

Controlling im Ingenieurbüro – Teil 3

Die Arbeitskostenquote

PeP-7-Kennzahlen ermöglichen ein wirksames Controlling. Ein wichtiger Baustein ist dabei die Analyse der Kostenstruktur des Büros. Die Ermittlung der Arbeitskostenquote ist dabei ein erster Schritt. | [Clemens Schramm](#)

50

Die PeP-7-Kennzahlen sind sieben aussagefähige und schnell zu ermittelnde Werte (Abb. 1), die zur Grundausstattung gehören sollten, wenn für das „Unternehmen Planungsbüro“ der Status und der künftige Kurs bestimmt werden. In dieser siebenteiligen Serie werden die PeP-7-Kennzahlen einzeln vorgestellt. Dabei wird erklärt, welche Erkenntnisse sich aus der Ermittlung der jeweiligen Kennzahl ergeben und welche Handlungsmaximen sich daraus für die Planer ableiten lassen. Zudem werden Branchendurchschnittswerte angegeben, um einen Vergleich zu ermöglichen.

Im dritten Teil dieser Serie geht es um die Arbeitskostenquote, der vierte, im September erscheinende Teil dieser Veröffentlichungsserie, ist dem Thema Projektstundenanteil gewidmet. Im Vorweg zu dieser Veröffentlichungsserie ist im PeP e.V. eine 40-seitige Broschüre erschienen (www.pep-7.de -> Veröffentlichungen), in der die PeP-7-Kennzahlen anhand eines Muster-Planungsbüros zusammenfassend erläutert werden.

Kennzahl 3: Arbeitskostenquote

Bei der betriebswirtschaftlichen Gesamtbeachtung des Ingenieurbüros ist die Analyse der Kostenstruktur von entscheidender Bedeutung. Die Arbeitskosten setzen sich aus den Personalkosten der Inhaber und der angestellten Mitarbeiter sowie den Honoraren für freie Mitarbeiter oder Leistungen Dritter (z. B. Subunternehmen) zusammen. Die dritte Kennzahl gibt Auskunft über das Verhältnis

der Arbeitskosten zu den Gesamtkosten eines Büros und bestimmt sich wie folgt:

$$\frac{\text{Arbeitskosten}}{\text{Gesamtkosten}} \times 100$$

Wie bei allen Kennzahlen ist diese netto, also ohne Mehrwertsteuer, zu berechnen. Die Arbeitskosten und die Gesamtkosten des Büros sind für ein Geschäftsjahr, meist das vorangegangene Kalenderjahr, festzustellen. Zu beachten ist, dass neben den ausgabenwirksamen Kosten wie Gehältern und bestimmten Sachmitteln gerade in kleineren Büros auch kalkulatorische Kosten zu berücksichtigen sind. Hierzu können zum Beispiel das Inhaber Gehalt, die Miete sowie die Kapitalverzinsung und Abschreibung von Sachmitteln (siehe dazu die ergänzenden Erläuterungen) zählen. Bei der Kostenartenrechnung (Abb. 2) handelt es sich um eine sogenannte Vollkostenrechnung, die in größeren bzw. kostenrechnerisch versierten Büros noch weiter differenziert werden kann. So kann beispielsweise in der Ebene darunter noch eine genauere Zuordnung der angefallenen Kosten mit einer Kostenstellen- oder Kostenträgerrechnung erfolgen. Die hier vorgestellte und etablierte Kostenartenstruktur eines Planungsbüros ist jedoch zur Einführung einer Kosten-/Leistungsrechnung in der Regel völlig ausreichend, zumal sie einen Vergleich mit anderen Büros und den in der Vergangenheit ermittelten Kennzahlen ermöglicht.

Die 2014 veröffentlichte IFB-Studie zur Lage der Ingenieure und Architekten im Auf-

trag des Ausschusses der Verbände und Kammern der Ingenieure und Architekten für die Honorarordnung e.V. (AHO), der Bundesingenieurkammer, des Verbandes Beratender Ingenieure (VBI) und des Bundes Deutscher Baumeister, Architekten und Ingenieure (BDB) gibt die Kostenstruktur für alle befragten Architektur- und Ingenieurbüros insgesamt an. Demnach machen die Arbeitskosten in Planungsbüros insgesamt im Durchschnitt (= arithmetisches Mittel), aber ohne Berücksichtigung von Fremdleistungen ca. 73 % der Gesamtkosten (ca. 40 % Mitarbeiter, ca. 33 % Inhaber) aus, die Sachkosten und sonstigen Kosten also ca. 27 % der Gesamtkosten.

Genauere Zahlen liefert eine ältere Studie, die im Auftrag der Bundesingenieurkammer von Hommerich/Ebers zur wirtschaftlichen Situation der Ingenieure aus dem Jahre 2006 erstellt wurde. Für alle Ingenieurbüros werden Arbeitskosten von 67,8 % ausgewiesen, d. h. der Sachkostenanteil liegt demnach bei 32,2 %. Je nach Bürogröße schwankt das Verhältnis von 57,8 % (Arbeitskosten) bzw. 42,2 % (Sachkosten) bei Ein-Mann (Frau)-Büros bis zu 75,8 % (Arbeitskosten) bzw. 24,2 % (Sachkosten) bei Großbüros mit mehr als 50 Beschäftigten (bei Büros mit 26-50 Beschäftigten liegt das Verhältnis von Arbeits- zu Sachkosten bei 76,9 % zu 23,1 %).

