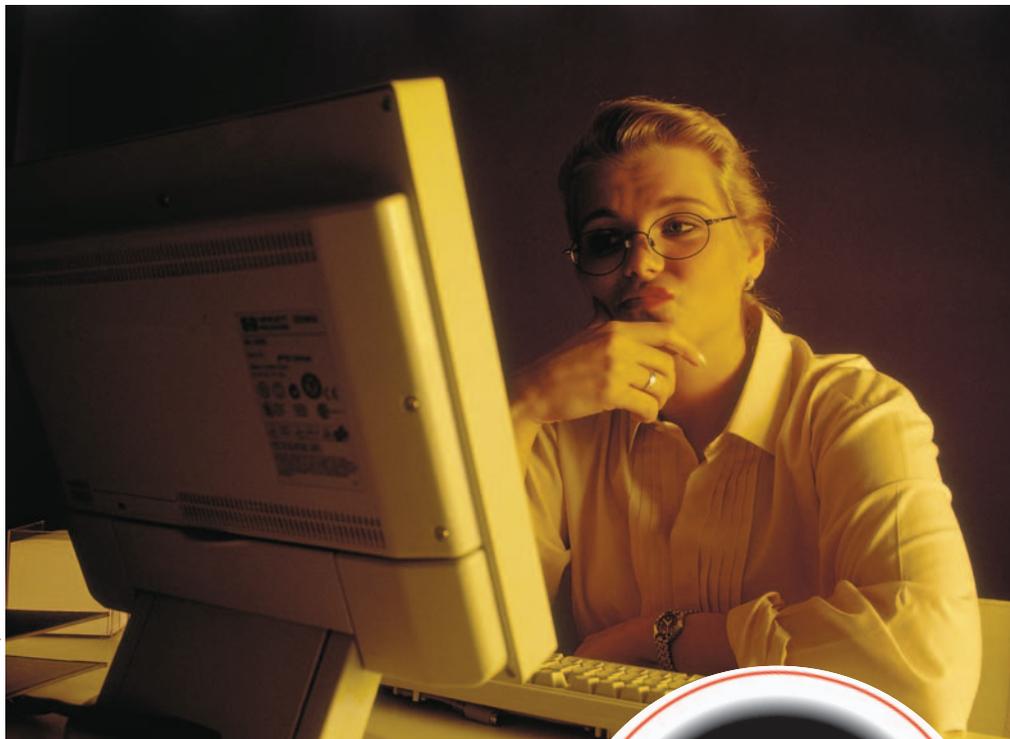


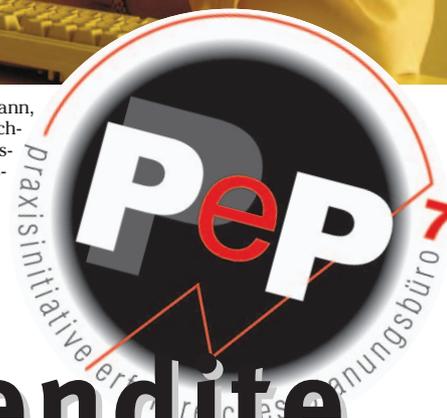
► Unsere im Märzheft (auf Seite 35) begonnene und im Aprilheft (auf Seite 38) fortgesetzte PeP-7-Artikelserie, mit der wir das Wissen unserer Leser um die Herleitung und Ermittlung erfolgs-, kosten- und auftragsbezogener Kennzahlen zu erweitern bemüht sind, wird in dieser Ausgabe beinahe in die Zielgerade geführt. In dieser Folge wird nämlich die Ermittlung der Projektstunden und die Zuordnung der Kosten erklärt und damit die Voraussetzungen dafür geschaffen, dass unsere Leser die ersten sechs PeP-Kennzahlen für das eigene Büro ermitteln können. Maßstab sollte die in Oktoberheft 2004 (auf Seite 42) vorgestellte Tabelle sein. Im Juniheft werden dann alle Zahlen unseres Musterbüros noch einmal im Zusammenhang dargestellt und mit den üblichen Durchschnittswerten verglichen. Musterbüro?

Sie erinnern sich: Die Ermittlung und Interpretation der branchenbezogenen Kennzahlen wurde und wird in allen bisher erschienenen Beiträgen - also auch in diesem und im nächsten - anhand eines Musterbüros mit einem durchgängig einheitlichen Zahlenbeispiel erläutert. So kann das hier dargestellte Wissen durch Übertragung der Musterbürodaten im eigenen Büro praktisch angewendet werden.



Mike Wilschel/MEV

KRITISCHE MIENEN wegen kritischer Zahlen? Spätestens dann, wenn die kaufmännische Mitarbeiterin nicht mehr so recht durchfindet, sollte die kaufmännische Welt des Büros auf eine professionelle Methode umgestellt werden, zum Beispiel mit dem System, das wir in unserer PeP-Artikelserie vorstellen.



