

**Sanierungen**

- Bauen im Bestand
- Sanierung/ Um- /Ausbau von Gebäuden
- Denkmalpflege
- energiesparende Altbausanierung

**Sachverständige/Gutachter**

- Sachverständigentätigkeit für Schall-, Wärme-, Brandschutz
- Andere Bausachverständigentätigkeiten
- Bewertung von Grundstücken und Gebäudeschäden u.a.

**Projekt- /Baustellenmanagement**

- Baumanagement
- Projektsteuerung
- Bedarfsplanung
- Projektentwicklung
- Generalplanung /Komplettangebote
- Koordination nach Baustellenverordnung

**Facility-Management**

**Immobilienmanagement**

**Objektüberwachung**

**Gebäudemanagement**

**Energieberatung/ Ökologie/ Umwelt**

- Klimatechnik
- Maßnahmen zur Energieeinsparung
- ökologisches Bauen
- Baustoffberatung
- Unwettersicheres (Um)Bauen

**Stadtmarketing**

- Regionalmarketing
- Dorfentwicklung

**Gebäude/ Bestandsverwaltung**

- Hausverwaltung

**Architektinnen und Architekten:  
erweitertes Berufsfeld**

**Architektenberatung/ -Schulung**

- Wettbewerbsberatung
- Büro-/Datenmanagement

**Bauträger-/ Bauherrenberatung**

- Haus-TÜV
- Consulting für Hausbesitzer
- Vermögensberatung Bau
- kostengünstiges Bauen
- altersgerechtes Bauen/ Wohnen

**Überstaatliche Tätigkeiten**

**Arbeitsicherheit/ Brandschutz**

- Sicherheits- und Fluchtwegforschung

**Auditierung/ Zertifizierung**

**Andere, z.B.**

- Franchising
- Innenausbau von Flugzeugen/Yachten
- Lichtplanung
- Visualisierung
- Transport u. Logistik
- Systemtechnik

## Erfolgsfaktoren

### Informationen zur Marktbehauptung für Architektinnen und Architekten

<b>Inhaltsverzeichnis</b>		<b>Seiten</b>
1	Architektinnen und Architekten: Veränderungen im Berufsbild	5
2	Woher stammen die Aufträge?	6
3	Erfolgsfaktoren	6
3.1	Spezialisierung	6
3.2	Kooperation	7
3.2.1	Konzentration/Bürogrößen	7
3.2.2	Kooperation als Weg in die Zukunft	7
3.3	Persönliche Erfolgsfaktoren	10
3.4	Der Businessplan	12
3.5	Benchmarking	14
3.6	Fragen zum Marketing	16
4	Spezifische Risiken	20
5	Merkmale mittelgroßer erfolgreicher Ingenieurbüros	22
6	Informationen zur Situation am Arbeitsmarkt	22
7	Anhang: Zahlenbilder zur Architektenschaft	24

## Erfolgsfaktoren

### Informationen zur Marktbehauptung für Architektinnen und Architekten

#### 1 Architektinnen und Architekten: Veränderungen im Berufsbild<sup>1</sup>

Als allgemeine Entwicklungen im Arbeitsfeld von Architekten und Stadtplanern werden festgestellt:

- Veränderungen durch technologische Entwicklungen, aber auch durch gewandelte gesellschaftliche Wertvorstellungen;
- Neuerungen in der Organisation und dem Ablauf des Entstehungs- und Produktionsprozesses von Stadt und Gebäuden;
- Veränderungen der wirtschaftlichen und rechtlichen Rahmenbedingungen, des Wettbewerbs, der Normung, der Haftung, der Baugesetzgebung sowie der Rechtsprechung;
- nachhaltig geschrumpftes Bauvolumen, konstante oder fallende Baupreise und damit sinkende Honorare;
- Kompensation von Produktivitätsfortschritten durch Anhebung von Planungsstandards und zusätzliche Anforderungen;
- die Entwicklung zur Generalplanung;
- die zunehmende Erfordernis unternehmerischen Handelns in den Architekturbüros;
- der Einsatz neuer Finanzierungsformen wie PPP;
- die Internationalisierung der Planung, die Öffnung der Märkte;
- „Basel II“ und seine Auswirkungen.

Hinzu kommt die wachsende Komplexität

- der Planung durch Generalisierung und Spezialisierung sowie
- der Aufgaben, etwa durch steigenden Beratungsbedarf unterschiedlichster Art.

Eine wichtige Folge ist die Entstehung neuer Berufsfelder außerhalb der HOAI. Informationen für freiwillig oder unfreiwillig mit der Selbstständigkeit befasste Berufsangehörige in den Fächern Architektur, Innenarchitektur, Landschaftsarchitektur und Stadtplanung sollten mit Daten über den Arbeitsmarkt beginnen. Da die Lage dort

---

<sup>1</sup> Vgl. Bund Deutscher Architekten BDA (Hrsg.) (2006): Handbuch 2006, Architektur Verlag Nord, S. 38 f

allgemein bekannt ist, haben wir darauf verzichtet und diese Zahlenbilder in den Anhang gestellt. Gehen wir also direkt in die Berufsausübung.

Zunächst ist festzustellen, dass sich die Nachfrage in der Unterscheidung nach Rechtspersönlichkeiten verändert. Der Rückgang der privaten Nachfrage wird wenig überraschen. Gleiches gilt für den Zuwachs in den großen Strukturen der Generalüber- und unternehmer.

## 2 Woher stammen die Aufträge ?

Ergebnisse einer Architektenkammer-Befragung

AK Nordrhein-Westfalen – Strukturuntersuchung (Befragung der freischaffenden Mitglieder) Oktober 2002: Verteilung der Aufträge nach Auftraggebern		
	1998	2002
Privatpersonen	48,6 %	46,2 %
Private Gesellschaften	25,7 %	18,9 %
Öffentliche Auftraggeber	10,3 %	10,7 %
Projektentwickler/Generalunternehmer/ Bauunternehmer	3,4 %	10,3 %
Sonstige Unternehmen/Institutionen		6,6 %
Kirchen	6,9 %	4,1 %
Mitglieder der AK NW	4,5 %	2,4 %
Ingenieure	0,6 %	0,8 %

Tabellen wie diese sind einfach zu lesen. Dies könnte etwa so aussehen: Mit einer Standarddienstleistung brauche ich in den Markt für Privatpersonen erst gar nicht einzusteigen. Dieses Segment ist übersättigt und die Nachfrage geht zurück. Vergleichbares gilt für die anderen Kategorien und Daten. Doch kommen wir nun zu einem weiteren Kriterium der möglichen Gestaltung der Berufstätigkeit.

## 3 Erfolgsfaktoren

### 3.1 Spezialisierung

Spezialisierung bei den freischaffenden Mitgliedern der AK Nordrhein-Westfalen				
	1998		2002	
Spezialisierung ja	22,0 %		36,9 %	
Spezialisierung nein	78,0 %		63,1 %	
Spezialisierung 2002, wenn ja				
Sozialbauten	17,9 %	Öffentliche Bauten	6,9 %	
Wohnbauten	49,9 %	Gewerbliche Bauten	7,5 %	
Verwaltungsbauten	25,6 %	Sanierung, Restaurierung, Umbauten	15,8 %	
Industriebauten	23,9 %	Kirchenbau	2,8 %	
Städtebau	9,7 %	Sonstiges	10,2 %	
Beratende Tätigkeiten	5,5 %			
Aufgrund der Möglichkeit zu Mehrfachnennungen addieren sich die Werte nicht zu 100%				

Quelle: AK Nordrhein-Westfalen, Strukturuntersuchung (Befragung der freischaffenden Mitglieder) Oktober 2002

Sie sehen, die Spezialisierung ist ein Weg, um in diesem Berufsfeld zu überleben. Wenn Sie nun das Prinzip der Spezialisierung mit der Veränderung bei der Nachfrage kombinieren, sind Sie in der aus der Marktbeobachtung abgeleiteten Entwicklung von Vorgaben für die eigene Planung schon ein Stück weiter.

## 3.2 Kooperation

### 3.2.1 Konzentration/Bürogrößen

Büros Inhaber + Mitar- beiter	Mitglieder von Architektenkammern		
	Anzahl	in %	kumuliert
1	9.239	34,08 %	34,08 %
2-4	13.097	48,31 %	82,40 %
5-9	3.758	13,86 %	96,26 %
10-19	812	3,00 %	99,25 %
20-49	180	0,66 %	99,92 %
50-99	19	0,07 %	99,99 %
100-199	1	0,004 %	99,993 %
200-499	1	0,004 %	99,996 %
500-999	1	0,004 %	100,00 %
über 999	0	0,000 %	100,00 %
	27.108	100,000 %	

Quelle: Statusbericht 2000plus Architekten/Ingenieure, S. 6-23: Arbeitsstättenzählung 1987, zitiert nach IFB, Lage der freischaffenden Architekten 1999, S. 35; eine neuere Erhebung ist nicht vorhanden.

### 3.2.2 Kooperation als Weg in die Zukunft

Zusammenschlüsse etwa zu Netzwerken oder Projektgruppen (z.B. SNAG, Anonyme Architekten, Urban Catalysts oder die Initiative L21) haben sich als Ansätze für „überlebensfähige“ neue Architekturbüros erwiesen. Die zunehmende Bedeutung freier projektbezogener Mitarbeit in Architekten-Netzwerken ist ebenfalls eine wichtige Entwicklung im Arbeitsmarkt für Planerinnen und Planer. Über unmittelbar betriebswirtschaftliche Intentionen hinaus werden dabei auch folgende Ziele verfolgt:

- auf städtebauliche Entwicklungen aufmerksam machen,
- auf die eigene Tätigkeit hinweisen,
- Diskussionen über Architektur auszulösen,
- Kontakt innerhalb der jungen Architekten-Szene aufbauen,
- auf die akute Leerstandsproblematik aufmerksam machen oder
- einen Beitrag zur Neustrukturierung leisten.

