

Büroanalyse für Architekten

Aufdecken von Chancen-Risiken und Stärken-Schwächen in einem Planungsbüro

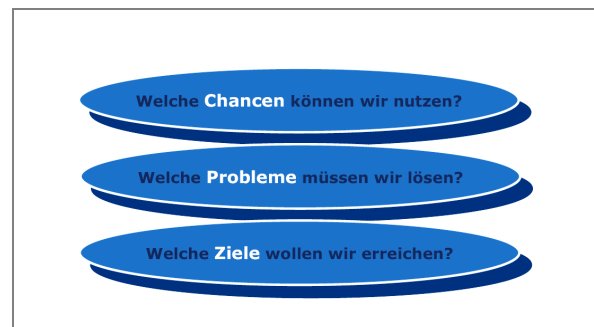
Kai Haeder

Konjunkturbefragungen der Architektenkammern und Studien über die Planungsbranche machen immer wieder deutlich, dass es vielen Architekturbüros „schlecht“ geht und sie sogar in der Existenz bedroht sind. Doch was kann der einzelne Architekt oder Ingenieur gezielt selbst zur Verbesserung beisteuern, damit es seinem eigenen Büro „gut“ geht? Dabei stellt sich schnell eine weitere Frage: Was kann oder muss der Architekt überhaupt ändern, damit sich Erfolg einstellt? Dies bedarf einer kritischen Betrachtung des einzelnen Büros aus verschiedenen Blickwinkeln. Mittels unterschiedlicher Analysemethoden deckt archima consulting – Unternehmensberater für Architekten – Stärken und Schwächen schnell auf. Dieser Aufwand lohnt sich jedoch nur dann, wenn nicht nur die Ursachen erkannt werden, sondern auch die daraus resultierenden Chancen wahrgenommen und umgesetzt werden sollen.

Beratungskonzept

Als Grundlage jeder zukunftsorientierten Geschäftsentwicklung sind genaue Kenntnisse über die Ist-Situation erforderlich. Um sich ein umfassendes Bild des Architekturbüros zu machen und um wichtige Rückschlüsse über Notwendigkeiten und Chancen zu ziehen, nimmt archima consulting zunächst alle relevanten Unternehmensdaten und -aktivitäten der letzten Jahre auf. Die Daten werden mittels Fragebögen, Formulartabellen sowie durch Interviews mit der Geschäftsleitung erfasst. Teils können wirtschaftliche Daten aus den vorhandenen Software-Programmen des Büros übertragen werden. Um weitere Vergleichswerte und Kennzahlen für das Büro zu erhalten, werden zusätzlich Branchendaten und Marktstudien hinzugezogen. Da es nicht ratsam ist, sich mit einem durchschnittlich „schlechten“ Planungsbüro messen zu wollen, ergeben sich leider aus vielen Konjunktur- und Strukturanalysen der Architektenkammern nur wenige Ansätze. archima consulting achtet außerdem darauf, dass nicht nur wirtschaftliche Kennzahlen analysiert werden, sondern auch die so genannten weichen Faktoren – die strategischen Kennwerte aus Wettbewerb, Kunden-

beziehung und Büroprofil. Da diese in den seltensten Fällen den Büros vorliegen, müssen sie ermittelt werden.



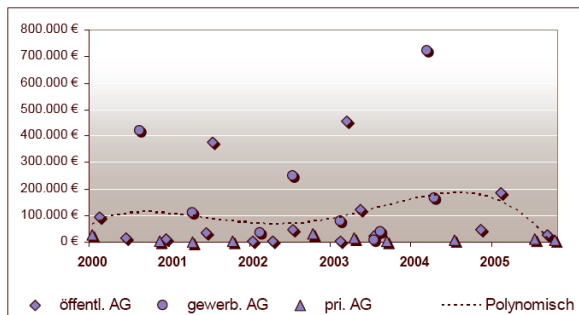
Leitfragen in der Büroanalyse

Innerhalb eines Zeitraums von ein bis zwei Monaten, je nachdem, wie intensiv die Aufnahme der Daten vorgenommen werden konnte, können die relevanten Informationen ermittelt werden. Anschließend erfolgt die Auswertung nach verschiedenen Gesichtspunkten, u.a. Leistungsthemen, Finanzen und Entwicklungen. Weiterhin lernen Architekten durch den Unternehmens-Check von archima consulting Methoden kennen, die sie zukünftig selbst wiederholen können, um

eine umfangreiche Sichtweise auf ihre aktuelle wirtschaftliche Bürosituation zu erhalten.

