

► Der *Statusbericht 2000plus* hat gutachterlich bewiesen, was viele betriebswirtschaftliche Experten, die die Architekten und Beratenden Ingenieure und deren Büros gut kennen, schon immer menetekelt haben: Nicht nur die schlechte Auftragslage und die miese Zahlungsmoral der Auftraggeber macht die Architektur- und Ingenieurbüros kaputt, sondern auch deren eigenes Wirtschaftsgebaren. Von der Hand in den Mund kann man heute nicht mehr leben. Planen und steuern, überwachen und lenken muss man das, was im Büro auf der Einnahmen- und Ausgabenseite geschieht.

Das Deutsche IngenieurBlatt und das Deutsche Architektenblatt haben deshalb eine gemeinsame redaktionelle Veröffentlichung in ihren Oktober-Ausgaben beschlossen, in denen ergebnisorientierte und erfolgsbezogene Kennzahlen für die betriebswirtschaftliche Führung von Ingenieur- und Architektenbüros vorgestellt und ihre Handhabung erläutert werden soll.

Die von den Initiatoren und Autoren als „Praxisinitiative erfolgreiches Planungsbüro“ (PeP-7) bezeichnete Aktion ist darauf ausgerichtet, Ingenieuren und Architekten dabei zu helfen, ihre Büros künftig mehr unter dem wirtschaftlichen Blickwinkel zu führen, als dies bisher in vielen Büros der Fall ist.

Und noch etwas soll PeP-7 bewirken (die „7“ steht übrigens für die sieben elementaren Kennzahlen): PeP-7 will den einschlägig tätigen Software-Herstellern ein Ansporn dafür sein, ihre betriebswirtschaftlichen Programme inhaltlich zu parallelisieren und mit der softwaretechnischen Aufnahme eben dieser sieben Kennzahlen inhaltlich zu optimieren. So würde eine innere Kohärenz aller vergleichbaren Programme erzeugt werden, die ihre Aussagefähigkeit verbessern und eine objektive Vergleichbarkeit zuwege.



MEV/Chris Müller

MIT DER STOPPUHR muss man nicht gerade jeden Arbeitsschritt im Ingenieur- oder Architektenbüro überwachen, aber eine projektbezogene Zeiterfassung muss schon sein. Denn wenn man seine Einnahmen und Ausgaben (die Arbeitskosten machen den Löwenanteil aus) nicht streng im Griff hat und ebenso streng überwacht, steuert und plant, dann kann man leicht auf den absteigenden Ast geraten.

Mit PeP-7 zum Erfolg

BETRIEBSWIRTSCHAFTLICHE KENNZAHLEN MÜSSEN EINHEITLICH SEIN
REDAKTIONELLE GEMEINSCHAFTSAKTION DES DIB UND DES DAB

Von der anhaltend schlechten wirtschaftlichen Lage der Baubranche und der Planungsbüros ist derzeit oft die Rede. Gleichwohl

gibt es viele Architektur- und Ingenieurbüros, die, im Vergleich zu anderen Planern, noch gut da stehen. In dem folgenden Artikel sollen die

wichtigsten Kennzahlen vorgestellt werden, die ein so genanntes Benchmarking ermöglichen. Zudem werden weitere Faktoren für eine wirtschaftlich erfolgreiche Büroführung benannt.

► Insgesamt gibt es sieben besonders aussagefähige branchenbezogene Kennzahlen

Aus einer Vielzahl von denkbaren Kennzahlen lassen sich sieben besonders aussagekräftige und schnell zu ermittelnde Werte isolieren. Die notwendigen Angaben lassen sich dem Jahresabschluss entnehmen, die Kosten und Honorarumsätze sind dabei als Nettowerte anzusetzen. Auf eine exakte Erfassung der Daten ist zu achten. Beispielsweise ergibt sich der Gewinn eines Jahres als Differenz zwischen Gesamtkosten und Jahresumsatz. Das Gehalt des Inhabers ist den Personalkosten zuzurechnen. Die Arbeitskosten bestehen aus den Personalkosten einschließlich Freie Mitarbeiter und den Leistungen Dritter. Ergibt nun eine Gegenüberstellung dieser periodenbezogen ermittelten Kennzahlen mit den in unserer *Tabelle* genannten Werten oder ein Vergleich zweier befreundeter Büros

