



Bild: unterStrich Software GmbH

Guido R. Strohecker: „Wer keine Wahl mehr hat, wer wirtschaftlich an der Kante steht, der wird versuchen, jeden möglichen Auftrag zu erhalten – koste es was es wolle. Aber: Das kann nur eine begrenzte Zeit lang funktionieren.“

„Wie kommen wir an neue Aufträge?“ – Diese Frage brennt vielen Ingenieurbüros derzeit unter den Nägeln. Kein Wunder, denn Umsätze und Erlöse der Branche liegen seit Jahren im Abwärtstrend, und in vielen Büros reicht der Auftragsbestand immer kürzer. Die Auftragspolster sind vielerorts längst hauchdünn geworden. Umso größer ist die Konkurrenz um die wenigen Aufträge.

Luxusprobleme oder Reißleine?

Da ist es zunächst nicht einfach, die Kollegen davon zu überzeugen, dass es sich lohnt, vor der Frage „Wie kommen wir an neue Aufträge?“ zu klären, welche Aufträge denn bevorzugt akquiriert werden sollen – oder anders herum formuliert, zu wissen, von welchen Aufträgen man besser die Finger lässt. Welchen Auftrag wollen wir uns leisten? Nur ein differenzierter Blick auf die Kostenseite der Projekte kann darüber Aufschluss geben. Die nötigen Steuerungs-Informationen liefern Projektauswertungen und Vorkalkulationen, die im besten Falle mit Hilfe einer Controlling-Software ohne großen Aufwand und zeitnah abgerufen bzw. durchgeführt werden.

Zugegeben: So manchem Inhaber eines Planungsbüros mag dies als eine Diskussion um Luxusprobleme erscheinen. Viele sind längst nicht mehr in der komfortablen Situation, sich für oder gegen die Annahme dieses oder jenes Auftrags zu entscheiden. Wer keine Wahl mehr

hat, wer wirtschaftlich an der Kante steht, der wird selbstverständlich versuchen, jeden möglichen Auftrag zu erhalten – koste es was es wolle. Aber: Das kann nur eine begrenzte Zeit lang funktionieren, so lange nämlich, wie die Inhaber bereit sind, ihr Privatvermögen (schlimmstenfalls auch noch die eigene Alterssicherung) für den Fortbestand des Büros einzusetzen. Schon aus Gründen der Schadensbegrenzung sollte gerade in dieser Situation die wirtschaftliche Entwicklung der Projekte und die Finanzlage des Büros sehr zeitnah überwacht werden, um – bei definiertem Verlust-Limit – rechtzeitig die Reißleine zu ziehen.

Controlling verschafft Klarheit

Für alle Büros aber, die noch über genügend Bewegungsspielraum verfügen, um ihre Lage aktiv durch strategische Neuausrichtung

Projektkalkulation mit Controlling-Software

Welchen Auftrag wollen wir uns leisten?

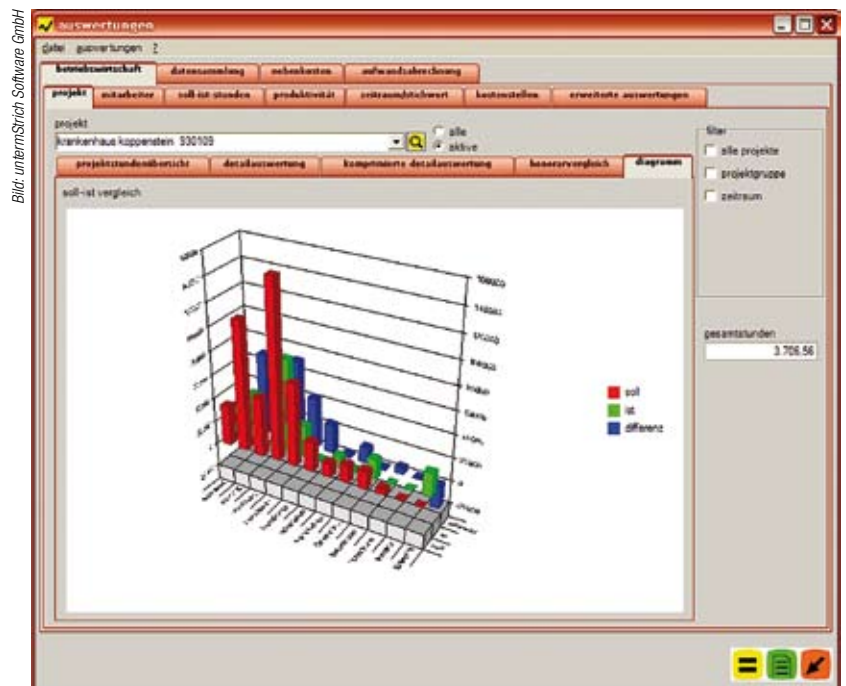


Bild: unterStrich Software GmbH

Stärken und Schwächen: Projektauswertungen zeigen, welche Leistungen dem Büro wirklich Geld bringen – und wo draufgelegt werden muss.

und gezielte Akquisition zu verbessern, kann ein Controlling-System wichtige Informationen als Entscheidungsgrundlage liefern. Dazu einige Beispiele.

