge etc.) sowie Bonusregelungen zu verhandeln, sollten Leistungen über das vertragliche Maß hinaus erfolgreich erbracht werden.

#### 5.2.4 Verhandlungsstärke der Lieferanten

Die Verhandlungsstärke der Lieferanten schlägt sich in der Branche der Ingenieur- und Planungsdienstleistungen nicht so stark nieder wie in klassischen Industriebetrieben. Überhöhte Kosten für Zuliefererprodukte sowie schlechte Liefer- bzw. Abnahmekonditionen können sich nur bei den dienstleistungsunterstützenden Produkten wie Soft- und Hardware der EDV (möglicherweise auch bei Updates bestehender Software), Büroausstattung, Fuhrpark etc. zeigen. Hier kann es beispielsweise auch zu möglichen Qualitätsminderungen der Zuliefererprodukte bei gleichen Kosten kommen.

Als Lieferanten einer Leistung können allerdings auch Subunternehmer gesehen werden, welche ihrerseits versuchen werden, ihre Verhandlungsstärke entsprechend zu nutzen und auszuspielen.

Eine Reduzierung der Verhandlungsstärke der Lieferanten kann beispielsweise durch die Bildung strategischer Partnerschaften erreicht werden. Die Kooperation über Rahmenverträge mit Subunternehmern führt zu einer klaren vertraglichen Regelung zu welchen Konditionen bestimmte Dienstleistungen abgerufen werden können.

#### 5.2.5 Druck durch Substitutionsprodukte

Ebenso wie die Verhandlungsstärke der Lieferanten haben Substitutionsprodukte in der Branche der Ingenieur- und Planungsdienstleistungen nicht so einen starken Einfluss wie in klassischen Industriebetrieben.

Substitutionsprodukte begrenzen das Gewinnpotenzial einer Branche. Je attraktiver die angebotene Preis-Leistungs-Alternative der Ersatzprodukte, desto stärker sind Bran-



chengewinne limitiert. Des Weiteren sinkt durch die Substitutionsprodukte der Nutzen des eigenen Produktes.

Bei den angebotenen Ingenieur- und Planungsdienstleistungen können beispielsweise Planungsleistungen durch Generalübernehmer oder ausländische Ingenieurdienstleister, welche im Leistungsumfang deutlich reduziert sind, als Gefahr für die eigene Dienstleistung angesehen werden. Diese Leistungen sind in der Regel deutlich günstiger als Planungen nach HOAI oder AHO.

Eine Reduzierung der Bedrohung durch Ersatzprodukte/-leistungen kann auf verschiedene Weise erfolgen. Zunächst muss man versuchen, selbst Branchenstandards zu kreieren und die eigene Leistung deutlich gegenüber den Wettbewerbern abzugrenzen. Über Marktforschung sowie eine Analyse der Kundenpräferenzen sollte herausgefunden werden, welche Art von Dienstleistungen von welchen Kunden angefragt wird.

Um sich von den Dienstleistungen anderer Unternehmen abzuheben, sollten in Kunden- und Akquisitionsgesprächen die Unterschiede zum Substitut deutlich hervorgehoben werden.

Eine weitere Möglichkeit besteht darin, selbst in den Markt für das Substitut (d.h. für die entsprechende Dienstleistung) einzutreten, beispielsweise selbst reduzierte Ingenieur- und Planungsleistungen für Generalübernehmer anzubieten. Oftmals werden hier nur Teile der Grundleistungen nach HOAI oder AHO benötigt, welche durch das eigene Büro erbracht werden können.

## 5.3 Businessplan

Im Zuge von Unternehmensgründungen aber auch bei der Beschaffung von Fremdkapital über Kreditinstitute (bei Unternehmensexpansionen etc.) ist es sinnvoll bzw. von Fremdkapitalgebern oftmals gefordert, sich im Rahmen eines Businessplans über grundlegende strategische Fragestellungen des eigenen Unternehmens Gedanken zu machen.

Die generellen Aufgaben und Ziele eines Businessplans bestehen darin, die personellen Voraussetzungen, Markteinschätzung, aktuelle und zukünftige Wettbewerbssituation, internen Faktoren bzw. Dienstleistungsfaktoren und die Zukunftsaussichten des Unternehmens darzustellen.

Dies führt zur kritischen Auseinandersetzung mit der zukünftigen strategischen Ausrichtung des Unternehmens und veranlasst die Unternehmensführung, sich über potenzielle Wettbewerber Gedanken zu machen. Des Weiteren dient der Businessplan zur Einschätzung der Zukunftsaussichten des Unternehmens für Kreditinstitute und auch Kapitalanleger.

## Beispielhafte Einteilung eines Businessplans

### 1. Geschäftsidee

- Was ist die Geschäftsidee (Produkt oder Dienstleistung) des Unternehmens?
- Wie bekannt ist die angebotene Dienstleistung?
- Welchen Service bietet das Unternehmen?
- Was bietet das Unternehmen im Unterschied zu anderen Wettbewerbern?

### 2. Personelle Voraussetzungen

- Welches Know-how besitzen die eigenen Mitarbeiter?
- Welche Fähigkeiten/Know-how fehlen bzw. müssen noch aufgebaut werden?
- Welche Erfahrungen hat das Unternehmen bisher in der Branche?

### 3. Markteinschätzung

- Welche Kunden sollen angesprochen werden?
- Was sind die Anforderungen/Wünsche der Kunden?
- Wie groß ist das Marktvolumen dieser Zielgruppe?
- Wie und mit welchen Maßnahmen wird diese Zielgruppe erreicht?
- Welche Kosten werden für Marketingaktivitäten veranschlagt?
- Welche Kundenkontakte bestehen im Unternehmen?

### 4. Wettbewerbssituation

- Wie sieht die Wettbewerbsstruktur in dem bestehenden Markt aus?
- Wer sind die direkten Konkurrenten?
- Welchen Service bietet das Unternehmen im Gegensatz zu den Konkurrenten?
- Wo sind die Konkurrenten besser bzw. schlechter als das eigene Unternehmen?
- Wie kann man sich von den Konkurrenten differenzieren?

### 5. Interne Faktoren

- Wie sind die internen Betriebsprozesse strukturiert?
- Gibt es ein internes Unternehmenscontrolling und Informationssystem?
- Welche Voraussetzungen werden zur Bereitstellung der Dienstleistung benötigt?
- Was wird zum Vertrieb der angebotenen Dienstleistung benötigt?
- Welche Mitarbeiter mit welchen Qualifikationen werden benötigt?
- Welche Teilleistungen können z.B. über Subunternehmer eingekauft werden?

### 6. Standort

- Welche Bedingungen muss der Standort erfüllen?
- Gibt es genügend Kunden im Einzugsgebiet des Standortes?

### 7. Zukunftsaussichten

- Welche Ziele werden mit dem Unternehmen verfolgt?
- Mit welchen Maßnahmen werden diese Ziele erreicht?
- Wie wird die Entwicklung der Branche aussehen?
- Wie wird sich die Nachfrage nach dem Angebot entwickeln?
- Wie wird sich die Konkurrenzsituation auf dem Markt entwickeln?
- Wie reagiert das Unternehmen auf negative Marktveränderungen?

## 5.4 Portfolio-Analyse

Mit der klassischen Portfolio-Analyse werden zunächst die Ergebnisse der internen Unternehmensanalyse und der externen Analyse der Marktbedingungen zusammengeführt. Sie beschreibt dabei die Erfolgspotenziale der einzelnen Geschäftsfelder bzw. Dienstleistungen eines Büros aus den Chancen und Bedrohungen des Marktumfeldes sowie den internen Stärken und Schwächen des Unternehmens. Mit der Portfolio-Technik können Kern- und Randgeschäfte innerhalb des Unternehmens identifiziert und durch den Auf- bzw. Abbau neuer Geschäftsfelder eine Portfolio-Optimierung erreicht werden.

Aus den Erkenntnissen der Portfolioanalyse werden darauf aufbauend für das jeweilige Unternehmen bzw. für die einzelnen Dienstleistungen entsprechende Strategien bestimmt und abgeleitet.

### 5.4.1 Ziele der Portfolio-Analyse

Das Ziel der Portfolioanalyse ist das Erreichen eines ausgewogenen strategischen Portfolios an unterschiedlichen Dienstleistungen oder Produkten, um auf dem Markt gegenüber den Konkurrenten wettbewerbsfähig zu sein. Dieses ausgewogene Verhältnis an Leistungen führt in der Regel auch zu einer Cash-Flow Balance im Unternehmen, da es Dienstleistungen im Unternehmen geben sollte, welche Ertrag erwirtschaften und solche, die noch in der Entwicklung stecken und daher eher noch Cash-Flow benötigen.

Des Weiteren bietet sich die einfache Darstellung der Ist-Situation in einer Matrix sehr gut zur Strategiefindung an.

### 5.4.2 Systematisches Vorgehen bei der Portfolio-Analyse

Zunächst werden die verschiedenen Dienstleistungen, welche ein Büro auf dem Markt anbietet, untereinander abgegrenzt. Diese klare Abtrennung der einzelnen Leistungen (Strategische Geschäftsfelder = SGF) ist in wichtiger Bestandteil der Portfolio-Analyse. Dies können beispielsweise Leistungen wie Planungsleistungen nach HOAI, Projektsteuerungsleistungen, Wettbewerbsbetreuungen, Technical Due Diligence, DGNB-Zertifizierungen, Projektentwicklungen oder sonstige Beratungsleistungen sein.

