

EUR	8,50	EUR	38,18	EUR	41,66	EUR	4
EUR	6,50	EUR	53,70	EUR	59,07	EUR	
EUR	3,25	EUR	22,21	EUR	24,43	EUR	
EUR	3,25	EUR	34,21	EUR	37,63	EUR	
EUR	3,25	EUR	25,09	EUR	27,60	EUR	
EUR	3,25	EUR	25,45	EUR	27,99	EUR	
EUR	3,25	EUR	29,17	EUR	32,08	EUR	
EUR	3,25	EUR	266,24	EUR	292,86	EUR	
EUR	3,25	EUR	17,97	EUR	19,76	EUR	
EUR	3,25	EUR	16,85	EUR	18,53	EUR	
EUR	3,25	EUR	18,05	EUR	19,85	EUR	
EUR	3,25	EUR	18,45	EUR	20,29	EUR	
EUR	3,25	EUR	18,45	EUR	20,29	EUR	
EUR	3,25	EUR	17,81	EUR	19,59	EUR	
EUR	3,25	EUR	22,77	EUR	25,04	EUR	
EUR	3,25	EUR	25,09	EUR	27,60	EUR	
EUR	9,74	EUR	75,26	EUR	82,79	EUR	
EUR	3,25	EUR	28,45	EUR	31,29	EUR	
EUR	6,50	EUR	53,54	EUR	58,89	EUR	
EUR	3,25	EUR	26,77	EUR	29,44	EUR	
EUR	3,25	EUR	26,77	EUR	29,44	EUR	

Stauke/Fotolia.com

DAS CONTROLLING aller laufenden Vorgänge, welche Kosten oder Einnahmen nach sich ziehen, ist im Ingenieurbüro mittlerweile zum Muss geworden

## Mehrwert fürs Büro

Ohne ein Projekt- und Unternehmenscontrolling geht heute in den Planungsbüros gar nichts mehr

Die Praxis hat's längst bewiesen: jene Planungsbüros, die Controlling-Programme einsetzen, haben wirtschaftlich meistens die Nase vorn. Solche Software sollte also zum Standard in allen Ingenieurbüros gehören. Aber welche? Es gibt so viele Anbieter fachspezifischer Software, dass die Auswahl sehr schwer fällt. Deshalb wollen die Autoren des folgenden Beitrages jenen Büros behilflich sein, die entweder noch kein Controlling-Programm installiert haben oder ihr seit Jahren laufendes Programm ersetzen wollen, weil es strukturell oder technisch überaltert ist. Sie nehmen keine Bewertung einzelner Produkte vor, sondern wollen den Büros nur eine Hilfe für die richtige Auswahl und vor allem für die optimale Anwendung geben

Karl Heinz Seidel | Dagmar Kunick

Die zielgerichtete Planung und Kontrolle der Projekte ermöglicht eine optimale Steuerung, senkt die Kosten und verbessert somit das Projektergebnis und den Gewinn des Büros. Zu dieser Erkenntnis haben in vielen Büros auch die Initiativen der *Praxisinitiative erfolgreiches Planungsbüro* (PeP-7) beigetragen, die in der Branche der Architekten und Ingenieure seit Jahren bekannt sind ([www.pep-7.de](http://www.pep-7.de)).

Am Markt gibt es aber trotzdem keine Lösung, die hundertprozentig die Vorstellungen der Kunden erfüllt. Darum sollten sinnvolle Kompromisse eingegangen werden. Wird jedoch ein Programm gewünscht, das vollständig an das Büro angepasst werden kann, dann sollte ein Software-Hersteller ausgewählt werden, der individuelle Anpassungen anbietet.

Mittlerweile weiß jeder Ingenieur oder sollte zumindest wissen, dass die Kenntnis der eigenen wirtschaftlichen Rahmenbedin-

gungen es ermöglicht, bereits bei der Kalkulation eines Projektes zu wissen, wo dessen Grenzkosten beziehungsweise die Gewinnschwelle liegen. Projekte, bei denen von vornherein Verlust droht, sind somit leicht zu identifizieren.

