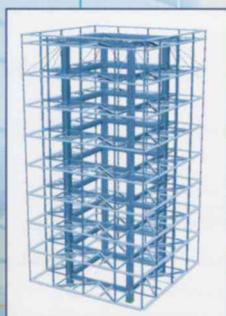


# Beratende Ingenieure

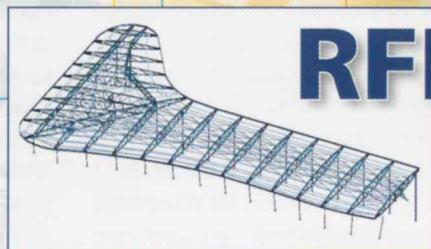
Zeitschrift des internationalen Consulting



Statik, die Spaß macht ...



## RSTAB



## RFEM



[www.dlubal.de](http://www.dlubal.de)

## SONDERDRUCK

### Auswirkungen der Vergütung auf den Unternehmenserfolg

Peter Messner



# Auswirkungen der Vergütung auf den Unternehmenserfolg

In den zurückliegenden 4 Jahren ist der Umsatz der Branche bei einer schlechten Umsatzrentabilität leicht gestiegen. Niederschlag findet diese Entwicklung in teilweise stark rückläufigen Geschäftsführervergütungen, stagnierenden oder rückläufigen Mitarbeitervergütungen sowie in einer rückläufigen Anzahl an Beschäftigten in den Ingenieurbüros der Neuen Bundesländern. Grob umschrieben sind das die Ergebnisse einer gemeinsam von der Messner Management Consultants und dem VBI im Sommer 2003 durchgeführten Befragung unter den Mitgliedern des Verbandes.

Management Consultant (VWA) **Peter Messner**, Messner Management Consultants, Trossingen

Autor:



Von den 1.908 VBI-Mitgliedsbüros der Größenklasse bis 10 Beschäftigte haben 29 Ingenieurbüros, von den 205 Mitgliedern der Größenklasse 11-20 Beschäftigte 21 Ingenieurbüros und von den 210 Büros der Größenklasse über 20 Beschäftigte haben 18 Ingenieurbüros den im Juli (VBI-Nachrichten 7/2003) vergangenen Jahres veröffentlichten Fragebogen ausgefüllt an den VBI zurückgeschickt.

Von den vorliegenden Fragebögen der Größenklasse bis 10 Beschäftigte konnten 7 Fragebögen, von der Größenklasse 11 bis 20 Beschäftigte 3 Fragebögen und von der Größenklasse über 20 Mitarbeiter wiederum 3 Fragebögen in der Auswertung nicht berücksichtigt werden, weil wesentliche Daten fehlten und aufgrund der Anonymität keine Nachfrage bei den Büros möglich war. Ferner weisen wir darauf hin, dass es in der vorliegenden Veröffentlichung nicht möglich war, die umfangreichen und vollständigen Ergebnisse abzubilden. Wir haben uns deshalb darauf beschränkt die wichtigsten Aussagen vorzustellen.

Die komplette Studie kann bei der Messner Management Consultants (Messner.Management.Consultants@t-online.de) bezogen werden.

## Branchenentwicklung

Bezogen auf die gesamte Bundesrepublik hat sich die Anzahl der Beschäftigten in den teilnehmenden Ingenieurbüros ausgehend von 100 % in 2000 über 104,6 % in 2001 und 104,2 % in 2002 auf 102,2 % im Jahr 2003 erhöht. Betrachtet man jedoch die Alten und Neuen Bundesländer getrennt von einander so ergeben sich die in Abb. 1 dargestellten Tendenzen.

Untersucht man in diesem Zusammenhang die Entwicklung der Personen-<sup>1)</sup> und Kapitalgesellschaften getrennt voneinander, fällt auf, dass insbesondere die Personengesellschaften in den Neuen Bundesländern einen drastischen Personalabbau vornehmen mussten, während die Anzahl der Beschäftigten in den Personen- und Kapitalgesellschaften der Alten Bundesländer weiterhin zunahm.

Wird der Personalstatistik die Umsatzstatistik gegenübergestellt, wird deutlich, weshalb die Personengesellschaften in den Neuen Ländern einen so starken Personalabbau vornehmen mussten. Bezogen auf ganz Deutschland stieg der Gesamtumsatz der an der Studie teilnehmenden Ingenieurbüros von 100 % in 2000 über 106,5 % in 2001 und 105,3 % in 2002 auf voraussichtlich 104,5 % im Jahr 2003. In diesem Zeitraum entwickelte sich der vom Statistischen Bundesamt in Wiesbaden herausgegebenen Volumenindex des Baugewerbes für die Bundesrepublik Deutschland von 100 % im Jahr 2000 über 93,5 % in 2001 und 88,6 % in 2002 auf 83,9 % bis Ende des dritten Quartals 2003.

