

# Vorausschauend planen – gezielt handeln

Strategische Unternehmensplanung für Architekten

Kai Haeder

*Belastung und Hektik im Tagesgeschäft verstellen oft genug den Blick auf das Wesentliche: Was kommt nach diesem Auftrag? Wie bleiben wir wettbewerbsfähig? Dabei ist es wichtiger denn je, die Zukunft zu planen. Harter Wettbewerb, Termin- und Kostendruck in einem unbeständigen Marktumfeld erfordern ein immer stärkeres Taktieren. Bestehen kann nur, wer eine klare Unternehmensstrategie für die nächsten Jahre festlegt und konsequent nach den wirtschaftlichen Zielen handelt. Die strategische Unternehmensplanung gehört daher zu den zentralen Aufgaben eines Büroinhabers. Das gilt auch für die Einzelkämpfer.*

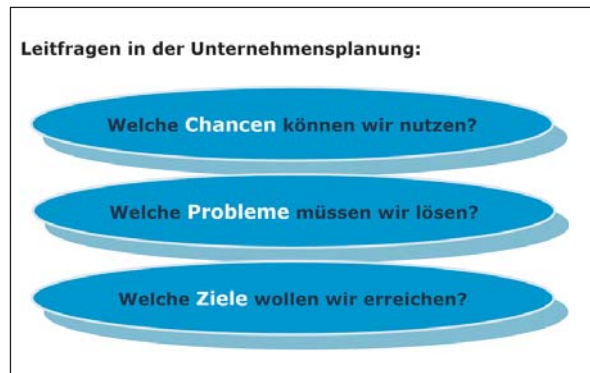
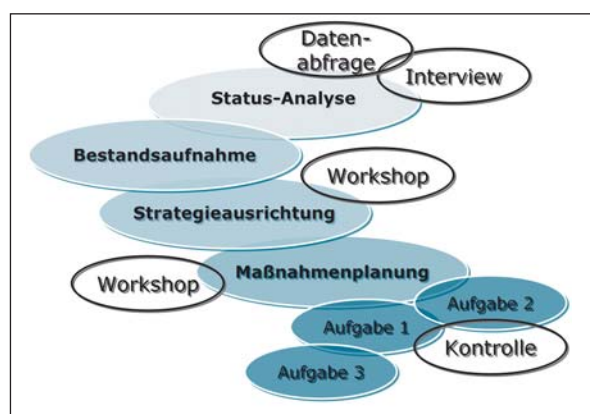
Strategische Unternehmensplanung bedeutet, festzulegen mit welchen Dienstleistungen künftige Umsätze erzielt werden sollen und darzustellen wie diese Ziele erreicht werden können. In der Realität passiert das eher selten. Viele Büros formulieren kaum konkrete, langfristige Ziele. Folglich können die Büroleiter nur kurzfristig auf begrenzte Marktchancen reagieren, die oft genug von kurzer Dauer sind. Damit schränken sie ihre wirtschaftlichen Handlungsspielräume unnötig stark ein. Leider merken viele Architekten erst mit dem Auftragsrückgang, dass es Probleme gibt und reagieren selbst dann noch zu zögerlich. Liquiditätsengpässe sind damit vorprogrammiert.

Die Lösung heißt: mit Weitblick planen, dann rechtzeitig und zielgerichtet handeln. Unternehmerische Verantwortung besteht auch darin, auf Entwicklungen so früh wie möglich zu reagieren. Was verändert sich in Technik, Wirtschaft, Ökologie, Gesellschaft und Politik? Wie wollen wir davon wirtschaftlich profitieren? Wer früh handelt, hat einen größeren Handlungsspielraum. Ihm bleibt Zeit, im Vorfeld einer Veränderung beispielsweise die Personalstruktur vorausschauend anzupassen, das Profil des Büros zu optimieren oder neue Präsentationsunterlagen vorzubereiten. Er hat außerdem ausreichend Spielraum, um erfolgreich zu akquirieren, ohne die vorhandenen Planungsaufträge zu vernachlässigen.

