

Praxisinitiative erfolgreiches Planungsbüro

# PeP-7-Kennzahlen

## Fieberthermometer für Planerbüros

von **Lutz Diesbach**

*Nach einer AHO-Erhebung des Jahres 2015 haben rund 55 % der Planungsbüros bis maximal fünf Mitarbeiter. Diese Büros haben im Gegensatz zu den meisten der übrigen 45 % mit fünf und mehr Mitarbeitern in der Regel keine hausinternen kaufmännischen Mitarbeiter. Das heißt, ganz im Vertrauen auf eine Auskömmlichkeit der HOAI navigiert die Mehrzahl der kleinen Büros im betriebswirtschaftlichen „Blindflug“.*

### Ist das abgerechnete Honorar ausreichend?

Leistung muss messbar und nachvollziehbar sein, um ihr „unmittelbar“, d. h. auch ohne Hilfskonstrukt wie z. B. die HOAI, den entsprechenden Wert zuordnen zu können. Dies trifft auch für die geistige und schöpferische Leistung von Ingenieuren und Architekten zu. Denn bei aller Berechtigung der HOAI, diese ist „nur“ verbindliches Preisrecht, nicht aber exakt gemessenes Ergebnis einer individuellen Planungsleistung. Das heißt, das über die HOAI abgerechnete Honorar ist nicht zwangsläufig äquivalent zur tatsächlich erbrachten Planungsleistung, auch unter Berücksichtigung der Bandbreite zwischen Mindest- und Höchstsätzen der Honorarordnung.

Einmal zu dieser Erkenntnis gelangt, ist es zur erfolgreichen Büroföhrung zwingende Voraussetzung, periodisch den tatsächlichen Geldwert der erbrachten Leistung mit dem nach HOAI abgerechneten Wert für die gleiche Leistung zu vergleichen. Erst das daraus resultierende Ergebnis gibt unwiderlegbar Auskunft darüber, ob ein solchermaßen nachkalkuliertes Projekt mit Gewinn oder Verlust für das Planungsbüro abgeschlossen werden konnte.

### Ermittlung der tatsächlichen Honorarleistung



Es gibt verschiedene Wege, um den am realen Planungsaufwand orientierten Honorarwert zu ermitteln. Einer dieser Wege – und wohl der praktischste – ist der über betriebswirtschaftliche Kennzahlen. Die Praxisinitiative erfolgreiches Planungsbüro – PeP e.V. hat 2005 dafür

den markengeschützten PeP-7-Kennzahlen-Standard entwickelt, dem sich führende Bausoftwarehäuser angeschlossen haben. Erkennbar ist die jeweilige Software dieser Firmen durch das PeP-7-Prüfsiegel bzw. -Zertifikat. Dieses alle zwei Jahre zu erneuernde Zertifikat setzt ähnlich dem Kfz-TÜV eine regelmäßige Software-Prüfung durch die „Zertifizierung Bau GmbH“ in Berlin voraus. Bei bestandener Prüfung wird die ordnungsgemäße, d. h. richtige Ermittlung der Kennzahlen attestiert und das Zertifikat neu vergeben.

Anhand einiger dieser Kennzahlen wird im Folgenden gezeigt, dass man auch als Nichtkaufmann sein Planungsbüro durch die betriebswirtschaftlichen Klippen des Büroalltags steuern

kann. Der Auswahl der hier beschriebenen Kennzahlen liegt keine Rangwertung zugrunde.

### Warum Kennzahlen?

Die periodische Überwachung der ersten sechs von insgesamt sieben PeP-Kennzahlen reicht aus, um das Planungsbüro sicher zu steuern. Kennzahlen sind das betriebswirtschaftliche Fieberthermometer des Planerbüros. Schon die erste Kennzahl, die Umsatzrendite (Formel s. Abb.), gibt exakt Auskunft über den betriebswirtschaftlichen Gesundheits- aber auch Krankheitsgrad des Büros. Bei 10 % Umsatzrendite ist das Büro gesund, bei 15 % robust und ab 20 % kann man von kerngesund sprechen. Umgekehrt dagegen, d. h. bei einer vierprozentigen Rendite würde der Arzt, im vorliegenden Fall der Unternehmensberater, von erhöhter Temperatur und bei 0 % Umsatzrendite vom „nahenden Ende“ sprechen.

