

**PBP** Planungsbüro  
professionell

## BWA im Planungsbüro

Wie Zahlen zur  
Bürostrategie werden

**SONDERAUSGABE**

Über  
22 Seiten  
Praxistipps!



# Inhalt

## BWA IM PLANUNGSBÜRO LESEN UND INTERPRETIEREN: WIE ZAHLEN ZUR BÜROSTRATEGIE WERDEN

### 1. DIE BEDEUTUNG DER BWA FÜR INHABER VON PLANUNGSBÜROS

- 1 – Frühzeitige Transparenz statt verspäteter Rückschau
- 1 – Branchenspezifische Besonderheiten – Projektdynamik erfordert spezifische Interpretation
- 2 – Einfluss von Rechtsform und Inhaberstruktur
- 2 – Datenqualität als Erfolgsfaktor – Aufbereitung des Zahlenmaterials

### 2. AUFBAU EINER STANDARD BWA

- 3 – Auswertung einer Standard BWA
- 3 – Was beschreiben die einzelnen Bezeichnungen?
  - 3 – Umsatzerlöse
  - 4 – Bestandsveränderungen
  - 5 – Aktivierte Eigenleistungen
  - 5 – Gesamtleistung
  - 6 – Wareneinkauf/Bezogene Leistungen
  - 6 – Rohertrag
  - 6 – Sonstige betriebliche Erträge
  - 6 – Betrieblicher Rohertrag
  - 7 – Personalkosten
  - 7 – Raumkosten
  - 7 – Betriebliche Steuern
  - 8 – Versicherungen und Beiträge
  - 8 – Besondere Kosten
  - 8 – Fahrzeugkosten (ohne Steuern)
  - 8 – Werbe- und Reisekosten
  - 8 – Kosten der Warenabgabe
  - 8 – Abschreibungen
  - 8 – Reparatur und Instandhaltung
  - 9 – Sonstige Kosten
  - 9 – Betriebsergebnis
  - 9 – Neutraler Aufwand und neutraler Ertrag
  - 9 – Ergebnis vor Steuern
  - 10 – Steuern vom Einkommen und Ertrag

### 3. SONSTIGE REGELMÄSSIGE AUSWERTUNGEN

- 10 – Entwicklung im Blick behalten: Der Zeitreihenvergleich
- 12 – Liquiditätsanalyse: Die Kapitalflussrechnung
- 13 – Aufbau und Aussagekraft der Kapitalflussrechnung
- 14 – Entwicklung der Liquidität im Architekturbüro Meitner & Partner
- 15 – Interpretation und Handlungsempfehlungen
- 15 – Standortbestimmung: Der Branchenvergleich
- 16 – Branchenvergleich mit DATEV-Daten

### 4. UNTERNEHMENSPLANUNG

- 17 – Von der BWA zur Unternehmensplanung
- 18 – Zukunftsplanung – Qualitative und quantitative Ziele
- 18 – Zukunftsplanung – Aufbau der Unternehmensplanung/Finanzplanung
- 18 – Erfolgsplanung (GuV-Planung)
- 20 – Finanz- und Liquiditätsplanung
- 20 – Bilanzplanung
- 21 – Controlling-Kreislauf – Von der BWA zur Steuerung
- 22 – Fazit

### AUTOREN

- Andreas Preißing
- Katrin Meinike

Autorenprofile siehe Seite 23

### WIR HELFEN IHNEN GERNE!

#### Für Fragen zur Berichterstattung:

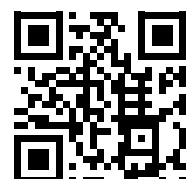
Prof. Ulrike Wietzorrek

Zielgruppenmanagerin für Architekten und Ingenieure

Telefon 0931 418-6157

Fax 0931 418-2060

E-Mail wietzorrek@iww.de



Nehmen Sie Kontakt mit uns auf:

– Management

## BWA im Planungsbüro lesen und interpretieren: Wie Zahlen zur Bürostrategie werden

Die betriebswirtschaftliche Auswertung (BWA) ist ein monatlicher Finanzbericht, der Ihnen einen schnellen Überblick über die Finanzlage Ihres Büros verschafft. Richtig eingesetzt kann sie aber weit mehr leisten. In dieser Sonderausgabe erfahren Sie deshalb nicht nur, wie eine BWA aufgebaut ist und wie Sie diese Zeile für Zeile lesen können. Sie lernen auch, wie Sie mit den gewonnenen Zahlen eine vorausschauende Unternehmensplanung entwickeln, um die Zukunft Ihres Büros gezielt zu gestalten.

### 1. Die Bedeutung der BWA für Inhaber von Planungsbüros

#### Frühzeitige Transparenz statt verspätete Rückschau

Die BWA basiert auf den laufenden Buchhaltungsdaten und liegt in der Regel monatlich, durch den Steuerberater zugestellt, vor. Anders als die Einnahmen-Überschuss-Rechnung (EÜR) oder der Jahresabschluss, die beide erst mit deutlicher zeitlicher Verzögerung verfügbar sind, liefert die BWA bereits während des laufenden Geschäftsjahres ein aktuelles Bild der Kosten- und Erlössituation eines Unternehmens. Voraussetzung hierfür ist, dass die Kosten und Leistungen des Unternehmens jeweils vollständig erfasst sind.

Für viele Büros bleibt diese wertvolle Informationsgrundlage allerdings weitgehend ungenutzt. Häufig wird die BWA lediglich

- auf Anforderung der Bank vorgelegt oder
- als Nachweis für die Anpassung von Steuer-Vorauszahlungen verwendet.

Dabei bietet sie erheblich mehr: Sie kann zum zentralen Controlling-Werkzeug werden – als Grundlage innerhalb der Bürostrategie und der operativen Planung von Aufträgen, Personal und Liquidität ebenso wie für grundlegende Weichenstellungen. Gerade in wirtschaftlich unsicheren Zeiten ist die BWA Teil eines Frühwarnsystems, das Risiken sichtbar macht und rechtzeitiges Handeln ermöglicht.

#### Branchenspezifische Besonderheiten im Planungsbüro

Architektur- und Ingenieurbüros bearbeiten oft wenige, dafür größere Aufträge. Die Projekte ziehen sich über längere Zeiträume und Abschlagszahlungen erfolgen in einzelnen Abschnitten. Diese branchentypische Struktur führt dazu, dass Umsatzerlöse stark schwanken und handelsrechtlich vielfach erst bei Projektabschluss realisiert werden können.

Entscheidend ist daher die sachgerechte Bewertung der laufenden Projekte („unfertige Leistungen“). Sie ermöglicht eine realitätsnahe Darstellung der wirtschaftlichen Lage und schafft Planungssicherheit. Praktisch bedeutet das: Wer seine unfertigen Leistungen konsequent erfasst, vermeidet nicht nur unerwartete Ergebnisverzerrungen, sondern gewinnt eine verlässlichere Basis für die Steuerung des gesamten Büros.

*BWA ist eine monatliche Finanzübersicht eines Unternehmens*

*Viele Planungsbüros nutzen wertvolle Informationsgrundlage nicht ...*

*... obwohl sich die BWA als strategisches Steuerungselement für die Unternehmensplanung eignet*

*Da Planungsbüros meist wenige aber langlaufende Aufträge bearbeiten ...*

*... ist das sachgerechte Erfassen der unfertigen Leistungen von zentraler Bedeutung*

*Rechtsform beeinflusst  
BWA-Vergleichbarkeit und  
korrekte Ergebnisinter-  
pretation maßgeblich*

### Einfluss von Rechtsform und Inhaberstruktur

Die rechtliche Organisation wirkt sich direkt auf die Aussagekraft einer BWA aus. Ein geschäftsführender Gesellschafter einer GmbH bezieht sein Gehalt als Personalaufwand, während ein Einzelunternehmer Entnahmen aus dem Überschuss tätigt. In der Regel wird eine Tätigkeitsvergütung für den Inhaber nicht separat verbucht. Dadurch erscheinen die Positionen „Personalkosten“ und „Betriebsergebnis“ auf den ersten Blick unterschiedlich – obwohl beide letztlich das Einkommen des Inhabers widerspiegeln.

Für die Praxis bedeutet das: Vergleiche zwischen Büros sind nur eingeschränkt sinnvoll, wenn die Rechtsform nicht berücksichtigt wird. Entscheidend ist die individuelle Interpretation der Zahlen im Kontext der jeweiligen Unternehmensstruktur.

### Datenqualität als Erfolgsfaktor – Aufbereitung des Zahlenmaterials

Die BWA ist immer nur so gut wie die zugrunde liegenden Buchführungsdaten. Werden wichtige Geschäftsvorfälle erst im Jahresabschluss nachgetragen, vermittelt die unterjährige Auswertung ein verzerrtes Bild.

*Aktive BWA erfordert  
laufend konsequent  
korrekte Buchungen*

**PRAXISTIPP** – Wenn Sie Ihre BWA aktiv nutzen möchten, sollten Sie bestimmte Buchungen konsequent schon während des Jahres erfassen bzw. von Ihrem Steuerberater erfassen lassen.

Dazu gehören u. a.:

- Zeitnahe Verbuchung aller Bankbewegungen
- Verteilung von jährlich anfallenden Kosten (Versicherungen, Beiträge, Sonderzahlungen)
- Aufteilung von Darlehensraten in Zins- und Tilgungsanteile
- Ratierliche Bildung relevanter Rückstellungen (bei Bilanzierung, z. B. für Jahresabschlusskosten)
- Erfassung von Eigenverbrauch sowie Einlagen und Entnahmen
- Laufende Aktualisierung des Anlagevermögens und der Abschreibungen

*Wichtig ist eine  
enge Abstimmung  
mit dem Steuerberater*

In der Praxis empfiehlt sich eine enge Abstimmung mit dem Steuerberater. So bleibt die BWA nicht bloß ein formales Dokument für externe Stellen, sondern wird zu einem wirksamen Steuerungsinstrument für die eigene Büroföhrung.

