



Preise für Projekte kalkulieren – mit und ohne HOAI zum wirtschaftlichen Erfolg

Ingenieurkammer Hessen

Wiesbaden, 18.04.2024 – auch online

Unsere Themen heute



Die Novellierung der HOAI führte zu mehr Flexibilität zwischen Auftraggebern und Planern. Das kann für Planer vorteilhaft sein oder auch nicht.

Entscheidend ist es, bei einem schärfer werdenden Wettbewerb auskömmliche Preise für ihre Leistungen zu erzielen – jetzt und zukünftig. Damit verbinden sich für viele Planer zahlreiche Fragen:

- Was hat sich geändert, warum?
- Welche Unterschiede bestehen zwischen der Bestimmung von Preisen für Planungsleistungen nach HOAI und der Kalkulation von Planungsleistungen nach kaufmännischen Aspekten?
- Gibt es kritische Grenzen?
- Welche Informationen, Daten und Hilfsmittel sind im Alltag der Büros erforderlich?
- Wie sollte die Organisation der Projektbearbeitung gestaltet werden?

Was hat sich geändert, warum?



- Urteil des EuGH vom 04.07.2019
- Novellierungsbedarf der HOAI - Aktualisiert per 1.1.2021
- Wegfall § 3 Abs. 7 Satz 2 der Vergabeverordnung (VgV)

- Auswirkung: HOAI-Mindestsätze können legal unterschritten werden. Eine Einschränkung gibt es nur im Vergaberecht – unangemessen niedriger Preis!

- Auswirkung: Wettbewerb um Planungsleistungen bei öffentlichen AG ändert sich grundhaft!

Was bedeutet das?



- Das Honorar-/Preisdumping der Planer wird unter verschärften Bedingungen fortgesetzt.
- Öffentliche Auftraggeber haben ihre Zielsetzung nach möglichst niedrigen Honoraren deutlich verstärkt!
- Preis ist Hauptentscheidungskriterium!
- HOAI ist immer noch und auch zukünftig „Preismaßstab für Planungsleistungen“
- Öffentliche Auftraggeber sind weiterhin auf die HOAI angewiesen, um Vergleichbarkeit zu suggerieren!
- Markt der Planer wird zwischen „General-Planern“ und „Sub-Planern“ neu geordnet

Was kommt hinzu?



- Preisgrundlage für Honorartafeln der HOAI 2021 stammt aus 2010
- Siemon-Gutachten HOAI 2021 - Aktuelle Anhaltswerte für Honorare ermittelt 17,5 bis 27% höheren Bedarf an Honorar
- Wie kann man dann Abschläge von 20 bis 50% auf die HOAI-Tafelwerte in Angeboten wirtschaftlich vernünftig begründen?
- Angebotene Leistung nach HOAI \neq zu realisierende Leistung

Inflation 2022

Auswirkungen und Schlussfolgerungen



Ziel: Kompensation von Kaufkraftverlust für Mitarbeiter durch Gehaltserhöhung

Zur Erinnerung (für Ledige):

- Steuer-Grundfreibetrag: 9.984 € (10.908 € in 2023; 11.604 € in 2024)
- 28 T€ zu versteuerndes Jahreseinkommen → 30% Steuern + 20% Sozialabgaben
- 58.597 € zu versteuerndes Jahreseinkommen → 42% Steuern + 20% Sozialabgaben

Kalte Progression frisst großen Teil der Gehaltserhöhung

Inflation 2022

Auswirkungen und Schlussfolgerungen



Mitarbeiter

- 7,0% Inflation →
- 9,10% mehr Gehalt (50% AQ)
- 11,38% mehr Gehalt (60% AQ)

Büro/Unternehmen

- Steigerung Personalkosten
- Steigerung AG-Anteil Pers.-Kosten
- Steigerung Sachkosten (7,0%)?
- Steigerung Gesamtkosten

Auswirkungen auf Wirtschaftsplanung 2023 und folgende

- Steigerung Umsatz
- Steigerung Preise
- Verzicht auf HOAI-Abschläge
- Rationalisierung interne Prozesse
- Kostensenkung
- Reduzierung Gewinn
- ...

