

Strategische Ausrichtung

Welche Vision verfolgen Sie mit Ihrem Ingenieurbüro?

von Peter Messner

In der ersten Ausgabe 2013 der Zeitschrift *Beratende Ingenieure* beschäftigte sich Jochen Scholl unter der Überschrift „Vom Alten Fritz lernen? mit den Wachstumsfaktoren im Ingenieurbüro. Dieser Beitrag will daran anknüpfend in der aktuellen Marktsituation dazu anregen, die gute Auslastung der Büros zu nutzen um sich strategisch so auszurichten, dass wieder ordentliche Umsatzrenditen erzielt werden und die Wettbewerbsfähigkeit der Büros gesichert wird.

Marktanalyse

Von 1996 bis 2004 erlebten die Architektur- und Ingenieurbüros einen bis dato nicht bekannten Einbruch des Branchenumsatzes um ca. 10 %. Erst seit 2005 erholt sich der Branchenumsatz stetig und liegt inzwischen über dem Höchstwert aus dem Jahr 1996. Dennoch ist die Situation von 1996 nicht mit der von heute vergleichbar wie ein Blick auf die Umsatzrenditen der Büros zeigt. Diese sind trotz Erholung des Branchenumsatzes weiter gesunken, was für einen konstant anhaltenden Preisdruck spricht.

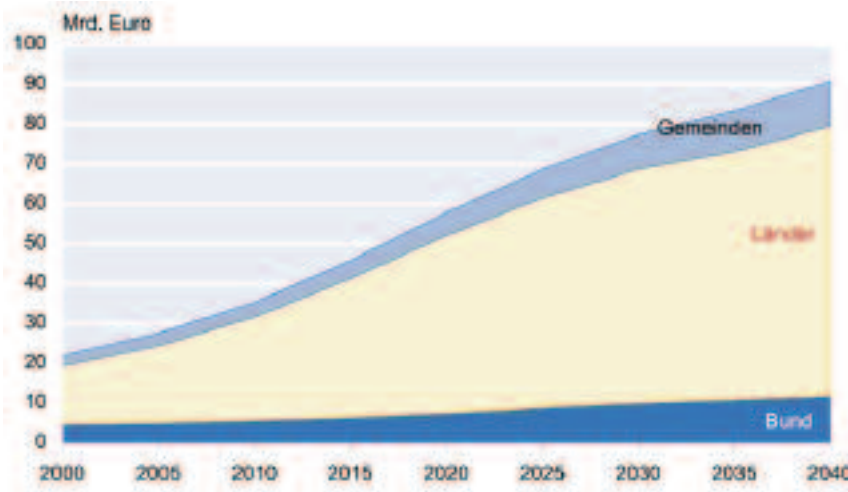
Theoretisch wird in einem geschlossenen Markt für Architektur- und Ingenieurleistungen bei einer Reduzierung der Nachfrage der Preiswettbewerb, trotz Honorarordnung für

Architekten- und Ingenieurleistungen (HOAI), derart zunehmen bis durch das Ausscheiden von Anbietern wieder ein Gleichgewicht zwischen Angebot und Nachfrage zu auskömmlichen Preisen hergestellt ist. Bezogen auf die tatsächliche Entwicklung des Branchenumsatzes und die Umsatzrenditen der Architektur- und Ingenieurbüros muss deshalb nach wie vor von Überkapazitäten auf der Anbieterseite ausgegangen werden. Unter diesen Bedingungen können die Umsatzrenditen mit dem Leistungswettbewerb unter den Büros nicht wesentlich verbessert werden. Um nachhaltiges Wachstum und signifikante Verbesserungen bei den Umsatzrenditen zu erzielen, sind vielmehr nähere Kenntnisse des Marktverhaltens erforderlich sowie die kon-

sequente Ausrichtung auf die Bedürfnisse des Marktes.

Eine Erklärung für das Marktverhalten finden wir im Produktlebenszyklus, mit dem konkrete Produkte oder Dienstleistungen und im weiteren Sinne auch Branchen und Märkte beschrieben werden können. Produkte und Dienstleistungen durchlaufen danach ebenso wie Branchen und Märkte in Abhängigkeit von der Zeit die Phasen Einführung, Wachstum, Reife und Degeneration. Der Produktlebenszyklus bildet folglich die Nachfrage nach einem Produkt, einer Branche oder einen bestimmten Markt ab.