### 5.4.3 Marktattraktivitäts-Wettbewerbsstärke-Matrix

Die einzelnen Geschäftsfelder bzw. Dienstleistungen werden in die sog. Marktattraktivitäts-Wettbewerbsstärke-Matrix (auch McKinsey-Matrix genannt) eingetragen, wobei die Größe der Kreise den Anteil der Geschäftsfelder am Gesamtumsatz des Unternehmens

repräsentiert, die x-Achse die Wettbewerbsstärke der Geschäftsfelder und die y-Achse die langfristige Marktattraktivität.

Die Wettbewerbsstärke der Geschäftsfelder bzw. die relativen Wettbewerbsvorteile eines Unternehmens bildet die interne Größe, d. h. die Position eines Unternehmens im Markt ab. Diese Größe hängt von einer Reihe von Faktoren ab:

- Die relative Marktposition bzw. Marktanteil des SGF
- Das relative Leistungspotenzial
- Dienstleistungsqualität der eigenen Leistungen
- Standortvorteile gegenüber Wettbewerbern
- Preisvorteile gegenüber Wettbewerbern
- Das relative Entwicklungspotenzial
- Die relative Qualifikation der Fach- und Führungskräfte
- Die relative Qualifikation bzw. das relative Know-how des Personals

Die langfristige Marktattraktivität bzw. die Stärke der Marktattraktivität bildet die externe Größe, d. h. die Branchenattraktivität ab und kann anhand folgender Dimensionen ermittelt werden:

- Marktwachstum
- Marktgröße
- Marktrisiko
- Marktqualität
- Markteintrittskosten
- Konkurrenzsituation
- Investitionsattraktivität
- Beauftragungshäufigkeit
- Umweltsituation

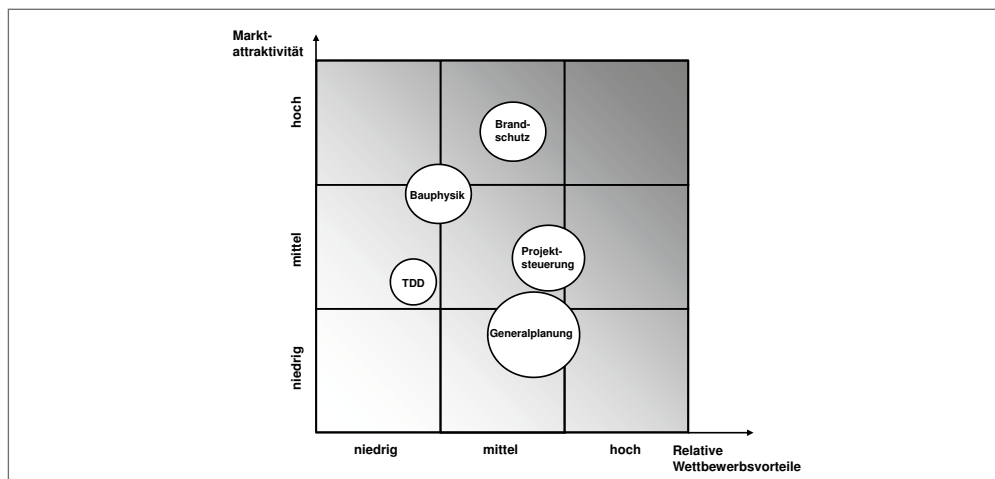


Abb. 5.3 – Marktattraktivitäts-Wettbewerbsstärken-Matrix

Im Anschluss an die Positionierung der Geschäftsfelder werden »Normstrategien« entwickelt. Die strategischen Geschäftsfelder befinden sich jeweils in einer unterschiedlichen strategischen Situation und müssen deswegen auch unterschiedlich gesteuert werden. Im Gesamt-Portfolio muss nun geprüft werden, ob ein finanzielles Gleichgewicht zwischen der Cash-Flow-Erzeugung und des Cash-Flow-Bedarfs besteht.

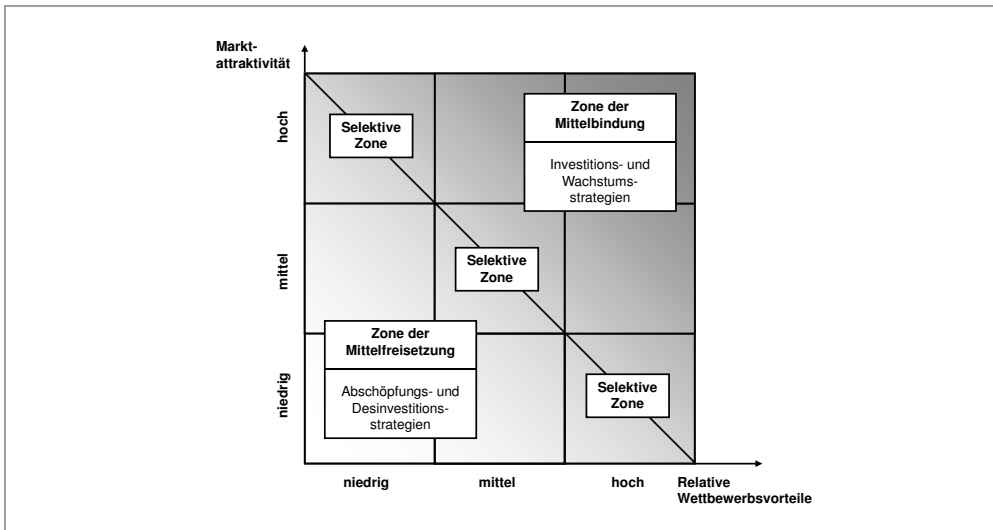


Abb. 5.4 – Strategiezone der Marktattraktivitäts-Wettbewerbsstärken-Matrix

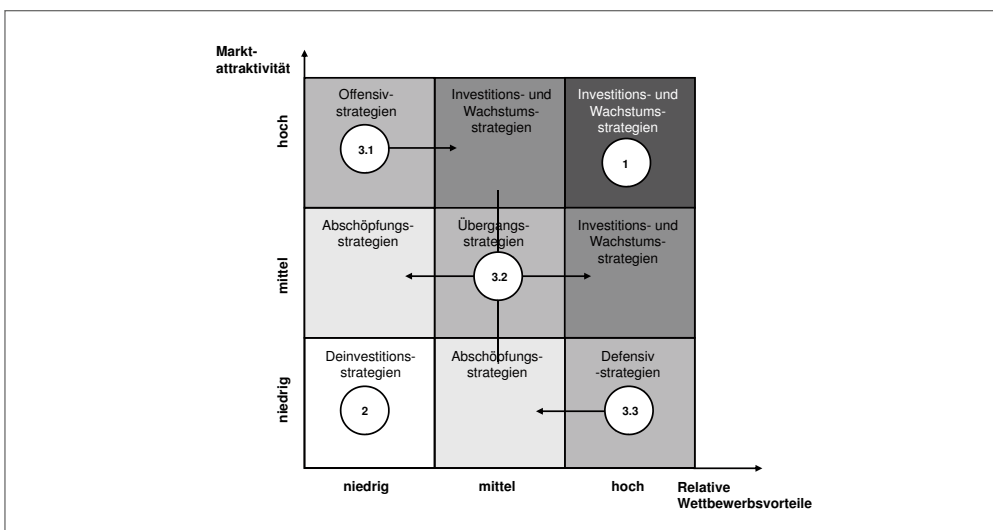


Abb. 5.5 – Normstrategien der Marktattraktivitäts-Wettbewerbsstärken-Matrix

Die dargestellten Normstrategien können in folgende Bereiche unterteilt werden (siehe hierzu auch Kapitel 5.5 »Strategieentwicklung«), wobei sich je nach Positionierung die entsprechenden Handlungsalternativen ergeben:

### 1. Investitions- und Wachstumsstrategie

Hier liegen Geschäftsfelder, welche einen hohen relativen Marktanteil in schnell wachsenden Märkten besitzen. Zur Sicherung der Marktstellung muss sich durch Investition das interne Wachstum an dem des Marktes orientieren. Die hohen erzielbaren Erträge sollten vollständig reinvestiert werden, somit ist der Netto-Cash-Flow aufgrund des schnellen Marktwachstums gleich Null.

Aus dieser Position heraus ergibt sich eine Investitionsstrategie, welche auf weitere Expansion ausgerichtet ist.

### 2. Abschöpfungs- und Desinvestitionsstrategie

Hier sind Geschäftseinheiten mit schwacher Wettbewerbsposition in unattraktiven Märkten positioniert, in welche nicht weiter investiert werden sollte. Es bietet sich ein mittelfristiger Rückzug aus dem Geschäftsfeld mit einer Abschöpfung des erwirtschafteten Cash-Flows an.

Damit ergibt sich für solche Geschäftsfelder eine Desinvestitionsstrategie.

### 3. Selektive Strategien

#### 3.1 Offensive Strategien

Diese Geschäftsfelder sind in wachsenden, attraktiven Märkten mit einem geringen Marktanteil vertreten und stellen eine ungenutzte Chance dar. Um dieses Chancenpotenzial auszuschöpfen, sind Marktanteilssteigerungen notwendig, welche erhebliche Investitionen erfordern.

Es ergibt sich daraus eine auf Wachstum ausgerichtete Selektionsstrategie.

#### 3.2 Übergangsstrategien

Bei Geschäftsfeldern, bei denen die weitere Entwicklung noch nicht genau abgeschätzt werden kann, bieten sich Übergangsstrategien an, welche im weiteren Verlauf zu einer Expansion oder Konsolidierung führen können.

