

Unternehmensberater können Architekten mit einer kritischen Analyse helfen, die Auftragslage und Effizienz ihres Büros zu steigern

# Lohnende Transparenz

## Das erfolgreiche Büro

Mit dieser Ausgabe startet das „Deutsche Architektenblatt“ eine neunteilige Serie zur Wirtschaftlichkeit in Architekturbüros mit folgenden Themen:

1. Chancen erkennen, Risiken vermeiden: die Stärken-Schwächen-Analyse
2. Informationen machen den Erfolg: Methoden zur Marktanalyse
3. Wettbewerbe, Ausschreibungen und Co.: So kommen Sie zu neuen Aufträgen
4. Ein- und Ausgaben, Stundensätze und Liquidität: Wie man die Finanzen in den Griff bekommt
5. Die richtige Strategie und Taktik: Büromanagement und Controlling I
6. Kennziffernanalyse und Ablaufoptimierung: Büromanagement und Controlling II
7. Überzeugen, Delegieren, Durchsetzen: Führung und Motivation der Mitarbeiter
8. Präsentation, Kommunikation, Pressearbeit: Marketing und Öffentlichkeitsarbeit I
9. Vortragen, Gespräche führen, Bauherrenpflege: Marketing und Öffentlichkeitsarbeit II

**Unterschiedliche Blickwinkel.** Für eine vielseitige Betrachtung eines Büros stehen Unternehmensberatern verschiedene Analysemethoden zur Verfügung, mit deren Hilfe sich Stärken und Schwächen aufdecken lassen. Dieser Aufwand lohnt allerdings nur, wenn neben der Sondierung der Ursachen auch die daraus resultierenden Ergebnisse und Chancen wahrgenommen und umgesetzt werden.

Wirtschaftliche Probleme entstehen im Zusammenspiel vieler Faktoren. Indem die Ursachen selektiert werden, wird dieser gordische Knoten zerschlagen. Auch wir müssen in der täglichen Arbeit immer wieder erfahren, dass die Inhaber von Architekturbüros erstaunt sind, wenn sie erkennen, welche Potenziale in ihrem Büro schlummern und wie relativ einfach sich die Probleme beheben lassen. Das liegt neben der starken Einbindung in den Büroalltag auch daran, dass es Architekten schwerfällt, den eigenen Bürostatus infrage zu stellen. Durch die Betrachtung von außen wird die Situation dagegen ohne Vorurteil bewertet.

**Beratung mit Konzept.** Als Grundlage jeder zukunftsorientierten Geschäftsentwicklung sind genaue Kenntnisse über die Ist-Situation erforderlich. Dazu

werden im ersten Schritt alle relevanten Unternehmensdaten und -aktivitäten der letzten Jahre aufgenommen. Die Datenerhebung erfolgt mit Fragebögen, Formulartabellen sowie durch Interviews mit der Geschäftsleitung. Auf diese Weise erhält der Berater ein umfassendes Bild über das Architekturbüro und kann auf dieser Basis wichtige Rückschlüsse über Notwendigkeiten und Chancen ziehen.

Die für die Analyse notwendigen wirtschaftlichen Bürodaten können in der Regel den vorhandenen Softwareprogrammen entnommen werden. Um weitere Vergleichswerte und Kennzahlen zu erhalten, werden darüber hinaus Branchendaten und Marktstudien hinzugezogen. Dies erlaubt eine viel individuellere Betrachtung als die Konjunktur- und Strukturanalysen der Architektenkammern. Außerdem sollten neben den rein wirtschaftlichen Kennzahlen als sogenannte harte Faktoren auch die weichen Faktoren analysiert werden – zum Beispiel Kundenbeziehungen und Büroprofil. In den seltensten Fällen verfügen Architekturbüros bereits über diese strategischen Kennwerte.

Je nachdem, wie zügig die Daten erfasst werden, liegen nach ein bis zwei Monaten alle relevanten Informationen

vor. Anschließend erfolgt die Auswertung unter verschiedenen Gesichtspunkten wie Leistungsthemen, Finanzen und Entwicklungen. Weiterhin lernt der Architekt durch den Unternehmens-Check Methoden kennen, die er in Zukunft eigenständig anwenden kann, um eine übergreifende Sichtweise auf seine aktuelle wirtschaftliche Bürosituation zu erhalten.

