

# Kosten- und Ertragssituation in Architekturbüros

Die wichtigsten Ergebnisse der Analyse  
 Christoph Hommerich, Clemens Schramm

*Angesichts der schwierigen Lage in der sich viele freischaffenden Architekten befinden hat die Bundesarchitektenkammer das Institut HommerichForschung mit einer empirischen Untersuchung zur Kosten- und Ertragssituation in Architekturbüros beauftragt, die Ende 2006 abgeschlossen wurde. In diesem Beitrag fassen die Autoren die wichtigen Ergebnisse zusammen.*

## Kosten in Architekturbüros

Die schlechte Lage der Büros wird nachfolgend anhand der Kosten- und Ertragssituation sowie einer Auswertung der Branchenkennzahlen dargestellt.

Die durchschnittlichen Gesamtkosten in Vollzeit tätiger Personen (Inhaber, Angestellte und freie Mitarbeiter) lagen im Referenzjahr 2004 für alle Büros bei 29 Tsd. Euro. Die Kosten variieren nach Bürogröße: Mit zunehmender Bürogröße steigen sie von 19 Tsd. Euro (kleine Büros) auf durchschnittlich 59 Tsd. Euro (große Büros) an. In diesen Kosten sind keine Inhabergehälter enthalten. Dies hat seinen Grund darin, dass in der überwiegenden Mehrzahl der Büros Inhabergehälter nicht kalkuliert werden (Tab. 1). Im Einzelnen ergibt sich hinsichtlich der Kostenstruktur folgendes Bild:

- Rund zwei Drittel der Kosten in kleineren Büros (bis zu vier Vollzeit tätige Personen) sind Personal- bzw. Arbeitskosten. In größeren Büros ist dagegen von einer Kostenverteilung von drei Viertel Arbeitskosten zu einem Viertel Sachkosten auszugehen.
- Die durchschnittlichen Personalkosten einschließlich der Sozialabgaben liegen je Vollzeitbeschäftigtem bei 35 Tsd. Euro pro Jahr. In größeren Büros fallen diese Kosten deutlich höher aus als in kleineren. Unabhängig von der Bürogröße gilt, dass die durchschnittlichen Kosten je Mitarbeiter ohne Projektbezug geringer sind als die Kosten für Mitarbeiter mit unmittelbarem Projektbezug.
- Die unmittelbar projektbezogenen Kosten müssen mit einem Gemeinkostenfaktor von 2,3 bis 2,9 multipliziert werden, um kostendeckend arbeiten zu können.
- Die Zuordnung der Personalkosten von Inhabern und technischen Mitarbeitern zu den Projekt- und Gemeinkosten erfolgt über den mittleren Projektstundenanteil, der den Anteil der Projektstunden an allen Arbeitsstunden angibt. Die Analyse konnte hier nur Näherungswerte liefern, weil in der Mehrheit der Büros keine differenzierte Zeiterfassung erfolgt.
- Im Ergebnis zeigt sich, dass die Inhaber durchschnittlich in 72 % ihrer Arbeitszeit unmittelbar projektbezogen tätig sind. Mit zunehmender Bürogröße sinkt dieser Anteil, weil Inhaber großer Büros mehr Arbeitszeit für Akquisition, Wettbewerbe, Organisation und Management aufwenden als Inhaber kleiner Büros. Der Projektstundenanteil technischer Mitarbeiter lag durchschnittlich bei 76 %.

→ Der mittlere Bürostundensatz gibt an, welcher durchschnittliche Stundensatz in den Projekten erzielt werden muss, damit kostendeckend gearbeitet werden kann. Dieser Stundensatz wird aus den Gesamtkosten dividiert und über die Projektstunden des Büros berechnet. Um zu einem realistischen Bild zu gelangen, muss in diese Berechnung ein (kalkulatorisches) Inhaber Gehalt einbezogen werden. Da dies viele Büros nicht tun, wurde eine Szenarioberechnung durchgeführt: Für Ein-Personen-Büro wurden 30 Tsd. Euro als kalkulatorisches Inhaber Gehalt angesetzt, für Büros mit 2–9 Personen 40 Tsd. Euro und für größere Büros 50 Tsd. Euro. Unter diesen Annahmen, beträgt der erforderliche, d. h. am Markt zu realisierende mittlere Stundensatz durchschnittlich 51 Euro.

