

Freiberufler – Trend zur Spezialisierung und zu Zusammenschlüssen: Chancen und Nachteile der Büro-Gemeinschaften

Ist größer auch besser?

Wie die gesamte Wirtschaft Südtirols sind auch die Freiberufler in der Regel klein strukturiert. Doch der **internationale Trend in der Berufsgruppe zur Spezialisierung einerseits** und zu – auch interdisziplinären – Zusammenschlüssen andererseits ist spürbar. Ein Überblick.

Bozen – 420 Mitarbeiter, zwei Drittel davon Architekten, ein Drittel Ingenieure. Sieben in Europa verstreute Standorte von Österreich über Kroatien bis nach Deutschland. Damit sind **ATP Architekten und Ingenieure** mit Sitz in Innsbruck eines der großen Büros für integrale Planung in Europa. Am Beginn stand 1951 das Ein-Mann-Architekturbüro des Nordtirolers Fred Achammer. Mitte der Siebzigerjahre schlossen sich Achammer, der Bauingenieur Sigfried Tritthart und der Maschinenbauingenieur Gunther Fröhlich zu einer Partnerschaft zusammen. Dem zugrunde lag die Idee, durch eine integrierte Zusammenarbeit auch die jeweils eigenen Kompetenzen zu erweitern. Diesen Ansatz hat ATP bis heute. „Damit stehen wir im Gegensatz zu vielen Architekten mit ihrem eigenen auf Entwurf und

Erweiterte Kompetenzen durch Partnerschaft

Design reduzierten Selbstverständnis und der daraus resultierenden, zusehends unbedeutenden Rolle im immer komplexer werdenden Planungs- und Bauprozess“, erklärt ATP-Sprecherin Barbara Achammer. „Die integrierten Planungsprozesse brauchen aufgrund höherer Komplexität natürlich auch ein höheres Maß an Einsatz, Zusammenarbeit, Commitment und Fachwissen aller Beteiligten, resultieren jedoch in signifikanten Einsparungen bei Kosten, Energie- und Ressourcenverbrauch“, so Achammer weiter.

Heute bietet ATP den Kunden nicht nur integrale Planung: Zwei Forschungsgesellschaften innerhalb der Gruppe erarbeiten als akademische Plattformen und offene Werkstätten neue konzeptionelle Lösungen und Forschungsinhalte.

Zum Zeitpunkt der ATP-Gründung vor 35 Jahren waren solche interdisziplinären Zusammenschlüsse im deutschsprachigen Raum noch unbekannt. „Schließlich lernten Architekten und Ingenieure an den Unis eher ihre Gegensätzlichkeiten kennen als die Möglichkeiten der Zusammenarbeit“, sagt Barbara Achammer. Bis heute seien derartige Partnerschaften nicht überall erwünscht.

Dessen ungeachtet wird dieser internationale Trend unter Freiberuflern immer bedeutender – auch in Südtirol: Die Freiberuflergemeinschaften werden größer, spezialisierter, aber auch stärker Disziplinen übergreifend. Wirtschaftsprüfer, Rechtsanwälte und Arbeitsrechtsberater mit unterschiedlichen Fachgebieten arbeiten zusammen oder Planungsteams aus Architekten und Ingenieuren, vielleicht auch Geologen, Heizungsplanern und Sicherheitskoordinatoren. Beispielsweise bietet die **Kanzlei Hager & Partners** seit 1995 ihre Dienstleistungen im Bereich der nationalen und internationalen Steuerberatung und Wirtschaftsprüfung an. Das Team besteht aus sechs Partnern, rund 35 Beratern und 23 Personen im Backoffice mit Büros in Mailand und Bozen. Oder die **Rechtsanwaltssozietät Brandstätter** in Bozen: Dort arbeiten sieben Partner mit 13 weiteren Juristen in den Schwerpunktbereichen Wirtschafts-, Zivil-, Gemeinschafts-, Verwaltungs- und Strafrecht. Außerdem baut die Sozietät auf ein internationales Netzwerk, das unter anderem auf Consulegis-EWIV basiert, einer Zusammenarbeit von selbstständigen Anwaltskanzleien mit mehr als 1500 Rechtsanwälten in 37 Ländern. Oder das **Ingenieurteam Bergmeister** in Vahrn. Das Ingenieur- und Beratungsbüro zählt derzeit rund 50 Mitarbeiter (u.a. Ingenieure, Architekten, Geometer, Konstrukteure). Ein weiteres Beispiel ist die Bozner **Kanzlei Rimbl, Holzseisen & Partners**. Deren Team besteht aus acht Experten in der Steuer-, Wirtschafts- und Rechtsberatung. Damit ist es zwar wesentlich kleiner als jenes von ATP, dennoch hat es denselben Anspruch: seinen Kunden ein Rundumpaket zu bie-