Um auch in kritischen Marktsituationen schnell und sicher reagieren zu können, brauchen Büroleiter neben ihrer Fachkompetenz unbedingt unternehmerische Kenntnisse. Betriebswirtschaftliche Grundlagen, die in der Berufsausbildung immer noch stiefmütterlich behandelt werden, lassen sich in Managementseminaren erlernen. Wem durch das Tagesgeschäft die Kapazitäten für eine strategische Unternehmensplanung fehlen, der kann sich außerdem Unterstützung von kompetenten Fachberatern holen.

## Wie entsteht eine Unternehmensstrategie?

Status-Analyse, Strategieentwicklung und Maßnahmenplanung sind die Schritte zum Erfolg. Die Status-Analyse bildet die Basis für eine gute Strategie. Betrachtet wird die aktuelle Bürosituation. Hier gilt es, Ziele, Chancen und Potenziale zu erarbeiten, aber auch Risiken und Probleme unter die Lupe zu nehmen. Unterschiedliche Ana-



↑ Ablauf einer Beratung

↑ Leitfragen der Unternehmensplanung

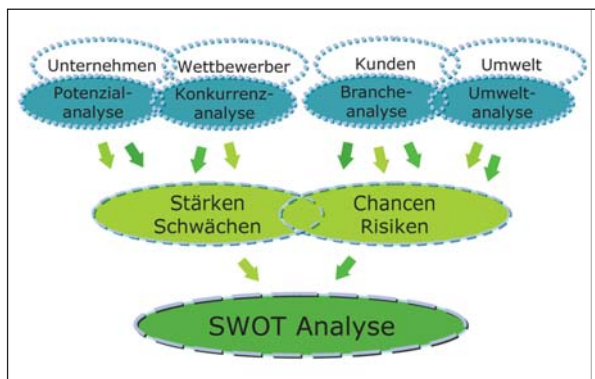
lysemethoden und die langjährigen Berufserfahrungen der Inhaber führen dabei zu den wichtigen Hinweisen. Allein die erste Betrachtung aller Informationen lässt notwendige Maßnahmen schnell erkennen und dient als fundierter Unternehmens-Check, um den aktuellen Bürostatus festzustellen. Die Grundlage für die Strategieentwicklung ist gelegt.

Unterschiedliche Teilbereiche werden nun intensiv betrachtet, verschiedene Alternativen simuliert und so Schritt für Schritt in Workshops eine Unternehmensstrategie aufgebaut. Es folgt die Maßnahmenplanung für die einzelnen Aufgabenbereiche mit konkreten Anweisungen. Jetzt gilt es, diese umzusetzen. Durch die ständige Kontrolle der Maßnahmen sind eventuelle einzelne Blockaden schnell zu beseitigen oder den Aufgabenkatalog bei Bedarf zu vervollständigen.

## Erfolge in der Praxis

„Wir nehmen jeden Auftrag an“, sagte der Inhaber eines Architekturbüros mit fünf Mitarbeitern zu Beginn der Status-Analyse. Schnell zeigte sich jedoch, dass es wirtschaftlich wesentlich sinnvoller ist, genau das nicht zu tun. So waren die bisherigen Aufträge von Bauträgern mit einem zu hohem Aufwand und Risiko verbunden. Sie wurden langfristig aus dem Leistungskatalog gestrichen. Künftig konzentrierte man sich auf drei Leistungsbereiche. Der Inhaber suchte nach einem neuen Betätigungsfeld, das den vorhandenen Kompetenzschatz berücksichtigen sollte. Das konnte in die Strategieplanung einbezogen werden. Berater und Architekten formulierten die künftigen Aufgaben und Ziele, die den Unternehmenserfolg auf drei Standbeine stellen:

1. Die fachlichen Kenntnisse in der Sanierung weiter ausbauen.
2. Die energiesparende Bauweise zum Thema „Null-Energie-Haus“ stark intensivieren, um auch weiterhin spezielle private Bauherren überregional bedienen zu können. Aus der Kombination der beiden ersten Themen wurden zudem mehrere Aktivitäten zur „Energiesparenden Sanierung“ für gewerbliche und private Immobilienbesitzer fokussiert.