# Umsatzrendite 1,99 Prozent

JETZT KÖNNEN SIE DIE ERSTEN EIGENEN SECHS PeP-KENNZAHLEN ERMITTELN

Im ersten Schritt sind die Stunden zu ermitteln, die unmittelbar für ein Projekt/Bauvorhaben beziehungsweise Auftrag erbracht werden. Zieht man von den 365 Kalendertagen die arbeitsfreien Wochenenden (104 Tage) ab, so verbleiben 261 potenzielle Arbeitstage (bei 8 h/d = 2.088 h). Durch je nach Bürosituation zu bestimmende sozial- und betriebsbedingte Ausfallzeiten (Urlaub, Krankheit, Feiertage, Bürobesprechungen, Fortbildungszeiten etc.) kommt es zu einer weiteren Reduktion. Im Musterbüro (zu den Grundda-

ten: vgl. die Folgen im März- und Aprilheft) sind für einen technischen Mitarbeiter (tM) - realistische - 75 Ausfalltage zu verzeichnen, so dass 186 direkt erlösfähige Arbeitstage je tM verbleiben. Bei einem Achtstundentag bedeutet dies, dass 1.488 Projektstunden möglich sind, bei den zusammen vier tM unseres Musterbüros also insgesamt 5.952 Stunden. Der Inhaber unseres Musterbüros hat vor allem durch seinen höheren Akquisitionsaufwand insgesamt nur 1.286 Projektstunden pro Jahr zur Verfügung. Die Unterscheidung in Projektstun-

den und potenziell mögliche Arbeitsstunden (2.088 h) ist unerlässlich, um

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.arcconsulting.de](http://www.arcconsulting.de)

1 Inhaber		Anz. INH:			1
Lfd. Nr.	Bezeichnung	Anzahl Tage	Anzahl Stunden/Tag	Summe Stunden	Anteil in %
a	b	c	d	e	f
2	Kalendertage	365	8	2.920	
3	Samstage / Sonntage	104	8	832	
4	Arbeitstage	261	8	2.088	
5	Sozial bedingte Ausfallzeiten				
6	Urlaub	20	8	160	
7	Krankheit	10	8	80	
8	Feiertage	6	8	48	
9	Sonstige	—	—	—	
10	Betriebsbedingte Ausfallzeiten				
11	Fortbildung / Seminare	3	8	24	
12	Akquisition / Wettbewerbe	47,25	8	378	
13	Kammertätigkeit / Berufsverbände	6	8	48	
14	Interne Betriebsbesprechungen	8	8	64	
15	Sonstige.....	—	—	—	
16	Projektstunden	100,25		1.286	

17 Technische Mitarbeiter		Anzahl TM			4
Lfd. Nr.	Bezeichnung	Anzahl Tage	Anzahl Stunden/Tag	Summe Stunden	Anteil In %
a	b	c	d	e	f
18	Kalendertage	365	8	11.680	
19	Samstage / Sonntage	104	8	3.328	
20	Arbeitstage	261	8	8.352	
21	Sozial bedingte Ausfallzeiten				
22	Urlaub	25	8	800	
23	Krankheit	15	8	480	
24	Feiertage	6	8	192	
25	Sonstige	2	8	64	
26	Betriebsbedingte Ausfallzeiten				
27	Fortbildung / Seminare	4	8	128	
28	Akquisition / Wettbewerbe	10	8	320	
29	Interne Betriebsbesprechungen	8	8	256	
30	Sonstige.....	5	8	160	
31	Projektstunden	75		5.952	

Abb. 1: Die Ermittlung der Projektstunden wird nach immer demselben Schema vollzogen

im nächsten Schritt eine Zuordnung der Kosten vornehmen zu können. Voraussetzung ist, dass alle Mitarbeiter und auch der/die Inhaber/in die eigenen Stunden regelmäßig aufschreibt (Abb. 1).

des Gemeinkostenzuschlagssatzes auf die Einzelkosten (das sind direkt einem Auftrag zuordenbare Kosten, vor allem Stundenaufwand) verteilt. Die - kalkulatorische - Verteilung der Gemeinkosten wird über das Verhält-

nis von Gemeinkosten zu Einzelkosten vorgenommen. Das Schema in Abb. 2 zeigt die Grundsätze des Vorgehens. Sachkosten werden im Regelfall insgesamt den Gemeinkosten zugeordnet, auch wenn natürlich im Einzelfall projektbezogene Kosten entstehen. Aus Vereinfachungsgründen wird in der Regel auf eine Differenzierung verzichtet; größere Büros (ab zehn Mitarbeiter) sollten an dieser Stelle über eine Feingliederung nachdenken. Die Sozialkosten, die Kosten für kaufmännische Mitarbeiter und die Personalgemeinkosten für den Inhaber und die technischen Mitarbeiter werden ebenfalls den Gemeinkosten zugeordnet.

