



PLANUNG

Wege zum wirtschaftlichen Erfolg ...

Foto: Ken Schluchtmann, diephotodesigner.de

... kostenbewusste Planung

Architekten und Ingenieure können wirtschaftlich denken, schließlich gehört die kostenbewusste Planung als ein wichtiges Bauherrenziel zum kleinen 1x1 der Planer. Häufig bleibt im Tagesgeschäft jedoch die Steuerung des eigenen Büroerfolgs auf der Strecke. Daher drängt sich die Frage auf: wollen Planende für sich selbst nicht wirtschaftlich handeln? Die Ausflüchte sind bekannt, hier einige O-Töne aus meinen Vorträgen bei Architektenkammern: „dafür habe ich nicht studiert, wozu haben wir die HOAI, keine Zeit, ich arbeite nur kreativ ...“.

Dabei können ganz einfache und nicht zeitintensive Controlling-Maßnahmen schon wichtige Erkenntnisse ermöglichen. Allgemein wird unter Controlling Planung, Kontrolle und Steuerung verstanden. Die Analyseergebnisse aus der Vergangenheit des Bürolebens helfen im täglichen Handeln die Projekte zu steuern und Entscheidungen für die Zukunft und den Büroerfolg zu treffen. Jedes Planungsbüro ist anders, hat andere Bedürfnisse und Schwerpunkte, darum gibt es keinen Königsweg. Nachfolgend werden verschiedene Möglichkeiten aufgezeigt, die je nach den Anforderungen des

Büros an die Aussagegenauigkeit eingesetzt werden können. Eine wichtige Rolle spielt dabei auch die Bürogröße – je größer das Büro, desto verfeinerter sollte das Controlling erfolgen.

Drei Voraussetzungen für ein wirksames Projekt- und Unternehmenscontrolling

1. Voraussetzung: Stundenerfassung

Eine detaillierte Zeiterfassung ist wichtig, da die Personal- bzw. Arbeitskosten den Großteil der Gesamtkosten ausmachen. Die Stunden sollten mindestens projektbezogen aufgeschrieben werden, besser auch nach Leistungsphasen oder – noch besser – nach Einzeltätigkeiten (Teilleistungen gemäß HOAI oder nach einer bürointernen Checkliste). Grundsätzlich gilt: je genauer desto besser. Natürlich steigt dabei auch der Aufwand für die Erfassung etwas. Daher wird kleinen Büros (1–2 Mann) mindestens zur Erfassung nach Projekten, mittelgroßen Büros (+/- 5 Mitarbeiter) zur leistungsphasenweisen Erfassung und größeren Büros zur detaillierten Erfassung nach Einzeltätigkeiten geraten. Mit Hilfe von einschlägigen Büromanagement-Softwareprogrammen kann dies schnell erfolgen und effektiv ausgewertet werden.

Ein laufender Vergleich der tatsächlich angefallenen Stunden während der Projektdurchführung mit dem Stundenbudget (Vorkalkulation) ist sinnvoll, um Abweichungen möglichst frühzeitig zu erkennen und gegensteuern zu können. Dieser laufende Soll-Ist-Vergleich dient gleichzeitig der Erfolgskontrolle des Planungsbüros. Nach Projektende ist eine Nachkalkulation durchzuführen als zahlenmäßige Grundlage für die nächsten Vorkalkulationen. Und ehe man sich versieht, ist eine ganz wichtige Controllingmaßnahme schon durchgeführt!

2. Voraussetzung: Kostenrechnung im Planungsbüro

Bei der Erbringung von Planungsleistungen fallen im Ingenieur- bzw. Architekturbüro Kosten an. Diese Kosten bestehen aus Sach- und Personalkosten. Sachkosten sind u. a. die Büromiete, Fahrzeuge, EDV-Anlagen, Papier und Stifte. Die Personalkosten der fest angestellten Mitarbeiter bzw. genauer die Arbeitskosten (d. h. inkl. Kosten für freie Mitarbeiter und ggf. Leistungen Dritter) machen im Planungsbüro erfahrungsgemäß den größten Kostenblock aus: als Faustformel lässt sich sagen, dass sie im Architekturbüro ca. 3/4, im Ingenieurbüro etwa 2/3 der Gesamtkosten ausmachen (jeweils +/- ca. 5 %).