Ein zentraler Aspekt der optimierten Gestaltung der Niederlassung ist die Wahl der Gesellschafts- bzw. der Kooperationsform. Dabei ist vor allem zu fragen, inwieweit in der Kooperation und einer entsprechenden Wahl der Rechtsform Wege zur Erhöhung der Wirtschaftlichkeit begründet sind. In diesem Zusammenhang sind auch Erforder-

nisse und Möglichkeiten der Marktanpassung hervorzuheben. Darüber hinaus ist zu berücksichtigen, wie aus herkömmlichen und neueren Formen der Zusammenarbeit konkrete Handlungsalternativen wie etwa Flexibilisierungen der Arbeitszeiten entwickelt werden können.

Es ist sehr wichtig zu wissen, dass das deutsche Gesellschaftsrecht variable Möglichkeiten der Gestaltung von Kooperationen bietet. Sie als Architektinnen und Architekten kennen die ARGE als Gesellschaft auf Zeit mit hoher rechtlicher Bindung. Vergleichbares können Sie auch gemeinsam mit anderen Berufsangehörigen oder auch interprofessionell gestalten und dabei gleichzeitig Einzelunternehmer bleiben. Selbstverständlich können Sie auch Bürogemeinschaften bilden, jedoch ist hier große Vorsicht geboten vor einer unfreiwillig gegründeten Gesellschaft bürgerlichen Rechts!

Bedenken wir, dass mittelständische Architekturbüros (und Ingenieurbüros) überwiegend in kleinen, flexiblen Einheiten ohne umfassende Entscheidungsstrukturen arbeiten, aber mit klaren personellen Verantwortlichkeiten. Gleichzeitig wird die Dienstleistung aus einer Hand immer mehr gefragt. Um gut in den Markt zu kommen, sollten Sie für beide Gestaltungsformen ihrer Tätigkeit offen sein.

Grundsätzlich werden in den Kooperation folgende Vorteile gesehen: Durch Bündelung und funktionale Verschränkung sind spezialisierte intra- und interprofessionelle Beratungs- und Planungstätigkeiten in breitem Angebot möglich. Die Kooperation mit Kolleginnen und Kollegen oder auch mit Freiberuflern bzw. Gewerbetreibenden aus angrenzenden Berufsgruppen dient der Marktbehauptung und Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit und ist damit vielfach eine Frage der Existenzsicherung. Die effektivere und effizientere Nutzung personeller und materieller Ressourcen des Büros führt zu einer Kostenreduktion (Personalkosten, Raumkosten, etc.), zum einen auf Grund der Lastenverteilung, zum anderen erleichtert die breitere Kapitalbasis kostenintensivere Investitionen.

Eine Befragung von Banken durch das Institut für Freie Berufe erbrachte ein ähnliches Meinungsbild. Als Vorteile wurden hier angegeben: günstigere Kostenstruktur und Synergieeffekte, Risikoverteilung, Bündelung von Kompetenz, Möglichkeit der Spezialisierung, Verbesserung der Investitionslage, gegenseitige Vertretung der Freiberufler, stärkere Auslastung von technischer Ausstattung, Erfahrungsaustausch zwischen den selbstständigen Freiberuflern oder auch Optimierung der Angebotsbreite und -tiefe.

Bedenken Sie bitte, dass gerade Spezialisierung die Notwendigkeit von Kooperationen fördert. Dies ist auch damit zu begründen, dass die wachsende Nachfrage nach Dienstleistungen aus einer Hand sowohl Spezialisierung als auch Kooperation erfordern.

Hier erhalten Sie Adressen zu unterschiedlichen Kooperationsbörsen. Neben dem Angebot von Architektenkammer kann man auch hier fündig werden:

Franchising	Venture Capital	Kooperationsbörsen	Unternehmensnachfolge und Beteiligungen	Sonstiges
<a href="http://www.idex.de/html/az_stichworte.html">www.idex.de/html/az_stichworte.html</a>	<a href="http://www.bvk-ev.de/">http://www.bvk-ev.de/</a>	<a href="http://www.kooperationsboerse.ihk.de/">www.kooperationsboerse.ihk.de/</a>	<a href="http://www.unternehmensmarkt.de">www.unternehmensmarkt.de</a>	<a href="http://www.existenzgruenderdienst.de">www.existenzgruenderdienst.de</a>
<a href="http://www.franchise-net.de">www.franchise-net.de</a>	<a href="http://www.aafortuna.de">www.aafortuna.de</a>		<a href="http://www.exchange.de">www.exchange.de</a>	<a href="http://www.gruendernetzwerk.de">www.gruendernetzwerk.de</a>
<a href="http://www.franchising-und-cooperation.de">www.franchising-und-cooperation.de</a>	<a href="http://www.venturecapital.de/">http://www.venturecapital.de/</a>		<a href="http://www.mipz.de">www.mipz.de</a>	<a href="http://www.skol.de/marktplatz/branchen/suche/">www.skol.de/marktplatz/branchen/suche/</a>
<a href="http://www.dfi-online.de/">www.dfi-online.de/</a>	<a href="http://www.win-nrw.de/">www.win-nrw.de/</a>	<a href="http://www.bju.de">www.bju.de</a>	<a href="http://www.investitionsbank.de">www.investitionsbank.de</a>	<a href="http://www.gruenderstadt.de">www.gruenderstadt.de</a>
<a href="http://www.franchiseportal.de/">www.franchiseportal.de/</a>	<a href="http://www.businessangels.de/">www.businessangels.de/</a>		<a href="http://www.existenzgruendernetzwerk.de">www.existenzgruendernetzwerk.de</a>	<a href="http://www.exzet.de">www.exzet.de</a>
<a href="http://www.gruenderservice.de/Franchising/franchising.html">www.gruenderservice.de/Franchising/franchising.html</a>	<a href="http://www.n-b-a.de">www.n-b-a.de</a>	<a href="http://www.tecworld.de">www.tecworld.de</a>	<a href="http://www.tbgbonn.de/">www.tbgbonn.de/</a>	<a href="http://www.n-u-k.de">www.n-u-k.de</a>
<a href="http://www.handwerk.com/rubriken/management/franchising/">www.handwerk.com/rubriken/management/franchising/</a>	<a href="http://www.akademie.de/business/links/finanzrechnungsweisen/risikokapital/index">www.akademie.de/business/links/finanzrechnungsweisen/risikokapital/index</a>		<a href="http://www.change-online.de">www.change-online.de</a>	<a href="http://www.dta.de/dtaportal/gruenderzentrum">www.dta.de/dtaportal/gruenderzentrum</a>
<a href="http://www.netzeitung.de/arbeitsundberuf/franchising/">www.netzeitung.de/arbeitsundberuf/franchising/</a>	<a href="http://www.venturecapitalforum.de">www.venturecapitalforum.de</a>		<a href="http://www.gecon.de/online/dienste.html">www.gecon.de/online/dienste.html</a>	<a href="http://www.forumkiedrich.de/">www.forumkiedrich.de/</a>
<a href="http://www.franchise.de/">www.franchise.de/</a>	<a href="http://www.3i.com">www.3i.com</a>	<a href="http://www.kooperationswissen.de/">www.kooperationswissen.de/</a>	<a href="http://www.genios.de">www.genios.de</a>	<a href="http://www.branchenbuch.com">www.branchenbuch.com</a>
<a href="http://www.franchising-network.de/">www.franchising-network.de/</a>	<a href="http://www.3i-germany.de">www.3i-germany.de</a>		<a href="http://www.digijob.de/spezial/unternehmensnachfolge">www.digijob.de/spezial/unternehmensnachfolge</a>	<a href="http://www.teleauskunft.de">www.teleauskunft.de</a>
	<a href="http://www.actienbank.ch">www.actienbank.ch</a>		<a href="http://www.vr-westfalen.de">www.vr-westfalen.de</a>	<a href="http://www.datev.de">www.datev.de</a>
	<a href="http://www.aimgroup.com">www.aimgroup.com</a>			<a href="http://www.gbi.de/">www.gbi.de/</a>
	<a href="http://www.alta-berkeley.com">www.alta-berkeley.com</a>			<a href="http://www.wtunet.de/berat/ibroker">www.wtunet.de/berat/ibroker</a>
	<a href="http://www.apax.com">www.apax.com</a>			<a href="http://www.gruenderleitfaden.de">www.gruenderleitfaden.de</a>
	<a href="http://www.argos-soditic.com">www.argos-soditic.com</a>			<a href="http://www.klipp-und-klar.de/gruender/">www.klipp-und-klar.de/gruender/</a>
	<a href="http://www.atlasventure.com">www.atlasventure.com</a>			<a href="http://www.gruendungskatalog.de/">www.gruendungskatalog.de/</a>

### 3.3 Persönliche Erfolgsfaktoren

Neben Berufserfahrung und Referenzen sind im Wettbewerb auf dem Arbeitsmarkt vor allem von Bedeutung:

- Nachweis von Praktika in Architekturbüros und auf Baustellen,
- Wissen in Materialkunde, Fachkenntnisse im konstruktiv-technischen und baubetrieblichen Bereich, in bauorganisatorischen Grundlagen,
- Kenntnisse in Abrechnungsmodalitäten,
- Querschnittswissen oder Spezialwissen, z.B. Baurecht oder BWL,
- Ausschreibungskennnisse und Wissen in der technischen Dokumentation,
- gute EDV- und CAD-Kenntnisse sowie
- Fremdsprachen, vor allem Englisch.

