

---

### 2.1 Das Unternehmensziel

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

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

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

Viele Inhaber legen Wert darauf, dass sie unabhängig sind und dementsprechend frei von anderen Interessen beraten können. Ihr Ziel ist es deshalb auch, diesen Zustand zu

erhalten und nicht über ein Ziel hinaus zu wachsen, das diese Unabhängigkeit in Frage stellt. Daran anknüpfend könnte man sich als weitergehendes Ziel vornehmen, Mittler zwischen Technik und Verbraucher zu sein. Dahinter steht die Erkenntnis, dass die Auftraggeber oft nicht die eigentlichen Nutzer sind, sondern deren Mieter, deren Mitarbeiter oder die Verkehrsteilnehmer.

---

## 2.2 Die Strategie

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

Der Begriff Strategie umfasst also mehrere Teilaspekte, wie insbesondere die Stärken und Schwächen eines Unternehmens, aber auch Wünsche und das Können der Mitarbeiter, Erwartungen, Hoffnungen, und ggf. die Werte und Normen (s. [Abschn. 2.7](#)). In einer weitergehenden Betrachtung muss auch berücksichtigt werden, dass die Planungsbüros üblicherweise einen Teil ihrer Leistung nicht selbst erbringen, sondern von Freien Mitarbeitern und Subunternehmen einkaufen. Das muss nicht immer wirtschaftlich sein und birgt ein Risiko. Denn wenn diese etwas falsch machen, so fällt dies auf den Auftragnehmer zurück, weil diese Partner im Außenverhältnis zu den Kunden gar nicht auftreten. Es ist deshalb erforderlich, sich gut zu überlegen, mit welchen Freien Mitarbeitern man zusammen arbeiten möchte und ob man (auf mittlere Sicht) nicht lieber einen Mitarbeiter dafür fit machen sollte.

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

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

Gerade in Zeiten des Wandels (s. [Abschn. 1.4](#)) ist es erforderlich, dass ein Unternehmen die Fähigkeit besitzt, den bisherigen Erfolg für die Zukunft in Frage zu stellen, und ggf. den Mut hat, ein neues Geschäftsfeld (s. [Abschn. 6.5](#)) aufzubauen. Manche brauchen auch

„Schubkraft“ von außen. Schließlich zeichnet sich für die Branche ein Trend ab. Danach sollte ein Planungsbüro entweder klein, flexibel, schnell und anpassungsfähig sein oder aber groß und mächtig. Das bedeutet, dass mittelgroße Büros mit etwa 50 Mitarbeitern und vielen Fachgebieten ihre Strategie überprüfen sollten.

---

## 2.3 Das Leistungsspektrum

Die am meisten vorkommenden Fachgebiete in Planungsbüros sind Konstruktiver Ingenieurbau bzw. Tragwerksplanung, Architektur, Technische Gebäude-Ausrüstung, Akustik und Thermische Bauphysik, Verkehr, Wasser- und Entsorgungswirtschaft, Landschaftsarchitektur, Geotechnik und Vermessung. Diese Situation kann man jedenfalls aus den Befragungen zur Kostensituation ableiten.

Viele Büros bieten außerdem die Bau- und Objektüberwachung an, sind Generalplaner oder Projektsteuerer für andere Planungsbüros oder betätigen sich als Gutachter. Besondere Zulassungen sind an die Person gebunden, z. B. die Tätigkeit als Prüfenieur oder Sachverständiger.

Eine besondere Bedeutung hat mittlerweile das Facility-Management erlangt. Es geht dabei um den Betrieb von Immobilien, auch von solchen, die schon länger existieren. Die Planer erhalten die Chance, dabei dauerhaft mitzuwirken, und der Verband Beratender Ingenieure (VBI) hat dafür eine eigene Fachgruppe ins Leben gerufen.

Wie schon im [Kap. 1](#) erwähnt, erwerben immer mehr Mitarbeiter eine Zusatzqualifikation, z. B. als Energieberater, Brandschutzgutachter oder Sigeko. Besonders begehrt ist bei den Ingenieuren die Zulassung als Prüfenieur. Diese kann bei der Beschaffung von Aufträgen sehr nützlich sein und bleibt auch beim Ausscheiden des Seniors aus seinem Planungsbüro erhalten, bis zur Vollendung des 68. Lebensjahres.

Eine Erfahrung besteht außerdem darin, dass besonders mittelgroße Planungsbüros zu viel (unterschiedliche) Fachgebiete anbieten. Sie wären gut beraten, sich lieber auf ihre Kernkompetenzen zu konzentrieren. Manche Planer finden auch eine Nische, in der sie fast allein sind. So gibt es z. B. in Süddeutschland ein Planungsbüro, das sich auf die Planung von landwirtschaftlichen Einrichtungen spezialisiert hat. In Köln gibt es ein kleines Ingenieurbüro, dessen Inhaber sich traut, gemeinsam mit seinem Bruder, dem Inhaber eines kleinen Baubetriebes, schwierige Bauten in Baulücken zu planen und zu bauen. Im Sauerland hat es ein Planungsbüro geschafft, mit seinen Ideen für Umweltschutz an einer Hochschule gehört zu werden. Im Ruhrgebiet gibt es ein Planungsbüro, das sich aufgrund seiner Kontakte vom Fachplaner zum Generalplaner entwickelt hat. Im Rheinland fliegt ein Geotechniker mit seiner Ausrüstung für seinen deutschen Auftraggeber nach Moskau. In Rheinland-Pfalz hat ein Ingenieurbüro mit der Spezialisierung auf Verkehrsplanung ein neues Parksystem an Autobahnraststätten für LKW erfunden. Und ein bekannter Architekt, nämlich Renzo Piano, wird angehört, wenn er erklärt, dass er sich bei seinen Bauwerken immer überlegt, ob er selbst in diesen von ihm geplanten Gebäuden leben oder arbeiten möchte.

Diese Beispiele machen deutlich, dass es bei näherer Betrachtung viel mehr verschiedene Betätigungsmöglichkeiten der Planungsbüros gibt, als die anfangs erwähnten Fachbereiche vermuten lassen. Und in einigen Fällen führt das erforderliche Nachdenken über die zukünftige Betätigung dazu, dass ein ganz neues Betätigungsfeld aufgebaut wird.

---

## 2.4 Einzugsbereich

Der Einzugsbereich ist das Gebiet, in dem das Planungsbüro tätig sein möchte. Bei der Unternehmensgründung ist dieses Gebiet bisweilen mit dem Zirkel gebildet worden, z. B. im Umkreis von 100 km zum Standort. Wenn der Wettbewerb in diesem Bereich zu groß wird, dann müssen die Grenzen erweitert werden. Einige Büros werden auch deshalb außerhalb tätig, weil sie Kunden haben, die mit ihnen auch an anderen Standorten zusammen arbeiten möchten. Planungsbüros, die eine spezielle Dienstleistung anbieten, z. B. für bestimmte Objekte, müssen von vornherein ein größeres Gebiet für ihre Betätigung abstecken. Aber ins Ausland wagen sich nur wenige deutsche Planungsbüros, und wenn, dann haben sie schnell gelernt, dass sie dort einen einheimischen Partner brauchen, der mit seinem Insiderwissen und seinen Beziehungen für gemeinsame Aufträge sorgen kann.