Als Ergebnis erhält der Architekt einen umfassenden Aufgabenkatalog, der aufzeigt, wie die aktuelle Bürosituation konkret verbessert werden kann. Aus diesen Ansätzen lassen sich schnell wichtige Aufgabensäulen formulieren und konkrete Aufgaben definieren. Dabei ist es archima consulting sehr wichtig, dass die Bürohhaber die Maßnahmen nachvollziehen können und die Zusammenhänge verstanden werden. Schließlich müssen die Maßnahmen im Alltag kontinuierlich umgesetzt werden, um eine Verbesserung herbei zu führen.

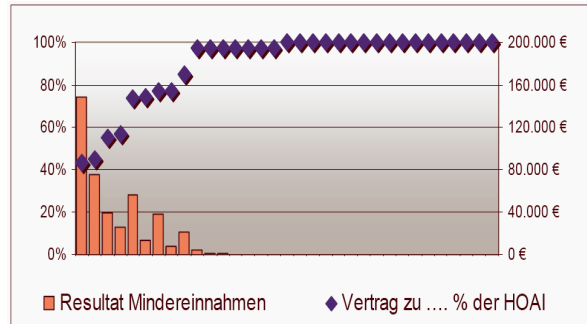
Wirtschaftliche Probleme sind ein Zusammenspiel von vielen Faktoren. Indem die Verursacher selektiert werden, wird dieser „gordische Knoten“ zerschlagen. archima consulting muss immer wieder erfahren, dass die Inhaber von Architekturbüros erstaunt sind, wenn sie erkennen, welche Potenziale in ihrem Büro schlummern und wie einfach Probleme eingestellt werden können. Das liegt zum einen daran, dass die Architekten stark in ihrem Büroalltag eingebunden sind; zum anderen fällt es ihnen schwer, ihren Bürostatus selbst in Frage zu stellen. Durch eine Betrachtung von außen wird ihre Situation unvoreingenommen bewertet.



Verlauf der Projekthonorare

Analysemethoden

Um ein Architekturbüro zu analysieren, können unterschiedliche Modelle herangezogen werden, um den aktuellen Status aus verschiedenen Blickwinkeln zu betrachten, sowie Probleme und Chancen besser zu erfassen. Natürlich sollten nur solche Analysemodelle herangezogen werden, deren Auswertungen von Bedeutung sind und deren notwendigen Informationen ohne großen Aufwand ermittelt werden können. So werden je nach Ausgangssituation und Ziele unterschiedliche Analysemodelle für ein Architektur- und Ingenieurbüro individuell abgestimmt.



Auswertung der HOAI-Verträge und Mindereinnahmen

Einige Analysemodelle sollen kurz vorgestellt werden:

Projektanalyse

Besonders die Projektanalysen geben viele Hinweise für strukturelle und strategische Verbesserungen. Diese Abfrage wird immer speziell für ein Büro ausgerichtet, denn so können auch Besonderheiten und Merkmale besser erfasst werden. Dabei geht es darum, die Auswertung stets in Verbindung von Aufgabenthemen, wirtschaftlichen Kriterien und den „weichen Faktoren“ vorzunehmen. Denn eine rein statische Darstellung führt zu keiner strategischen Erkenntnis, wenn diese nicht in Bezug anderen Aussagen gesetzt wird.

Umsatzentwicklung

Die Darstellung einer Umsatzentwicklung zeigt die reine wirtschaftliche Entwicklung der letzten Jahre. Hier lässt sich der monetäre Trend für die nächsten 1 bis 2 Jahre erkennen. Dabei werden nicht nur die Entwicklung der Ein- und Ausgaben, der Personalkosten oder der Sachkosten betrachtet, sondern diese werden zusätzlich im Bezug auf die jeweilige Personalstärke analysiert. So kommt es nicht selten vor, dass in einem Architekturbüro die Umsätze Jahr für Jahr erfreulich zunehmen, die Gewinne auch etwas ansteigen, aber nicht berücksichtigt wird, dass die Gewinne pro Mitarbeiter stagnieren oder sogar zurück gehen.

