



MEV

► Nachfolgend wird unsere PeP-Artikelserie fortgesetzt, die wir im Oktoberheft 2004 und im Märzheft 2005 begonnen hatten. Sie hat insgesamt den Zweck, das Wissen um die Herleitung und Ermittlung erfolgs-, kosten- und auftragsbezogener Kennzahlen zu erweitern. In dieser Folge wird die branchenbezogene Kostenartenstruktur als Grundlage zur Ermittlung der Kennzahlen erläutert, um eine einheitliche Definition beziehungsweise Zahlengrundlage für die anschließenden Beiträge herzustellen. Die Ermittlung und Interpretation der Kennzahlen wird in der Artikelserie an einem durchgängigen Zahlenbeispiel anhand eines Musterbüros erläutert. Zudem ist Gelegenheit, das hier dargestellte Wissen am eigenen Büro praktisch anzuwenden.

EINE FEUCHTFRÖHLICHE BETRIEBSFEIER gehört genauso zu den Kosten eines Ingenieurbüros, wie die Leasingraten fürs Auto oder die Grundsteuer. Um bei den verschiedenen Kosten einen Überblick und eine sachlich richtige Zuordnung zu bekommen, kann man sich beispielsweise auch der Kostenarten- und Umsatzstruktur bedienen, die als Abb. 2 in diesem Beitrag abgedruckt wird.



## Welche Kosten gehören wohin?

DIE STRUKTUR DER KOSTENARTEN IN PLANUNGSBÜROS IST IMMER GLEICH

**B**ei der Erbringung von Architekten- und Ingenieurleistungen fallen im Büro Kosten an. Diese Kosten bestehen aus Sach- und Personalkosten. Sachkosten sind unter anderem die Büromiete, Fahrzeuge,

EDV-Anlagen, Papier und Stifte. Die Personalkosten für die fest Angestellten beziehungsweise genauer die Arbeitskosten (inkl. der Kosten für freie Mitarbeiter und gegebenenfalls für Leistungen Dritter) machen im Pla-

nungsbüro erfahrungsgemäß den größten Kostenblock aus: Als Faustformel lässt sich sagen, dass sie im Architekturbüro ca. drei Viertel und im Ingenieurbüro etwa zwei Drittel der Gesamtkosten ausmachen (je-

weils +/- ca. 5 Prozent). Bürospezifisch können diese Erfahrungswerte schwanken und sind daher anhand der tatsächlichen Kosten eines Büros zu ermitteln.

Wenn Sie einen Vergleich Ihrer eigenen Bürodaten mit den hier bisher genannten und in den weiteren Artikeln vorgestellten Kennzahlen anstellen wollen, können Sie das hier als Leerformular (Abb. 1) abgedruckte Muster dafür verwenden. Ihre Werte beziehungsweise Kosten ergeben sich zum einen aus der ausgabenbezogenen Buchhaltung beziehungsweise aus der Einnahmen-/Überschussrechnung zum Jahresende.

Fragen Sie dazu Ihren - möglichst branchenkundigen - Steuerberater oder suchen Sie sich professionelle Unterstützung bei einem Berater von Planungsbüros.

### ► Kalkulatorische Kosten nicht vergessen!

Zum anderen ist zu beachten, dass neben den ausgabenwirksamen Kosten wie Gehältern und bestimmten Sachmitteln noch so genannte kalkulatorische Kosten anfallen. Hierzu zählen

- das kalkulatorische Inhaber Gehalt, das der Inhaber in seine Kostenkalkulation einstellen muss. Die Höhe bestimmt sich nach den am Markt erzielbaren Gehältern für vergleichbare Tätigkeiten zuzüglich eines Inhaberszuschlags. Dieser Posten ist deswegen kalkulatorisch, weil sich der Inhaber dieses Gehalt nur bei entsprechender Liquidität (in der Regel am Kontostand ablesbar) tatsächlich auszahlen kann.