#### 3.3 Defensivstrategien

In reifen Märkten mit niedrigem Marktwachstum werden hohe Erträge erwirtschaftet. Da kein starkes Marktwachstum mehr zu erwarten ist, sollte der hier erwirtschaftete Cash-Flow für neue Geschäftsfelder verwendet werden. Hier bietet sich im weiteren Verlauf eine Kostenführerschaft, die Konzentration auf Schwerpunkte, eine taktische Preispolitik und möglicherweise längerfristig der Rückzug aus dem Geschäftsfeld an. Aus dieser Position des Geschäftsfeldes ergibt sich eine Abschöpfungsstrategie.

## 5.5 Strategieentwicklung

Basierend auf den Ergebnissen der Umwelt- und Unternehmensanalyse stellt die Strategieformulierung den Kernbereich des strategischen Managements dar. Hierbei müssen Strategien entwickelt werden, welche der Erreichung der strategischen Unternehmensziele dienen. Im Zuge der Strategieformulierung sind zunächst zwei Ebenen des strategischen Managements zu unterscheiden, die Ebene der Gesamtunternehmung und die Ebene der einzelnen Geschäftsfelder. Während auf der Ebene des Gesamtunternehmens die grundsätzliche Richtung der Unternehmensentwicklung festgelegt wird, befasst sich die Geschäftsfeldebene mit der Strategieformulierung in den einzelnen Geschäftsfeldern.

Grundsätzlich lassen sich folgende Prinzipien darstellen, welche bei der Strategieformulierung zugrunde zu legen sind:

- Eine Strategie sollte auf den Stärken des Unternehmens aufgebaut sein
- Schwächen im Unternehmen sollten bei der Strategieentwicklung weitestgehend vermieden werden
- Bei der Strategieumsetzung sollte eine Konzentration der Unternehmenskräfte erfolgen
- Es sollte sich eine Optimierung der unternehmensinternen Ressourcen ergeben
- Die Strategieentwicklung sollte unter Ausnutzung von Synergiepotenzialen im Unternehmen umgesetzt werden

Bei der strategischen Positionierung müssen Ingenieur- und Planungsbüros demzufolge zunächst versuchen, nach dem SWOT-Prinzip die eigenen Stärken zu nutzen und mögliche Schwächen zu vermeiden. Dies kann z.B. dadurch erreicht werden, dass nur in Geschäftsfeldern operiert wird, in welchen dem Unternehmen bereits Personal mit der nötigen fachlichen Qualifikation zur Verfügung steht oder Fachkompetenz verhältnismäßig schnell aufgebaut werden kann. Die Konzentration der Unternehmenskräfte auf die wesentlichen Erfolgspotenziale des Marktes verhindert zudem den Einsatz der vorhandenen Kräfte in unattraktiven Marktsegmenten. Durch die Optimierung bzw. Entwicklung der unternehmensinternen Ressourcen kann der potenzielle Möglichkeitsraum für das Unternehmen erweitert werden, um somit neue Geschäftsfelder zu erschließen und Marktpotenziale optimal auszuschöpfen.

Dem Aufbau und der Ausnutzung von Synergiepotenzialen kommt eine besondere Bedeutung zu. Durch die Konzentration sämtlicher Leistungsbereiche in einem Unternehmen können sowohl kostenreduzierende, als auch effizienzsteigernde Synergien erreicht werden.

Ziel der Strategieformulierung und damit auch der weiteren Unternehmensstrategie muss es sein, sich gegenüber den am Markt auftretenden Wettbewerbern einen relativen Wettbewerbsvorteil in bestehenden sowie neu zu erschließenden Geschäftsfeldern zu verschaffen. Zur Strategieformulierung dient hierbei die Darstellung der aktuellen

und möglichen neuen strategischen Geschäftsfelder in einer Portfolio-Matrix (siehe hierzu Kapitel 5.4 »Portfolio-Analyse«). Durch die Portfolio-Technik kann die Position des eigenen Unternehmens in einem Geschäftsfeld detaillierter dargestellt und analysiert werden. Daraufhin können geeignete strategische Maßnahmen bei Investitions-, Wachstums- und Offensivstrategien bzw. bei Konsolidierung oder Rückzug aus bestimmten strategischen Geschäftsfeldern entwickelt werden. Die Ergebnisse im Rahmen des Portfolio-Managements bilden somit die Grundlage für die Entscheidungsfindung welche Geschäftsfelder das Unternehmen neu erschließen möchte bzw. aus welchen Geschäftsfeldern sich das Unternehmen besser zurückzieht.

Durch die sich aus dem Portfolio-Management ergebenden Normstrategien mit Investitions- und Wachstumsstrategien, Abschöpfungs- und Desinvestitionsstrategien ergeben sich für die einzelnen Bereiche entsprechende Handlungsalternativen. Diese sind im jeweiligen Einzelfall detaillierter zu untersuchen und zu bewerten, um somit die geeigneten Maßnahmen für Unternehmen festlegen und umsetzen zu können. [vgl. Kollmann: Entwicklungsprozesse, 2008]

### 5.5.1 Arten von Strategien

Wie schon zuvor beschrieben bieten sich für ein Ingenieur- bzw. Planungsbüro verschiedene Normstrategien an, welche sich aus der Portfolio-Analyse ergeben. Hierbei wird nach bestimmten Differenzierungsbereichen unterschieden.

Differenzierung nach der Entwicklungsrichtung:

- Investitions- und Wachstumsstrategien
- Selektiv- und Stabilisierungsstrategien
- Abschöpfungs- und Desinvestitionsstrategien

Differenzierung nach dem organisatorischen Geschäftsbereich:

- Kostenführerstrategie
- Produktdifferenzierungsstrategie
- Nischenstrategie

Welche Art der Strategie für welches Büro bzw. für welchen Bereich am besten geeignet ist, muss im Einzelfall entsprechend untersucht werden.

#### Investitions- und Wachstumsstrategien

Bei der Entwicklung eines neuen Geschäftsfeldes im Unternehmen muss man zunächst in den Aufbau von Know-how und Kapazitäten investieren. Stellt sich ein Geschäftsfeld als profitabel heraus oder wird ein Markt als besonders attraktiv eingeschätzt, bieten sich entsprechende Investitions- und Wachstumsstrategien an. Dies kann im Rahmen einer Investitionsstrategie für neue Geschäftsfelder gelten, aber auch bei einer Wachs-



tumsstrategie für bereits bestehende Geschäftsfelder, bei denen die Geschäftsführung ein weiteres Potenzial zur Erhöhung der Marktanteile sieht.

So bietet sich beispielsweise für ein Projektsteuerungsbüro eine Investition in eine vor- oder nachgelagerte Dienstleistung zur Projektsteuerung wie beispielsweise die Projektentwicklung oder Wettbewerbsbetreuung von Planungswettbewerben im Vorfeld der eigenen Projektsteuerungsleistung an, nachgelagert könnten Leistungen wie Umzugsmanagement oder Facility Management in Betracht kommen.

Klassische Architekturbüros können sich im Rahmen einer Wachstumsstrategie zu einem Generalplaner entwickeln, indem weitere Leistungsbereiche in der Tragwerksplanung, TGA oder Elektroplanung im Unternehmen aufgebaut werden.

### Selektiv- und Stabilisierungsstrategien

Bei Geschäftsfeldern oder Dienstleistungen, bei denen die weitere Entwicklung noch nicht genau abgeschätzt werden kann, bieten sich Selektiv- oder Stabilisierungsstrategien an. Hier wird nur soviel in das Geschäftsfeld investiert, um die bestehenden Marktanteile zu halten. Kann die Entwicklung des Marktes noch nicht abgeschätzt werden, so wird ein Unternehmen versuchen, mit wenig Kapitaleinsatz die Leistungen am Markt weiterhin mit einer entsprechenden Qualität anzubieten bis eine klare Tendenz sichtbar ist. Mittlere Büros mit mehreren Geschäftsfeldern können somit über Selektivstrategien bei nicht so profitablen Bereichen zunächst eine abwartende Haltung einnehmen.

Entwickeln sich Geschäftsfelder ohne größere Akquisitionsleistungen in der Form, dass ohne Investitionen das Geschäftsfeld weiter betrieben werden kann, so muss nur sichergestellt werden, dass das nötige Know-how im Unternehmen auch immer auf dem neuesten Stand der Technik bleibt. Dies ist allerdings vor allem in sich schnell entwickelnden oder ändernden Gebieten problematisch.

### Abschöpfungs- und Desinvestitionsstrategien

Bei Dienstleistungen, welche am Markt nicht mehr in der erforderlichen Intensität angefragt werden oder welche das Unternehmen nicht mehr am Markt anbieten kann oder will (z.B. durch Wegfall des benötigten internen Know-how oder Probleme bei der wirtschaftlichen Abwicklung der Dienstleistung, wie z.B. in der personal- und kostenintensiven Bauabwicklung/Objektüberwachung) bieten sich Abschöpfungs- und Desinvestitionsstrategien an. Hier wird kein weiteres Kapital in den Aus- bzw. Aufbau der Leistungen investiert, sondern durch gezielten Abbau der Leistung versucht, sich aus dem Markt des entsprechenden Geschäftsfeldes zurückzuziehen.

Das dadurch freiwerdende Kapital bzw. der entstehende Cash-Flow sollte dabei in andere Geschäftsfelder, welche als besonders attraktiv eingeschätzt werden, über eine Investitions- und Wachstumsstrategie reinvestiert werden.