### Beispiel: Das Büroprofil Meitner & Partner Architekten

*Fiktives Architekturbüro  
firmiert als bilanzierende  
PartGmbH*

In dieser Sonderausgabe wird regelmäßig auf die betriebswirtschaftlichen Auswertungen des fiktiven Architekturbüros Meitner & Partner Bezug genommen. Das Büro wurde 2010 von Achim Meitner in Frankfurt als Einzelunternehmen gegründet. 2022 ist Nina Schneider als Partnerin ins Büro eingestiegen, das seither als Partnerschaftsgesellschaft mit beschränkter Berufshaftung (PartGmbHB) firmiert. Die Gewinnermittlung erfolgt mittels Bilanzierung. Die Gesellschafter haben entschieden, aus Gründen der besseren Übersicht und des wirtschaftlichen Informationsgehaltes ihr Jahresergebnis durch Aufstellung eines Jahresabschlusses (Bilanz/Gewinn- und Verlustrechnung) und nicht durch eine Einnahmen-Überschussrechnung zu ermitteln.

Heute beschäftigt das Büro sechs Mitarbeitende, darunter fünf Architektinnen und Architekten mit unterschiedlichen Schwerpunkten. Der Vollzeitäquivalent (FTE), d. h. die Mitarbeiteranzahl unter Berücksichtigung von Teilzeitkräften entspricht 2,0 Unternehmern sowie 4,9 Mitarbeitern. In Summe somit 6,9 FTE. Das Tätigkeitsfeld umfasst Wohnungsbau, Büro- und Verwaltungsgebäude sowie öffentliche Bauten – vom ersten Entwurf bis zur Ausführungsplanung und Bauleitung.

*Büro hat in Summe etwa sieben Vollzeitmitarbeiter*

## 2. Aufbau einer Standard BWA

### Auswertung einer Standard BWA

Die meisten BWA sind, wie nachstehend (vgl. Seite 4) abgebildet, entsprechend dem DATEV-Standard strukturiert. Die kurzfristige Erfolgsrechnung (Standard-BWA) für August 2025 stellt sich im Fall Meitner & Partner wie folgt dar (alle Angaben in Euro):

*BWA sind meist entsprechend DATEV-Standard strukturiert*

- In Spalte 1 sind die unterschiedlichen Ertrags- und Kostenarten aufgeführt.
- In Spalte 2 erscheinen die Euro-Werte des jeweiligen Auswertungsmonats.
- Die Spalte 3 setzt die Euro-Werte ins Verhältnis zu den Gesamtkosten.
- Die Spalten 4 und 5 geben entsprechend die kumulierten Werte für das laufende Geschäftsjahr an.

**PRAXISTIPP** – Aufgrund der projektabhängigen Schwankungen von einzelnen Ertrags- und Aufwandspositionen bei Architektur- und Ingenieurbüros sollte neben der Monatsbetrachtung immer auch die kumulierte Jahresbetrachtung in den Blick genommen werden.

*Neben Monatsbetrachtung ist auch die kumulierte Jahresbetrachtung wichtig*

Gerade aufgrund der branchenüblichen hohen Schwankungen auf der Ertragsseite ist es sinnvoll, sich die prozentualen Angaben im Verhältnis zu den Gesamtkosten anzeigen zu lassen. Ggf. muss die Darstellung im Auswertungsprogramm entsprechend angepasst werden.

### Was beschreiben die einzelnen Bezeichnungen?

Um eine BWA sinnvoll nutzen zu können, ist es entscheidend, die Bedeutung der einzelnen Positionen interpretieren zu können. Im Folgenden werden die zentralen Begriffe erläutert und deren praktische Relevanz für Architektur- und Ingenieurbüros hervorgehoben.

*Im Folgenden werden die steuerlichen Begriffe der BWA erläutert*

**Umsatzerlöse:** Umsatzerlöse sind die Erträge, die unmittelbar aus der eigentlichen Bürotätigkeit heraus entstehen. Diese werden – entsprechend der gesetzlichen Regelung – jedoch erst mit Projektabschluss realisiert. Abschlagszahlungen während des Projektverlaufs gelten zunächst als „erhaltene Anzahlungen“ und werden grundsätzlich noch nicht als Umsatzerlös verbucht.

**Wichtig** – Die reine Höhe der Umsatzerlöse ist wenig aussagekräftig. Entscheidend ist immer das Verhältnis zur erbrachten Leistung, zu den eingesetzten Kosten und letztlich zum erzielten Ergebnis.

*Entscheidend ist das Verhältnis der Umsatzerlöse zu den eingesetzten Kosten*

## Standard-BWA Architekturbüro Meitner &amp; Partner, 08/2025

Bezeichnung	08/2025	in % von Gesamtkosten	01 bis 08/2025	in % von Gesamtkosten
Umsatzerlöse	279.954,91		532.119,45	
Bestandsveränderungen FE/UE	-96.932,41		68.508,20	
Aktivierete Eigenleistungen	0,00		0,00	
<b>Gesamtleistung</b>	<b>183.022,50</b>	<b>149,16</b>	<b>600.627,65</b>	<b>188,78</b>
Mat./Wareneinkauf	5.619,90	4,58	72.843,50	22,90
<b>Rohertrag</b>	<b>177.402,60</b>	<b>144,58</b>	<b>527.784,15</b>	<b>165,89</b>
Sonstige betriebliche Erträge	219,14	0,18	1.134,40	0,36
<b>Betrieblicher Rohertrag</b>	<b>177.621,74</b>	<b>144,76</b>	<b>528.918,55</b>	<b>166,24</b>
Kostenarten:				
Personalkosten	113.495,02	92,50	249.318,19	78,36
Raumkosten	1.706,66	1,39	9.428,74	2,96
Betriebliche Steuern	53,20	0,04	695,20	0,22
Versicherungen und Beiträge	1.055,29	0,86	20.511,64	6,45
Besondere Kosten	0,00		0,00	
Fahrzeugkosten (ohne Steuern)	1.703,01	1,39	12.261,92	3,85
Werbe- und Reisekosten	456,92	0,37	1.604,37	0,50
Kosten der Warenabgabe	0,00		0,00	
Abschreibungen	1.401,23	1,14	7.425,46	2,33
Reparatur und Instandhaltung	756,18	0,62	7.124,77	2,24
Sonstige Kosten	2.072,79	1,69	9.789,51	3,08
<b>Gesamtkosten</b>	<b>122.700,30</b>	<b>100,00</b>	<b>318.159,80</b>	<b>100,00</b>
<b>Betriebsergebnis</b>	<b>54.921,44</b>		<b>210.758,75</b>	
Zinsaufwand	0,00		0,00	
Sonstiger neutraler Aufwand	80,00		880,00	
Neutraler Aufwand	80,00		880,00	
Zinserträge	0,00		0,00	
Sonstiger neutraler Ertrag	158,07		1.738,80	
Verrechnete kalkulatorische Kosten	0,00		0,00	
<b>Neutraler Ertrag</b>	<b>158,07</b>		<b>1.738,80</b>	
<b>Ergebnis vor Steuern</b>	<b>54.999,51</b>		<b>211.617,55</b>	
Steuern vom Einkommen u. Ertrag	0,00		0,00	
<b>Vorläufiges Ergebnis</b>	<b>54.999,51</b>		<b>211.617,55</b>	

*Diese Position ist für die  
BWA im Planungsbüro  
besonders relevant*

**Bestandsveränderungen:** Gerade in Architektur- und Ingenieurbüros ist diese Position besonders relevant – und anspruchsvoll. Sie zeigt, wie sich der Wert unfertiger Leistungen (laufende Projekte, die noch nicht mit einer Schlussrechnung abgerechnet sind) verändert. Steigt der Bestand, verbessert sich das Periodenergebnis. Sinkt er – etwa wenn ein Projekt schlussgerechnet wird – werden die bisherigen Anzahlungen in Umsatzerlöse umgebucht und die unfertigen Leistungen entsprechend reduziert.



Die Herausforderung dabei ist: eine realistische Bewertung. Grundlage können die bisher gestellten Abschlagsrechnungen sein, sofern sie dem Leistungsstand entsprechen. Vorsicht ist geboten, wenn Nacharbeiten drohen oder Zahlungen unsicher sind. Darüber hinaus ist zu berücksichtigen, dass die HOAI-Leistungsphasen 1-4 in der Regel höhere Abschlagszahlungen im Verhältnis zur Arbeitseinsatz erlauben und damit auskömmlicher als die HOAI-Leistungsphasen 5-9 sind. Dies ist bei der laufenden Projektbewertung mit entsprechenden Abschlägen zu berücksichtigen.

