



## WIRTSCHAFTLICHE STEUERUNG EINES PLANUNGSBÜROS MIT EINEM CONTROLLINGSYSTEM

### Nützliche Tipps einer Unternehmensberatung – Artikel knüpft an die Wirtschaftsveranstaltung der Kammer Ende 2004 an

Die Baubranche befindet sich seit einigen Jahren bereits in der Rezession – und mit dieser Entwicklung leiden natürlich auch die Anbieter von Planungsleistungen. Trotzdem können wir in unserer jahrelangen Beratungstätigkeit in dieser Branche, in deren Verlauf wir ca. 400 Büros beraten haben, feststellen, dass es vielen noch immer gut oder sogar sehr gut geht. Während die einen kontinuierlich Mitarbeiter freisetzen und mehr und mehr um ihr Überleben kämpfen, schaffen es andere, ihren Auftragsbestand sogar zu erhöhen und das Büro auf einem stabilen Kurs zu halten.

Doch was unterscheidet die erfolgreichen Büros von den weniger erfolgreichen?

In unserer Beratungspraxis können wir beobachten, dass einer der entscheidenden Erfolgsfaktoren ein gut strukturiertes, funktionierendes Controllingsystem ist. Das System erfasst nicht nur die Kontrolle von Zahlen, sondern die aktive Planung der Unternehmensstrategie. Oftmals sind zwar Systeme im Einsatz, doch folgende Fehler mindern deren Wert erheblich:

- Die Stunden werden in fast jedem Büro irgendwie erfasst, jedoch wird das Datenmaterial nicht verwendet.
- Projekte werden nicht vorkalkuliert und es werden keine Stundenbudgets vorgegeben.
- Die Ziele im Rahmen des Unternehmenscontrollings sind nicht operativ genug. Die gute Absicht, „mal was im Ausland zu machen“ besteht, an dieses Vorhaben wird aber nicht strategisch herangegangen.
- Der Gemeinkostenfaktor wird „gesenkt“ oder anders manipuliert, damit die Kalkulation „hinkommt“.
- Das Änderungsmanagement und die Nachforderung von Honorar ist zu defensiv. Projektleiter erbringen auf Druck des Bauherrn zu viele Leistungen, die nicht abgerechnet werden. Wir schätzen, dass sich bei einem vernünftigen Verfahren die Projektrenditen um 5-10 % erhöhen könnten.
- Bestehende Aufträge werden nicht erweitert: Die Projektleiter akquirieren in ihren Projekten nicht aktiv, sie sind zu sehr mit der Abwicklung des Projektes beschäftigt.

Controlling wird also schon vermehrt als Aufgabe akzeptiert, nur das „Wie“ lässt vielfach noch zu wünschen übrig. Dabei sprechen die Rahmenbedingungen eine deutliche Sprache: Die Anforderungen der Auftraggeber steigen immer mehr. Dabei beziehen sich die Forderungen sehr stark auf die Dienstleistungsqualität des Architekten oder Ingenieurs. Das heißt: Pläne sollen noch bunter, Kosten schneller verfügbar und der Ingenieur rund um die Uhr auf der Baustelle sein.

In diesem wirtschaftlichen Umfeld ist es überlebenswichtig, Projekte genau zu kalkulieren und wirtschaftlich zu überwachen. Die Position des Auftraggebers ist zudem extrem stark geworden. Der Auftragnehmer muss wissen, ob er sich ein Projekt unter Umständen „noch leisten“ kann oder will und bei extrem knappen Budgets dafür sorgen, dass die Zeitvorgaben auch eingehalten werden. Ansonsten driftet ein Projekt heute sehr viel schneller in ein Minus als in früheren Zeiten, als die HOAI noch die Auskömmlichkeit sicherte.