## Analyse der Ertragssituation

Auch die Analyse der Ertragssituation muss unter der Prämisse betrachtet werden, dass die freischaffenden Architekten mehrheitlich keine kalkulatorischen Inhabergehälter in die Kostenseite einstellen. Im Rahmen der Untersuchung wurden daher die faktischen Überschüsse berechnet, aus denen die Inhabergehälter (einschließlich der Kosten für Alters- und Krankheitsvorsorge) bestritten werden müssen. Die Überschüsse dürfen also nicht mit Gewinnen verwechselt werden, die gegebenenfalls nach Abzug der Inhabergehälter verbleiben. Bezogen auf alle Büros beträgt der Überschuss pro Inhaber bzw. Partner durchschnittlich ca. 41 Tsd. Euro. In Ein-Personen-Büros, die insgesamt mehr als ein Drittel aller Büros stellen, liegt er lediglich bei 26 Tsd. Euro. Der Vergleichswert für Büros, in denen 10 und mehr Personen tätig sind, beträgt 103 Tsd. Euro. Hieraus muss das Inhaber Gehalt bezahlt werden.

Die Verteilung der Überschüsse nach Größenklassen zeigt eine prekäre wirtschaftliche Situation insbesondere bei einer Vielzahl kleiner Büros: 8 % aller Architekturbüros erwirtschaften keine Überschüsse bzw. machen Verluste. In 42 % der Büros beträgt der Überschuss höchstens bis zu 30 Tsd. Euro. Das bedeutet, dass insgesamt in etwa jedem zweiten Architekturbüro die Inhaber weniger als das Gesamtbruttoeinkommen (inkl. Arbeitgeberkosten) eines Hausmeisters in öffentlichen Gebäuden erwirtschaften. Dies trifft für 68 % der Ein-Personen-Büros, aber auch für 12 % der großen Büros zu (Tab. 2).

## Branchenbezogene Kennzahlen

Im Jahre 2004 veröffentlichte die Praxisinitiative erfolgreiche Planungsbüros (PeP e.V.) branchenbezogene Schlüsselkennzahlen, mit deren Hilfe die Büroinhaber einen Vergleich verschiedener Geschäftsjahre oder im Verhältnis zu anderen Büros vornehmen können. Dadurch ist eine Einschätzung der aktuellen wirtschaftlichen Situation möglich, die das Büromanagement maßgeblich erleichtert. Dies sind die Umsatzrendite (Gewinn/Umsatz), das Umsatzziel (Umsatz/Mitarbeiter), die Arbeitskostenquote (Arbeits-/Gesamtkosten), der Projektstundenanteil (Projekt-/Gesamtstunden), der mittlere Bürostundensatz (Gesamtkosten/Projektstunden), der Gemeinkostenfaktor (Gesamt-/Einzelkosten) und die Aufwandswerte bzw. Messgrößen zur Kalkulation von Planungsleistungen.

Die von der BAK beauftragte Studie liefert über die seinerzeit genannten Durchschnittswerte hinaus genauere Erkenntnisse (zur Ermittlungsmethodik s. DAB 03-06/2005 oder die Homepage von PeP-7 [www.pép-7.de](http://www.pép-7.de)). Die Zahlen der Tabelle 3 sind bezogen auf Vollzeit tätige Personen (Inhaber, angestellte und freie Mitarbeiter) und beruhen auf der genannten Szenarioberechnung.