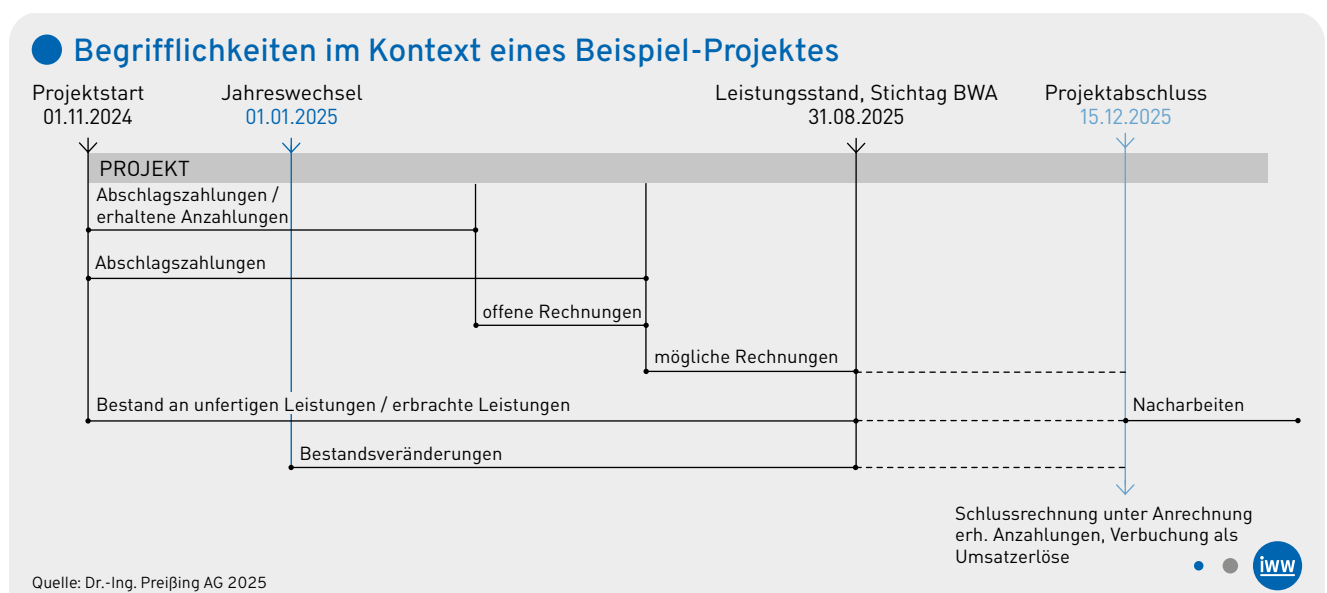
*Realistische Projektbewertung ist entscheidend ...*

**PRAXISTIPP** – Auch wenn die Bewertung unfertiger Leistungen beim bilanzierenden Unternehmen spätestens im Jahresabschluss erfolgen muss, empfiehlt es sich, sie bereits unterjährig in der Buchhaltung abzubilden. So bleibt die BWA aussagekräftig und ist nützlich für die Steuerung.

*... und sollte nicht ans Jahresende geschoben werden*

### Beispiel: Meitner & Partner – Bestandsveränderungen Beispielprojekt

Um die Verwendung der Begrifflichkeiten und Zusammenhänge anschaulicher zu machen, wurde aus den oben stehenden Abschnitten eine Grafik entwickelt, die die betriebswirtschaftlichen Begrifflichkeiten in ein konkretes Beispielprojekt überträgt. Sie zeigt erbrachte Leistungen, Abschlagszahlungen (usw.) innerhalb eines Projekts zu einem Stichtag (hier: 31.08.25). Damit wird sichtbar, wie die verschiedenen Größen im Alltag eines Planungsbüros ineinandergreifen und warum eine korrekte Bewertung des Leistungsstands entscheidend für ein realistisches Periodenergebnis ist.



**Aktivierte Eigenleistungen:** Hier werden selbst erstellte Anlagegüter erfasst – etwa wenn ein Unternehmen Maschinen oder Gebäude in Eigenleistung baut. Für Architektur- und Ingenieurbüros ist dieser Posten in der Regel nicht relevant und bleibt meist bei null.

**Gesamtleistung:** Die Gesamtleistung ergibt sich aus der Addition von Umsatzerlösen, Bestandsveränderungen und aktivierten Eigenleistungen. Sie zeigt den gesamten, wirtschaftlich relevanten Output des Büros.

*Unter Fremdleistungen  
fallen z. B. Kosten  
für freie Mitarbeiter*

**Wareneinkauf/Bezogene Leistungen:** Unter dieser Position werden Aufwendungen erfasst, die unmittelbar mit der Leistungserbringung verbunden sind. Für Architektur- und Ingenieurbüros betrifft das vor allem bezogene Fremdleistungen, etwa die Beauftragung von Fachplanern oder Freelancern. Da diese Leistungen projektbezogen sind, schwankt die Höhe stark. Am Beispiel Büro Meitner & Partner bedeutet das:

### Beispiel: Meitner & Partner – Fremdleistungen

Im August belaufen sich die Fremdleistungen auf rund 5.600 Euro, im laufenden Geschäftsjahr auf insgesamt rund 73.000 EUR (= 22,9 Prozent der Gesamtkosten).

*Achten Sie auf die  
Buchungssystematik*

**PRAXISTIPP** – Es ist häufig der Fall, dass die Buchhaltung Fremdleistungen auf ein Konto bucht, das den sonstigen betrieblichen Aufwendungen (bezeichnet mit Fremdarbeiten) zugeordnet ist und dann unter den übrigen Kostenarten (unter „Kosten der Warenabgabe“) ausgewiesen wird. Hier ist zu empfehlen, dass Sie die Buchungssystematik entsprechend ändern lassen, um den Auswertungsnutzen der BWA zu erhöhen, da diese Kosten in der Regel auftragsbezogen sind und den Rohertrag (vgl. unten) beeinflussen und nicht in den übrigen Kostenarten ausgewiesenen Kosten, die eher Gemeinkostencharakter haben.

*Rohertrag wird auch als  
Deckungsbeitrag bezeichnet*

**Rohertrag:** Der Rohertrag (oft auch als Büroleistung oder Deckungsbeitrag bezeichnet) ergibt sich aus der Gesamtleistung abzüglich der Fremdleistungen, die in den bezogenen Leistungen ausgewiesen sind. Er zeigt, welcher Betrag zur Deckung der übrigen Kosten (Personalkosten/Gemeinkosten) und zur Erzielung eines Gewinns zur Verfügung steht. Der Rohertrag sollte daher möglichst hoch sein.

**Sonstige betriebliche Erträge:** Hier werden Einnahmen ausgewiesen, die nicht unmittelbar aus dem Unternehmenszweck stammen, etwa private Pkw- und Telefonnutzung, Eigenverbrauch oder Mieterlöse aus der Untervermietung von Büroräumlichkeiten.

### Beispiel: Meitner & Partner – Sonstige betriebliche Erträge

Im Beispiel Meitner & Partner beträgt der Anteil lediglich 220 Euro bzw. unter einem Prozent der Gesamtleistung und ist unauffällig.

*Hohe sonstige Erträge  
sollten hinterfragt werden*

**PRAXISTIPP** – Liegt der Anteil sonstiger Erträge im Vergleich mit der Gesamtleistung (oder auch Gesamtkosten) bei mehr als fünf bis zehn Prozent, sollten Sie die Ursachen hinterfragen.

**Betrieblicher Rohertrag:** Durch Addition des Rohertrags und der sonstigen betrieblichen Erträge ergibt sich der betriebliche Rohertrag. Dieser gibt an, wie viele Mittel tatsächlich für die Deckung aller weiteren Aufwendungen und für den Gewinn zur Verfügung stehen.



**PRAXISTIPP** – Der betriebliche Rohertrag muss hoch genug sein, um die Kosten zu decken und damit einen Gewinn zu erzielen.

*Betrieblicher Rohertrag muss Kosten decken*

**Personalkosten:** Die Personalkosten umfassen insbesondere

- Bruttolöhne und -gehälter,
- Arbeitgeberbeiträge zur Sozialversicherung,
- Aushilfslöhne inkl. pauschaler Steuern und
- freiwillige Sozialleistungen (z. B. Fortbildungskosten oder Zuwendungen bei Betriebsveranstaltungen).

Die Bewertung hängt stark von der Rechtsform ab:

- **Kapitalgesellschaften (z. B. GmbH):** Die Geschäftsführervergütung inkl. Sozialabgaben erscheint im Personalaufwand.
- **Einzelunternehmen oder Personengesellschaften:** Die Inhaberentnahme wird in der Regel nicht als Gehalt, sondern aus dem Gewinn bezahlt.

*Tätigkeitsvergütung des Inhabers ist abhängig von der Rechtsform ...*

**PRAXISTIPP** – Zur verbesserten Transparenz und Vergleichbarkeit ist es möglich, dass Sie beim Einzelunternehmen oder der Personengesellschaft eine Tätigkeitsvergütung als Personalaufwand verbuchen lassen, um den betriebswirtschaftlichen Erfolg Ihres Unternehmens besser darstellen zu können.

*... die Buchung in Personalkosten macht wirtschaftliche Bewertung des Büros transparenter*

### Beispiel: Meitner & Partner – Inhabervergütung

Im Beispielbüro wurden die kalkulatorischen Geschäftsführervergütungen nicht im Personalaufwand verbucht. Die Personalkosten machen im laufenden Geschäftsjahr 78 Prozent der Gesamtkosten aus.

**PRAXISTIPP** – In vielen Büros sind die Personalkosten die größte Kostenposition (ca. 30 Prozent vom Umsatz). Für Büros mit Liquiditäts- oder Ertragsschwierigkeiten sollten daher immer die Personalkosten auf Einsparpotenziale geprüft werden.

*Personalkosten sind in Planungsbüros oft die größte Kostenposition*

**Raumkosten:** Unter Raumkosten werden Mietaufwendungen, Energie- und Wasserkosten sowie Reinigungskosten erfasst.

### Beispiel: Meitner & Partner - Raumkosten

Mit rund 1.300 Euro monatlich sind sie im Büro Meitner & Partner die viertgrößte Kostenposition nach Personal-, Material- und sonstigen Kosten.

**PRAXISTIPP** – Raumkosten sind gut planbare, aber relevante Fixkosten. Eine regelmäßige Überprüfung ist sinnvoll.

*Raumkosten sollten immer wieder überprüft werden*

*Betriebliche Steuern sind differenziert zu erfassen*

**Betriebliche Steuern:** In der BWA werden zwei Steuerarten unterschieden,

- betriebliche Steuern (z. B. Grundsteuer, Kfz-Steuer), die in das Betriebsergebnis einfließen, sowie
- Steuern vom Einkommen und Ertrag, die separat dargestellt werden.

**Versicherungen und Beiträge:** Hierzu zählen vor allem

- betriebliche Sach- und Haftpflichtversicherungen sowie
- Mitgliedsbeiträge (z. B. Kammerbeitrag, IHK-Beitrag), die unabhängig von einer konkreten Gegenleistung gezahlt werden.

**PRAXISTIPP** – Prüfen Sie regelmäßig, ob die Kosten angemessen sind.

**Besondere Kosten:** Unter „besondere Kosten“ können Einzelfälle der sonstigen Aufwendungen erscheinen. Treten hier hohe Beträge auf, sollte immer eine Detailanalyse erfolgen.