## Kostenführerstrategie

Bei der Kostenführerschaft wird versucht, sich durch den günstigsten Preis für eine Dienstleistung gegenüber Wettbewerbern abzugrenzen und durchzusetzen. Diese Strategie kann beispielsweise bei einem Eintritt in ein neues Geschäftsfeld gewählt werden, um sich über günstige Honorare zunächst Marktanteile verschaffen zu können. Dem gegenüber steht allerdings die in der Regel noch nicht sehr wirtschaftliche Abwicklung der Leistung in einem neuen Bereich, da hier noch keine Routine vorhanden ist und Arbeitsabläufe noch nicht ausreichend optimiert werden konnten. Daher ist es sehr wichtig, das benötigte Entwicklungskapital über bereits profitable Geschäftsfelder finanzieren zu können.

Über den Erfahrungskurveneffekt wird ein Büro lernen, die angebotene Dienstleistung nach und nach immer effizienter zu bearbeiten und damit auch wirtschaftlicher am Markt anbieten zu können. Führt man als Beratungsunternehmen beispielsweise technische Begutachtungen von Gebäuden in großer Anzahl durch, so kann über eine Standardisierung der Abläufe und Formulare eine wesentlich wirtschaftlichere Abwicklung erzielt werden. Das gleiche Prinzip gilt z.B. auch für die Bearbeitung und Betreuung von Architektenwettbewerben, bei denen weitestgehend immer derselbe Verfahrensablauf durchgeführt wird.

Eine Kostenführerschaft bei Dienstleistungen, welche nicht oder nur eingeschränkt standardisiert werden können wie beispielsweise einem Entwurfsprozess oder bestimmten individuellen Beratungsleistungen, bietet sich daher nur bedingt als Strategie an.

## Differenzierungsstrategie

Unter einer Differenzierungsstrategie versteht man die Abgrenzung durch eine Dienstleistung, welche sich in Qualität und Service von den Konkurrenzleistungen deutlich abhebt. In diesen Geschäftsfeldern ist die Wettbewerbsdichte in der Regel sehr hoch, so dass man sich nur über eine Differenzierung vom Wettbewerb abheben und so Marktanteile generieren und Kundenbindung erreichen kann. Die Gewinnmargen sind hierbei nicht besonders hoch, da der Preisdruck durch die vielen Wettbewerber sehr hoch ist. Möglicherweise kann ein Büro versuchen, durch die höhere Qualität und Service die Honorare entsprechend anzuheben.

Entgegen der Kostenführerstrategie bietet sich eine Differenzierungsstrategie bei Dienstleistungen, welche nicht oder nur eingeschränkt standardisiert werden können wie beispielsweise eine Entwurfsleistung oder bestimmten individuellen Beratungsleistungen, sehr gut an. Hierbei kann man sich durch eine Differenzierung einfacher von den Wettbewerbern abheben.

Nischenstrategie

Die Nischenstrategie bietet sich für kleinere Büros mit Spezialkenntnissen in bestimmten Bereichen wie z. B. Brandschutz, Schallschutz, ökologisches Bauen, Planen mit Holz etc. an. In diesen Bereichen ist der Wettbewerb von verschiedenen Anbietern in der Regel nicht sehr groß, was möglicherweise zu höheren Honoraren und damit auch besseren Gewinnmargen führen kann. Allerdings werden diese Nischen sehr schnell auch durch andere Wettbewerber besetzt, da es sich hier oftmals um sehr attraktive Märkte handelt. Allerdings wird in solchen Geschäftsfeldern meistens ein hohes Maß an Spezialwissen benötigt, welches in der Regel über einen längeren Zeitraum durch Fortbildungen oder Berufserfahrung aufgebaut werden muss. Dies bedeutet, dass neben dem zeitlichen Faktor diese Dienstleistungen auch meist einen entsprechenden Kapitaleinsatz erfordern.

5.5.2 Produkt-Markt-Matrix

Im Rahmen von Investitions- und Wachstumsstrategien bietet sich als Grundlage die Betrachtung der Produkt-Markt-Matrix [vgl. Ansoff: Managementstrategie, 1966] an. Hierbei werden die Potenziale und Risiken von vier möglichen Produkt-Markt-Kombinationen dargestellt:

	Bestehende Produkte	Neue Produkte
Bestehende Märkte	Markt-Durchdringung	Produkt-Entwicklung
Neue Märkte	Markt-Entwicklung	Diversifikation

Abb. 5.6 – Produkt-Markt-Matrix

Aus den Kombinationen der Produkt-Markt-Matrix können für die weitere Wachstumsstrategie vier Strategiealternativen abgeleitet werden:

- **Markt-Durchdringung**  
Bei der Markt-Durchdringungsstrategie versucht das Unternehmen, in einem bestehenden Markt zu wachsen, indem mit bereits bestehenden Dienstleistungen versucht wird, den Marktanteil zu erhöhen. Dies kann grundsätzlich durch die Erhöhung der Akquisition bei bestehenden Kunden, das Angebot der bestehenden Dienstleistungen an neue Kunden, die Gewinnung neuer Kunden, oder einer Kombination aus diesen Möglichkeiten geschehen. Das Risiko ist bei dieser Strategie sehr gering, da sie auf die bestehenden Ressourcen und Fähigkeiten des Unternehmens zurückgreifen kann. Allerdings ist bei dieser Strategie auch meist das Wachstum begrenzt. Ist der Markt gesättigt, muss auf eine andere Wachstumsstrategie ausgewichen werden.
- **Produkt-Entwicklung**  
Bei der Produkt-Entwicklung versucht das Unternehmen, die Bedürfnisse des bestehenden Marktes, in welchem es bereits tätig ist bzw. ihrer bestehenden Kundenstruk-

tur mit neuen Leistungen (Innovationen) oder durch die Entwicklung zusätzlicher Dienstleistungsalternativen, abzudecken. Diese Vorgehensweise kann beispielsweise in einem Kundenkreis vorteilhaft sein, zu welchem das Unternehmen eine entsprechende Vertrauensbasis aufgebaut hat. Die Entwicklung neuer Leistungen wird in der Anfangsphase wenig ertragreich sein, kann sich allerdings bei guter Entwicklung und effizienter Bearbeitung der Dienstleistungen schnell zu einem profitablen Geschäftsfeld entwickeln.

Durch die Notwendigkeit, sich neue Fähigkeiten für die neuen Leistungen aneignen zu müssen und die Ungewissheit des Erfolges der Neuentwicklung kommt es bei der Produkt-Entwicklung zu deutlich höheren Risiken als bei der Markt-Durchdringung.

#### ■ Markt-Entwicklung

Bei der Markt-Entwicklung versucht das Unternehmen, bereits im Unternehmen bestehende Dienstleistungen oder Geschäftsfelder durch die Erschließung neuer Marktsegmente oder örtlicher Entwicklung (z. B. regional oder national) deutlich zu vergrößern. Dies kann beispielsweise durch die Entwicklung einer neuen Niederlassung geschehen, in der die bestehenden Dienstleistungen neuen Kunden angeboten werden.

Diese Strategie empfiehlt sich Unternehmen, welche regional aufgrund einer vorhandenen Marktsättigung oder des bestehenden Wettbewerbs nicht mehr weiter wachsen können. Darüber hinaus kann das örtliche Wachstum im Zuge der Personalentwicklung für geeignete Mitarbeiter mit Führungskompetenz eine entsprechende Karrierechance bieten.

Die Expansion in einen neuen, unbekannten Markt birgt ein höheres Risiko als die Strategie einer bloßen Markt-Durchdringung.

#### ■ Diversifikation

Die Diversifikationsstrategie ist sicherlich die risikoreichste der vier betrachteten Wachstumsstrategien. Sie erfordert nicht nur die Entwicklung neuer Dienstleistungen im Unternehmen, sondern gleichzeitig auch noch die Erschließung neuer Märkte. Das Unternehmen bewegt sich neben dem Aufbau einer neuen Leistung und dementsprechenden Know-how auch noch in einem neuen Markt, in dem es mit der neuen Leistung akquirieren muss.

Das hohe Risiko lässt sich im Einzelfall jedoch durch die Chance auf einen hohen Return on Investment (ROI) rechtfertigen. Ein weiterer Vorteil liegt möglicherweise im Eintritt in eine potenziell attraktive Branche für das Unternehmen.

## 5.6 Strategieimplementierung

Unter der Strategieimplementierung wird die Umsetzung der strategischen Planung im Unternehmen verstanden. Sie umfasst dabei alle Aktivitäten, die zur Verwirklichung der Strategie erforderlich sind.

Einen wesentlichen Bestandteil der operativen Umsetzung bildet das Personalmanagement. Die Personalstruktur und Qualifikation der Mitarbeiter tragen dabei erheblich zur erfolgreichen Umsetzung der Prozesse und auch zur späteren wirtschaftlichen Projektabwicklung bei. Denn nur, wenn alle Mitarbeiter die Strategie des Unternehmens verstanden und verinnerlicht haben, stellt sich auch der gewünschte Unternehmenserfolg ein. Eine weitere entscheidende Funktion bei der Strategieumsetzung kommt dem Controllingsystem des Büros zu. Dieses liefert sämtliche Informationen für den Entscheidungsprozess der Geschäftsleitung und der Führungskräfte (Bereichs-, Abteilungs- und Projektleiter). Das Controllingsystem sollte daher zwingend an den Kennzahlen der Strategie (Strategisches Controlling) und den Zielsetzungen (Operatives Controlling, Projektcontrolling) ausgerichtet sein.

