

WEGE ZUM WIRTSCHAFTLICHEN ERFOLG

Kennziffernanalyse und Ablaufoptimierung im Architekturbüro

In dem gleichnamigen Artikel in Deutsches Architektenblatt Heft Oktober 2007 wird unterschieden in Projekt- und Unternehmenscontrolling. Einen Königsweg für alle Architekturbüros zum Controlling gibt es nicht. Die Erkenntnisse aus der allgemeinen Betriebswirtschaftslehre für Planung, Steuerung und Kontrolle sind leider nur bedingt umsetzbar auf die Bedürfnisse der meisten kleinen und mittleren Architekturbüros. Denn die dort formulierten Anforderungen sind oft zugeschnitten auf die Spezifika der Entwicklung und Herstellung neuer Produkte der stationären Industrie. Diese Erkenntnisse sind durch die Besonderheiten des vom Werkvertragsrecht geprägten Planungs- und Bauablauf daher nur ansatzweise auf Planungsleistungen übertragbar.

In Ergänzung zu dem Aufsatz in DAB 10/2007 werden hier die Möglichkeiten zum Controlling vertieft dargestellt, die je nach den Anforderungen des Büros an die Aussagegenauigkeit eines solchen Systems eingesetzt werden können. Grundsätzlich gilt: je größer das Büro, desto verfeinerter sollte das Controlling erfolgen. Als (Mindest-)Voraussetzungen für ein wirksames Projekt- und Unternehmenscontrolling wurden in DAB 10/2007 die Stundenerfassung, eine einfache Kostenartenrechnung und die Motivation des gesamten Büros genannt, solche Maßnahmen einzusetzen.

Drei Voraussetzungen zum Controlling

Aus einschlägigen Untersuchungen ist bekannt, dass eine an sich notwendige Stundenerfassung längst nicht in allen Büros vorgenommen wird. Ein Controlling ohne Stundenaufschrieb ist aber von vornherein zum Scheitern verurteilt. Diese Frage ist zugleich eng verknüpft mit der Motivation der Mitarbeiter und der Inhaber eines Architekturbüros, Wege zum wirtschaftlichen Erfolg auszuloten. Den Mitarbeitern sollte klar sein, dass ein Boykott von Controllingmaßnahmen durch ungenaue oder fehlende Stundenerfassung letztlich den eigenen Arbeitsplatz gefährden könnte. Meine Beobachtung ist, dass der Haken oft eher bei den Inhabern liegt, die zwar von den Mitarbeitern eine detaillierte Stundenerfassung fordern, aber selbst nicht vorneh-

men. Als Begründung höre ich dann von den Inhabern beispielsweise: „*zuviel Bürokratie, ich springe zwischen so vielen Projekten, ich bin so selten im Büro*“. Gerade weil der Inhaber/die Inhaberin in der Regel die teuersten Mitarbeiter eines Büros sind, kann auf ihre Stundenangaben nicht verzichtet werden! Und wenn der Tag so hektisch ist, dass im Fünf-Minuten-Takt andere Projekte bearbeitet werden müssen, sollte man abends rekapitulieren, wie viel Zeit insgesamt für jedes der Projekte verbucht werden kann. Oder man überlegt, ob man sich als Chef/Chefin nicht ohnehin in Details zu vieler Aufträge verstrickt Kleinen Büros (1-2 Mann) rate ich mindestens zur Erfassung nach Projekten, mittelgroßen Büros (+/- 5 Mitarbeiter) zur leistungsphasenweisen Erfassung und größeren Büros zur detaillierten Erfassung nach Einzeltätigkeiten.

Bei der so genannten Kostenartenrechnung handelt es sich um eine Vollkostenrechnung, die in größeren bzw. kostenrechnerisch versierten Büros etwa als Teil- oder Prozesskostenrechnung differenziert werden kann. Zum Beispiel kann eine genauere Zuordnung der angefallenen Kosten im Rahmen einer Kostenstellen- oder Kostenträgerrechnung erfolgen. Die hier zugrunde gelegte und von Pfarr etablierte Kostenartenstruktur ist zur Einführung einer Kosten-/Leistungsrechnung in Architekturbüros in der Regel völlig ausreichend, da sie die Herleitung von Stundensätzen und weiteren Führungs- und Analyse-Kennzahlen als Controllingmethode ermöglicht. Grundsätzlich ist aber für eine Verbesserung der Aussagekraft der betrieblichen Kostenrechnung in Architekturbüros und eine erleichterte Kalkulation eine Auflösung der Kostenartenrechnung in eine Kostenstellenrechnung (z.B. Leistungssparten Entwurf / Ausschreibung / Bauleitung / Verwaltung) bzw. in eine Kostenträgerrechnung (projektbezogen bzw. auf Tätigkeitsbündel oder Aktivitäten) zu überlegen, um eine exaktere Zuordnung der Einzel- und Gemeinkosten bzw. der direkten und indirekten Kosten zu ermöglichen. Wie schon in DAB 10/2007 ausgeführt: eine Kostenartenrechnung genügt, alles andere ist gewissermaßen On Top und in größeren Büros sollten Kostenstellen- der Kostenträgerrechnung Standard sein.