#### Beispiel: Meitner & Partner – Besondere Kosten

In der BWA von Meitner & Partner werden keine besonderen Kosten ausgewiesen – was auch für die meisten Büros typisch ist.

*Fahrzeugkosten können ein erheblicher Kostenfaktor sein*

**Fahrzeugkosten (ohne Steuern):** Hierunter fallen Treibstoff, Wartung, Reparaturen, Leasingraten und Kfz-Versicherungen für betriebliche Fahrzeuge. Die Kfz-Steuern werden hingegen in der Position „betriebliche Steuern“ verbucht.

**PRAXISTIPP** – Diese Kosten können variieren, deshalb ist auch hier ein gutes Kostenbewusstsein wichtig.

**Werbe- und Reisekosten:** Diese Kosten unterscheiden sich wie folgt:

- **Werbekosten:** Ausgaben für Werbematerial, Geschenke, Bewirtungen.
- **Reisekosten:** Fahrtkostenpauschalen (z. B. 0,30 Euro pro Kilometer), Übernachtungen, Verpflegungsmehraufwand.

*Werbe- und Reisekosten sollten sorgfältigst dokumentiert werden*

**PRAXISTIPP** – Dokumentieren Sie Bewirtungs- und Reisekosten im Projektgeschäft stets sorgfältig – nicht nur deshalb, weil sie immer wieder im Fokus einer Betriebsprüfung stehen.

**Kosten der Warenabgabe:** Hier werden Verpackungskosten, Ausgangsfrachten oder Transportversicherungen erfasst. Für Architektur- und Ingenieurbüros spielt diese Position in der Regel nur eine untergeordnete Rolle.

*Abschreibungen erfassen Wertverluste*

**Abschreibungen:** Abschreibungen erfassen den Wertverlust des Anlagevermögens, etwa von Computern, Software, Möbeln oder Firmenfahrzeugen.

**PRAXISTIPP** – Abschreibungen sollten auch unterjährig gebucht werden, um eine realistische Kostenbasis zu haben und die Aussagekraft der BWA zu erhöhen.

**Reparatur und Instandhaltung:** Diese Position umfasst geplante und ungeplante Reparaturen, z. B. vom Unternehmen getragene Instandhaltungskosten für die eigenen Räumlichkeiten oder auch Software-Wartungskosten. Im Beispiel Büro Meitner sind hier auch die jährlichen Software-Lizenzkosten für die im Büro eingesetzten Zeichenprogramme erfasst.

*Unter Instandhaltung fallen auch Software-Lizenzkosten*

**Sonstige Kosten:** Unter den sonstigen Kosten werden z. B. Beratungshonorare, Telefongebühren, Buchhaltungskosten oder Büromaterial erfasst.

### Beispiel: Meitner & Partner – Sonstige Kosten

Im Büro Meitner & Partner sind diese Kosten mit 1.248 Euro bzw. knapp sieben Prozent des Umsatzes vergleichsweise hoch. Ein solches Niveau sollte mittelfristig überprüft werden.

**PRAXISTIPP** – Beachten Sie den Anteil, den die sonstigen Kosten an Ihren Gesamtkosten haben. Liegt dieser Anteil dauerhaft über fünf bis zehn Prozent der Gesamtkosten, sollten Sie diese Kosten hinterfragen.

*Sonstige Kosten über fünf bis zehn Prozent sind zu überprüfen*

**Betriebsergebnis:** Das Betriebsergebnis ergibt sich aus dem betrieblichen Rohertrag abzüglich der Gesamtkosten.

### Beispiel: Meitner & Partner – Betriebsergebnis 08/2025

Im Büro Meitner & Partner beträgt das Betriebsergebnis im August rund 55.000 Euro.

**Wichtig** – Bei Einzelunternehmen und Personengesellschaften sollten Sie beachten, dass der kalkulatorische Unternehmerlohn hier in der Regel noch nicht enthalten ist. Daher ist ein positives Ergebnis zwar erfreulich, muss aber kritisch im Hinblick auf die tatsächliche Inhaberentlohnung betrachtet werden.

*Im Betriebsergebnis ist die Inhaberentlohnung nicht immer enthalten*

**PRAXISTIPP** – Das Betriebsergebnis stellt den Maßstab für die Wirtschaftlichkeit dar, jedoch ohne Unternehmerlohn. Beim Vergleich dieser Größe mit Wettbewerbern (Branchenvergleich) ist deshalb stets die Rechtsform zu berücksichtigen.

*Im Branchenvergleich immer auch die Rechtsform berücksichtigen*

**Neutraler Aufwand und neutraler Ertrag:** Diese Begriffe werden so definiert:

- **Neutraler Aufwand:** Ausgaben ohne Bezug zur eigentlichen Geschäftstätigkeit (z. B. Spenden, Verluste aus Anlagenverkäufen).
- **Neutrale Erträge:** Einnahmen außerhalb der Kerntätigkeit (z. B. Zinserträge, Gewinne aus Anlagenverkäufen).

**Ergebnis vor Steuern:** Das Ergebnis vor Steuern ergibt sich, indem der neutrale Aufwand vom Betriebsergebnis abgezogen und der neutrale Ertrag hinzugerechnet wird.

*Das Ergebnis vor Steuern ist die Basis für die steuerliche Bemessung*

**PRAXISTIPP –** Diese Größe stellt die Basis für die steuerliche Bemessung dar. Ist aus der BWA erkennbar, dass sich das hochgerechnete Jahresergebnis im Vorjahresvergleich nach oben oder unten entwickelt, kann es u. U. sinnvoll sein, eine Anpassung der Steuervorauszahlungen beim Finanzamt zu beantragen.

*Steuern vom Einkommen und Ertrag sind rechtsformabhängig*

**Steuern vom Einkommen und Ertrag:** Hierzu zählen Gewerbesteuer, Körperschaftsteuer und Solidaritätszuschlag. Ob diese in der BWA erscheinen, hängt von der Rechtsform ab.

- Bei **Kapitalgesellschaften** wird die Steuerlast hier ausgewiesen.
- Bei **Personengesellschaften und Einzelunternehmen** fallen die Steuern erst auf Ebene des Unternehmers an und erscheinen nicht in der BWA.

#### Beispiel: Meitner & Partner Architekten – Steuern

Im Beispiel Meitner & Partner (Partnerschaftsgesellschaft) fallen weder Gewerbesteuer noch Körperschaftsteuer an. Der Gewinn muss im Rahmen der privaten Einkommensteuer erklärt und versteuert werden.

**PRAXISTIPP –** Bei Personengesellschaften erscheint die Steuerbelastung nicht in der BWA, sondern muss auf privater Ebene noch berücksichtigt werden.

### 3. Sonstige regelmäßige Auswertungen

Neben der monatlichen BWA sollten regelmäßige Auswertungen erfolgen.

#### Entwicklung im Blick behalten: Der Zeitreihenvergleich

Während die monatliche BWA wertvolle Momentaufnahmen zur wirtschaftlichen Lage eines Büros liefert, entsteht ein wirklich aussagekräftiges Bild erst im Zeitverlauf. Durch den Vergleich mehrerer Monate oder Quartale lassen sich Entwicklungen, Trends und saisonale Schwankungen erkennen – und damit fundierte Rückschlüsse auf die Stabilität und Rentabilität des Büros ziehen.

*Erst Zeitreihenvergleich ermöglicht Rückschlüsse auf Stabilität und Rentabilität ...*

*... und kann so als Grundlage für strategische Entscheidungen dienen*

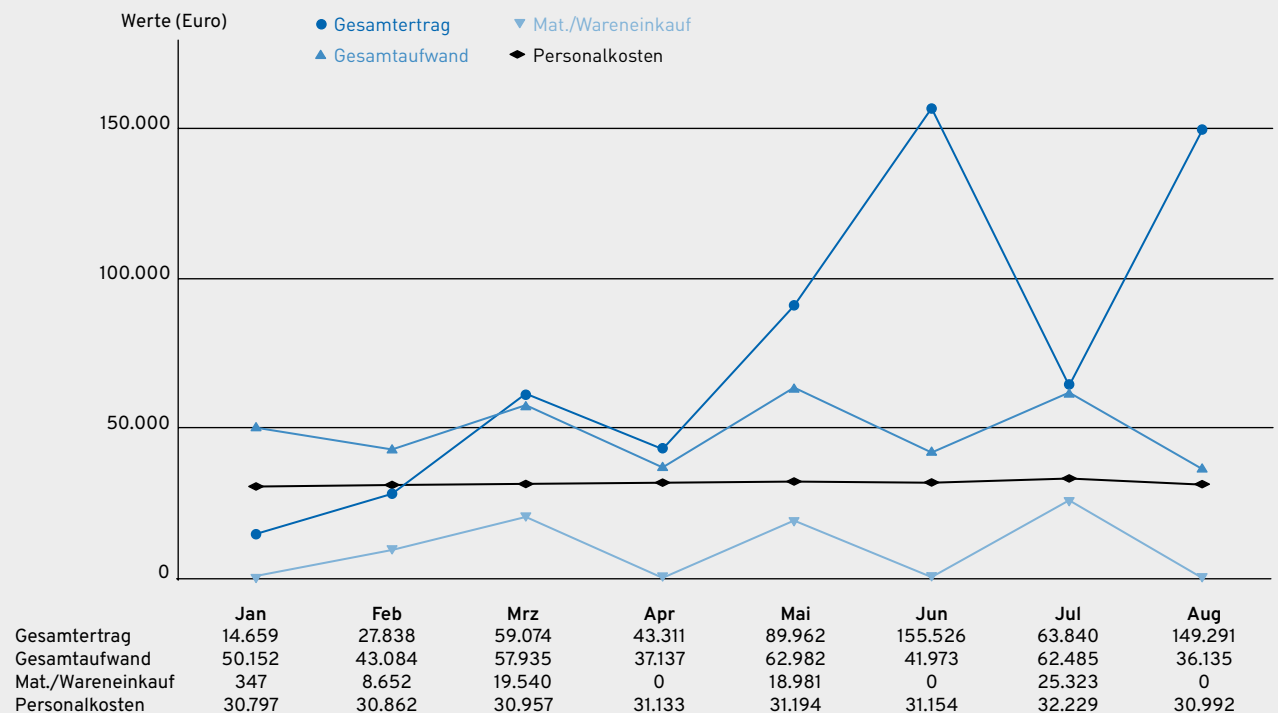
Der Zeitreihenvergleich macht sichtbar, welche Strukturen sich bewährt haben, wo Kosten entgleiten oder Erträge hinter den Erwartungen zurückbleiben. Er ist damit weit mehr als eine reine Zahlenreihe: Er dient als Frühwarnsystem für Fehlentwicklungen und als Grundlage für strategische Entscheidungen im Büroalltag.

