

## Controlling im Ingenieurbüro – Teil 1

# Die Umsatzrendite

Architekten und Ingenieure können wirtschaftlich denken, schließlich gehört die kostenbewusste Planung als wichtiges Bauherrenziel zum kleinen 1x1 der Praxis. Häufig bleibt im Tagesgeschäft jedoch die Steuerung des eigenen Büroerfolgs auf der Strecke. Allgemein wird unter Controlling Planung, Kontrolle und Steuerung verstanden. | **Clemens Schramm**

46

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 Büro ist anders, hat andere Bedürfnisse, daher gibt es keinen Königsweg. Voraussetzungen für ein wirksames Projekt- und Unternehmenscontrolling im Planungsbüro sind

- ▶ Die Studieneinfassung für alle Mitarbeiter und Inhaber,
- ▶ mindestens eine einfache Kostenartenrechnung und
- ▶ die Motivation des gesamten Büros, solche Maßnahmen zur Steuerung von Aufträgen vor, während und nach der Abwicklung und zur Steuerung des Gesamtbüros einzusetzen.

Ergänzt werden sollte nach Möglichkeit zum einen ein Finanz- bzw. Liquiditätscontrolling, zum Beispiel durch Kontrolle der Zahlungsziele und -eingänge mit anstehenden Ausgaben. Zum anderen sollten natürlich die Erkenntnisse des hier im Vordergrund stehenden Projekt-

und Unternehmenscontrolling mittels Kennzahlen in das Vertragscontrolling einfließen, z.B. durch hinreichend genaue Beschreibung der Leistungsanforderungen und rechtlich abgesicherte Honorarregelungen.

### Die PeP-7-Kennzahlen: Erfolg steuern, Wirtschaftlichkeit messen.

Planungsbüros bei der Bewältigung ihrer betriebswirtschaftlichen und unternehmerischen Anforderungen zu unterstützen, ist das Anliegen der Praxisinitiative erfolgreiches Planungsbüro e.V. (PeP). Ein erster Schritt zu diesem Ziel war im Jahr 2005 die Vorstellung des standardisierten Kennzahlensystems für Planungsbüros, das unter der Bezeichnung PeP-7-Kennzahlen mittlerweile das Interesse einer breiten Fachöffentlichkeit findet. Wie diese sieben Schlüssel-Kennzahlen (s. Abb. 1) vor dem Hintergrund der Kosten- und Leistungsrechnung im Planungsbüro im Einzelnen zu ermitteln sind, ist Gegenstand des kürzlich erschienenen Weissbuchs „Die Planerbüro-Kennzahlen.“

### Kennzahl 1: Umsatzrendite

Die Umsatzrendite errechnet man mit der Formel:

$$\frac{\text{Gewinn}}{\text{Umsatz}} \times 100$$

Wie bei allen Kennzahlen ist diese netto, d.h. ohne Mehrwertsteuer zu berechnen. Der Umsatz entspricht den Gesamteinnahmen des Büros in einem Geschäftsjahr, meist also des vorangegangenen Kalenderjahrs. Der Gewinn wird aus der Differenz von Umsatz zu Kosten ermittelt. Bei der Gewinnermittlung ist zu beachten, dass das kalkulatorische Inhaber-gehalt in die Personalkosten einzurechnen ist und daher nicht Teil des Gewinns ist.

Die Umsatzrendite gibt Auskunft über den Gewinn bezogen auf den erzielten Honorarumsatz. Beispielsweise sagt eine 10 %-ige Umsatzrendite aus, dass das Büro je Euro Umsatz einen Gewinn von 10 Cent erzielt. Wird kein Gewinn erzielt, ist auch die Umsatzrendite negativ, d.h. das Büro steckt im Minus. Das sollte natürlich unter allen Umständen vermieden werden. Welche Rendite realistisch ist, zeigt die 2014 veröffentlichte IFB-Studie zur Lage der Ingenieure und Architekten im Auftrag des AHO, der Bundesingenieurkammer, des VBI und des BDB.

Demnach erreichen mittelgroße Planungsbüros (mit 6 bis 50 Mitarbeitern) im Durchschnitt (= arithmetisches Mittel) um die 10 % Umsatzrendite. Bei kleinen Büros (mit fünf oder weniger Mitarbeitern) liegt dieser Wert tendenziell höher (bis ca. 15 %), bei großen Büros (über 50 Mitarbeiter) bei etwa 5 %. Der Durchschnittswert nur für Ingenieurbüros über alle Bürogrößen liegt bei 10,8 %, der Medianwert (der sog. Zentralwert, unterhalb bzw. oberhalb



kernaltaner/fotolia

**CLEMENS SCHRAMM**

› Prof. Dr.-Ing.; Professor für Planungs- und Bauökonomie an der Jade Hochschule Oldenburg; Honorarsachverständiger, Vorsitzender von PeP e.V. und Berater in Architektur- und Ingenieurbüros; [www.clemensschramm.de](http://www.clemensschramm.de)

von dem jeweils die Angaben der Hälfte aller Büros liegen) bei 7,2 %. Wie üblich gibt es Minimalwerte (bis ca. – 25 %, d.h. Verlust) und Maximalwerte (bis 70 %), wobei zu prüfen wäre, ob möglicherweise bei den maximalen Angaben das kalkulatorische Inhaberanteil nicht berücksichtigt, das heißt nicht vom Gewinn abgezogen wurde. Damit ist zugleich eine Bandbreite definiert, innerhalb derer sich die Umsatzrendite in der Praxis bewegen kann.