Die Arbeitskostenquote sollte bei Ingenieuren also tendenziell zwischen 60 und 80 % liegen. Liegt sie außerhalb dieser Werte, sollten zunächst die ermittelten Zahlen überprüft werden. Halten diese einer Kontrolle stand,

Tabelle 1

NR.	KOSTENART	% (VON-BIS-WERTE)*
1.0	Arbeitskosten	60 - 80%
2.0	Kosten Raumnutzung	5 - 10%
3.0	Sachkosten Bürobetrieb	5 - 10%
4.0	Kosten Fahrzeug	5 - 10%
5.0	Reisekosten	< 5%
6.0	Kosten Bürosicherung	< 5%
7.0	Repräsentation, Akquisition	0 - 5%
8.0	Sonstige Kosten	0 - 5%
9.0	Kalkul. Kapitalverzinsung	0 - 5%
1 - 9	GESAMTKOSTEN	100%

* Ca.-Angaben

wird empfohlen, die Anteile der einzelnen Kostenarten genauer zu untersuchen, um festzustellen, wo die Abweichungen zu üblichen Durchschnittswerten auftreten. Als Faustwerte kann dabei von den Prozentangaben in Tabelle 1 ausgegangen werden:

Diese Detailanalyse eröffnet einen schärferen Blick auf die einzelnen Kostenarten des Büros. Weichen diese von den genannten Ca.-Angaben in erheblichem Maße ab, sollte gegengesteuert werden. Sprich: Fragen Sie sich, warum einzelne Kosten aus dem Ruder gelaufen sind. Dies kann beispielsweise durch hohe Mieten oder durch zu hohe Fahrzeugkosten bedingt sein. Dies ist nicht automatisch negativ zu bewerten, wenn es bei den Gehältern entsprechend „eingepreist“ ist bzw. die Miethöhe aufgrund der repräsentativen Räumlichkeiten zu erklären ist. Der Blick auf die Arbeitskostenquote ist damit der erste Schritt, dem eine genauere Untersuchung und Kontrolle der Kostenstruktur folgen sollte!

Ausblick

Bei der Erbringung von Ingenieurleistungen fallen im Büro Kosten an. Diese Kosten bestehen aus Sach- und Personalkosten. Sachkosten sind u. a. die Büromiete, Fahrzeuge, EDV-Anlagen, Papier und Stifte. Die Personalkosten der festangestellten Mitarbeiter beziehungsweise genauer formuliert: die Arbeitskosten (d. h. inkl. Kosten für freie Mitarbeiter und ggf. Leistungen Dritter) machen im Planungsbüro erfahrungsgemäß den größten Kostenblock

> Kalkulatorische Kosten nicht vergessen

Neben den dargestellten ausgabenwirksamen Kosten wie Gehältern und bestimmten Sachmitteln fallen auch kalkulatorische Kosten an. Diese werden nachfolgend näher erläutert, da ohne ihre Erfassung die Analyse der Kostenartenstruktur unvollständig bliebe.

Inhaber Gehalt

Das kalkulatorische Inhaber Gehalt, das der Inhaber in seine Kostenkalkulation einstellen muss, bestimmt sich in seiner Höhe nach den am Markt erzielbaren Gehältern für vergleichbare Tätigkeiten zuzüglich eines Inhaberschlags. Dieser Posten ist bei kleineren Planungsbüros 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 als Einzelunternehmen bzw. Personengesellschaften geführt, bei denen – im Gegensatz zu Kapitalgesellschaften, d. h. Gesellschaften mit beschränkter Haftung (Geschäftsführergehälter) oder Aktiengesellschaften (Vorstandsgehälter) – ein kostenmäßiger Ansatz für den bzw. 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 gibt es keine Formel, auch keine richtige Größe, sondern nur vergleichende Überlegungen. Als ein Anhaltspunkt könnte das Gehalt des höchstbezahlten Mitarbeiters unter Berücksichtigung eines Zuschlages für Mehrarbeit und Mehrverantwortung des Inhabers dienen. Dieser Ansatz sollte aber noch keine ggf. gesondert auszuweisenden Gewinnbestandteile enthalten. Weitere Kriterien sind die Bürogröße, ein gewisses Spezialistentum usw.

Miete

Auch die Miete inklusive Nebenkosten, wenn der Planer z. B. von zu Hause aus arbeitet und somit keine unmittelbaren Mietausgaben des Büros zu verbuchen hat, muss gleichwohl zu den kalkulatorischen Kosten gerechnet werden. Dies geschieht am besten entsprechend dem Verhältnis der Bürofläche zur Gesamtfläche der Privatwohnung.

