

AUF EIN WORT MIT...

MARCO WALDHAUSER, DIPLO. HLK-INGENIEUR HTL,
MITINHABER UND GESCHÄFTSFÜHRER VON
WALDHAUSER + HERMANN AG



(fpj) Herr Waldhauser, geben Sie uns bitte ein paar Stichworte zu Ihrem Unternehmen...

Wir sind ein Ingenieurbüro für Energie und Haustechnik am Rande von Basel. Die *Waldhauser + Hermann AG* wird in zweiter Generation durch mich und Roman Hermann geführt und beschäftigt heute über fünfzig Mitarbeiter. Der Hauptfokus unserer Arbeit liegt in der klassischen HLKK-Planung (Heizung/Lüftung/Klima/Kälte), der Energie- und Nachhaltigkeitsberatung sowie der Betriebsoptimierung. Vor zirka zwei Jahren sind neu BIM-Leistungen dazugekommen.

Weshalb nehmen Sie an den Lohn- und Kennzahlen-erhebungen des SIA teil?

Die Teilnahme an dieser Erhebung hat bei uns eine jahrzehntelange Tradition. Einerseits erachten wir das Benchmarking und die Lohnerhebung als sehr sinnvolle Instrumente; wir benutzen die Ergebnisse z.B. auch intern, um unser eignes Lohngefüge besser abzustim-

ENTRETIEN AVEC...

MARCO WALDHAUSER, ING. DIPLO. CVC ETS,
COPROPRIÉTAIRE ET GÉRANT DE
WALDHAUSER + HERMANN SA

(fpj) Monsieur Waldhauser, présentez-nous brièvement votre entreprise ...

Nous sommes un bureau d'ingénieurs spécialisé en énergie et installations techniques du bâtiment près de Bâle. *Waldhauser + Hermann SA* est une société familiale de plus de cinquante employés dirigée en deuxième génération par Roman Hermann et moi-même. Notre travail porte principalement sur la conception CVCF classique (chauffage/ventilation/climatisation/froid), les conseils en énergie et durabilité et l'optimisation d'exploitation. Nous y avons ajouté les prestations BIM il y a deux ans.

Pourquoi participez-vous à l'enquête SIA sur les salaires et les chiffres clés?

La participation à cette enquête est une tradition de longue date. D'une part, nous considérons que le benchmarking et l'enquête sur les salaires sont des instruments très utiles; nous utilisons d'ailleurs les résultats en interne pour mieux régler notre structure salariale. Pour avoir des points de comparaison, nous confrontons nos salaires aux résultats de l'enquête de la SIA. D'autre part, nous nous sentons obligés de nous engager en faveur de l'association – qui d'autre le ferait, si nous ne le faisions pas, nous qui sommes un bureau relativement important et bien établi? Une organisation professionnelle doit agir pour ses membres, mais ceux-ci doivent aussi lui apporter quelque chose en retour.

Il est indispensable de connaître ses propres paramètres économiques pour la rentabilité. Vos devis sont donc adéquatement calculés?

En principe, oui, et nous espérons être bien positionnés pour chaque projet. Bien sûr, ce n'est pas toujours le cas, mais pour des raisons totalement différentes à chaque fois. Un bureau d'ingénieurs de notre taille traite en parallèle jusqu'à cent cinquante mandats, de toutes tailles. Le grand nombre de ces mandats aide à compenser le fait que certains projets dérapent complètement. En outre, nous avons la chance que nos grands mandats sont presque exclusivement générés par des concours. La valeur intellectuelle d'un projet reçoit généralement une pondération plus forte que les montants effectifs des honoraires.

men. Um dafür Anhaltspunkte zu haben, vergleichen wir unsere Löhne mit den Ergebnissen der SIA-Lohnerhebung. Zum anderen sehen wir uns auch in der Pflicht, uns für Verbandsbelange zu engagieren – wer sollte das tun, wenn nicht wir, als relativ grosses, etabliertes Büro? Berufsständisches Engagement lebt davon, dass der Verband sich für die Mitglieder engagiert, diese aber auch etwas zurückgeben.