Die Nachfrage nach Dienstleistungen von Architektur- und Ingenieurbüros hängt von einer Vielzahl von Faktoren ab, die alle in enger Wechselwirkung stehen, wie z. B. gesellschaftliche Entwicklungen, Bevölkerungs- sowie Arbeitsmarktentwicklung, Wirtschaftswachstum, Einkommen und Vermögen der privaten Haushalte, technologischer Fortschritt, politische Entscheidungen sowie Schocks (11. September 2001, Eurokrise), die langfristige Trends dämpfen oder verstärken. Mittel- bis langfristig bestimmen vier dominante Faktoren, die Nachfrage nach Dienstleistungen von Architektur- und Ingenieurbüros. Dies sind die Bevölkerungsentwicklung in Deutschland (Demografischer Wandel), die Energiewende, die zunehmende Verschuldung der westlichen Industrieländer insbesondere von Europa sowie die fortschreitende Globalisierung. Es würde den Rahmen dieses Beitrags sprengen, sich umfassend mit den aufgeführten Faktoren und ihren Interdependenzen auseinanderzusetzen. Deshalb werden im Folgenden nur für den Faktor Demografischer Wandel der Veränderungsdruck und die Auswirkungen auf die Büros erläutert.



◀ Gesamtausgaben der öffentlichen Hand für Pensionen
Quelle: Bundesregierung, zweiter Versorgungsbericht 2001

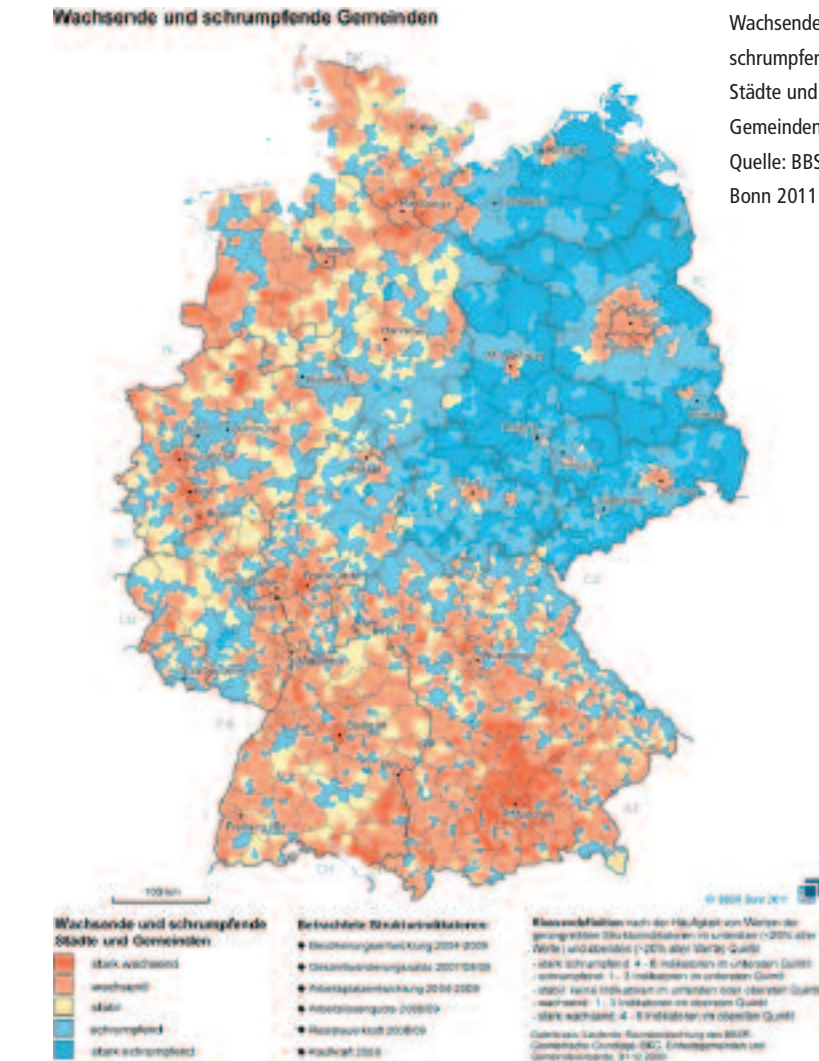
Marktfaktor Demografischer Wandel

Allgemein bekannt ist, dass der Demografische Wandel die Arbeitswelt, die Altersvorsorge und das Gesundheitswesen beeinflusst. Weniger bekannt ist, dass auch die Immobilienwirtschaft, die Wirtschaft, die staatliche Infrastruktur und die öffentlichen Haushalte betroffen sind. Besondere Brisanz steckt in diesem Zusammenhang in den öffentlichen Haushalten, deren Einnahmen in einer alternenden Gesellschaft schrumpfen, während die Pensionslasten, die nicht umlage- sondern steuerfinanziert sind, explosiv steigen.

