

UNTERNEHMENSFÜHRUNG

Kennzahlen: So steuern Sie Ihr Planungsbüro und erkennen mögliche Schieflagen schneller

von Dipl.-Bw. Jörgen Erichsen, Unternehmensberatung, Leverkusen

| Geht es Ihrem Ingenieur- oder Architekturbüro gut? Haben sich Auftragslage, Auslastung, Gewinn und andere finanzielle Rahmenbedingungen wirklich so entwickelt, wie Sie es fühlen? Diese Fragen können Sie nur seriös beantworten, wenn Sie über die richtigen Kennzahlen verfügen. Lernen Sie deshalb nachfolgend Kennzahlen kennen, mit der Sie nicht nur die aktuelle Entwicklung Ihres Büros erkennen sondern auch sich anbahnende Krisen ausmachen – und Ihr Büro folglich bestmöglich steuern können. |

Warum mit Kennzahlen arbeiten?

Mit Kennzahlen können Sie zahlreiche Sachverhalte kompakt und übersichtlich darstellen, die für die Entwicklung und Steuerung Ihres Planungsbüros wichtig sind. Außerdem können Sie sich mit anderen Büros vergleichen und so Ihren Standort bestimmen. Kennzahlen können aber auch dazu beitragen, eine sich möglicherweise anbahnende Krise frühzeitig zu erkennen; selbst dann, wenn sich diese Krise im Tagesgeschäft noch gar nicht abzeichnet.

PRAXISTIPP | Alleine mit Kennzahlen lässt sich aber kein Büro dauerhaft erfolgreich steuern. Kennzahlen sollten Ihnen daher immer nur als Ergänzung und Abrundung bei der Entscheidungsfindung dienen. Nutzen Sie immer auch andere Instrumente, z. B. Ihre betriebswirtschaftliche Auswertung (BWA) und vergleichen Sie die aktuellen Werte mit den Zahlen vergangener Perioden. Dann bekommen Sie ein Gefühl, wie sich Leistungen auf Finanzgrößen auswirken.

Die Klassiker: Die PeP-7 Kennzahlen

Die „klassischen“ Kennzahlen für die Steuerung eines Planungsbüros hat die „Praxisinitiative erfolgreiches Planungsbüro“ (PeP) vor Jahren erarbeitet – die PeP-7 Kennzahlen. Auf der website www.pep-7.de/ finden Sie mehr Informationen; wertvoll sind insbesondere die Beispiele zu jeder Kennzahl.

PRAXISTIPP | Wenn Sie Ihre PeP-7 Kennzahlen ermitteln, wollen Sie natürlich auch wissen, wo Sie damit im Vergleich zu anderen Architektur- oder Ingenieurbüros liegen. Arbeiten Sie mit einer Pep-7-zertifizierten Software, können Sie Ihre Ergebnisse im geschlossenen Bereich mit anderen Büros vergleichen. Die Auswertung soll in Architekt/Ingenieur, Bundesland, PLZ, verschiedene Berufsfelder etc. differenzieren. Einen Vergleichsmaßstab bieten auch die Ergebnisse der AHO „Umfrage zur wirtschaftlichen Lage der Ingenieure und Architekten“. Die neuesten Zahlen datieren aus dem Jahr 2017 (pbp.iww.de → Abruf-Nr. 45968246). PBP hat sie in der folgenden Tabelle integriert. Die Frist zur Teilnahme an der Umfrage für 2018 ist vor kurzem abgelaufen.

Komplexe Sachverhalte übersichtlich darstellen ...

... und zur Entscheidungsfindung nutzen



INFORMATION
www.pep-7.de

Die Pep 7-Kennzahlen und die Ergebnisse der AHO-Umfage

Kennzahl	Formel	AHO-Ergebnis
Umsatzrendite	Gewinn : Umsatz x 100	21.1 Prozent
Umsatz pro Mitarbeiter	Umsatz : Mitarbeiter	93.000 Euro
Arbeitskostenquote	Arbeitskosten : Gesamtkosten x 100	70,7 Prozent Gehalt Inhaber inkludiert
Projektstundenanteil	Projektstunden : Gesamtstunden x 100	Nicht erfasst
Mittlerer Bürostundensatz	Gesamtkosten : Projektstunden	So nicht erfasst
Gemeinkostenfaktor	Gesamtkosten : Einzelkosten	So nicht erfasst
Aufwandswerte	Stundenaufwand : Einheit (z. B. BRI in Kubikmeter)	Nicht erfasst

Weil Vergangenheits-Kennzahlen über die Zukunft wenig aussagen

Sechs ausgewählte Frühwarnindikatoren

Selbst wenn Ihre PeP-7 Kennzahlen zeigen, dass Sie aktuell gut oder gar besser als die Branche wirtschaften, könnte es sein, dass Ihr Büro demnächst vor Problemen steht. Diese Erkenntnisse liefern Ihnen Frühwarnkennzahlen.