Es wird also deutlich, dass die Kennzahlen je nach Bürogröße tendenziell variieren können. Dies wird besonders sichtbar anhand des Gemeinkostenfaktors, der Umsatzrendite sowie dem Umsatzziel: so benötigen große Büros u. a. wegen der höheren Gehälter deutlich mehr Umsatz je Vollzeitbeschäftigten. Setzt man ein Mindest-Inhaber Gehalt von 30 Tsd. Euro in Einpersonnbüros, von 40 Tsd. Euro in 2-9 Personenbüros und von 50 Tsd. Euro in Büros mit mehr als 10 Personen an, so errechnen sich die sehr stark nach Bürogröße unterschiedlichen Umsatzrenditen bzw. der Gemeinkostenfaktor. Während der Projektstundenanteil bei technischen Mitarbeitern gleich ist, sinkt er bei Inhabern mit zunehmender Bürogröße rapide ab. Weitere Differenzierungen können sich aus regionalen Einflüssen und der jeweiligen Fachplanungssparte ergeben; diese konnten hier nicht gesondert dargestellt werden. Die siebte Kennzahl, die Aufwandswerte, konnte in der Studie nicht erhoben werden.

Sollten Sie sich mit Ihrem Büro weit von der Mehrzahl dieser Kennzahlen entfernt haben, müssen alle Alarmglocken schrillen, um mit geeigneten Maßnahmen gegenzusteuern. Die möglichen Spannen und zugleich

➔ **Tabelle 1: Kosten in Architekturbüros 2004**  
Kosten ohne Inhabergehälter und Gehälter für Gesellschafter-geschäftsführer

➔ **Tabelle 2: Überschüsse pro Inhaber/Partner (Umsatz abzgl. Kosten ohne Inhabergehälter und Gehälter der Gesellschafter-geschäftsführer)**

➔ **Tabelle 3: PeP-Kennzahlen nach Größe der Architekturbüros**

➔ **Tabelle 4: Stundensätze nach Bürogröße, Inhabern und technischen Mitarbeitern**

		ein Inh. ohne Mitarbeiter	2-4	5-9	10 und mehr
<b>Gesamtkosten*</b>	127.839 €	18.939 €	69.919 €	255.244 €	797.156 €
<b>Kosten je Vollzeit tätiger Person</b>	29.373 €	18.939 €	29.703 €	41.001 €	59.284 €

	Büros insgesamt	Anzahl tätiger Personen (Vollzeit / Teilzeit)			
		ein Inh. ohne Mit- arbeiter	2-4	5-9	10 und mehr
<b>arith. Mittel</b>	<b>40.634 €</b>	<b>26.277 €</b>	<b>34.316 €</b>	<b>65.744 €</b>	<b>103.324 €</b>
kein Überschuss / Verlust	8,2%	10,4%	6,1%	9,2%	6,5%
Bis 15.000 Euro	19,2%	29,9%	18,5%	2,4%	1,0%
15.001 bis 30.000 Euro	22,9%	27,6%	26,2%	10,4%	4,5%
<b>Σ bis zu 30 Tsd. Euro</b>	<b>50,3%</b>	<b>67,9%</b>	<b>50,8%</b>	<b>22,0%</b>	<b>12,0%</b>
30.001 bis 50.000 Euro	22,8%	18,5%	29,1%	24,7%	3,5%
50.001 bis 100.000 Euro	19,4%	11,4%	16,8%	33,6%	48,3%
mehr als 100.000 Euro	7,5%	2,1%	3,3%	19,8%	36,3%

