

UNTERNEHMENSPLANUNG

Abgleich von BWA und Controlling: So bewerten Sie das Jahresergebnis von Büro und Projekten

von Dipl.-Ing. Dagmar Kunick, Beraterin von
Architektur- und Ingenieurbüros, Dresden

| Die Ermittlung und Aktualisierung des Gemeinkostenzuschlags und der Stundensätze ist eine zentrale Voraussetzung für ein erfolgreiches Projekt- und Bürocontrolling. Die Beratungspraxis zeigt, dass dabei vor allem beim Abgleich der betriebswirtschaftlichen Auswertung (BWA), die in der Regel vom Steuerberater kommt, mit dem eigenen Controlling Unklarheiten bestehen. Fehlinterpretationen und falsche Zuordnungen können dazu führen, dass man nicht die eigentlich richtigen Stundensätze und Gemeinkostenzuschläge verwendet und damit ein falsches Bild vom Büro bekommt. Sorgen Sie deshalb dafür, dass Ihre Zahlen immer stimmen. |

Zusammenwirken von BWA und Controlling im Planungsbüro

Die BWA liefert Umsätze, Kosten und Ergebnisse des laufenden Geschäftsjahrs monatsweise und kumulativ immer im Rückblick! Das Controlling liefert die kumulativen Projektdaten, und – in Abhängigkeit vom verwendeten Software-Programm – auch Periodenergebnisse. Ferner kann das Controlling auch für die Planung des kommenden Geschäftsjahrs genutzt werden.

Ziel des Controlling ist es, die im Büro anfallenden Kosten auf die Projekte zu verteilen. Nur so ist es möglich, Projekte auf ihre Wirtschaftlichkeit auszuwerten. Das geht wiederum nur, wenn man Stundensätze und den Gemeinkostenzuschlag (richtig) kalkuliert und regelmäßig anpasst.

Wer Stundensätze und den Gemeinkostenzuschlag zum ersten Mal berechnet, wird dies auf Basis der Personalkosten, der sonstigen Betriebsausgaben der BWA und einer geschätzten produktiven Auslastung tun. Von der Verwendung des Gemeinkostenzuschlags aus ermittelten Branchenwerten (zum Beispiel AHO oder Bürokostenvergleich) rate ich ab, weil Sie nicht sicher sein können, dass die Grundwerte wirklich mit Ihren Bürodaten vergleichbar sind.

Wichtig | Es gibt Programme, die Stundensätze und Gemeinkostenzuschläge automatisch aktualisieren. Aber auch in diesen Programmen ist es wichtig zu wissen, an welcher Stelle die Kosten eingetragen werden müssen, wenn es sich um direkte Projektkosten oder Gemeinkosten handelt. Eine vollständige, periodenbezogene Eingabe aller Kosten ist notwendig, um den Gemeinkostenzuschlag exakt ermitteln zu können.

PRAXISHINWEIS | Ermitteln Sie in regelmäßigen Abständen den Gemeinkostenzuschlag Ihres Unternehmens und die Stundensätze Ihrer Mitarbeiter auf Teil- und Vollkostenebene. Verlassen Sie sich nicht auf Durchschnittswerte der Branche.

BWA ermöglicht nur
den Blick zurück ...

... Controlling dient
dagegen auch der
Projektplanung
und -kalkulation

INFORMATION
Begriffserklärung
auf Seite 24



BWA richtig lesen und interpretieren

Bereits beim Lesen der BWA treten oft Unsicherheiten auf. In Abhängigkeit vom verwendeten Kontenrahmen (SKR 03-Prozessgliederungsprinzip; SKR 04-Abschlussgliederungsprinzip) werden die Betriebseinnahmen und -ausgaben unterschiedlichen Kontenklassen und Konten zugeordnet.

Geschäftsführer ohne kaufmännische Ausbildung verlassen sich meist auf ihren Steuerberater und werfen lediglich einen kurzen Blick auf die Umsätze und das Ergebnis. Wenn aber ein Abgleich zu den Controlling-Auswertungen gemacht werden soll, gibt es Punkte, die besonders beachtet werden sollten:

Personalkosten

In der BWA werden die Personalkosten gemäß steuerlichen Gesichtspunkten ausgewiesen. Es werden Zwischensummen auf Basis der Bruttogehälter und Soziallasten ausgewiesen. Ohne eine Kostenträgerrechnung ist in der BWA eine Unterscheidung zwischen direkten Projektkosten und Gemeinkosten nicht möglich.