Ein besonderer Aspekt bei der Markterschließung besteht in der Frage, ob ein Planungsbüro in entfernteren Gegenden Niederlassungen gründen sollte. Zustande kommen solche Filialen in der Regel dadurch, dass dort ansässige Kunden von ihren Auftragnehmern Präsenz und Erreichbarkeit vor Ort erwarten. Eine regelrechte Welle von Filialgründungen durch westdeutsche Planungsbüros hat in den neuen Bundesländern nach der Wende stattgefunden. Nicht selten sind dabei allerdings wirtschaftliche Probleme entstanden, weil viele Büros für diese Außenbereiche keine Deckungsbeitragsrechnung (s. [Abschn. 3.8](#)) gemacht und die Verlustbringer erst relativ spät erkannt haben.

---

## 2.5 Die Ressourcen

Wenn von Ressourcen die Rede ist, dann meint man normalerweise Rohstoffe wie Gold, Silber und Erdöl, oder man meint Kapital. Aber hier ist etwas anderes gemeint, hier geht es um die „Rohstoffe“ Mitarbeiterqualifikation, Kundenportfolio, Know-how, Bekanntheitsgrad, Image und Beziehungen.

Wie wichtig diese Rohstoffe sein können, kann man beobachten, wenn ein Planungsbüro an ein anderes Planungsbüro verkauft werden soll. Es kommt dabei immer öfter vor, dass ein solches Unternehmen wegen der qualifizierten Mitarbeiter, wegen der Stammkunden oder wegen des Standortes gekauft wird. Manchmal wird ein Teil des Kaufpreises sogar davon abhängig gemacht, dass die Mitarbeiter und die Kunden durch geeignete organisatorische Maßnahmen erhalten bleiben. Die materielle Unternehmensbewertung (s. [Abschn. 2.14](#)) spielt dann eine relativ geringe Rolle.

**Abb. 2.1** Aufbau des Wissensmanagements im Planungsbüro**Ausgangssituation**

Relevante Daten, Dokumente oder Aufzeichnungen sind nicht auffindbar oder existieren nur in den Köpfen bestimmter Mitarbeiter. Die Suche nach der richtigen Information ist zu einem Zeit- und Kostenproblem geworden. Frust macht sich bereits bemerkbar.

**Ziel**

Systematische Erfassung des Experten- und Erfahrungswissens über Kunden, Partner, Wettbewerber und Institutionen in einer allen Mitarbeitern zugänglichen Dokumentenablage.

**Umsetzung**

- Aufzeigen des Nutzens für alle Mitarbeiter
- Bestimmung eines internen Projektverantwortlichen
- Beschaffung einer geeigneten Software (beziehungsweise zusätzlicher Funktionen)
- Förderung des Wissenstransfers zwischen den Mitarbeitern
- Bessere Integration von neuen Mitarbeitern
- Sicherung des Wissens von Mitarbeitern beim Ausscheiden
- Schaffung von Transparenz über die vorhandenen Kompetenzen
- Regelmäßige Berichterstattung über den Fortgang der Projektentwicklung

Leider wird die Bedeutung dieser Werte von den Inhabern oft nicht erkannt und deshalb werden sie auch nicht gepflegt. Hinzu kommt, dass das Wissen darüber nirgendwo dokumentiert, sondern nur im Kopf des Inhabers gespeichert ist. Deshalb sind die Planungsbüros gut beraten, eine allen zugängliche Wissensdatenbank aufzubauen, bevor die Wissens-träger ausscheiden (s. [Abb. 2.1](#)).

Der Bekanntheitsgrad, den sich ein Unternehmen über viele Jahre erworben hat, ist für die meisten Nachfolger so wichtig, dass der auf den alten Inhaber lautende Name auch dann erhalten bleibt, wenn der Senior längst ausgeschieden ist. Eng verbunden damit ist das Image, also das Ansehen des Unternehmens bei den Kunden, den Partnern und in seinem Umfeld. Ich komme darauf gleich noch ausführlich zurück. Und über das Netzwerk sowie die Beziehungen werde ich im [Kap. 4](#) informieren.

---

## 2.6 Die Corporate Identity

Was ist das? Manche stören sich schon an dem etwas holprig auszusprechenden Namen. Trotzdem hat natürlich auch jedes Planungsbüro eine Corporate Identity. Deshalb müssen mehr die Inhalte erklärt werden, statt eine wahrscheinlich ohnehin nicht auffindbare all-gemein gültige Definition zu suchen.

<u>Unternehmenserscheinungsbild</u>	<u>Unternehmensgrundsätze</u>	<u>Unternehmensverhalten</u>
- Standort	- Verantwortung	- Ausstrahlung
- Briefbogen	- Ethik	- Persönliches Verhalten
- Visitenkarte	- Wettbewerb	- Ökonomisches Verhalten
- Unternehmensportrait	- Perspektiven	- Ökologisches Verhalten
- Projektdokumentation	- Leitbild	- Moralisches Verhalten
- Kundeninformation		
- Internet-Auftritt		

**Abb. 2.2** Die Corporate Identity [9]

Fündig wird man z. B. im PONS Großwörterbuch [8]. Corporate Identity, so heißt es dort, ist „das Erscheinungsbild eines Unternehmens in der Öffentlichkeit, in dem sich die Philosophie des Unternehmens sowie das Leistungsbild und die Arbeitsweise zeigen“, und ergänzen kann man, dass dieses äußere Erscheinungsbild nicht zwangsläufig mit der tatsächlichen Unternehmenskultur übereinstimmen muss, denn verständlicherweise möchte sich auch ein Planungsbüro positiv in der Öffentlichkeit darstellen.

Aber auch mit dieser Beschreibung wird eigentlich nur ein Teil dieser Philosophie, nämlich das Unternehmensleitbild, erklärt. Praktisch geht es noch um zwei weitere Aspekte im Rahmen von Corporate Identity, nämlich Unternehmensgrundsätze und Unternehmensverhalten (s. [Abb. 2.2](#)). Insofern möchte ich eine Anleihe beim Altmeister der Corporate Identity, Roman Antonoff, nehmen [10], der diesen Begriff auch nur als Untertitel zu „Die Identität des Unternehmens“ gewählt hat. Aber darum geht es. Es mag ja sein, dass ein Unternehmen mit Hilfe einer Public-Relations-Agentur ein informatives Unternehmensportrait und einen guten Internet-Auftritt hat (darauf komme ich im [Kap. 4](#) zurück). Aber was ist mit den Unternehmensgrundsätzen und dem Unternehmensverhalten?

Dass Wirtschaftlichkeit und Ethik sich gegenseitig ausschließen, liest man heute nicht mehr, dass der Staat alle Unternehmen insbesondere gegen ausländische Wettbewerber in ihrer Existenz behüten sollte, auch nicht. Aber die Rahmenbedingungen sollten schon für alle gleich sein. Und noch etwas spielt eine wichtige Rolle, das Verhalten der Mitarbeiter gegenüber den Kunden, die daraus ihre Wertschätzung ableiten. Es geht um das Bestreben, ökologisch gewissenhaft zu planen und trotzdem für Auftraggeber und Auftragnehmer nicht unwirtschaftlich zu handeln. Denn daraus wird die Werteorientierung abgeleitet.

---

## 2.7 Die Werteorientierung

Dass die meisten Unternehmen sich zu Werten und Normen bekennen, ist eigentlich nicht neu, aber bisher war das mehr eine Pflichtübung, die irgendwo aufgeschrieben wurde.

Inzwischen haben diese Merkmale einen höheren Stellenwert in unserer Gesellschaft bekommen. Gemeint sind Umweltschutz, Ressourcenschonung und Energiesparsamkeit. Aber auch interne Werte wie der Umgang miteinander und der Teamgeist spielen dabei eine Rolle.