Die Kennzahlen 2 bis 6 sind ausschlaggebend, d. h. grundlegend für die 1. Kennzahl. An ihnen kann man im Einzelnen die Stärken und Schwächen des Büros ablesen.

### Wertschöpfung der Mitarbeiter

Die 2. Kennzahl, der Umsatz je Mitarbeiter, gibt Auskunft über die Wertschöpfung der bzw. des Mitarbeiter(s). Die Anzahl der Mitarbeiter wird dabei nicht nach Personen, sondern nach Vollzeitstellen gerechnet. Die Höhe dieses Kennzahlenwertes beeinflusst direkt den Gewinn oder Verlust und damit auch die Umsatzrendite (Kennzahl 1) des Büros.

Je höher der Umsatz pro Mitarbeiter, desto besser für die Profitabilität des Büros – und umgekehrt. Die Leistungsfähigkeit im Sinne von Wertschöpfung für das Büro hängt jedoch nicht ausschließlich von der fachlichen Kompetenz, der Professionalität des/der Mitarbeiter ab. Auch der Büroinhaber selbst beeinflusst in hohem Maße den Mitarbeiter-Umsatz, indem er, gemessen an der Anzahl seiner Mitarbeiter, für das entsprechende Auftragsaufkommen sorgt.

Darüber hinaus hat der Büroinhaber auch für interne und externe Rahmenbedingungen zu sorgen, die es ermöglichen, dass der größtmögliche Anteil der Jahresarbeitsstunden der Mitarbeiter ins Projekt fließen kann. Leerlauf, d. h. jede Mitarbeiterstunde, die kein Honorar generiert, beeinflusst das

Betriebsergebnis insgesamt. Im Detail wirkt sich das durchgängig negativ auf die Kennzahlen 1 bis 5 aus. Nicht nur die normal mögliche Umsatzrendite und der Gewinn werden durch „fehlende“ Projektstunden reduziert, sondern auch die Wettbewerbsfähigkeit des Planerbüros, da der Projektstundenanteil (Kennzahl 4) direkten Einfluss auf den mittleren Bürostundensatz (Kennzahl 5) hat. Ist der mittlere Bürostundensatz im Vergleich zu den Mitbewerbern zu hoch, hat man auch bei der Akquisition von Aufträgen bzw. Leistungen, die außerhalb der HOAI erbracht werden können, in der Regel das Nachsehen.

**Prüfen und steuern**

Nach Meinung des Planungs- und Bauökonomen C. Schramm ist eine der wichtigsten PeP-7-Kennzahlen diejenige, die den mittleren Bürostundensatz (Kennzahl 5) wiedergibt. Der durch diese Kennzahl ausgedrückte Wert zeigt auf den Euro genau an, zu welchen Kosten pro Stunde das Planungsbüro seine Leistung kostendeckend erbringen kann. Diese über das gesamte Büro, d. h. für alle Mitarbeiter gemittelte Aussage lässt sich natürlich auch individuell für jeden Mitarbeiter einzeln machen. Hierzu bedient man sich folgender Formel:

$$\frac{\text{Jahresgehalt} \times \text{Gemeinkostenfaktor}}{\text{Jahresprojektstunden}} = \text{Mitarbeiterstundensatz}$$

Wozu dient die Kenntnis des mittleren Büro(kosten)stundensatzes bzw. Mitarbeiter(kosten)stundensatzes beispielsweise sonst noch?