Bezeichnung	Ermittlung	Architekten	Ingenieure
1. Umsatzrendite	Gewinn/Umsatz	3-5%	
2. Umsatzziel	Umsatz/Mitarbeiter	60.000-70.000.- €	70.000-80.000.- €
3. Arbeitskostenquote	Arbeitskosten/Gesamtkosten	70-80%	
4. Projektstundenanteil	Projektstunden/Gesamtstunden	Techn. MA: ca. 70% (+/-5%), Inhaber: ca. 50%, stark variierend	
5. mittlerer Bürostundensatz	Gesamtkosten/Projektstunden	ca. 45-55 €	ca. 50- 60 €
6. Gemeinkostenfaktor	Gesamtkosten/Einzelkosten	2,5-3,0	
7. Messgrößen	Stundenaufwand/Einheit (z.B. m ² BGF oder m ³ BRI)	in Abhängigkeit von Objekttyp, Schwierigkeitsgrad und Projektumfeld	

DIES SIND DIE SIEBEN Schlüsselkennzahlen für die erste Beurteilung eines Büros

starke Abweichungen, sollten die Ursachen analysiert werden.

Dazu können die hier genannten PeP-7-Kennzahlen weiter differenziert werden. Beispielsweise sagt der mittlere Bürostundensatz nur wenig über den kostendeckenden Stundensatz der einzelnen Mitarbeiter aus. Will man diesen ermitteln, muss man von dem zu zahlenden Gehalt ausgehen und erhält individuelle Stundensätze, die für eine Vorkalkulation etwa von Besonderen HOAI-Leistungen wesentlich genauere Aussagen ermöglichen.

Die *Tabelle* zeigt die Schlüsselkennzahlen zur ersten Beurteilung der Wirtschaftlichkeit eines Büros.

Die genannten Werte sind Durchschnittszahlen für mittelgroße Büros mit einer typischen Schwankungsbreite. Zwischen Architektur- und Ingenieurbüros gibt es in manchen Punkten die dargestellten tendenziellen Unterschiede.

Selbstverständlich müssen diese Kennzahlen bezogen auf das einzelne Büro ermittelt werden, sodass Abweichungen gegenüber den genannten Mittelwerten möglich sind. Dies ist abhängig von der tatsächlichen Kosten-, Personal- und Gehaltsstruktur sowie den Projektstunden des jeweiligen Planungsbüros. Auch die Bürogröße und die Auftragsstruktur spielen eine gewisse Rolle.

Gleichwohl lässt eine bürospezifische Ermittlung und der Vergleich mit den hier genannten Kennzahlen Rückschlüsse auf den wirtschaftlichen Erfolg zu. Die Umsatzrendite sollte tendenziell natürlich höher liegen und sich - nach Möglichkeit - bei 10 Prozent einpendeln. Auch die anzustrebenden Umsatzziele pro Mitarbeiter

sollten an der oberen Grenze oder darüber hinaus liegen. Die Arbeitskosten lassen sich nur bedingt reduzieren, die genannten Mittelwerte haben sich in allen Studien der letzten Jahre bestätigt.

Hingegen steigt der grundsätzlich möglichst niedrig zu haltende Gemeinkostenfaktor stetig. Der kostendeckende mittlere Bürostundensatz liegt in Architekturbüros - vermutlich durch niedrigere Gehälter - etwas geringer als in Ingenieurbüros. Je mehr Projektstunden die technischen Mitarbeiter tatsächlich haben, umso besser. Die Inhaber können durch allge-

Was ist eigentlich

Benchmarking?

Das aus dem Englischen stammende Wort bezeichnet, wörtlich übersetzt, eigentlich eine „Höhenmarke“ oder einen „Maßstab“. In der globalen Wirtschaftssprache bezeichnet es die in den USA entwickelte Informationstechnik des strategischen Controllings, bei dem in einem kontinuierlichen Verfahren Wertschöpfungsprozesse, Managementpraktiken, Produkte oder Dienstleistungen mit anderen Unternehmen (Wettbewerbs-Benchmarking) oder zwischen Geschäftseinheiten des eigenen Unternehmens (internes Benchmarking) in systematischer und detaillierter Form verglichen werden. Ziel des Benchmarking ist es, Leistungslücken aufzudecken und Anregungen für Verbesserungen zu gewinnen.