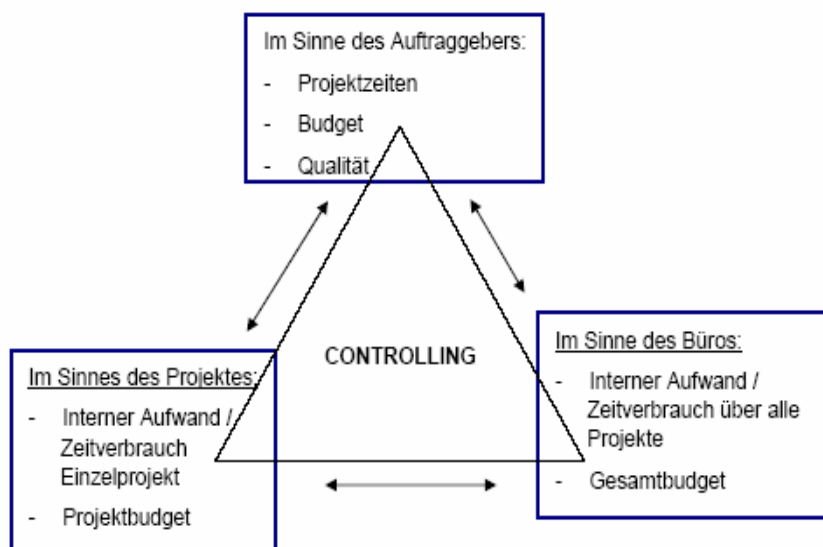
Wie steht es nun mit dem Ruf des Controllers? Seine Beinamen reichen im Positiven vom „Ökonomischen Gewissen“ über den „Lotsen“ bis zum „Betriebswirtschaftlichen Begleiter“. Im Negativen sind es Begriffe wie „Spürhund“, „Kontrolleur“ bis zum „Erbsenzähler“. Egal wie man persönlich zu dieser Funktion steht – sie ist heute im Planungsbüro unabdingbar geworden.

Viele Missverständnisse zum Controlling rühren von einer falschen Übersetzung des Begriffs her. Controlling heißt nicht Kontrollieren, sondern ist korrekt mit „Steuern“ übersetzt. Dabei ist die Kontrolle nur eine Teilfunktion.

Dabei sagt ein Controlling-System aus, in welchem Ausmaß die geplanten Ziele erreicht wurden. Es gibt zudem Anhaltspunkte, warum bestimmte Ziele nicht erreicht wurden und zumindest Hinweise, was zu tun ist, um erfolgreicher zu werden.

Es ist aber auch wichtig, die Grenzen eines Controlling-Systems zu kennen, da es natürlich kein Allheilmittel sein kann. Es ist in der Regel kein System zur Lösung von Problemen, sondern legt diese lediglich offen. Es kann keine Management-Entscheidungen ersetzen, aber sehr wohl den Entscheidungsprozess unterstützen. Außerdem ist es kein Instrument zur Entwicklung von Strategien, sondern setzt diese voraus.

Der Einsatz eines Controlling-Systems für Planungsbüros hat aus unserer Sicht drei Aspekte:





## ■ STEUERUNG DES BÜROS MIT EINEM CONTROLLING SYSTEM

Die folgenden Fragestellungen beantwortet ein gut eingeführtes Controlling-System:

- Wie viel Gewinn wurde mit einem bestimmten Projekt erwirtschaftet?
- Wie wirtschaftlich ist in meinem Büro die Ausführungsplanung für öffentliche Auftraggeber?
- Zu welchem Preis kann/muss eine Leistung angeboten werden?
- Wie viel Stunden darf welcher Mitarbeiter maximal verbrauchen?
- Sind wir mit unserem laufenden Projekt noch im „grünen Bereich“?

Um sich diese Fragen zu beantworten, ist es wichtig, die Stammdaten eines Controlling-Systems sinnvoll zu strukturieren. Grundlage dafür ist die Planung der Unternehmensstrategie. Hier können Sie auch einen Berater einbinden, denn nur eine sorgfältige Strukturierung der Stammdaten lässt später auch aussagefähige Auswertungen zu Projekten, Leitungsphasen, Tätigkeitsgruppen, Markterfolgen etc. zu.