PBP hat sechs ausgewählt. Diese finden Sie unten in der Übersicht. Zu jeder Kenngröße finden Sie eine „Richtgröße“. Schneidet Ihr Büro da schlechter ab, sollten Sie versuchen, die Ursachen zu ergründen, um zu wissen, was Sie tun müssen, um einer Krise vorzubeugen. Steuern Sie auf eine Krise zu, verschlechtern sich meist mehrere Kennzahlen gleichzeitig.

■ Frühwarnindikatoren

	Kennzahl	Aussage/Richtgröße	Mögliche Ursachen bei Verschlechterungen
1	Angebots- erfolgsquote	Die Kennzahl zeigt, in welchem Umfang es Ihnen gelingt, aus Angeboten Aufträge zu rekrutieren. Richtwert: Ausprägung der Kennzahl sollte mindestens stabil bleiben, besser über mehrere Perioden steigen; möglichst > 20 - 30%	Qualitätsprobleme bei Umsetzung von Vorhaben, Überschreitung vereinbarter Kosten- und / oder Terminrahmen, daher Unzufriedenheit bei Auftraggebern, schlechte Kundenbetreuung, schlechte Akquise, Wettbewerber, die agiler und / oder kundenfreundlicher sind. Mängel in Angebotserstellung, schlechte Kundenberatung, Probleme bei Einhaltung rechtlicher Vorgaben.
2	Auftrags- bestand	Je höher der Auftragsbestand, desto länger ist Ihr Büro ausgelastet, sind Aufträge und Arbeitsplätze sicher. Richtwert: möglichst stabil bzw. über mehrere Perioden steigend	Ähnlich Angebotserfolgsquote, möglich ist auch eine zu langsame Auftragsabwicklung bzw. schlechte unsystematische / fehlerhafte Abläufe im Büro
3	Auftrags- eingang	Kennzahl zeigt, ob es gelingt, den Auftragseingang zu steigern. Richtwert: möglichst stabil bzw. über mehrere Perioden steigend	Ähnlich Angebotserfolgsquote, zusätzlich Mängeln in der Auftraggeberbetreuung bzw. Akquise (haben Sie die richtigen Zielkunden)

4	Forderungsbestand	Ein hoher bzw. zunehmender Forderungsbestand zeigt meist, dass AG ihren Zahlungsverpflichtungen nicht bzw. nur zögerlich nachkommen oder es Mängel in der Vertragsgestaltung gibt. Mehr Forderungen heißt auch, dass einem das vertraglich zustehende Geld später auf dem Konto eingeht und man selbst in Zahlungsschwierigkeiten kommen kann. Richtwert: möglichst <15 bis 20	Mängel im Forderungsmanagement, z. B. Vernachlässigung von Bonitätsprüfungen, keine genaue Rechnungsverfolgung, kein oder nur sporadisches Mahnwesen, fehlende Bereitschaft, säumige Kunden zu verklagen, Mängel im Vertragsmanagement (z. B. beim Festlegen von Konditionen und Terminen)
5	Kundenindex	Der Kundenindex zeigt, ob es gelingt, die Anzahl der Auftraggeber ggü. dem Vorjahr zu steigern. Richtwert: Der Index sollte > 1 sein und steigen, ansonsten verlieren Sie Kunden	Ähnlich Angebotserfolgsquote
6	Kontokorrentnutzung	Die Kennzahl zeigt, in welchem Umfang die Kontokorrentlinie ausgenutzt ist. Je höher der Ausnutzungsgrad, desto kritischer und teurer. Es besteht zudem das Risiko, dass die Bank die Linie „kappt“ oder ganz streicht. Richtwert: im Mittel < 20 bis 30 %	Schleppender Geldeingang, weil z. B. Fehler im Forderungsmanagement vorhanden sind, zu hohe Kosten oder Entnahmen, und / oder Begleichung eigener Rechnungen vor dem jeweiligen Fälligkeitstermin

Wichtig | Kennzahlen sind nicht immer einheitlich definiert, und es gibt Unterschiede in der Formelbildung. Das gilt insbesondere für die Frühwarnindikatoren. Prüfen Sie daher, ob die Formelvorschläge in Ihrem Fall geeignet sind, und passen Sie diese bei Bedarf an. Die Frühwarnindikatoren müssen Sie nicht mit anderen Büros vergleichen. Sie dienen Ihnen vor allem dazu, intern möglichst frühzeitig potenzielle Risiken zu identifizieren.