Quelle: BBP 08/2022 Prof. Dr. Peter Hoberg, Worms

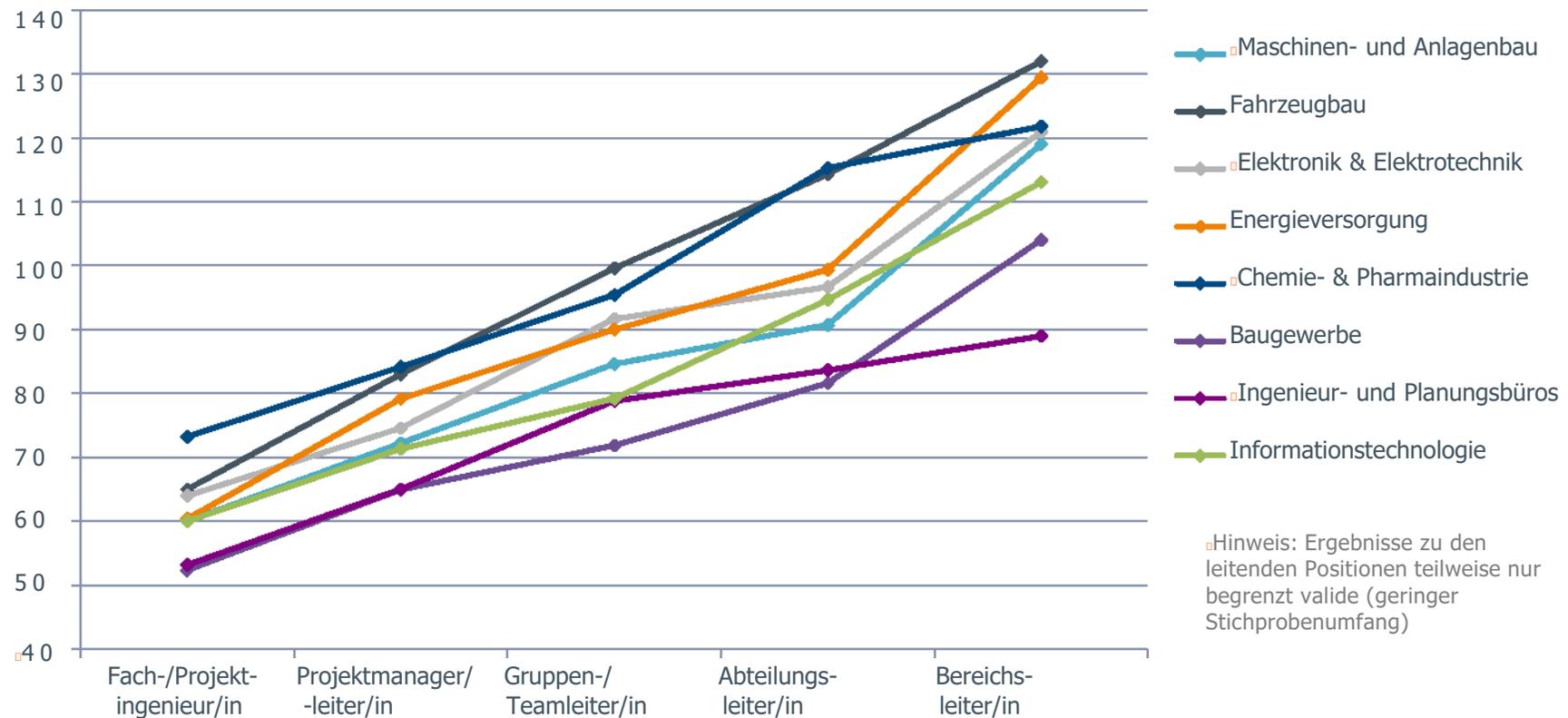


C. INGENIEURGEHÄLTER IN DEUTSCHLAND 2022

- JAHRESGEHÄLTER DER INGENIEURE NACH POSITIONEN

Durchschnittliches Brutto-Jahresentgelt nach Positionen in den verschiedenen Branchen

Tsd. EUR



Hinweis: Ergebnisse zu den leitenden Positionen teilweise nur begrenzt valide (geringer Stichprobenumfang)

Quelle: Gehaltstest, www.ingenieur.de

Karl-Heinz Seidel, SBC GmbH & Co. KG, Meckenheim



Steigerungsraten

Jahr	Steigerung TVöD [%]	Steigerung ASIA [%]	Jährl. Inflationsrate [%]
2017	2,35	2,5	1,5
2018	5,55	2,0	1,8
2019	3,1	1,9	1,4
2020	1,06	-	0,5
2021	1,4	1,5	3,1
2022	1,8	3,1	6,9
2023	(8,45-16,81%) rd. 11,3%	4,0	5,9
Insgesamt	26,56	11,0	21,1
Prognose 2024	5,5	?	?