Erfahrungsgemäß sind unternehmerische Kenntnisse gerade auch in hochqualifizierten Berufen unter Gründern und Selbstständigen oft unzureichend.

"Soft Skills" - soziale oder emotionale Kompetenzen werden im modernen Berufsleben immer gefragter. Für Architektinnen und Architekten sind vor allem gefragt Teamfähigkeit, Kommunikationsfähigkeit, Kontaktfreudigkeit, aber auch

- Verhandlungsgeschick im Umgang mit Handwerkern, Firmen und Bauherren,
- Organisationstalent,
- Leistungserfahrung, Belastbarkeit und Mobilität, aber auch
- ein stringenter Werdegang.

Durch eine selbstkritische Analyse lassen sich die eigenen sozialen Kompetenzen oder die emotionalen Kompetenzen, also die persönlichen Soft Skills, bestimmen. Wichtig ist, die eigenen Stärken zu kennen und an den erkannten Schwächen beständig zu arbeiten. Auch als selbstverständlich angesehene Eigenschaften wie "schnell lernen können", "gut zuhören können", "schnell reagieren können" oder "gut organisieren können" sind als Soft Skills entwicklungsfähig.

Soft Skills: Übersicht	
Soft Skill 1: Kreativität	Eigene Ideen und Strategien werden erwartet. Ungewöhnliche, innovative Denkmuster helfen aus scheinbar ausweglosen Situationen.
Soft Skill 2: Flexibilität	Flexibilität kann ständiges Umdenken und die Bereitschaft zum Lernen bedeuten. Ebenso wird damit Mobilität umschrieben: Wochenendarbeit oder Überstunden bzw. Wohnortwechsel oder Arbeitsreisen.
Soft Skill 3: Konzentration	Wichtig ist, sich immer nur auf eine Aufgabe zu konzentrieren und Ablenkungen möglichst zu vermeiden. Nach ca. einer Arbeitsstunde sollte jedoch eine kleine Pause von ca. 5 - 10 Minuten eingelegt werden.

Soft Skill 4: Organisation	Ordnung und Selbstverwaltung ist lernbar: Aufgaben nach Prioritäten listen. Nebensächliches sollte sofort oder in Arbeitstiefs erledigt werden, Wichtiges sollte rechtzeitig und in der dafür notwendigen Zeit bzw. Ruhe erledigt werden.
Soft Skill 5: Disziplin	"Selbstdisziplin ist die Fähigkeit, den eigenen Willen, die Gedanken und das Verhalten zu kontrollieren." (Motivationstrainer Jörg Löhr)
Soft Skill 6: Mut	Angst hemmt und behindert. Wer dies erkennt, wird die eigenen Ängste zwar nicht endgültig vertreiben können, sie jedoch als anregende Spannung empfinden. Mut erlaubt, Neuerung anzunehmen und Risiken einzugehen.
Soft Skill 7: Motivation	Auch unattraktive, komplizierte oder langwierige Arbeiten müssen erledigt werden. Dieses Soft Skill lässt sich trainieren: einfach anfangen, durchziehen und sich auf das "erledigt" freuen.
Soft Skill 8: Enthusiasmus	Wer Begeisterung für seine Arbeit empfindet, wird stets genug Ausdauer haben, um weniger reizvolle Projekte zu erledigen.
Soft Skill 9: Optimismus	Wer sein Ideal stets vor Augen hat, dem werden auch die kleinsten Gelegenheiten nicht entgehen, um dem Ziel näher zu kommen. Mit Optimismus, Kreativität und Energie gelingt dies noch schneller.
Soft Skill 10: Selbstvertrauen	Klare Wunschvorstellungen und der Glaube an die eigenen "Skills" sind eine Grundvoraussetzung für die erfolgreiche Karriere.
Soft Skill 11: Teamgeist	In einem Team zu arbeiten bedeutet zum Einen, sich in eine Gruppe integrieren zu können, zum Anderen kann es auch notwendig sein, als Leader aufzutreten.
Soft Skill 12: Kommunikation	Wichtig ist, sich verständlich auszudrücken und die Wortwahl der Situation angemessen zu wählen. Anderen zuzuhören, sie ausreden zu lassen und auf ihre Aussage einzugehen, ggf. Rückfragen zu stellen.
Soft Skill 13: Humor	Humor verbindet und schafft ein positives Arbeitsklima. Witze sollten jedoch niemals verletzend sein

Es gibt zahlreiche Tests, die Ihnen helfen, Ihre Person in Bezug auf die Selbstständigkeit auf den Prüfstand zu stellen. Solche Tests finden Sie auch kostenlos im Internet, z.B.

- <http://www.existenzgruendung-in-coburg.de/existenz.asp?iid=37>
- <http://www.bmwi.de/Navigation/Service/bestellservice,did=2330.html>

Zu den persönlichen Erfolgsfaktoren zählen auch Kenntnisse und Erfahrungen

- in Zeitmanagement und Projektmanagement sowie
- in Arbeitstechniken.

Sehen wir uns nun die „gesammelten“ Erfolgsfaktoren im Überblick an:

### Erfolgsfaktoren im Überblick

- Spezialisierung und Kooperation können einen Wettbewerbsvorteil bringen. Das wird Sie kaum sonderlich überraschen. Wichtig ist dabei nicht das Prinzip, sondern das, was man Alleinstellungsmerkmal nennt und ihre Dienstleistung in eine Nische bringt.
- Dazu kommen persönliche Erfolgsfaktoren.
- Große Vorteile bietet darüber hinaus ein Businessplan. Bevor wir uns dieses Instrument der Gründungshilfe näher ansehen, betrachten wir noch weitere Erfolgsfaktoren:
- Benchmarking ist ein bewährtes Instrument zur besseren Positionierung im Markt.
- Informations- und Kommunikationstechnologien sind unverzichtbare Erfolgsfaktoren für die Bauwirtschaft.
- Professionelles Marketing gewinnt bei zunehmendem Wettbewerb von Architekturbüros immer mehr an Bedeutung.

### 3.4 Der Businessplan

Spezialisierung, Kooperation und persönliche Erfolgsfaktoren haben wir uns schon näher angesehen. Kommen wir nun zum Businessplan und sehen wir uns vor allem die Gründe an, die für dieses Instrument sprechen:

Der Businessplan oder Geschäftsplan ist die erste Selbstdarstellung des Unternehmens. Er ist die Grundlage für das Gelingen der Gründung. Sie stellen dar, wie Sie sich die Realisierung Ihrer Selbstständigkeit vorstellen.

Mit dem Businessplan zeigen Sie auch nach außen, dass Ihr Vorhaben schlüssig und erfolgversprechend ist. Sie entwickeln den Businessplan zunächst und vor allem aber nicht für eine Sparkasse, Bank oder Agentur für Arbeit, sondern für sich selbst.

Der Businessplan zeigt vor allem die Chancen und Risiken der Gründung auf. Mit der Sorgfalt und Wirklichkeitsnähe der Darstellungen wird die Einschätzung der Perspektiven verbessert. Durch die Ausarbeitung des Businessplans zeigen Sie Ihre Fähigkeit, die Komplexität der Situation zu erfassen und zu bewältigen. Dies kann durch finanzielle Förderungen honoriert werden.

Auch bei der Bewältigung von Problemen kann der Businessplan eine Hilfe sein. So zeigen Sie mit Ihrem Marketingplan auf, wie Sie reagieren können, wenn die Nachfrage nicht hinreichend erschlossen wird. Damit haben Sie auch ein Instrumentarium, die Marktfähigkeit Ihrer Dienstleistung realistischer einschätzen zu können.

Der Businessplan verändert sich mit der Entwicklung Ihrer Selbstständigkeit, er ist also ein ständiger Begleiter über die Gründungsphase hinaus. Wenn Sie etwa Ihr Dienstleistungsangebot erweitern, sollte der Businessplan mitwachsen.

Tipps für Ihren Businessplan:

- geben Sie der Darstellung eine klare und eindeutige Struktur,

- schildern Sie Ihre Idee wirklichkeitsgetreu und möglichst objektiv,
- stellen Sie die Idee verständlich dar,
- belegen Sie Einschätzungen mit Daten, die aber relevant sein müssen,
- Angaben zu Umsatz, Kosten usw. sollten realistisch und zurückhaltend sein,
- technische Details gehören – falls erforderlich – in einen Anhang,
- nutzen Sie Planungshilfen,
- lassen sie sich beraten,
- informieren Sie sich frühzeitig über Fördermöglichkeiten und
- geben Sie den Businessplan nur Vertrauenspersonen.

Der Businessplan	
1 Management Summary	
2 Unternehmen	2.1 Gründerperson(en)/ Lebenslauf 2.2 Rechtsform 2.3 Organisation 2.4 Personalplanung
3 Markt, Wettbewerb und Zielgruppe	3.1 Abgrenzung des relevanten Marktes 3.2 Wettbewerbsstruktur 3.2.1 Marktvolumen und -prognose 3.2.2 Konkurrenzanalyse 3.3 Zielgruppe
4 SWOT-Analyse	4.1 Stärken und Schwächen 4.2 Chancen und Risiken
5 Strategische Planung	
6 Marketing- und Vertriebsplanung	Dienstleistungspolitik Kontrahierungspolitik Distributionspolitik Kommunikationspolitik
7 Finanzplanung	7.1 Vermögen und Investitionen 7.2 Kapital 7.2.1 Eigenkapital 7.2.2 Fremdkapital 7.3 Finanzen 7.3.1 Einnahmen 7.3.2 Ausgaben Auswertungen 7.4.1 Ergebnis- und Liquiditätsvorschau 7.4.2 Kapital- und Finanzierungsbedarf 7.4.3 Rentabilitätsvorschau
8 Prognose	

Lassen Sie sich von Fachbegriffen nicht irritieren. "Management Summary" etwa ist nichts anderes als ein Trendbericht.