Für die Definition und Abgrenzung der Kostenarten sowie Handlungsempfehlungen zur Einführung s. die Artikelserie in DAB März-Juni 2005 oder unter www.pep-7.de.

Unternehmenscontrolling

Die PeP-7 Kennzahlen haben sich inzwischen als Branchenstandard etabliert, was nicht zuletzt daran deutlich wird, dass die einschlägige Büromanagement-Software diese Kennzahlen nunmehr ermitteln kann, um den Büros das Leben zu erleichtern (s.u. eigener Abschnitt zu Software). Was folgt nun aus konkret ermittelten Kennzahlen? Anhand eines Musterbüros im Vergleich zu den Durchschnittswerten aller Architekturbüros (Differenzierung nach Bürogrößen s. den gleichnamigen Artikel in DAB 10/2007) in der nachfolgenden Tabelle soll diese Frage exemplarisch beantwortet werden.

Bezeichnung	Ermittlung	Durchschnitt gesamt	Kennzahlen Musterbüro
1. Umsatzrendite	Gewinn / Umsatz	sehr heterogen	Ca. 2,0%
2. Umsatzziel	Umsatz / Mitarbeiter	49.705,00 €	64.625.- €
3. Arbeitskostenquote	Arbeitskosten / Gesamtkosten	70,6%	75,0%
4. Projektstundenanteil (Inhaber)	Projektstunden / Gesamtstunden INH	72,0%	für INH ca. 61,5%
4. Projektstundenanteil (Technische Mitarbeiter)	Projektstunden / Gesamtstunden TMA	76,0%	für TMA ca. 71%;
5. mittlerer Bürostundensatz	Gesamtkosten / Projektstunden INH + TMA	51,00 €	52,50 €/h
6. Gemeinkostenfaktor	Gesamtkosten/Einzelkosten	2,3 - 2,9	2,59

Tabelle - Durchschnittswerte Pep-7-Kennzahlen und Zahlenbeispiel

Die durchschnittliche Umsatzrendite ist sehr heterogen, 2% wie hier für das Musterbüro genannt können aber nicht befriedigend sein - anzustreben sind 10% und mehr. Das Umsatzziel pro Mitarbeiter (= Inhaber + alle Mitarbeiter) liegt hier deutlich über dem Durchschnitt, das ist als positiv zu werten. Die Arbeitskosten lassen sich nur bedingt reduzieren, so dass der Wert des Musterbüros in Ordnung geht. Die Projektstundenanteile sollten im Musterbüro durch entsprechende Maßnahmen gesteigert werden. Der mittlere Bürostundensatz ist an der oberen Grenze, ohne dass

dies besorgniserregend wäre. Der grundsätzlich niedrig zu haltende Gemeinkostenfaktor liegt im guten Mittelfeld.

Das Musterbüro sollte den Fokus des Controlling also auf eine Steigerung der Umsatzrendite und der Projektstunden legen. Natürlich kann das Hauptaugenmerk je nach Kennzahlen in anderen Büros an anderer Stelle liegen, das ist jeweils individuell zu bestimmen, ggf. mittels externer Beratung. So angewendet, kann man den wirtschaftlichen Erfolg mit wenigen Kennzahlen planen, steuern und kontrollieren.

Unterhalb dieser Ebene sind viele weitere Kennzahlen denkbar und möglich: umsatzbezogene (z.B. Kosten zu Umsatz), bürobezogene (z.B. Auftragsbestand), personenbezogene (z.B. Gewinn/pro Mitarbeiter), auftragsbezogene (z.B. Deckungsbeitragsquote je Projekt) und übergeordnete Kennzahlen (z.B. Liquidität). Allen Kennzahlen ist gemein, dass mit ihnen das Büro und ein einzelner Auftrag besser gesteuert werden kann. Auch hier gilt, dass die meisten Architekturbüros mit den PeP-7 Kennzahlen ausreichend gut fahren; nur die größeren Büros können den Mehraufwand, der durch die Ermittlung weiterer Kennzahlen entsteht, abfedern und die Aussagen sinnvoll für die Unternehmensanalyse einsetzen.

Projektcontrolling

Ein wirksames Controlling setzt voraus, dass grundsätzlich für jeden Auftrag mindestens ein auskömmliches 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 Durchschnittswerte zur Ermittlung des Stundenaufwandes von Planungsleistungen. An dieser Stelle setzt das gemeinsam mit dem Baukosteninformationszentrum Deutscher Architektenkammern (BKl) geplante Vorhaben an: Ausgangspunkt ist eine repräsentative Umfrage unter den ca. 40.000 deutschen Architekturbüros. Ziel ist eine Datenerhebung für verschiedene, übliche Objekttypen unterschiedlicher Schwierigkeitsgrade bzw. Honorarzonen, die sich am Leistungsbild der HOAI orientiert. Geplantes Erscheinungsdatum ist 2008. Derzeit ist eine Vorkalkulation eines potentiellen 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 sodann mit dem erzielbaren Honorar laut HOAI abgeglichen werden kann. Auf dieser Basis lassen sich Entscheidungen über die Konditionen und die Auftragsannahme treffen.