Bürospezifisch können diese Erfahrungswerte schwanken und sind daher anhand der tatsächlichen Kosten eines Büros zu ermitteln. Die Werte bzw. Kosten ergeben sich zum einen aus der ausgabenbezogenen Buchhaltung bzw. aus der Einnahmen-/Überschussrechnung zum Jahresende. Auf dieser Grundlage ist eine Kosten-/Leistungsrechnung einzurichten, im Planungsbüro ist eine sog. Kostenartenrechnung meist hinreichend genau.

Bei der so genannten Kostenartenrechnung handelt es sich um eine Vollkostenrechnung, die in größeren bzw. kostenrechnerisch versierten Büros im Rahmen einer Teil- oder Prozesskostenrechnung differenziert werden kann. Zum Beispiel kann eine genauere Zuordnung der angefallenen Kosten im Rahmen einer Kostenstellen- oder Kostenträgerrechnung erfolgen. Die Kostenartenrechnung könnte zu diesem Zweck in eine Kostenstellenrechnung (z. B. Leistungssparten Entwurf / Ausschreibung / Bauleitung / Verwaltung) bzw. in eine Kostenträgerrechnung (projektbezogen bzw. auf Tätigkeitsbündel oder Aktivitäten) aufgelöst werden, um eine exaktere Zuordnung der Einzel- und Gemeinkosten bzw. der direkten und indirekten Kosten zu ermöglichen.

Die in der Praxis bei Planungsbüros etablierte Kostenartenstruktur ist aber zur Einführung einer Kosten-/Leistungsrechnung als Vorbereitung einer Kalkulation in der Regel völlig ausreichend. Sie ergibt sich im Allgemeinen wie in Tabelle 1 dargestellt.

Eine solche leicht, ggf. mit Unterstützung des Steuerberatungsbüro aufzustellende Kostenartenstruktur zeigt zum einen auf, welche Kosten anfallen und in welchem Verhältnis diese zueinanderstehen. Im Vergleich mit anderen Planungsbüros und im jährlichen Vergleich der Entwicklung im eigenen Büro können somit schon wertvolle Erkenntnisse gewonnen werden.

3. Voraussetzung: Alle müssen an einem Strang ziehen

Im Büro muss angefangen vom Inhaber/in bis zu jedem/r Mitarbeiter/in Konsens herrschen, dass es Sinn macht, ein Controlling einzuführen. Alle Mitarbeiter (und Inhaber!) müssen Stunden aufschreiben und dies nicht als lästig oder

Tabelle 1

Nr.	Kostenart	% (Von-Bis-Werte)
1.0	Arbeitskosten	60–80 %
2.0	Kosten Raumnutzung	5–10 %
3.0	Sachkosten Bürobetrieb	5–10 %
4.0	Kosten Fahrzeug	5–10 %
5.0	Reisekosten	< 5 %
6.0	Kosten Bürosicherung	< 5 %
7.0	Repräsentation, Akquisition	0–5 %
8.0	Sonstige Kosten	0–5 %
9.0	Kalkulatorische Kapitalverzinsung	0–5 %
1–9	GESAMTKOSTEN	100 %

Kontrolle empfinden. Letztlich hängt die eigene Arbeit daran, dass das Büro insgesamt erfolgreich wirtschaftet. Der Aufwand für die Maßnahmen ist gering, der Ertrag um ein Vielfaches höher. Vor dem Hintergrund der nur noch als Preisempfehlung geltenden HOAI und den derzeitigen Anzeichen einer schwächelnden Bau- (und Planungs-)konjunktur mit zu erwartenden Auswirkungen auf die Auftragslage gilt dies umso mehr.