### Mit der Strategieimplementierung steht und fällt der Erfolg einer Strategie

Die Implementierung einer Strategie kann durch Einsatz eigener Ressourcen oder mit Hilfe von externen Ressourcen durchgeführt werden. Dabei gilt es verschiedene Aufgaben zu bewältigen:

Die <i>sachliche</i> Aufgabe:	Zerlegung einer Strategie in Einzelmaßnahmen
Die <i>organisatorische</i> Aufgabe:	Ablauforganisation der Strategieimplementierung
Die <i>personelle</i> Aufgabe:	Schaffung persönlicher Voraussetzungen für die Strategieimplementierung

Die sachliche Aufgabe besteht zunächst in der Zerlegung der Strategie in Einzelmaßnahmen. Dabei sind für die ausgewählte Strategie konkrete kurz- und mittelfristige Zielsetzungen für das Gesamtunternehmen festzulegen und anschließend schrittweise auf die nachfolgenden Bereiche bzw. Abteilungen, Projektgruppen und Mitarbeiter herunter zu brechen. Beinhaltet die Unternehmensstrategie beispielsweise die Steigerung des Umsatzes und des Ertrags, so können für die einzelnen Projektleiter die entsprechenden Zielvorgaben für die Projektabwicklung mit einem angepassten Ertragswert festgelegt werden. Des Weiteren kann in den Zielvorgaben einzelner Mitarbeiter die Weiterentwicklung der Standardisierung bestimmter Arbeitsabläufe festgelegt werden. Beinhaltet die Strategie eine Steigerung der Arbeitsqualität, so sind beispielsweise entsprechende Fortbildungsmaßnahmen für die Mitarbeiter festzulegen.

### Strategieumsetzung

Als Hilfsmittel zur Umsetzung der ausgewählten Strategie in kurz- und mittelfristige Zielsetzungen bietet sich die Balanced Scorecard [vgl. Kaplan, Norton: Balanced Score-

card, 1997] an. Über die Balanced Scorecard kann der gesamte Planungs- Steuerungs- und Kontrollprozess im Unternehmen gestaltet werden. Damit ist sie ein wesentlicher Bestandteil des Managementinformationssystems. Sie verbindet die Strategische Unternehmensplanung durch klare Zielsetzungen, Kennzahlen, Zielwerte und Maßnahmen mit dem Unternehmens- und Projektcontrolling.

Der konsequenten und disziplinierten Strategieumsetzung kommt dabei eine besondere Bedeutung zu, da ein Großteil der entwickelten Unternehmensstrategien nicht am Konzept, sondern an der tatsächlichen Umsetzung im Unternehmen scheitern.

Die Ursachen für die mangelhafte Umsetzung der Strategie sind dabei vielfältig:

- Die Ziele sind nicht eindeutig abgestimmt  
Die Unternehmensstrategie und die damit zusammenhängenden Ziele müssen eindeutig bestimmt und auch bei den Mitarbeitern kommuniziert werden. Denn nur wenn die Mitarbeiter die Strategie verstanden haben, können sie auch danach handeln.
- Die Zielwerte sind unrealistisch  
Oftmals werden unrealistische Ziele bzw. überhöhte Zielsetzungen vorgegeben. Dies führt nicht zur Motivation der Mitarbeiter, sondern lässt sie eher resignieren. Sind Ziele unrealistisch und können von den Mitarbeitern nicht erreicht werden, so werden die Mitarbeiter auch nicht versuchen, diese zu erreichen.
- Die Ziele sind nicht mit den dazu erforderlichen Maßnahmen verknüpft  
Um die vorgegebenen Ziele erreichen zu können, müssen durch die Mitarbeiter auch die entsprechenden Maßnahmen ergriffen werden können. Hier ist darauf zu achten, dass die Maßnahmen zur Umsetzung der Strategie auch zielgerichtet sind.
- Die Verantwortlichkeiten sind nicht klar geregelt  
Wird die Gesamtunternehmensstrategie in verschiedene Einzelmaßnahmen heruntergebrochen, so muss klar geregelt werden, welche Abteilung oder welcher Mitarbeiter für die Zielerreichung welcher Maßnahmen bzw. Teilziele verantwortlich ist. Diese Verantwortlichkeiten sind in den jährlichen Zielvereinbarungen entsprechend festzulegen.
- Das Anreizsystem (Vergütungssystem) ist nicht an der Strategie ausgerichtet  
Um die nötige Motivation für die Umsetzung der Strategie zu schaffen, muss auch das Vergütungssystem an die Strategie angeglichen werden. Durch ein variables Vergütungssystem werden Anreize geschaffen, den persönlich verantworteten Teil der Gesamtstrategie erfolgreich umzusetzen. Allerdings muss ein solches Prämienmodell auch auf die Unternehmensstrategie angepasst sein und sich diese darin widerspiegeln.
- Die Umsetzung wird nicht oder nur mangelhaft überwacht  
In regelmäßigen Abständen ist ein Soll-Ist-Vergleich der tatsächlichen Zielerreichung mit den langfristigen Zielwerten durchzuführen. Somit wissen sowohl die Mitarbeiter als auch die Geschäftsleitung, ob die Werte noch innerhalb der Zielvorgaben liegen. Geschieht dies nicht, kann es dazu führen, dass die Ziele der Gesamtstrategie längerfristig nicht erreicht werden.

- Das Controllingsystem wird nicht an der Strategie ausgerichtet  
Um die benötigten Soll-Ist-Vergleiche durchführen zu können, muss das unternehmensinterne Controllingsystem auf die Maßgaben der Strategie ausgerichtet sein und verwertbare Daten liefern können. Oftmals sind die Informationssysteme in Ingenieur- und Planungsbüros allerdings so ausgestattet, dass die Daten nur schwer oder mit erheblichem Aufwand erstellt werden können. Ein Vergleich ist daher nur schwer durchzuführen.

Darüber hinaus sollte im operativen Tagesgeschäft der Bezug zur Gesamtstrategie nicht vergessen werden oder in den Hintergrund rücken. Zur erfolgreichen und nachhaltigen Umsetzung der Unternehmensstrategie muss man sich die langfristig gesteckten Ziele immer wieder vor Augen führen und sein Tun entsprechend daran ausrichten.

## 5.7 Strategische Kontrolle

Die Strategische Kontrolle ist ein systematischer Prozess, der parallel zur strategischen Planung verläuft und durch die Ermittlung von Abweichungen zwischen den ursprünglichen Planungen und dem tatsächlichen Verlauf über einen Soll-Ist-Vergleich die Umsetzung und die Richtigkeit der strategischen Planung überprüft.

Die strategische Kontrolle ist daher als planungsbegleitender Prozess des gesamten strategischen Managementprozesses zu sehen.

### Vertrauen ist gut – Kontrolle ist besser

Die Durchführungskontrolle sollte mit der Implementierung der Strategie einsetzen. Ziel ist es, Abweichungen von definierten strategischen Zwischenzielen, welche als Meilensteine definiert werden können, festzustellen. Die wichtigste Aufgabe der Durchführungskontrolle besteht dabei in der Formulierung der Meilensteine.

Die Schwierigkeit besteht darin, die richtigen Meilensteine in Abhängigkeit der Strategie sinnvoll zu formulieren. So lassen sich beispielsweise Zwischenziele bei einer Wachstumsstrategie zur Erhöhung des Marktanteils sehr leicht definieren, bei Optimierungen von internen Abläufen oder dem Aufbau neuer Geschäftsfelder ist diese Aufgabe schwieriger umzusetzen.

Die Umsetzung der strategischen Kontrolle lässt sich in verschiedene Teilprozesse bzw. Prozessphasen untergliedern:

- Vorgabe von Sollwerten  
Zunächst müssen aus den Zielvorgaben, welche aus der Strategie abgeleitet werden, die Soll-Werte der Teilziele ermittelt und dargestellt werden, um als Grundlage für den Soll-Ist-Vergleich zu dienen.



- **Ermittlung von Ist-Werten**  
Aus dem internen Unternehmens- und Projektcontrolling-System werden die benötigten Ist-Werte für den Datenvergleich ausgelesen.
- **Soll-Ist-Vergleich und Ermittlung der Soll-Ist-Abweichung**  
Die Soll-Werte werden den Ist-Werten aus dem Controllingsystem gegenübergestellt. Der direkte Vergleich dieser Werte ergibt die Soll-Ist-Abweichung in einem bestimmten Zeitraum bzw. zu einem definierten Meilenstein.
- **Abweichungsanalyse**  
Auf Grundlage der Vergleichsergebnisse kann eine Abweichungsanalyse erstellt werden. Hierbei sollte untersucht werden, in welchen Bereichen es zu größeren Abweichungen kommt, um entsprechend gezielt reagieren zu können.
- **Entwicklung von Handlungsalternativen**  
Auf Grundlage der Abweichungsanalyse werden für die Bereiche mit den größten Abweichungen entsprechende Handlungsalternativen entwickelt. Wird beispielsweise in dem Teilziel »Umsatzsteigerung für ein bestimmtes Geschäftsfeld« eine starke Abweichung festgestellt, so müssen kurzfristig Gegenmaßnahmen zur Steigerung des Umsatzes eingeleitet werden.

Der beschriebene Kontrollprozess ist kaum formalisierbar und standardisierbar, da die Kontrolle vor allem die Sensibilität der Geschäftsführung für die Wahrnehmung von Veränderungen verlangt.

### 5.7.1 Kontrolltechniken

Kontrolltechniken stellen wirksame Hilfsmittel zur Erleichterung und Verbesserung des unternehmensinternen Kontrollprozesses dar. Hierzu zählen beispielsweise die Kennzahlenvergleiche, die Plankostenrechnung und das Benchmarking:

- **Kennzahlenvergleiche**  
Bei Kennzahlenvergleichen werden Soll-Werte mit Ist-Werten verglichen. Diese Kontrollmethode eignet sich besonders gut für die Planfortschrittskontrolle bei bestimmten Prozessen.
- **Plankostenrechnung**  
Die Plankostenrechnung zeigt einen Vergleich von geplanten zu tatsächlich angefallenen Kosten. Die Analyse der Abweichungen liefert Anhaltspunkte für deren Ursachen und bildet die Grundlage für Optimierungen.
- **Benchmarking**  
Benchmarking ist ein Verfahren, bei dem Dienstleistungen, Methoden und Prozesse des eigenen Unternehmens mit denen des »best practice«-Unternehmens verglichen werden. Auf dieser Grundlage wird die eigene Leistungsfähigkeit überprüft und kritisch untersucht.