Einer Studie der dchp Consulting und organisations & projekt consulting GmbH zufolge beläuft sich der kommunale Investitionsstau bis 2015 bereits auf 102,6 Mrd. Euro. Werden zusätzlich noch die derzeit äußerst günstigen Refinanzierungsbedingungen der öffentlichen Hand berücksichtigt, die aber langfristig nicht auf diesem Niveau verharren werden, ist absehbar, dass die Nachfrage nach Dienstleistungen von Architekten und Ingenieure aus finanziellen Gründen zurückgehen wird. Einer Verbreiterung der Steuereinnahmen wiederum sind enge Grenzen gesetzt, da die Steuerlast für Unternehmen und Bürger im internationalen Vergleich bereits hoch ist und nicht überstrapaziert werden kann. Angesichts dieser Fakten ist die Frage zu stellen, ob wir uns bei einer schrumpfenden Bevölkerung eine Infrastruktur auf dem derzeit hohen Niveau noch leisten können.

Die Nachfrage der öffentlichen Hand befindet sich im weiter vorn beschriebenen Produktlebenszyklus demzufolge in der Sättigungsphase und führt zu einem Verdrängungswettbewerb zwischen den Architektur- und Ingenieurbüros. In dieser Situation helfen den Büros nur Innovationen, die die Aufwendungen für die Instandhaltung der kommunalen Infrastruktur erheblich reduzieren helfen oder ein Ausweichen in prosperierende Märkte.

Bezüglich der Immobilienwirtschaft stellt sich die Frage, wie stark die Bevölkerung schrumpft und wie sich die Zahl der Haushalte entwickelt. Auch hier ist inzwischen ein Trend erkennbar. Bezogen auf den Wohnungsneubau befinden sich die Märkte in Deutschland mit Ausnahme der prosperierenden Regionen München, Nürnberg-Erlangen, Regensburg, Stuttgart, Karlsruhe, Freiburg, Ulm, Mann-



heim, Frankfurt a. Main, Wiesbaden, Mainz, Köln-Bonn, Düsseldorf, Münster, Hannover, Hamburg, Kiel, Berlin, Potsdam, Leipzig und Dresden in der Sättigungsphase.

In allen anderen Regionen sind auch im Wohnungsbestand angesichts wachsender Leerstände, fallender Immobilienpreise und schrumpfender Einkommen kaum Impulse aus Energiewende und altersgerechter Sanierung des Bestands zu erwarten. Für Planungsbüros, die sich mit den Folgen der Bevölkerungsentwicklung auseinander setzen, ergeben sich neben den Risiken auch zahlreiche Chancen, die es durch Kreativität und Innovationen zu erschließen gilt. Wer hier die richtigen Konzepte für Städte, Gemeinden und deren Bürger hinsichtlich Infrastruktur und Instandhaltung entwickelt, kann mit diesen Dienstleistungen in der Entstehungsphase

Umsatzwachstum und entsprechende Umsatzrenditen erwarten. Alternativ können betroffene Büros die Entscheidung treffen, in attraktivere Märkte auszuweichen.

Werden zusätzlich zur Bevölkerungsentwicklung, deren Auswirkungen mit diesen Beispielen nur angedeutet sind, auch die Energiewende, die Verschuldung der westlichen Industrieländer und die fortschreitende Globalisierung und deren Interdependenzen mit in die Analyse einbezogen, ergeben sich vielfältige Risiken, aber auch Chancen für Architektur- und Ingenieurbüros, die es mit schöpferischer Zerstörung im Sinne Schumpeters zu erschließen gilt. Das Strategiemodell zur Entwicklung einer Vision hat der Verfasser in der Maiausgabe 2002 dieser Zeitschrift beschrieben. Interessenten können den Sonderdruck kostenlos anfordern.

Strategische Neuausrichtung

Dem Verfasser sind aus seiner langjährigen Erfahrung etliche Büros bekannt, die mittel- bis langfristige Marktveränderungen genau analysiert und daraus eine zukunftsfähige Vision für ihr Büro entwickelt haben. Als Beispiel sei hier das Ingenieurbüro XX mit Unternehmenssitz in Süddeutschland vorgestellt. Das Büro mit dem Leistungsspektrum Siedlungswasserwirtschaft, Kanalsanierung, Verkehrswesen, Vermessung und Geoinformationssysteme besitzt eine lange Tradition und wird inzwischen von der dritten Generation geführt. Während der Marktberreinigung 1996 bis 2004 geriet das Büro XX wie viele Konkurrenten in eine schwere Krise. Aufgrund des dramatischen Umsatzeinbruches musste sich das Büro bis 2002 von zwei Drittel seiner Mitarbeiter trennen und kämpfte ums Überleben. Die Inhaber, die sich drei Jahre lang gegen diese Entwicklung gestemmt hatten, erkannten gerade noch rechtzeitig, dass sie alleine aus dieser Situation nicht herauskommen.