Die durchschnittliche Umsatzrentabilität der Ingenieurbüros in Deutschland verbesserte sich geringfügig bezogen auf die teilnehmenden Personengesellschaften von 30,2 % im Jahr 2000 über 28,8 % im Jahr 2001 und 31,5 % in 2002 auf voraussichtlich 32,6 % im Jahr 2003. Die Umsatzrentabilität der teilnehmenden Kapitalgesellschaften veränderte sich von -0,2 % im Jahr 2000 über 3,0 % im Jahr 2001 und -2,6 % im Jahr 2002 auf voraussichtlich 2,9 % im Jahr 2003.

Die Struktur der Umsatzerlöse schwankte in einer relativ stabilen Bandbreite von maximal 10 % je Kundensegment, wie aus Abbildung 5 ersichtlich ist.

<sup>1)</sup> Zu den Personengesellschaften zählen in der Studie auch die Einzelunternehmen

Abb. 1: Veränderung der Anzahl der Beschäftigten

Kriterien	2003	2002	2001	2000
Alte Bundesländer	109,1%	107,3%	105,8%	100,0%
Neue Bundesländer	91,7%	99,4%	102,8%	100,0%

Abb. 2: Veränderung der Anzahl der Beschäftigten

Kriterien	2003	2002	2001	2000
Personengesellschaften Alte Bundesländer	113,6%	109,8%	106,9%	100,0%
Personengesellschaften Neue Bundesländer	75,6%	79,3%	89,0%	100,0%
Kapitalgesellschaften Alte Bundesländer	107,8%	106,6%	105,5%	100,0%
Kapitalgesellschaften Neue Bundesländer	94,4%	102,8%	105,1%	100,0%

Analysiert man die Struktur der Umsatzerlöse getrennt nach Alten und Neuen Bundesländern, fällt sofort die hohe Abhängigkeit der Ingenieurbüros in den Neuen Ländern von den öffentlichen Auftraggebern auf. Mit einem Umsatzanteil von 78,0 % in 2000, 77,1 % in 2001, 79,0 % in 2002 und voraussichtlich 78,2 % in 2003 mit Öffentlichen Auftraggebern sind die Ingenieurbüros in den Neuen Ländern weitestgehend von der finanziellen Lage der Öffentlichen Haushalte abhängig.

Die Personalkosten stellen in den Ingenieurbüros den größten Ausgabenblock dar. Sie stiegen innerhalb des Untersuchungszeitraumes unter heftigen Schwankungen lediglich um 3,5 %. Sie entwickelten sich ausgehend von 100 % im Jahr 2000 über 108,8 % im Jahr 2001 und 101,3 % im Jahr 2002 auf voraussichtlich 103,5 % in 2003. Auch hier ergibt sich wiederum ein differenziertes Bild, wenn die Personalkosten nach Personen- und Kapitalgesellschaften, sowie nach Alten und Neuen Bundesländer getrennt analysiert werden.

Die wichtigste Erkenntnis dieser Betrachtungsweise ist, dass sich die Personalkosten bei den Personengesellschaften in den Neuen Bundesländern weiter leicht erhöht haben, obwohl die Ingenieurbüros 24,4 % weniger Personal beschäftigen. In den Ingenieurbüros der Alten Länder sind dagegen die Personalkostensteigerungen hinter dem Anstieg der Beschäftigten und dem Inflationsausgleich zurückgeblieben, was bedeutet, dass die Beschäftigten in diesen Büros Einkommensverluste hinnehmen mussten.