### 5.7.2 Kontrollbereiche

Die strategische Kontrolle sollte zweckmäßig in die unterschiedlichen Bereiche des Unternehmens aufgeteilt werden. Bei der Unterteilung der unternehmensinternen Kontrollbereiche werden die Bereiche analog zu den Planungsbereichen unterteilt:

- **Unternehmenskontrolle**  
Dieser Kontrollbereich bezieht sich auf die Strategie des Gesamtunternehmens über sämtliche Geschäfts- und Funktionsbereiche.
- **Geschäftsbereichskontrolle**  
Hierbei werden z.B. einzelne Geschäftsfelder, Dienstleistungen oder Niederlassungen auf die Einhaltung der strategischen Ziele kontrolliert. Die Ziele der einzelnen Geschäftsbereiche können dabei durchaus voneinander abweichen und sollten deshalb separat untersucht werden.
- **Funktionsbereichskontrolle**  
Die Kontrolle der einzelnen Funktionsbereiche im Unternehmen umfasst z.B. die Bereiche Vertrieb und Akquisition, Personal, Finanzen etc. auf Einhaltung der strategischen Ziele in den jeweiligen Bereichen. Auch die Ziele der einzelnen Funktionsbereiche können voneinander abweichen.

Der Schwerpunkt der Kontrolle sollte in jedem Fall immer in den strategisch bedeutendsten Bereichen liegen. Beispielsweise ist der Schwerpunkt bei einer Kostenführerstrategie in der Kostenkontrolle z.B. im Bereich der effizienten und standardisierten Abwicklung zu legen, wohingegen der Schwerpunkt bei der Differenzierungsstrategie in der Prüfung der Abgrenzung zu den Wettbewerbern durch geeignete Maßnahmen liegen sollte.

### 5.7.3 Durchführung der Kontrolle

Die Kontrollaktivitäten sollten in einem kontinuierlichen, zur Planung und Realisierung der Ergebnisse parallel laufenden Prozess stattfinden. Dabei ist die Ablauforganisation der Kontrolle an die Ablauforganisation des Planungsprozesses gekoppelt.

Die Problematik der Durchführungskontrolle liegt z.B. in der richtigen Wahl der Meilensteine, um die Zielerreichung transparent und kontrollierbar zu machen. Weiterhin besteht das Dilemma zwischen der organisatorischen Einführung der strategischen Kontrolle (Aufgabenabgrenzung, Aufgabenzuweisung etc.) und der erwünschten Selbstkontrolle.

# 6

## AUSBLICK

Kleinere und mittlere Ingenieur- und Planungsbüros werden zukünftig noch mehr darauf achten müssen, wirtschaftlich zu handeln und strategisch zu denken, um im Wettbewerb erfolgreich bestehen zu können. Neben der Ingenieurskunst und der kreativen Planungsleistung ist unternehmerisches Denken und Handeln dabei unabdingbar. Der Ingenieur und Architekt ist nicht mehr nur der kreative Planer, sondern muss seine Rolle darüber hinaus zukünftig noch mehr als Unternehmer eines Wirtschaftsunternehmens sehen.

## Unternehmenscontrolling

Dies bedeutet, dass ein integriertes Unternehmenscontrolling, eine langfristige Rechnungsplanung und ein konsequentes Forderungsmanagement mit Liquiditätsplanung für das Unternehmen unabdingbar sind, um längerfristig erfolgreich am Markt bestehen zu können. Dazu müssen sowohl die gesellschaftsrechtlichen sowie die organisatorischen Unternehmensstrukturen im Unternehmen entsprechend etabliert werden. Eine erfolgreiche Unternehmensführung ist ohne die dargestellten Instrumente nur schwer umsetzbar und wird längerfristig zum wirtschaftlichen Misserfolg des Unternehmens führen.

## Strategische Ausrichtung

Der Markt für mittelständische Planungsbüros wird sich weiter verschärfen und die Wettbewerbsintensität wird zunehmen, was zur Folge hat, dass sich die Unternehmen strategisch darauf einstellen und positionieren müssen. Es steigt der Bedarf an ganzheitlichen Beratungs- und Planungsleistungen. Kunden erwarten vom Auftragnehmer oftmals ein breiteres Leistungsportfolio und bevorzugen die Generalvergabe mit einem integralen Ansatz. Dementsprechend gewinnen Ingenieurbüros spezieller Ingenieurberatungen für Brandschutz, Wärmeschutz, Immissionsschutz, nachhaltiges Bauen, Energieberatung, Klimadesign, Umweltschutz, Arbeitsschutz, Fassadenplanung, Wärmebrückenberechnung, dynamische Gebäudesimulationen, Schallimmissionsschutz, Schallschutz, Bau- und Raumakustik, bauakustische Messungen und Immissionsmessungen als Nischenanbieter und oftmals auch Nachunternehmer größerer Planungsbüros immer mehr an Bedeutung.

Auch Themen im Rahmen des nachhaltigen Bauens mit Leistungen sowohl in der Zertifizierung als auch in der Prozessberatung werden verstärkt nachgefragt. Auditierung, Lebenszyklusberechnung, Ökobilanzierung/Life-Cycle-Assessment, Bauökologie oder die Beratung im Bereich von Fördermöglichkeiten sind Bereiche, welche immer mehr in den Focus rücken.

Sich nur auf die bestehenden Stärken im Unternehmen zu verlassen wird zukünftig nicht mehr ausreichen um auf dem konkurrierenden Markt längerfristig erfolgreich bestehen zu können. Kleinere und mittlere Büros müssen sich daher zukünftig strategisch besser positionieren und auf die Chancen und Risiken des Marktes reagieren. Das Ziel

wird daher sein, die fachlichen Kompetenzen im Unternehmen auf- bzw. auszubauen und auf die Nachfrage am Markt mit einem interdisziplinären Leistungsportfolio und eine integralen Projektansatz entsprechend zu reagieren.

## Personal

Um diesen Entwicklungen erfolgreich begegnen zu können, sind mittelständische Büros auf gut ausgebildeten Nachwuchs und fachkompetentes Personal angewiesen. Dabei wird das Personalmanagement im Unternehmen mehr in den Fokus rücken. Personalbeschaffung und -entwicklung wird ein größerer Erfolgsfaktor für alle Unternehmen werden, kleinere Büros werden hier immer mehr mit großen Industrieunternehmen konkurrieren.

Die strategische Personalentwicklung mit Zielvereinbarungen und entsprechenden Karrierechancen von potenziellen Mitarbeitern mit Führungskompetenz ist daher zwingend erforderlich und bietet für das mittelständische Büro die Chance, kompetente und motivierte Mitarbeiter an das Unternehmen zu binden und zu entwickeln.

## Ausblick

Den klassischen Ingenieur- und Planungsbüros bietet sich zukünftig ein breites Betätigungsfeld mit zahlreichen Herausforderungen und Chancen, wenn sie in der Lage sind, dem Wandel mit einer entsprechenden strategischen (Neu-) Ausrichtung zu begegnen. Um dies erfolgreich umzusetzen, sind die hier dargestellten Bereiche wie ein integriertes Unternehmenscontrolling und Personalmanagement wichtige Erfolgsfaktoren auf dem Weg in die Zukunft.



# LITERATURVERZEICHNIS

## Gesetze, Verordnungen, Vorschriften und Normen

AHO Fachkommission »Projektsteuerung/Projektmanagement« – Nr. 9, Projektmanagementleistungen in der Bau- und Immobilienwirtschaft, 4. Auflage, Stand Mai 2014

BGB – Bürgerliches Gesetzbuch, Stand 2015

GmbHG – Gesetz betreffend die Gesellschaften mit beschränkter Haftung, Stand 2015

HGB – Handelsgesetzbuch, Stand 2015

HOAI – Honorarordnung für Architekten und Ingenieure, Stand 2013

## Monografien und Beitragswerke

Ansoff, I.: Managementstrategie. Verlag moderne industrie, München, 1966

Institut für freie Berufe – IFB-Studie »Umfrage zur Lage der Ingenieure und Architekten – Index 2014 – Konjunktureinschätzung« im Auftrag des AHO, der Bundesingenieurkammer, des VBI und des BDB, 2015

Institut für freie Berufe – IFB-Studie »Umfrage zur Lage der Ingenieure und Architekten – Index 2014 – Wirtschaftliche Strukturdaten« im Auftrag des AHO, der Bundesingenieurkammer, des VBI und des BDB, 2015

Ingenieurkammer Baden-Württemberg – INGBW aktuell 04/2015, Beilage zum Deutschen Ingenieurblatt 04/2015

Institut der Wirtschaftsprüfer in Deutschland e.V. (IDW). IDW S1 – Grundsätze zur Durchführung von Unternehmensbewertungen

Kaplan, R.S., Norton, D.P.: Balanced Scorecard: Strategien erfolgreich umsetzen. Schäffer-Poeschel, Stuttgart, 1997

Kollmann, M.: Entwicklungsprozesse klassischer Projektmanagementunternehmen zu Construction Management at risk-Unternehmen. Fraunhofer IRB Verlag, Stuttgart, 2008

Kollmann, M.: Volle Auftragsbücher – leere Kassen? – Liquiditäts- und Forderungsmanagement im Ingenieurbüro. DIB Deutsches Ingenieurblatt, Ausgabe 11-2014

Kollmann, M.: Motivation durch Mitarbeiterbeteiligung – Modell zur Gewinnbeteiligung von Mitarbeitern in Ingenieurbüros. DIB Deutsches Ingenieurblatt, Ausgabe 04-2015

Kollmann, M.: Schweigen ist Silber, Reden ist Gold – Mitarbeitergespräche als Instrument der Personalentwicklung. DIB Deutsches Ingenieurblatt, Ausgabe 10-2015

Kollmann, M.: Wohin wird die Reise gehen? – Entwicklungstendenzen im Projektmanagement. DIB Deutsches Ingenieurblatt, Ausgabe 11-2015

Porter, M.E.: Wettbewerbsstrategie (Competitive Strategy). Methoden und Analysen von Branchen und Konkurrenten. Campus, 7. Auflage, 1992.

