

Soll & Haben

Damit sich die Arbeit mit einem Planungsbüro auch lohnt, muss der Architekt die Finanzen kennen und regelmäßig kontrollieren

Das erfolgreiche Büro

1. Chancen erkennen, Risiken vermeiden:
Die Stärken-Schwächen-Analyse
2. Informationen machen den Erfolg:
Methoden zur Marktanalyse
3. Wettbewerbe, Ausschreibungen und Co:
So kommen Sie zu neuen Aufträgen
4. Einnahmen, Ausgaben, Stundensätze
und Liquidität: Wie man die Finanzen in
den Griff bekommt
5. Die richtige Strategie und Taktik:
Büromanagement und Controlling I
6. Kennziffernanalyse und Ablaufoptimierung:
Büromanagement und Controlling II
7. Überzeugen, Delegieren, Durchsetzen:
Führung und Motivation der Mitarbeiter
8. Präsentation, Kommunikation, Presse-
arbeit: Marketing und Öffentlichkeitsarbeit I
9. Vortragen, Gespräche führen, Bauherren-
pflege: Marketing und Öffentlichkeitsarbeit II

Weitere Informationen sowie ausführliche
Texte zu den einzelnen Themen der
DAB-Serie finden Sie im Internet unter:
www.bak.de/site/1714/default.aspx

Können Zitronenfalter tatsächlich Zitronen falten? Liefert der monatliche Kontoauszug genug Zahlenmaterial zur Führung des eigenen Büros? Wirtschaftlich erfolgreiche Architekten wissen: Die Steuerung des Büroerfolgs ist mehr als Management by Kontostand. Zu Recht erwarten Sie von Ihrem Bauherrn die pünktliche und vollständige Zahlung der Honorare. Ihre Geschäftspartner gehen ebenso von der fristgerechten und vollständigen Anweisung der vorliegenden Rechnungen aus.

Das umgangssprachliche „flüssig sein“ übersetzt der Ökonom mit liquide, wer „pleite“ ist, kann seine Rechnungen nicht bezahlen, ist also illiquide. Die vorausschauende Betrachtung der Einnahmen und Ausgaben nennt man folgerichtig Liquiditätsplanung – und Planung ist uns Architekten ohnehin aufs Zeichenbrett gelegt. „Schön und gut, Herr Schramm, das verstehen wir ja, aber dafür haben wir nun wirklich keine Zeit, das Tagesgeschäft geht vor.“ Mehr als einmal haben wir als Berater diese Aussage schon gehört – wer nicht aufpasst, hat eines Tages gaaanz viel Zeit. Nämlich dann, wenn unvorhergesehene Ausgaben anstehen und die erwarteten Einnahmen ausbleiben.

Was also tun, um das zu verhindern? Erste Erkenntnis liefert eine Übersicht über die regelmäßigen Ausgaben, die den monatlichen Finanzbedarf aufzeigt. Dazu ein Beispiel: ein mittelgroßes Architekturbüro besteht aus einem Inhaber, vier Vollzeitstellen für technische Mitarbeiter (drei ganztags, zwei halbtags) und einem kaufmännischen Mitarbeiter. Der Chef möchte gerne wissen, welche laufenden Ausgaben anfallen. Dies sind auf jeden Fall die Personalkosten, die Miete, die Sachkosten des laufenden Bürobetriebs und die Ausgaben für Fahrzeuge, um die wichtigsten zu nennen.

Aus dem Vorjahr weiß der Inhaber, gegebenenfalls vom Steuerberater unterstützt, dass alleine die Personalkosten 225 000 Euro betragen, mithin pro Monat 18 750 Euro (alle Zahlen ohne Umsatzsteuer). Dazu kamen Sachkosten in Höhe von 84 660 Euro (7 055 Euro pro Monat). Unterstellen wir einmal, das im Folgejahr die Kosten gleich bleiben, so heißt das konkret: Jeden Monat sind mindestens 25 805 Euro auszusahlen! Und wenn der Inhaber sein bisher nur kalkulatorisch angesetztes (Brutto-)Gehalt ebenfalls zur Auszahlung bringen will, so müssen weitere 5 000 Euro pro Monat erzielt werden. Dieser Posten ist deswegen kalkulatorisch, weil sich der Inhaber dieses Gehalt nur bei entsprechender



Liquidität tatsächlich auszahlen kann. Wenn es einmal knapp wird, kann der Inhaber mal auf die Auszahlung verzichten. Eine Dauerlösung kann das nicht sein: Wer will schon für umsonst arbeiten, zumal die private Lebensführung bezahlt sein will? Bei aller Freude an dem kreativen Beruf sollte es durchaus erlaubt sein, dass sich der Erfolg eines Büros auch in den Gehältern widerspiegelt.