Tradition, Führungsstil, Sitten und Gebräuche werden angesprochen. Wie werden diese Werte von Kunden und Partnern, aber auch in der Nachbarschaft, wahrgenommen? In fast jeder Ausgabe des Deutschen IngenieurBlattes und des Deutschen Architektenblattes wird ein Planungsbüro vorgestellt, das Jubiläum hat. Die Inhaber werben damit, dass ihr Unternehmen inhabergeführt wird und keine anderen Interessen verfolgt. Das war ihnen offenbar wichtiger als eine Tätigkeit in Abhängigkeit von einer Obergesellschaft. Werden ihre Nachfolger das auch noch schaffen? Wenn überhaupt, dann in Partnerschaft mit Kollegen, die sich ebenfalls nicht unterordnen wollen.

Zwar muss normalerweise kein Planungsbüro darauf achten, dass es nicht Produkte verwendet, die z. B. durch Kinderarbeit in Afrika hergestellt wurden. Aber auch ein Planungsbüro sollte Normen und Werte definieren, die als Gebote für das Verhalten miteinander und gegenüber Dritten festgelegt werden, z. B. dass man keinen unzulässigen Preiswettbewerb oder unlautere Werbung machen wird, um Aufträge zu bekommen. Es gibt einen neuen „weichen“ Erfolgsfaktor auch für die Planungsbüros und der heißt „Werteorientierung“. Gerade wenn Dienstleistungen sich in Preis und Qualität kaum unterscheiden, schlägt die Stunde der Werte. Immer mehr Planungsbüros erkennen diesen Trend und bekennen sich zu ihren Unternehmensleitsätzen, die sie im Internet veröffentlichen. Und immer mehr erkennen auch, dass sie die Wertestandards ihrer Auftraggeber kennen müssen, um erfolgreich zu sein.

Ein neuer Begriff taucht in diesem Zusammenhang auf: Compliance, angeführt von den großen Unternehmen, die erkannt haben, welcher Schaden entstehen kann, wenn man Gesetze und ethische Werte nicht beachtet. Auch die Planungsbüros müssen damit rechnen, dass sie nur noch Aufträge bekommen, wenn sie die Werte ihrer Auftraggeber einhalten.

---

## 2.8 Das Unternehmensleitbild

Das Unternehmensleitbild kann man sich am besten als ein zukünftiges Ziel vom optimalen Zustand eines Unternehmens vorstellen. Es gibt dafür auch viele Beispiele von Planungsbüros, die man in deren Internet-Auftritt finden kann. Anregungen kann man auch bei anderen Unternehmen bekommen, z. B. bei Hewlett-Packard: Vom Respektieren der Persönlichkeit, vom gegenseitigen Vertrauen und Helfen, von Freiräumen für die Selbstverwirklichung ist die Rede, von Leistungsbereitschaft, von Anerkennung der Leistung und davon, Fehler machen zu dürfen! Natürlich nicht dauernd, sondern um daraus zu lernen. Solche Grundsätze bzw. Leitsätze stehen auch im Unternehmensleitbild eines Planungsbüros, ergänzt um die traditionellen Werte, um das Verhältnis zu den Mitbewerbern, um das Verständnis für die Beziehungen des Unternehmens und für das gemeinsame Ziel der Ansprechbarkeit, der Erreichbarkeit und der Termintreue.

Bei der Entwicklung des eigenen Leitbildes sollte bedacht werden, dass ein Unternehmensleitbild nur dann funktionieren kann, wenn es im Unternehmen selbst entsteht. Auch ein Berater kann hier nur Moderator sein. In einem Unternehmen mit 1000 Mitarbeitern entsteht so etwas differenzierter als in einem Planungsbüro mit zehn Mitarbeitern, aber in beiden Fällen funktioniert das nicht auf Anhieb und schon gar nicht durch Verordnung von oben.

## 2.9 Die Stärken und Schwächen

In [Abb. 2.3](#) werden wesentliche Merkmale der Stärken und Schwächen dieser Branche aufgezählt. Dabei ergeben sich etwa gleich viel Stärken wie Schwächen. Daraus erkennt man, dass die Stärken mehr im technischen Leistungsbereich bestehen, während die Schwächen mehr im kaufmännischen Handeln liegen. Aber im Bereich der Kommunikation intern und mit Partnern (weniger mit den Kunden) gibt es positive Ansätze. Daneben gibt es natürlich auch viele unterschiedliche individuelle Stärken und Schwächen. Das gilt z. B. für die Perspektiven der verschiedenen Fachgebiete. Das Leistungsspektrum ist auch jetzt schon nicht durchgehend wirtschaftlich, aber viele erkennen das nicht, weil sie keine Deckungsbeitragsrechnung (s. [Abschn. 3.8](#)) für die einzelnen Fachgebiete erstellen.

**Abb. 2.3** Die Stärken und Schwächen

### Was können sie gut?

- Ohne Kapital auskommen
- Sich als Team darstellen
- Einen kaufmännischen „Wasserkopf“ vermeiden
- Flexibel reagieren
- Technisches Know-how nachweisen
- Mitarbeiter integrieren
- Unabhängigkeit beweisen
- Tradition fortsetzen
- Kooperationen eingehen
- Umgang miteinander pflegen
- (Überwiegend) Ansprechbarkeit organisieren
- Kontakte nutzen

### Was könnten sie besser machen?

- Auf das äußere Erscheinungsbild achten
- Neue Betätigungsfelder erschließen
- Sich für neue Mitarbeiter präsentieren
- Kalkulieren
- Für sich selbst planen
- Kunden pflegen
- Konkurrenz beobachten
- Marketing betreiben
- Mitarbeiter führen und entwickeln
- Wirtschaften
- An Morgen denken



Wenn die Mitarbeiter eines Büros die Gelegenheit bekommen, sich unter Anleitung eines neutralen Moderators selbst zu bewerten, dann wird dabei fast immer herauskommen, dass sie sich schwach im Marketing fühlen, während die interne Zusammenarbeit und der Teamgeist wesentlich besser bewertet werden. Schwer tun sich die Mitarbeiter aber, wenn sie aus dem Stegreif die Frage beantworten sollen, was sie besser können als andere.

Sowohl bei den Unternehmen als auch bei den Mitarbeitern gibt es Schlüsselbereiche, die mit 20 % des Einsatzes 80 % der Ergebnisse erzielen. Finden Sie heraus, welche das sind. Andererseits gibt es in vielen Unternehmen auch eine begrenzende Schwelle. Das können bestimmte Mitarbeiter durch ihr ungeschicktes Verhalten am Telefon sein, aber auch die Abhängigkeit des gesamten Büros von wenigen Auftraggebern oder von der Person des Inhabers, und manchmal geht es darum, nur ein bisschen besser zu sein als andere. Damit sind wir wieder bei der Frage: „Was können wir besser?“ Eine Antwort werden Sie nur individuell finden.

---

## 2.10 Die Finanzierung

Wenn die Eigenmittel der Planungsbüros nicht ausreichen, dann finanzieren sie sich überwiegend mit Hilfe von Banken. Meistens brauchen sie die Kreditinstitute auch nur zur Überbrückung von Liquiditätsengpässen, die oft durch die schlechte Zahlungsmoral ihrer Kunden ausgelöst werden. Dann brauchen sie in der Regel auch nur eine Kreditlinie, in deren Rahmen sie Kredite kurzfristig in Anspruch nehmen können. Probleme bekommen sie dann nur, wenn sie ihr Limit überschreiten. Aber auch dann müssen sie hohe Zinsen für die Einräumung und Inanspruchnahme einer Kreditlinie zahlen, die in keinem Verhältnis zu den marktüblichen Zinsen für Kredite stehen.