Mit den eigenen wirtschaftlichen Kennzahlen vertraut zu sein, ist eine Voraussetzung für Rentabilität. Ihre Offerten sind also auskömmlich kalkuliert?

Ja, im Grundsatz ist das so, und wir hoffen bei jedem Projekt, dass wir auch richtig liegen. Natürlich ist das aber nicht immer der Fall, wobei die Gründe dafür jeweils komplett verschieden sind.

Ein Ingenieurbüro unserer Grösse bearbeitet parallel bis zu hundertfünfzig Aufträge – recht kleine wie auch sehr grosse. Die hohe Anzahl der Aufträge hilft zu kompensieren, wenn einzelne Projekte komplett aus dem Ruder laufen. Wir sind zudem in der glücklichen Situation, dass wir unsere grösseren Aufträge beinahe ausschliesslich über Wettbewerbe generieren. Dabei wird der intellektuelle Wert eines Projektes meist höher gewichtet als die effektiven Honorarzahlen. Derzeit liegt unser mittlerer Büroansatz bei 130 bis 135 Franken. Ich bin davon überzeugt, dass gute Ingenieursarbeit ihren Preis haben soll. Und vergleicht man die 130 bis 135 Franken pro Stunde mit anderen Branchen, zum Beispiel der IT, so sind unsere Ansätze nach wie vor viel zu tief.

Wie funktioniert in Ihrem Unternehmen das Benchmarking praktisch?

Wir kennen die Stundenansätze jedes einzelnen Mitarbeiters sehr genau. Diese Auswertung machen wir einmal jährlich und berücksichtigen dabei alle möglichen Einflussgrössen wie Absenzen, Produktivität etc. Parallel dazu werden für jedes Projekt bzw. dessen Leistungsphasen Stundenvorgaben und Auslastungsplanungen erstellt; sie werden in der Regel alle zwei Wochen aktualisiert. Angereichert mit den

À l'heure actuelle, notre tarif moyen est de 130 à 135 francs. Je suis convaincu qu'un bon travail d'ingénieur a son prix. Et si l'on compare ces montants avec ceux d'autres branches, telles que l'informatique, nos tarifs restent encore bien trop bas.

Comment le benchmarking fonctionne-t-il précisément dans votre entreprise?

Nous connaissons très précisément les taux horaires de chaque collaborateur. Nous les analysons une fois par an en tenant compte de toutes les variables possibles telles que les absences, la productivité, etc. Parallèlement, un nombre d'heures est imposé et les capacités sont planifiées pour chaque projet ou pour ses phases de réalisation, en règle générale avec actualisation tous les quinze jours. Avec l'ajout des heures effectives, on peut ainsi suivre en continu la rentabilité des projets.

Vous avez évoqué tout à l'heure les projets critiques présentant un risque de perte. S'agit-il souvent d'études pour des bâtiments existants avec leurs impondérables de construction?

Non, il n'y a pas de rapport visible sur ce plan. D'après moi, le plus grand risque pour les projets est la composition de l'équipe et les qualités de direction du concepteur général ou de l'architecte chef de projet – tient-il les rênes au plus près ou dirige-t-il avec prudence. Le meilleur moyen d'empêcher en interne les projets non économiques consiste à constater le plus tôt possible que les frais vont devenir trop élevés. Pour cela, il faut fonder les devis réalistes sur une bonne évaluation des phases rapportées au projet.

Chez les ingénieurs civils ou les concepteurs des installations techniques du bâtiment, il semble que le recours à des paramètres économiques aille davantage de soi que dans les bureaux d'architectes classiques où les chiffres clés de l'entreprise passent souvent en second lieu derrière les ambitions créatrices?