Die meisten Planungsbüros werden in Rechtsformen geführt, bei denen - im Gegensatz zu Gesellschaften mit beschränkter Haftung (Geschäftsführergehälter) oder Aktiengesellschaften (Vorstandsgehälter) - ein kostenmäßiger Ansatz für den beziehungsweise die mitarbeitenden Büroinhaber gefunden werden muss. Das wäre jener Betrag, den der Büroinhaber je nach Bürogröße und fachlichem Anforderungsprofil einsetzen müsste, um davon eine Kraft zu bezahlen, die dieselbe Verantwortung übernimmt und vergleichbaren Einsatz bietet. Dafür kann es natürlich keine Formel geben, auch keine richtige Größe, sondern nur vergleichbare Überlegungen. Als erster Anhaltspunkt könnte das Gehalt des höchstbezahlten Mitarbeiters unter Berücksichtigung eines Zuschlages für Mehrarbeit und Mehrverantwortung dienen. Dieser Ansatz sollte aber keine Gewinnbestandteile enthalten. Weitere Kriterien sind :

- die Bürogröße,
- ein gewisses Spezialistentum usw.,
- die kalkulatorische Miete, wenn der Planer von zu Hause aus arbeitet und somit keine Mietausgaben des Büros hat, gleichwohl die Miete kalkulatorisch eingestellt werden muss,
- die kalkulatorische Kapitalverzinsung, die auf das betriebsnotwendige Kapital, das zur Erfüllung von Ausgabenverpflichtungen vorgehalten werden muss, als Verzinsung gerechnet werden muss.

Zum betriebsnotwendigen Kapital zählen das aufgenommene Fremdkapital (Kredite), dessen Zinsen gleichzeitig Ausgaben sind und damit der Buchhaltung entnommen werden. Eine häufige betriebliche Praxis ist es, privates Kapital vorzuhalten, um jederzeit (d. h. bei Zahlungseingangsverzögerungen) seinen Verpflichtungen nachkommen zu können. Auf dieses Eigenkapital werden zwar keine Zinsausgaben gezahlt, trotzdem ist der Nutzenentgang des eingesetzten privaten Kapitals kostenmäßig zu erfassen. Der Nutzenentgang wird betriebswirtschaftlich auch als Opportunitätskosten bezeichnet, da das eingesetzte Eigenkapital anderenfalls verzinst angelegt werden könnte. Ein typisches Berechnungsverfahren für

die dadurch entstehenden kalkulatorischen Kapitalkosten ist:

Jahresumsatz in € x

(4 Monate/12 Monate) x Zinssatz

In dieser (nur als Beispiel gedachten!) Konstellation wird davon ausgegangen, dass das Büro rund vier Monatsumsätze vorhalten muss, um jederzeit seinen Zahlungsverpflichtungen nachkommen zu können. Andere Ansätze ergeben sich, wenn - auf Grund schlechter Zahlungsmoral - die vier Monatsumsätze nicht ausreichen oder wenn der Kalkulationszins geändert wird.

- Die Abschreibung, die sich nach dem Wert des eingesetzten Sachmittels (Auto, EDV-Anlage etc.) und der mutmaßlichen (hilfsweise häufig steuerlich absetzbaren) Nutzungsdauer bemisst. Auch Kosten eines privat genutzten Fahrzeugs müssten analog kalkulatorisch eingestellt werden.

Bei der Kostenartenrechnung handelt es sich um eine so genannte Vollkostenrechnung, die in größeren bezie-

### 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](http://www.arconconsulting.de)

hungsweise kostenrechnerisch ver-  
sicherten Büros differenziert werden  
kann. Zum Beispiel kann in der Ebene  
darunter noch eine genauere Zuord-  
nung der angefallenen Kosten im  
Rahmen einer Kostenstellen- oder  
Kostenträgerrechnung erfolgen.

Die hier vorgestellte und etablierte Ko-  
stenartenstruktur eines Planungsbüros  
ist aber zur Einführung einer Kosten-  
/Leistungsrechnung in der Reg-  
el völlig ausreichend, zumal  
sie einen Vergleich mit anderen  
Büros und den in der Vergan-  
genheit ermittelten Kennzahlen  
ermöglicht. Sie ergibt sich im  
allgemeinen wie in *Abb. 2* an-  
hand des Musterbüros darge-  
stellt.