Anleitungen für Businesspläne finden Sie im Internet, z.B.

- <http://www.bmwi.de/BMWi/Navigation/Service/bestellservice,did=2464,render=renderPrint.html>
- [http://www.kfw-mittelstands-bank.de/DE\\_Home/Gruenderzentrum/Planungsphase/Businessplan/Gestaltungstipps.jsp](http://www.kfw-mittelstands-bank.de/DE_Home/Gruenderzentrum/Planungsphase/Businessplan/Gestaltungstipps.jsp)

### 3.5 Benchmarking

Wenn man sich im Markt etablieren will, hat es sich bewährt, sich am Erfolg anderer zu orientieren. Der oberste Grundsatz von Benchmarking ist daher:

"LERNEN VON DEN BESTEN"!

Benchmarking bedeutet, Prozesse, Dienstleistungen, Strategien, Strukturen, Aktivitäten, Kulturen etc. mit den besten Unternehmen zu vergleichen und von diesen zu lernen, indem "Best Practices" identifiziert, auf Ihre eigenen Belange angepasst und umgesetzt werden. Eines der wichtigsten Prinzipien hierbei ist es, Benchmarking zu einem ständigen Prozess in Ihrem Unternehmen zu etablieren, um damit langfristig und in allen Bereichen Verbesserungen zu erzielen und sich im Wettbewerb behaupten zu können.

Benchmarking ist kein "Allheilmittel", das bei einmaliger Anwendung alle Ihre Probleme lösen kann. Um mit Benchmarking langfristig erfolgreich sein zu können, ist es notwendig, dieses Konzept zu einer permanenten Einrichtung in Ihrem Unternehmen werden zu lassen. Das bedeutet, dass immer wieder von neuem Benchmarking-Projekte durchgeführt werden müssen. Dieser Wissensbaustein soll Ihnen bei der Planung und Durchführung eines solchen Benchmarking-Projektes helfen.

#### Die vier Stufen eines Benchmarking-Projektes

Ein solcher Phasenplan ist für die Durchführung eines Benchmarking-Projektes sehr wichtig. Im Folgenden werden wir Ihnen die typischen Phasen eines Benchmarking-Projektes vorstellen. Die Dauer der einzelnen Phasen, der Ressourcenbedarf und die Detailplanung variieren von Projekt zu Projekt.

- Stufe 1: Auswahl der Benchmarking-Objekte

Hierbei geht es darum, das eigene Unternehmen zu analysieren mit dem Ziel, die strategisch richtigen Objekte für das Benchmarking-Projekt auszuwählen. Sie identifizieren also die wichtigsten Problembereiche, die mittels eines Benchmarkings verbessert werden sollen. Hier stellt sich also die Frage "Was soll gebenchmarkt werden?"

- Stufe 2: Auswahl der Benchmarks

In dieser Phase suchen Sie einen oder mehrere Benchmarking-Partner, mit denen Sie sich vergleichen und von denen Sie lernen können. Hierbei können Sie sich mit Konkurrenzunternehmen messen, oder sich mit anderen Architekturbüros vergleichen, die in einem bestimmten Verfahren oder einer bestimmten Methode als führend gelten. Hier geht es also vor allem um die Frage "Mit wem vergleichen wir uns?"

- Stufe 3: Durchführung der Studie

Hier kommt es zum Vergleich zwischen den Benchmarkingpartnern. Es müssen die Leistungslücken identifiziert und die Ursachen für diese herausgefunden werden. Hier müssen also vor allem die Fragen "Wo liegen die Leistungslücken?" und "Warum bestehen sie?" gestellt werden.

- Stufe 4: Umsetzung der Ergebnisse

In dieser letzten Phase planen und realisieren Sie die Umsetzung der Maßnahmen, die aus den Ergebnissen der Studie abgeleitet wurden. Sie stellen sich also die Fragen "Was ist zu tun? Wie sind die gesteckten Ziele zu erreichen? Wie setzen wir die gewonnenen Erkenntnisse in unserem Büro um?" Sie führen also die Best-Practices der Benchmarkingpartner ein und kontrollieren die Ergebnisse. Danach können Sie ein neues Benchmarking-Projekt starten.

Quelle: <http://www.business-wissen.de/de/baustein/bs26/> aufgerufen am 07.11.2005

### 3.6 Fragen zum Marketing

Fragestellung
1. Die Person(en): Profil, Berufserfahrung, besondere Kenntnisse usw.
<p>2. Die Dienstleistung</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Welche Dienstleistung wollen Sie verkaufen?</li> <li>• Was halten Freunde und Bekannte von der Dienstleistung?</li> <li>• Welche Zusatznutzen hat Ihre Dienstleistung?</li> <li>• Wie sieht der Zeitplan für die Entwicklung Ihrer Dienstleistung aus?</li> <li>• Wie ist der Entwicklungsstand Ihrer Dienstleistung?</li> <li>• Wie stellen Sie Ihre Dienstleistung zur Verfügung?</li> <li>• Welche Voraussetzungen müssen bis zum Start noch erfüllt werden?</li> <li>• Wann kann die Dienstleistung vermarktet werden?</li> <li>• Genügt Ihre Dienstleistung den gesetzlichen Bestimmungen?</li> <li>• Welche Entwicklungsschritte sind für Ihre Dienstleistung notwendig?</li> </ul>
<p>3. Standort</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wo bieten Sie Ihre Leistung an?</li> <li>• Wie viel Fläche benötigen Sie?</li> <li>• Haben Sie sich schon für einen Standort entschieden? Falls ja warum?</li> <li>• Welche Vorteile hat der Standort?</li> <li>• Wie können Sie diese Vorteile optimal Nutzen?</li> <li>• Welche Nachteile hat der Standort?</li> <li>• Wie können Sie diese Nachteile ausgleichen?</li> <li>• Wie wird sich der Standort zukünftig entwickeln?</li> <li>• Existiert die Zielgruppe für Ihr Angebot an diesem Standort?</li> </ul>
<p>4. Konkurrenz</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wer sind Ihre Konkurrenten?</li> <li>• Welche Unternehmensdaten Ihrer Konkurrenz haben Sie?</li> <li>• Sind Ihre Konkurrenten zu schlagen?</li> <li>• Kennen Sie Ihren Vorsprung vor der Konkurrenz?</li> <li>• Sind Sie auf mögliche Reaktionen der Konkurrenz vorbereitet?</li> <li>• Können Sie die Schwächen Ihrer Konkurrenz nutzen?</li> <li>• Können Sie sich auf Dauer durch Zusatzleistungen von der Konkurrenz abheben?</li> <li>• Welche sind die grössten Stärken und Schwächen Ihrer Konkurrenten?</li> <li>• Was ist Ihr Wettbewerbsvorteil?</li> <li>• Wie wollen Sie ihn ausbauen bzw. verteidigen?</li> <li>• Welches Ist Ihr Wettbewerbsnachteil?</li> <li>• Wie können Sie diese Schwächen abbauen?</li> <li>• Wer gehört nicht zu Ihrer Konkurrenz und warum?</li> <li>• Wie ist die Branchenentwicklung?</li> <li>• Von welchen Einflussfaktoren hängt die Entwicklung der Branche ab?</li> </ul>
<p>5. Preisstrategie und Marketing</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Welche Preisstrategie verfolgen Sie und warum?</li> <li>• Mit welchen Werbemaßnahmen erreichen Sie Ihre Kunden am besten?</li> <li>• Wann und wie oft führen Sie Werbemaßnahmen durch?</li> <li>• Welchen Spielraum sollten Sie bei der Preisgestaltung einrechnen?</li> <li>• Können Sie durch Mehrdienste, Zusatznutzen, Ausnutzung einer Nische mit dem gleichen Preis wie Ihre Konkurrenz auf den Markt?</li> </ul>

<p>6. Umsatz und Profitabilität</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wie hoch ist der angestrebte Umsatz und wieso?</li> <li>• Wann erreichen Sie spätestens die Gewinnschwelle?</li> <li>• Wie hoch schätzen Sie den Gewinn für die nächsten drei Jahre?</li> <li>• Reicht das Kaufkraftvolumen Ihrer Zielgruppe aus, die von Ihnen gewünschten Umsätze zu erzielen?</li> </ul>
<p>7. Realisierungsaufwand</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Werden Sie den Vorbereitungs- und Gründungsaufwand bewältigen können?</li> <li>• Mit wem wollen Sie Ihr Unternehmen starten? Allein? Partner? Angestellte? Wer kommt in Frage? Wer ist zuverlässig?</li> <li>• Wie hoch müsste Ihr minimales, wie hoch Ihr maximales finanzielles Engagement sein?</li> <li>• Welche Mittel benötigen Sie von Fremdkapitalgebern?</li> <li>• Wie lange brauchen Sie bis der Kapitaleinsatz wieder erwirtschaftet ist?</li> <li>• Haben sie Reserven für Unvorhergesehenes eingeplant?</li> <li>• Wie hoch sind Ihre Fremdkapital- und Eigenkapitalanteile?</li> </ul>
<p>8. Prognose</p>

Quellen: BMWA - Gründerportal: [www.existenzgruender.de](http://www.existenzgruender.de)

IHK Hannover – Gründerportal: [www.hannover.ihk.de](http://www.hannover.ihk.de)

## Werbung: Architekten

### 1. Werbung allgemein, einschließlich Internet

Aufgrund des zunehmenden Existenzkampfes der Architekten wird der Ruf nach einer Aufhebung von Werbebeschränkungen immer lauter. Es gibt aber auch warnende Stimmen, nach deren Ansicht die Öffentlichkeit nicht an Details der Berufsleistung von Architekten interessiert ist. Die Zielgruppe über Werbung in Massenmedien zu erreichen ist schwierig, da das Selbstverständnis wie auch die Berufsrealität unterschiedlich sind, so dass eine einfache, medienwirksame Darstellung schwer möglich ist.