Die Personalgemeinkosten ergeben sich, wenn von den gesamten Personalkosten des Inhabers und der technischen Mitarbeiter die Einzelkosten abgezogen werden. Dazu müssen die direkt einem Projekt/Auftrag zuordenbaren Personalkosten in Relation zum Projektstundenanteil ermittelt werden müssen. Bei unserem Musterbüro ergibt sich der Faktor für den Inhaber mit  $1.286 \text{ h} / 2.088 \text{ h} = 0,6159$ , für die tM mit  $1.488 \text{ h} / 2.088 \text{ h} = 0,7126$  (kaufmännische Mitarbeiter sind Gemeinkosten, ebenso wie die Sozialkosten beziehungsweise -lasten der Mitarbeiter).

**Gemeinkosten und Einzelkosten**

Um die Kosten der verschiedenen Aufträge eines Planungsbüros zu erfassen, müssen sie den Aufträgen entsprechend zugeordnet werden, zum Beispiel müssen die Kosten für das Büro oder ein Firmenfahrzeug auf die einzelnen Aufträge umgelegt werden. Man spricht bei diesen allgemeinen Kosten auch von den Gemeinkosten oder den indirekten Kosten. Sie werden mit Hilfe

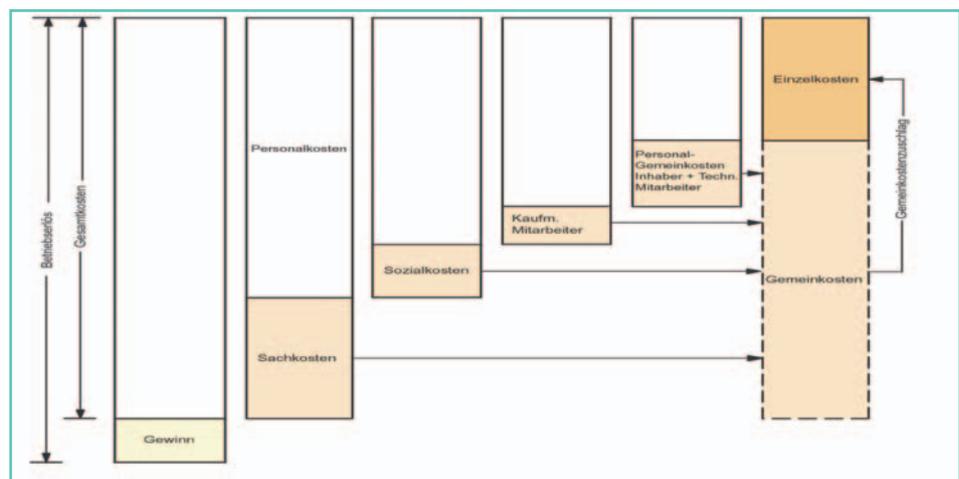


Abb. 2: Die Gemeinkosten werden allen Aufträgen gemeinsam zugeordnet: Ermittlung des Gemeinkostenzuschlagssatzes

Lfd. Nr.	Kosten-Arten Nr.	Kostenarten	Beträge in € je Jahr		
			Kosten	Einzelkosten	Gemeinkosten
			€/ Jahr	€/ Jahr	€/ Jahr
a	b	c	d	e	f
1	1.1	Personalkosten Inhaber			
2	1.11	Kalkulatorisches Inhabergehalt			
3	1.12	Alterssicherung Inhaber	60.000,-	36.954,00	23.046,00
4	1.2	Personalkosten Mitarbeiter			
5	1.21	- für technische Mitarbeiter	153.400,-	109.312,84	44.087,16
6	1.22	- für kaufmännische Mitarbeiter	29.250,-		29.250,00
7	1.23	- für Auszubildende	—		
8	1.24	- für sonstige Mitarbeiter	—		
9	1.3	Soziallasten Mitarbeiter			
10	1.31	gesetzliche Soziallasten	40.183,-		40.183,00
11	1.32	freiwillige Soziallasten	2.167,-		2.167,00
<b>12</b>	<b>1.1-1.3</b>	<b>Summe der Personalkosten</b>	<b>285.000,-</b>	<b>146.266,84</b>	<b>138.733,16</b>
16	2.0	Kosten Raumnutzung	16.500,-		16.500,-
17	3.0	Sachkosten Bürobetrieb	26.375,-		26.375,-
18	4.0	Kosten Fahrzeug	17.625,-		17.625,-
19	5.0	Reisekosten	4.925,-		4.925,-
20	6.0	Kosten Bürosicherung			
21	6.1	Fort- und Weiterbildung	4.500,-		4.500,-
22	6.2	Sonstige Bürosicherung	7.212,50		7.212,50
23	7.0	Repräsentation, Akquisition	2.862,50		2.862,50
24	8.0	Sonstige Kosten	4.660,-		4.660,-
25	9.0	Kalkulator. Kapitalverzinsung	10.340,-		10.340,-
<b>26</b>	<b>2.0-9.0</b>	<b>Summe Sachkosten</b>	<b>95.000,-</b>		<b>95.000,-</b>
<b>27</b>	<b>1.0-9.0</b>	<b>Gesamtkosten</b>	<b>380.000,-</b>	<b>146.266,84</b>	<b>233.733,16</b>