Grundlagen Preisbildung

Wirtschaftlichkeit der Angebote



Kalkulation Personalkosten

**+ Kalkulation erforderliche
Leistung (Material, ...)**

**+ Zuschlag Risiko und
Gewinn**

Angebotspreis

Marktpreis

**- Erforderliche Leistung
(Material, ...)**

**- Kostendeckende
Personalkosten**

- Anteil Risiko und Gewinn



Kalkulation von Preisen

These: Auch in einem Planungsbüro müssen die Kosten für die Produkte/Leistungen ermittelt und die Preise entsprechend gebildet werden. Die Kalkulation wird zur Ermittlung der tatsächlichen Kosten und schließlich für die Preisbildung genutzt.

- Preisbildung nach HOAI
 - Leistung
 - Leistungsbild
 - Leistungsphase
 - Honorarzone
 - anrechenbare Kosten
 - mit zu verarbeitende Bausubstanz
 - Nebenkosten
 - Nachlass/Zuschlag (heute üblich)
 - Preis
- Kalkulation nach Aufwand
 - Leistung
 - Mitarbeiter/Leistende (eigene/fremde)
 - Leistungszeit
 - Stundensatz
 - Risikozuschlag
 - Gewinnzuschlag
 - Angebotspreis
 - Nachlass/Zuschlag
 - Preis

Erkenntnisse Preisbildung



- Früher: HOAI-Preise waren für Planer auskömmlich, deshalb spielt betriebswirtschaftliche Kalkulation keine Rolle
- seit 2000: Auskömmlichkeit wurde geringer trotz Anhebung der Tafelwerte – wirtschaftliche Probleme (bis hin zu Insolvenzen) wurden deutlich
- Preisbildung muss heute 2-gleisig erfolgen
 - HOAI für öffentl. Kunden
 - betriebswirtschaftliche Kalkulation zur Sicherung des eigenen Unternehmens
 - Strenge Kostenkontrolle der Projekt ist unerlässlich
- Wie löst man Konflikte und Widersprüche?
- Wie kalkuliert man richtig?

Status quo – Was geschieht noch am Markt?



- Kunden wollen stabile Büros, die für sie alles klären
- Aufgabenstellungen für Planungen sind oft unkonkret oder stark verkürzt
- Leistungsverzeichnisse sind rudimentär oder unvollständig
- Entscheidungskriterien bei Vergabe sind oft intransparent
- HOAI wird nicht sachgerecht angewendet – jetzt und zukünftig
- Vertragsdoktrin der öffentlichen Hand lässt Planern kaum eigene Gestaltungsfreiheit
- Fachliche Kompetenz der Planer allein reicht nicht mehr für Auftragserhalt
- Kleine Büros sind zunehmend mehr verunsichert, fürchten um Marktanteile, ihre Existenz oder geben auf

Gründe dafür:



- Fachkompetenz der Entscheider bei öffentlicher Hand geht immer weiter zurück
- Fachkräfte fehlen nicht nur bei Planern – Wettbewerb um die „Köpfe“ wird brutal geführt
- Formalien bei Ausschreibungen treten an die Stelle der fachlichen Kompetenz der AG
- Preis ist wichtigstes Entscheidungskriterium für Auftragsvergabe
- Zentrale Stellen für Vergabe von Aufträgen entstehen zunehmend, um Kompetenzen zu bündeln und Markt zu dominieren
- Externe (Vergabeberater, Anwälte, Ingenieure, ...) unterstützen öffentliche AG in ihren „früheren Kernaufgaben“

Aktuelle Situation der öffentlichen AG



- Die Hilflosigkeit zeigt sich darin, dass Anfragen und Ausschreibungen nahezu alle „*in Anlehnung an die HOAI*“ abgefasst sind, aber ALLE einen möglichst hohen Nachlass einfordern.
- Auftraggeber müssen noch viel mehr lernen als die Planer!!!
- Stadt-Land-Gefälle – Die kleine Kommune ohne eigene Fachkompetenz muss deutlich mehr beraten werden.
- Die großen Auftraggeber werden ihre Vertragsmuster überdenken. Darin werden mittlerweile sämtliche Risiken auf den AN übertragen, ohne finanziellen Ausgleich.
„Der AN schuldet alles....., hat keinen Anspruch....., muss wöchentlich....“

Grundsätzliches



- Der AG muss wissen was er will!!!
 - Was ist zu tun, wenn er es nicht weis?
 - Hilfe anbieten – für Geld, nicht umsonst!!!