*Zeitreihenvergleich sollte grafisch visualisiert werden*

Der Zeitreihenvergleich kann tabellarisch – auf Ebene einzelner Ertrags- und Kostenpositionen – oder grafisch dargestellt werden. Besonders aussagekräftig sind dabei die kumulierten Größen Gesamtertrag und Gesamtaufwand sowie die zentralen Kostenarten Materialaufwand/bezogene Leistungen und Personalaufwand.

In der folgenden Grafik finden Sie die monatliche Entwicklung dieser Kennzahlen für das Planungsbüro Meitner & Partner für das laufende Geschäftsjahr.

### ● Jahresübersicht – Monatswerte Januar 2025 bis August 2025



Quelle: DATEV e.G. 2025 / Auswertung „DATEV-BWA“ (DATEV Kanzlei-Rechnungswesen V.14.24)



### Beispiel: Meitner & Partner – Interpretation der Kennzahlen

Das Architekturbüro nutzt seine BWA zur Planung wie folgt:

- **Gesamtertrag:** Die deutlichen Schwankungen des Gesamtertrags sind typisch für projektorientierte Unternehmen und Planungsbüros. Monate, in denen größere Projekte mit positiver Marge abgeschlossen werden, führen zu Spitzen – wie etwa im Juni und August 2025. In diesen Monaten wurden zwei größere Aufträge schlussgerechnet und die Umsätze realisiert. In ruhigeren Monaten, etwa Januar 2025, kann der Gesamtertrag dagegen nahezu auf null sinken – häufig bedingt durch Urlaubszeiten oder vorgezogene Abrechnungen zum Jahresende. Wichtig ist, dass die Kurve des Gesamtertrags im Durchschnitt oberhalb des Gesamtaufwands verläuft. Nur dann ist die Rentabilität dauerhaft gesichert – insbesondere, wenn aus dem erzielten Ergebnis auch die Unternehmervergütung finanziert werden muss.
- **Gesamtaufwand:** Der Gesamtaufwand zeigt in der Regel eine deutlich geringere Schwankungsbreite als der Ertrag. Das liegt daran, dass viele Kostenpositionen – insbesondere Personal- und Raumkosten – fixe Bestandteile der monatlichen Belastung sind. Diese Stabilität erleichtert die Planung, birgt aber auch das Risiko, dass die Fixkosten in umsatzschwachen Monaten schnell zur Belastung werden.

*Während der Gesamtertrag von Monat zu Monat stark schwankt ...*

*... ist die Schwankungsbreite beim Gesamtaufwand geringer*

*Bei den Fremdleistungen kommt es in der Regel zu zeitlichen Verschiebungen*

- **Materialaufwand/Bezogene Leistungen:** Bei Architektur- und Ingenieurbüros setzt sich der Materialaufwand im Wesentlichen aus bezogenen Leistungen zusammen – also aus Honoraren für Fachplaner, externe Spezialisten oder Subunternehmer. Die Grafik verdeutlicht, dass die Schwankungen im Aufwand maßgeblich durch diese Fremdleistungen bestimmt werden. Eine unmittelbare Korrelation zum Ertragsverlauf besteht meist nur zeitversetzt: Die Kosten für Fachplaner fallen häufig in anderen Monaten an als die Projekterlöse, da die Schlussabrechnung oft erst nach Fertigstellung erfolgt. Für die Bürosteuern ist daher entscheidend, diese zeitliche Verschiebung zu berücksichtigen, um die Liquidität im Blick zu behalten.

*Personalaufwand ist im Beispielbüro konstant*

- **Personalaufwand:** Die Kurve des Personalaufwands verläuft im Beispiel des Büros Meitner & Partner nahezu konstant. Grund dafür ist eine stabile Personalstruktur ohne Neueinstellungen oder Austritte. Ein Anstieg würde typischerweise durch Sonderzahlungen (z. B. Weihnachtsgeld, Boni, Tantiemen) verursacht werden. Eine ruhige Personalaufwandskurve bedeutet Planungssicherheit – dennoch lohnt sich ein regelmäßiger Blick auf die Produktivität und Auslastung der Mitarbeitenden, um das Verhältnis von Leistung zu Personalkosten im Gleichgewicht zu halten.

*Mit dem Zeitreihenvergleich verwandelt sich die BWA zu einem Steuerungstool*

**ZWISCHENFAZIT** – Der Zeitreihenvergleich ergänzt die Monats-BWA ideal. Wer ihn regelmäßig analysiert, erkennt Trends frühzeitig, kann Kapazitäten besser steuern und Liquiditätsrisiken minimieren – kurz: Er verwandelt die BWA von einem reinen Bericht in ein aktives Steuerungsinstrument.

*Positives Betriebsergebnis schützt nicht vor Liquiditätsengpässen*

### Liquiditätsanalyse: Die Kapitalflussrechnung

Neben der Auswertung von Erträgen und Kosten ist die Liquiditätsanalyse ein entscheidendes Instrument, um die finanzielle Stabilität eines Architekturbüros zu beurteilen. Denn ein positives Betriebsergebnis bedeutet nicht automatisch, dass auch genügend Geld auf dem Konto ist. Gerade im Projektgeschäft mit langen Leistungszeiträumen und verzögerten Zahlungen kann zwischen Ertrag und tatsächlichem Geldfluss eine erhebliche Lücke entstehen.

*Die Kapitalflussrechnung zeigt die Veränderungen der liquiden Mittel*

### Aufbau und Aussagekraft der Kapitalflussrechnung

Die Liquiditätsanalyse basiert auf der Kapitalflussrechnung, die alle Ein- und Auszahlungen eines bestimmten Zeitraums erfasst – unabhängig davon, wann die zugehörigen Erträge oder Aufwendungen in der Buchhaltung gebucht wurden.

Sie gliedert sich in drei Bereiche:

1. **Cashflow aus laufender Geschäftstätigkeit:** operative Einzahlungen und Auszahlungen (z. B. Kundenzahlungen, Lieferanten, Löhne).
2. **Cashflow aus Investitionstätigkeit:** Zahlungsströme im Zusammenhang mit Anschaffungen oder Verkäufen von Anlagevermögen.



### 3. Cashflow aus Finanzierungstätigkeit: Bewegungen durch Einlagen, Entnahmen oder Kredite.

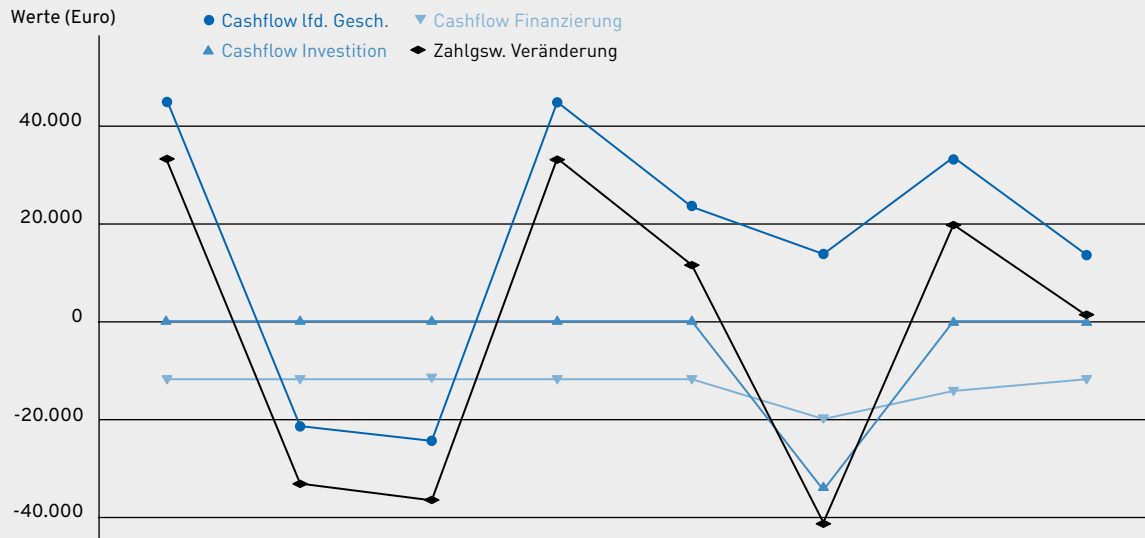
Das Ergebnis zeigt die Veränderung der liquiden Mittel – also, ob sich der Kassen- und Bankbestand erhöht oder verringert hat.