Es gibt aber auch bisweilen einen größeren Kreditbedarf, der mit der eingeräumten Kreditlinie nicht finanziert werden kann, z. B. für die Gründung eines neuen Standortes, den Aufbau eines neuen Betätigungsfeldes oder besonders für Existenzgründungen und Unternehmensübernahmen. Auch dafür kommen zunächst die Banken und Sparkassen in Frage, die nach der Finanzkrise angeblich auch wieder Interesse daran haben, mit mittelständischen Kreditnehmern zusammen zu arbeiten. So hat z. B. die Commerzbank eine Kampagne zur Hinzugewinnung von kleinen und mittleren Unternehmen als Kunden gestartet. Sparkassen und Genossenschaftsbanken waren schon immer Ansprechpartner für Mittelständler, und neuerdings bemühen sich auch Regionalbanken um diese Klientel.

Fest steht aber auch, dass man an die Kredite der Banken nur herankommt, wenn man die kompletten Unterlagen dafür vorher zusammenstellt und gut verhandeln kann. Eine entsprechende Vorbereitung auf solche Gespräche ist deshalb unerlässlich. Dabei muss berücksichtigt werden, dass die meisten Banken auch so eine ganze Menge von ihren Kunden wissen und die Kreditwürdigkeit mit Hilfe ihres speziellen Rating-Verfahrens ermitteln. Kommen Sie deshalb diesem Verfahren zuvor und machen Sie Ihr eigenes

Viele Firmenchefs wissen nicht, dass ihre Bank sie geratet hat und was dabei heraus gekommen ist. Packen Sie den Stier bei den Hörnern und bitten Sie die Bank um eine Bonitätsbewertung. Aber machen Sie das nicht ohne Vorbereitung, beantworten Sie dafür insbesondere folgende 15 Fragen:

- Welche Strategie verfolgt das Büro?
- Welches Leistungsspektrum wird angeboten?
- Welche Markt- und Konkurrenzsituation beeinflusst das Geschäft?
- Welche Mitarbeiterqualifikation steht dafür zur Verfügung?
- Was sind die Chancen und die Risiken?
- Wie ist das Büro organisiert?
- Wie wird akquiriert und kommuniziert?
- Mit welchem Controlling-System wird das Büro gesteuert?
- Welche betriebswirtschaftliche Performance kann (im Vergleich mit den Branchenkennzahlen) vorgewiesen werden?
- Welche Arbeitsproduktivität wird erzielt?
- Wie wird mit Beschwerden und Mahnungen umgegangen?
- Wie haben sich Umsatz und Gewinn in den letzten drei Jahren entwickelt?
- Was passiert, wenn der Inhaber plötzlich längere Zeit ausfällt?
- Welche Vorsorge wird für die Nachfolge getroffen?
- Welche Perspektive hat das Unternehmen?

#### **Abb. 2.4** Aktives Rating

Rating, z. B. nach der in [Abb. 2.4](#) vorgeschlagenen Methode. Zur Vorbereitung habe ich auch einen Vorschlag (s. [Abb. 2.5](#)) und für das Gespräch selbst gibt es folgende Tipps:

- Vereinbaren Sie einen Termin mit genügend Vorlauf.
- Verhandeln Sie mit den Entscheidungsträgern.
- Treten Sie zuversichtlich auf.
- Agieren Sie selbstbewusst.
- Verkaufen Sie Ihr Konzept aktiv und überzeugend.
- Wählen Sie eine angemessene Kleidung.
- Zeigen Sie, dass Sie ein Unternehmer sind.
- Informieren Sie sich vorher über Förderprogramme.
- Überlegen Sie sich Vorschläge für die Kreditbesicherung.
- Besorgen Sie sich den Branchenreport der Bank.

### **Das Bewertungsverfahren für ein Planungsbüro – die professionelle Vorbereitung auf das Gespräch mit der Bank**

- Wann mussten Sie das letzte Mal darüber nachdenken, ob das Geld reicht, um Ihre laufenden Verpflichtungen zu erfüllen?
  
- Wissen Sie, wann Ihre Kunden im Durchschnitt die Rechnung bezahlen?
  
- Wie viel Tage war in der letzten Zeit Ihr Kontokorrentkredit überzogen?
  
- Wie lange arbeiten Sie schon mit Ihrer Bank zusammen?
  
- Wer kümmert sich im Büro um die Liquidität?
  
- Kennt Ihre Bank Ihr Unternehmensziel, Ihre Strategie und Ihr Leistungsspektrum?
  
- Wie gut ist Ihre betriebswirtschaftliche Performance im Vergleich zur Branche?
  
- Worüber haben Sie Ihre Bank bisher informiert?
  
- Haben Sie eine Vorstellung davon wie viel Ihr Unternehmen wert ist?
  
- Sind Sie abhängig von wenigen Kunden?
  
- Was werden Sie in fünf Jahren anbieten?
  
- Wer tritt an Ihre Stelle wenn Sie eines Tages aufhören und haben Sie dafür vorgesorgt?

#### **Abb. 2.5** Das Bewertungsverfahren für ein Planungsbüro

Die erforderlichen Unterlagen werden in [Abb. 2.6](#) dargestellt. Professionell wirken Sie auf den Bankberater, wenn Sie sogar einen Masterplan (s. [Abschn. 6.4](#)) vorlegen können.

Ein bei der Finanzierung immer wieder anzutreffendes Problem ist die Haftung. Das betrifft insbesondere junge Unternehmer und Existenzgründer, weil sie (aus Sicht der Bank) über zu wenige Sicherheiten verfügen. Um daran die Finanzierung nicht scheitern zu lassen, gibt es seit einiger Zeit Bürgschaftsbanken der Bundesländer, die bis zu 50 % des Haftungsrisikos übernehmen, natürlich auch nur dann, wenn sie sich von der Schlüssigkeit des Konzeptes und den wirtschaftlichen Aussichten (zur Rückzahlung des Kredits) überzeugt haben. Als besonderer Ansprechpartner für Existenzgründungen sowie innovative Investitionen gilt die Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW).

Eine weitere Möglichkeit der Finanzierung bieten Private-Equity-Gesellschaften an. Dabei handelt es sich aber nicht um eine Fremdfinanzierung, sondern um eine Kapitalbeteiligung auf Zeit, denn nach ein paar Jahren ziehen sich diese Gesellschaften wieder

**Abb. 2.6** Das „Paket“ für das Gespräch mit der Bank [11]

- Unternehmensdaten
- Leistungsspektrum
- Organisation
- Umsätze und Ergebnisse der letzten drei Jahre
- Gewinn- und Verlustrechnung (beziehungsweise BAW) des letzten Jahres
- Cash Flow des letzten Jahres
- Aktueller Auftragsbestand
- Monatliche Kontenübersicht einschließlich Kreditlinien und eventueller Überziehungen für die letzten zwölf Monate
- Liquiditätsplanung für die nächsten zwölf Monate
- Kennzahlen im Vergleich zum Bundesdurchschnitt
- Controlling-System
- Deckungsbeitragsrechnung für die Fachgebiete sowie (gegebenenfalls) Fremdleister und Filialen
- Kundenportfolio
- Kundenranking
- Marketingkonzept
- Mitarbeiterqualifikation
- Partneranalyse
- Selbstdarstellung
- Planerfolgsrechnung (für drei bis fünf Jahre)
- (gegebenenfalls) Nachfolgeplanung

zurück. Aber diese Möglichkeit passt nicht zu dem längerfristigen Denken der Inhaber von Planungsbüros. Kurzfristig kann man eine fehlende Liquidität auch dadurch finanzieren, dass man Forderungen an Einzugsgesellschaften verkauft (s. [Abschn. 3.15](#)). Diese Methode ist allerdings in der Branche noch sehr umstritten. Während es bei Ärzten und Zahnärzten gegenüber Privatpatienten seit Jahren üblich ist, dass ärztliche und zahnärztliche Verrechnungsstellen die Honorare in Rechnung stellen, haben die Ingenieure und Architekten Bedenken, dadurch ihre Kunden zu verärgern. Wenn man aber bedenkt, dass in der Branche durchschnittlich 15 % des Jahresumsatzes Außenstände sind, dann wäre schon zu wünschen, dass die diesbezüglichen Initiativen erfolgreich sind.