Eine bundeseinheitliche Regelung der Werbung durch Architekten existiert mangels einer Musterberufsordnung nicht. Das heißt, die Grenzen der zulässigen Werbung werden von den Architektenkammern der Länder immer noch unterschiedlich definiert. Jedoch lassen sich aufgrund der neuen Rechtsprechung des Bundesverfassungsgerichts allgemeine Tendenzen zur Liberalisierung erkennen. Die Werbegrundsätze der Architektenkammern unterscheiden sich jedoch nicht wesentlich voneinander. Hier ist eine Abgrenzung zwischen erlaubter Information und berufswidriger Werbung vorzunehmen. Nachfolgende Werbemöglichkeiten bestehen zum Beispiel nach der Architektenkammer Nordrhein-Westfalen:

- Generelle Werbung in allen Medien, Darstellung auf Fachmessen auch ohne einen bestimmten Anlass zulässig, wenn sie mit einem Werk des Architekten erfolgt und sachliche Informationen gibt. Sachliche Informationen sind: neue Anschrift, neue Telefonnummer, die Niederlassung sowie die Gründung einer Bürogemeinschaft oder einer Sozietät.
- Eintragungen in Verzeichnissen auch in hervorgehobenem Druck und Umrahmung. Z.B Eintragungen ins Adressbücher, Branchenverzeichnisse, elektronische Verzeichnisse usw...

- Die gezielte Bewerbung um einen Auftrag unter Beachtung des Kollegialitätsgrundsatzes.

Werbung im Internet ist grundsätzlich auch erlaubt. Die Vorgaben des Internetauftritts sind jedoch im Vergleich zu anderen Werbeträgern niedriger, da der potenzielle Kunde die Homepage von sich aus besucht und dadurch sich nicht durch „unerwünschte“ Informationen belästigt fühlen kann.

Beim Auftritt im Netz sind allerdings die besonderen gesetzlichen Vorgaben zu beachten. § 6 des TDG (Teledienstegesetz) schreibt Mindestangaben für Architektenhomepages vor. Demnach müssen zumindest folgende Informationen leicht zugänglich und ständig verfügbar sein:

Name und Anschrift der Architekten, die Telefon- und Fax-Nummer, die E-Mail-Adresse, Angaben über eine Eintragung im Handels-, Vereins- oder Partnerschaftsregister mit entsprechenden Registriernummern, Name der Kammer, welcher der Architekt angehört, die gesetzliche Berufsbezeichnung, Bezeichnung des Architektengesetzes sowie Berufsordnung und einen Hinweis, wie und wo diese zugänglich sind. Die Architekten, denen eine Umsatzsteueridentifikationsnummer nach § 27a Umsatzsteuergesetz zugeteilt wurde, müssen diese ebenfalls angeben.

Bei den Hinweisen der Architekten-Homepages handelt es sich nicht mehr um freiwillige Angaben. Soweit die nach § 6 TDG vorgeschriebene Informationen nicht, nicht richtig oder nicht vollständig verfügbar sind, kann dies nach § 12 TDG bis zu 50.000€ Geldbuße geahndet werden.

Unzulässig ist kommerzielle Fremdwerbung z. B. in Form von Einblendbannern, Werbeframes, Werbebuttons, insbesondere für Bauprodukte, auf der architekteneigenen Homepage. Dies wäre nicht mit den Grundsätzen der Berufsordnung vereinbar, da dadurch Zweifel an der Unabhängigkeit des freischaffenden Architekten entstehen könnten. Dasselbe gilt auch für die Verlinkung mit Homepages von Bauproduktenherstellern, -händlern und Bauunternehmern.

Wer auf seiner Homepage interaktive Bestandteile, wie zum Beispiel ein elektronisches Gästebuch oder Diskussionsforen (Chat-Rooms) einrichtet, ist für die dort verbreiteten Inhalte verantwortlich und muss gewährleisten können, dass diese Seiten nicht zur Umgehung der Werbegrundsätze genutzt werden. Daher müssen fragwürdige Gästebucheinträge oder Diskussionsbeiträge wie zum Beispiel unsachliche Anpreisungen des Homepageanbieters oder herabsetzende Äußerungen zu Kollegen sowie Beiträge die auf eine Produktwerbung hinauslaufen, unverzüglich entfernt werden.

Existenziell wichtig für Architekten sind Marketing und Öffentlichkeitsarbeit.

Dienstleister sind darauf angewiesen, da ihre Leistungen nicht objektiv zu qualifizieren sind. Dienstleister sind abhängig vom Vertrauen ihrer Klienten. Dies mit Werbung zu erreichen ist nicht möglich, so dass aufgrund wachsenden Konkurrenzdrucks ein Umdenken zu mehr Dienstleistungsfunktionen bzw. Klientenorientierung gefordert wird.

Hinsichtlich der Auswahl von Werbeaktionen sollte nicht reklamehaft vorgegangen werden, sondern vielmehr dezent und sachlich. Im Zweifelsfall empfiehlt es sich bei den zuständigen Kammern oder Interessenvertretungen Informationen einzuholen.

## 2. Zulässige und unzulässige Architektenwerbung, Urteile und andere Quellen

Zulässig	Unzulässig
<ul style="list-style-type: none"> <li>• sachliche und berufsbezogene Information</li> <li>• Hervorhebung des Namens und akademischen Grades in Fettdruck</li> <li>• Nennung des Namens im redaktionellen Teil von Presseorganen zur Wahrung des Urheberrechtes</li> <li>• individuelle Selbstdarstellung in eigenfinanzierten Verlagsbroschüren</li> <li>• Nennung von Tätigkeitsschwerpunkten</li> <li>• Selbstdarstellung in selbstfinanzierten Verlagsbroschüren</li> <li>• Hinweis auf Lage und Anschrift des Büros</li> <li>• Logo, auch farbige und grafische Gestaltung, sowie Wortmarken und Signets</li> <li>• Aufstellen eines Bau- und Büroschildes</li> <li>• sachliche Informationen im Internet vergleichbar mit einer Bürobroschüre</li> <li>• Ausstellung eigener Werke auf Messen und Ausstellungen</li> <li>• Beteiligung an einem Architektensuchservice</li> <li>• selbstfinanzierte Präsentation eigener Arbeiten zum Zweck der gezielten Bewerbung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• zu auffällige oder übertriebene Büroschilder</li> <li>• jede gestreute Massenwerbung</li> <li>• Werbegeschenke</li> <li>• individuelle Selbstdarstellung in fremdfinanzierten Verlagsbroschüren, sofern durch die Finanzierung Dritter die Unabhängigkeit beeinträchtigt werden könnte</li> <li>• Werbung des Architekten für Bauprodukte in Anzeigen und dergleichen</li> <li>• aufdringliches Anpreisen und öffentliches Anbieten von Architekturleistungen, Postwurfsendungen, öffentliches Auslegen von Faltblättern und Broschüren</li> <li>• Qualitätswerbung aufgrund eigener Einschätzung</li> <li>• Werbebroschüren, die von Firmen finanziert oder mitfinanziert werden</li> <li>• Bandenwerbung, Trikotwerbung (Anmerkung: Das BVerG hat durch ein Urteil vom 22.5.1996 (Apothekerurteil) festgelegt, dass keine Werbeträger (auch nicht Sportler) von vornherein geeignet sind, das Vertrauen der Öffentlichkeit in die berufliche Integrität eines Werbenden zu schmälern und daher auch Freiberuflern zugänglich sein sollte.</li> </ul>

Stand: Februar 2006 - Quellen:

Bayerische Architektenkammer (Hrsg.): Architekten-Homepage: Hinweise zur Werbung im Internet, in: [www.byak.de/service\\_berufsausuebung\\_internet.html](http://www.byak.de/service_berufsausuebung_internet.html) (12/2005)

Bundesverband der Freien Berufe (Hrsg.): Werbung: Sachliche Informationen sind erlaubt!, in: [www.freie-berufe.de/werbung\\_sachliche\\_informationen.163.0.html](http://www.freie-berufe.de/werbung_sachliche_informationen.163.0.html) aufgerufen am 06.12.2005

Bundesverband der Freien Berufe (Hrsg.): Der Auftritt im Internet, Architekt/innen in [http://www.freie-berufe.de/fileadmin/freie-berufe.de/pdf/Werbeflyer\\_2005.pdf](http://www.freie-berufe.de/fileadmin/freie-berufe.de/pdf/Werbeflyer_2005.pdf) (01/2005)

Gmeiner, Alois (1999): Werbung für freie Berufe endlich erlaubt. Landsberg/Lech: 1999

Wolff, Dietmar (2000): Neue Freiräume für Werbung. Bonn: 2000

Architektenkammer Nordrheinwestfalen: So dürfen Architekten werben, in: [www.aknw.de/mitglieder/rechtsprechung/aktuelle\\_urteile/duerfen-werben.htm](http://www.aknw.de/mitglieder/rechtsprechung/aktuelle_urteile/duerfen-werben.htm) aufgerufen am 01.02.2006

## 4 Spezifische Risiken

Andere Anforderungen machen da schon mehr Kopfzerbrechen. Dies gilt etwa für spezifische Risiken wie