Das Musterbüro besteht aus

- einem Inhaber,
- vier Technischen Mitarbei-  
tern, davon drei in Vollzeit (40  
Stunden/Woche) und zwei  
halbtags (20 Stunden/Woche)  
und

- einem Kaufmännischen Mit-  
arbeiter. Für dieses Büro erga-  
ben sich gemäß tabellarischer  
Zusammenstellung in *Abb. 2* im  
Jahre 2004 folgende Eckdaten:

- Gesamtkosten: 380.000 €
  - Honorarumsatz: 387.750 €
- Zur Erläuterung der tabellari-  
schen Kostenartenstruktur in  
*Abb. 2* folgende Hinweise:

**Personalkosten**

**(Kostengruppe 1):**

*Das Kalkulatorische Inhaber-  
gehalt* liegt über den Gehältern  
der bestbezahlten Mitarbeiter  
des Musterbüros. (Selbstver-  
ständlich handelt es sich hier  
lediglich um ein Zahlenbeispiel, das  
heißt, die tatsächlichen Inhabergehäl-  
ter werden je nach Bürogröße und  
den anderen genannten Parametern  
zu bestimmen sein.)

Der *Alterssicherung Inhaber* sind die  
Beiträge zum Versorgungswerk der  
Kammern und gegebenenfalls zur Le-  
bensversicherung (evtl. Risikoversi-  
cherung) zuzuordnen.

Den *Personalkosten für technische,  
kaufmännische und sonstige Mitar-  
beiter und Auszubildende* sind jeweils  
die vertraglich zugesicherten Gehälter  
und alle weiteren vertraglich festge-

legten Zuwendungen zuzuordnen.  
Die *Gesetzlichen Soziallasten (Sozial-  
leistungen)* umfassen die Arbeitge-  
berbeiträge zur gesetzlichen Renten-  
versicherung sowie zur gesetzlichen  
Kranken-, Pflege- und Arbeitslosen-  
versicherung.

*Freiwillige Soziallasten (Sozialleistun-  
gen)* umfassen Beihilfen, Gratifikatio-  
nen, freiwillige Versicherungen, Be-

zu halten, hat das Musterbüro keine  
Honorare für Freie Mitarbeiter bzw.  
Leistungen Dritter geleistet.)

**Sachkosten (KG 2-9)**

Zu den *Kosten der Raumnutzung* (KG  
2) zählt die tatsächlich bezahlte Miete  
oder alternativ ein kalkulatorischer  
Ansatz für die Nutzung eigener Räu-  
me. Ferner gehören dazu: Strom, Gas,  
Wasser, Heizung,  
Büroreinigung und  
notwendige Repara-  
turen.

Für Privaträume, die  
ein Einzelunterneh-  
mer oder Personen-  
gesellschafter für be-  
triebliche Zwecke zur  
Verfügung stellt, wird  
eine kalkulatorische  
Miete in die Kosten  
eingerechnet. Da der  
Inhaber für diese Räu-  
me keine Miete an  
sich selbst zahlt, sind  
die Überlegungen  
hier analog denen  
beim kalkulatori-  
schen Inhaberanteil  
(z. B. ortsübliche Ver-  
gleichsmiete).

Bei den *Sachkosten  
des Bürobetriebes*  
(KG 3) sind neben  
den Kosten für Büro-  
material, Telefon, Por-  
to, Fax, Hardware  
usw. auch die Ab-  
schreibungen für die  
Betriebsausstattung  
zu berücksichtigen,  
die das Finanzamt an-  
erkannt hat (ebenso

auch Leasingraten).

Unter den *Kosten Fahrzeug* (KG 4)  
müssen außer Kfz-Abschreibung und  
der laufenden Unterhaltung (incl. Kfz-  
Steuer) auch die bezahlten Kilome-  
tergelder, Taxi-, Bus-, und Bahnfahrt-  
kosten einbezogen werden. Außer-  
dem gehören die Leasingraten bezie-  
hungsweise die Abschreibungen der  
Fahrzeuge in diese Kostengruppe.

