

Controlling im Planungsbüro

Was es kostet! Was es nutzt!

Fachkräftemangel, hohe Arbeitsbelastung von Projektleitern, komplexe Aufgabenstellungen bei Projekten und Termindruck, Budgetierung und Controlling von Leistungen: Das sind die Herausforderungen in den Planungsbüros. Branchenvertreter schätzen, dass bis zu 30% des Jahresumsatzes „verloren gehen“, weil die Leistungen nicht nachgewiesen und/oder abgerechnet werden. Die Anforderungen in der Unternehmensführung und die notwendige Vorbereitung thematisiert dieser Beitrag. | [Karl-Heinz Seidel](#)

36

➤ Welche Anforderungen gilt es in der Unternehmensführung heute zu erfüllen, um vorhandene Möglichkeiten zu nutzen und für weitere Herausforderungen vorbereitet zu sein? Zur Aufgabe von Führungskräften in Planungsbüros zählt auch die Überwachung und Steuerung aller wirtschaftlichen Prozesse – das Controlling. Der Blick auf die technischen Inhalte der Projekte reicht nicht aus. Es sollten alle Prozesse – von der Projektbearbeitung über Buchhaltung und Administration – betrachtet und hinsichtlich des betriebenen Aufwandes hinterfragt werden. Controlling gehört nicht zur Kernkompetenz von Architekten und Ingenieuren – sie ist unverzichtbar, wenn der wirtschaftliche Erfolg nicht dem Zufall überlassen werden soll. Für Inhaber, Vorstände und Führungskräfte stellt sich somit auch die Frage: Was darf Controlling kosten? Welcher Nutzen kann aus verbessertem Controlling entstehen?

Controlling ist kein Selbstzweck

Zunächst ist es wichtig, die unternehmensspezifischen Inhalte, Anforderungen und Ziele des Controllings zu definieren. Eine pauschale Bewertung, die allein die Kosten der Controlling-Software betrachtet, greift zu kurz.

Es gilt die These: „Mit Controlling verdient man kein Geld, aber ohne Controlling kann man viel Geld verlieren.“ Niemand sollte also Controlling zum Selbstzweck betreiben, sondern es gezielt als Mittel für die Erreichung der eigenen, unternehmerischen Ziele einsetzen. Dies betrifft alle Phasen der Projektbearbeitung, wie:

- Erarbeitung von Angeboten und Kalkulation der Leistungen
- Planung, Budgetierung, Steuerung der Leistungen
- Überwachung der Kosten
- Planung und Überwachung der Arbeitsleistungen der eigenen und fremden Ressourcen
- Abrechnung der Leistungen und Überwachung der Geldflüsse

Hinzu kommen je nach Büro noch weitergehende Betrachtungen von Details, wie:

- Aufwand der an den Projekten beteiligten Beschäftigten (Ingenieure, Techniker, Zeichner,...) an Arbeitsleistung und Kosten (z.B. Reisekosten, ...)
- Erreichter Stand der eigenen und fremden Leistungen im Vergleich zum Budget (Kosten und Termine)
- Stand der Rechnungslegung für eigene und fremde Leistungen
- bei Anwendung der HOAI – Bezüge zu Leistungsphasen bei eigener Tätigkeit und bei der Vergabe von Leistungen an Dritte
- Differenzierung nach Standorten, Abteilungen, Geschäftsbereichen, u.a..

Wer leistet wie viel, mit welchem Ergebnis?

Aufgabe der Führung von Büros ist es heute, die Prozesse im Büro bei der Realisierung von Projekten auf die Einhaltung der mit den Kunden vereinbarten Kosten, Leistungen und Termine sowie die dafür budgetierten, internen und externen Ressourcen zu steuern. Für diese in Teilen sehr komplexen Prozesse mit hoher Flexibilität steht im Büro eine Vielzahl von Detailinformationen von der Projektbearbeitung bis zur Buchhaltung zur Verfügung. Die Kunst der Führung besteht darin, die entscheidungsrelevanten Informationen zusammenzuführen, konkrete Entscheidungen zu treffen und deren Auswirkungen zu kontrollieren. Das erfordert Arbeit und kostet Zeit – von Mitarbeitern und Führungskräften. Anspruch moderner Führung ist heute die Abläufe im Detail zu kennen, zeitnah zu steuern, unnötigen Aufwand und Redundanzen in der Bearbeitung



Controlling gehört nicht zur Kernkompetenz von Architekten und Ingenieuren. Soll der wirtschaftliche Erfolg nicht dem Zufall überlassen werden, ist es mittlerweile unverzichtbar.

zu vermeiden. Die Definition des Anspruchs an Controlling-Informationen lautet also:

› Welche Informationen sollen wem zur Verfügung stehen?

