Marcus Kollmann

# Praxisorientierte Unternehmensführung

für Ingenieure und Architekten



### Fraunhofer IRB Verlag

# Marcus Kollmann PRAXISORIENTIERTE UNTERNEHMENSFÜHRUNG FÜR INGENIEURE UND ARCHITEKTEN Unternehmenscontrolling – Unternehmensorganisation – Personalmanagement – Strategisches Management kleiner und mittlerer Ingenieur- und Architekturbüros

### MARCUS KOLLMANN

# Praxisorientierte Unternehmensführung für Ingenieure und Architekten

Unternehmenscontrolling – Unternehmensorganisation – Personalmanagement – Strategisches Management kleiner und mittlerer Ingenieur- und Architekturbüros

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über www.dnb.de abrufbar.

ISBN (Print): 978-3-8167-9553-7 ISBN (E-Book): 978-3-8167-9554-4

Lektorat: Susanne Jakubowski

Herstellung · Layout: Gabriele Wicker Umschlaggestaltung: Martin Kjer

unter Verwendung von Bildmaterial by MEV Verlag GmbH

Satz: Fotosatz Buck, Kumhausen

Druck: Offizin Scheufele Druck und Medien GmbH & Co.KG, Stuttgart

Die hier zitierten Normen sind mit Erlaubnis des DIN Deutsches Institut für Normung e.V. wiedergegeben. Maßgebend für das Anwenden einer Norm ist deren Fassung mit dem neuesten Ausgabedatum, die bei der Beuth Verlag GmbH, Burggrafenstraße 6, 10787 Berlin, erhältlich ist.

#### Alle Rechte vorbehalten.

Dieses Werk ist einschließlich aller seiner Teile urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die über die engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes hinausgeht, ist ohne schriftliche Zustimmung des Fraunhofer IRB Verlages unzulässig und strafbar. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen sowie die Speicherung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Warenbezeichnungen und Handelsnamen in diesem Buch berechtigt nicht zu der Annahme, dass solche Bezeichnungen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und deshalb von jedermann benutzt werden dürften.

Sollte in diesem Werk direkt oder indirekt auf Gesetze, Vorschriften oder Richtlinien (z.B. DIN, VDI, VDE) Bezug genommen oder aus ihnen zitiert werden, kann der Verlag keine Gewähr für Richtigkeit, Vollständigkeit oder Aktualität übernehmen. Es empfiehlt sich, gegebenenfalls für die eigenen Arbeiten die vollständigen Vorschriften oder Richtlinien in der jeweils gültigen Fassung hinzuzuziehen.

© Fraunhofer IRB Verlag, 2016
Fraunhofer-Informationszentrum Raum und Bau IRB
Nobelstraße 12, 70569 Stuttgart
Telefon +49 711 970-2500
Telefax +49 711 970-2508
irb@irb.fraunhofer.de
www.baufachinformation.de

### VORWORT

Vielen kleineren und mittleren Ingenieur- und Planungsbüros fehlt es oftmals an einer betriebswirtschaftlichen Betrachtungsweise von unternehmensinternen Problemstellungen sowie an einer nachhaltigen und wirtschaftlichen Unternehmensführung. Dieser Notwendigkeit wird im operativen Tagesgeschäft auch aufgrund eines fehlenden betriebswirtschaftlichen Verständnisses häufig weniger Beachtung geschenkt als allgemein erforderlich wäre.

Ein großes Anliegen des Verfassers ist es daher, das Bewusstsein für ein betriebswirtschaftliches Verständnis bei der Unternehmensführung von kleineren bis mittleren Ingenieur- und Planungsbüros zu schaffen. Hierfür sollen die entsprechenden Werkzeuge in Form von praxisorientierten Handlungsempfehlungen bereitgestellt werden, um eine erfolgreiche Umsetzung verschiedenster Lösungsansätze zu sichern.

In den unterschiedlichen Bereichen des Unternehmenscontrollings, der internen Unternehmensorganisation, des Personalmanagements und des strategischen Managements werden die verschiedensten Punkte in der Unternehmensführung behandelt und anhand praktischer Beispiele entsprechende Lösungsmöglichkeiten aufgezeigt.

Ulm, im Dezember 2015 Marcus Kollmann

## **INHALTSVERZEICHNIS**

Vorwort 5		
	Einleitung	13
	Unternehmenscontrolling	17
2.1	Stunden- und Gemeinkostensätze	18
2.2	Zeiterfassung	22
2.3	Internes Projektcontrolling	24
2.3.1	Aufgaben des Controllers	25
2.3.2	Methode des Projektcontrollings	26
2.3.3	Bewertung eines Beispielprojektes	27
2.3.4	Terminplanung im Rahmen des Projektcontrollings	29
2.3.5	Nachkalkulation von Projekten	30
2.4	Kapazitätsplanung	32
2.5	Rechnungsplanung	
2.6	Forderungsmanagement	42
2.7	Risikomanagement	43
2.7.1	Finanzielle Risikofaktoren	43
2.7.2	Implementierung des Risikomanagements	45
2.8	Liquiditätsplanung	46
2.9	Operative Gewinnermittlung	48
2.10	Kapitalstrukturen	50
2.10.1	Eigenkapitalquote	50
2.10.2	Fremdfinanzierung	51