Abschreibung

Die kalkulatorische Abschreibung bemisst sich nach dem Wert der eingesetzten Sachmittel (Auto, EDV-Anlage etc.) und der mutmaßlichen (hilfsweise häufig steuerlich absetzbaren) Nutzungsdauer. Auch Kosten eines privat genutzten Fahrzeugs müssen analog, d. h. anteilig zum Grad der bürobedingten Nutzung, kalkulatorisch eingestellt werden.

Kapitalverzinsung

Zum betriebsnotwendigen Kapital zählt das aufgenommene Fremdkapital (Kredite), dessen Zinsen gleichzeitig Ausgaben und damit aus der Buchhaltung ersichtlich sind. Eine häufige betriebliche Praxis ist es jedoch, privates Kapital vorzuhalten, um jederzeit (d. h. bei Zahlungseingangsverzögerungen) seinen Verpflichtungen nachkommen zu können. Auf dieses Eigenkapital werden zwar keine Zinsen 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 (d. h. die Kapitalverzinsung) ist:

$$\text{Jahresumsatz} \times 4 \text{ Monate} \times 8 \text{ Prozent}^* / 12 \text{ Monate}$$

Ä) konjunkturbedingt in der Regel 4 bis 8 Prozent

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 aufgrund schlechter Zahlungsmoral die vier Monatsumsätze nicht ausreichen oder wenn der Kalkulationszins projektbedingt höher angesetzt werden muss.

Bezeichnung Kennzahl		Ermittlung Formel
Umsatzrendite	1	$\frac{\text{Gewinn}}{\text{Umsatz}} \times 100$
Umsatzziel	2	$\frac{\text{Umsatz}}{\text{Mitarbeiter}}$
Arbeitskostenquote	3	$\frac{\text{Arbeitskosten}}{\text{Gesamtkosten}} \times 100$
Projektstundenanteil	4	$\frac{\text{Projektstunden}}{\text{Gesamtstunden}} \times 100$
mittlerer Bürostundensatz	5	$\frac{\text{Gesamtkosten}}{\text{Projektstunden}}$
Gemeinkostenfaktor	6	$\frac{\text{Gesamtkosten}}{\text{Einzelkosten}}$
Aufwandswerte	7	$\frac{\text{Stundenaufwand}}{\text{Einheit}}$

* Einheit z.B. m³ Brutto-Rauminhalt (BRI) oder m² Brutto-Grundfläche (BGF)

Abb. 1: Die PeP-7-Kennzahlen auf einen Blick.

aus. Als Faustformel lässt sich sagen, dass sie im Architekturbüro ca. 3/4, im Ingenieurbüro etwa 2/3 der Gesamtkosten ausmachen (übliche Schwankungsbreite ca. 5 %). Damit ist zugleich eine Bandbreite definiert, innerhalb derer sich die dritte PeP-7-Kennzahl, die Arbeitskostenquote, in der Praxis bewegen sollte, nämlich zwischen 60 und 80%.

Bürospezifisch können diese Erfahrungswerte schwanken und sind daher anhand der tatsächlichen Kosten eines Büros zu ermitteln. Die Werte bzw. Kosten ergeben sich überwiegend aus der ausgabenbezogenen Buchhaltung bzw. aus der Einnahmen- / Überschussrechnung zum Jahresende. Bei Fragen dazu

Kosten- Arten Nr.	Kostenarten	Beträge in € Kosten €/Jahr d
b	c	d
1.1	Personalkosten Inhaber	
1.11	Kalkulatorisches Inhaber Gehalt	
1.12	Alterssicherung Inhaber	
1.2	Personalkosten Mitarbeiter	
1.21	- für technische Mitarbeiter	
1.22	- für kaufmännische Mitarbeiter	
1.23	- für Auszubildende	
1.24	- für sonstige Mitarbeiter	
1.3	Soziallasten Mitarbeiter	
1.31	gesetzliche Soziallasten	
1.32	freiwillige Soziallasten	
1.1-1.3	Summe der Personalkosten	
1.4	Honorare für „freie Mitarbeiter“	
1.5	Honorare für Leistungen Dritter	
1.1-1.5	Summe „Arbeitskosten“	
2.0	Kosten Raumnutzung	
3.0	Sachkosten Bürobetrieb	
4.0	Kosten Fahrzeug	
5.0	Reisekosten	
6.0	Kosten Bürosicherung	
6.1	Fort- und Weiterbildung	
6.2	Sonstige Bürosicherung	
7.0	Repräsentation, Akquisition	
8.0	Sonstige Kosten	
9.0	Kalkul. Kapitalverzinsung	
2.0-9.0	Summe Sachkosten	
1.0-9.0	Gesamtkosten (inkl. 1.4/1.5)	

Abb. 2: Übliche Kostenartenstruktur eines Ingenieurbüros.

wendet man sich an einen möglichst branchenkundigen Steuerberater oder sucht sich professionelle Unterstützung bei einem Berater für Planungsbüros. ◀



CLEMENS SCHRAMM

► Prof. Dr.-Ing.; Professor für Planungs- und Bauökonomie an der Jade Hochschule Oldenburg; Honorarsachverständiger, Vorsitzender von PeP e.V. und Berater in Architektur- und Ingenieurbüros; www.clemensschramm.de

Clemens Schramm