- Verständnisproblem der Planer führt oft zu Konflikten und zu deren Nachteil:
 - Lösung der technischen Aufgabe?
 - Erfüllung der beauftragten Leistung?
 - Lücken in der Beauftragung müssen geschlossen werden – aber nicht durch eigenständiges Handeln der Planer!!!
 - Beauftragung durch AG ist unerlässlich!!!

Weiter Grundsätzliches



- Es ist nicht Aufgabe des Planers den Bedarf des Kunden zu bestimmen!
- Der Planer kann dem Kunden bei der Ermittlung des Bedarfs unterstützen, aber nicht an seine Stelle treten!
- Der Planer muss auf der Grundlage des Kundenbedarfs die technische Umsetzung konzipieren und ggf. begleiten!
- Vergütung vereinbaren (§ 632 BGB)

Paradigmenwechsel für Planer und den Markt



- Ingenieur-Dienstleistungsunternehmen mit umfassendem Leistungsspektrum sind gefragt
- Referenzen sind wertvolles Wirtschaftsgut
- Planungsleistungen sind heute „Wirtschaftsgut“, *Vertrieb und Verkauf sind notwendig*
- Zusammenarbeit, Kooperation, Übernahmen von kleinen Büros durch größere prägen die Entwicklung
- Öffentliche Hand bündelt weiter ihre Marktmacht
 - Vorgaben für Compliance verstärken Entwicklung
 - „Umfassender Vertrag“ soll AG gegenüber Planer absichern

Was ist zu tun?

Bestandsaufnahme



- **Bewerten Sie Ihre Auftraggeber**
 - vertrauensvolle Zusammenarbeit möglich
 - professionelles Verhalten gefordert
- **Analysieren Sie Ihre Daten aus Ihrem Controlling**
 - Warum bekommen wir Aufträge und von wem?
 - Warum und bei welchen Kunden bekommen wir Aufträge nicht?
 - Haben wir Schwachpunkte (z.B. Verluste immer in der Lph. 5)
 - Haben wir Stärken (z.B. Gewinne immer in Lph. 5)
- **Prüfen Sie Ihr Leistungsportfolio**
 - Auslastung, Referenzen, eigener Aufwand, Gewinn
- **Ziel – Legen Sie jetzt die Grundlage für Ihr erfolgreiches Arbeiten in guten und in schlechten Zeiten!**

Kalkulationsgrundlagen

Fragen eines Kalkulators



analog zum Kalkulator im Bauunternehmen

- Welche Leistung soll angeboten werden?
 - (Konkrete Beschreibung der Leistung und nicht nur Nennen der HOAI-Leistungsphase)
- In welcher Zeit soll realisiert werden?
- Mit welchen Mitarbeitern/Externen?
- Mit welchem Material?
- Welche Risiken gibt es? (Monetäre Bewertung?)
- Welche unternehmensinternen Kalkulationsgrundlagen gelten? (Stundensätze, Festpreise, Gewinnzuschläge)
- Gibt es weitere Besonderheiten?