## ■ GRUNDBEGRIFFE

Im Controlling ist es wichtig, die folgenden Begriffe zu unterscheiden:

Einzelkosten:

... sind Kosten, die einem Projekt (Kostenträger) direkt zugeordnet werden können.

Gemeinkosten:

... können den Kostenträgern nicht direkt zugeordnet werden.

... fallen für verschiedene Projekte gleichzeitig an, wie z. B. Büromiete, Sekretariat.

„Erfolgsfördernd“ sind Gemeinkosten die für den Büroerfolg unverzichtbar sind (z. B. Akquisition). Allgemeine Gemeinkosten sollten nur „soviel wie nötig“ auftreten

Beispiele:

Gemeinkostenfaktor

... beschreibt das Verhältnis von Gemeinkosten zu Gesamtkosten, genauer:  $GMKF = \frac{\text{Gemeinkosten} + \text{Einzelkosten}}{\text{Einzelkosten}}$

Über den Gemeinkostenfaktor lassen sich die Projektbudgets (Honorar) in Zeitbudgets für einzelne Mitarbeiter oder Mitarbeitergruppen errechnen.

## ■ IMPLEMENTATION EINES CONTROLLING-SYSTEMS

Auch wenn man sich für eine datenbankgestützte Lösung entscheidet, so wird einem zu Beginn die Strukturierung der Daten, die ganz entscheidend für den späteren Erfolg des Systems ist, nicht abgenommen. Hier ist es ratsam, die Dienste eines Beraters in Anspruch zu nehmen, dessen Kenntnisse über die Installation des Systems hinausgehen.



Um welche Daten geht es?

Einrichtung der Kostenstellen (Niederlassungen, Geschäftsbereiche, Funktionseinheiten), auch um eine spätere Verrechnung zu ermöglichen;

Mitarbeitergruppen dienen der Übersicht und sind für die Auswertung interessant, bspw. um festzustellen, wie viel Zeit höher qualifizierte Mitarbeiter (bspw. GF) an einem Projekt gearbeitet haben.

Tätigkeiten und Tätigkeitsgruppen wie z. B. Leistungsphase 1 (Tätigkeitsgruppe) und Informationsbeschaffung (Tätigkeit) oder Fehlzeit (Tätigkeitsgruppe) und Urlaub oder Krankheit (Tätigkeit) um entsprechende Auswertungen zum Zeitverbrauch und den damit verbundenen Kosten vornehmen zu können;

Märkte und Projektgruppen sind insofern interessant, als auch hier entsprechende Auswertungen zum Erfolg Hinweise zu den Schwerpunkten zukünftiger Akquisitionsbemühungen liefern;

Projektnummernsystem: Das System der Projektkürzel ist wichtig, um allen Mitarbeitern schnelle Einträge und Auswertungen auf der Basis der Kürzel zu erlauben, ohne immer die komplette Projektbezeichnung lesen zu müssen;

Kostenarten und -gruppen: Es ist zu klären, wie mit den allgemeinen Kostendaten verfahren wird. Hierzu gib es vier Möglichkeiten:

- Erfassung aller Einzelbelege
- Monatssummen der BWA werden übernommen
- Allgemeine Kosten werden im Block übernommen.
- Datenübernahme aus dem Buchhaltungsprogramm

Konzeptionierung des Berichtswesens: Im Berichtswesen unterscheidet man zwischen projekt- (z. B. Kostenvergleich Einzelprojekt), mitarbeiter- (z. B. Soll-/Ist-Vergleich Arbeitsstunden), markt- (z. B. Umsatz pro Markt) und unternehmensbezogenen (z. B. Gemeinkostenentwicklung) Auswertungen. Zusätzlich ist zu klären, wer wann welche Auswertungen erstellt und / oder wem vorlegt.

## ■ EDV – LÖSUNGEN ALS HILFSMITTEL

Gerade im Bereich Controlling kann man sich durch entsprechende EDV-Lösungen sehr gut entlasten. Hierzu gibt es zahlreiche Hersteller (Mair Programme: Projekt Pro, Apsis: Apsis Classic, wiko Classic, Apsis Premium, Kobold: S-Control, S-HOAI, Phoenix, 3pleP: 3pleP-Projektsuite, Loreg GmbH: RP Pro, SAP, Microsoft: MS Projekt).