› Wie aktuell sollen die Informationen sein?

› Wie viel Arbeitsleistung ist insgesamt erforderlich, um diese Informationen in der gewünschten Form aufzubereiten?

Dem Anspruch an Aufwand (Umfang und Qualität der bereitzustellenden Informationen) steht die Betrachtung des Nutzens bei der Steuerung der Projektbearbeitung gegenüber:

› Wie gelingt es, die tatsächlich vereinbarten Leistungen zu erbringen, auszuweisen und abzurechnen?

› Werden alle zusätzlichen Leistungen von den Mitarbeitern erkannt, erfasst und erlös-wirksam abgerechnet?

› Ist die Liquidität des Büros durch entsprechende Rechnungslegung über die erbrachten Leistungen gesichert?

Notwendige Vielfalt an Informationen

Bei der Aufrechnung von Aufwand und Nutzen helfen monetär bewertbare Kriterien mit realistischem wirtschaftlichem Ansatz, z.B.

Effizienzsteigerung bei Arbeitszeit (Einsparpotential):

Was, wobei?	Periode	Zeit [min]	Anzahl Betroffene	Wert pro Monat	Wert p.a.
Zeiterfassung	wöchentlich	5	45	975 €	11.700 €
Rechnungstellung	monatlich	60	8	480 €	5.760 €
Zeitkontrolle/ Urlaubskontrolle	monatlich	60	2	120 €	1.440 €
Controlling Projektleiter	monatlich	60	6	360 €	4.320 €
Bearbeitung Reisekosten	monatlich	60	2	120 €	1.440 €
Controlling Geschäftsführung	monatlich	120	2	240 €	2.880 €

bei der Bewertung der erforderlichen Arbeitsleistung. Es ist auf dieser Basis in jedem Büro möglich, den eigenen Stand und die Qualität der Informationen zu bewerten und die Relevanz für die unternehmerischen Entscheidungen zu prüfen. Dabei wird oft deutlich, dass für den regelmäßigen Controlling-Prozess eine eher geringe Vielfalt an Informationen notwendig ist, um Entscheidungen zu treffen. Daran schließt sich die Frage an, ob die-

ser Stand für die Entscheidungen der Führung ausreichend und der damit verbundene Aufwand der Mitarbeiter vertretbar ist.

Controlling verbessern – aber wie?

In der Mehrzahl der Büros kann heute der eigene Aufwand (eigene Arbeitsleistung und externe Kosten) nachvollziehbar eingeschätzt werden. Hilfreich ist dabei die Bewertung des Status quo im Unternehmen in dem die einzel-

Anzeige

feel the elements of
CHILLVENTA 2014



1 TAG VOR MESSEBEGINN
congressing
13.10.2014
1 TAG VOR MESSEBEGINN

NÜRNBERG
14. – 16.10.2014

INTERNATIONALE FACHMESSE
KÄLTE | KLIMA | LÜFTUNG |
WÄRMEPUMPEN

MEHR INNOVATIONEN PRO SEKUNDE – CHILLVENTA PREMIERE-TOUREN

WAS?

Geführte Rundgänge zu den wichtigsten Neuvorstellungen auf der Chillventa – speziell zusammengestellt für Fachplaner, Architekten und alle interessierten Fachbesucher, die einen kompakten Überblick schätzen. Alle angemeldeten Teilnehmer erhalten freien Eintritt zur Chillventa!

WANN?

Dienstag 14.10.2014 14:00 Uhr
Mittwoch 15.10.2014 11:00 Uhr und 14:00 Uhr
Donnerstag 16.10.2014 11:00 Uhr

WO?

