

► Viel Interesse hat die „Praxisinitiative erfolgreiches Planungsbüro“ (PeP) erfahren, die - unter Mitwirkung unseres Verlages, der Vogel Baumedien GmbH (Berlin) - im Herbst 2004 in unserer Zeitschrift und - ein Novum! - gleichzeitig auch im Deutschen Architektenblatt ein standardisiertes betriebswirtschaftliches Kennzahlensystem für Planungsbüros vorgestellt hat (DIB 10-2004, S. 42). Jetzt wird diese Aktion fortgesetzt, denn mit ihren März-Ausgaben 2005 starten beide Blätter eine Artikelserie über ergebnis-, kosten- und auftragsorientierte Kennzahlen. Auch die Anbieter von Büromanagementsoftware machen mit, sie haben ihre Bereitschaft bekundet, die Gewinnung der PeP-7-Kennzahlen durch ihre Programme zu vereinfachen und durch ein PeP-7-Gütesiegel für Software Transparenz sicherzustellen und Kaufentscheidungen zu erleichtern.

In ihrer Oktober-Veröffentlichung hatte PeP sieben Schlüsselkennzahlen bestimmt, die über die wirtschaftliche Lage eines Planungsbüros sofort Auskunft geben können. Durch die Nennung von Durchschnittswerten - einschließlich gewisser Spannen nach oben und unten - wurde unseren Lesern ein Vergleich mit den büroeigenen Zahlen und bei größeren Abweichungen ein umgehendes Gegensteuern ermöglicht. Ab dieser Ausgabe soll das Wissen um die Herleitung und Orientierung der Kennzahlen erweitert werden. Dazu wird zunächst die Frage beantwortet, ob - und wie - der mittlere Bürostundensatz mit den nach HOAI zu erzielenden und mit den mitarbeiter-spezifisch zu ermittelnden Stundensätzen zusammenhängt. Eine saubere Unterscheidung ist notwendig, um gegenüber dem Bauherrn beziehungsweise gegenüber dem Auftraggeber richtig argumentieren zu können. In der nächsten Folge soll dann die branchenbezogene Kostenartenstruktur als Grundlage der Ermittlung der Kennzahlen erläutert werden.



NERVENAUFREIBEND kann die Suche nach dem „richtigen“ Stundensatz im Ingenieurbüro schon sein. Bei dieser Suche wollen das Deutsche Ingenieurblatt und das Deutsche Architektenblatt deshalb ihren Lesern künftig helfen. Beide Blätter bringen in ihren kommenden Ausgaben einige Beiträge der „Praxisinitiative erfolgreiches Planungsbüro“ (PeP), die den Planungsbüros ein Kennzahlensystem vorschlagen will, das, weil es die Definition solcher Zahlen standardisiert, allen Büros zugute kommen wird.

Was ist angemessen?

WIE ERMITTELT MAN DEN JEWEILS RICHTIGEN STUNDENSATZ?

Die Ermittlung und Interpretation der Kennzahlen wird in diesem und in den folgenden Artikeln dieser Serie an einem durchgängigen Zahlenbeispiel erläutert. Das Musterbüro mit modellhaftem Charakter hat folgende Mitarbeiterstruktur:

- ein Inhaber,
- drei technische Mitarbeiter/innen, Vollzeit (40 Stunden pro Woche),
- zwei technische Mitarbeiter/innen, jeweils halbtags (20 Stunden pro Woche),
- ein kaufmännischer Mitarbeiter.

Für dieses Büro ergaben sich gemäß Kostenartenrechnung im Jahre 2004

Gesamtkosten von netto 380.000 Euro. Die Stunden, die einem Projekt direkt zugeordnet werden konnten, be-

Clemens Schramm



Prof. Dr.-Ing., Professor für Bauwirtschaft und Baubetrieb an der Fachhochschule Hannover (in Nienburg); Honorarsachverständiger, Co-Autor des Statusberichts 2000plus und Berater in Architektur- und Ingenieurbüros.

www.arconconsulting.de

trugen zusammen 7.238 Stunden, davon 1.286 Stunden durch den Inhaber und zusammen 5.952 Stunden durch die technischen Mitarbeiter/innen. Wie diese Werte im Einzelnen zustande kommen, wird in den folgenden Artikeln aufgezeigt.