2.11	Akquisitionsplanung
2.12	Unternehmerische Kennzahlen
2.12.1	Operativer Gesamtumsatz
2.12.2	Umsatzrendite
2.12.3	Umsatz pro Mitarbeiter
2.12.4	Arbeitskostenquote
2.12.5	Mittlerer Bürostundensatz
2.12.6	Gemeinkostenfaktor
2.12.7	Projektstundenanteil
2.12.8	Verhältnis Fremdhonorar/Eigenhonorar
2.12.9	Durchschnittliche Projektgröße
2.12.10	Umsatz pro Auftraggeber
2.13	Berichtswesen
2.13.1	Monatsbericht
2.13.2	Quartalsbericht
3	Unternehmensorganisation
3.1	Rechtliche Gesellschaftsformen
3.1.1	Zusammenarbeit ohne rechtliche Gesellschaftsform
3.1.2	Übliche Gesellschaftsformen
3.2	Kooperationen
3.3	Unternehmensstrukturen
3.3.1	Unternehmen mit einem Umsatz von ca. 1 Mio. €
3.3.2	Unternehmen mit einem Umsatz von ca.2,5 Mio. €
3.3.3	Unternehmen mit einem Umsatz von ca.5 Mio. €
3.3.4	Verschiedene Standorte
3.3.5	Beteiligungen
3.4	Verantwortlichkeiten
3.4.1	Hauptaufgaben und Verantwortlichkeiten Geschäftsführer
3.4.2	Hauptaufgaben und Verantwortlichkeiten Führungsebene
3.4.3	GmbH – Geschäftsordnung
3.4.4	D&O-Versicherung
3.4.5	Handlungsvollmacht
3.4.6	Prokura
3.4.7	Beirat

3.5	Nachfolgeregelungen	
3.5.1	Personelle Überlegungen	
3.5.2	Gesellschaftsrechtliche Überlegungen	
3.6	Unternehmensbewertung	
3.6.1	Substanzwertverfahren	
3.6.2	Ertragswertmethode	
3.6.3	Beispielberechnung	
3.7	Unternehmensleitbild	
3.7.1	Ziele eines Leitbilds	
3.7.2	Auswirkungen des Leitbilds	
3.7.3	Bestandteile des Leitbilds	
3.7.4	Checkliste zu den Leitbildinhalten	
3.8	Öffentlichkeitsarbeit und Marketing	
3.8.1	Homepage	
3.8.2	Verbände und Gremien	
3.8.3	Pressearbeit	
3.8.4	Kundeninformationen	
3.8.5	Vorträge und Messen	
3.9	Workflows und Vorlagen	
3.9.1	Workflows für Debitorenrechnungen	
3.9.2	Workflow für Rechnungen nach HOAI/AHO	
3.9.3	Workflow für Rechnungen nach Zahlungsplan	
3.9.4	Workflow für Rechnungen nach Aufwand	
3.9.5	Workflow Subunternehmerrechnungen	
4	Personalmanagement	
4.1	Verantwortungsstruktur	
4.2	Mitarbeiterakquisition	
4.2.1	Hochschulen	
4.2.2	Eigenes Unternehmen	
4.2.3	Plattformen	1
4.2.4	Employer Branding	
4.2.5	Checkliste für neue Mitarbeiter	1

4.3	Jahresgespräche	10
4.3.1	Zweck und Themen	10
4.3.2	Vorbereitung	10
4.3.3	Ablauf des Mitarbeiter-Jahresgesprächs	10
4.4	Zielvereinbarungen	10
4.4.1	Zielvereinbarung für Geschäftsführer	1
4.4.2	Zielvereinbarung für Führungsebene	1
4.4.3	Zielvereinbarung »Aufbau neues Geschäftsfeld«	1
4.4.4	Zielvereinbarung »Aufbau und Leitung Projektbüro«	1
4.5	Karrierepläne	1
4.6	Personalentwicklung	1
4.6.1	Methodisches Vorgehen bei der Personalentwicklung	
4.6.2	Gegenüberstellung	
	Eigeneinschätzung – Fremdeinschätzung	1.
4.7	Mitarbeitermotivation	1.
4.8	Gehaltsstrukturen	1.
4.8.1	Durchschnittliche Gehaltsgrößen	1.
4.8.2	Gehaltsaufstellung eines Mitarbeiters	
4.8.3	Betriebliche Altersversorgung (bAV)	1
4.9	Prämienmodelle	1
4.9.1	Voraussetzungen im Unternehmen	1
4.9.2	Festlegung der Personal-Sollstruktur	1
4.9.3	Festlegung der Qualifizierungsstufen und Gewinnverteilung	
4.9.4	Prämienbeispiel nach Qualifizierungsstufen	
4.9.5	Entwicklung eines Rankingsystems zur Prämienermittlung	
4.9.6	Rechenmodell/Rankingsystem zur Prämienermittlung	1

5	Strategisches Management	
5.1	SWOT-Analyse	
5.1.1	Umweltanalyse und -prognose	
5.1.2	Unternehmensanalyse	
5.2	Markt – Unternehmen	
5.2.1	Rivalität unter den vorhandenen Wettbewerbern	
5.2.2	Bedrohung durch neue Wettbewerber	
5.2.3	Verhandlungsstärke der Kunden	
5.2.4	Verhandlungsstärke der Lieferanten	
5.2.5	Druck durch Substitutionsprodukte	
5.3	Businessplan	
5.4	Portfolio-Analyse	
5.4.1	Ziele der Portfolio-Analyse	
5.4.2	Systematisches Vorgehen bei der Portfolio-Analyse	
5.4.3	Marktattraktivitäts-Wettbewerbsstärke-Matrix	
5.5	Strategieentwicklung	
5.5.1	Arten von Strategien	
5.5.2	Produkt-Markt-Matrix	
5.6	Strategieimplementierung	<del></del>
5.7	Strategische Kontrolle	
5.7.1	Kontrolltechniken	
5.7.2	Kontrollbereiche	
5.7.3	Durchführung der Kontrolle	
6	Ausblick	
Litera	turverzeichnis	
	dungsverzeichnis	
	wortverzeichnis	
Autor		