#### Entwicklung der Liquidität im Architekturbüro Meitner & Partner

##### KAPITALFLUSSRECHNUNG: ZEITRAUM 01/2025 BIS 08/2025

Bezeichnung	01/25	02/25	03/25	04/25	05/25	06/25	07/25	08/25	01-08/25
Einz. Kunden	96.993,56	25.707,81	44.913,58	87.301,91	93.689,78	67.339,07	107.944,55	72.494,20	596.384,46
- Ausz. Lieferanten	19.331,96	13.373,46	26.618,33	8.302,13	36.318,21	10.875,89	33.719,47	5.523,49	154.062,94
- Ausz. Beschäftigte	30.753,64	30.735,98	30.595,90	30.931,51	31.788,32	31.007,10	32.087,24	30.850,61	248.750,30
+ Sonst. Einzlg.	0,00	190,13	770,36	21,61	80,10	1.065,84	730,75	112,01	1.522,72
+ Sonst. Auszlg.	1.566,56	3.048,50	12.728,80	3.436,13	2.276,91	12.729,43	9.277,21	22.707,14	66.322,60
- Ertragsteuerzlg.	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
=Cashflow lfd. Gesch.	45.341,40	-21.260,00	-24.259,09	44.653,75	23.386,44	13.792,49	33.591,38	13.524,97	128.771,34
Einz. SAV-Verkauf	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
- Einz. SAV-Invest.	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	35.000,00	0,00	0,00	35.000,00
+ Einz. Immat. Verm.	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
- Ausz. Immat. Verm.	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
+ Einz. FAV-Verkauf	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
- Ausz. FAV-Invest.	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
+ Einz. kfr. Fin.Disp.	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
- Ausz. kfr. Fin.Disp.	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
+ Erhalt.Zinsen	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
+ Erhalt.Dividenden	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
= Cashfl.Investition	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
						-35.000,00		0,00	-35.000,00
Einz. EK-Zuführung	0,00	55,99	0,00	0,00	153,15	28,70	0,00	0,00	237,84
- Ausz. Untern. Eigner	12.000,00	12.000,00	12.048,00	12.000,00	12.148,96	19.765,00	14.500,00	12.000,00	106.461,96
+ Einz. Anleihen/ Kred.	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
- Ausz. Anleihen/ Kred.	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
+ Erh. Zuschüsse/Zu.	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
- Gez. Zinsen	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
= Cashfl. Finanzierg.	-12.000,00	-11.944,01	-12.048,00	-12.000,00	-11.995,81	-19.736,30	-14.500,00	-12.000,00	-106.224,12
Änderg. Finanzmittel									
Finanzmittel am Anfang der Periode	9.266,43	42.607,83	9.403,82	-26.903,27	5.750,48	17.141,11	-23.802,70	-4.711,32	9.266,43
Zahlungswirksame Veränderungen	33.341,40	-33.204,01	-36.307,09	32.653,75	11.390,63	-40.943,81	19.091,38	1.524,97	-12.452,78
Bewertungsbedingte Veränderungen	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Finanzmittel am Ende der Periode	42.607,83	9.403,82	-26.903,27	5.750,48	17.141,11	-23.802,70	-4.711,32	-3.186,35	-3.186,35

## Jahresübersicht – Monatswerte Januar 2025 bis August 2025



	Jan	Feb	Mrz	Apr	Mai	Jun	Jul	Aug
Cashflow lfd. Gesch.	45.341	-21.260	-24.259	44.654	23.386	13.792	33.591	13.525
Cashflow Investition	0	0	0	0	0	-35.000	0	0
Cashflow Finanzierung	-12.000	-11.944	-12.048	-12.000	-11.996	-19.736	-14.500	-12.000
Zahlgsw. Veränderung	33.341	-33.204	-36.307	32.654	11.391	-40.944	19.091	1.525

Quelle: DATEV e.G. 2025 / Auswertung „Kapitalflussrechnung“ (DATEV Kanzlei-Rechnungswesen V.14.24)



### Beispiel: Entwicklung der Liquidität im Büro Meitner & Partner

*Positives, aber schwankendes Bürobild*

Die Kapitalflussrechnung des Architekturbüros Meitner & Partner zeigt im Zeitraum Januar bis August 2025 ein insgesamt positives, aber schwankendes Liquiditätsbild:

- Der Cashflow aus laufender Geschäftstätigkeit ist mit rund +128.800 Euro kumuliert positiv. Besonders starke Mittelzuflüsse verzeichnete das Büro im Juli 2025 (+33.600 Euro).
- Im August 2025 wurde eine größere Schlussrechnung von 105.000 Euro brutto gestellt, deren Ertrag bereits in der BWA enthalten ist, deren Zahlung jedoch noch aussteht. Deshalb fällt der operative Cashflow trotz hoher Erträge mit +13.500 Euro vergleichsweise moderat aus.
- Der Cashflow aus Investitionstätigkeit weist im März eine einmalige Auszahlung von 35.000 Euro auf – für die Anschaffung neuer höhenverstellbarer Schreibtische und Austausch von Hardware.
- Der Cashflow aus Finanzierungstätigkeit ist mit -106.000 Euro deutlich negativ, was auf regelmäßige Inhaberentnahmen und Tilgungen laufender Kredite zurückzuführen ist.

*Im August schlägt offene Schlussrechnung negativ zu Buche*

Die liquiden Mittel entwickelten sich entsprechend: Nach einem Stand von 9.300 Euro Anfang Januar schwankte der Kassen- bzw. Bankbestand erheblich und lag Ende August 2025 bei rund -3.200 Euro. Diese negative Liquiditätsposition resultiert vor allem aus dem noch offenen Zahlungseingang der August-Schlussrechnung.

### Interpretation und Handlungsempfehlungen

Der Fall zeigt deutlich, wie sich zeitliche Verschiebungen zwischen Rechnungsstellung und Zahlungseingang unmittelbar auf die Liquidität auswirken. Während die BWA im August ein gutes Ergebnis ausweist, signalisiert die Kapitalflussrechnung eine angespannte Kassenlage.

Für die Praxis gilt daher:

- **Ertrag ist nicht gleich Liquidität:** Eine hohe Ergebniszahl darf nicht darüber hinwegtäuschen, dass ggf. noch kein Geld geflossen ist.
- **Forderungsmanagement aktiv gestalten:** Offene Rechnungen regelmäßig überwachen, Zahlungseingänge nachfassen und klare Zahlungsziele vereinbaren.
- **Liquidität vorausschauend planen:** Projektbezogene Schwankungen durch monatliche Liquiditätsplanung und Rücklagen abfedern.
- **Entnahmen steuern:** Größere private Entnahmen erst bei gesicherter Liquidität tätigen, nicht allein auf Basis des BWA-Ergebnisses.
- **Kommunikation mit Banken:** Frühzeitig informieren, wenn temporäre Engpässe drohen – ein gut dokumentierter Cashflow stärkt die Verhandlungsposition.

*Fünf goldene Regeln zur Vermeidung von Liquiditätsengpässen*

**ZWISCHENFAZIT** – Die Liquiditätsanalyse ist das entscheidende Bindeglied zwischen Ertrag und Zahlungsfähigkeit eines Unternehmens. Sie zeigt, ob ein positives Betriebsergebnis tatsächlich im Konto ankommt. Für Architektur- und Ingenieurbüros, deren Honorare oft zeitversetzt zufließen, ist die Kapitalflussrechnung daher ein unverzichtbares Instrument zur Früherkennung finanzieller Engpässe und Grundlage einer stabilen Bürosteuern.

*Insbesondere zeitversetzte Honorarzahllungen können zu Problemen führen*

**PRAXISTIPP** – Gehen Sie auf Ihren Steuerberater zu und bitten Sie ihn, dass er Ihnen neben der üblichen BWA, in der das laufende Ergebnis ersichtlich ist, auch die Kapitalflussrechnung zur Verfügung stellt, die aus den im Unternehmen erfassten Daten jederzeit abrufbar ist.

### Standortbestimmung: Der Branchenvergleich

Neben der Analyse der eigenen Zahlen bietet der Branchenvergleich eine wertvolle Möglichkeit, die wirtschaftliche Position des eigenen Büros im Wettbewerbsumfeld zu bewerten. Der Vergleich mit ähnlichen Büros zeigt, wo das Unternehmen im Branchendurchschnitt steht, und hilft, Stärken, Schwächen und Entwicklungspotenziale gezielt zu erkennen.

*Die BWA ist auch ein wertvolles Tool für einen Branchenvergleich*

Ein solcher Vergleich kann auf Monats-, Quartals- oder Jahresbasis erfolgen. Besonders aussagekräftig wird er, wenn er regelmäßig durchgeführt wird – etwa einmal pro Jahr – und dabei mehrere Perioden berücksichtigt.

*Für den Branchenvergleich können DATEV-Daten herangezogen werden*

### Branchenvergleich mit DATEV-Daten

Für Buchhaltungen, die über DATEV geführt werden, steht ein besonders praxisnahes Instrument zur Verfügung: der DATEV-Branchenvergleich. Dieser basiert auf anonymisierten Daten aller Unternehmen, deren Buchhaltungen im DATEV-Rechenzentrum gespeichert sind. Auf Grundlage der Branchenkenntung werden Vergleichswerte nach Branche, Umsatzklasse und Rechtsform gefiltert und übersichtlich dargestellt.

*Vergleichsdaten sind nach Branche, Umsatzklasse, Rechtsform und Zeitraum zu filtern*

Damit die Ergebnisse belastbar sind, ist eine korrekte Pflege der Buchhaltungs-Stammdaten entscheidend – insbesondere die Angaben zur Branche, Umsatzklasse und Rechtsform. Nur so wird sichergestellt, dass die Vergleichswerte tatsächlich auf Unternehmen mit ähnlicher Struktur und Größe basieren.

*Insbesondere die Rechtsform hat einen hohen Einfluss auf die Werte*

Insbesondere die oben erläuterten strukturellen Unterschiede in der Rechtsform (Einzel-/Personenunternehmen vs. Kapitalgesellschaften) führen im Branchenvergleich häufig zu deutlichen Abweichungen. Deshalb ist es wichtig, beim Lesen der Werte immer zu prüfen, welche Unternehmensformen in den Vergleich einbezogen wurden.

### Beispiel Meitner & Partner - Vergleichsdaten für Branchenvergleich

Angewendeter Filter:

- Branche: 71.11.1 Architekturbüros für Hochbau
- Gesellschaftsform: Einzelunternehmen und Personengesellschaften
- Zeitraum: Januar bis August 2025

In den Branchenwert sind 3.124 Betriebe eingeflossen - basierend auf Branchenauswertungen von DATEV.