Im Controlling der meisten Architektur- und Ingenieurbüros werden Stunden dagegen direkt auf Projekt- oder Bürogemeinkostenpositionen erfasst. Personalgemeinkosten sind beispielsweise Urlaub, Krankheit, Weiterbildung, Bürobesprechungen oder EDV.

In Abhängigkeit von den hinterlegten Stundensätzen erscheinen die Personalkosten als Teilkosten (auf Basis der Bruttogehälter bzw. Bruttogehälter zuzüglich von Ihnen zu tragenden Arbeitgeberbeiträgen zur Sozialversicherung) oder als Vollkosten (inklusive Gemeinkostenumlage) auf den Projekten, aber auch auf den Gemeinkosten. Nur bei der Arbeit mit Teilkostensätzen lassen sich wie im Folgenden beschrieben auch die Personalkosten der BWA prüfen und Kosten für Personalgemeinkosten ermitteln.

Beachten Sie | Die produktive Auslastung (Anteil erlösfähiger Stunden an den im Jahr zu bezahlenden Stunden) der Mitarbeiter trägt entscheidend zur Wirtschaftlichkeit des Unternehmens bei. Darum sollten erlösfähige Stunden im Rahmen der Stundensatzermittlung für das Geschäftsjahr geplant und regelmäßig kontrolliert werden.

Fremdleisterkosten

Bei vielen meiner Kunden habe ich festgestellt, dass Fremdleister- bzw. Subunternehmerkosten doppelt im Controlling erfasst waren. Meist hat in diesen Fällen der Steuerberater die Stundensatzermittlung für das Büro übernommen.

Beachten Sie | Wenn ihm von den Geschäftsführern nicht mitgeteilt wurde, dass diese Fremdleister- bzw. Subunternehmerkosten bereits im Controlling als direkte Kosten erfasst sind, hat er diese fälschlicherweise zusätzlich im Gemeinkostenzuschlag umgelegt.

Daten aus der BWA nur mit Kostenträgerrechnung sinnvoll nutzbar

Erlösfähige Mitarbeiterstunden als wichtiges Steuerungsinstrument

Fremdleister- bzw. Subunternehmerkosten ...

... werden fälschlicherweise oft doppelt erfasst

Fremdleistungen
und Fremdarbeiten
richtig zuordnen

PRAXISHINWEIS | Unterscheiden auch Sie in Ihren Kontengliederungen zwischen Fremdleistungen für bezogene Leistungen und Fremdarbeiten als sonstige betriebliche Ausgaben. Letztere sind beispielsweise EDV-Dienstleistungen, die in die Gemeinkostenumlage einfließen. Die bezogenen Leistungen dagegen werden von der Betriebsleistung abgezogen und ergeben den Rohertrag (DB1). Die Fremdarbeiten werden in der Gemeinkostenumlage verrechnet.

Sachkosten

Sachkosten können direkt den Projekten zugeordnet werden oder in der Gemeinkostenumlage auf alle Projekte gleichmäßig verteilt werden. Eine direkte Projektzuordnung erhöht den Aufwand im Controlling.

Wann die direkte
Projektzuordnung
von Sachkosten
Sinn macht

PRAXISHINWEIS | Eine direkte Projektzuordnung von Sachkosten ist nur dann empfehlenswert, wenn diese Kosten das Projektergebnis wesentlich beeinflussen bzw. für die Abrechnung oder andere bürointerne Prozesse benötigt werden. Das kann beispielsweise sein, wenn

- in (Auslands-)projekten ein hoher Anteil an Reisekosten anfällt, der eventuell auch auf Nachweisbasis dem Auftraggeber in Rechnung gestellt wird,
- sonstige Sachkosten (zum Beispiel Plottkosten) dem Auftraggeber auf Nachweis verrechnet werden oder
- die Reisekostenabrechnung aus dem Programm erstellt wird.

Abgleich von BWA und Controlling

In vielen Büros werden der Gemeinkostenzuschlag und die Stundensätze für die kommende Periode auf der Grundlage des Jahresabschlusses ermittelt. Allerdings wird nur selten verglichen, ob die Kosten des vergangenen Geschäftsjahrs auch korrekt auf die Projekte verteilt worden sind. Der Abgleich von BWA und Controlling dient auch dem Ziel zu prüfen, ob Ihr Plan für das vergangene Geschäftsjahr aufgegangen ist, oder Sie sich „verplant“ haben und Korrekturen erforderlich werden.