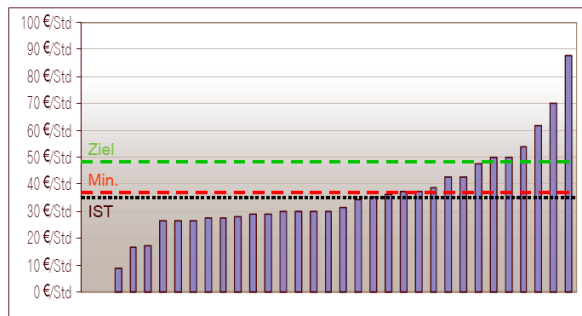
Personenprofilierung

Da ein Architektur- und Ingenieurbüro ein personenbezogenes Unternehmen darstellt, werden von den Bürohhabern besondere Fähigkeiten abverlangt. Neben den fachlichen Kompetenzen sind auch betriebswirtschaftliche Kenntnisse und soziale Kompetenzen notwendig, um ein Büro erfolgreich führen zu können. Durch

eine Personenprofilierung werden persönliche Stärken und Schwächen herausgestellt, um das zukünftige Agieren individuell besser abstimmen zu können. Zusätzlich werden die Inhaber in ihrer verantwortlichen Position mental gestärkt.

Leistungsmatrix

Die Leistungsmatrix betrachtet alle Leistungsthemen eines Planungsbüros nach unterschiedlichen marktrelevanten Kriterien. Hieraus lassen sich strategische Entscheidungen und Prioritäten in der Leistungsprofilierung bilden bzw. notwendige Marketingstrategien ableiten. Durch die grafischen Modelldarstellungen können die Büroinhaber die relativ komplexen Zusammenhänge einfach und verständlich nachvollziehen, um präzise Unternehmensentscheidungen treffen zu können. Durch die Konzentration auf die relevanten Leistungsthemen, wird das Büroprofil nachhaltig geschärft.



Stundensatz-Nachkalkulation

Benchmarking

Durch das Benchmarking werden Potenziale aufgezeigt, indem die eigenen Merkmale mit anderen vergleichbaren Büros aufgezeigt werden. In der Regel werden wirtschaftliche Kennzahlen herangezogen, um quantitative Aussagen für eine selektive Gruppe von Planungsbüros zu erhalten, wie z.B. der durchschnittliche Jahresumsatz von Architekturbüros in Hamburg mit einer Größe von 5 bis 10 Mitarbeitern. Gezielte Einzelauswertungen direkter Konkurrenten decken weitere strategische Merkmale auf, um das eigene Büro stärker abgrenzen zu können oder die eigene Arbeit verbessern zu können.

Marketinganalyse

Der Bewertung aller Marketingaktivitäten nach verschiedenen Kriterien macht weitere Auftragspotenziale sichtbar. Dem gegenüber wird der Aufwand und Nutzen der Aktionen gestellt. So stellt sich in der Regel nur für wenige Büros die Teilnahme an offenen Wettbewerben als

wirtschaftlich sinnvoll dar, um Aufträge kostengünstig zu akquirieren bzw. diese Büros kämen i.d.R. günstiger (schneller) zur Auftragserteilung, wenn sie diesen Aufwand in die Kontaktpflege oder in die Öffentlichkeitsarbeit investieren.

Beispiel

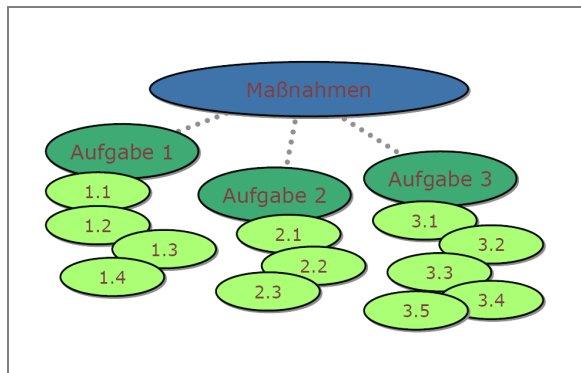
Ein Frankfurter Architekturbüro konsultierte archima consulting mit der Bitte, seine Arbeit kritisch zu hinterleuchten. „Herr Haeder, seit zehn Jahren führen wir zu zweit ein Architekturbüro mit acht Mitarbeitern, das eigentlich ganz gut läuft. Aber wir wissen nicht, ob wir das überhaupt gut machen.“