	Alle Büros	Bürogröße: Anzahl tätiger Personen			
Bezeichnung	Gesamt	1 (nur Inhaber)	2 - 4	5 - 9	mehr als 10
1. Umsatzrendite	<b>sehr heterogen</b>	kleinere Büros mit deutlich schlechteren Renditen als größere Büros, im Einzelnen siehe Tabelle 6			
2. Umsatzziel	<b>49.705,00 €</b>	45.216,00 €	47.356,00 €	56.043,00 €	74.765,00 €
3. Arbeitskostenquote	<b>70,6%</b>	66,8%	71,8%	72,5%	78,4%
4. Projektstundenanteil (Inhaber)	<b>72,0%</b>	75,0%	72,0%	69,0%	62,0%
4. Projektstundenanteil (Technische Mitarbeiter)	<b>76,0%</b>	-	78,0%	75,0%	74,0%
5. mittlerer Bürostundensatz	<b>51,00 €</b>	48,00 - 54,00 €			
6. Gemeinkostenfaktor	<b>2,3 - 2,9</b>	Extremwerte von 2,1 - 3,4: große Büros mit tendenziell geringerem GKF, kleinere Büros eher höhere GKF			

	Alle Büros	Bürogröße: Anzahl tätiger Personen			
Stundensatz	gesamt	1	2 - 4	5 - 9	mehr als 10
Inhaber	<b>67,00 €</b>	-	65,00 €	68,00 €	71,00 €
Technische Mitarbeiter	<b>48,00 €</b>	-	44,00 €	51,00 €	54,00 €

die Tücken solcher Durchschnittszahlen (arithmetisches Mittel) sollen hier abschließend an wenigen Beispielen illustriert werden. Die befragten Büros haben die jeweiligen personenbezogen kalkulierten Stundensätze wie in Tabelle 4 angegeben:

Man sieht auf den ersten Blick, dass der mittlere Bürostundensatz eine erste Orientierung ermöglicht, die personenbezogenen Stundensätze aber wesentlich genauer sind. Ein Durchschnittswert ist natürlich nur dann aussagekräftig, wenn auch die Spannen für einen Großteil der Büros angegeben werden können. Bei einem Variationskoeffizient, der die Spanne nach unten und oben für jeweils ein Drittel der Büros anzeigt, ergeben sich große Schwankungen, die sich natürlich auf alle Kennzahlen auswirken können. Der in Tabelle 5 ebenfalls angegebene Median gibt ergänzend den Zentralwert an, unter bzw. über dem jeweils die Hälfte der Büros liegt.

Bezeichnung	Alle Büros	Bürogröße: Anzahl tätiger Personen			
	gesamt	1 (nur Inhaber)	2 - 4	5 - 9	mehr als 10
Gesamtumsatz / Person	49.705,00 €	45.216,00 €	47.356,00 €	56.043,00 €	74.765,00 €
Variationskoeffizient	70%	93%	61%	51%	33%
Spanne unten	14.911,50 €	3.165,12 €	18.468,84 €	27.461,07 €	50.092,55 €
Spanne oben	84.498,50 €	87.266,88 €	76.243,16 €	84.624,93 €	99.437,45 €
Median	44.444,00 €	33.800,00 €	41.118,00 €	57.455,00 €	68.333,00 €

Umsatzrenditen	Büros insgesamt	Bürogröße: Anzahl tätiger Personen (Vollzeit / Teilzeit)			
		ein Inh. ohne Mitarbeiter	2-4	5-9	10 und mehr
bis -10%	48%	62%	53%	16%	6%
über -10% bis -5%	4%	3%	5%	6%	4%
über -5% bis unter 0%	6%	5%	5%	11%	4%
0%	0%	0%	1%	0%	0%
<b>Anteil der Büros ohne positive Rendite insgesamt</b>	<b>58%</b>	<b>70%</b>	<b>64%</b>	<b>33%</b>	<b>14%</b>
über 0% bis 5%	8%	4%	10%	11%	12%
über 5% bis 10%	8%	4%	9%	9%	19%
über 10%	26%	22%	17%	47%	56%
arith. Mittel (getr.)	-26%	-66%	-6%	8%	10%

