

# Strategisch handeln – zusammen wachsen

Peter Gladkowski:  
„Der Binnenmarkt  
Deutschland ist zu klein  
geworden für die  
vielen Ingenieur- und  
Architekturbüros.“



Foto: Gladkowski

„Unternehmen brauchen Strategien, um Turbulenzen des Marktes nicht hilflos ausgeliefert zu sein. Dies gilt, gerade in Zeiten der Krise, insbesondere für kleine und mittlere Planungsbüros. Deren Strukturschwäche kann durch den Zusammenschluss mit anderen Marktteilnehmern begegnet werden“, rät Peter Gladkowski. TGA Fachplaner sprach mit dem Organisationsberater und Coach über Entwicklungschancen von Planungsbüros.

## Peter Gladkowski

war selber langjährig in der Geschäftsführung von Planung, Facility Management und Contracting tätig und berät heute Architektur- und Ingenieurbüros in Fragen von Kooperationen und Zusammenschlüssen oder Akquise und Vertrieb und weiteren Managementthemen. [www.gladkowski.com](http://www.gladkowski.com)

**TGA Fachplaner:** Herr Gladkowski, kann ein Planungsbüro die Krise am Bau „aushalten“ und auf bessere Zeiten hoffen?

**Gladkowski:** Die deutsche Bauwirtschaft befindet sich seit mehr als zehn Jahren in einer tiefen Krise. Im Unterschied zu den üblichen, zyklisch wiederkehrenden Konjunkturschwankungen steht die Branche aber vor einem grundlegenden Strukturwandel. Da ist zum einen die Finanzschwäche der öffentlichen Hand, welche sich in der nächsten Dekade nicht verbessern wird. Zum anderen geht der Flächenbedarf in Industrie, Gewerbe und privaten Haushalten kontinuierlich zurück. Der Binnenmarkt Deutschland ist zu klein geworden für die vielen Ingenieur- und Architekturbüros. Investoren zieht es verstärkt zu den Wachstumsmärkten der EU und darüber hinaus.

**TGA Fachplaner:** Können deutsche Planer nicht von dieser Bewegung über die Landesgrenze profitieren?

**Gladkowski:** Ja das könnten sie, tun sie aber nicht. Während z.B. von dem seit zehn Jahren anhaltenden Bauboom in England allenfalls deutsche Investoren partizipierten, sind diese Potenziale an deutschen Planern vorbeigezogen. Heute

kommen drei Viertel der Investoren auf dem polnischen Immobilienmarkt aus Deutschland. Umgekehrt kennen Planer in Deutschland zur Genüge englische Architektur- oder Ingenieurbüros, die in den Jahren nach der Wiedervereinigung von dem Auftragsboom in Deutschland profitiert haben. In den mittel-osteuropäischen Ländern sind englische Büros nahezu konkurrenzlos, obwohl dieser Markt direkt vor unserer Haustür liegt.

**TGA Fachplaner:** Stellt sich die Frage: Was haben die, was wir nicht haben?

**Gladkowski:** Ein Knackpunkt ist die Betriebsgröße: Den deutschen Markt teilen sich zu 80% Planungsbüros mit weniger als 20 Mitarbeitern. Diese Kleinunternehmen haben in der Regel einfach nicht die substanziellen Voraussetzungen, um langfristig im Ausland tätig zu sein. Zum anderen sind deutsche Planer nur unzureichend auf den wachsenden Bedarf an HOAI-fremden Leistungen eingestellt. Mehr und mehr wird Beratung zum Auftragsgegenstand von Planungsbüros. Häufig werden schon 50% der Umsätze aus diesem Bereich generiert. Über „Beraterkompetenz“ verfügen allerdings nur wenige Ingenieure. Als trauriges Fazit muss man festhalten: Die deutschen Architektur- und Ingenieurbüros haben die Herausforderung in der Vergangenheit nicht angenommen. Es fehlt ihnen sowohl an Handlungsoptionen als auch an Know-how.