Um an einem Beispiel zu zeigen, wie Controlling mit einer EDV-Lösung funktioniert, soll an dieser Stelle das Vorgehen unter Verwendung der Software S-Control der Firma Kobold Management Systeme GmbH vorgestellt werden.

## ■ PROJEKTBUGETIERUNG ALS GRUNDLAGE DES PROJEKTCONTROLLINGS

Wichtig ist zunächst einmal, ein Projekt vorab zu budgetieren. Dazu müssen die Honorare der einzelnen Leistungsphasen über einen zuvor festgelegten kalkulatorischen Stundensatz in Sollstunden umgerechnet werden. Damit ist bereits vor dem Projektbeginn eindeutig geklärt und für die Mitarbeiter nachvollziehbar, bis zu welchem Stundenverbrauch eine Leistungsphase noch gewinnbringend bearbeitet sein wird und wann sie (und noch nicht das Projekt) in den Minusbereich hineinrutscht.

Die nachfolgende Abbildung zeigt, wie diese Funktion in S-Control ausgeführt wird. Leistungsphasen und Honorar stehen fest. Der Stundensatz kann nun frei eingegeben oder auf der Basis vorheriger Projekte ermittelt werden.

**Kalkulatorische Stundensätze**

Projekt:  Wohnhaus Kai Schmidt  
 Unterprojekt:  Standard - Unterprojekt

Tätigkeit	Honorar	Kalk. Stundensatz	Sollstunden	Planstunden	Plankosten
1.LPH	8.400,00 €	60,00 €	140,0 h	140,0 h	8.400,00 €
2.LPH	19.600,00 €	51,13 €	383,3 h	383,3 h	19.600,00 €
3.LPH	30.800,00 €	67,24 €	458,1 h	458,1 h	30.800,00 €
4.LPH	16.800,00 €	48,86 €	343,8 h	343,8 h	16.800,00 €
5.LPH	70.000,00 €	47,75 €	1.466,0 h	1.466,0 h	70.000,00 €
6.LPH	28.000,00 €				0,00 €
7.LPH	11.200,00 €				0,00 €
8.LPH	86.800,00 €				0,00 €
9.LPH	8.400,00 €				0,00 €
280.000,00			2.791,2	2.791,2	145.600,00

Die Einführung eines Controlling-Systems ist übrigens eine gute Gelegenheit, die eigenen Kennzahlen zu ermitteln und kritisch zu hinterfragen. Der Ermittlung der Stundensätze geht zwangsweise die Berechnung des Gemeinkostenfaktors des Büros voraus. Stellen wir in einem Projekt einen Wert von über 2,5 fest, empfehlen wir eine genauere Überprüfung der Ursachen.

■ **EINGABE DER AUFWENDUNGEN IM PROJEKT**

Ist das Projekt eingerichtet, können die Mitarbeiter ihre Zeiten auf das Projekt schreiben, denn der wesentliche Produktionsfaktor im Planungsbüro ist nun einmal die „Ressource Mitarbeiter“ und die gilt es im Rahmen des Controllings zu steuern.

Die Zeitschreibung sollte zeitnah erfolgen (am besten täglich). Ein übersichtliches Menü, das mit eingeschränkten Daten (es werden z. B. nur die Projekte zur Auswahl angeboten, die einem Mitarbeiter zugeordnet wurden) arbeitet, macht die Anwendung komfortabel, wie es die nachfolgende Abbildung zeigt.