- Beratungshaftung - Verpflichtung zum Abschluss einer Berufshaftpflichtversicherung; keine Garantie für ausreichende Deckung.
- Zahlungsverhalten / Zahlungsmoral der Auftraggeber: Ergebnisse verschiedener Architektenkammer-Befragungen

AK Thüringen, Konjunkturumfrage Januar 2002: Die Zahlungsmoral wurde von den Büros wie folgt eingeschätzt:				
	1998	1999	2000	2001
<b>gut</b>				
Öffent. Auftraggeber (Bund, Land)	41,1%	38,7%	52,0%	40,5%
Öffent. Auftraggeber (Kommunen, Landkreise)		50,2%	55,0%	41,7%
Private Auftraggeber	21,5%	29,5%	30,0%	28,4%
<b>befriedigend</b>				
Öffent. Auftraggeber (Bund, Land)	51,9%	47,6%	35,0%	33,3%
Öffent. Auftraggeber (Kommunen, Landkreise)		42,6%	38,0%	45,0%
Private Auftraggeber	52,5%	48,8%	44,0%	54,0%
<b>schlecht</b>				
Öffent. Auftraggeber (Bund, Land)	7,0%	13,7%	13,0%	26,2%
Öffent. Auftraggeber (Kommunen, Landkreise)		7,2%	7,0%	13,3%
Private Auftraggeber	26,0%	21,7%	26,0%	17,6%

aus : Branchenfocus\_Architekten\_neu2

Zahlungsverhalten in den letzten 6 Monaten		Öffentliche AG	Private AG
AK Sachsen-Anhalt, Konjunkturumfrage 2003	verbessert	3,65%	1,06%
	gleich	71,08%	67,02%
	verschlechtert	24,09%	31,91%

Quelle: Architektenkammer Sachsen-Anhalt

Zahlungsverhalten		Öffentliche AG	Private AG
AK Berlin, Konjunkturumfrage Frühjahr 2002	verbessert	4,2%	7,5%
	nicht verbessert	24,1%	52,5%
	verschlechtert	12,8%	30,7%
	keine Angaben	58,9%	9,3%

Quelle: Architektenkammer Berlin

Sie sehen, das Zahlungsverhalten ist ein Spiegelbild der Entwicklung in der Wirtschaft. Aber es gibt Möglichkeiten, hier vorzubeugen, auch wenn mancher Ratschlag in der Praxis nur schwer umzusetzen ist, weil oft die Gefahr besteht, (potenzielle) Auftraggeber zu vergraulen. Das Stichwort heißt hier: Forderungsmanagement. Die wichtigsten Faktoren für ein gutes Forderungsmanagement sind:

1. Informationssicherung vor Vertragsschluss
2. Risikominimierung bei Vertragsschluss
3. Korrekte Rechnungsstellung
4. Kommunikation mit Schuldern
5. Straffes und konsequentes Mahnwesen

Für den Erfolg eines Architekturbüros ist es wichtig, die Forderungen als wichtige und kritische Ansprüche zu behandeln.

### Bonität prüfen

Checken Sie Ihre Auftraggeber, besonders wenn Sie erhebliche Vorleistungen erbringen sollen, vor Abschluss von Verträgen. Externe Informationsquellen sind z.B. Wirtschaftsauskünfte (Haftungslage, Eigenkapitalausstattung, Auftragslage, Bilanzdaten), Bankenauskünfte, SCHUFA-Auskünfte (Zahlungsunfähigkeit oder -unwilligkeit, Mahnbescheide, Vollstreckungsbescheide etc.) und Jahresabschlüsse. Über Unternehmen können Sie sich bei der Creditreform informieren:

Verband der Vereine Creditreform e.V.  
Hellersbergstraße 12  
41460 Neuss  
<http://www.creditreform.de>

### Was tun, wenn die Mahnungen erfolglos bleiben?

Wenn Ihre Mahnungen nicht zum gewünschten Erfolg geführt haben, haben Sie folgende außergerichtliche Möglichkeiten:

1. Angebot von Ratenzahlungen
2. Notarielles Schuldanerkenntnis
3. Zwangsvollstreckung
4. Inkasso-Unternehmen
5. Factoring-Unternehmen<sup>2</sup>
6. Kreditversicherung<sup>3</sup>

Wer die Startphase erfolgreich hinter sich gebracht hat (wie immer dieser Erfolg definiert ist), kann sich Gedanken über den weiteren Ausbau des Büros machen. Hinweise dazu erhalten wir hier aus dem Bereich der Ingenieure:

---

<sup>2</sup> Sie verkaufen Ihre Forderungen an ein Factoring-Unternehmen. Dieses übernimmt das komplette Ausfallrisiko, Sie erhalten von ihm sofort ca. 80-90% Ihrer Forderung. Der Teil, den der Faktor nicht sofort auszahlt, behält er als Sicherheit für Skontoabzüge und Mängelrügen. Fällig wird diese Sicherheitsleistung zu einem vereinbarten Termin, wenn der Kunde zahlt. Der Faktor übernimmt alle fälligen Forderungen Ihres Unternehmens, nicht nur die „schlechten“. Durch die Auslagerung können Sie als Factoring-Kunde erhebliche Kosten einsparen. Sie müssen sich nicht selbst um Mahnwesen, Inkasso und Zahlungsmoral Ihrer Kunden bemühen. Sie können auch mit der gewonnenen Liquidität Ihrerseits Skontierungsvorteile ausschöpfen und Ihren Service günstig gestalten.

<sup>3</sup> Sie können Ihre Ansprüche oder Lieferantenkredite auch versichern. Die Versicherung zahlt dann, wenn die Außenstände offen bleiben, weil der Kunde zahlungsunfähig ist.

## 5 Merkmale mittelgroßer erfolgreicher Ingenieurbüros

- Mehrere Inhaber sichern Kontinuität und entlasten in der Unternehmensführung; es gibt klare Arbeitsteilung in der Unternehmensführung.
- Die unternehmerische Kompetenz der Inhaber erhält eine breitere Basis, insbesondere auch durch betriebswirtschaftliche Zusatzausbildung und Fortbildung.
- Eine umfangreichere Leistungspalette verlangt nach größeren Einheiten.
- Das technische Know-how ist in einem größeren Team in der Regel höher.
- Größere Einheiten verfügen oft über mehr Erfahrung in Projektmanagement und über Moderatorenkompetenz, um als Baumanager und Dienstleister bestehen zu können.
- Größere Büros begünstigen den Einsatz moderner Kalkulations-, Planungs- und Controllinginstrumente.
- Es besteht häufig eine klare projektbezogene Organisation, mit Zuordnungen von Projektverantwortungen in verzahnten Strukturen.
- Ähnlich positiv einzuschätzen wie in kleineren Büros sind die Einbindung in Kooperationsnetzwerke sowie interdisziplinäre Zusammenarbeit, insbesondere im Bereich neuer Dienstleistungen.
- Bei dauerhafter Zusammenarbeit und sich ergänzenden Leistungsbausteinen entstehen oft zwangsläufig feste Zusammenschlüsse.

*Aus: Quelle: Märkte und Chancen, ein Branchenreport 2003, S. 13.*

## 6 Informationen zur Situation am Arbeitsmarkt

Wie schon angemerkt, soll dieses Thema nicht im Vordergrund stehen. Wir gehen davon aus, dass Sie hinreichend informiert sind. Interessant ist allerdings, dass derzeit schwach positive, aber doch positive Signale im Arbeitsmarkt festzustellen sind.

Auf Grund der konstant hohen Studierenden- und Absolventenzahlen drängen jedes Jahr junge Architekten zahlreich auf den Arbeitsmarkt. Die Nachfrage ist weiterhin deutlich geringer als das Angebot an Arbeitskräften. Die schwierige Auftragslage auf Grund zurückgehender öffentlicher Bauvorhaben und der Zurückhaltung privater Bauherren sowie eine insgesamt angespannte Bauwirtschaft ließen in den letzten Jahren die Zahl der angebotenen Stellen weiter sinken. Angesichts der hohen Architektendichte in Deutschland steht nicht zu erwarten, dass sich die Situation – auch bei wirtschaftlicher Besserung – in den nächsten Jahren grundlegend verändern wird.

Im privaten Wohnungsbau ist die Zurückhaltung der Bauherren angesichts der schwierigen allgemeinen Wirtschaftslage zu spüren. Die zurückgehende Demographiekurve wird die Zahl potenzieller Privatbauten in den kommenden Jahren eher reduzieren. Auch die öffentliche Investitionstätigkeit wird nicht deutlich steigen. Die rückläufige öffentliche Förderung verstärkt diese Entwicklung.

In Deutschland kommen auf 706 Einwohner 1 Architekt bzw. Stadtplaner; damit hat Deutschland im europäischen Vergleich eine hohe Architektendichte.

Aber: Seit 2006 sind sinkende Zahlen bei den Studierenden festzustellen, Wirkungen sind erst mittel- und langfristig zu erwarten. Befragungsergebnisse des ifo Institutes aus dem Januar/Februar 2006 zeigen das Folgende:

- das Geschäftsklima hat sich zu Beginn des 1. Quartals 2006 verbessert,
- gute Klimawerte gibt es insbesondere in Schleswig-Holstein, Baden-Württemberg und Bayern
- weiterhin schlechte Klimawerte sind vor allem in Sachsen-Anhalt und Bremen festzustellen.