Kalkulator im Planungsbüro

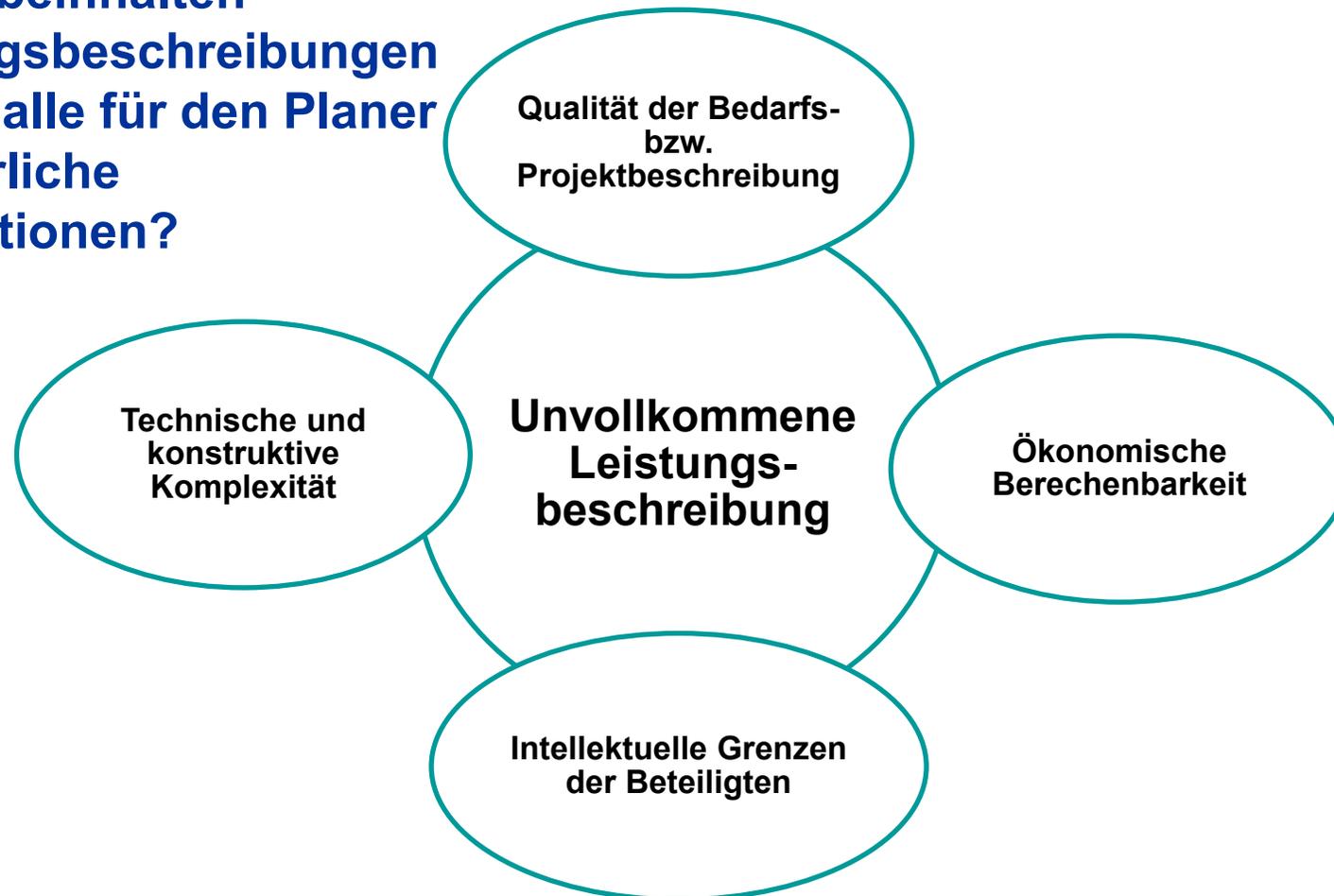


- Gibt es den/die im Büro?
- Welche Voraussetzung/Kenntnisse sind erforderlich?
- Wer hat diese im Büro?
- Wie kann man diese Kenntnisse erwerben?
- Gibt es dafür eine Ausbildung?
- Welche technischen Hilfsmittel braucht man?
- Gibt es Erfahrungen im eigenen Büro?
- Gibt es Erfahrungen bei anderen?
- ...