Vergleicht man die Personalkosten-Steigerungen im Analysezeitraum weiterhin mit der Umsatzentwicklung der Büros, so stiegen die Personalkosten der Personengesellschaften in den Alten und Neuen Bundesländern auch stärker als der Umsatz. Grundsätzlich ergab sich durch diese Entwicklung sowohl in den Alten, als auch in den Neuen Ländern über Personen- und Kapitalgesellschaften hinweg eine Tendenz rückläufiger Ge-

Kriterien	2003*	2002	2001	2000
Personengesellschaften Alte Bundesländer	102,8%	106,8%	105,5%	100,0%
Personengesellschaften Neue Bundesländer	80,0%	95,1%	88,0%	100,0%
Kapitalgesellschaften Alte Bundesländer	106,2%	103,7%	111,5%	100,0%
Kapitalgesellschaften Neue Bundesländer	104,7%	111,6%	95,2%	100,0%

Abb. 3: Umsatzentwicklung (\*2003 Planwerte)

Kriterien	2003*	2002	2001	2000
Personengesellschaften Alte Bundesländer	31,8%	29,6%	27,6%	28,2%
Personengesellschaften Neue Bundesländer	32,0%	32,9%	28,7%	31,7%
Kapitalgesellschaften Alte Bundesländer	2,7%	- 4,9%	3,7%	- 1,4%
Kapitalgesellschaften Neue Bundesländer	3,4%	3,3%	1,2%	3,3%

Abb. 4: Entwicklung der Durchschnittlichen Umsatzrentabilität (\*2003 Planwerte)

Kriterien	2003*	2002	2001	2000
Öffentliche Bauvorhaben	62,2%	63,3%	56,8%	64,7%
Wirtschaftsbau	27,2%	26,2%	34,2%	24,0%
Wohnungsbau	10,4%	10,4%	8,8%	10,6%
Ausland/Infrastrukturprojekte, Wirtschaftsbau	0,2%	0,2%	0,2%	0,7%

Abb. 5: Umsatzentwicklung (\*2003 Planwerte)

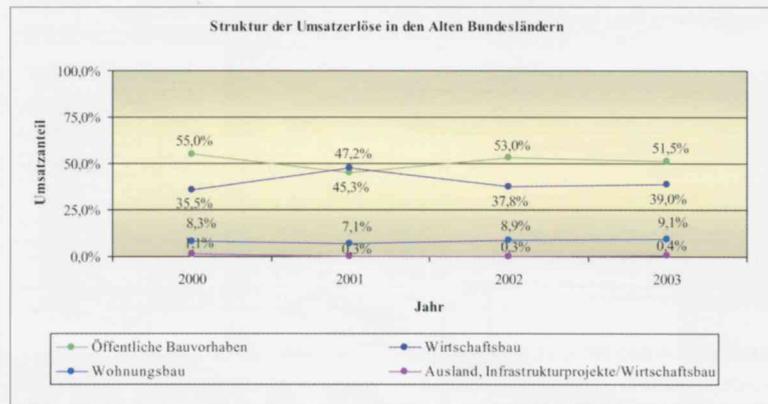


Abb. 6: Struktur der Umsatzerlöse in den Alten Bundesländer

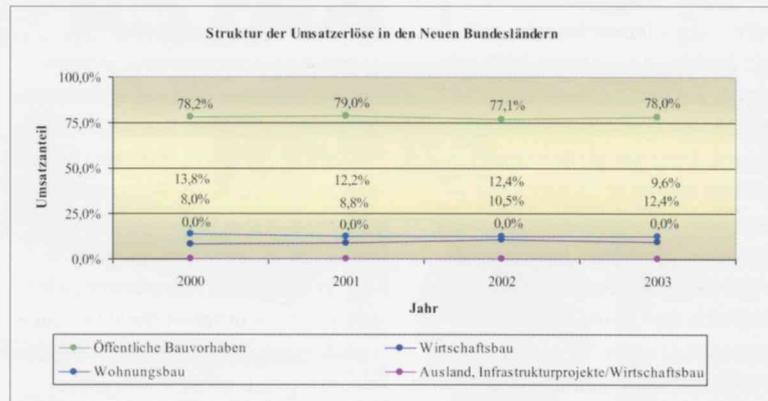


Abb. 7: Struktur der Umsatzerlöse in den Neuen Bundesländer

Kriterien	2003*	2002	2001	2000
Personengesellschaften Alte Bundesländer	107,9%	106,2%	104,1%	100,0%
Personengesellschaften Neue Bundesländer	101,9%	102,7%	98,9%	100,0%
Kapitalgesellschaften Alte Bundesländer	104,4%	101,0%	112,3%	100,0%
Kapitalgesellschaften Neue Bundesländer	98,0%	99,7%	99,2%	100,0%

Abb. 8: Personalkostenentwicklung (\*2003 Planwerte)

Kriterien	2003*	2002	2001	2000
Personengesellschaften Alte Bundesländer	75,6%	81,1%	80,6%	100,0%
Personengesellschaften Neue Bundesländer	84,5%	99,7%	90,2%	100,0%
Kapitalgesellschaften Alte Bundesländer	95,4%	97,2%	94,7%	100,0%
Kapitalgesellschaften Neue Bundesländer	97,8%	94,0%	91,9%	100,0%

Abb. 9: Durchschnittliche Entwicklung der Geschäftsführervergütung (\*2003 Planwerte)

schäftsführervergütungen.