Nicht ganz außer Acht lassen sollte man die Finanzierungsmöglichkeit über die Beteiligung der Mitarbeiter am Kapital des Planungsbüros. Das wird sich im Zuge der Entwicklung der Branche zu Kapitalgesellschaften aber ändern, zumal die Mitarbeiterbeteiligung die beste Möglichkeit zur Bindung der Mitarbeiter an das Unternehmen darstellt. Noch fehlen allerdings die steuerlichen Förderungen (s. auch [Abschn. 5.18](#)). Schließlich gibt es auch noch die Möglichkeit, durch Leasing zu bewirken, dass eine Fremdfinanzierung mit Kapital gar nicht mehr nötig wird. Und auch dafür gibt es immer mehr Angebote nicht nur für PKW.

---

## 2.11 Das Qualitätsmanagement-System (QMS)

Das Qualitätsmanagement-System hatte in der Branche seine Blüte vor etwa zehn Jahren. Damals hatten sich insbesondere die Kammern dieser Methode angenommen. Es gab konkrete Anleitungen für die Entwicklung eines QMS und es wurden sogar Musterhandbücher vorgestellt. Das war eigentlich ziemlich erstaunlich, denn vorher gab es wenig Begeisterung, und insbesondere die Architekten hatten Vorbehalte, weil sie fürchteten, dass dann ein Controller ihre Kreativität prüfen und abhaken würde. Schließlich hat man aber doch eingesehen, dass es hier darum geht, den Prozess der Leistungserbringung im Büro zu optimieren.

Danach brach eine regelrechte Euphorie aus. Viele wollten es einführen, ernannten einen QM-Beauftragten aus den eigenen Reihen, der natürlich während dieser Zeit keine Projekte bearbeiten konnte, und dann ging es los. Denn das Ziel war die Zertifizierung. Dafür gab es sogar eine brancheneigene Zertifizierungsstelle, die ZAID. Wesentlicher Inhalt waren und sind auch noch die 20 QM-Elemente, die nacheinander abgearbeitet wurden und deren individuelle Lösung – abschreiben konnte man das nicht einfach irgendwo – anschließend alle zwei Jahre von der Zertifizierungsstelle daraufhin überprüft wurde, ob sie auch eingehalten wurden.

Das war ein wesentlicher Vorteil für die Büroorganisation, denn vorher hatten zwar viele Büros bereits gute Vorsätze, aber die Umsetzung war dann doch immer wieder auf der Strecke geblieben. Demgegenüber musste man sich jetzt sozusagen einem eigenen Zugzwang aussetzen und dadurch konnte man erreichen, dass Zuständigkeiten sowie Verantwortungen gebildet und eingehalten wurden, dass weniger Versäumnisse eintraten, dass geplante Weiterbildungsmaßnahmen auch tatsächlich stattfanden oder dass nicht mehr lange nach wichtigen Unterlagen gesucht werden musste.

Trotzdem haben viele Büros während dieses Prozesses die Geduld verloren und sich damit begnügt, einen Teilfortschritt ohne Zertifizierung erreicht zu haben. Zumal sich herumsprach, wenn sich die Mitarbeiter eines zertifizierten Büros nur noch mit dem Handbuch unterm Arm auf die Baustelle trauten. Hinzu kam, dass dieses Verfahren zunächst beachtliche Kosten verursachte. Denn bis zur vollen Zertifizierung muss auch ein Planungsbüro mit 10 Mitarbeitern einen Aufwand von eineinhalb Mannjahren einkalkulieren. Und wie viel das ist, kann man schnell ermitteln, wenn man weiß, dass die durchschnittlichen Kosten in der Branche 50 TEUR pro Mitarbeiter und Jahr betragen.

**Innenwirkung**

- erfordert geringeren Korrekturaufwand und weniger Nacharbeit
- regelt Prozesse (Abläufe) und legt die Verantwortlichkeiten fest
- verbessert den Informationsfluss durch klare Strukturen
- optimiert die Zusammenarbeit durch geklärte Zuständigkeiten
- vermeidet Doppelarbeit und reduziert Suchzeiten
- sichert das Know-how bei Personalwechsel
- erleichtert die Einarbeitung neuer oder umgesetzter Mitarbeiter
- verbessert die Personalstruktur durch festgelegte Auswahlkriterien und Schulungen
- führt zu Kosteneinsparungen

**Außenwirkung**

- bewirkt eine systematischere Auftragsabwicklung mit weniger Fehlern, frühzeitigem Erkennen von Fehlern, Schwachstellen und Unzulänglichkeiten
- führt zuverlässig zu Termintreue
- minimiert Gewährleistungsansprüche
- kann als Nachweis der Wahrnehmung der unternehmerischen Sorgfaltspflicht in Haftungsfragen dienen
- schafft zufriedene Auftraggeber (Kunden)
- ermöglicht zukünftig Wettbewerbsvorteile

Quelle: Ingenieurkammer-Bau, NRW

**Abb. 2.7** Der Nutzen eines Qualitätsmanagement-Systems [9]

So kam es, dass diese Initiative zunächst wieder zurückgegangen war, obwohl die Vorteile nicht bestritten wurden. Der z. B. von der Ingenieurkammer Bau in NRW dargestellte Nutzen (s. [Abb. 2.7](#)) gilt auch heute noch. Und in letzter Zeit ist das QMS auch wieder aktuell geworden, allerdings anders als früher. Denn jetzt wird es von den großen Büros, die das Zertifikat im Wettbewerb um große Aufträge benötigen, professionell zu Ende gebracht, während die kleineren dieses Instrument nutzen, um besonders unbefriedigende Zustände zu verbessern, ohne unbedingt die Zertifizierung anzustreben. Und inzwischen gibt es auch ein Zertifikat, das auf dieses Niveau zugeschnitten ist. In einer sog. QM-Fibel wird von zwei Architekten als Planer am Bau beschrieben, wie ein QMS für Planungsbüros aufgebaut werden kann.

---

## 2.12 Die Partner

Obwohl praktisch jedes Planungsbüro mit Partnern zusammenarbeitet, ist dieser Teil der Unternehmensführung stark unterentwickelt. Die meisten Inhaber werden spontan gar

**Abb. 2.8** Die Partner**Interne Partner**

- Freie Mitarbeiter
- Unterauftragnehmer

**System-Partner**

- Steuerberater
- Software-Hersteller
- Unternehmensberater
- Versicherungsmakler
- Fachanwälte

**Fachpartner**

- Architekten
- Fachplaner
- Projektsteuerer

**Public Private Partner**

nicht darauf kommen, dass auch ihr Steuerberater ein (interner) Partner ist, obwohl er für viele Büros den nicht vorhandenen Kaufmann ersetzt (s. [Abb. 2.8](#)).