**TGA Fachplaner:** Viele Planungsbüros setzen auf „Kosten senken“...

**Gladkowski:** ...diese Allerweltsstrategie hilft nicht weiter. Bei vielen Büros ist diese Maßnahme zudem bereits ausgereizt. Es müssen Strategien entwickelt werden. Hilfreiche Maßnahmen zur Unternehmensentwicklung sind:

- kundenorientierte Marketing- und Vertriebsstrategien
- Potenziale herausarbeiten, Stärken und Schwächen des Unternehmens und des Managements erkennen
- Kooperationen, Netzwerke und Zusammenschlüsse eingehen
- Multiplikatoren für die Entwicklung finden
- politische Unterstützung akquirieren
- die Unternehmensentwicklung strategisch planen

**TGA Fachplaner:** Der Reihe nach. Was bedeutet Kundenorientierung für Planer konkret?

**Gladkowski:** Kundenorientierung wird vielfach falsch als „arbeiten für den Kunden“ verstanden. Der Entwicklungsbedarf der Beratenden Ingenieure ist aber an anderer Stelle zu finden. Es geht um die Sensibilität zur Wahrnehmung der eigentlichen Interessen der Kunden: In vielen Planungsunternehmen wird diesem nicht die notwendige Bedeutung zugewiesen. Vielfach ist die traditionelle Sichtweise anzutreffen, wonach sich eine Ingenieurleistung aus sich selbst heraus „verkauft“. Wer glaubt, dass aggressives Marketing die Lösung ist, irrt.

„Das Export-Potenzial deutscher Architekten und Ingenieure wird bei weitem nicht ausgeschöpft.“

(Tilo Braune, Staatssekretär im BMVBW)

Vielmehr ist die Kundenorientierung selbst eine Erfolg versprechende Strategie. Denn das Produkt „Technische Beratung“ liegt nicht im Regal auf Abruf bereit. Die planerische, technische Lösung muss als integrativer Bestandteil der gesamten Planung begriffen werden und entwickelt sich im besten Falle genauso prozessorientiert wie die Architektur. Die mechanistische Sichtweise des Planungsprozesses, die noch in vielen Köpfen präsent ist und durch die HOAI manifestiert wird, hilft hier nicht weiter. Denn der Kundennutzen für Ingenieurleistungen ist bei der Bedarfsplanung zu Beginn eines Projekts am höchsten. Der Beratende Ingenieur ist nicht der Erfüllungsgehilfe des Architekten. Wenn der Ingenieur sich und seine Leistung nicht auf diese Rolle reduzieren lässt, wird der Kunde es ihm danken.

**„Deutschen Architektur- und Ingenieurbüros fehlt es an Handlungsoptionen und Know-how.“**

**TGA Fachplaner:** *Wie können sich Planer entsprechend positionieren?*

**Gladkowski:** Für ein Planungsbüro bedeutet Kundenorientierung: Mehr Beratung, weniger Planung, bzw. durch Beratung Planungsaufträge akquirieren. Der Know-how-Transfer, für den der Ingenieur unumgänglich ist, steckt in der begleitenden Beratung, weniger in der konkreten Planung. Nicht selten übernehmen aber Architekten in der Anfangsphase mit Halbwissen diese Beratungsrolle. Diese Lücke können und müssen Ingenieure ausfüllen. Erfolgreiche Projektentwicklung macht es geradezu unumgänglich, frühzeitig Ingenieurwissen in ein Projekt zu integrieren. Wandaufbau, Belichtung, Komfortaspekte, Medientechnik, Probleme transparenter Flächen, Betriebskosten, Facility Management und noch viele weitere Themen, welche entscheidend für die Vermarktung eines Gebäudes sind, können durch Ingenieure kompetent vertreten werden. Gerade in der Beratung zu „nicht-HOAI-bezogenen Themen“ stecken also zukünftig neue Geschäftsfelder.

**TGA Fachplaner:** *Wie überzeugt man den Bauherren davon?*

**Gladkowski:** Um in der Akquise erfolgreich zu sein, müssen die Ingenieure die Interessen und Vorteile des Kunden erkennen, letztendlich seine Schmerzpunkte finden und ihm aufzeigen. Und es müssen die Potenziale des eigenen Unternehmens genutzt werden.

**TGA Fachplaner:** *Wie kommuniziert man diese Potenziale?*

**Gladkowski:** Wichtig ist Wie, aber auch Wem gegenüber kommuniziert wird. Wer die Stärken und Schwächen seines Unternehmens kennt, hat im Wettbewerb einen Vorteil. Dabei geht es um die Leistungsfähigkeit des Unternehmers und seiner Mitarbeiter, aber nicht ausschließlich. Denn in der Art und Weise, wie sich das Zusammenspiel zwischen den Mitarbeitern und dem Management nach außen hin zeigt, manifestiert sich eine bestimmte Unternehmenskultur. Aber: Nicht jeder Kunde passt zu jedem Planungsbüro und umgekehrt. Wichtig ist: Die fachliche Qualifikation ist zwar notwendig, aber nicht allein ausschlaggebend.