Nach Erfahrung der Autoren finden Ingenieure einen leichteren Zugang zu Controllingssystemen als Architekten und Landschaftsarchitekten. Dabei ist es wichtig, das eigene Büro auch als Unternehmen zu sehen, dessen Ziel der wirtschaftliche Erfolg ist. Wenn der Unternehmer/Ingenieur weiß, wie teuer eine Planungsstunde beziehungsweise Leistung in seinem Büro unter Berücksichtigung aller Kosten ist, sollte er diese auch nicht mehr unter Wert verkaufen.

Die Erkenntnis hat unter anderem zahlreiche Büros dazu angeregt, sich gewinnbringenden Geschäftsfeldern zu widmen, indem sie Spezialkompetenzen aufgebaut und damit die Zahl der Mitbewerber reduziert haben. Der wirtschaftliche Erfolg dieser Büros liegt oft wesentlich über dem Durchschnitt.

## Wie funktioniert Controlling?

In jedem Büro fallen Personal-, Fremdleistungs- und Sachkosten an, die auf direkte (Einzelkosten) oder auf indirekte (Gemeinkosten) Weise den Projekten zugeordnet werden.

- Projektbezogene Fremdleistungen sind immer direkte Kosten,
- Personalkosten sind dann direkte Kosten, wenn in diesem Projekt gearbeitet wird und Stunden auf erlösfähige Positionen gebucht werden,
- Urlaub, Krankheit, aber auch Weiterbildung und Akquisition sind Personal-Gemeinkosten, die indirekt das Projekt belasten,
- auch die Büro-, PKW- und Sachkosten sind Gemeinkosten.

Die Gemeinkosten können nach unterschiedlichen Verfahren auf die Einzelkosten umgelegt werden.

## Analyse des Ist-Standes und der Bürostruktur

In vielen Planungsbüros, insbesondere in denen mit größerer Beschäftigtenzahl, sind Controlling-Programme bereits etabliert. In den kleineren Büros werden heute gelegentlich noch die Stunden auf ausgedruckten Formularen, in Excel-Dateien oder aber in selbst erstellten EDV-Lösungen erfasst. Diese Stunden- und Kostenauswertung stößt oft recht schnell an ihre Grenzen. Der Überblick über ein einzelnes Projekt ist oft noch darstellbar, jedoch die Auswertung aller Projekte ist nur selten möglich.

Sowohl in kleinen wie auch in größeren Büros besteht regelmäßig der Wunsch nach einer Verbesserung des Projektcontrollings. Es stellt sich dann zunächst die Frage, ob dies ein organisatorisches Problem im Unternehmen ist oder ob eine Veränderung an der genutzten Software sinnvoll ist. In welcher Art und Weise die Verbesserung der Controlling-Ergebnisse erreichen werden soll, müsste geklärt werden, bevor das Controlling-System eingeführt oder verändert wird.

In größeren Büros kann die Arbeit mit Kostenstellen/Niederlassungen sinnvoll sein. Gleiches gilt für Büros mit mehreren Geschäftsbereichen. Hierbei hat auch die innerbetriebliche Leistungsverrechnung eine entscheidende Bedeutung. Dabei ist es sinnvoll, den Projekten Attribute oder Kategorien zuzuweisen. Damit kann auch das Marketingkonzept eines Planungsbüros sinnvoll unterstützt werden.

Über den projektbezogenen Status können der Prozess und auch der Abgleich mit den betriebswirtschaftlichen Auswertungen geregelt werden.



### Dagmar Kunick

Dipl.-Ing., Studium des Bauingenieurwesens an der TH Leipzig; Fortbildung am Dresdner Bildungsinstitut für Informatik und Informationsmanagement im Bauwesen; seither: als unabhängige Informationsmanagerin und Beraterin für Architektur- und Ingenieurbüros in Dresden-Schönborn selbstständig  
[info@ib-kunick.de](mailto:info@ib-kunick.de)  
[www.ib-kunick.de](http://www.ib-kunick.de)



### Karl-Heinz Seidel

Dipl.-Ing. (TU), Dipl.-Wirtsch.-Ing. (FH); Geschäftsführer der Gesellschafter der Seidel Business Consult GmbH & Co Mekkenheim  
[info@seidel-consult.com](mailto:info@seidel-consult.com)  
[www.seidel-consult.com](http://www.seidel-consult.com)