■ Kennzahlen übersichtlich zusammenstellen und Entwicklung beobachten

Kennzahlenauswahl und -vorschläge									
Pep 7 Kennzahlen				2017	2018	2019	2020	2021	Ziel
	Bezeichnung	Formel	Aussage/Einordnung						
1	Umsatzrendite	Gewinn x 100 : Nettoumsatz	Zeigt, wie viel % von 1 Euro Umsatz an Gewinn im Büro verbleibt, Berechnung vor/nach Steuer möglich						...
2	Umsatz pro Mitarbeiter	Nettoumsatz : Mitarbeiter	Zeigt, wieviel Umsatz ein Mitarbeiter im Schnitt erzielt, Hilfe für Personalplanung und -politik						...
3	Arbeitskostenquote	Arbeitskosten x 100 : Gesamtkosten	Zeigt Relation Arbeits- (i.W. Personalkosten und Honorare) Gesamtkosten, sollte möglichst hoch sein						...
4	Projektstundenanteil	Projektstunden x 100 : Gesamtstunden	Zeigt, wie viele Stunden „produktiv“ für Projekte genutzt werden können, sollte möglichst hoch sein						...
5	Mittlerer Büro-stundensatz	Gesamtkosten : Projektstunden	Stundensatz, der mindestens abgerechnet werden muss, um Kosten zu decken.						...
6	Gemeinkostenfaktor	Gesamtkosten : Einzelkosten	Zeigt Verhältnis Gesamtkosten und Kosten, die sich Aufträgen direkt zurechnen lassen. Je mehr Einzelkosten, desto besser						...

Frühwarnindikatoren									
	Bezeichnung	Formel	Aussage						
1	Angebotserfolgsquote	Abgegebene Angebote x 100 : Erhaltene Aufträge	Kennzahl zeigt, wie viele Kunden auf Grund abgegebener Angebote geordert haben. Indikator für Wettbewerbsfähigkeit						...
2	Auftragsbestand	(Anz. aktueller Aufträge x Bearbeitungszeit) : Kapazität in Stunden	Kennzahl gibt an, wie lange Ihr Büro noch ausgelastet ist, ohne dass neue Aufträge hinzukommen.						...
3	Auftragszugang	(Anzahl eingehender Aufträge x Bearbeitungszeit) : Kapazität in Stunden	Kennzahl zeigt, wie viele Aufträge in einem Zeitraum eingehen, und wie sich dies v. a. auf Ihre Kapazitätsauslastung auswirkt.						...
4	Forderungsbestand	Forderungen x 100 : Bilanzsumme	Steigerungen: Indikator für schlechte Abrechnung, mangelhafte Klarheit von Leistung und Vergütung im Vertrag, drohende Zahlungsprobleme						...
5	Kundenindex	Kundenzahl Vorjahr : Kundenzahl lfd. Jahr	Verschlechterung der Kennzahl (Wert < 1) deutet auf Kundenverluste und fehlende Wettbewerbsfähigkeit hin						...
6	Neukundenanteil	Anteil Neukunden x 100 : Gesamtzahl Kunden	Kennzahl zeigt, ob neue Auftraggeber gewonnen werden können. Indikator für Wettbewerbsfähigkeit						...
7	Kontokorrentnutzung	Inanspruchnahme Kontokorrent x 100 : maximale Linie	Je höher die Nutzung, desto mehr wird Ihr Büro teuer, unsicher finanziert. Steigerungen sind Hinweis auf drohende Zahlungsprobleme						...

Kennzahlen ermitteln und fortschreiben

Fazit | Arbeiten Sie regelmäßig (z. B. monatlich) mit Kennzahlen und nehmen Sie sich ein bis zwei Stunden Zeit für die Analyse und Bewertung. Aus der Branche hört man, dass sich die PeP-7-Kennzahlen doch nicht so verbreitet haben wie erhofft. Der angebotene Vergleich im geschlossenen Bereich soll so manches Mal Enttäuschungen zu Tage gefördert haben. Streben Sie zumindest nach der „kleinen Lösung“. Schreiben Sie Ihre Kennzahlen fort und analysieren Sie auch Frühwarnindikatoren. Überlegen Sie sich Zielwerte, die Sie langfristig erreichen möchten und geben Sie Planwerte für die kommenden zwei Jahre ein.

WEITERFÜHRENDE HINWEISE

- Ein Excel-Tool mit den Formeln und Erläuterungen zu den Pep 7-Kennzahlen und den Frühindikatoren finden Sie auf pbp.iww.de → Abruf-Nr. 45968246
- Gute Informationen zu den Pep 7-Kennzahlen (Anwendungsbeispiel je Kennzahl) finden Sie auf www.pep-7.de/.
- Beitrag „Stresstest für Ihr Ingenieur- und Architekturbüro: Excel-Lösung nutzen und sofort anfangen“ PBP 4/2018, Seite 20 → Abruf-Nr. 45126248

DOWNLOAD
Excel-Tool auf
pbp.iww.de