↑ Tabelle 5: Umsatzspannen nach Bürogrößen

↑ Tabelle 6: Umsatzrenditen nach Bürogrößen  
Szenario-Berechnung, um Extremwerte (5% niedrigsten und 5% höchsten Angaben) bereinigte Analyse

Dies ist mehr als statistische Spielerei: als Orientierung kann es den Büroinhabern helfen, sich über Durchschnittswerte hinaus in den vorhandenen Spannen einzuordnen und Abweichungen von den arithmetischen Mitteln zu erklären. Aufschlussreich ist schließlich ein Blick auf die stark variierenden Umsatzrenditen, durch

den deutlich wird, dass viele Architekturbüros bei richtiger betriebswirtschaftlicher Betrachtung hohe Verluste machen. Tabelle 6 belegt diese Streuung.

## Notwendige Konsequenzen

Die hier nur aufgrund weniger fundamentalen Daten dargestellten Ergebnisse zur wirtschaftlichen Lage der freischaffenden Architekten sind Anlass, über notwendige Konsequenzen nachzudenken. Zum einen stellt sich die Frage, ob angesichts der wirtschaftlichen Ergebnisse, die die Architekten faktisch erzielen, die Tafelwerte der geltenden Honorarordnung noch zeitgemäß sind. Es wäre allerdings zu kurz gegriffen, eine Revision der HOAI für die einzig mögliche Konsequenz zu halten.

Geboten ist zum anderen vielmehr eine grundsätzliche Diskussion zur Zukunft der freischaffenden Architekten, in welcher auf der strategischen Ebene über die Zukunftsfähigkeit der herkömmlichen Leistungsangebote ebenso nachgedacht wird wie über neue Leistungen, mit denen sich Architekten aktuell und zukünftig am Markt profilieren können. Diese Diskussion muss die Frage nach neuen Formen innerer Differenzierung und Spezialisierung der Architektenschaft einschließen, zumal Spezialisierung auch historisch als nahe liegende Form der Reaktion auf eine Marktsättigung zu betrachten ist.

Außerdem liegt es anhand der Ergebnisse nahe, die betriebswirtschaftliche Befähigung der freischaffenden Architekten mit ernsthaften Schritten voranzutreiben. Hierzu gehört zum einen die Entwicklung eines leistungsfähigen kontinuierlichen Berichtssystems, welches mehr Transparenz in die wirtschaftliche Lage dieses Berufsstandes bringt und den einzelnen Büros Anhaltspunkte für ihre Wirtschaftlichkeit gibt. Darüber hinaus aber müssen die einzelnen Büros hinsichtlich strategischer Ausrichtung, ihres Rechnungswesens und betriebswirtschaftlichen Controllings nachvollziehbare Modernisierungsschritte einleiten, die es ihnen ermöglichen, ihre Stellung am Markt und ihre Zukunftsfähigkeit klar zu bewerten, um gegebenenfalls Maßnahmen strategischer Neuausrichtung ergreifen zu können.

**Prof. Dr. Christoph Hommerich** ist Professor für Management und Marketing und Co-Autor der Studien „Zukunft der Architekten - Berufsbild und Märkte“ sowie „Analyse der Kosten- und Ertragssituation in Architekturbüros“.

**Prof. Dr.-Ing. Clemens Schramm** ist Professor für Bauwirtschaft und Baubetrieb, Honorarsachverständiger, Co-Autor des Statusberichts 2000plus und Berater in Planungsbüros.  
[www.clemensschramm.de](http://www.clemensschramm.de)

## Informationen

Hommerich, C.; Ebers, T.: *Analyse der Kosten- und Ertragssituation in Architekturbüros*, Berlin 2006; [www.bak.de](http://www.bak.de) (unter „Daten-Fakten/Architektenbefragungen“)

Hommerich, C.; Hommerich, N.; Riedel F.: *Zukunft der Architekten – Berufsbild und Märkte*, Düsseldorf 2005; [www.bakcms.de](http://www.bakcms.de)