ten. Dieser auf das Ganze bezogene Ansatz sei allerdings nicht erst kürzlich eingeführt worden. „Rudolf Rimbl hat ihn bereits seit der Gründung der Kanzlei im Jahr 1965 umgesetzt“, erklärt Renate Holzseisen, Partnerin der Kanzlei: „Diese umfassende Unternehmensberatung erforderte und erfordert noch die Zusammenarbeit mit in- und ausländischen Experten.“

Der klassische Wirtschaftsberater oder Rechtsanwalt, der als Einzelkämpfer mit einer Sekretärin in einem Büro sitzt, ist – falls es ihn überhaupt noch gibt – eine aussterbende Rasse. „Denn die Anforderungen, allein schon die formalrechtlichen, und dementsprechend der Arbeitsaufwand, sind in den vergangenen 15 bis 20 Jahren enorm gestiegen. Deshalb mussten die Humanressourcen in den Beratungskanzleien sowohl im Spezialisierungsniveau als auch in der Personenanzahl wachsen“, betont Holzseisen.

Den Trend zur fachlichen Spezialisierung halten Freiberufler im Rechts- und Wirtschaftsbereich für unumkehrbar. Allein die Steuergesetzgebung und die diesbezügliche Rechtsprechung erfordern in vielen sehr unterschiedlichen Fällen ein Detailwissen, das nur Spezialisten haben können, wie der Bozner **Wirtschaftsprüfer und Steuerberater Walter Großmann** gerne betont. So erfolgt zum Beispiel in der Steuerberatung ein Splitting nach Fachbereichen, ähnlich wie in der Medizin, wo des Orthopäden, Chirurgen, Kinderfachärzte usw. gibt. Dabei besteht in allen Fächern die Notwendigkeit, neben den speziellen Fragen immer auch das Ganze im Auge zu behalten, den ganzen Menschen in der Medizin, das ganze Unternehmen in Wirtschaftsfragen.

Auch die **PPS Group** bietet ihren Kunden Komplettlösungen – mit der Sozietät Seehauser & Partner (Ingenieurbüro mit Kernkompetenz Tiefbau)

und PM Service (Dienstleistungen im Bereich der Projektsteuerung) in Südtirol und dem Ingenieur- und Architekturbüro Plan Team (gesamtes Dienstleistungsspektrum im Hoch- und Tiefbau) auch international. „In unseren Firmensitzen in Bozen und jenen von Plan Team in Ostafrika, Russland und der Ukraine sind rund 45 Mitarbeiter tätig, davon knapp 40 im technischen Bereich“, so PPS-Partner Johann Röck.

Für ihn ist es wichtig, als Anbieter mit einem Gesamtpaket aufwarten zu können. „Bei großen Projekten ist die Dienstleistung sehr komplex. Um diese ausführen zu können, braucht es Experten in verschiedensten Bereichen, doch die Kunden wollen nicht mit zehn Planern zu tun haben – sie wollen Komplettlösungen, einen Generalplaner, der die Verantwor-

tung für das gesamte Projekt trägt“, weiß Röck.

Dorothea Aichner, die Präsidentin der Architektenkammer, glaubt, dass der Trend zu immer größeren Zusammenschlüssen wohl nicht aufzuhalten ist, für die Architektur aber nicht gut sei. „Ich fürchte mich sogar etwas davor, denn damit droht unsere Hauptaufgabe – das Gebaute in seinem Umfeld als Ganzes zu sehen – verloren zu gehen.“ Jedoch gebe es auch bei den großen internationalen Gesellschaften „solche und solche: Wenn die Architektur das Hauptaugenmerk bleibt, dann ist der Rest technisches Beiwerk und die Qualität leidet nicht“, sagt die Architektin.

Aichner findet es wichtig, dass die Mitarbeiter immer besser ausgebildet sind – die Spezialisierung etwa in Hotelbau, Gewerbebau usw. hält sie für nicht so sehr wichtig. Andererseits sei in Spezialbereichen wie dem Bau von Niedrigenergiehäusern schon Fachwissen gefragt, bleibe aber eine, wenn auch notwendige, Nebensache.