Abb. 3: Die Gesamtkosten unseres Musterbüros werden nach diesem Schema in Einzel- und Gemeinkosten aufgeteilt.

Das Zahlenbeispiel kann anhand der in der letzten Folge vorgestellten Kostenartenstruktur nachvollzogen werden. Beim Inhaber betragen somit die Einzelkosten beispielsweise 36.954,00 Euro (= 60.000,00 \* 0,6159), für die tM sind die Einzelkosten wie in der Tabelle von Abb. 3 dargestellt. Die Gesamtkosten des Musterbüros werden nach dem Schema in Abb. 2 in Einzel- und Gemeinkosten aufgeteilt. Aufteilung der Gesamtkosten (Abb. 3, Spalte d) in Einzel- und Gemeinkosten (Abb. 3, Spalten e und f): Das Verhältnis von Gemeinkosten (GK)/Einzelkosten (EK) x 100 wird als Gemeinkostenzuschlag (GKZ) bezeichnet und in Prozent ausgedrückt.

Im vorliegenden Fall ergibt sich, dass die Gemeinkosten knapp das 1,6-fache der Einzelkosten betragen:

$$\frac{233.733,16 \text{ €}}{146.266,84 \text{ €}} \times 100 = 159,80$$

Der für die Stundensatzermittlung (vgl. Folge 1 im Märzheft) maßgebliche Gemeinkostenfaktor lässt sich analog im Verhältnis von Gesamtkosten zu den nun ermittelten Einzelkosten berechnen.

Versuchen Sie es doch einmal selbst! Bei dieser Gelegenheit können Sie auch gleich noch den Projektstundenanteil und den mittleren Bürostundensatz unseres Musterbüros (sh. Folge 1 im Märzheft) rechnerisch nachvollziehen.

*Auflösung vom letzten Mal:* In der letzten Ausgabe (im Aprilheft) war nach den ersten drei PeP-7-Kennzahlen unseres Musterbüros gefragt worden. Die Umsatzrendite ergibt sich aus Gewinn/Umsatz und beträgt hier bei einem Gewinn von 7.750 Euro und einem Umsatz von 387.750 Euro verschwindend geringe 1,99 Prozent. Das Umsatzziel aus Umsatz/Mitarbeiter beträgt bei insgesamt sechs Vollzeitkräften (inkl. Inhaber) 64.625 Euro. Die Arbeitskostenquote aus dem Verhältnis von Arbeitskosten/Gesamtkosten beträgt exakt 75 Prozent (285.000/380.000).

Nach dieser Vorstellung der so genannten Schlüsselkennzahlen ist grundsätzlich eine weitere Ausgestaltung denkbar. zum Beispiel können die Investitionen oder die Kosten in Relation zum Umsatz ermittelt werden. Personenbezogen sind die Honorarumsätze je technischem Mitarbeiter beziehungsweise je Inhaber oder bezogen auf die jeweiligen Kosten als Kennzahlen darstellbar. Auch die Anzahl der Mitarbeiter je Inhaber ist denkbar. Daneben können bürobezogene Kennzahlen wie Auftragsgrößen, Auftragserswartung, Mitarbeiterfluktuation, die Anteile der einzelnen Tätigkeitsbereiche (Kostenstellen) an der Wertschöpfung oder die Außenstände gebildet werden. Vertiefte Kennzahlen können also im Einzelfall weitere wertvolle Informationen liefern. Diese in der allgemeinen Wirtschaftslehre anerkannten Kennzahlen sind zur Zeit nur vereinzelt auf die Planungsbranche übertragen, so dass es

an Vergleichszahlen - noch - fehlt.

Grundsätzlich gilt jedoch: wenn es Ihnen als Büroinhaber/in gelingt, die übergeordneten PeP-7-Kennzahlen zu übermitteln und im Rahmen eines Benchmarking zu vergleichen, haben Sie bereits einen Wettbewerbsvorteil!

Mit dieser Fortsetzung der Artikelserie sind die Voraussetzungen geschaffen, dass unsere Leser die ersten sechs PeP-Kennzahlen für das

eigene Büro ermitteln können. Maßstab sollte die in Heft 10/2004 vorgestellte Tabelle sein.