► **Der mittlere Bürostundensatz**

Den mittleren Bürostundensatz kann man schnell ermitteln, wenn man die Gesamtkosten des Büros und die gesamten Stunden aller Mitarbeiter einschließlich Inhaber kennt, die in den verschiedenen Aufträgen des Vorjahres angefallen sind.

Diese sog. Projektstunden erhält man natürlich nur dann zuverlässig, wenn diese zeitnah und regelmäßig von allen Bearbeitern erfasst werden.

Der kostendeckende mittlere Bürostundensatz ergibt sich aus der Division der Gesamtkosten durch die Projektstunden, im Beispielfall mit 52,50 Euro pro Stunde (380.000 €/7.238 h).

Unter der Voraussetzung, dass der Inhaber sein Büro im Jahre 2005 ähnlich fortführt wie im Jahr 2004, hat er damit einen Anhaltspunkt dafür, welchen Stundensatz er im Durchschnitt über alle Aufträge mindestens erreichen muss, um ohne Verlust zu arbeiten. Jeder Cent über diesem Betrag fließt somit in den Gewinn. Denn im mittleren Bürostundensatz sind auch alle (All-) Gemeinkosten des Büros enthalten, die ebenfalls erwirtschaftet werden müssen: Sobald alle Kosten gedeckt sind, fällt Gewinn an. Sollte sich die Bürostruktur absehbar verändern, kann vorläufig mit diesem Wert weiter gerechnet werden, außer wenn sich gravierende Mitarbeiterbewegungen ergeben. Dann sollte der mittlere Bürostundensatz aufgrund von Erwartungen und vorläufigen Annahmen rechtzeitig fortgeschrieben werden, um immer gesicherte Zahlen zur Verfügung ha-

ben. Der mittlere Bürostundensatz dient vor allem dem Vergleich der Kostenentwicklung im Laufe der Jahre oder als sog. Benchmarking mit anderen Büros. Zudem sind damit sehr schnell die sog. Honorardeckungsstunden ermittelbar, in dem das zu erzielende Honorar eines Projektes mit dem mittleren Bürostundensatz dividiert wird. Das Ergebnis liefert eine erste grobe Einschätzung der maximal möglichen Stunden eines neuen Auftrags. Das Vorgehen im Einzelnen wird in einem der nächsten Aufsätze vertieft behandelt.

► **Personenbezogene Stundensätze**

Hingegen sagt der mittlere Bürostundensatz nichts über den kostendeckenden Stundensatz der einzelnen Mitarbeiter oder des Inhabers aus. Will man diesen ermitteln, muss man von dem Jahresgehalt ausgehen und erhält individuelle Stundensätze, die für eine Vorkalkulation etwa von Besonderen Leistungen wesentlich genauere Aussagen ermöglichen. Die Ermittlung wird nach folgender Formel vorgenommen:

$$\frac{\text{Jahresgehalt}}{\text{Jahresstunden}} \times \text{GKF} = \text{€/h}$$

Beispiel aus dem Musterbüro:
 Jahresgehalt: 39.975 Euro,
 Gemeinkostenfaktor: 2,59,
 gesamt mögliche Jahresstunden: 2.088 Stunden.

In diesem Fall ergibt sich der Mitarbeiterstundensatz mit:

$$\frac{39.975,- \text{ €}}{2.088 \text{ h}} \times 2,59 = 49,59 \text{ €/h}$$

Für den Inhaber ergäbe sich bei einem Jahresgehalt von 60.000 Euro bei ansonsten gleichen Rechenparametern ein individueller Stundensatz von 74,43 Euro pro Stunde. Auf diese kostendeckenden Stundensätze ist noch ein individuell festzulegen-

der Gewinnanteil zu beaufschlagen. In größeren Büros werden gerne, um unmittelbare Rückschlüsse auf die Gehälter zu erschweren, Mitarbeitergruppen mit entsprechenden durchschnittlichen Stundensätzen gebildet.