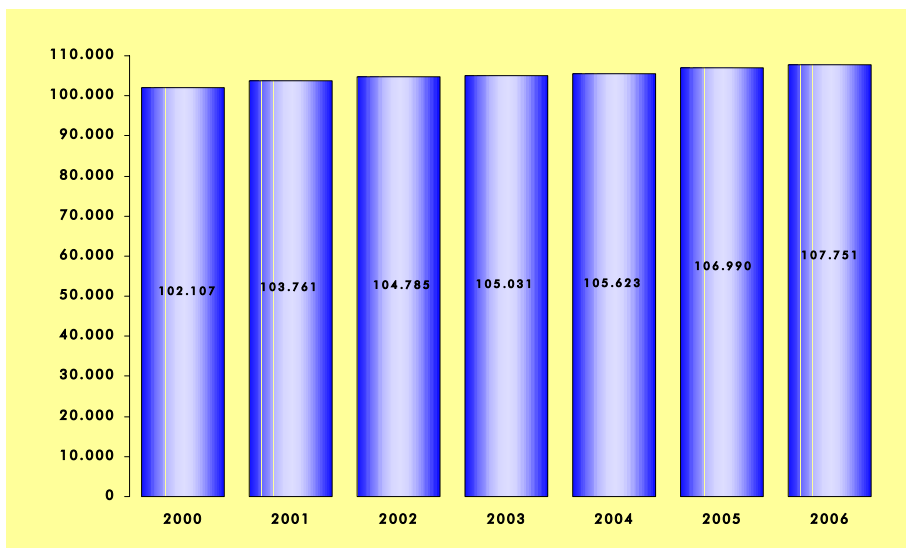
aus: Erich Gluch, Deutsches Architektenblatt, 2006, S. 38

Nähere Informationen zur zahlenmäßigen Entwicklung der Architektenschaft geben die Grafiken im Anhang.

## 7 Anhang: Zahlenbilder zur Architektenschaft

### Zahlenmäßige Entwicklung aller erwerbstätigen Architekten und Stadtplaner von 2000 bis 2006\*

**IFB**  
INSTITUT  
FÜR FREIE  
BERUFE  
NÜRNBERG



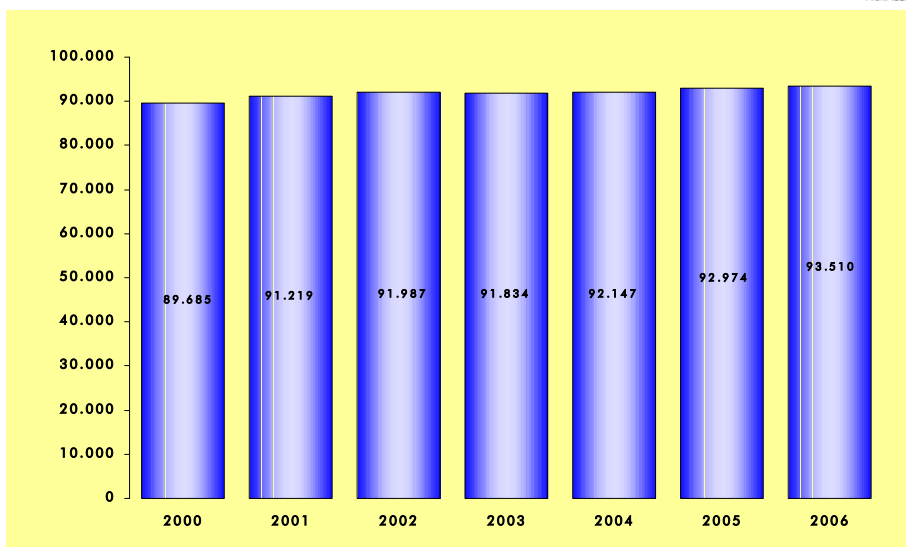
\* jeweils zum 1. 1. des Jahres

Quelle: Bundesarchitektenkammer

© IFB 2006

### Zahlenmäßige Entwicklung der erwerbstätigen Hochbauarchitekten von 2000 bis 2006\*

**IFB**  
INSTITUT  
FÜR FREIE  
BERUFE  
NÜRNBERG

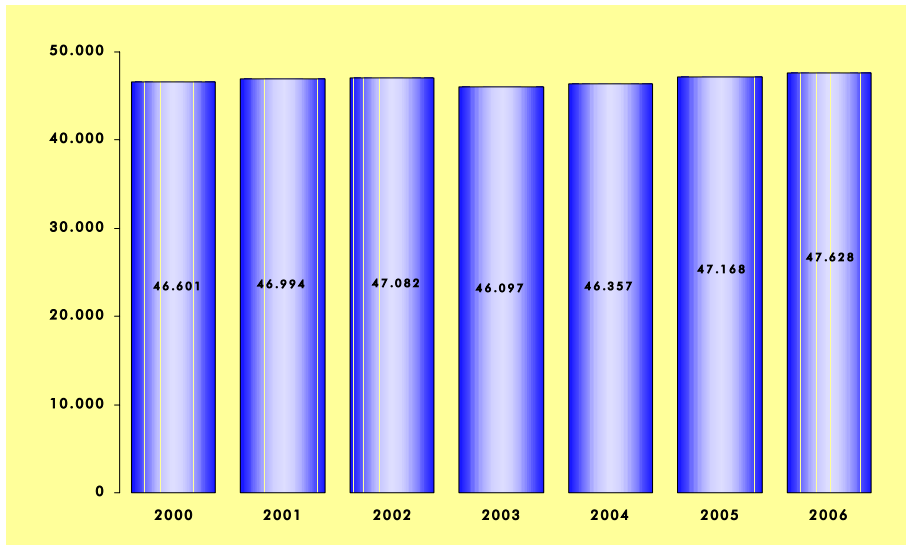


\* jeweils zum 1. 1. des Jahres

Quelle: Bundesarchitektenkammer

© IFB 2006

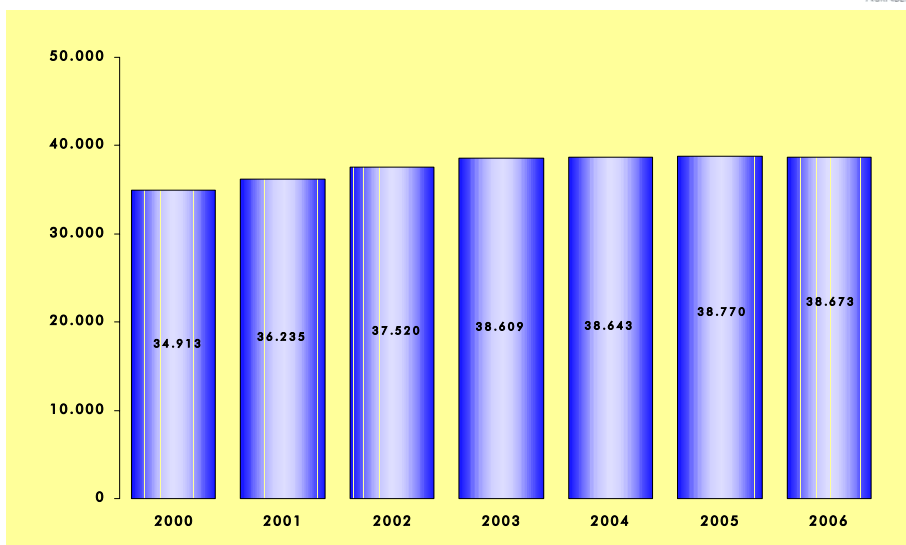
## Zahlenmäßige Entwicklung der freischaffenden Architekten von 2000 bis 2006\*



\* jeweils zum 1. 1. des Jahres  
Quelle: Bundesarchitektenkammer

© IFB 2006

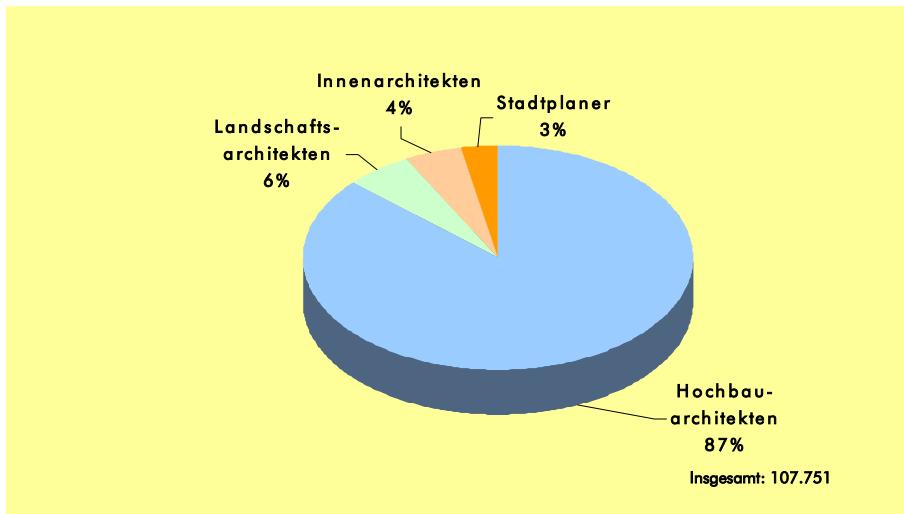
## Zahlenmäßige Entwicklung der abhängig beschäftigten Architekten von 2000 bis 2006\*