Ein Mindestmaß an ordnungsgemäßer Buchhaltung ist also erforderlich – Schuhkartons zum Aufbewahren der Belege sind nicht mehr zeitgemäß. Im Übrigen braucht man auch für die Umsatzsteuervoranmeldung und für die vom Finanzamt erwartete Einnahmen-Überschussrechnung eine gewisse Ordnung in seinen Unterlagen und zwar auch ohne Buchführungspflicht.

Schließlich wollen rund 30 000 Euro an laufenden Ausgaben bezahlt sein. Die Honorareinnahmen müssen daher ebenso im Voraus geplant sein. Zur Steuerung der Einnahmen ist entscheidend, welchen Planungs- und Baufortschritt Ihre Projekte aufweisen. Denn häufig können Sie eine Rechnung nach dem Stand der erbrachten Architektenleistungen stellen. Ein solcher Meilenstein könnte die Einreichung der Baugenehmigung sein, mit der große Teile der Leistungsphase 4 nach § 15 HOAI fertiggestellt sind. Während der

Bauleitung bieten sich monatliche Zahlungen an, die man anhand des für Leistungsphase 8 erzielbaren Honorars und der vorgesehenen Bauzeit ermitteln kann.

So kann man bei 100 000 Euro Gesamthonorar (inklusive Nebenkosten) für alle neun Leistungsphasen eines Beispielprojektes bis zu 6 000 Euro nach Erstellung des Bauantrags in Rechnung stellen. Für die Bauleistung ergibt sich bei einer zehnmonatigen Bauzeit ein Honorar von 31 000 Euro beziehungsweise von monatlich 3 100 Euro. Denn die Leistungsphase 4 bringt bekanntlich sechs Prozent vom Gesamthonorar, die Leistungsphase 8 insgesamt 31 Prozent (vergleiche § 15 HOAI).

Nach § 8 HOAI können Sie in angemessenen zeitlichen Abständen für nachgewiesene Leistungen eine Abschlagsrechnung stellen. Wenn Sie mit Blick auf Ihre Ausgangssituation mit dem Bauherrn von vornherein gewisse Zahlungstermine vertraglich vereinbaren, erhöhen Sie Ihre Planungssicherheit. Das bedeutet zugleich, dass Sie Ihre Leistungen auch in terminlicher Hinsicht planen sollten. Damit können Sie zum einen Ihrem Bauherrn signalisieren, wann seine Entscheidungen besonders gefordert sind, zum anderen können Sie aus einem Terminplan einen Zahlungsplan für Ihre Leistungen entwickeln. So kann Ihr Auftrag- ▶

geber in Ihrem Interesse seinerseits die Liquidität planen, damit Sie Ihr leistungsgerechtes Honorar vereinbarungsgemäß auf dem Konto wiederfinden.

Voraussetzung ist natürlich die rechtzeitige Rechnungsstellung und die Verfolgung der Zahlungseingänge beziehungsweise die Mahnung, ob nun mündlich oder schriftlich. Mit der entsprechenden Büromanagementsoftware werden Sie fristgerecht auf alle wichtigen Termine hingewiesen und behalten die Übersicht über Ihre Ausgaben- und Einnahmensituation. Der Aufwand ist geringer, als dies per Hand zu machen oder mit einem Tabellenkalkulationsprogramm. Das Planen und Bauen muss natürlich im Vordergrund stehen.

Eines sollte klar sein: Das Architekturbüro kann noch so wirtschaftlich arbeiten, wenn der Bauherr nicht zahlen kann (oder will), werden Sie illiquide und können den eigenen Zahlungsverpflichtungen nicht mehr nachkommen. Zur Prophylaxe wird die Vorhaltung von drei bis vier Monatsausgaben als sogenanntes betriebsnotwendiges Kapital emp-

Zugleich gilt die Faustformel, dass jeder Mitarbeiter sein Bruttogehalt ungefähr doppelt als Honorar wieder einbringen muss. Schon meinen Studierenden wird vor Augen geführt, dass eine Gehaltsforderung von 1 500 bis 2 000 Euro zu Einnahmen von 3 000 bis 4 000 Euro pro Monat führen muss, wenn das Büro nur kostendeckend arbeiten will. Denn die Gemeinkosten wie Miete, Sozialleistungen und Versicherungen wollen auch bezahlt sein. Da ist noch gar nicht die Rede von einem eigentlich zu erzielenden Gewinn- oder Wagniszuschlag (Risikozuschlag), der doch mindestens zehn Prozent betragen sollte.