Bekanntlich ist es im Allgemeinen leichter und mit weniger Aufwand verbunden, mit den bestehenden Kunden zu Folgeaufträgen zu kommen, als bei Neukunden Aufträge zu akquirieren. Ein Controlling-System hilft, die besonders interessanten Kunden nach verschiedenen Kriterien sicher zu identifizieren:

- Mit welchen Kunden machen wir gute Geschäfte (Gewinne)?
- Bei welchen Kunden legen wir drauf?
- Welche Kunden sind gute, welche sind schlechte Zahler?
- Welche Kunden stehen für (zukünftig) besonders interessante Geschäftsfelder?
- Und Vorsicht: Laufen wir Gefahr, von einzelnen Kunden abhängig zu werden?

Die Stärken und Schwächen eines Büros lassen sich durch die Auswertung abgeschlossener Projekte dingfest machen. Wer sie kennt, wird es in Zukunft zu vermeiden wissen, Verlustbringer zu akquirieren:

- Sind unwirtschaftliche Teilleistungen, Leistungen oder Fachgebiete zu erkennen?
- Gibt es regelmäßig unwirtschaftliche Projekttypen (Bsp.: Krankenhausprojekte, Einfamilienhaus, Kraft-Wärme-Kopplungsanlagen etc.)?
- Wie ist die Umsatzentwicklung bei einzelnen Leistungen oder Fachgebieten?
- Haben sich die fachlichen Schwerpunkte des Büros verlagert?
- Wie ist die Gewinnsituation in zukunftsreichen Fachgebieten?

Diese Informationen sind allerdings nicht nur für akquisitorische Aktivitäten wichtig, sondern auch für die Personalentwicklung interessant:

- Passen die Qualifikation und die fachliche Kompetenz der Mitarbeiter noch zur ggf. veränderten Ausrichtung des Büros?
- Wo sind Schwerpunkte für die Weiterbildung zu setzen?
- Wo ist eine Neueinstellung sinnvoll?
- Wo werden Schwächen des Büros besser durch Einkauf von Fremdleistungen (freie Mitarbeiter, Subunternehmer) ausgeglichen?

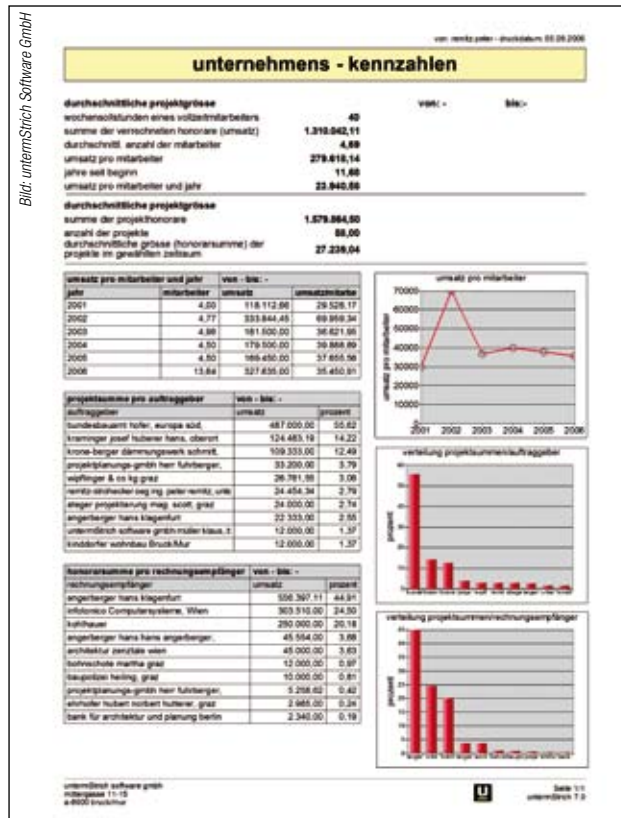
Aufträge vorher prüfen

Neben diesen strategisch wichtigen Informationen liefert ein Controlling-System auch die notwendigen Daten und Funktionen, um für den konkreten Auftrag zu prüfen, ob und wie eine wirtschaftliche Bearbeitung möglich ist. Wichtige

» Stärken und Schwächen eines Büros lassen sich durch die Auswertung abgeschlossener Projekte erkennen. So kann man vermeiden, Verlustbringer zu akquirieren. «

Kalkulationsgrößen wie Stundensätze oder projektbezogene Aufwandswerte werden im System ermittelt und können zur Angebotserstellung oder für die Bildung des internen Projektbudgets genutzt werden. In Folge stehen während der Projektbearbeitung operative Controlling-Werkzeuge zur Verfügung, um die gesteckten wirtschaftlichen Ziele so weit wie möglich auch zu erreichen. Darüber, ob dies gelungen ist, gibt abschließend die Nachkalkulation Auskunft. Zusammen mit anderen Projektauswertungen reichert sie die Informationsbasis des Büros an – hier schließt sich der Kreis zum strategischen Controlling.

Die Frage „Wie kommen wir an neue Aufträge?“ ist damit zwar noch nicht beantwortet. Sie hat aber eine Richtung erhalten. Denn: Nur wer weiß, was er will, hat ein Ziel. Controlling liefert den Kompass für den Weg dahin. ■



Standbeinanalyse:
 Das Controlling-System liefert Auswertungen zur Kunden- und Auftragsstruktur des Büros.

Guido R. Strohecker

DI Architekt, Geschäftsführer
 der untermStrich Software GmbH
 E-Mail: guido.s@untermstrich.com
 www.untermstrich.com