Messezentrum Nürnberg
NCC Ost, Ebene 1, PresseCenter



Peggy Blumen/fothimage

Der Blick auf die technischen Inhalte der Projekte reicht nicht aus. Führungskräfte in Planungsbüros müssen längst alle Prozesse – von der Projektbearbeitung über Buchhaltung und Administration – betrachten und hinsichtlich des betriebenen Aufwandes hinterfragen.

nen Arbeitsabläufe erfasst, zeitlich bewertet und somit die Kosten dafür festgestellt werden können. Diese Methodik ist besonders dann hilfreich, wenn Veränderungen im Büro anstehen, die unterschiedliche Ursachen haben können:

- › Überlastung der Projektleiter mit administrativer Tätigkeit
- › Überlastung oder fehlendes Personal in Administration, Verwaltung
- › Verbesserungsbedarf des Controllings überhaupt
- › Bedarf an Verbesserung zeitnaher Controlling-Informationen
- › Wechsel der Controlling-Software
- › Untersuchung und Verbesserung der Prozesse der Projektbearbeitung

An einem frei gewählten Beispiel soll in der Folge die Systematik der Überlegungen dargestellt werden. Dabei wird von einer vereinfachten Betrachtung und folgender Struktur eines Planungsbüros mit 45 Beschäftigten ausgegangen:

Projektleiter	6
Mitarbeiter Projekte	37
Mitarbeiter Administration	2

Beide Geschäftsführer sind auch als Projektleiter tätig. Für die Berechnung der Werte wird ein pauschaler interner Verrechnungssatz über alle Beschäftigten von durchschnittlich 60 €/h in Ansatz gebracht.

Nach der Bestandsaufnahme des Status quo für die Durchführung der Arbeiten des Controllings unterschiedlicher Mitarbeitergruppen und der im Büro erarbeiteten Zielstellungen zur Verbesserung der Arbeit sollte

dies auf die nachfolgenden Tätigkeiten aufgeschlüsselt werden. Daraus ergeben sich dann entsprechende Einsparpotentiale für die unterschiedlichen Aufgabenfelder im Büro, die monetär bewertet werden. Die eingesparte Zeit kann für erlöswirksame Projektstätigkeit genutzt, anfallende Überstunden reduziert oder anders verwendet werden.

Das gewählte Beispiel geht von eher restriktiven Annahmen aus, die durch praktische Erfahrungen in einzelnen Büros gestützt sind.

Die Einsparung von internem Aufwand durch verbesserte Prozesse im Vergleich zur bisherigen Betrachtung bringt eine Ersparnis von 27.540 €.

Zusätzlich zeigen Erfahrungswerte bei modernen, anwenderfreundlichen Software-Lösungen, dass die Mitarbeiter eher geneigt sind Leistungen abzurechnen und damit eine Erlössteigerung bewirken können. Bei der Bewertung der Wirtschaftlichkeit kommt zur Einsparung von Zeit noch ein weiterer deutlich ertragreicherer Aspekt hinzu. Wenn es gelingt, durch Vereinfachung von Abläufen und Transparenz in den Leistungen nur einen Teil der eingangs erwähnten „verschenkten Leistungen“ dadurch erlöswirksam zu machen, ist damit eine deutliche Effizienzsteigerung ver-

Jahr	Jahr 1 - 5	Jahr 6 - 10
Abschreibung Software/ Dienstleistung extern	13.600 €	0 €
Wartung Software	5.700 €	5.700 €
Support	3.380 €	3.380 €
Kosten Hardware und Support	3.800 €	3.800 €
Total Kosten	26.480 €	12.880 €
Einsparungen	27.540 €	27.540 €
Mehrerträge	123.840 €	123.840 €
Total Erträge	151.380 €	151.380 €

bunden. Im konkreten Fall werden für jeden Mitarbeiter 3 Stunden zusätzlich abrechenbarer Projektstätigkeit angesetzt.

Summe Einsparungen pro Jahr:	27.540 €
Verrechnung zusätzlicher Stunden /MA & Monat:	3
Für alle Projektleiter und Projektmitarbeiter:	123.840 €

Unter der Annahme, dass die in Projekten tätigen Mitarbeiter effektiv mehr Leistungen (zu

einem durchschnittlichen Stundensatz von 80 €) erbringen und abrechnen können, ergibt sich eine Umsatzsteigerung von 123.840 € pro Jahr.