Eine zeitnahe und genaue Erfassung der Ist-Stunden vorausgesetzt, kann 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 Honoraranspruchsmöglichkeit dient und wirtschaftlichen Erfolg sichert.

Alternativ kann in Anlehnung an die Kalkulation von Bauleistungen folgendes Kalkulationsschema angewendet werden, dass allerdings eine andere Herangehensweise bedingt: nach Ermittlung der Einzelkosten der Leistungen sind die Sachkosten des Auftrags festzustellen. Die Sachkosten des Architekturbüros können aus Vereinfachungsgründen zwar den Gemeinkosten zugerechnet werden. Vor allem bei größeren Büros und Aufträgen ist aus Gründen der Kostentransparenz eine gesonderte Sachkostenermittlung jedoch sinnvoll. Die Allgemeinen Geschäftskosten werden zu den Einzel- und Sachkosten addiert. Schließlich ist noch ein Zuschlag für Wagnis und Gewinn zu veranlagern:

Kalkulationsschema	
1.	Einzelkosten der Leistungen
	1.1 Gehaltskosten 1.2 Kosten der Leistungen Dritter/Freie MA
+	2. Sachkosten des Auftrags
	2.1 Zeitunabhängige Kosten 2.2 Zeitabhängige Kosten
=	Erstellungskosten
+	3. Allgemeine Geschäftskosten
=	Selbstkosten
+	4. Wagnis und Gewinn
	4.1 Wagnis 4.2 Gewinn
=	Nettohonorar (ohne Nebenkosten und MwSt.)

Abbildung – Mögliches Kalkulationsschema der Architektenleistungen

Die Einzelkosten und die zeitabhängigen und zeitunabhängigen (mengen-/verbrauchsabhängigen) Sachkosten addiert, ergeben die Erstellungskosten. Nach Beaufschlagung mit den Allgemeinen Geschäftskosten erhält man die Selbstkosten. Schließlich sind noch ein Zuschlag für das allgemeine Ausführungswagnis oder besondere Wagniszuschläge sowie ein Gewinnzuschlag zu bilden, um die notwendige Nettohonorarsumme zu erhalten. Dieser Kalkulationsweg baut auf anderen Stundensatzhöhen auf und setzt eine Ermittlung der veranlagten Zuschläge voraus. Für die meisten Büros wird daher eine Vorkalkulation über die mittleren Bürostundensätze bzw. die personenbezogenen Stundensätze ausreichend sein.

Einsatz von Software

Ohne Transparenz in der betriebswirtschaftlichen Führung läuft nur noch wenig. Die Büros brauchen dafür Steuerungsinstrumente und eine branchengerechte Standard-Software ggf. mit Schnittstelle zur Buchhaltung und zum Rechnungswesen. Unabdingbare Funktionen dafür sind Projektmanagement, Controlling und Büroorganisa-

tion. Das Ganze muss einerseits zu einer Unternehmenslösung führen und andererseits aber auch "Querschnittsaufgaben" erfüllen, wie z. B. Projektstundenauswertung nicht nur bei den Projekten, sondern auch bei den Mitarbeitern. Wichtig sind erleichterte Liquiditätsplanungen; Frühwarnsysteme zur Erkennung negativer Entwicklungen müssen vorhanden sein. Das Programm sollte darüber bei größeren Büros hinaus die wichtigsten Deckungsbeitragsrechnungen für Fremdleistungen, ggf. Niederlassungen und die Fachgebiete ermöglichen.

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. Eine Marktübersicht der Büromanagement-Software findet sich z.B. auf www.aec-office.de, nach dem PeP-7 Standard zertifizierte Software ist unter www.pep-7.de gelistet. Auch hier gilt, dass jedes Büro für sich die richtigen Anforderungen formulieren muss, um die passende Softwarelösung zu finden.

Ausblick

Ein Controlling sollte in jedem Architekturbüro vorgenommen werden, sowohl in vermeintlich guten Zeiten als auch, wenn das wirtschaftliche Gleichgewicht eines Architekturbüros bereits nachhaltig gestört ist. 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. Nur wer seine wirtschaftlichen Stärken und Schwächen kennt, kann Wege zum wirtschaftlichen Erfolg finden.

Wie schon als Resümee in dem Download August 2007 gesagt: die anfallende Arbeitszeit ist gering, die Aussage hoch, die Chancen des Büros, am Markt zu bestehen, steigen. Es lohnt sich!

Ihr



Clemens Schramm