VBI – Verband Beratender Ingenieure – Konjunkturumfrage 2015, Februar 2015

VBI – Verband Beratender Ingenieure – Presseinformation Nr. 11 – Planerkonjunktur (noch) ungetrübt – Berlin, 13. November 2014

## Internetquellen

Ingenieurkammer Baden Württemberg: Angemessene Stundensätze im Ingenieurbüro. Info Merkblatt Nr.075, Stand Mai 2013 (redaktionell angepasst: 11/2014) – [www.ingkbw.de](http://www.ingkbw.de)

VDI – Verein Deutscher Ingenieure – VDI Nachrichten: Ingenieurgehälter – [www.ingenieurkarriere.de](http://www.ingenieurkarriere.de), Stand 2015

# ABBILDUNGSVERZEICHNIS

	Seite
Abb. 2.1 – Personaleinsatzplanung _____	34
Abb. 2.2 – Übersicht Rechnungsstellungsplanung _____	36
Abb. 2.3 – Rechnungsstellungsplanung – linker Bereich _____	37
Abb. 2.4 – Rechnungsstellungsplanung – rechter Bereich _____	39
Abb. 2.5 – Rechnungsausgang _____	40
Abb. 2.6 – Übersicht laufende Rechnungsstellung _____	41
Abb. 2.7 – Liquiditätsübersicht (3 Monate) _____	47
Abb. 2.8 – Operative Hochrechnung Angebote/Akquisition _____	53
Abb. 3.1 – Unternehmensstruktur Umsatz 1 Mio. _____	68
Abb. 3.2 – Unternehmensstruktur Umsatz 2,5 Mio. _____	69
Abb. 3.3 – Unternehmensstruktur Umsatz 5 Mio. _____	70
Abb. 4.1 – Datenblatt zur Personalbestandsanalyse und Personalentwicklung _____	119
Abb. 4.2 – Aufteilung der Kompetenzbereiche _____	122
Abb. 4.3 – Selbsteinschätzung und Fremdbewertung _____	126
Abb. 4.4 – Gewinnverteilung nach Qualifizierungsstufen _____	135
Abb. 4.5 – Datenauswertung Projektleiter _____	138
Abb. 4.6 – Ranking Projektleiter _____	139
Abb. 4.7 – Datenauswertung Sachbearbeiter _____	140
Abb. 4.8 – Ranking Sachbearbeiter _____	141
Abb. 5.1 – Stärken-Schwächen-Profil der strategischen Potenzialbereiche _____	154
Abb. 5.2 – Stärken-Schwächen-Profil der Funktionsbereiche _____	155
Abb. 5.3 – Marktattraktivitäts-Wettbewerbsstärken-Matrix _____	163
Abb. 5.4 – Strategiezone der Marktattraktivitäts-Wettbewerbsstärken-Matrix _____	164
Abb. 5.5 – Normstrategien der Marktattraktivitäts-Wettbewerbsstärken-Matrix _____	164
Abb. 5.6 – Produkt-Markt-Matrix _____	170



# STICHWORTVERZEICHNIS

## A

ABC-Analyse 58  
 Abschöpfungsstrategie 165, 167, 168  
 Akquisitionsleistung 51  
 Analyse der globalen Umwelt 146  
 Anreizsystem 131, 152  
 Arbeitsproduktivität 55  
 Arbeitsprozess 25, 93  
 Aufgabengebiet 116  
 Aufschlagfaktor 21  
 Auftragshöhe 58  
 Auftragsüberhang 48  
 Auftragswahrscheinlichkeit 52  
 Ausfallrisiko 43  
 Außendarstellung 88, 90

## B

Balanced Scorecard 172  
 Bedarfsbestimmung 118  
 Beiratsgremium 82  
 Benchmarking 53, 54, 175  
 Berufshaftpflichtversicherung 63, 79  
 Besondere Leistung 24  
 Bestandsanalyse 118  
 Bewertung 42  
 Bewertungskriterium 156  
 Bilanzgewinn 132  
 Bilanzierung 64  
 Branchenanalyse 146  
 Break-Even-Punkt 50  
 Budgetierung 26  
 Bürogemeinschaft 63  
 Business-Netzwerk 101

## C

Cash-Flow 50  
 Cash-Flow Balance 162

## D

Defensivstrategie 165  
 Desinvestitionsstrategie 165, 167, 168  
 Differenzierungsstrategie 169  
 Directors-and-Officers-Versicherung 79  
 Dispositionscredit 51  
 Diversifikation 171  
 Durchführungskontrolle 176  
 Durchschnittsprämie 137

## E

Eigeneinschätzung 121  
 Eigenhonorar 38  
 Eigenkapitalrücklage 65  
 Eigenumsatz 35  
 Eignungskriterium 66  
 Einzelpersonengesellschaft 62  
 Einzelprokura 82  
 Employer Branding 101  
 Entwicklungsgespräch 102  
 Entwicklungsperspektive 115  
 Entwicklungspotenzial 112, 154  
 Entwicklungsziel 125  
 Erfolgsfaktor 99  
 Erfolgspotenzial 149  
 Ertragssituation 149  
 erweiterte Geschäftsleitung 72

## F

Fachkarriere 115  
 Fachkräftemangel 99  
 finanzielles Gleichgewicht 164  
 Finanzierungsmöglichkeit 149  
 Finanzstruktur 149  
 finanzwirtschaftliches Potenzial 149  
 Five Forces 157  
 flexibles Prämiensystem 128  
 Fluktuationsrate 151  
 Forderung 43  
 Forderungsausfall 43  
 Forderungsmanagement 42  
 Fremdeinschätzung 121  
 Fremdhonorar 38  
 Fremdkapital 42  
 Führungskultur 102  
 Funktionsbereichskontrolle 176

## G

Gemeinkostensatz 19  
 Gesamthonorar 38  
 Gesamtkapital 50  
 Gesamtprokura 82  
 Gesamtumsatz 35  
 Geschäftsbereichskontrolle 176  
 Geschäftsführung 72  
 Gesellschaft bürgerlichen Rechts GbR 62, 64  
 Gesellschafterausschüttung 84  
 Gesellschaft mit beschränkter Haftung  
 GmbH 62, 65

Gesellschaftsanteil 84  
 Gewinnausschüttung 84  
 Gewinnbeteiligung 131  
 Gewinnbeteiligungsmodell 131  
 Gewinnerwartung 27  
 Gewinnrechnung 64  
 Grundleistung 24

## H

Haftung  
 ~ gesamtschuldnerisch 62, 64  
 Haftungskonzentration 64  
 Haftungsrisiko 44  
 Handlungsalternative 165  
 Handlungsbevollmächtigung 81

## I

Identifikation 151, 153  
 Implementierung 172, 174  
 individueller Stundenkostensatz 19  
 Informationssystem 152  
 infrastrukturelles Potenzial 151  
 Innengesellschaft 63  
 Innovation 150  
 Insolvenz 46  
 Insolvenzrisiko 51  
 interner Aufwandswert 27  
 Investitionsstrategie 165, 167

## K

Kapazität 29  
 Kapazitätsbedarf 32  
 Kapitalgesellschaft 62  
 Kapitalisierungszins 86  
 Karriereentwicklung 116  
 Karrieremöglichkeit 99, 115  
 Kennzahlenvergleich 175  
 Kernkompetenz 144, 145  
 Key-Account-Kunde 58  
 Know-how-Stabilität 150  
 Know-how-Stärke 150  
 Kommunikation 31  
 Kommunikationssystem 152  
 Kompetenzbereich 121  
 Konkurrenzanalyse 146, 156  
 Konkurrenzdruck 144  
 Kontokorrentkredit 51  
 Kontrolle 144  
 Kontrollsystem 151  
 Kooperationsmöglichkeit 150

Kostenführerstrategie 167, 169  
 Kostengruppe 49  
 Kostenkalkulation 23  
 Kostenpotenzial 25  
 Kostensituation 149  
 Kreditlimit 51  
 kritischer Erfolgsfaktor 149  
 Kundenanalyse 44  
 künftiger Ertragsüberschuss 86

## L

Leistungsphase 24  
 Leistungsportfolio 44  
 leistungswirtschaftliches Potenzial 150  
 Liquiditätsmanagement 50  
 Liquiditätsübersicht 46  
 Liquiditätszufluss 35