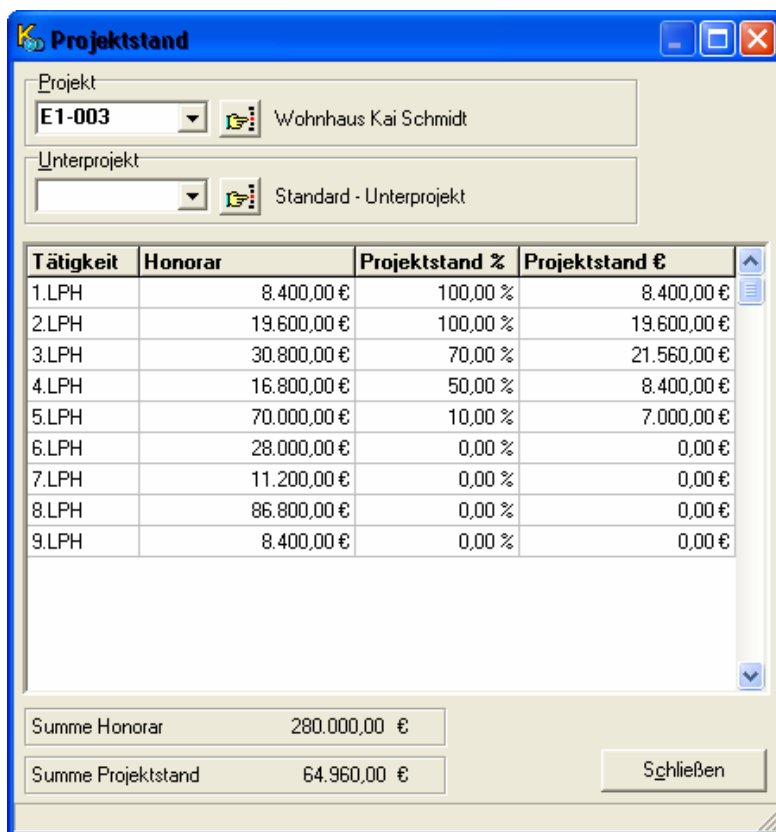


**Zeiteintrag anlegen** ✕

<b>Datum</b>	<input type="text" value="07.03.2005"/>	Montag	<b>Art</b>	<input checked="" type="radio"/> Einzel
<b>Dauer</b>	<input type="text" value="5,00"/>			<input type="radio"/> Bereich
<b>Projekt</b>	<input type="text" value="E1-003"/>	Wohnhaus Kai Schmidt		
<b>Unterprojekt</b>	<input type="text"/>	Standard - Unterprojekt		
<b>Tätigkeit</b>	<input type="text" value="1.LPH"/>	Leistungsphase 1 nach HOAI		
<b>Aufgabe</b>	<input type="text" value="AUF"/>	Klären Aufgabenstellung 1.LPH		
<b>Bemerkung</b>	<input type="text"/>		<b>PK-Faktor</b>	<input type="text" value="100,00"/> %
			<input type="checkbox"/> <b>Sonderleistung</b>	
<input checked="" type="checkbox"/> <b>Wirksam für GMKF-Berechnung</b>				

#### ■ KONTROLLE DER PROJEKTSTÄNDE

Werden auf der einen Seite die Zeitverbräuche erfasst, muss im Rahmen des Controllings auf der anderen Seite der Projektfortschritt nachvollzogen werden. Der Abgleich zwischen Verbrauch der budgetierten Zeit und dem Projektstand lässt so ständig eine Aussage darüber zu, ob eine Leistungsphase noch „im grünen Bereich“ ist oder eine Zeit- und damit Budgetüberschreitung droht.



Tätigkeit	Honorar	Projektstand %	Projektstand €
1.LPH	8.400,00 €	100,00 %	8.400,00 €
2.LPH	19.600,00 €	100,00 %	19.600,00 €
3.LPH	30.800,00 €	70,00 %	21.560,00 €
4.LPH	16.800,00 €	50,00 %	8.400,00 €
5.LPH	70.000,00 €	10,00 %	7.000,00 €
6.LPH	28.000,00 €	0,00 %	0,00 €
7.LPH	11.200,00 €	0,00 %	0,00 €
8.LPH	86.800,00 €	0,00 %	0,00 €
9.LPH	8.400,00 €	0,00 %	0,00 €
Summe Honorar			280.000,00 €
Summe Projektstand			64.960,00 €

In der oberen Abbildung wird gezeigt, wie der Projektstand in S-Control erfasst wird. Zu jeder Leistungsphase kann der aktuelle Fertigstellungsgrad eingegeben werden. S-Control berechnet dann sofort automatisch den wertmäßigen Projektstand (rechte Spalte).