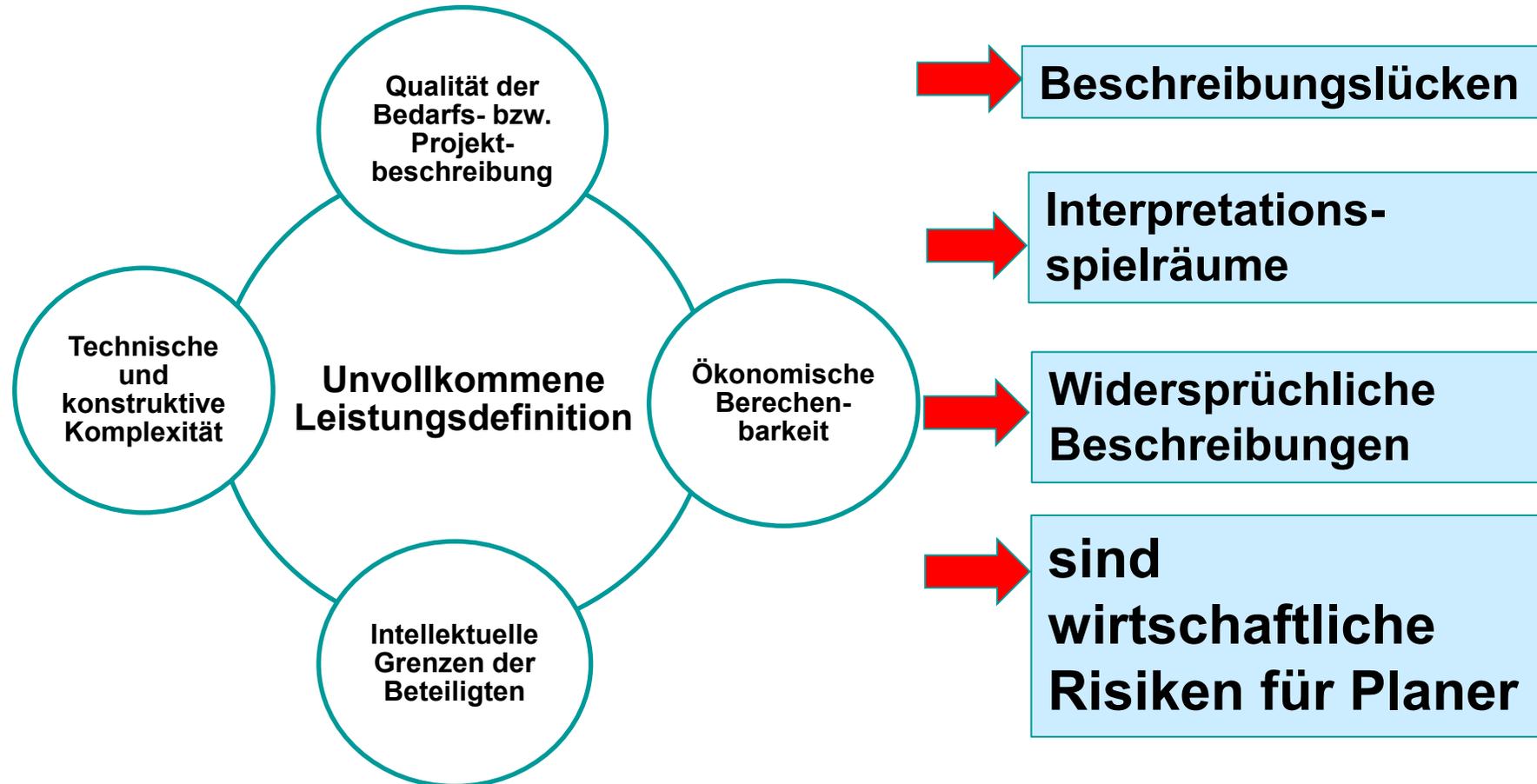
Leistungsbeschreibung

Warum beinhalten
Leistungsbeschreibungen
fast nie alle für den Planer
erforderliche
Informationen?





Leistungsbeschreibung



Honorarkalkulation – Positionierung des Büros



- Wie kalkuliere ich bei unklaren Aufgabenstellungen?
 - „Gewissenhafter Ingenieur“
 - „Schlitzohriger Kaufmann“
- Welche Grenzen will ich einhalten?
 - Kostendeckend = Gewinnerzielung = 0?
- Wie sollte ich Risiken bewerten und einpreisen?
- Wie vermittele ich meinen Mitarbeitern/Projektleitern die Situation und stimulierte deren Handlungen?
- Welche Ansprüche habe ich als Büro an meine eigenen, fachlichen Leistungen?

Auskömmliche Preise



Was bedeutet auskömmlich?

1. **Deckt alle Kosten (Personal-, Sachkosten, Leistungen Dritter)**
2. **Beinhaltet Zuschläge für Risiken (die oft auch in Anspruch genommen werden)**
3. **Beinhaltet Zuschläge für Gewinn**
4. **Dient der Schaffung von Rücklagen im Büro, Finanzierung von Investitionen, Stärkung der Liquidität, ...**
5. **Gewährleistet das Erreichen der gesteckten Unternehmensziele**
6. **Ist Grundlage für Steuerzahlungen des Büros letztlich auch zur Finanzierung der öffentlichen AG**

Honorarkalkulation als unverzichtbare Angebotsgrundlage



- Einfache Stundensatzkalkulation reicht nicht mehr aus
- Risikobetrachtung ist erforderlich
 - Projekt
 - AG, Vertreter des AG
 - Eigenes Büro, eigenes Personal, Subunternehmer
- Büro braucht Strategie für Umgang mit Rabatten und Abschlägen
- Festlegung von kundenspezifischen Gewinnmargen
- Erfahrungen sind gefragt
 - Wer hat sie im eigenen Unternehmen?
 - Wie kann man diese intern vermitteln?

Kalkulation von Projekten

Urkalkulation



Aus der Praxis kennen Planer:

- Öffentliche Auftraggeber verlangen verstärkt vor Auftragserteilung an Baufirmen die Hinterlegung der Urkalkulation.
- Die Qualität des konstruierten Zahlenwerks „**Urkalkulation**“ ist sehr unterschiedlich.