Die Umsatzrendite sollte tendenziell im zweistelligen Bereich liegen und sich bei zehn Prozent (oder mehr) einpendeln. Dies ist die Empfehlung für kleine und mittelgroße Büros. Die großen Büros werden sich eher auf eine einstellige Umsatzrendite einstellen können, wobei nicht vergessen werden sollte, dass durch die höheren Umsätze absolut gesehen hohe Gewinne möglich sind.

Da die Rentabilität zum einen von der Umsatzhöhe und zum anderen von der Gewinnhöhe abhängt, sind die Stellschrauben für eine Erhöhung der Umsatzrendite damit benannt. Eine Erhöhung des Umsatzes ist dabei natürlich von der Auftragslage abhängig und diese von dem Marktauftritt des Unternehmens Planungsbüro bzw. des Spezialisierungsgrads der angebotenen Leistungen. Häufig lohnt auch ein genauerer Blick auf die Kostensituation, um durch Minimierungen den Gewinn zu steigern und damit die Umsatzrendite zu erhöhen. Die nächsten Artikel zum Umsatzziel und der Arbeitskostenquote werden sich näher damit befassen.

**Ausblick**

Ein Controlling sollte in jedem Planungsbüro vorgenommen werden, sowohl in vermeintlich guten Zeiten als auch, wenn das wirtschaftliche Gleichgewicht eines Architektur- und Ingenieurbüros 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.

Negative Umsatzrenditen sollten auf jeden Fall vermieden werden, denn die zugrunde liegende Verlustsituation hält kein Planungsbüro lange durch. Anzustreben sind vielmehr für die Vielzahl der Büros zweistellige Umsatzrenditen in der Größenordnung um die zehn Prozent. ◀

› **Serie zu den PeP-7-Kennzahlen**

Die PeP-7-Kennzahlen sind sieben besonders aussagefähige und schnell zu ermittelnde Werte, die zur Grundausstattung gehören sollten, wenn für das „Unternehmen Planungsbüro“ der Status und der künftige Kurs bestimmt werden sollen.

Mit diesen Kennzahlen kann die wirtschaftliche Lage eines Planungsbüros schnell bestimmt werden. Vergleiche über die Zeit und/oder mit Branchen Kennzahlen geben Aufschluss über die wirtschaftliche Entwicklung des Büros, die durch rechtzeitiges Gegensteuern verbessert werden kann. Ziel von PeP ist es, durch Verwendung einheitlicher Kennzahlen die in den einzelnen Büros ermittelten Werte untereinander und im Bezug zum Branchendurchschnitt vergleichbar zu machen.

Die Einhaltung der PeP-7-Vorgaben ist ein Qualitätsmerkmal der einschlägigen BMSP-Programme für Planungsbüros (BMSP = Büro- und Management-Software für Planer). Folgerichtig hat sich PeP von Anfang an auch bei den betreffenden Software-Firmen für die Umsetzung des PeP-7-Standards eingesetzt. Welche Programme bzw. Programmversionen den PeP-7-Standard erfüllen, darüber gibt die Website des PeP e.V. aktuelle Auskunft ([www.pep-7.de](http://www.pep-7.de)).

In dieser siebenteiligen Serie werden die PeP-7-Kennzahlen einzeln vorgestellt. Dabei wird aufgezeigt, welche Erkenntnisse sich aus der Ermittlung der jeweiligen Kennzahl ergeben und welche Handlungsmaximen sich daraus für die Planer ableiten lassen. Zudem werden Branchendurchschnittswerte angegeben, um einen Vergleich zu ermöglichen. Im ersten Teil geht es um die Umsatzrendite, der zweite, im Juni erscheinende Teil dieser Veröffentlichungsserie, ist dem Thema Umsatzziel gewidmet.

Im Vorweg zu dieser Veröffentlichungsserie ist im PeP e.V. eine 40-seitige Broschüre erschienen ([www.pep-7.de](http://www.pep-7.de) -> Veröffentlichungen), in der die PeP-7-Kennzahlen anhand eines Muster-Planerbüros zusammenfassend erläutert werden.

Bezeichnung Kennzahl		Ermittlung Formel
Umsatzrendite	1	$\frac{\text{Gewinn}}{\text{Umsatz}} \times 100$
Umsatzziel	2	$\frac{\text{Umsatz}}{\text{Mitarbeiter}}$
Arbeitskostenquote	3	$\frac{\text{Arbeitskosten}}{\text{Gesamtkosten}} \times 100$
Projektstundenanteil	4	$\frac{\text{Projektstunden}}{\text{Gesamtstunden}} \times 100$
mittlerer Bürostundensatz	5	$\frac{\text{Gesamtkosten}}{\text{Projektstunden}}$
Gemeinkostenfaktor	6	$\frac{\text{Gesamtkosten}}{\text{Einzelkosten}}$
Aufwandswerte	7	$\frac{\text{Stundenaufwand}}{\text{Einheit}^*}$

PeP e.V.

Abb. 1: Die PeP-7-Kennzahlen auf einen Blick

\* Einheit z.B. m<sup>3</sup> Brutto-Rauminhalt (BRI) oder mit m<sup>2</sup> Brutto-Grundfläche (BGF)