Bemerkenswert in diesem Zusammenhang ist die Feststellung, dass die Geschäftsführer der Personengesellschaften in den Alten Bundesländern im Durchschnitt trotz der stärksten Einkommensverluste nach wie vor die höchsten Einkommen erzielen und zwischen den durchschnittlichen Geschäftsführervergütungen von Kapitalgesellschaften in den Alten und

Neuen Bundesländern kaum Unterschiede bestehen.

### Mitarbeitervergütung

Erhebliche Unterschiede dagegen bestehen zwischen den Alten und Neuen Bundesländern nach wie vor in der Vergütung der Mitarbeiter. So erhält ein Diplomingenieur (FH) ohne Berufserfahrung bzw. mit 10-jähriger Berufs-

**Abb.10: Durchschnittliche Geschäftsführervergütung vor Steuern in Euro (\*2003 Planwerte)**

Kriterien	2003*	2002	2001	2000
Personengesellschaften Alte Bundesländer	117.830 €	126.306 €	125.604 €	155.809 €
Personengesellschaften Neue Bundesländer	44.500 €	52.478 €	47.464 €	52.635 €
Kapitalgesellschaften Alte Bundesländer	98.270 €	100.089 €	97.488 €	102.969 €
Kapitalgesellschaften Neue Bundesländer	105.169 €	101.038 €	98.854 €	107.539 €

**Abb. 11: Durchschnittliche Entwicklung der Jahres-Bruttogehälter von Diplomingenieuren (FH)**

Kriterien	2003	2002	2001	2000
Diplom Ingenieur (FH) ohne Berufserfahrung Alte Bundesländer	95,5%	96,4%	98,6%	100,0%
Diplom Ingenieur (FH) ohne Berufserfahrung Neue Bundesländer	110,2%	107,7%	102,1%	100,0%
Diplom Ingenieur (FH) 10 jährige Berufserfahrung Alte Bundesländer	104,0%	101,0%	100,4%	100,0%
Diplom Ingenieur (FH) 10 jährige Berufserfahrung Neue Bundesländer	98,9%	99,3%	98,2%	100,0%

**Abb. 12: Durchschnittliches Jahres-Bruttogehalt von Angestellten mit 10-jähriger Berufserfahrung**

Kriterien	Alte Bundesländer		Neue Bundesländer	
	2003	2002	2003	2002
Technischer Zeichner/Bauzeichner	35.257 €	35.108 €	20.397 €	20.280 €
Projektingenieur	49.508 €	48.055 €	33.507 €	33.643 €
Projektleiter	59.332 €	59.181 €	40.200 €	39.217 €
Sekretärin	31.972 €	32.242 €	22.923 €	24.454 €
Chefsekretärin	37.814 €	35.499 €	28.908 €	28.558 €
Kaufmännische (r) Sachbearbeiter (in)	30.438 €	32.657 €	27.408 €	27.158 €
Betriebswirt (in)	59.667 €	56.750 €	34.605 €	34.605 €
Abteilungs-/Bereichsleiter	80.880 €	82.220 €	56.000 €	54.900 €

erfahrung in den Neuen Ländern im Durchschnitt ein Jahres-Bruttogehalt von 29.200 Euro bzw. 33.507 Euro, während ein Diplomingenieur (FH) in den Alten Bundesländern im Durchschnitt auf ein Jahres-Bruttogehalt von 38.264 Euro bzw. 49.508 Euro kommt. Trotz der großen Unterschiede darf nicht verkannt werden, dass sich das Lohnniveau zwischen den Alten und Neuen Ländern teilweise weiter angeglichen hat. Während sich das Durchschnittliche Einstiegsgehalt eines Diplomingenieurs (FH) in den Neuen Bundesländern von 2000 bis 2003 um 10,2 % erhöht hat, sank es in den Alten Bundesländern um 4,5 %.