Dietmar Goldammer



Dipl.-Kfm., Dr rer. pol., Unternehmensberater und Partner der Essener UNITA-Dienstleistungsgruppe; Buchautor und Lehrbeauftragter an der FH Konstanz; Berater und Seminarleiter für Beratende Ingenieure und Consultingunternehmen.
dr.goldammer@t-online.de

Clemens Schramm



Prof. Dr.-Ing.; Professor für Bauwirtschaft und Baubetrieb an der Fachhochschule Hannover (in Nienburg); Honorarsachverständiger, Co-Autor des Statusberichts 2000plus und Berater in Architektur- und Ingenieurbüros.
www.arconconsulting.de

meine Verwaltungs- und Organisationstätigkeiten sowie wegen Akquisition weniger Projektstunden leisten; der tatsächliche Wert kann je nach Bürogröße und Arbeitsorganisation stark schwanken. Projektbezogene Messgrößen ermöglichen eine bessere Vorkalkulation eines anstehenden Auftrages. Sie sind nur bedingt verallgemeinerbar, da sie je nach Fachplanungssparte ermittelt werden müssen. Auch der Objekttyp und die Anforderungen an die Planung (man denke an die Honorarzonen-einteilung), die Objektgröße sowie die Projektorganisation und die Beteiligten sind zu berücksichtigen.

Für Architektenleistungen beim Planen und Bauen von Wohnhäusern hat eine Auswertung zahlreicher Aufträge für kleine Objekte einen Wert von 0,8 bis 1,2 h/m³ BRI (Bruttorauminhalt), für große Objekte von 0,25 bis 0,5 h/m³ BRI ergeben. Ein Tragwerksplanungsbüro hat bei verschiedenen Projekten einen Durchschnitt von 0,2 bis 0,3 h/m³ BRI für seine Leistungen ermittelt. Prüfengeure stellen häufig eine Korrelation zu den Seiten der zu prüfenden Statik her. Diese Beispiele geben eine Ahnung der Ein-

satzmöglichkeiten; es muss folgenden Studien vorbehalten bleiben, weitere Kennzahlen zu generieren.

► Den Schlüssel zum Erfolg bilden „harte“ und „weiche“ Erfolgsfaktoren

Die in unserer *Tabelle* beschriebenen Kennzahlen sind harte Erfolgsfaktoren. Zu einem Führungsinstrument werden sie deshalb, weil sie ein Werteverhältnis ausdrücken. Der absolute Umsatz besagt wenig, man muss

schon wissen, worauf er sich bezieht, also zum Beispiel auf den Mitarbeiter, um einen Vergleich mit anderen Büros vornehmen zu können. Die harten Erfolgsfaktoren beziehungsweise Kennzahlen haben den Vorteil, dass sie messbar sind. Allerdings müssen in der jeweiligen Branche auch die erforderlichen Voraussetzungen für die Messbarkeit gegeben sein. So sind Eigenkapitalrendite und die Verzinsung des investierten Kapitals sehr wohl harte Faktoren. Trotzdem wird man diese Kennzahlen in unserem Beitrag nicht finden, denn nahezu zwei Drittel der Planungsbüros sind Personengesellschaften (Einzelfirmen oder Gesellschaften des bürgerlichen Rechts) und da gibt es die Messgröße Eigenkapital in der Regel nicht.

Informationen, Kontakte (Beziehungen), Kundenzufriedenheit, Kompetenz, Qualifikation, Mitarbeiterzufriedenheit, Kommunikations- und Kooperationsfähigkeit sind die wichtigsten weichen Erfolgsfaktoren der Planungsbüros. Dafür gibt es noch keine Kennzahlen. Das liegt daran, dass sie kaum messbar sind. Dennoch sind diese Faktoren wichtig für den Erfolg eines Planungsbüros. Ansätze dafür gibt es auch bei den Planungsbüros, durch Kunden- und Mitarbeiterbefragungen. Bessere Kommunikations-



DIE EXPERTEN BERATEN die Wege, auf denen man den Ingenieuren und Architekten in Deutschland einheitliche und aussagefähige betriebswirtschaftliche Kennzahlen offerieren könnte. Dr. Dietmar Goldammer (oben Mitte) und Prof. Dr.-Ing. Clemens Schramm (li. daneben) während eines Vorgesprächs über die Realisierung der pep-7-Initiative.