Um den Umfang besser einschätzen zu können, wurden die Themen und die Abfrage der Informationen abgestimmt. Über die Projektcontrolling-Software des Büros konnten einige Daten abgerufen werden. Die weiteren Informationen wurden durch Fragebögen, Eingabeformulare und Interviews ermittelt. Innerhalb von fünf Wochen lagen schließlich alle Informationen zur Auswertung vor. In Datenmodellen wurden alle Informationen so verarbeitet, dass positive und negative Merkmale in anschaulichen Grafiken dargestellt werden konnten. Dabei wurde erkannt, dass zusätzlich erbrachte Leistungen – die nie in Rechnung gestellt, geschweige denn nachverhandelt wurden – einem Umsatzvolumen von rund 9% gleichkamen. Zudem wäre eine Nachverhandlung erschwert gewesen, weil diese Leistungen nicht ausreichend dokumentiert und die Mitarbeiter nicht ausreichend in Kenntnis gesetzt wurden, welche Leistungen vertraglich abgesichert waren. Hier zeigte sich schnell, wie mangelndes Mahn- und Nachtragsmanagement zu unnötigen Umsatzeinbußen führen kann. Im Workshop „Status-Analyse“ wurden die Erkenntnisse und Ergebnisse aus verschiedenen Analyseansätzen reflektiert und gemeinsam ausgewertet. Rund 70 Merkmale stellten die Bürosituation dar, verwiesen aber auch auf Potenziale zur Verbesserung. Schon schnell kristallisierten sich „drei Aufgabensäulen“ für die Architekten zur Verbesserung heraus:

- 1) Aufgaben in der Marketingplanung
- 2) Aufgaben in der Büroorganisation
- 3) Aufgaben in der Finanzplanung

Weiterhin wurden den Büroinhabern 14 konkrete Aufgabenthemen vorgestellt, um die Aufgabensäulen mit Inhalten zu füllen. Um den Büroalltag

und die anstehenden Arbeiten zu bewältigen, wurden Prioritäten und Zuständigkeiten gebildet. In einem Zeitplan von 18 Monaten sollten die Architekten die Aufgaben umsetzen. Die ersten Arbeiten wurden von archima consulting betreut, so dass recht schnell Fortschritte erzielt werden konnten. Nach einem Jahr vernachlässigten die Architekten für drei Monate die Bearbeitung. Da zusätzlich zwei Büromitarbeiter kurzfristig gekündigt hatten, mussten die Projektaufgaben umverteilt werden. Dadurch wurde das Aufgabenthema der Personalorganisation vorgezogen und archima consulting kurzfristig einbezogen. Gemeinsam konnten aktuelle Projekte so umorganisiert werden, dass lediglich ein weiterer Mitarbeiter eingestellt werden musste. In der Übergangsphase behalf sich das Büro mit einem ehemaligen freien Mitarbeiter. Durch neuen Schwung wurden die restlichen vier Aufgabenthemen innerhalb eines weiteren halben Jahres größtenteils erledigt.



Struktur in der Maßnahmenplanung

Fördermöglichkeiten

Um Beratungsleistungen gefördert zu bekommen, stimmt archima consulting gemeinsam mit dem Architekten ein individuelles Beratungskonzept ab. Erst danach wählt archima consulting die passende Förderinstitution aus. Förderrichtlinien besagen, dass neben den Inhalten auch der Status des Büros (z.B. Umsatz, Jahre der Selbstständigkeit) übereinstimmen muss. Es sind nur die Beratungsleistungen derjenigen Unternehmensberater förderfähig, die bei den Förderinstitutionen akkreditiert sind.

Leider gibt es in den Bundesländern unterschiedliche Richtlinien zur Förderung von Unternehmensberatungen. Dies gilt ebenso für die Fördersätze. Außerdem wird dabei betrachtet, welche Beratungsthemen behandelt werden müssen und welcher Beratungsumfang veranschlagt werden muss.

Fazit

Eine Büroanalyse bringt vieles zu Tage und reflektiert den Büroinhabern nicht nur „blühende Landschaften“. Eine Bestandsaufnahme bedeutet in der Regel „Arbeit“ für das gesamte Büro, um die wirtschaftliche Existenz nachhaltig zu sichern. Dabei geht es nicht darum nur den aktuellen Bürostatus darzustellen, sondern vielmehr die resultierenden Chancen im Büro aufzuzeigen und die Büroinhaber anzuleiten diese umzusetzen. Eine Investition in eine Büroanalyse, wird dann Erfolg versprechend sein, wenn die entsprechenden Maßnahmen realisiert werden.

Chancen entstehen nur wenn Sie entdeckt werden – Erfolg ist planbar!

Kai Haeder ist Managementberater & Coach für Architekten und Ingenieure in Hannover und Leipzig, sowie als Seminar- und Beratungsreferent verschiedener Kammern tätig.

www.archima.de