### Architekturbüro Meitner & Partner Partner mbB – Branchenvergleich

	Eigener Betrieb (in TEuro)	Eigener Betrieb (in Prozent der Gesamtleistung)	Branche (in Prozent der Gesamtleistung)	Abweichung (in Prozent)
Gesamtleistung	600,63 TEuro	100,00	100,00*	0,00
Materialaufwand/ Fremdleistungen	72,84 TEuro	12,13	5,98	6,15
Gesamtkosten (ohne Materialaufwand/FL)	318,16 TEuro	52,97	54,55	-1,58
Vorläufiges Ergebnis	211,62 TEuro	35,23	41,02	-5,79
<b>Leistungsquote (LQ) in %</b>				
Gesamtleistung/ Gesamtkosten inkl. Material		154 %	165 %	-11 %

\* Die durchschnittliche absolute Gesamtleistung der Branche liegt bei 277,27 TEuro.

## Beispiel Meitner & Partner - Auswertung Branchenvergleich

Der Branchenvergleich bestätigt die solide wirtschaftliche Entwicklung des Büros und zeigt aber auch Optimierungspotenzial. Das Büro erzielt mit 600 TEuro Gesamtleistung deutlich mehr als der Branchendurchschnitt mit der Gesellschaftsform Einzel- und Personengesellschaften von 277 TEuro. Prozentuale Abweichungen, wie der höhere Material- und Fremdleistungsanteil von 12 Prozent (Branchendurchschnitt 6 Prozent), spiegeln somit auch das größere Leistungsvolumen wider. Die übrigen Kosten liegen mit 53 Prozent leicht unter dem Branchenschnitt, sodass das vorläufige Ergebnis von 211 TEuro für zwei Inhaber in den ersten acht Monaten absolut betrachtet solide ist, obwohl der prozentuale Wert von 35 Prozent den Branchenwert von 41 Prozent leicht unterschreitet. Die Leistungsquote von 154 Prozent bestätigt die wirtschaftliche Effizienz des Büros. Insgesamt arbeitet Meitner & Partner wirtschaftlich stabil, wobei Optimierungspotenziale insbesondere im Bereich Fremdleistungen bestehen oder zumindest geprüft werden sollten.

*Das Beispielbüro agiert im Branchenvergleich wirtschaftlich stabil und effizient*

**PRAXISTIPP** – Zu beachten ist, dass der Branchenvergleich innerhalb der Gesellschaftsformen Einzel- und Personalgesellschaften zahlreiche Kleinstunternehmen ohne Mitarbeiter umfasst. Dies sollte bei der Interpretation der Ergebnisse und der Einordnung der Vergleichsgrößen entsprechend berücksichtigt werden.

## 4. Unternehmensplanung

Wie in den vorangegangenen Abschnitten dargestellt, bietet die Betriebswirtschaftliche Auswertung (BWA) eines der wichtigsten Steuerungsinstrumente für Unternehmerinnen und Unternehmer und Inhaber von Planungsbüros. Sie liefert mit ihren unterschiedlichen Auswertungsmöglichkeiten monatlich einen kompakten Überblick über die wirtschaftliche Lage des Unternehmens und aus der Entwicklung im Zeitvergleich lassen sich wichtige Rückschlüsse ziehen. Der größte Nutzen entsteht, wenn man aus diesen Zahlen eine vorausschauende Unternehmensplanung entwickelt, um die Zukunft des Unternehmens gezielt zu gestalten.

*Die BWA ermöglicht nicht nur wichtige Analysen, sondern auch ...*

### Von der BWA zur Unternehmensplanung

Die Daten aus der BWA dienen als Grundlage für die Planwerte. Durch den Vergleich von Ist- und Soll-Zahlen entsteht ein Controlling-Kreislauf, der es ermöglicht, Abweichungen zu erkennen und gegenzusteuern. Dabei gilt:

*... eine vorausschauende Planung durch einen Controlling-Kreislauf*

- **Vergangenheit (BWA):** liefert die Basisdaten.
- **Zukunft (Unternehmensplanung):** zeigt den angestrebten Kurs.
- **Controlling:** verbindet beides (Vergangenheit und Zukunft) durch laufende Analyse und gezielte Maßnahmen.

Wenn die BWA beispielsweise zeigt, dass die Personalkostenquote im letzten Jahr stark gestiegen ist, kann die Planung gezielt Maßnahmen zur Produktivitätssteigerung oder zur Kostenkontrolle vorsehen.

*Aufbauend auf den Daten der Vergangenheit erfolgt die Zukunftsplanung*

Aufbauend auf den BWA-Daten aus der Vergangenheit erfolgt der Übergang zur Unternehmensplanung. Dabei geht es um die systematische Ableitung von Zielen, Maßnahmen und Budgets.

*Ziele sollten konkret in einem ...*

### Zukunftsplanung - Qualitative und quantitative Ziele

Die Grundlage für die Zukunftsplanung bilden die festgelegten Ziele für das Büro. Sie bieten Orientierung und die Basis für die Strategie- und Maßnahmenplanung. Der strukturierte Umgang mit der Planung ermöglicht u. a. Ressourcen effizient einzusetzen, Ergebnisse messbar zu machen und die Bürostrategie umzusetzen. Sehr zu empfehlen ist die schriftliche Ausarbeitung und Einordnung in eine kurz-, mittel- und langfristige Perspektive.

### Beispiel Architekturbüro Meitner & Partner – Ziele

Beispiele für strategische und operative Ziele sind z. B.:

- Optimierung der internen Organisation, um Entscheidungswege zu verkürzen
- Digitalisierung der Kernprozesse zur Erhöhung der Effizienz und Transparenz
- Akquise von 800 TEuro zu erwirtschaftendem Honorar im Jahr 2026
- Steigerung der fakturierbaren Stundenquote auf 75 Prozent
- Reduktion der Fremdleistungen um 20 Prozent durch Inhouse-Kompetenzen
- Verbesserung der Liquidität durch konsequentes Forderungsmanagement

Innerhalb der Maßnahmenplanung werden auf Grundlage und im Zusammenspiel mit der quantitativen Zukunftsplanung Aufgaben festgelegt, was, wie, wer, wann und mit welchen Mitteln realisieren soll.

*... Büro-Entwicklungshandbuch formuliert werden*

**PRAXISTIPP** – Erarbeiten Sie Ihre Büroziele schriftlich innerhalb des vorhandenen oder anzulegenden Büro-Entwicklungshandbuchs. Bestandteil dessen sollte auch ein Maßnahmen- oder Aktionsplan sein, welcher alle Aktivitäten innerhalb eines Zeitstrahls strukturiert darstellt.

*Die Zukunftsplanung umfasst mehrere aufeinander abgestimmte Teilpläne*

### Zukunftsplanung – Aufbau der Unternehmensplanung/Finanzplanung

Eine auf der BWA aufbauende Unternehmensplanung verfolgt das Ziel, die künftige wirtschaftliche Entwicklung realistisch zu prognostizieren und aktiv zu gestalten. Es gilt die Ableitung eines Plan-Gewinns, einer Liquiditätsplanung und ggf. einer Bilanzplanung, um die Auswirkungen auf Kapitalbedarf und Finanzierung zu bewerten. Sie gliedert sich in mehrere Teilpläne, die idealerweise integriert betrachtet werden:

### Erfolgsplanung (GuV-Planung)

Aufbauend auf die Werte aus den BWAs der Vergangenheit werden Umsätze, Kosten und das Betriebsergebnis für die Zukunft geplant. Die GuV-Planung baut direkt auf den in der BWA enthaltenen Kosten- und Erlösstrukturen auf. Sie beantwortet Fragen wie:



- Wie entwickelt sich die Projekt-Pipeline (geplante Aufträge)?
- Welche Kostenänderungen (z. B. Personal, Energie) sind zu erwarten?
- Welche Gewinnziele sollen erreicht werden?

### Architekturbüro Meitner & Partner Partner mbB – Erfolgsplan

	ANALYSE			PLANUNG			
	2024 Euro		2025 Euro		2026 Euro		2027 Euro
Umsatzerlöse	757.956		532.119		173.900		28.500
Akquise/Anbahnung	0		256.000		298.000		189.000
Prognose	0				410.000		670.000
Pausierte Projekte							
Bestandsveränderung (+/-)	64.680		68.508				
<b>Gesamtleistung</b>	<b>822.636</b>		<b>865.627</b>		<b>881.900</b>		<b>887.500</b>
./. Fremdleistung	113.465	1 %	114.599	- 8 %	105.432	- 8 %	96.997
<b>Rohertrag</b>	<b>709.171</b>		<b>751.028</b>		<b>776.468</b>		<b>790.503</b>
Personalkosten	366.271	3 %	377.259	3 %	388.577	3 %	400.234
GF-Vergütung (mit/ohne Tantieme)	240.000	3 %	247.200	3 %	254.616	3 %	262.254
<b>Personalkosten</b>	<b>606.271</b>		<b>624.459</b>		<b>643.193</b>		<b>662.489</b>
Raumkosten	12.881	5 %	13.525	1 %	13.660	1 %	13.796
Versicherungen, Beiträge	20.588	2 %	20.969	1 %	21.179	1 %	21.391
Fahrzeugkosten	11.265	1 %	11.377	9 %	12.401	1 %	12.525
Werbe-/Reisekosten/Vertriebsaufwendung	3.772	3 %	3.885	5 %	4.080	2 %	4.161
Software/Lizenzen/Reparaturen/Instandhaltung	13.435	2 %	13.704	8 %	14.800	2 %	15.096
Rechts- und Beratungskosten inkl. JA	7.338	4 %	7.631	2 %	7.784	2 %	7.940
Übrige Verwaltungskosten	17.027	2 %	17.367	2 %	17.715	2 %	18.069
./. Sachbezüge	- 8.014	1 %	- 8.095	1 %	- 8.175	1 %	- 8.257
./. Sonst. Erträge + Sonst. Aufwendungen	- 2.233	1 %	- 2.255	1 %	- 2.278	1 %	- 2.301
<b>Sachkosten</b>	<b>76.027</b>		<b>78.109</b>		<b>81.165</b>		<b>84.721</b>
<b>Gesamtkosten</b>	<b>682.298</b>		<b>702.568</b>		<b>724.357</b>		<b>747.209</b>
<b>EBITDA</b>	<b>26.873</b>		<b>48.460</b>		<b>52.111</b>		<b>43.294</b>
./. Lfd. Afa	9.857	1 %	9.955	1 %	10.055	1 %	10.156
<b>EBIT</b>	<b>17.016</b>		<b>38.504</b>		<b>42.056</b>		<b>33.138</b>
<b>Gewinn</b>	<b>257.016</b>		<b>285.704</b>		<b>296.672</b>		<b>295.392</b>
Zinserträge ./.. Zinsaufwand	- 211	1 %	- 213	1 %	- 215	1 %	- 217
<b>Finanzergebnis</b>	<b>- 211</b>		<b>- 213</b>		<b>- 215</b>		<b>- 217</b>
<b>EBT</b>	<b>16.805</b>		<b>38.292</b>		<b>41.841</b>		<b>32.921</b>

*Erfolgsplanung: Personal- und Kapazitätenplanung ...*

Im Zusammenhang mit der Erfolgsplanung steht eine Personal- und Kapazitätsplanung, innerhalb der Fragen beantwortet werden wie:

- Wie viele Fachkräfte werden für die aktuelle Projektlast benötigt?
- Wie hoch ist die geplante Auslastung?
- Reicht die aktuelle Teamgröße für anstehende Ausschreibungen?