Mit fremder Hilfe wurde eine umfassende Markt- und Unternehmensanalyse durchgeführt, die am Anfang zunächst zu einer gewissen Resignation führte. Zum ersten Mal wurde das Büro auf die weitreichenden Probleme seiner Kunden, Auftraggebern der öffentlichen Hand, aufmerksam, die seinerzeit nicht in der Lage waren solide Haushalte aufzustellen. An dieser Stelle erkannten die Büroinhaber, dass ihr Wohl und Wehe vollständig von den finanziellen Möglichkeiten der regionalen Kunden abhängig ist. Diese Erkenntnis führte zur schöpferischen Zerstörung des bisherigen Leistungsspektrums und zum Aufbau

nachhaltiger Problemlösungen für die Kunden, die aus rechtlichen Gründen hier nicht näher erörtert werden können.

Bis zur Marktreife der Problemlösungen war eine Ausweichstrategie erforderlich, die über die Akquisition großer Industrieunternehmen umgesetzt wurde. Zur Entwicklung der Problemlösungen wiederum wurden aus dem Kundenstamm Lead User Kunden akquiriert. Als die Entwicklung der Problemlösungen weit fortgeschritten war, haben die Inhaber zusammen mit einem Fachmann eine Marketingstrategie erarbeitet und die Reaktion des Marktes getestet. Aus diesem Markttest wurden wichtige Erkenntnisse für die Akquisition von Abnehmern der Problemlösungen und deren Optimierung gewonnen. So können die Kunden u. a. heute aus einzelnen Modulen auswählen, wie sie diese für die Instandhaltung ihrer Infrastruktur einsetzen wollen. Das modular aufgebaute Konzept ermöglicht es den Kunden, entsprechend ihrer finanziellen Möglichkeiten zunächst mit einzelnen Modulen zu beginnen ohne das Gesamtkonzept aus den Augen zu verlieren.

Derzeit ist das Büro dabei, seine Erkenntnisse in eine Markterweiterung umzusetzen. Das geht teilweise soweit, dass das Büro seine Dienstleistungen immer öfter konkurrenzlos anbieten kann. Der Umsatz ist inzwischen um das Vierfache gewachsen und auch die Anzahl der Mitarbeiter hat sich wieder deutlich erhöht. Bei der Auswahl der neuen Mitarbeiter hat man konsequent darauf geachtet, dass deren Fähigkeiten zur strategischen Ausrichtung des Büros passen. Zur Nachhaltigkeit des Unternehmenswachstums wird einmal jährlich die Umsetzung der Vision geprüft und

falls erforderlich werden notwendige Korrekturen vorgenommen.

An dieser Stelle sei darauf hingewiesen, dass die Strategieumsetzung der neuen Vision, insbesondere in den ersten drei Jahren, alles andere als einfach war. Grundsätzlich benötigt die strategische Umsetzung einer neuen Vision Disziplin und Zeit, bis sie zu wirken beginnt. In dieser Phase scheitern 75 % aller Unternehmen, weil es an Disziplin mangelt, kleine Erfolge nicht gesehen werden, viel zu schnell der große Wurf erwartet wird, was in den seltensten Fällen gelingt.

Fazit

Bleibt zum Schluss der Appell, die gute Auslastung zu nutzen und eine zukunftsfähige Vision zur Stärkung der eigenen Wettbewerbsfähigkeit zu entwickeln. Es ist immer einfacher, aus der Stärke heraus zu neuen Ufern aufzubrechen, als aus einer ernsthaften Unternehmenskrise. Weiterhin verfügen die Innovationsführer nicht nur über einen Wettbewerbsvorsprung von bis zu 24 Monaten, sondern sie sind es, denen die Kunden aufgrund ihrer Erfahrung am meisten vertrauen. Für Architektur- und Ingenieurbüros, die sich nicht um ihr strategisches Büromanagement kümmern, bleibt da langfristig keine wettbewerbsfähige Position mehr frei, was so viel bedeutet, dass sie sich auch zukünftig mit dem Preiswettbewerb auseinandersetzen müssen.

Autor:

Peter Messner

Management Consultants, Trossingen