Multipliziert man die tatsächlich angefallenen Stunden je eingesetztem Mitarbeiter beziehungsweise Inhaber mit den jeweiligen Stundensätzen und vergleicht diese Summe mit dem erzielten Honorar, so kann die Honorararückkömmlichkeit einzelner Aufträge oder Besonderer Leistungen noch exakter festgestellt werden. Die so gewonnenen Nachkalkulationsdaten können bei neuen Aufträgen wiederum als Anhaltswerte einfließen.

▶ **Stundensätze nach HOAI**

Gemäß § 6 HOAI dürfen bei Besonderen Leistungen für den Inhaber zwischen 38 und 82 Euro für den technischen Mitarbeiter zwischen 36 und 59 Euro als Stundensatz berechnet werden. In unserem Rechenbeispiel liegen die ermittelten kostendeckenden Stundensätze zwar noch alle in diesem Rahmen. Bekanntlich muss aber ein anderer als der Mindestwert der jeweiligen Stundensätze nach § 6 schriftlich vereinbart werden, ehe man mit den Besonderen Leistungen beginnt.

In der Praxis wird dieser Grundsatz häufig nicht beachtet oder der Bauherr sträubt sich gegen eine vorherige schriftliche Vereinbarung.

Bei unserem Musterbüro heißt das, dass im Durchschnitt ein kostendeckender Satz in Höhe von 52,50 Euro pro Stunde für Besondere Leistungen erzielt werden muss. Fallen jedoch Besondere Leistungen an, die nur der Inhaber erledigen kann, muss sein Stundensatz in Höhe von 74,43 Euro pro Stunde zuzüglich Gewinnzuschlag zur Angebotsgrundlage herangezogen werden.

Dies gilt analog für den Mitarbeiter. Daraus ergibt sich zwingend, dass für dieses Büro alle Besonderen Leistungen formal richtig gemäß § 4 Abs. 4 HOAI spätestens bei Auftragserteilung und vor Leistungsbeginn schriftlich vereinbart werden müssen. Ansonsten sind die Besonderen Leistungen von vornherein nur mit Verlust abzuwickeln.

Zugleich lassen die in Paragraf 6 genannten Sätze durch Umstellung der o. g. Formel (§-6-Satz * 2.088 h/2,59) Rückschlüsse auf die maximalen Jahresgehälter des Modellbüros zu, wie die folgende Tabelle zeigt:

	Technische MA		Inhaber	
von	36,0 €	29.022,39 €	38,0 €	30.634,75 €
bis	59,0 €	47.564,48 €	82,0 €	66.106,56 €

Rechnet man einen geringen Gewinn ein, sollte bei Ausführung von Besonderen Leistungen also niemand mit Jahresgehältern über rund 50.000 beziehungsweise circa 70.000 Euro beschäftigt werden.

Gerade in größeren Büros wissen wir jedoch, dass langjährige Mitarbeiter und Projektleiter durch die höheren - gerechtfertigten - Gehälter wesentlich höhere kostendeckende beziehungsweise Gewinn bringende Stundensätze einspielen müssen. Man darf jedoch nicht vergessen, dass die jeweiligen Grundleistungen der HOAI-Leistungsbilder nach den Honorartafeln vergütet werden, die keinen unmittelbaren Zusammenhang mit den in § 6 HOAI genannten Sätzen haben. Ein Rückschluss auf die Honorararückkömmlichkeit von Grundleistungen ist mit den in § 6 HOAI genannten Sätzen jedenfalls nicht möglich. Allerdings können Besondere Leistungen, wenn man nicht aufpasst, nicht kostendeckend sein, vor allem dann nicht, wenn nur der Mindestsatz berechnet werden kann.

▶ **Ausblick**

Mit diesem Einstieg sollte zum einen das Anliegen von PeP-7 verdeutlicht werden.

Zum anderen wurden die Unterschiede der jeweiligen Stundensätze aufgezeigt. Hier müssen Planer und Bauherren klar trennen zwischen büro- und personenspezifisch erforderlichen Stundensätzen und den Sätzen, die in der HOAI gewährt werden. Und den Auftraggebern sollte deutlich werden, dass die Mindeststundensätze nach HOAI für Besondere Leistungen kaum auskömmlich sein können. Im Vergleich zu anderen Freien Berufen sind die erzielbaren Stundensätze und damit die zahlbaren Gehälter ohnehin oft wesentlich niedriger. 