## Leistungsmerkmale der Software für das Projektcontrolling

Ein Ziel der Projektsteuerung sollte sein, auch den Prozess von der Angebotserstellung bis zur Schlussrechnung und Nachkalkulation abzubilden. Bereits die Angebote können mit der genutzten Software abgebildet und idealerweise auch erstellt werden. In vielen Fällen basieren die Angebote auf der HOAI. Bei Neuerwerb von Software sollte darauf geachtet werden, dass die Tabellen der HOAI 2009 und, wenn noch Projekte nach der alten Honorarordnung bearbeitet werden, auch die Tabellen der HOAI, Stand 2002, vorhanden sind. Das ist besonders zu empfehlen, wenn vorgesehen ist, die Angebote und Rechnungen aus dem Programm zu erstellen.

*Besondere Leistungen* mit Pauschalhonorar, aber besonders auch die Positionen auf Nachweis (Stunden, Nebenkosten), sollen auf einfache Weise bereits im Angebot dargestellt werden können. Angebotsprojekte werden mit einem entsprechenden Status abgespeichert, damit diese jederzeit ausgefiltert werden können.

Wenn das Angebot beauftragt wird, stellt man den Status entsprechend ein („beauftragt“ oder „Vertrag“ oder „in Arbeit“ - die Bezeichnung des Projektstatus hängt von den Programmen ab und ist gegebenenfalls auch anpassbar). Damit wird aus dem Angebot ein Auftrag, der in Struktur und im Honorar Basis der Rechnungserstellung sowie auch meist der Stunden- und Kostenerfassung ist. Notwendige Anpassungen und Erweiterungen (Nachträge) können jederzeit eingearbeitet werden.

Es ist zu entscheiden, ob die Projektbearbeiter bereits die Positionen des Angebotes oder erst die des Vertrages „bebuchen“. Spätestens bei der Bearbeitung des erteilten Auftrages sollten die Mitarbeiter ihre Stunden „taggenau“ und möglichst täglich den Positionen der Projekte zuordnen. Da in den Stammdaten bereits die Stundensätze und der Gemeinkostenzuschlag hinterlegt sind,

werden somit die Kosten ihres Büros dem Projekt zugeordnet. Bürospezifisch kann festgelegt werden, ob auch Reise- oder andere Nebenkosten von den Mitarbeitern direkt auf die Projekte gebucht werden.

Kosten Dritter für empfangene Leistungen, sowie Sachkosten des Büros werden (meist zentral) erfasst und dann den Projekten zugeordnet.

Echtes Projektcontrolling beginnt mit einer objektiven Einschätzung und Erfassung der Leistungsstände durch die Projektverantwortlichen (Projektleiter oder Geschäftsführer/Inhaber). Erst dadurch ist bereits während der Planung ein Vergleich zwischen dem Leistungsstand und den bisher angefallenen Kosten, bzw. dem Rechnungsstand möglich.

Wichtig für die Auswahl einer Software ist, wie die Leistungsrechnung im Büro erfolgen soll. Grundsätzlich erfolgt Projektcontrolling kumulativ. Wenn Wert auf zeitraumbezogene (zum Beispiel Geschäftsjahr) Leistungs-, Rechnungs- und Kostenstände gelegt wird, ist darauf zu achten, dass das Programm dies abbilden kann. Ebenso wichtig kann sein, ob das Büro ein Unternehmen mit Einnahmen-Überschussrechnung oder ein bilanzierungspflichtiges Unternehmen ist. Für letztere kann die Bewertung unfertiger Arbeiten sehr sinnvoll sein.

Die Abrechnung basiert auf der Struktur des Auftrages/Vertrages sowie auch auf den Mengen (Prozente HOAI). In der Regel wird ein Projekt mit mehreren Abschlagsrechnungen und einer Schlussrechnung abgerechnet. Wenn vertraglich eine Teilschlussrechnung, zum Beispiel nach der Phase 4, vereinbart ist, dann sollte diese auch im Controlling-Programm darstellbar sein. Spätestens im Rahmen einer Schulung sollte die Abbildung eines kompletten Rechnungslaufes bearbeitet werden. Eine Rechnungslegung aus dem Programm erfordert meist einige Formularanpassungen. Idealerweise sollten diese bereits in den Kauf beziehungsweise die Einführung der Software eingebunden werden. Empfehlenswert ist, sich diese Position zumindest vom Softwarehersteller anbieten zu lassen,

ABGEHAKT werden müssen viele Positionen, die während des Controlling gebucht werden müssen.



damit der Kunde Kostensicherheit gewinnen kann. Wenn die beschriebenen Eingaben im Controlling gemacht wurden, kann jederzeit der Leistungs-, Kosten- und Rechnungsstand verglichen werden. Projektleiter oder Büroinhaber können entweder mit Hilfe des aktuellen Ergebnisses (Leistungsstand abzüglich Kostenstand) oder aber einer Prognose die Projekte steuern.