Das sollten Sie prüfen

Vergleichen Sie die Personalkosten aus Ihrem Controlling mit denen der BWA. Die Personalkosten (Teilkosten), die auf Projekte und Gemeinkosten angefallen sind, sollten in der Größenordnung mit dem Personalaufwand der BWA (zuzüglich geplanter Inhabergehälter) übereinstimmen.

Personalkosten aus
BWA und Controlling
vergleichen ...

... und daraus
die richtigen
Schlüsse ziehen

Stimmen die Personal-Vollkosten in erlösfähigen Projekten im Controlling mit der Summe der Bürokosten der BWA (ohne Fremdleistung und direkt zugeordnete Sachkosten) überein? Sind die Kosten im Controlling höher, war der kalkulierte Gemeinkostenzuschlag zu hoch und die Projekte sind höher belastet als es der wirtschaftlichen Situation entspricht. Sind die Kosten im Controlling aber geringer als in der BWA, tragen die Projekte nicht die gesamte Gemeinkostenumlage und das Projektergebnis erscheint besser als es ist.

Grenzen Sie direkt im Projekt erfasste Kosten von den Aufwänden der BWA ab. Direkt im Projekt erfasste Sachkosten gehören nicht in die Gemeinkostenumlage! Prüfen Sie ferner Fremdleistungen, Umsätze und Gesamtleistung.

CHECKLISTE / Abgleich von BWA und Controlling

- Inhabergehälter werden im Controlling geplant, beim Einnahmen-Überschuss-Rechner sind diese im Gewinn enthalten. Die Planung sollte darum beim Jahresabschluss mit dem Ist-Ergebnis abgeglichen werden.
- Haben Sie im Controlling Tantiemen oder Prämien eingeplant, die in der BWA noch nicht enthalten sind?
- Haben Sie bei Personalwechsel, Änderung der Arbeitszeiten und Gehaltserhöhungen die Stundensätze angepasst? Gab es außergewöhnliche Ausfallzeiten?
- Stimmen die erbrachten erlösfähigen Stunden mit den geplanten überein?
- Sind alle auf Projekte geschriebene Stunden wirklich erlösfähig oder sollten Verlustprojekte berücksichtigt werden? Das sind zum Beispiel Planungen, an denen gearbeitet wurde, die aber nicht beauftragt wurden, oder aber auch Verlustprojekte, die nicht in vollem Umfang zur Deckung der Gemeinkosten beitragen.
- Haben sich weitere Gemeinkosten in Ihren Projekten versteckt (Wettbewerbe, interne Projekte)?
- Oft haben sich in dem Fremdleistungskonto der BWA auch Fremdarbeiten (sonstige betriebliche Ausgaben) versteckt. Prüfen Sie die entsprechenden Konten der BWA und die im Controlling erfassten Werte.
- Einige Steuerberater erfassen die Abschreibungen nicht in der laufenden BWA, sondern erst im Jahresabschluss, darum sollte man auch diese mit in die Ermittlungen der Gemeinkosten einbeziehen.
- Wie werden die freien Mitarbeiter im Controlling erfasst und auf welchem Konto sind diese in der BWA gebucht? Wenn freie Mitarbeiter Stunden ins System eingeben und Eingangsrechnungen im Controlling erfasst werden, kann man den Stundensatz auf „0“ setzen, um eine Doppelerfassung zu vermeiden

Wichtig | Wenn auf vielen Konten der BWA Projekt- und Gemeinkosten gebucht werden, kann eine Kostenstellenrechnung des Steuerberaters (Projektkosten/Gemeinkosten) auf einfache Art und Weise die getrennte Auswertung ermöglichen. Eine Kostenträgerrechnung ist für viele kleine und mittlere Büros, die ein Projektcontrolling haben, nicht notwendig.

Besonderheiten bei bilanzierenden Unternehmen

Bei bilanzierenden Unternehmen ist es wichtig zu wissen, auf welches Konto die Umsatz (=Einzel- und Schlussrechnungen) und Abschlagsrechnungen gebucht werden. Es gibt Planungsbüros, die alle Rechnungen in den Konten der Umsatzerlöse erfassen. Die Mehrzahl der Unternehmen führt allerdings separate Anzahlungskonten als Finanzkonto für Abschlagsrechnungen. Dementsprechend erfolgt die Ermittlung der unfertigen Leistungen.