Aktueller Anspruch an Planer:

- Planer brauchen für die Kalkulation ihrer Leistungen auch eine Urkalkulation als rechtssichere Grundlage für die Kalkulation der eigenen Leistungen und der Berechnung von geänderten oder zusätzlichen Vergütungsansprüchen.
- Diese Kalkulation dient nicht nur dem Wunsch des AG zur Vorlage der Urkalkulation sondern auch der eigenen Tätigkeit.

Urkalkulation zu öffentlichen Bauaufträgen



- Bieter bzw. Auftragnehmer zu öffentlichen Bauaufträgen werden oft verpflichtet, zu ihrem Angebot auch eine Urkalkulation vorzulegen bzw. zu hinterlegen, meistens dann in einem verschlossenen Umschlag.
- Die Hinterlegung wird in der VOB nicht aufgeführt bzw. nicht generell verlangt und auch begrifflich nicht erläutert. Nach allgemeiner Auffassung ist die Urkalkulation auch keine zu fordernde Erklärung im Sinne des § 6a im Abschnitt 1 in der VOB Teil A zu Eignungsnachweisen bei nationalen Ausschreibungen im Unterschwellenbereich.
- Zur Beurteilung und Wertung von Angeboten wird sie ggf. unerlässlich sein. Ausnahmsweise und vor allem dann ist sie auch wichtig, wenn ein Verdacht möglicherweise auf eine Preisabsprache oder eine Mischkalkulation besteht.
- Nach dem reformierten Bauvertragsrecht im BGB ab 2018 kann auch bei BGB-Bauverträgen mit Bezug auf § 650c Abs. 2 BGB eine Urkalkulation verlangt und zur Berechnung der Vergütung für einen Nachtrag bei vom Bauherrn angeordneten Leistungsänderungen herangezogen werden, näher erläutert unter Urkalkulation zu Bauaufträgen nach BGB.

Bestandteil der Urkalkulation



- Leistungsbeschreibung – gemäß Angebot, Vertrag, auch in Anlehnung an Systematik der HOAI...
- Geplante Ressourcen - Mitarbeiter
 - Eigene
 - Fremde
- Zeiten, Termine
- Kosten
 - Eigene
 - Fremde
- Risiken
 - Welche gibt es? und
 - Wie werden sie monetär bewertet?
- Gewinn
- Abschlag/sonstige Zuschläge
- **Preis**

Vertrag als Leistungsgrundlage



Was ist wichtig?

- Die Parteien können und sollten die **HOAI als AGB** vereinbaren! Analog wird mit der Bauwirtschaft die VOB/B regelmäßig als AGB vereinbart wird.
- Kenntnisse des **BGB** sind zwingend: z.B. **Architektenvertrag und Ingenieurvertrag ab § 650p**

Preiswettbewerb der Planer

Umgang mit Abschlägen in Anlehnung § 60 VGV



- **Öffentl. AG muss prüfen**, ob Preis des Angebotes unangemessen niedrig erscheint und im Zweifel Aufklärung verlangen
 - Wann ist ein Preis unangemessen niedrig?
 - Einzelfallprüfung ist erforderlich
 - Bis 20% Abweichung von Kostenschätzung
- Wie kann man **für** ein **besonders niedriges Angebot** argumentieren?
 - Warum?
 - Besondere Kenntnisse im Unternehmen vorhanden
 - Grundlage sollte eigene Kostenverfolgung sein
 - Erhalt von Referenzen,

Nachtragsmanagement

Grundlagen und Organisation



In Planungsbüros wurden früher zwischen 10 und 30% des Jahresumsatzes verschenkt, weil Leistungen erbracht, aber nicht abgerechnet werden!

- Ist das heute noch so?
- Kann man das ändern? – Natürlich
- Wer ist verantwortlich?
- Wie wird es geändert?
- **Lösung des Problems ist elementare Managementaufgabe!!!**

**Verschenken Sie heute noch Leistungen?
Wenn ja, wie viel?**

Nachtragsmanagement

Grundlagen und Organisation



- Wer erfüllt welche Aufgaben?
- Welche Voraussetzungen sind bei den Akteuren vorhanden?
- Welche Voraussetzungen sind bei den Akteuren notwendig?
- Wie ist die Qualität der Ergebnisse?
- Wie wird die knappe Ressource „Ingenieurwissen“ eingesetzt?
- Ist eine andere Arbeitsteilung als bisher sinnvoll?
- Welcher Handlungsbedarf besteht im Büro?