Ziel: Unternehmenscontrolling mit Kennzahlen

Wenige Kennzahlen genügen, um einen guten Einblick in die Wirtschaftlichkeit einzelner Aufträge und in die Gesamtsituation eines Büros zu gewinnen. Sieben besonders aussagekräftige und schnell zu ermittelnde Werte sind die Pep-7-Kennzahlen, die an anderer Stelle (www.pep-7.de) ausführlich vorgestellt wurden. Eine Übersicht der für das Controlling wichtigen sieben Schlüsselkennzahlen gibt Tabelle 2.

Selbstverständlich müssen diese Kennzahlen bezogen auf das einzelne Büro ermittelt werden, sodass Abweichungen gegenüber den nachfolgend genannten Durchschnittswerten möglich sind. Das Ergebnis ist abhängig von der tatsäch-

Tabelle 2

PeP-Kennzahl	Bezeichnung	Ermittlung
1	Umsatzrendite	Gewinn/Umsatz
2	Umsatzziel	Umsatz/Mitarbeiter
3	Arbeitskostenquote	Arbeitskosten/Gesamtkosten
4	Projektstundenanteil	Projektstunden/Gesamtstunden
5	mittlerer Bürostundensatz	Gesamtkosten/Projektstunden
6	Gemeinkostenfaktor	Gesamtkosten/Einzelkosten
7	Aufwandswerte bzw. Messgrößen	Stundenaufwand/Einheit (z.B. m² BGF oder m³ BRI)

lichen Kosten-, Personal- und Gehaltsstruktur sowie den Projektstunden des jeweiligen Planungsbüros. Auch die Bürogröße und die Auftragsstruktur spielen eine gewisse Rolle. Gleichwohl lassen eine bürospezifische Ermittlung und der Vergleich mit den hier genannten Kennzahlen Rückschlüsse auf den eigenen wirtschaftlichen Erfolg zu.

Die Umsatzrendite sollte tendenziell hoch sein und sich – nach Möglichkeit – bei 10 % und mehr einpendeln. Auch die anzustrebenden Umsatzziele pro Mitarbeiter sollten je nach Bürogröße bei 60.000,- bis 80.000,- € oder darüber hinaus liegen. Die Arbeitskosten lassen sich nur bedingt



Foto: Ken Schluchtmann, diephotodesigner.de

reduzieren, die in Tabelle 1 genannten Werte haben sich in allen Studien der letzten Jahre bestätigt. Faustwert für Ingenieurbüros: ca. 2/3 der Gesamtkosten, in Architekturbüros ca. 3/4. Hingegen steigt der grundsätzlich möglichst niedrig zu haltende Gemeinkostenfaktor stetig und liegt erfahrungsgemäß zwischen 2,5 bis 3,0 in Ingenieurbüros und 3,0 bis 3,5 in Architekturbüros. Je mehr Projektstunden die technischen Mitarbeiter tatsächlich haben, umso besser, zwischen 70 bis 80 % der Gesamtstunden sollten erreicht werden. Die Inhaber können durch allgemeine Verwaltungs- und Organisationstätigkeiten sowie wegen Akquisition weniger Projektstunden leisten; der tatsächliche Wert kann je nach Bürogröße und Arbeitsorganisation stark schwanken.

Ergibt nun eine Gegenüberstellung dieser periodenbezogen ermittelten Kennzahlen mit den genannten Werten oder ein Vergleich mit anderen Büros (die Kammern und Verbände veröffentlichen dazu in Abständen Umfragen) starke Abweichungen, sollten die Ursachen analysiert werden. Auch können die hier genannten Pep7-Kennzahlen weiter differenziert werden. Beispielsweise sagt der mittlere Bürostundensatz nur wenig über den kostendeckenden Stundensatz der einzelnen Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen aus. Will man diesen ermitteln, muss man von dem zu zahlenden Gehalt ausgehen und erhält individuelle Stundensätze, die für eine Vorkalkulation etwa von Besonderen Leistungen wesentlich genauere Aussagen ermöglichen.