Für die Büroinhaber ist eine Sicht über alle Projekte (eine Zeile pro Projekt) sinnvoll. Bei Projekten in der Verlustzone, sollte auch die detaillierte Projektauswertung geprüft werden. Hier kann man erkennen, in welchen Phasen die Kosten überschritten werden und somit bereits im Projektverlauf frühzeitig gegensteuern.

Nachdem die Kernfunktionen des Controllings eingeführt worden sind, ist es sinnvoll, auch die Budgetierung und Stundenvorgabe in den Prozess zu integrieren.

Einige der Controlling-Programme enthalten auch Funktionalitäten, die Büromanagement- und Workflow-Komponenten enthalten. Eine besondere Bedeutung hat die Einbindung der Adressdatenbank, wie auch die Verwaltung von Plänen, Dokumenten und Mails.

## Rechteverwaltung und Lizenzmodelle

Es gibt eine Vielzahl von Anbietern auf dem deutschen Markt, die Software für das Controlling und für die Bürokommunikation anbieten. Diese Programme setzen ähnliche Prozesse auf unterschiedliche Weise und in unterschiedlicher Qualität um. Sie unter-



unpic/Fotolia.com

DEM ROTSTIFT können während des Controlling-Prozesses diverse Positionen anheimfallen

scheiden sich aber auch in der Art ihrer Lizenzmodelle. Das macht es dem Interessenten schwer, unterschiedliche Programme inhaltlich und preislich zu vergleichen.

In jedem Fall sollte man sich im Vorfeld überlegen, welche Mitarbeiter welche Prozesse in diesem Programm bearbeiten sollen. Dies spart Geld und vermeidet Verdross bei Softwareverkäufer und -anwender.

- In der Regel gibt es die Unterscheidung zwischen Voll-User (darf alle gekauften Module nutzen) und den Mitarbeiterlizenzen (diese dürfen in der Regel nur Stunden und Nebenkosten (Reisekosten) erfassen).

- Einige Software-Hersteller bieten auch besonders Lizenzen für Projektleiter an, die vor allem bei Büros sinnvoll sind, in denen die Projektleiter auch die Kostenverantwortung tragen.

- Außerdem sollte geprüft werden, welche Leistungsmerkmale (Module) aus unternehmerischer Sicht zeitnah (Nahziel) und perspektivisch (Fernziel) nötig sind.

- Es sollte vom Softwarehersteller ein vollständiges Angebot angefordert werden. Die Module, die erst später eingeführt werden sollen, können als Wahlposition ausgewiesen werden.

- Es sollte auch der Unterschied zwischen einer fließenden (floating) und benannten Lizenz beachtet werden.

- Eine fließende Lizenz kann von mehreren Mitarbeitern genutzt werden, allerdings nicht zur gleichen Zeit.

- Bei einer benannten Lizenz müssen sie für jeden Mitarbeiter eine Lizenz kaufen. Wenn Mitarbeiter ihr Büro verlassen, können sie diese Lizenz jedoch an einen anderen Mitarbeiter vergeben.

- Eine Serverlizenz bedeutet, dass grundsätzlich alle Mitarbeiter mit dem Programm in vollem Umfang arbeiten können. In diesem Fall bestimmen die Rechte der Mitarbeitergruppen die Funktionalitäten der Module. Grundsätzlich darf der Mitarbeiter im Programm das, was ihm die Lizenz und das erteilte Recht erlauben.

Bei der Kaufentscheidung sollte nicht zuerst der Preis der Software den Ausschlag geben. Wesentlich wichtiger ist, dass das Programm vom Unternehmer und den Mitarbeitern akzeptiert wird und auf einfache Weise die Unternehmensziele erreichbar sind.