Das Ergebnis der Analyse ist ein umfassender Aufgabenkatalog mit konkreten Vorschlägen zur Verbesserung der Bürosituation. Daraus lassen sich schnell wichtige Aufgabenbereiche formulieren und konkrete Aufgaben definieren. Wichtig dabei ist, dass der Bürohhaber die Zusammenhänge erkannt hat und die Maßnahmen nachvollziehen kann. Denn schließlich sollen die Ergebnisse im Alltag kontinuierlich umgesetzt werden.

**Leistungen umsonst erbracht.** Ein Frankfurter Architekturbüro konsultierte uns 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 sie 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 neun Prozent entsprachen. Zudem wäre eine Nach-

verhandlung erschwert gewesen, weil diese Leistungen nicht ausreichend dokumentiert und die Mitarbeiter nicht ausreichend in Kenntnis gesetzt wurden, welche Leistungen vertraglich abgesichert waren.

**70 Büromerkmale.** Im Workshop „Statusanalyse“ wurden die Erkenntnisse und Ergebnisse aus verschiedenen Analyseansätzen reflektiert und gemeinsam ausgewertet. Rund 70 Merkmale stellten die Bürosituation dar, zeigten aber auch Potenziale zur Verbesserung auf. Schnell kristallisierten sich drei Aufgabensäulen für die Architekten heraus: die Verbesserung der Marketingaktivitäten, der Büroorganisation und der Finanzplanung.

Weiterhin wurden den Bürohhabern zur Konkretisierung der Aufgabensäulen 14 gezielte Aufgabenthemen vorgestellt. Um den Büroalltag und die anstehenden Arbeiten zu bewältigen, wurden Prioritäten gesetzt und Zuständigkeiten festgelegt. Innerhalb von 18 Monaten sollten alle Aufgaben bewältigt sein – so die Zielvorgabe.

Bei den ersten Schritten wurde das Büro durch uns noch kontinuierlich betreut, sodass recht schnell Fortschritte erzielt werden konnten. Nach einem Jahr vernachlässigten die Architekten drei Monate lang die Bearbeitung. Außerdem hatten Mitarbeiter kurzfristig gekündigt, und Projektaufgaben mussten umverteilt werden. Dadurch wurde das Aufgabenthema der Personalorganisation vorgezogen und wir wieder einbezogen. Gemeinsam konnten aktuelle Projekte so umorganisiert werden, dass nur ein neuer 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.

**Fördermittel für die Beratung.** Um für Beratungsleistungen Fördermittel zu

erhalten, stimmen wir gemeinsam mit dem Architekten ein individuelles Beratungskonzept ab. Erst danach wählen wir die passende Förderinstitution aus. Förderrichtlinien besagen, dass neben den Inhalten auch der Status des Büros (zum Beispiel Umsatz, Jahre der Selbstständigkeit) stimmen muss. Das hängt damit zusammen, dass nur die Beratungsleistungen derjenigen förderfähig sind, die bei den Förderinstitutionen akkreditiert sind.

Leider gibt es in den Bundesländern unterschiedliche Richtlinien zur Förderung von Unternehmensberatungen. Die Fördersätze sind ebenfalls verschieden. Ausschlaggebend für die Förderung sind außerdem die Beratungsthemen sowie der Beratungsumfang.

▲ Kai Haeder ist als Managementberater und Coach für Architekten und Ingenieure in Hannover und Leipzig sowie als Seminar- und Beratungsreferent verschiedener Architektorkammern tätig. [www.archima.de](http://www.archima.de)

## Analysemethoden

Um ein Architekturbüro zu analysieren, können unterschiedliche Modelle herangezogen werden. Zum Beispiel: Umsatzanalyse, Projektanalyse, Leistungsmatrix, Benchmarking, Analyse der Marketingaktivitäten. Verschiedene Darstellungsformen helfen dabei, die Problematik aus einem anderen Blickwinkel heraus zu betrachten und die Chancen besser zu erfassen. Generell sollten nur die Bereiche analysiert werden, deren Auswertungen von Bedeutung ist. Auch die notwendigen Informationen dafür sollten sich mit vertretbarem Aufwand ermitteln lassen.