Zu den *Reisekosten* (KG 5) zählen alle  
Reisekosten und Tagegelder, die im  
Rahmen der Erfüllung eines Pla-  
nungsauftrages und zum Betrieb des  
Planungsbüros notwendig sind, zum

Lfd. Nr.	Kosten- Arten Nr.	Kostenarten	Beträge in € je Jahr Kosten €/ Jahr d
a	b	c	d
1	1.1	Personalkosten Inhaber	
2	1.11	Kalkulatorisches Inhabergehalt	
3	1.12	Alterssicherung Inhaber	
4	1.2	Personalkosten Mitarbeiter	
5	1.21	- für technische Mitarbeiter	
6	1.22	- für kaufmännische Mitarbeiter	
7	1.23	- für Auszubildende	
8	1.24	- für sonstige Mitarbeiter	
9	1.3	Soziallasten Mitarbeiter	
10	1.31	gesetzliche Soziallasten	
11	1.32	freiwillige Soziallasten	
<b>12</b>	<b>1.1-1.3</b>	<b>Summe der Personalkosten</b>	
13	1.4	Honorare für „freie Mitarbeiter“	
14	1.5	Honorare für Leistungen Dritter	
<b>15</b>	<b>1.1-1.5</b>	<b>Summe „Arbeitskosten“</b>	
16	2.0	Kosten Raumnutzung	
17	3.0	Sachkosten Bürobetrieb	
18	4.0	Kosten Fahrzeug	
19	5.0	Reisekosten	
20	6.0	Kosten Bürosicherung	
21	6.1	Fort- und Weiterbildung	
22	6.2	Sonstige Bürosicherung	
23	7.0	Repräsentation, Akquisition	
24	8.0	Sonstige Kosten	
25	9.0	Kalkulator, Kapitalverzinsung	
<b>26</b>	<b>2.0-9.0</b>	<b>Summe Sachkosten</b>	
<b>27</b>	<b>1.0-9.0</b>	<b>Gesamtkosten (inkl. 1.4 / 1.5)</b>	
<b>28</b>	<b>Umsatz (netto):</b>		

Abb. 1: Wer sich hier bedienen will, kann diese Übersicht hernehmen, um einen Vergleich der eigenen Bürodaten mit den in unserer Artikelserie bisher genannten anzustellen.

triebsfeiern, Aus- und Fortbildung, Es-  
sens- und Fahrgeldzuschüsse sowie  
gegebenenfalls Renten für ausge-  
schiedene Inhaber und Partner.

*Honorare für freie Mitarbeiter:* Hierun-  
ter werden alle Mitarbeiter geführt,  
die nicht in einem Angestelltenver-  
hältnis stehen, sondern für das Büro  
als echte freie Mitarbeiter tätig sind.

Die Honorare für Leistungen Dritter  
umfassen zum Beispiel die Modell-  
bauhonorierung oder die Honorie-  
rung Besonderer Leistungen und Gut-  
achten der beteiligten Sub-Büros.  
(Um das Zahlenbeispiel verständlich

Beispiel: Flug- und Bahnreisen und Kosten der Unterkunft.

Zu den *Kosten der Bürosicherung* (KG 6) gehören neben der Haftpflichtversicherung und der Betriebsversicherung - die Beiträge an Berufsorganisationen, Rechts- und Beratungskosten

der Auftragsbeschaffung zu verbuchen. Hierzu rechnen auch die Kosten für die Herstellung von Broschüren und Ausstellungen als typische Akquisition.

Zu den *Sonstige Kosten* (KG 8) zählen zum Beispiel Bankspesen, Schuldzinsen und Steuern. Eventuelle Ge-

notwendiges Kapital sollten vier Monatsumsätze vorhanden sein, um den Zahlungsverpflichtungen nachkommen zu können. Kalkulatorisch wird hier eine gut 8-prozentige Verzinsung berücksichtigt.