Eine wichtige Gruppe als interne Partner sind die Freien Mitarbeiter und Unterauftragnehmer. Aufgrund des jährlich stattfindenden Betriebskostenvergleichs von VBI und BDB erbringen Freie Mitarbeiter und Subunternehmer durchschnittlich 20 % der Leistungen ihrer Auftraggeber und erfüllen damit eine wichtige Aufgabe bei Auftragspitzen oder für das fehlende Know-how des betreffenden Planungsbüros. Trotzdem kümmert sich kaum jemand im Büro um diese Gruppe. Da auch insoweit keine Deckungsbeitragsrechnung gemacht wird, kann es sein, dass diese externen „Mitarbeiter“ sogar Verluste produzieren, ohne dass das jemand merkt. Eine systematische Überprüfung dieser Beziehungen könnte daher wie folgt nützlich sein:

- Wofür brauchen wir diese Partner?
- Wie werden sie akquiriert?
- Wie sind sie ihrerseits organisiert?
- Welches fachliche Know-how müssen sie bieten?
- Welche Stärken und Schwächen haben sie?
- Wie flexibel sind sie?
- Welche vertraglichen Regelungen bestehen mit Ihnen?
- Wer koordiniert ihren Einsatz?
- Wie funktioniert die Kommunikation?
- Zu welchen Bedingungen arbeiten sie?
- Wie werden ihre Leistungen kalkuliert?
- Für welche unserer Auftragnehmer arbeiten sie?
- Für wen arbeiten diese Partner außerdem?

- Welchen Deckungsbeitrag erwirtschaften sie für das Unternehmen?
- Ist das Verständnis von „make or buy“ noch richtig?

Danach folgen die Systempartner. Darunter versteht man solche, die hilfreich bei der laufenden Aufgabenerfüllung sind oder sein können, und zu denen gehört auch der bereits erwähnte Steuerberater. Er macht in der Regel die Lohn- und Gehaltsabrechnung, die Finanzbuchhaltung, den Jahresabschluss und die Steuererklärung. In manchen Fällen übernimmt er auch die betriebswirtschaftliche Beratung, die Nachfolgeberatung, das Forderungsmanagement und die Vorbereitung des Bankgesprächs. Außerdem ist er ggf. Mitglied des Beirates.

Die übrigen Systempartner, wie Software-Hersteller, Unternehmensberater, Versicherungsmakler und Firmenanwälte, werden nur gelegentlich bei entsprechenden Anlässen gebraucht, während die Fachpartner öfter zum Einsatz kommen. Es beginnt damit, dass Architekten und Ingenieure sich gegenseitig brauchen. Heute geht das Engagement für Kooperationen viel weiter. Es bleibt auch nicht bei Ad-hoc-Kooperationen, z. B. für ein bestimmtes Projekt wie üblicherweise ein großes Infrastrukturvorhaben. Gefragt sind immer mehr strategische Allianzen, die auf Dauer angelegt sind. Normalerweise bleibt aber auch dann die Selbständigkeit der beteiligten Partner erhalten, und manchmal gründen die Partner für eine bestimmte Zusammenarbeit eine Gemeinschaftsgesellschaft in Form eines Joint Ventures.

Eine langfristige Partnerschaft wird insbesondere von solchen Planungsbüros angestrebt, die immer wieder einen bestimmten Fachpartner benötigen. Das gilt z. B. für ein Ingenieurbüro der Wasserwirtschaft, das einen Tragwerksplaner, ein Büro für Technische Ausrüstung, einen Vermesser und einen Landschaftsplaner als dauerhafte Partner haben möchte. Im Idealfall kann daraus ein umfassendes „Paket“ entstehen, aus dem je nach Bedarf Leistungsteile oder Komplettleistungen erbracht werden können. Es gibt sogar bereits Fälle, in denen eine solche Zusammenarbeit in die nächste Generation geht.

Die zunehmende Bedeutung von strategischen Allianzen, nicht nur bei den großen Unternehmen, sondern auch für kleinere Spezialisten, macht es erforderlich, dass solche Partnerschaften vorher detailliert geprüft werden. So stellen sich insbesondere folgende Fragen:

- Kann durch Kooperationen das Angebot bedürfnisgerechter gestaltet werden?
- Lassen sich durch Kooperationen Vorteile erzielen?
- Kann man sich auf gemeinsame Ziele einigen?
- Ist ein annähernd gleiches Qualitäts-Niveau sichergestellt?
- Besteht ein ähnlicher finanzieller Hintergrund?
- Können die beiden Partner miteinander und gegenüber Kunden gemeinsam auftreten?
- Besteht eine ausreichende Sympathie und Sensibilität einerseits, andererseits aber auch eine gewisse Robustheit?
- Sind die Partner offen in Bezug auf Schwächen und Fehler?
- Können verbindliche Vereinbarungen für die Zusammenarbeit abgeschlossen werden?



Wenn es schließlich auf diese Weise gelungen ist, den richtigen Partner zu finden, dann kommt es darauf an, diese Allianz auch richtig zu managen. Auch dabei muss man strategisch vorgehen. Es können Schwierigkeiten auftreten, die gemeinsam angegangen werden müssen. Zum Beispiel kann sich erst in der konkreten Zusammenarbeit herausstellen, dass ein zu hoher Abstimmungsbedarf auftritt, dass Reibungsverluste aufgrund von Kulturunterschieden entstehen, oder dass gegenläufige Interessen der Partner aufkommen. Wie wichtig es ist, diese Aufgabe erfolgreich zu lösen, kann man daran erkennen, dass dafür ein eigener Begriff geprägt wurde: Partner-Relationship-Management. Damit soll zum Ausdruck gebracht werden, dass die Partnerpflege genauso wichtig ist, wie die Kundenbetreuung als Customer-Relationship-Management (CRM), das im [Abschn. 4.17](#) dargestellt wird.

Die Beschreibung der Partnerschaften für die Planungsbüros wäre unvollständig, würden nicht auch die Public-Private-Partnerships (von Insidern mit PPP abgekürzt) erwähnt, zumal sich diese Form der Partnerschaft inzwischen bewährt hat. Dabei ist ein öffentlicher Partner beteiligt, der die Planung und den Bau auf einen privaten Partner überträgt. Dieser wiederum beauftragt seinerseits die erforderlichen weiteren Partner wie z. B. die Planungsbüros. Die Entstehung verdankt diese Form der Partnerschaft im Wesentlichen der Kapitalnot der öffentlichen Auftraggeber, die die Finanzierung auf die späteren Betriebsjahre verteilen oder sogar an die Nutzer weitergeben können. Anfangs wurden auf diese Weise insbesondere Verkehrsprojekte wie Autobahnabschnitte geplant und gebaut. Inzwischen werden auch Krankenhäuser, Verwaltungsbauten, Kläranlagen und Gefängnisse mit PPP betrieben.

Eine bestimmte Form der (internen) Partnerschaft gibt es schließlich auch bei immer mehr Architektur- und Ingenieurbüros. Gemeint ist damit die Unternehmensleitung durch mehrere Partner. Das gilt z. B. für das Generationen-Duo im Zuge der Nachfolgeregelung. Aber auch Gründer bevorzugen nicht selten das Zweierteam. Das hat viel mit der Teilung von Chancen und Risiken zu tun. Die gemeinsame Führung kann wertvolle Impulse liefern und die unterschiedlichen Fähigkeiten (z. B. wenn der eine mehr technisch versiert, der andere mehr kaufmännisch interessiert ist) der Partner optimal nutzen. Die wichtigste Voraussetzung für das Funktionieren ist gegenseitiges Vertrauen. Und es muss eine saubere Aufteilung von Zuständigkeiten existieren.