- zur Nachkalkulation, d. h. Beantwortung der Frage, wie ein nach HOAI abgerechnetes Projekt abgeschlossen hat – mit Verlust, kostendeckend, mit Gewinn – ausweislich der Höhe;
- im Streitfall zum Nachweis der tatsächlichen Leistungskosten;
- als noch mit einem Gewinnaufschlag zu versehende Honorargrundlage für Besondere Leistungen oder Leistungen, die nicht in den sachlichen Anwendungsbereich der HOAI fallen;
- als Indikator für eine überschlägige Schnellprüfung, um einen Auftrag anzunehmen bzw. auszuschlagen;
- zur Effizienzkontrolle des Büros bei Fortschreibung der Werte dieser Kennzahl über mehrere Jahre u.v.a.m.

Der individuell auf einen Mitarbeiter bezogene Wert der 5. Kennzahl beantwortet dem Büroinhaber u.a. die Fragen:

- Welchen Mitarbeiter setze ich für eine vorhersehbar überdurchschnittlich arbeitsintensive Planungsaufgabe ein, um diese dennoch mit Gewinn abzuschließen? Es wird der Mitarbeiter mit dem niedrigsten Mitarbeiter(kosten)stundensatz bei höchstem Projektstundenanteil p.a. sein.
- Welches ist mein bester Mitarbeiter, auf den ich keinesfalls verzichten darf? Eine wichtige Erkenntnis für Gehaltsgespräche oder wenn der Personalbestand reduziert werden muss.

Der individuelle Mitarbeiterstundensatz ist also auch eine maßgebliche Hilfe für Unternehmerentscheidungen – man kann es nicht oft genug betonen: Planer sind Unternehmer –, die häufig noch „aus dem Bauch heraus“ gefällt werden.

Bezeichnung Kennzahl	Ermittlung Formel
Umsatzrendite 1	$\frac{\text{Gewinn}}{\text{Umsatz}} \times 100$
Umsatz pro Mitarbeiter 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	$\frac{\text{Gesamtkosten}}{\text{Einzelkosten}}$

Mit der richtigen Software sind die wichtigsten Kennzahlen schnell ermittelt.

Abbildung: PeP e.V. und Fotolia

**Die betriebswirtschaftliche Gesundheit des Büros achten**

Das Planungsbüro ist im Idealfall ein gesunder betriebswirtschaftlicher und sozialer Organismus, den es gilt, optimal „am Laufen“ zu halten. PeP-7-Kennzahlen helfen dabei, Krankheitsherde schnell zu erkennen, um diesen entgegenzuwirken. Wie es um die betriebswirtschaftliche Gesundheit von Planungsbüros allgemein aussieht, zeigen die jährlichen Erhebungen zur „Wirtschaftlichen Lage der Ingenieur- und Architekturbüros“, die das Institut für Freie Berufe (IFB) gemeinsam im Auftrag von VBI, AHO und der Bundesingenieurkammer durchführt, sowie das PeP-Kennzahlenportal ([www.pep-7.de](http://www.pep-7.de)). Anhand von sechs PeP-Kennzahlen zeigt letzteres, quasi tagesaktuell, die wichtigsten Bürowerte im Durchschnitt. Anonym hochgeladen werden diese Werte von Planerbüros, die mit PeP-zertifizierter Software arbeiten und dadurch kostenlos Zugang zu diesem Portal haben. ■

**Autor**

**Lutz Diesbach**

Vorstandsmitglied  
Praxisinitiative erfolgreiches Planungsbüro  
– PeP e.V., Berlin

**Praxistipp**

Wer tiefer in die Materie der PeP-7-Kennzahlen einsteigen möchte oder Informationen für sein Buchhaltungs-/Steuerbüro benötigt, dem sei die Broschüre „Die Planerbüro-Kennzahlen“ oder die Artikelserie von C. Schramm: „Controlling im Ingenieurbüro – Teil 1 bis 6“ empfohlen. Bestell- bzw. downloadbar unter [www.pep-7.de](http://www.pep-7.de).