Les chiffres font assurément partie de l'ADN des ingénieurs. Mais même eux font encore trop peu usage par exemple de la

Marco Waldhauser, Dipl. HLK-Ingenieur HTL/SIA REG A, Mitinhaber und Geschäftsführer des Unternehmens *Waldhauser + Hermann AG*, Energie + Haustechnik Ingenieure; das in Münchenstein ansässige, seit 1973 bestehende Unternehmen beschäftigt 53 Mitarbeiter. Marco Waldhauser ist Mitglied im SIA-Fachrat Bildung, in den SIA-Kommissionen LHO 108 (Honorarordnung), 112 (Modell Bauplanung), 142/143 (Wettbewerbe u. Studienaufträge), 144 (Leistungsofferten) sowie Ratsmitglied der Berufsgruppe Technik (BGT).

Marco Waldhauser, ing. dipl. CVC ETS / SIA REG A, copropriétaire et directeur de *Waldhauser + Hermann SA*, Energie + Haustechnik Ingenieure; cette entreprise créée en 1973 et implantée à Münchenstein emploie 53 personnes. Marco Waldhauser est membre du conseil d'experts Formation de la SIA, des commissions SIA 108 (règlement sur les honoraires), 112 (modèle étude et conduite de projets), 142/143 (concours et mandats d'études), 144 (appels d'offres) et membre du conseil du groupe professionnel Technique (GPT).

effektiv aufgelaufenen Stunden, kommt man so zu einer kontinuierlichen Rentabilitätsbetrachtung der Projekte.

Sie nannten eingangs kritische Projekte mit Verlustpotenzial. Sind das oft Planungen für Bestandsbauten mit ihren baulichen Unwägbarkeiten?

Nein, diesbezüglich gibt es keinen erkennbaren Zusammenhang. Das aus meiner Sicht grösste Risiko bei Projekten ist die Teamkonstellation und die Qualität der Führung seitens des projektleitenden Generalplaners oder Architekten – ob also die Zügel straff, aber auch umsichtig geführt werden. Das beste Mittel, um bürointern unwirtschaftlichen Projekten vorzubeugen, besteht darin, so früh wie möglich zu erkennen, dass der Aufwand zu hoch wird. Um unwirtschaftlichen Projekten frühzeitig vorzubeugen, braucht es, als Grundlage realistischer Offerten, eine gute projektbezogene Phasenbeurteilung.

Bei Bauingenieuren oder Haustechnikplanern scheint der Umgang mit wirtschaftlichen Kennzahlen schon selbstverständlicher als im klassischen Architekturbüro, wo unternehmerische Kennzahlen häufig hinter den gestalterischen Ambitionen zurückstehen?

Zahlen liegen sicher in der DNA des Ingenieurs. Doch wird auch in dieser Gruppe, beispielsweise von der angewandten Auslastungsplanung des Büros – allgemeiner also von der Ressourcenplanung –, bislang viel zu wenig Gebrauch gemacht. Ein Beispiel: Bei uns läuft derzeit das Auswahlverfahren für ein neues Projektadministrationstool. Dabei sind wir auf eine Firma gestossen, die mit ihrer Software in der Schweiz derzeit zweitausend Kunden bedient. Aber nur 25 davon nutzen nach Aussage des Herstellers auch das Modul zur internen Ressourcenplanung. Hier liegt also noch viel Optimierungspotenzial. Da wir jetzt viel von Optimierung und von Ressourcen gesprochen haben: Für mich zählt zum professionellen Ressourcenmanagement eines Planungsunternehmens auch, ein Auge darauf zu haben, dass die eigenen Mitarbeiter nicht andauernd in Überstunden versinken. ■

planification des capacités appliquée et en général de la planification des ressources. Un exemple: nous réalisons en ce moment la procédure de sélection d'un nouvel outil d'administration de projets. Nous avons trouvé une entreprise dont le logiciel dessert actuellement deux mille clients en Suisse. Mais seulement 25 d'entre eux, selon le fabricant, utilisent ce module pour la planification interne des ressources. Il reste donc encore un énorme potentiel d'optimisation. Puisque nous avons beaucoup parlé d'optimisation et de ressources, je précise que la gestion professionnelle des ressources d'une entreprise de conception implique aussi de veiller à ce que les collaborateurs de l'entreprise ne soient pas constamment submergés par des heures supplémentaires. ■