---

## 2.13 Die Rechtsform

Wie bereits einleitend erwähnt, werden die meisten Planungsbüros als Einzelfirmen oder als Gesellschaft bürgerlichen Rechts (GbR) betrieben. Der Trend geht jedoch in Richtung Kapitalgesellschaft, und zwar als GmbH oder kleine AG. Die Kapitalgesellschaft hat aber nicht nur Vorteile. Denn die Kapitalgesellschaften sind gewerbesteuerpflichtig und sie müssen ihre Jahresabschlüsse beim Handelsregister anmelden. Wenn sich viele Büros dennoch dafür entscheiden, so müssen die Vorteile überwiegen, und das sind im Wesentlichen die Haftungsreduzierung sowie die größere Flexibilität bei mehreren Gesellschaftern.

Die kleine AG eignet sich besonders, wenn mehrere Gesellschafter ohne Geschäftsführerfunktion, also auch die Mitarbeiter, sich an ihrem Unternehmen beteiligen möchten, und sie hat in Deutschland einen Imagevorteil, den man schlecht erklären kann. Wenig Verbreitung haben die Partnerschaftsgesellschaft und die Europäische Wirtschaftliche Interessenvereinigung (EWIV) gefunden, obwohl diese Rechtsformen eigentlich gerade für die Selbständigen gedacht waren. Das liegt im Wesentlichen daran, dass auch das Personengesellschaften mit voller Haftung sind. Diesen Nachteil können die Planer neuerdings durch die bereits erwähnte Partnerschaftsgesellschaft mit beschränkter Berufshaftpflicht vermeiden. Die Gesellschaft bleibt trotzdem eine Personengesellschaft und wird auch nicht gewerbesteuerpflichtig.

Relativ selten kommen in der Branche die Kommanditgesellschaft (KG) und die GmbH & Co KG vor. Erfolgreicher war die englische Limited (Ltd), wegen der einfacheren Abwicklung und des geringeren Kapitalbedarfs als bei der GmbH. Dem hat man in Deutschland im Jahr 2008 das Modell der Unternehmersgesellschaft (UG) zur Seite gestellt. Das Stammkapital beträgt zunächst zwar tatsächlich nur einen Euro pro Gesellschafter, es muss aber pro Jahr kontinuierlich aus dem Gewinn aufgestockt werden. Und es entstehen ganz geringe Kosten für Beglaubigung und Eintragung. Trotzdem kann man sich schlecht vorstellen, dass Unternehmer mit einem Euro Kapital im Geschäftsleben auf große Anerkennung stoßen.

---

## 2.14 Der Unternehmenswert

Was ist ein Planungsbüro wert? Diese Frage stellt sich, wenn ein neuer Partner aufgenommen oder das Unternehmen verkauft bzw. an einen oder mehrere Nachfolger übergeben werden soll [9]. Der Unternehmenswert setzt sich aus einem materiellen und einem immateriellen Wert zusammen. Der materielle Wert kann mit Hilfe mehrerer Methoden ermittelt werden (s. [Abb. 2.9](#)). Bei der Umsatzmethode wird normalerweise der Mittelwert angesetzt und bei der Ertragswertmethode spielt der Kapitalisierungszinsfuß eine große Rolle. Im Mittel wird mit einem Faktor von 20 % (7 % Zinsen und 13 % unternehmerisches Wagnis) gerechnet, nachdem (bei Personengesellschaften) vorher das kalkulatorische Inhaberentgelt und ggf. kalkulatorische Eigenkapitalzinsen vom Ergebnis abgezogen worden sind. Bei Kapitalgesellschaften ist das nicht richtig, wenn der oder die Gesellschafter als Geschäftsführer ein Gehalt beziehen, das bereits in den Kosten der Gewinn- und Verlustrechnung enthalten war. Bei der Multiplikatormethode werden mehrere Jahre mit unterschiedlicher Gewichtung herangezogen. Und die sog. Übergewinnmethode berücksichtigt neben dem oft überschätzten Substanzwert (das ist der Betrag, den die vorhandenen Anlagen beim Verkauf an Dritte erzielen würden) die Verflüchtigungsdauer des Erfolges, die mit dem Ausscheiden des alten Inhabers beginnt. Dieser Faktor ist davon abhängig, wie schnell oder langsam der Senior ausscheidet.

Zum besseren Verständnis soll dieses Vorgehen mit folgendem Beispiel erklärt werden: Nehmen wir an, der Umsatz eines Planungsbüros (= Einzelfirma) beträgt 1 Mio. €, dann würde die Umsatzmethode nach dem Mittelwert zu einem Betrag von 360 TEUR führen.

**1. Bewertung nach der Umsatzmethode**

Mindestsatz (20 %), Mittelsatz (36 %), Höchstsatz (55 %): .....TEUR

**2. Bewertung nach der Ertragswertmethode**

Nachhaltiger Ertragswert =

$$\frac{\text{Gewinn (Überschuss)}^1 \times 100}{p^2} = \frac{\text{TEUR} \times 100}{20} \quad \text{.....TEUR}$$

<sup>1)</sup> ./ Kalk. Inhaberanteil = .....TEUR Überschuss ./ .....TEUR  
 ./ Kalk. Eigenkapitalzinsen bei Personengesellschaft

<sup>2)</sup> = Kapitalisierungszinsfuß:  
 7 % (für langfristige festverzinsliche Wertpapiere)  
 + 13 % Zuschlagsfaktor

**3. Bewertung nach der Multiplikatormethode**

Gewinn (Überschuss) ./ Kalk. Inhaberanteil

Jahr ./ 2: = .....TEUR x 1 = .....TEUR

Jahr ./ 1: = .....TEUR x 2 = .....TEUR

Jahr 1: = .....TEUR x 3 = .....TEUR

= .....TEUR : 6

=  $\frac{\text{.....TEUR} \times 100}{20}$  .....TEUR

**4. Bewertung nach der Übergewinnmethode**

UW = Substanzwert + Ertragswert x Faktor

= .....TEUR + .....TEUR x 3,5<sup>1)</sup> .....TEUR

<sup>1)</sup> mittlere Verflüchtigungsdauer des Übergewinns

**5. Mittelwert**

TEUR : 4

= .....TEUR

Abb. 2.9 Der Unternehmenswert [9]

Der nachhaltige Ertragswert beträgt in diesem Fall 100 TEUR (= Gewinn bzw. Überschuss nach Abzug von kalkulatorischem Inhaberanteil und kalkulatorischen Zinsen). Danach ergibt sich aufgrund der Ertragswertmethode ein Betrag von 500 TEUR (100 TEUR geteilt durch den Kapitalisierungszinsfuß von 20 %). Die Bewertung nach der Multiplikatormethode führt zu einem Betrag von 450 TEUR (= durchschnittlicher Gewinn der letzten drei Jahre gewichtet von 90 TEUR, ebenfalls geteilt durch 20 %), und die Übergewinnmethode erbringt folgenden Betrag: Substanzwert=50 TEUR + Ertragswert = 100 TEUR × Faktor

von  $3,5 = 400$  TEUR. Im Mittel dieser vier Methoden ergibt sich daraus ein materieller Unternehmenswert für dieses Unternehmen von rd. 430 TEUR (360 TEUR + 500 TEUR + 450 TEUR + 400 TEUR geteilt durch 4).