## M

Mahnung 42  
 Managementinformationssystem 173  
 Manager-Haftpflichtversicherung 79  
 Marktbedingung 144  
 Markt-Durchdringung 170  
 Markteintrittsbarriere 158  
 Markt-Entwicklung 171  
 Marktpositionierung 62  
 McKinsey-Matrix 162  
 Mentor 127  
 Mini-GmbH 65  
 Mitarbeiterbefragung 101  
 Mitarbeiterführung 118, 120  
 Mitarbeitermotivation 25, 131  
 monatliche Fixkosten 35  
 Monatsbetrachtung 27  
 Motivation 151  
 Motivationsfaktor 127

## N

Nachkalkulation 24, 27  
 Nachunternehmer 35  
 Netzwerk 62, 63  
 ~ interdisziplinär 66  
 Newsletter 92  
 Niederlassung 71, 114  
 Niederlassungsprokura 82  
 Nischenstrategie 167, 170  
 Normstrategie 164  
 Nutzwertanalyse 66

**O**

offensive Strategie 165  
 operative Hochrechnung 48  
 operativer Gewinn 132  
 operatives Controlling 172  
 Optimierungspotenzial 31  
 Organ-Haftpflichtversicherung 79

**P**

Partnergesellschaft mit beschränkter Berufshaftung PartGmbH 64  
 Partnergesellschaft PartG 64  
 Partnerschaftsgesellschaft 62  
 Personalakquisition 118, 120  
 Personalbestandsanalyse 118  
 Personaleinsatzplanung 118, 120  
 Personalführung 118, 120  
 Personalkosten 18, 20, 26  
 Personalkostensatz 22  
 Personalmanagement 117  
 Personalstruktur 67, 98  
 personelles Potenzial 150  
 Plankostenrechnung 175  
 Planungssystem 151  
 Prämienbegrenzer 132  
 Prämienberechnungsmodell 111  
 Prämienvereinbarung 108  
 Prämienzahlung 20  
 Produktdifferenzierungsstrategie 167  
 Produkt-Entwicklung 170  
 produktive Stunde 57  
 Produkt-Markt-Kombination 170  
 Projektbüro 114  
 Projektcontrolling-System 132  
 Projektflyer 92  
 Projektkategorie 30  
 Projektleiter 32  
 Projektstartgespräch 28  
 Projektstundenanteil 24, 57

**Q**

Qualifikation 117  
 Qualifikationsstufe 131  
 Qualität der Dienstleistung 150  
 Quartalsbetrachtung 27

**R**

Rating-Kriterium 42  
 Rechnungsstellung 35, 94  
 Rechnungsstellungsplanung 38, 58  
 Rechtsscheinhafung 64  
 Regelablauf 38  
 rentabilitätsbestimmender Faktor 148  
 Ressourcenplanung 33  
 Risikoidentifikation 45  
 Risikokontrolle 46  
 Risikomanagementsystem 45  
 Risikozuschlagsfaktor 86

**S**

Sanktionssystem 152  
 Schadensersatzforderung 45  
 Schadensfall 44  
 Selektivstrategie 165, 167, 168  
 Soll-Ist-Vergleich 23, 24, 26, 174  
 Soll-Umsatz 22, 32  
 Stabilisierungsstrategie 167  
 Stärken-Schwächen-Diagramm 152  
 Strategieformulierung 166  
 Strategieumsetzung 144, 172  
 strategische Entwicklungsmöglichkeit 148  
 strategischer Erfolgsfaktor 149  
 strategisches Controlling 172  
 strategisches Geschäftsfeld 162  
 strategisches Problembewusstsein 149  
 Stunde  
 ~ produktiv 21  
 ~ unproduktiv 21, 57  
 Subunternehmer 38, 63  
 SWOT-Prinzip 166  
 Synergiepotenzial 148, 166

**U**

Übergangsstrategie 165  
 unproduktives Projekt 24  
 Unternehmensanteil 84  
 Unternehmenscontrolling 25  
 Unternehmensgründung 160  
 unternehmensinterne Kosten 26  
 unternehmensinterne Ressource 166  
 Unternehmenskennzahl 53  
 Unternehmenskontrolle 176  
 Unternehmenskultur 102  
 Unternehmensliquidität 43  
 Unternehmensumsatz 33  
 Unternehmenswert 84  
 Unternehmergesellschaft UG  
 haftungsbeschränkt 65

**V**

Verantwortungsstruktur 67  
 Verantwortungsstufe 67, 72  
 Verbesserungsprozess 93  
 Vergütungssystem 128  
 Verlustrechnung 64

**W**

Wachstumsstrategie 165, 167  
 weak-signals 149  
 Werbung 91  
 Wert  
   ~ immateriell 85  
   ~ materiell 85  
 Wertschätzung 103  
 Wertungsmodell 137  
 Wettbewerb 144  
 Wettbewerbskraft 157  
 Wettbewerbsvorteil 157  
 Wichtungsmodell 137  
 wirtschaftliche Effizienz 54  
 Wirtschaftlichkeit 25  
 Work-Life-Balance 99, 127

**Z**

Zahlungsausfall 43, 48  
 Zahlungserinnerung 42  
 Zahlungsfähigkeit 46  
 Zahlungsstrom 43  
 Zahlungsverzögerung 48  
 Zeitvorgabe 29  
 Zukunftspotenzial 147  
 Zusatzleistung 24

# AUTOR

Marcus Kollmann

Dipl.-Ing., MBA

Beratender Ingenieur

Geschäftsführer und Gesellschafter der Ingenieurgesellschaften

- nps Bauprojektmanagement GmbH · [www.nps-pm.de](http://www.nps-pm.de)
- um+t Umweltingenieure GmbH · [www.umd-ing.de](http://www.umd-ing.de)

## Lehrbeauftragter

Lehrauftrag an der Hochschule Biberach im Studiengang Projektmanagement (Bau)  
Fach »Strategisches Management in der Bauwirtschaft«

Lehrauftrag an der Akademie der Hochschule Biberach  
im Aufbaustudiengang »MBA Unternehmensführung Bau«  
im Fach »Internes Unternehmenscontrolling im Ingenieurbüro«

Autor mehrerer Fachpublikationen zum Thema Controlling und Management



### Marketing für Architekten und Ingenieure

Von innen nach außen – Leistungen und Kompetenzen erfolgreich kommunizieren

Katja Domschky

2016, 192 Seiten, Arbeitsblätter, Kartoniert

ISBN 978-3-8167-9416-5

Die Autorin möchte mit dem Leitfaden Architekten und Ingenieure motivieren, ihre persönlichen Leistungen und Kompetenzen kundenorientiert zu vermitteln. Sie ermutigt zum aktiven Handeln und Gestalten und nimmt dabei Bezug auf die Vielfalt der Aufgabenstellungen im Berufsalltag. Von der Analyse über die Zieldefinition bis zu den Maßnahmen werden die Marketingbausteine anschaulich und praxisnah anhand von Grafiken, Beispielen und Interviews beschrieben.



### Organisation der Nachfolge im Architektur- und Ingenieurbüro

Dietmar Goldammer

2011, 120 Seiten, 37 Abbildungen und Tabellen, Kartoniert

ISBN 978-3-8167-8450-0

Die Nachfolge im Architektur- und Ingenieurbüro will sorgfältig und frühzeitig organisiert sein, um den Fortbestand und wirtschaftlichen Erfolg langfristig zu sichern. Das Buch erläutert den gesamten Prozess von der Suche nach einem Nachfolger über die Ermittlung des Unternehmenswertes, den Umgang mit Mitarbeitern und Kunden bis zur Vorbereitung auf die »Zeit danach«.



### Der Nachfolger im Architektur- und Ingenieurbüro

18 Ratschläge für einen gelungenen Start

Dietmar Goldammer

2013, 34 Seiten, Kartoniert

ISBN 978-3-8167-8770-9

E-Book: ISBN 978-3-8167-8771-6 | BuchPlus: ISBN 978-3-8167-8978-9

Die Übernahme und Weiterführung eines Planungsbüros mit vorhandenem Know-how und eingearbeiteten Mitarbeitern ist oft die bessere Alternative als die Gründung eines neuen Büros. Das Buch gibt Hinweise und Denkanstöße zu den wichtigsten Aspekten der Nachfolge, von der Mitarbeiterführung und Kundenpflege über die Formulierung von Unternehmenszielen und Businessplänen bis zu Marktanalyse und Projektkalkulation.

Fraunhofer IRB Verlag | Postfach 80 04 69 | 70504 Stuttgart | Tel. 0711/970-25 00 |

Fax -25 08 | E-Mail: [irb@irb.fraunhofer.de](mailto:irb@irb.fraunhofer.de) | [www.baufachinformation.de](http://www.baufachinformation.de)

Marcus Kollmann

# Praxisorientierte Unternehmensführung für Ingenieure und Architekten

Unternehmenscontrolling – Unternehmens-  
organisation – Personalmanagement –  
Strategisches Management

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.

Daher ist es ein großes Anliegen des Verfassers, das Bewusstsein für ein betriebswirtschaftliches Verständnis zu schaffen. Hierfür werden die entsprechenden Werkzeuge in Form von praxisorientierten Handlungsempfehlungen bereitgestellt, 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.

MARCUS KOLLMANN ist Geschäftsführer und Gesellschafter der Ingenieurgesellschaften nps Bauprojektmanagement GmbH und um+t Umweltingenieure GmbH. Außerdem ist er Lehrbeauftragter an der Hochschule Biberach im Studiengang Projektmanagement (Bau), Fach Strategisches Management in der Bauwirtschaft und an der Akademie der Hochschule Biberach im Aufbaustudiengang MBA Unternehmensführung Bau, Fach Internes Unternehmenscontrolling im Ingenieurbüro. Marcus Kollmann hat bereits mehrere Fachpublikationen zum Thema Controlling und Management verfasst.



ISBN 978-3-8167-9553-7