Die Fragen, die sich jeder Unternehmer stellen muss, sind: Was sind die Potenziale meines Unternehmens? Für welchen Kunden ist mein Büro attraktiv? Bei welchem Kunden lohnt folglich die Mühe der Akquise? Die Beschreibung der eigenen Potenziale sollte dabei nicht auf die Aufzählung der sachlich formalen Leistungen, z.B. Krankenhaus- oder Klimatechnik und die Nennung von Referenzen beschränken. Die weitergehende Analyse, in welcher Art und Weise die Leistung erbracht wird, ist von besonderer Bedeutung, denn sie kann bereits ein Indiz dafür erbringen, wer als Zielkunde in Frage kommt.

**TGA Fachplaner:** *Sie haben als hilfreiche Maßnahme zur Unternehmensentwicklung auch Multiplikatoren für die Unternehmensentwicklung angesprochen.*

**Gladkowski:** Ja, für viele Entwicklungen haben die Planungsbüros bei weitem nicht die substanzielle Größe. Um die richtigen Partner zu finden, muss man die Stärken und Schwächen des eigenen Planungsbüros bzw. Managements kennen, und Entwicklungspotenziale definieren. Eine weitere wichtige Grundüberlegung betrifft die anvisierten Kunden oder Zielgruppen und deren Entwicklungsstrategien. Denn wer die Richtung für seine Entwicklung nicht festlegt – kann folglich auch die richtigen Multiplikatoren nicht finden.

Strategische Unternehmensplanung ist für viele Planungsbüros noch ein Fremdwort – leider. Die Konsultation eines Beraters, der den neutralen Blick von außen repräsentiert, ist für den erfolgreichen Wandel im Unternehmen hilfreich.

**TGA Fachplaner:** *Der Bund Deutscher Architekten geht davon aus, dass interdisziplinär aufgestellte Konsortien mit*

*wenigstens 200 Mitarbeitern in der Lage sind, zukünftig international und auf dem heimischen Markt zu bestehen.*

**Gladkowski:** Das ist sicher die richtige Größenordnung. Aber nicht allein Architektur- und Ingenieurdisziplinen sind in solch einem Konsortium gefragt. Die Verbindung von Finanzierung, Projektentwicklung und Planung ist zukünftig erforderlich, weil immer mehr Projekte nur noch als Public Private Partnership oder Contracting-Konzepte realisiert werden können. Für solche langfristigen, gemeinsamen unternehmerischen Aktivitäten sind Netzwerke und lose Kooperationen nicht geeignet. Erst Zusammenschlüsse bilden die Verbindlichkeit und die Motivation, dauerhaft am gleichen Strang zu ziehen.

**TGA Fachplaner:** *Die Devise lautet also „zusammen wachsen“?*

**Gladkowski:** Das ist die Option für mittelgroße Planungsbüros, deren Wachstumsprozess aus eigener Kraft häufig schon aufgrund des Finanzbedarfs ausgeschlossen ist. Durch Zusammenschlüsse können arbeitsteilige Strukturen entstehen, um umfangreiche Aufgabengebiete anzugehen und zu besetzen. Zusammenschlüsse bieten die Möglichkeit der Professionalisierung in wesentlichen Bereichen, die für ein international aufgestelltes Planungsbüro unabdingbar sind. Es sei aber davor gewarnt, sich voreilig in einen Zusammenschluss zu begeben. Hier ist die Mithilfe eines erfahrenen Beraters für die Partnersuche und Auswahl sowie für die konzeptionelle Entwicklung angebracht.

**TGA Fachplaner:** *Wie sieht solche Beratung aus?*

**Gladkowski:** In diesen Fällen ist ein guter Berater ein guter Coach. Er stellt wie der Beratende Ingenieur die richtigen Fragen zum richtigen Zeitpunkt und zeigt die möglichen Wege auf. Ein struktureller Wandel ist eine umfassende Aufgabe, die externe Sichtweisen und zusätzliches Wissen erfordert. Großunternehmen der Industrie und Dienstleistungswirtschaft machen sich bereits seit vielen Jahren das Know-how der Organisationsentwickler zu Nutze. Auch der deutsche Mittelstand, gerade im Baubereich, kann von den Methoden moderner Managementberatung profitieren.

**TGA Fachplaner:** Herr Gladkowski, vielen Dank für das Gespräch. ←

**„Der Kundennutzen für Ingenieurleistungen ist bei der Bedarfsplanung am höchsten.“**