Und kennen Sie Ihren mittleren Bürostundensatz, den Sie mindestens erwirtschaften sollten? Anhand des erzielbaren Honorars für einen neuen Auftrag kann man sehr schnell ermitteln, wie viele Stunden Sie maximal für die zu erbringenden Leistungen verwenden dürfen. Um es genauer zu wissen, braucht man die individuellen Stundensätze der Mitarbeiter und des Inhabers. Bei einem Jahresgehalt von 24 000 Euro (12 mal 2 000) beläuft sich der Stundensatz eines

Je kleiner das Büro, desto seltener werden die tatsächlichen Stundensätze kalkuliert

	Büros insgesamt	Anzahl tätiger Mitarbeiter (Vollzeit/Teilzeit)			
		ein Inhaber ohne Mitarbeiter	2-4	5-9	10 und mehr
Bürostundensatz wird im Büro nicht kalkuliert	50%	70%	46%	29%	8%
ein mittlerer Bürostundensatz wird kalkuliert	22%	30%	16%	13%	25%
verschiedene Stundensätze werden angesetzt	28%	-	38%	58%	67%

Quelle: Bundesarchitektenkammer, auf Basis der Analyse der Kosten- und Ertragssituation in Architekturbüros, erstellt durch das Institut Hommerich Forschung

fohlen, damit Sie nicht „baden gehen“. Damit können Sie Monate überwinden, in denen die Ausgaben munter vom Konto fließen, aber die Einnahmen auf sich warten lassen. Das ist immer noch besser, als in Notsituationen bei der Bank um einen Überbrückungskredit bitten zu müssen.

Wenn trotz sorgfältiger Finanzplanung eine Lücke erkennbar wird, heißt es gegenzusteuern. Dazu gibt es zwei Ansatzpunkte: kritisches Durchforsten der Ausgaben auf der einen, Optimierung der Einnahmen und Verstärkung der akquisitorischen Aktivitäten auf der anderen Seite. Sind wirklich alle Ausgaben notwendig, wo kann man Kosten sparen oder zeitlich strecken? Zugleich die Frage, ob der Aufwand in einzelnen Projekten auch angemessen honoriert wird. Hier lohnt ein Blick, ob man im Büro gute Standards – etwa für immer gleiche Detaillösungen – entwickelt hat. Nichts ist schlimmer und kostenträchtiger, als bei jedem Projekt das Rad neu zu erfinden. Und sind die Mitarbeiter ausreichend sensibilisiert für die vertraglich zu erbringenden Leistungen? Nur so können ständige Planungsänderungen oder besondere Leistungen erkannt und in Rechnung gestellt werden.

Mitarbeiters auf knapp 30 bis 35 Euro. Der Inhaber des hier vorgeführten Musterbüros müsste gut 70 bis 85 Euro je Stunde verdienen. Weitere Kennzahlen, die das Büromanagement stark erleichtern, sind, neben dem oben angesprochenen Umsatzziel je Mitarbeiter beziehungsweise für das Büro, der Anteil an zu Einnahmen führenden Projektstunden und der mittlere Bürostundensatz, der im Musterbüro 52,50 Euro pro Stunde beträgt.

Glauben Sie nicht? Nachlesen! Wo? Auf der Homepage der Bundesarchitektenkammer. Dort finden Sie auch Angaben zu durchschnittlichen Stundensätzen, differenziert nach Bürogröße (siehe ebenfalls DAB 03/2007, S. 10-12). Der Autor warnt abschließend vor Risiken und Nebenwirkungen dieses Artikels: Wenn Sie Ihre eigenen Stundensätze wissen wollen, um dem unkundigen Bauherrn zu begegnen, der mit Durchschnittszahlen oder den arg niedrigen Stundensätzen des § 6 HOAI argumentiert, hilft nur: Do it yourself!

▲ Prof. Dr.-Ing. Clemens Schramm, Honorarsachverständiger und Berater in Planungsbüros. www.clemensschramm.de