Iris Kopf

Auf der ACS in Frankfurt fällt der Startschuss für PeP-7

Die Initiatoren und Autoren der PeP-7-Aktion, Dr. Dietmar Goldammer und Prof. Dr.-Ing. Clemens Schramm, werden die Frankfurter Computermesse ACS, die in diesem Jahr erstmals im Oktober stattfinden wird und nicht, wie früher, erst im November, nutzen, um die Ingenieur- und Architekturbüros auch direkt mit den Vorteilen vertraut zu machen, die den Büros winken, die solche einheitliche betriebswirtschaftliche Kennzahlen einführen, die auch in den einschlägigen Software-Produkten wiederzufinden sind. Es wird auf der ACS deshalb eine öffentliche Veranstaltung geben, bei der unsere beiden Autoren der Fachwelt erläutern werden, wie man als Ingenieur oder Architekt mit wenigen Kennzahlen eine exakte Einschätzung der eigenen wirtschaftlichen Lage vornehmen kann, um im Büro zu richtigen Entscheidungen zu kommen.

Diese Veranstaltung findet am Mittwoch, 20. Oktober von 13.00 bis 14.00 Uhr in Halle 6, Anwenderforum ACS, Stand B 71, der Messe Frankfurt statt.

und Kooperationsfähigkeit kann man außerdem lernen und auch ein Beziehungsnetzwerk kann man systematisch aufbauen.

► Die Büros brauchen branchengerechte Standard-Programme

Ob hart oder weich, ohne Transparenz in der betriebswirtschaftlichen Führung läuft nur noch wenig. Die Büros brauchen dafür Steuerungsinstrumente und branchengerechte Standard-Programme mit Schnittstelle zur Buchhaltung und zum Rechnungswesen. Unabdingbare Funktionen dafür sind Projektmanagement, Controlling und Büroorganisation. Das Ganze muss einerseits zu einer komplexen Unternehmenslösung führen und andererseits aber auch „Querschnittsaufgaben“ erfüllen, wie zum Beispiel Projektstundenauswertung nicht nur bei den Projekten, sondern auch bei den Mitarbeitern. Wichtig sind erleichterte Liquiditätsplanungen; Frühwarnsysteme zur Erkennung negativer Entwicklungen

müssen vorhanden sein. Die Programme sollten darüber hinaus die wichtigsten Deckungsbeitragsrechnungen für Fremdleistungen, gegebenenfalls Niederlassungen und die Fachgebiete ermöglichen. Erforderlich geworden sind gerade in letzter Zeit Bausteine für das Forderungsmanagement. Das Customer-Relationship-Management (u. U. mit einem besonderen Modul für das Beschwerdemanagement) muss Bestandteil des Programms werden.

Auch die beste Büromanagement-Software funktioniert nicht ohne Eingaben. Wer keine Stunden erfasst und mindestens projektbezogen zuordnet, wer kein Kostenmanagement betreibt, kann mit diesem Angebot zur Unternehmensführung wenig anfangen.

Für die Entwickler von Büromanagement-Software muss es auch weiterhin darum gehen, ihren Anwendern eine entsprechende Hilfestellung zu offerieren. Ein weiteres Problem sehen wir in den unterschiedlichen Definitionen für die Branchen Kennzahlen. Das gilt zum Beispiel für den Gemeinkostenfaktor, wobei nur die

Bruttogehälter während der Projektzeit als Einzelkosten gelten und nicht die gesamten Gehälter. Auch zur Vereinheitlichung möchten wir durch unsere Initiative einen Beitrag leisten.

► Fazit und Ausblick

Bereits wenige Kennzahlen geben einen guten Einblick in die wirtschaftliche Lage eines Büros. Die Autoren haben sich das Ziel gesetzt, vorhandene Studien und künftige Datenerhebungen zu nutzen, um das Wissen über Kennzahlen zu erweitern. Auch die Kammern und Verbände sollen angesprochen und zum Mitmachen animiert werden. Die Büromanagement-Softwarehersteller sollen eingebunden werden.

Letztlich kann man mit branchengerechten Kennzahlen auch etwas für die Finanzierungsperspektive erreichen und die Banken damit von der Arbeitsproduktivität überzeugen, die in dieser Branche an die Stelle der Eigenkapitalrendite als wichtigste Erfolgskennzahl treten sollte (Stichwort: Basel II). 