↑ Ablauf einer Beratung

3. Passend zum entstehenden Büroprofil, die gutachterliche Tätigkeit für Gebäudeschäden aufbauen. Natürlich braucht eine solche Neuausrichtung ihre Zeit. Schritt für Schritt setzten die Architekten die erarbeiteten Maßnahmen um. Im Zuge der Maßnahmenplanung legten sie mit den Beratern gemeinsam fest, dass die Kontakte zu den Kommunen zunächst aufrechterhalten werden sollten. Die vereinzelt Aufträge erbrachte man anfangs projektverantwortlich in Kooperation mit anderen Büros und leitete sie erst später komplett weiter. Durch die Integration fremder Fachkompetenzen ließen sich interne Mängel beseitigen und die wirtschaftliche Effizienz dadurch erhöhen, bis andere Aufträge dies überflüssig machten. Zusätzliche Weiterbildungen und eine Qualifizierungen zum Energieberater erfolgten. Der Büroinhaber verbesserte gezielt seine Verhandlungssicherheit – ein Manko das während des Veränderungsprozesses deutlich geworden war. Eine verbesserte Mitarbeiterbetreuung und das Projektcontrolling konnten die Effizienz ebenso steigern.

Zwar mussten die Maßnahmen innerhalb der ersten Monate nachgebessert werden, aber der monatliche Statusbericht zeigte schnell die Fortschritte. Bereits nach einem Jahr konnte das Büro auf die wirtschaftlich unattraktiven Aufträge von den Bauträgern verzichten. Und nach einem weiteren Jahr verzeichnete man einen Umsatzzuwachs von 15 Prozent – bei gleich bleibender Mitarbeiterzahl. Dabei stammten bereits 80 Prozent der Einnahmen aus den drei Aufgabenbereichen. Zwei Jahre intensiver Umsetzungsarbeit hatten sich für den Büroinhaber gelohnt.

## Fördermöglichkeiten

Es gibt unterschiedliche Möglichkeiten, strategische Unternehmensprozesse durch externe Berater durchführen zu lassen. Sinnvoll ist es stets im Vorfeld zu klären, welche Beratungsförderung in Anspruch genommen werden kann. Zu den wichtigen Förderinstitutionen gehören: die Bundesanstalt für Wirtschaft und Ausführungkontrolle (BAFA), das Rationalisierungs- und Innovationszentrum der deutschen Wirtschaft (RKW) und die KfW-Mittelstandsbank. Hinzu kommen regionale Wirtschaftsförder-



↑ Struktur einer SWOT-Analyse

rungen. Die Rahmenbedingungen für eine Förderung sind in den einzelnen Bundesländern häufig unterschiedlich. Branchenerfahrene Unternehmensberater können hier helfen und weitere Optionen aufzeigen.

Die strategische Unternehmensplanung allein ist keine Garantie für einen unternehmerischen Erfolg. Der Wille und die Fähigkeiten diese umzusetzen, müssen hinzukommen. Dennoch: Gegenüber improvisierten, einzelnen Unternehmensaktivitäten stellt eine systematische Planung deutliche Vorteile dar – genauso wie es der Architekt schon gelernt hat: Zuerst eine ausführliche Bestandsaufnahme, dann ein guter Entwurf und zu guter Letzt eine nachhaltige Realisierung.

**Kai Haeder ist Management-Berater für Architekten und Ingenieure und als Seminar- und Beratungsreferent verschiedener Architektenkammern tätig.**  
[www.archima.de](http://www.archima.de)