These für Projekte: Alle Leistungen erlöswirksam – keine Leistung ohne Erlös!

- Erfolgsrezept in der Praxis: Arbeitsteilung!!!

- Grund-Voraussetzung: Planen nur für Honorar!!!
 - Projekt als unternehmerische Aktivität
 - Projekt als technische Aufgabe

- Durchführung der Aufgaben durch unterschiedliche Personen mit „verteilten Rollen“
 - Qualifikation
 - Interesse
 -

Nachtragsmanagement

und Information

Kommunikation



- Verantwortung: Holschuld und Bringschuld der Projektleiter
- Nachtragspotential im Projekt:
 - Erkennen
 - Formulieren
 - Bestätigen durch AG
 - Leisten durch AN
 - Abrechnen
- Konkrete Lösung funktioniert dann, wenn vereinbart ist:
 - Wer kann was?
 - Wer macht was?
 - Wer prüft/überwacht?

Nachtragsmanagement

Steuerung von Leistungs-Soll und -Ist



- Steuerung/Controlling heißt nicht nur „Kontrolle der Zahlen“ sondern bedeutet auch gezielt wirtschaftliche Entscheidung zu treffen im
 - Projekt (Projektcontrolling) und im
 - Unternehmen (Unternehmenscontrolling)
- Grundlegende Informationen sind zeitnahe Bewertung von
 - vertraglich vereinbarter Leistung
 - Leistungsstand – Vergleich Soll/Ist
 - Abrechnungsstand – Vergleich Soll/Ist
 - Zahlungsstand – Vergleich Soll/Ist

Nachtragsmanagement Projekt- Erkenntnisse nutzen



These: 80% aller Leistungen in Projekten sind Routine und kehren immer wieder!

Wie wird vorhandenes Wissen für Folgeprojekte genutzt?

- Als Alternative zu bisherigen HOAI-Mindestsätzen sind zukünftig flexiblere Kalkulationsgrundlagen auf Grund eigener Erfahrungen erforderlich!
- siehe HOAI-Gutachten Siemon mit 17,5 – 27% Honorarbedarf
- Vom Bauchgefühl zum Berechnungsansatz...
 - Warum?
 - Welche Hilfsmittel und Maßstäbe braucht man?
 - Welche Erkenntnisse aus eigenen Projekten sind nützlich?
 - Wie macht man das?
 - Wer kann das?

Honorarkalkulation Erkenntnisse



- **Kalkulation der eigenen Leistungen ist unverzichtbare Basis für den wirtschaftlichen Erfolg!**
- **Jeder Unternehmer muss die Grundlagen beherrschen!**
- **Gewinnerzielung ist nicht „unanständig“ sondern betriebswirtschaftlich unverzichtbar!**
- **Jedes Projekt beinhaltet Risiken, die zu bewerten und zu kalkulieren sind!**

**Betriebswirtschaftliche Steuerung – „Controlling“ –
des Büros bewahrt die Verantwortlichen weitgehend
vor „bösen Überraschungen“!**

Prognose für die Zukunft

Wie wird sich der Markt entwickeln?



- Planer müssen in Rechtsfragen fitter werden als AG
 - Nutzung des BGB in Verbindung mit Durchsetzung von Nachträgen
 - Eigene Gestaltung von Verträgen und Inhalten
- Planer und AG werden zu konsequentem Vertragsmanagement gezwungen
- Planer treten als General- oder Sub-Planer auf und können ihre Marktmacht bündeln
- Planer müssen eigenes Vertragsmanagement organisieren und konsequent umsetzen
- Projektabwicklung wird in „nichttechnischen Fragen“ umfangreicher - Bürokratie nimmt zu
- „Geschickte“ Projektassistenz kann für Entlastung der Projektleiter sorgen

Ihre Fragen und Erkenntnisse



- Der Markt ist in Bewegung!!!
- Haben Sie Fragen?
- Welche Erkenntnisse nehmen Sie mit?
- Wie lautet Ihr Plan für Ihr Büro?



Wir unterstützen Sie gern:

Karl-Heinz Seidel
Seidel Business Consult GmbH & Co. KG
Breslauer Str. 4, 53340 Meckenheim
Tel.: 0 22 25 / 7 08 99 64, Fax: 0 22 25 / 70 31 26
info@seidel-consult.com
<http://www.seidel-consult.com>