Auch für **Guglielmo Concer, den Präsidenten der Ingenieurkammer Bozen**, ist der internationale Trend zu Zusammenschlüssen auch in Südtirol angekommen. Allerdings habe es hierzulande in der Vergangenheit stets viel Arbeit gegeben, „deshalb gibt es nach wie vor viele kleine Ingenieurbüros“, so Concer. Für ihn sind die immer häufiger werdenden Zusammenschlüsse auch durch die großen Veränderungen im rechtlichen Bereich und bei den verwaltungstechnischen Anforderungen in den vergangenen 20 Jahren nötig geworden. Aus diesem Blickwinkel betrachtet, findet er die Partnerschaften gut. Die Spezialisierung bewirke allerdings auch, dass immer weniger Ingenieure den Überblick über die Gesamtheit eines Projekts haben. Es werde neben großen Planungsbüros aber immer auch kleine, vorwiegend lokal tätige geben.

Nichts Neues ist der Trend hin zu Zusammenschlüssen und Spezialistentum unter den Freiberuflern für **Heiner Nicolussi-Leck, den Präsidenten der Rechtsanwaltskammer Bozen**. „Vorher hat jeder Rechtsanwalt im Prinzip alle Rechtsbereiche abgedeckt, war aber meist in einem Gebiet versierter. Kürzlich wurde nun für Rechtsanwälte die Möglichkeit eines Spezialistentitels eingeführt, der zusätzlich zum Rechtsanwaltsamt geführt werden kann, zum Beispiel Rechtsanwalt XY, Spezialist für Strafrecht“, erklärt Nicolussi-Leck. Mithilfe eines solchen Spezialistentitels könnten neue Märkte erschlossen werden. Diese Spezialisierungen seien in ihren Auswirkungen allerdings nicht unumstritten.

Zusammenschlüsse zu riesigen internationalen Anwaltskanzleien vom Typus der angelsächsischen „Law firms“ würden in den großen Wirtschaftszentren immer häufiger. „Doch dort wird eher nach dem Firmenprinzip gehandelt – was dem Freiberuflertum widerspricht“, gibt Nicolussi-Leck zu bedenken. Der Markt in Südtirol jedoch verträge keine sehr großen Zusammenschlüsse. „Solche Sozietäten bräuchten auch den Markt außerhalb des Landes.“

Für **Andrea Maria Nesler, den Präsidenten der Kammer der Wirtschaftsprüfer und Steuerberater der Provinz Bozen**, beruht der Trend zur Spezialisierung ebenso wie jener zur Zusammenarbeit mehrerer Disziplinen auf dem wachsenden Bedarf. „Der Vorteil bei der Schaffung großer Strukturen liegt darin, dass Kompetenzen und Spezialisierungen angeboten werden könnten, die ein allein arbeitender Freiberufler nicht bieten könnte“, betont Nesler. „Neben der Erhöhung der Qualität ist auch eine bessere und zeitnahe Reaktion auf neue Herausforderungen möglich.“ Als Nachteil sieht Nesler „eine Einschränkung der individuellen Freiheit im beruflichen Umfeld“, denn große Strukturen erforderten eine Art Industrialisierung der Tätigkeit – mit „Anwendung operativer Kriterien, die für Freiberufler nicht charakteristisch sind“.

Quintessenz: Südtirols Freiberufler werden sich wohl immer stärker zu größeren Teams zusammenschließen müssen, um am Markt bestehen zu können – was jedoch nicht bedeutet, dass Giganten mit unzähligen Partnern und Mitarbeitern entstehen. Es geht vielmehr darum, Kompetenzen zu bündeln und interdisziplinär zu agieren, um den Kunden Komplettpakete anbieten zu können und den immer größer werdenden rechtlichen sowie verwaltungstechnischen Aufwand mit vertretbaren Kosten bewältigen zu können.

Simone Treibenreif
simone@swz.it

Kurzinterview Hannes Weiss

Modern, strukturiert und organisiert

Der junge Ingenieur Hannes Weiss aus Neumarkt hat nach seinem Studium zwei Jahre lang Erfahrungen in dem Londoner Planungsbüro Elliott Wood Partnership gesammelt – mit rund 50 Mitarbeitern für dortige Verhältnisse ein kleines Büro.