Eine ergänzende Methode zur materiellen Unternehmensbewertung kann der Zeitschrift *impulse* entnommen werden, in der regelmäßig die Unternehmensbewertung für Ingenieurdienstleistungen aufgrund des Ebit(Gewinn vor Steuern und Zinsen)-Multiplikators und des Umsatz-Multiplikators ermittelt wird. Danach betrug der Ebit-Multiplikator im 1. Halbjahr 2016 5,3 und der Umsatz-Multiplikator 0,65, jeweils mit gleichbleibender Tendenz. Erklärungsbedürftig ist in diesem Zusammenhang das kalkulatorische Inhaber-gehalt. Auch dazu veröffentlicht die Zeitschrift *impulse* Beträge für Architektur- und Ingenieurbüros, in Abhängigkeit von mehreren Umsatzgrößen, die vom Finanzamt gerade noch nicht als verdeckte Gewinnausschüttung bewertet werden. Auch eine interne Bewertung ist möglich. Danach wird auf das Gehalt des am höchsten bezahlten Mitarbeiters einschl. Sozialabgaben ein Wagniszuschlag von z. B. 20 oder 30 % erhoben. Dieser Zuschlag hängt davon ab, wie erfolgreich das Unternehmen ist.

Bisweilen wird in der Fachliteratur auch der Auftragsbestand mit einem Gewinnfaktor bewertet. Aber das ist nur dann sinnvoll, wenn der Inhaber kurzfristig ausscheidet, denn sonst wird dieser Wert Bestandteil der bereits berücksichtigten Ertragswerte zukünftiger Jahre. Und falsch für die materielle Unternehmensbewertung eines Planungsbüros wäre das von Steuerberatern oft angewandte Stuttgarter Modell, und zwar deshalb, weil dabei Ertragswert und Substanzwert zu gleichen Teilen bewertet werden, was aber in dieser Branche nicht richtig ist. Denn hier beträgt das Verhältnis von Ertragswert zu Substanzwert etwa 90 zu 10.

Der immaterielle Unternehmenswert ergibt sich aus den sog. weichen Erfolgsfaktoren eines Planungsbüros, die deshalb so heißen, weil man sie nicht messen kann wie die materiellen. Insoweit kann ich auf das [Abschn. 3.12](#) verweisen. Erklären möchte ich aber bereits hier, dass diese Faktoren bei einem Verkauf des Unternehmens viel wert sein können, z. B. wenn dieses Büro auch wegen der Stammkunden, der Mitarbeiterqualifikation oder dem Standort gekauft wird.

Viele Inhaber sind enttäuscht, wenn sie zum ersten Mal hören, was ihr Unternehmen materiell wert ist. Das sind besonders diejenigen, die nicht daran denken, vom Ergebnis ihrer Einzelfirma das kalkulatorische Inhaber-gehalt abzuziehen. Aber sonst hätten sie ja umsonst gearbeitet. Andererseits gibt es auch immer wieder den umgekehrten Fall, wenn ein branchenunkundiger Steuerberater oder Wirtschaftsprüfer einen angesichts der Marktsituation geradezu utopischen Unternehmenswert ermittelt, an den der Senior aber glaubt und dann erst recht nicht sein Unternehmen verkaufen kann.

In letzter Zeit wird die materielle Methode zur Ermittlung des Unternehmenswertes aufgrund von Zahlen aus der Vergangenheit angesichts der Unsicherheit für die Zukunft zunehmend fragwürdiger. Man kann nicht mehr davon ausgehen, dass die Entwicklung eines Planungsbüros in den nächsten 5 Jahren genau so weitergehen wird, wie in den letzten 5 Jahren. Umso mehr werden die immateriellen Faktoren und das Verhandlungsgeschick eine größere Rolle spielen.

## 2.15 Der Unternehmer

Nach alledem stellt sich jetzt die Frage: Was macht eigentlich der Chef? Er ist in vielen Fällen die einzige Führungsperson und das Unternehmen führt seinen Namen. Er kann sich nicht auf die Führung seiner Mitarbeiter beschränken, sondern muss auch noch selbst Projekte bearbeiten. Deshalb braucht er Mitarbeiter, die in der Lage sind, ihre Projekte eigenverantwortlich zu bearbeiten, und er muss delegieren können.

Eine autoritäre oder gar patriarchalische Führung gibt es kaum noch. Der heutige Führungsstil ist eher kooperativ oder delegativ. Den älteren Inhabern fällt es oft noch schwer, die Macht mit jüngeren Partnern zu teilen. Aber diese Situation ändert sich im Zuge des Generationswechsels, so dass auch in der Führung Teamwork entsteht. Die (jüngeren) Nachfolger wollen von vornherein Chancen und Risiken mit Partnern teilen. Daraus folgt auch ein anderer Stil für die Zusammenarbeit. Nicht abnehmen können die Mitarbeiter dem Chef folgende Anforderungen und Aufgaben. Er muss

- die entscheidenden Stellschrauben in seinem Büro kennen, klar sagen, wo und wie sich Kosten reduzieren lassen,
- darüber informieren, mit welchen Leistungen Überschüsse erzielt werden können,
- ein Gespür dafür entwickeln, um welche Aufträge sich das Büro (besonders) bemühen sollte,
- vorschlagen, wie sich das Unternehmen in die Wertschöpfungskette mit seinen Leistungen einbringen kann,
- die Fähigkeit zur Selbstdarstellung besitzen,
- wissen, welchen Deckungsbeitrag die Mitarbeiter erwirtschaften müssen,
- dafür sorgen, dass die Mitarbeiter eine faire Vergütung bekommen und die Kriterien dafür kennen,
- Ziele mit den Mitarbeitern vereinbaren und ihnen sagen, wie gut sie arbeiten.

Schließlich sollte an dieser Stelle nicht unerwähnt bleiben, dass auch die Mitarbeiter sich auf diese neue Situation einstellen müssen. Vielfach kann man beobachten, dass nicht alle mit Ihrer Freiheit und Selbstentscheidung umgehen können. Das gilt besonders für die Akquisition. Sie glauben, dass dafür ausschließlich der Chef zuständig ist und übersehen, welchen Schaden man für das ganze Büro mit einer ungeschickten Verhaltensweise am Telefon anrichten kann. Im [Kap. 4](#) soll darauf noch näher eingegangen werden.

**Ergebnis: Die Rahmenbedingungen zur Unternehmensleitung** Früher brauchten die Unternehmer ihr Bauchgefühl, ihre Intuition und ihr Beziehungsnetzwerk, um ihre Unternehmen zu führen. Und sie waren erfolgreich damit, haben aus dem Stand heraus Unternehmen mit manchmal mehr als 100 Mitarbeitern aufgebaut. Für ihre Nachfolger gelten andere Rahmenbedingungen.

Sie haben ein Ziel, müssen entscheiden mit welcher Strategie sie was, wo und an wen leisten wollen, welche Ressourcen sie dafür benötigen, welche Werte sie dabei beachten möchten, welche Stärken und Schwächen sie haben, welche Finanzierungsmittel erforderlich sind, ob sie ein QMS sowie Partner brauchen, und in welcher Rechtsform ihr Unternehmen geführt werden soll. Und das Ganze obliegt ihrer freien Entscheidung. Es gibt keinen Konzern und keine Oberbehörde, die ihnen das vorschreiben könnte.

Sie waren und bleiben inhabergeführte Unternehmen. Damit können sie auch in Zukunft werben und ihre neutrale Beratungsfunktion dokumentieren. In Zeiten von Fusionen, Aufkäufen und feindlichen Übernahmen kommt so etwas gut an.