Bezogen auf die teilnehmenden Ingenieurbüros vergüten lediglich 40 % der Ingenieurbüros ihre Mitarbeiter erfolgsabhängig. Insbesondere bei den Büros mit mehr als 20 Mitarbeitern ist die erfolgsabhängige Vergütung der Mitarbeiter weit verbreitet. So vergüten 72,7 % der teilnehmenden Ingenieurbüros dieser Größenklasse aus den Alten und 100 % der teilnehmenden Ingenieurbüros dieser Größenklasse aus den Neuen Bundesländern ihre Mitarbeiter erfolgsabhängig. Die durchschnittlichen erfolgsabhängigen Gehaltsbestandteile betragen im Jahr 2000 4,5 % eines Jahres-Bruttogehalts, 2001 4,7 %,

2002 lagen sie bei 5,3 % und 2003 voraussichtlich bei 5,0 %.

Von den Ingenieurbüros, die ihren Mitarbeitern neben dem Festgehalt eine erfolgsabhängige Vergütung anbieten, ist diese in 68 % der Büros abhängig vom Betriebsergebnis, in 4 % der Büros vom Abteilungsergebnis, in 20 % der Büros vom Projekterfolg und in 12 % der Büros von der Persönlichen Zielerreichung.

In 16,4 % der teilnehmenden Ingenieurbüros erhalten die Mitarbeiter zum Festgehalt bzw. in einigen Ingenieurbüros zur erfolgsabhängigen Vergütung zusätzlich Urlaubsgeld, in 30,9 % der teilnehmenden Büros Weihnachtsgeld, in 25,5 % der Büros ein 13. Monatsgehalt und in 3,6 % der Büros ein 14. Monatsgehalt.

Die wöchentliche Regelarbeitszeit beträgt in 7,3 % der teilnehmenden Ingenieurbüros 36 oder 38 Stunden pro Woche, in 20 % der Büros 39 Stunden pro Woche, in 63,6 % 40 Stunden pro Woche und in 3,6 % über 40 Stunden pro Woche. Weiterhin werden in 70,9 % der Ingenieurbüros bundesweit Überstunden nicht vergütet.

### Unternehmensführung

Die Studie hat auch gezeigt, dass es bei den Ingenieurbüros sowohl in den Alten als auch den Neuen Bun-

desländern zum Teil einen erheblichen Nachholbedarf in der Betriebswirtschaftlichen Unternehmensführung gibt. So verfügen 47,3 % der teilnehmenden Ingenieurbüros nicht über eine strategische Unternehmensplanung, in 76,4 % der Büros gibt es kein Zielvereinbarungssystem und in 69,1 % der Büros kein Personalbeurteilungs-/Personalentwicklungssystem. In 21,8 % der teilnehmenden Ingenieurbüros gibt es kein Projektcontrolling sowie in 34,5 % der Büros kein Unternehmenscontrolling. Über ein Risikomanagementsystem verfügen lediglich 18,2 % der Büros sowie 45,5 % über ein Qualitätsmanagementsystem.

### Fazit

In Anbetracht der mageren Umsatzrentabilität vieler Ingenieurbüros und den strengeren Eigenkapitalanforderungen der Banken (Basel II) steht in diesem Zusammenhang manchem Ingenieurbüro, das auf Fremdkapital angewiesen ist, eine ungewisse Zeit bevor.

Auch die dringend erforderliche Erhöhung der HOAI-Tafelwerte allein wird die Probleme der Branche nicht lösen. Die Planer müssen sich selbst um die Lösung ihrer dringendsten Probleme kümmern, und diese fangen in den einzelnen Büros an. Es nutzt der Branche nichts, wenn sich alle Ingenieurbüros auf die gleichen Kunden stürzen und mit ihren Angeboten gegenseitig zu unterbieten trachten. Benötigt werden zeitgemäße Konzepte zur Unternehmens- und Personalführung, die in der Studie nur bei einzelnen Büros erkennbar sind, sowie eine strukturelle Veränderung des Planungs- und Vergabeprozesses.

Wir bedanken uns beim VBI, insbesondere bei Klaus Martin Bauer und Klaus Rollenhagen, sowie den VBI-Mitgliedern, die es uns mit ihrer tatkräftigen Unterstützung ermöglicht haben, diese umfangreiche Studie zur Auswirkung der Vergütung auf den Unternehmenserfolg in Ingenieurbüros durchzuführen.

### Peter Messner Management Consultants

Brendstraße 5  
D-78647 Trossingen  
Telefon 0 74 25/32 74 50  
Telefax 0 74 25/32 74 51  
Mobil 01 70/8 16 96 01  
E-Mail Messner.Management.  
Consultants@t-online.de