\* jeweils zum 1. 1. des Jahres  
Quelle: Bundesarchitektenkammer

© IFB 2006

## Verteilung der Mitglieder der Architektenkammern\* nach Fachgebiet am 1.1.2006

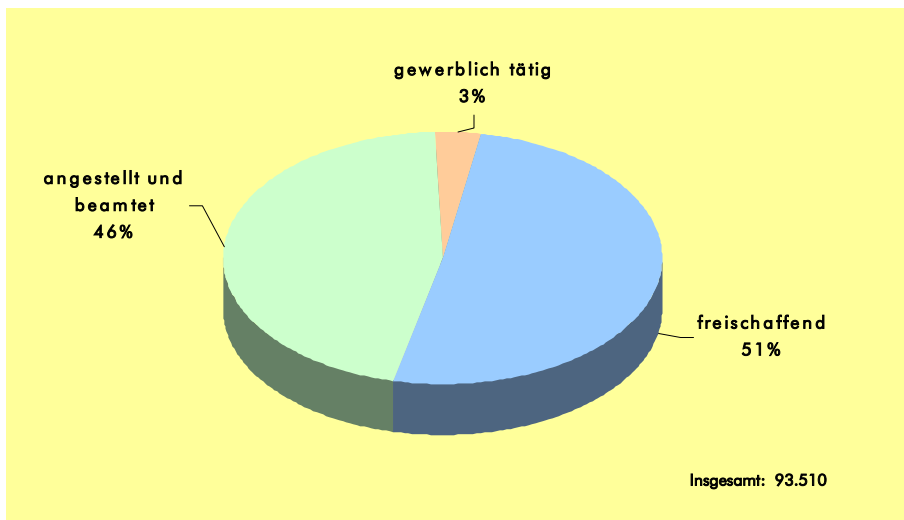


\* ohne freiwillige/ außerordentliche Mitglieder und Architekten im Praktikum

Quelle: Bundesarchitektenkammer

© IFB 2006

## Verteilung der Hochbauarchitekten nach Beschäftigungsform am 1.1.2006

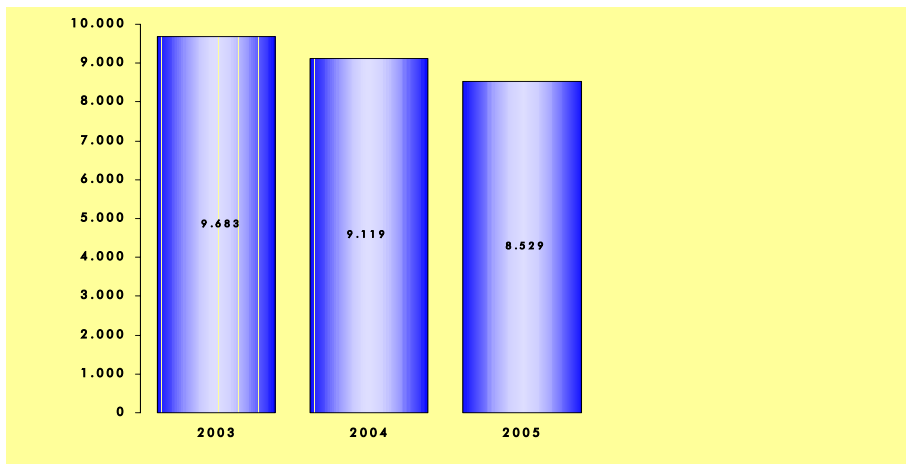


Quelle: Bundesarchitektenkammer

© IFB 2006

## Entwicklung der Zahl\* der arbeitslos gemeldeten Hochbauarchitekten von 2003 bis 2005\*\*

**IFB**  
INSTITUT  
FÜR FREIE  
BERUFE  
NÜRNBERG



\* 2003/04 jeweils für September des Jahres; 2005 für Juni des Jahres

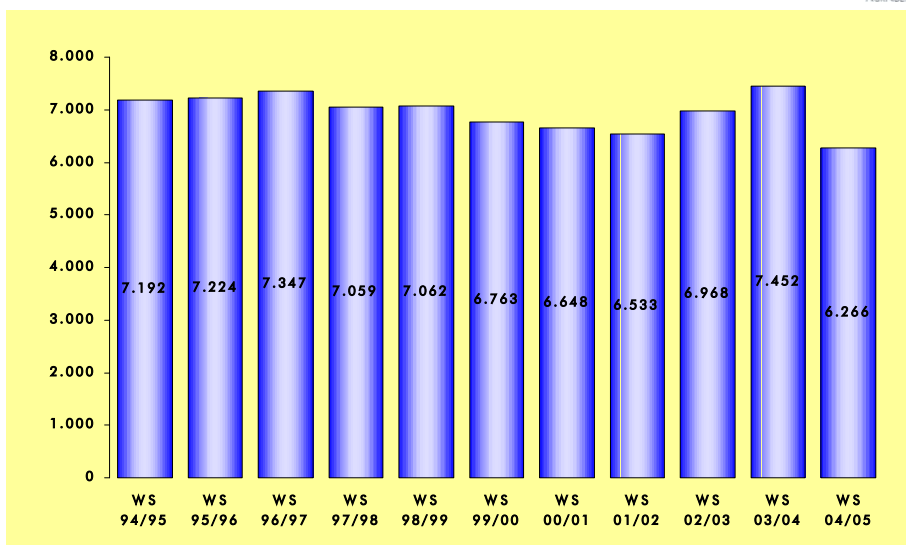
\*\* aufgrund des Dritten Gesetzes für moderne Dienstleistungen seit dem 1.1.04 erscheinen Personen, die an beruflichen Weiterbildungen, ABMs oder berufsvorbereitenden Bildungsmaßnahmen teilnehmen nicht in der AL-Statistik (Architektenkammer Nordrhein-Westfalen (Hg.), Zukunft der Architekten, S. 114).

Quelle: Bundesagentur für Arbeit

© IFB 2006

## Zahlenmäßige Entwicklung der Studienanfänger im Fach Architektur vom WS 94/95 bis WS 04/05

**IFB**  
INSTITUT  
FÜR FREIE  
BERUFE  
NÜRNBERG

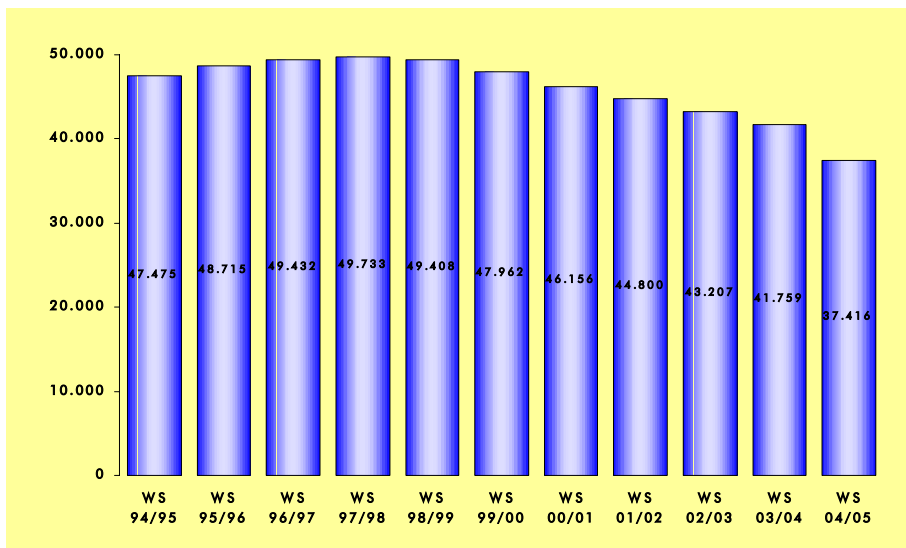


Quelle: Statistisches Bundesamt

© IFB 2006

## Zahlenmäßige Entwicklung der Studierenden im Fach Architektur vom WS 94/95 bis WS 04/05

**IFB**  
INSTITUT  
FÜR FREIE  
BERUFE  
NÜRNBERG

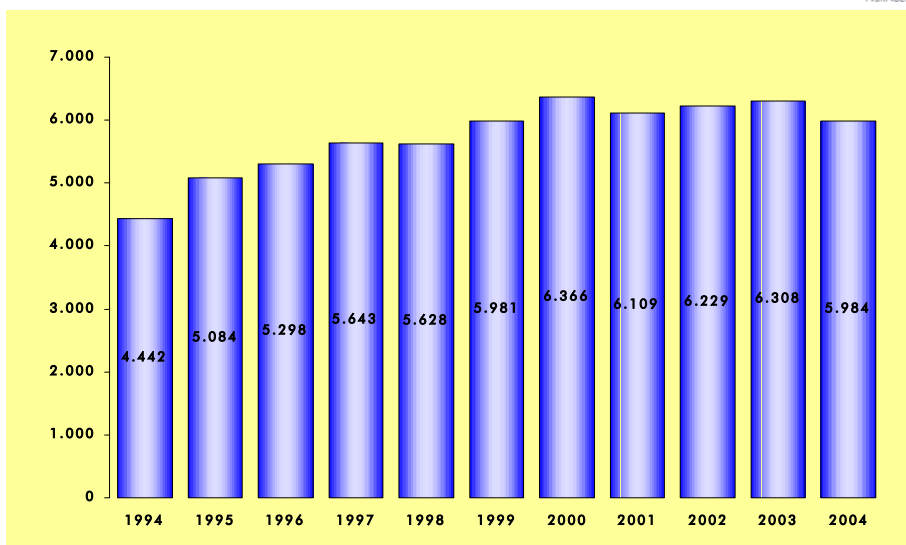


Quelle: Statistisches Bundesamt

© IFB 2006

## Zahlenmäßige Entwicklung der Absolventen im Fach Architektur von 1994 bis 2004

**IFB**  
INSTITUT  
FÜR FREIE  
BERUFE  
NÜRNBERG



Quelle: Statistisches Bundesamt

© IFB 2006

© Institut für Freie Berufe (IFB)  
an der Friedrich-Alexander-Universität  
Erlangen-Nürnberg  
Marienstraße 2  
90402 Nürnberg

Telefon (0911) 23565-0  
Telefax (0911) 23565-50  
E-mail [info@ifb.uni-erlangen.de](mailto:info@ifb.uni-erlangen.de)  
Internet <http://www.ifb.uni-erlangen.de>