Ziel: Honoraraukömmlichkeit durch Projektcontrolling

Ein wirksames Controlling setzt voraus, dass grundsätzlich für jeden Auftrag mindestens ein angemessenes Honorar erzielt werden kann. Dies wiederum kann aber nur anhand einer differenzierten Angebotskalkulation beurteilt werden,

die insbesondere die bürospezifische Kostenstruktur und interne Erfahrungswerte berücksichtigt. Wer in der jetzigen wirtschaftlichen Lage einen Auftrag annimmt, ohne vorher seine voraussichtlichen Kosten kalkuliert zu haben, läuft Gefahr, auch bei effizienter Auftragsdurchführung am Ende mit leeren Händen dazustehen. Aus der Angebotskalkulation ergeben sich zunächst die Honorardeckungs-Stunden, die angeben, wie viele Stunden aus wirtschaftlicher Sicht auf die Durchführung des Auftrags höchstens verwendet werden dürfen. Dazu wird das erzielbare Honorar mit dem mittleren Bürostundensatz dividiert. Dies ist aber eine Rückwärtskalkulation, da sie von dem Honorar ausgeht, was man – ggf. nach Verhandlungen – vom Bauherrn erhält.

Anders als bei der Baukostenermittlung gibt es bisher keine allgemein anwendbaren Aufwandswerte bzw. Messgrößen zur Ermittlung des Stundenaufwandes von Planungsleistungen. Derzeit ist eine Vorkalkulation eines potenziellen Auftrags nur möglich, wenn das Büro selbst über ausreichende Aufzeichnungen verfügt, um die gewonnenen Erfahrungswerte auf künftige Projekte übertragen zu können. Dies ist dann eine Vorwärtskalkulation, da auf diesem Wege das notwendige Honorar ermittelt wird, dass mit dem erzielbaren Honorar laut HOAI abgeglichen werden kann. Auf dieser Basis lassen sich Entscheidungen über die Honorarkonditionen und die Auftragsannahme treffen.

Eine zeitnahe und genaue Erfassung der Ist-Stunden vorausgesetzt, kann sodann im Rahmen des laufenden Projektcontrollings auf Grundlage einer sorgfältigen Kalkulation die wirtschaftliche Abwicklung eines Auftrags überwacht und gesteuert werden. Zusätzlich werden die Daten für Verhandlungen über Nachträge und die Vergütung von Mehrarbeit auf Grund von Änderungswünschen bereitgestellt, was ebenfalls der Sicherung der Honoraraukömmlichkeit dient und den wirtschaftlichen Erfolg sichert.

Ausblick

Ein Controlling sollte in jedem Planungsbüro vorgenommen werden, sowohl in vermeintlich guten Zeiten als auch bei nachlassender Konjunktur. Ebenso ist es für Büros, die eine strategische Neuausrichtung anstreben besonders notwendig die Krisenursachen anhand zuverlässiger Daten und Kennzahlen der bisherigen Geschäftsentwicklung analysieren zu können. Die meisten Büros werden mit den ohne großen Aufwand zu ermittelnden Pep-7-Kennzahlen sowohl ein Unternehmens- als auch ein Projektcontrolling einführen können, das vollkommen ausreichende Aussagen zur Planung, Kontrolle und Steuerung des Büros ermöglicht.

Nur wer seine wirtschaftlichen Stärken und Schwächen kennt, kann Wege zum Erfolg finden.



Autor



Clemens Schramm

Prof. Dr.-Ing., Professor für Planungs- und Bauökonomie an der Jade Hochschule Oldenburg
Honorarsachverständiger, Vorsitzender von PeP e.V. und Berater in Planungsbüros
www.clemensschramm.de
www.pep-7.de