► **Unser Musterbüro kann auch Ihnen helfen**

Kostenarten- und Umsatzstruktur			
Lfd. Nr.	Kosten-Arten Nr.	Kostenarten	Beträge in € je Jahr
a	b	c	€ / Jahr d
1	1.1	Personalkosten Inhaber	
2	1.11	Kalkulatorisches Inhabergehalt	51.000,-
3	1.12	Alterssicherung Inhaber	9.000,-
4	1.2	Personalkosten Mitarbeiter	
5	1.21	- für technische Mitarbeiter	153.400,-
6	1.22	- für kaufmännische Mitarbeiter	29.250,-
7	1.23	- für Auszubildende	—
8	1.24	- für sonstige Mitarbeiter	—
9	1.3	Soziallasten Mitarbeiter	
10	1.31	gesetzliche Soziallasten	40.183,-
11	1.32	freiwillige Soziallasten	2167,-
<b>12</b>	<b>1.1-1.3</b>	<b>Summe der Personalkosten</b>	<b>285.000,-</b>
13	1.4	Honorare für „freie Mitarbeiter“	—
14	1.5	Honorare für Leistungen Dritter	—
<b>15</b>	<b>1.1-1.5</b>	<b>Summe „Arbeitskosten“</b>	<b>285.000,-</b>
16	2.0	Kosten Raumnutzung	16.500,-
17	3.0	Sachkosten Bürobetrieb	26.375,-
18	4.0	Kosten Fahrzeug	17.625,-
19	5.0	Reisekosten	4.925,-
20	6.0	Kosten Bürosicherung	
21	6.1	Fort- und Weiterbildung	4.500,-
22	6.2	Sonstige Bürosicherung	7.212,50
23	7.0	Repräsentation, Akquisition	2.862,50
24	8.0	Sonstige Kosten	4.660,-
25	9.0	Kalkulator. Kapitalverzinsung	10.340,-
<b>26</b>	<b>2.0-9.0</b>	<b>Summe Sachkosten</b>	<b>95.000,-</b>
<b>27</b>	<b>1.0-9.0</b>	<b>Gesamtkosten (inkl. 1.4 / 1.5)</b>	<b>380.000,-</b>
<b>28</b>		<b>Umsatz (netto):</b>	<b>387.750,-</b>

Abb. 2: Nach dieser Kostenarten- und Umsatzstruktur könnte im Prinzip eines jedes Planungsbüro alle seine Kosten ordnen und sortieren.

sten sowie Kosten, die mit der Information und Fortbildung im Zusammenhang stehen (z. B. Kurse, Tagungen, Kongresse). Diese sind zwei Untergliederungspunkten der „Kosten der Bürosicherung“ zuzuordnen: 6.1: Fort- und Weiterbildung, 6.2: Sonstige Bürosicherung. Unter *Repräsentation* und *Akquisition* (KG 7) sind neben Bewirtung und Geschenken für Geschäftsfreunde auch die

winnsteuern gehören nach herrschender Meinung nicht zu den Kosten.

Es ist besonders darauf zu achten, dass es bei dieser Kostenart zu keiner Doppelnenennung kommt, da zum Beispiel die Grundsteuer bei den Raumkosten und die Kfz-Steuer bei den Fahrzeugkosten bereits erfasst worden sind.

*Kalkulatorische Kapitalverzinsung* (KG 9): Als betriebs-

Diese Einführung in die Kostenartenrechnung von Planungsbüros soll den Lesern die Möglichkeit bieten, die Zahlen anhand eines Musterbüros zu überprüfen und vor allem dazu animieren, für das eigene Büro eine solche Betrachtung anzustellen. Denn dann können die in den nächsten Folgen vorgestellten Kennzahlen gleich für das eigene Büro überprüft werden.

Es sollte nie vergessen werden, dass es sich hier nur um ein Beispiel handelt; auch die genannten Kennzahlen sind Durchschnittswerte, die am besten für das eigene Büro ganz exakt bestimmt werden sollten.

Zur Kontrolle können Sie die ersten drei PeP-7-Kennzahlen des Musterbüros einmal nachrechnen (und vielleicht mit Ihren eigenen Zahlen vergleichen).

Zur Erinnerung (s. Heft 10/2004 oder [www.deutsches-ingenieurblatt.de](http://www.deutsches-ingenieurblatt.de) → Archiv → 2004 Heft 10 → Mit PeP-7 zum Erfolg): Die Umsatzrendite ergibt sich aus Gewinn/Umsatz, das Umsatzziel aus Umsatz/Mitarbeiter und die Arbeitskostenquote aus dem Verhältnis von Arbeitskosten/ Gesamtkosten.

Die Auflösung kommt dann im nächsten Heft. Auch zu dem im März-Heft eingeführten Gemeinkostenfaktor folgen dann weitere Erläuterungen!