Ist die Verbesserung der Abläufe und Prozesse in der bisher praktizierten Form nicht mehr möglich und man zieht die Einführung einer anderen Software in Erwägung, erweitert sich der Umfang der Wirtschaftlichkeitsbetrachtung. Dabei sind folgende Kosten zu berücksichtigen:

Einmalige Kosten für Investition (Software und Dienstleistungen):

- › Lizenzen
- › Dienstleistungen für Implementierung der Software vor Ort
- › Eigener personeller Aufwand für Implementierung und Umstellung (Schulungen, Arbeitsaufwand)
- › eventuell neue Hardware (Server, ...)

Wiederkehrende, laufende Kosten für:

- › Wartung, Aktualisierung, back up
- › Support
- › Abschreibungen für Investitionen

Die Gestaltung der einzelnen Kostenbestandteile unterscheidet sich bei den Softwareanbietern, so dass nur ein vergleichbares Raster an Fragen auch vergleichbare Ergebnisse bringt.

Bei der Kosten-Nutzen-Betrachtung einer neuen Controlling-Software spielt der Betrachtungszeitraum eine wichtige Rolle, denn eine derartige Investition wird in der Regel nicht in kurzen Abständen getätigt. Ein Betrachtungszeitraum von zehn Jahren ist erfahrungsgemäß angemessen – der Einfachheit halber werden konstante Kosten über den Betrachtungszeitraum angenommen.

Investition Software / Dienstleistung	
Lizenzen	38.000 €
Dienstleistung extern	30.000 €
Stunden intern	19.200 € 40 Mann-Tage

Der interne Aufwand wird mit einem Stundensatz von 60 €/h berechnet. Für den laufenden Aufwand der Nutzung gilt:

Unterhalt Software Ansätze für Kosten	
Wartung in % der Lizenz p.a.	15%
Ansatz Support /h	130 €
Support extern p.a.	3.380 € 0,5 Std/ Woche
Kosten Hardware/Software	3.800 €

Bei einer jährlichen Betrachtung können folgende Werte angenommen werden: Die Abschreibung der Software erfolgt über



KARL-HEINZ SEIDEL

› Dipl.-Ing. Dipl.-Wirtsch.-Ing.; berät seit zehn Jahren mittelständische Firmen, insbesondere Planungsbüros mit wirtschaftlichen Themen und Fragen der Unternehmensführung.
www.seidel-consult.com

fünf Jahre. In der Zusammenfassung der Erkenntnisse ergibt sich die Wirtschaftlichkeitsbetrachtung der gesamten Investition:

Zeitraum	2014-2019	2014-2024
Dauer	5 Jahre	10 Jahre
Total Erfolg	624.500 €	1.317.000 €
Gesamter Nutzen	756.900 €	1.513.800 €
Gesamte Kosten	132.400 €	196.800 €
Return of Invest	471,7%	669,2%

Das Ergebnis zeigt, wie eine Entscheidung zur Veränderung der Prozesse mit Hilfe moderner Software zu deutlicher Effizienzsteigerung führen kann. Aber Software allein ist nicht die Lösung – Mitarbeiter und Führung müssen es verstehen und die Veränderung gewohnter Abläufe gemeinsam wollen.

Fazit

Möglichkeiten der Effizienzsteigerung in Planungsbüros sind heute durchaus vorhanden, wenn man gewillt ist „alte Pfade“ zu verlassen. Ein wesentlicher Ansatz ist die durchgängige Betrachtung der Arbeitsprozesse in den Büros – der diagonale Blick durch das Büro. Nicht allein die Arbeit an den technischen Aufgabenstellungen kann verbessert werden, sondern auch aller im Büro betriebener Aufwand durch Führungskräfte, Projektbearbeiter und Mitarbeiter mit administrativen Aufgaben gehört auf den Prüfstand. Unterstützt durch moderne Controlling-Software kann die Steuerung der Prozesse und damit auch des Aufwandes verbessert werden. Externe Hilfe kann dabei den Blick schärfen, die Entscheidungsfindung und die Umsetzung der Zielstellung beschleunigen. ◀

INTERGEO®

Kongress und Fachmesse für Geodäsie,
Geoinformation und Landmanagement

www.intergeo.de

7. – 9. Oktober 2014
Berlin, Messegelände



INTERGEO®

gemeinsam mit
3. Nationaler INSPIRE Konferenz 2014
imaGIne-2 Kongress



Sponsoren:



Veranstalter: DVW e.V.
Ausrichter Kongress: DVW GmbH
Ausrichter Messe: HINTE GmbH