Günstig ist es, die unfertigen Leistungen aus dem Controlling-Programm zu ermitteln und monatlich bzw. quartalsweise in die BWA einfließen zu lassen. Entsprechend der Ermittlungsart der unfertigen Arbeiten kann es sinnvoll sein, auch den Stundensatz auf der Basis der Herstellkosten mit zu berechnen und im Controlling-Programm einzugeben.

PRAXISHINWEIS | Eine monatliche, oder zumindest quartalsweise Ermittlung der unfertigen Arbeiten schützt das Büro vor einem „bösen Erwachen“ beim Jahresabschluss.

Kleine Büros können auf Kostenträgerrechnung verzichten

Der richtige Umgang mit unfertigen Leistungen

GLOSSAR / Wichtige Fachbegriffe kurz erklärt

Vollkostenrechnung	Methode, bei der alle angefallenen Kosten auf die Kostenträger (Projekte) verrechnet werden. Der Voll- bzw. Selbstkostensatz enthält in der Regel nicht den geplanten Gewinn, sondern bildet bei der Kostenrechnung die Gewinnschwelle (Break-Even) ab.
Teilkostenrechnung	Methode, bei der den Kostenträgern (Projekten) nach dem Verursachungsprinzip (Projekt-)Einzelkosten zugerechnet werden.
Projekt-Einzelkosten	Projekt-Personalkosten auf Basis der Bruttogehälter, Subunternehmerkosten, Nebenkosten; grundsätzlich die Kosten, die direkt den Projekten zugeordnet werden.
Personal-Einzelkosten	Personalkosten auf Basis der Bruttogehälter = 100-Prozent-Basis für die Umlage der Gemeinkosten für die Ermittlung des Gemeinkostenzuschlags bzw. -faktors.
Sach-Einzelkosten	Nebenkosten wie Reise-, Kfz- oder Plott-Kosten, die direkt den Projektkosten zugeordnet sind.
Gemeinkosten	Alle Kosten, die durch Umlage auf die Kostenträger verteilt werden.
Personal-Gemeinkosten	Urlaub, Krankheit, Weiterbildung, allgemeine Büroarbeiten, aber auch die Arbeitgeberanteile zur Sozialversicherung
Sach-Gemeinkosten	Sachkosten (Raumkosten, Kfz-Kosten, Akquisition, Weiterbildung, AfA)
Gemeinkostenzuschlag	Gemeinkosten des Büros : Personal-Einzelkosten
Gemeinkostenfaktor	Bürogesamtkosten (ohne Fremdleistung und Sacheinzelkosten): Personal-Einzelkosten
Projektstunden oder erlösfähige Stunden	Stunden, die auf Projekte geschrieben sind und dem Auftraggeber in Rechnung gestellt werden können. Bei Pauschal- oder HOAI-Verträgen sollte die Voraussetzung sein, dass das Projektergebnis positiv ist.
Gesamtstunden	Alle Stunden, die bezahlt werden müssen (auch Urlaub, Krankheit und Feiertage)
Auslastung	Projektstunden : Gesamtstunden

Einführung einer
Teilkostenrechnung
bringt konkreten
Nutzen

PRAXISHINWEISE I

- Workshop-Teilnehmer, die ihr Controlling bisher nur auf Vollkostenebene durchgeführt haben, sahen den größten Nutzen darin, nun auch die Teilkostenrechnung einzuführen. Die Betrachtung der Personalkosten mit Teilkostensatz entspricht dem Kostenverursachungsprinzip und ergibt in der Summe mit den anderen Aufwendungen die Gesamtkosten des Büros.
- Viele meiner Kunden haben nach der Beratung das Konto der Fremdleistung und der Fremdarbeit als bezogene Aufwendung getrennt und schreiben vor der Erfassung im Steuerbüro bereits die Kontonummer auf den Beleg.
- Kalkulation und Nachkalkulation der Stundensätze auf Basis der Bürokosten (BWA) und der erlösfähigen Stunden (Controlling) ist ein wesentliches Steuerungsinstrument für die wirtschaftliche Büroföhrung und sollte darum so einfach und übersichtlich wie möglich sein und regelmäßig angewendet werden .

WEITERFÜHRENDER HINWEIS

- Die Autorin bietet zum Thema auch einen Inhouse-Workshop an. Wenn Sie Interesse haben, Ihr Büro und Ihr Controlling einmal auf den Prüfstand zu stellen, dann mailen Sie an „wia@iww.de“. Wir setzen uns dann umgehend mit Ihnen in Verbindung.

SEMINAR

Inhouse-Workshop
zum Thema