SWZ: In welcher Art von Planungsbüro haben Sie gearbeitet?

Hannes Weiss: Die Planungsbüros im englischsprachigen Raum sind im Gegensatz zu Südtirol meist sehr stark spezialisiert. Das hängt auch mit der Ausbildung der Ingenieure zusammen, die meist gezielt nur in einem Teilbereich des Ingenieurwesens ausgebildet werden. D.h. es wird zwischen Statikern, Infrastrukturplanern, Geotechnikern, Umwelttechnikern (structural, civil, geotechnical, environmental engineers) unterschieden. Auch Kostenberechnungen im Bauwesen werden von einer eigenen Berufsgruppe (quantity surveyors) abgewickelt. Mein Büro war zu 90 Prozent auf Statik ausgelegt, mit einem kleinen Anteil an Infrastrukturplanung. Hier unterscheidet sich das System in Großbritannien grundlegend von dem in Italien. Man kann also nicht wirklich von einem Zusammenschluss von Experten verschiedener Fachgruppen sprechen. Dies ist meist erst bei größeren Planungsbüros der Fall – ab 200 Mitarbeiter aufwärts.

Welches waren Ihre ersten Eindrücke, als Sie Ihre Stelle in London antraten?

Modern, imagebewusst, businessorientiert, sehr gut strukturiert und organisiert. Ich habe dann mit der



Zeit mitgekriegt, wie viel in Image und Marketing investiert wurde, angefangen vom ausgeklügelten Firmenlogo über Networking-Events bis hin zum architektonisch herausragenden Bürogebäude. Die Arbeitsatmosphäre war sehr freundlich und kollegial, alle waren irgendwie gleichgestellt, alle hatten einen gleichwertigen Arbeitsplatz – auch die vier Partner saßen „mitten in der Menge“. Qualitätsmanagement und Projektcontrolling wurde großgeschrieben, für die meisten Arbeitsabläufe waren genaue Leitpläne einzuhalten. Das Ziel der Chefs war, sich im Premium-Bereich der Branche zu etablieren.

Warum haben Sie nicht bei einem noch größeren Büro angeheuert?

Ich hätte die Möglichkeit gehabt, mit einem größeren Büro zusammenzuarbeiten, habe mich aber dagegen entschieden, weil dort mit einer radikaleren Arbeitsteilung gearbeitet wird. Da werden meist große Projekte abgewickelt, wo ein Team an den Fundamenten arbeitet,

ein anderes an der primären Tragstruktur usw. Man hat da als junger Ingenieur kaum eine Chance, ein Projekt als Ganzes zu behandeln, sondern arbeitet meist nur an Teilbereichen. In einem kleineren Büro hingegen besteht viel eher die Möglichkeit, mit der Gesamtheit eines Projekts vertraut zu werden.

Welche Vor- bzw. Nachteile hat die Arbeit in so großen Büros?

Was die Arbeit betrifft, sehe ich es definitiv als Vorteil, dass man sich bestimmte Aufgaben teilen kann. Fast allen Mitarbeitern wurde ein Fachgebiet zugeordnet, entweder ein Ingenieurbereich oder andere Bereiche, wie zum Beispiel das Qualitätscontrolling. Dadurch war das Büro sehr gut organisiert und strukturiert, es gab etwa eine bürointerne Webseite mit allen News, Onlinebibliothek, Fachartikeln usw. In einem kleinen Büro findet man für solche Sachen eher wenig Zeit, weil eine Person gleichzeitig viel mehr abdecken muss. Was ich außerdem toll fand, waren bürointerne Präsentations- und Diskussionsabende, wo man auch was von der Arbeit der anderen Teams innerhalb des Büros mitbekam und Fachthemen in der Gruppe diskutieren konnte. Das Büro war aber trotz allem sehr businessorientiert. Eines wurde immer ganz klar gesagt: Wir sind in erster Linie hier, um Geld zu verdienen, alles andere ist zweitrangig. Dementsprechend wurden zu Beginn der Wirtschaftskrise auch mehrere Mitarbeiter ohne mit der Wimper zu zucken entlassen. Die Instrumente zur Qualitätssicherung und die ständige geforderte Optimierung der Arbeitsabläufe übten auch oft einen unangenehmen Druck aus, mit dem umzugehen ich erst lernen musste.

Interview: Simone Treibenreif