In weiteren automatisierten Auswertungen wird dann genau gezeigt, ob und wie weit der Projektstand aus Sicht des Mitarbeiterzeitverbrauchs auf der einen und aus Sicht des Fertigstellungsgrades des Projektes auf der anderen Seite auseinanderdriften. Idealerweise sollten Zeitverbrauch und Projektstand immer parallel laufen. Wo sie es nicht tun, muss näher hingeschaut und gegengesteuert werden.

## ■ PROJEKTAUSWERTUNGEN

S-Control bietet dazu eine Fülle von Auswertungen. Exemplarisch soll die unten abgebildete näher erläutert werden.



Lang	Honorar €	Projektstand %	€	aktueller Kostenstand €	Proj.-Stand abz. Kosten €
Grundlagenermittl~	8.400,00	100,00	8.400,00	10.471,80	-2.071,80
Vorplanung	19.600,00	100,00	19.600,00	12.494,33	7.105,67
Entwurfsplanung	30.800,00	70,00	21.560,00	17.952,51	3.607,49
Genehmigungspl~	16.800,00	50,00	8.400,00	12.534,14	-4.134,14
Ausführungsplan~	70.000,00	10,00	7.000,00	7.597,42	-597,42
Vorbereitung der ~	28.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Mitwirkung bei de~	11.200,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Objektüberwachu~	86.800,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Objektbetreuung ~	8.400,00	0,00	0,00	0,00	0,00

Man erkennt auf der oberen Auswertung z. B., dass das Projekt in der Leistungsphase 1 ein Minusergebnis von 1.023,74 € erbracht hat. Die Leistungsphase ist zu 100% bearbeitet bei einem Honorar von 8.400,00€€. Der Zeitverbrauch lag aber über dem budgetierten Wert und hat Kosten in Höhe von 9.423,47 € verursacht.

Interessanter ist natürlich der Blick auf Leistungsphasen, die aktuell noch bearbeitet werden. Die Leistungsphase 4 ist laut Auswertung zu 50 fertig gestellt. Es wurden aber bereits Projektzeiten im Wert von 12.494,86 € verbraucht. Im Vergleich zum vorhandenen Honorar von 16.800,00 € wurde also ein Minus von 4.094,86 € erwirtschaftet, und das, obwohl immerhin noch 50 % der Leistungen zu erbringen sind. Man erkennt eindeutig, dass sich hier ein finanzielles Desaster anbahnt, das schnellstens in den Griff zu bekommen ist.

Es zeigt sich also, dass ein effektives Controlling für den Geschäftsführer / Inhaber eines Planungsbüros relativ einfach zu erreichen sein kann. Ist das System erst einmal eingerichtet (d. h. Stammdaten eingegeben etc.), müssen in der Hauptsache die Mitarbeiterzeiten und Projektstände diszipliniert eingegeben werden. Eine Auswertung ist dann tatsächlich jederzeit auf Knopfdruck möglich, ohne für den Geschäftsführer nennenswerten Mehraufwand zu produzieren. Er kann sich ganz auf seine übrigen Aufgaben konzentrieren und dort eingreifen, wo er Probleme erkennt.

## ■ FAZIT

Die interne Organisation eines Büros schafft dem Management eines Büros die Freiräume, die er oder sie benötigt, um gerade auch in schwierigen Zeiten den vielfältigen Anforderungen gerecht zu werden und das Unternehmen in sichere Gefilde zu führen.

Bei der Einführung solcher Systeme sollte man darüber nachdenken, die Dienste erfahrener Berater in Anspruch zu nehmen, um deren vollen Nutzen zu erschließen. Nur wenn das Controlling-System in der Implementierungsphase sorgfältig strukturiert wird, und dies wird nicht durch die Datenbank vorgegeben, sind aussagefähige Berichte möglich.