Am Markt gibt es sicher keine Lösung, die hundertprozentig die Vorstellungen der Kunden erfüllt. Darum sollten sinnvolle Kompromisse eingegangen werden. Wird jedoch ein Programm gewünscht, das vollständig an das Büro angepasst werden kann, dann sollte ein Software-Hersteller ausgewählt werden, der individuelle Anpassungen anbietet.

## Projekt: Internes Controlling

Wenn noch kein Controlling-Programm im Einsatz ist, sollten Kauf und Einführung kurzfristig eingeplant werden. Dabei sind nicht nur der Kauf und die Schulung einzuplanen, sondern auch der Aufwand, den der oder die Hauptnutzer besonders in der Einführungsphase haben werden. Die Einführung eines solchen Programms ohne Schulung/Beratung kann nur gelingen, wenn im Unternehmen umfangreiche Erfahrungen mit dem Controlling vorhanden sind. Es sollte nicht an den Schulungskosten gespart werden, denn die Arbeitszeit von Unternehmer und Mitarbeitern ist wertvoll.

Die Prozesse für die beteiligten Mitarbeiter sollten erfasst, terminiert und regelmäßig kontrolliert werden. Vor allem ist die vollständige Stundenerfassung der Mitarbeiter zu überprüfen, denn ohne diese funktioniert kein Controlling.

## Mehrwert für das Büro

Nach der Einarbeitung in das Programm ist bald erkennbar, dass Controlling viel Zeit einsparen kann, insbesondere wenn auch die Angebots- und Rechnungsschreibung des Programms genutzt werden. Weiterhin stellen standardisierte Formulare mit dem Un-

ternehmenslayout das Büro nach außen mit einem Wiedererkennungswert dar.

Bei Nutzung der Managementauswertungen entfällt der Aufwand, zusätzliche Bürauswertungen zu erarbeiten. Ein sauber strukturiertes Controlling-System liefert den taggenauen Stand der Projekte und zeigt den Auftragsvorlauf.

Die Stundenerfassung auf Nachweisleistungen und auf besondere noch nicht beauftragte Leistungen gibt die Möglichkeit, die Abrechnung und das Nachtragsmanagement effizienter zu gestalten. Eine zeitnahe Rechnungslegung verbessert die Liquidität des Büros, und ein Liquiditätsplan sichert dessen Existenz. Sollte es zu Liquiditätsengpässen kommen, haben Büros, die einen fundierten Liquiditätsplan vorlegen können, wesentlich bessere Aussichten bei Bankengesprächen.

Aus unserer Erfahrung können wir versichern, dass ein gut eingeführtes Controlling-System vor allem die Produktivität der Mitarbeiter steigert. Es wächst das Bewusstsein, dass eine mehrfach wiederholte Grundleistung eine besondere Leistung ist, für die dem Büro eine zusätzliche Vergütung zusteht.

## Fazit

Die Nutzung moderner Controlling-Software ist aus der Projektbearbeitung in Planungsbüros heute nicht mehr wegzudenken. Gelegentlich stehen Entscheidungen zur Neuananschaffung oder zur Modernisierung an. Dabei sollte man nicht nur die Software-Themen im Blick haben, sondern auch darauf achten, dass die Abläufe und Strukturen im Unternehmen den Erfolg auch unterstützen. Die Verantwortung der einzelnen Leistungsträger für die Umsetzung der Controllingvorgaben sollte zum Beispiel durch die Vergabe der Rechte gewährleistet sein.

Im Interesse der Software-Hersteller und ihrer Kunden ist es auch sinnvoll, vor der Entscheidung über den Kauf oder der Veränderung der Controlling-Software ein Pflichtenheft zu erarbeiten, in dem alle Anforderungen und Wünsche mit den entsprechenden Prioritäten des Büros enthalten sind.

Erst die Konzentration auf die eigenen Bedürfnisse und Notwendigkeiten bewahren den Käufer der Software vor emotional geprägten Entscheidungen, die sich schon oft in Frust gewandelt haben.

Dabei hat es sich in der Praxis häufig als vorteilhaft erwiesen, wenn neben den Fachfragen der Software-Implementierung auch entsprechender Sachverstand in Fragen der Unternehmensführung und -organisation einbezogen wurde. 