*... sowie der Investitionsplanung*

Die Erfolgsplanung steht ebenfalls im Zusammenhang mit der Investitionsplanung, innerhalb der prognostiziert wird, welche Anschaffungen (z. B. Software, Hardware, Fuhrpark, Büroausstattung) innerhalb der Zukunftsplanung erforderlich werden und den Erfolgsplan beeinflussen.

Ein aus der BWA abgeleiteter Erfolgsplan stellt sich für das Architekturbüro Meitner & Partner wie in der Tabelle auf Seite 19 dar.

Innerhalb des Erfolgsplanes wurden einige Posten teilweise separat abgebildet bzw. zusammengefasst. Dies erleichtert den Umgang mit dem Instrument und die Prognosen. Zu empfehlen ist eine monatliche Planung für das jeweilige Folgejahr, eine Quartals- oder Jahresplanung für die darauffolgenden Zeiträume.

*In der Erfolgsplanung lassen sich verschiedene Szenarien durchspielen*

Auch wegen der Konjunkturabhängigkeit von Planungsbüros ist es ratsam, innerhalb der Erfolgsplanung immer wieder auch mehrere Szenarien zu simulieren. So können Notfallmaßnahmen und Reserven rechtzeitig eingeplant werden:

- **Best Case:** stabile Baukonjunktur, hoher Auftragseingang
- **Real Case:** moderate Auftragslage, stabile Kosten
- **Worst Case:** Projektstornos, Kostensteigerungen, Honorardruck, Insolvenz eines Auftraggebers

*Erstellen Sie einen Liquiditätsplan*

### Finanz- und Liquiditätsplanung

Wenn Honorare häufig verzögert eingehen, muss der Zahlungsfluss genauer geplant werden und die GuV-Planung um Ein- und Auszahlungen ergänzt werden. Ziel dabei ist sicherzustellen, dass das Unternehmen jederzeit zahlungsfähig bleibt.

Aus der BWA, insbesondere der Kapitalflussrechnung ist ersichtlich, wie hoch die Forderungen und Verbindlichkeiten sowie die Ein- und Auszahlungen regelmäßig sind. Diese Erkenntnisse fließen in den Liquiditätsplan ein um Engpässe zu vermeiden. Ein geplanter Gewinn nützt z. B. wenig, wenn hohe Forderungen offenstehen und Liquidität fehlt.

### Bilanzplanung

Innerhalb der Bilanzplanung werden Vermögens- und Kapitalstrukturen abgebildet. Die Bilanzplanung zeigt, wie sich Investitionen, Abschreibungen auf die Vermögensentwicklung auswirkt und wie sich Eigenkapital und Fremdkapital entwickeln. Das ist insbesondere für Kreditverhandlungen und Ratingverfahren relevant.

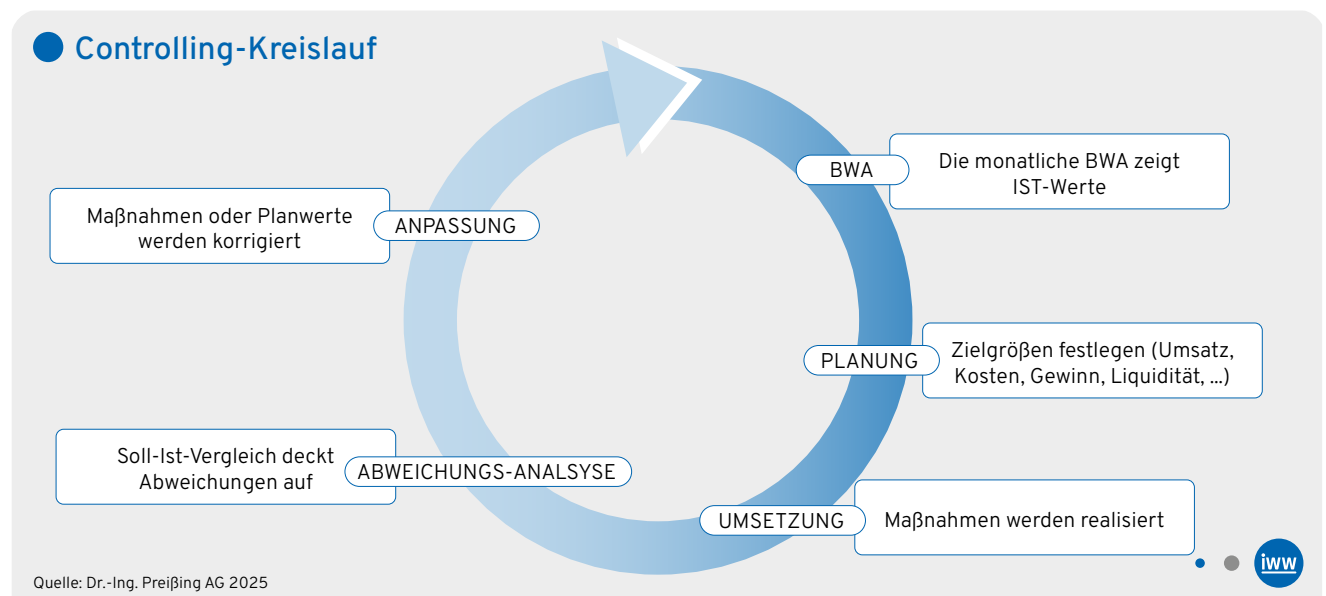
*Bilanzplanung ist wichtig für Kreditverhandlungen und Ratingverfahren*

### Controlling-Kreislauf – Von der BWA zur Steuerung

Sobald die Planung steht, wird sie regelmäßig anhand der jeweiligen, monatlichen BWA überprüft. Dieser Controlling-Kreislauf wird neben der laufenden Projektüberwachung, Leistungsstandskontrolle und Stundensatzkalkulation zum Herzstück einer professionellen Bürosteuerung:

*Die Planung wird monatlich mittels der BWA überprüft*

- **BWA Basis:** Die monatliche BWA zeigt Ist-Werte.
- **Planung:** Zielgrößen (Umsatz, Kosten, Gewinn, Liquidität) werden festgelegt.
- **Umsetzung:** Maßnahmen werden in Projekten und Prozessen realisiert.
- **Abweichungsanalyse:** Soll-Ist-Vergleich deckt Abweichungen auf.
- **Anpassung:** Maßnahmen und Planwerte werden korrigiert.



### Beispiel BWA-Auswertung im Architekturbüro Meitner & Partner

Die BWA zeigt, dass die Personalkostenquote bei 78 Prozent der Gesamtkosten anstatt der geplanten 70 Prozent liegt. Die Ursache dafür sind die geringeren fakturierbaren Stunden. Aus dieser Analyse lassen sich in der Folge Maßnahmen ableiten. Mögliche Maßnahmen wären z. B.

- eine stärkere Projektsteuerung und
- Die Schulung der Projektleiter in Kostenbewusstsein.

**PRAXISTIPP** – Nutzen die Möglichkeit des Soll-Ist-Vergleichs in Ihrem Rechnungswesenprogramm. Werden die monatlichen Plandaten dem Steuerberater in einer CSV-Datei mit einer bestimmten Datenstruktur übergeben, kann er diese Daten in das DATEV-Rechnungswesen-System übernommen und monatlich ein entsprechender Soll-Ist-Vergleich ausgewertet werden.

*Soll-Ist-Vergleiche können in Ihrem Rechnungswesenprogramm erstellt werden*

*Zukunftsplanung verschafft  
Ihrem Büro sechs  
entscheidende  
wirtschaftliche Vorteile*

### Das sind Ihre Vorteile für die Zukunftsplanung

Eine auf der BWA aufbauende Zukunftsplanung bietet zahlreiche Vorteile, speziell für Planungsbüros. Sie ist das wichtigste Werkzeug für die wirtschaftliche Steuerung von Architektur- und Ingenieurbüros. Sie zeigt nicht nur, was war, sondern liefert die Basis, um zu planen, was kommt. Die entsprechende Zukunftsplanung bietet Vorteile wie u. a.:

- **Transparenz:** Klare Übersicht über Erträge, Kosten und Projektprofitabilität
- **Liquiditätssicherheit:** Früherkennung von Engpässen und Vermeidung von Liquiditätskrisen durch rechtzeitige Maßnahmen
- **Personalsteuerung:** Optimierung von Auslastung und Kapazität
- **Strategische Entwicklung:** Grundlage für Investitionsentscheidungen (z. B. BIM, Digitalisierung)
- **Vertrauen bei Banken und Auftraggebern:** Nachvollziehbare, datenbasierte Zahlen schaffen Sicherheit
- **Langfristige Stabilität:** Aufbau von Rücklagen und Gewinnkontinuität

Wer seine BWA konsequent analysiert, Kennzahlen interpretiert und in eine integrierte Unternehmensplanung überführt, gewinnt Sicherheit, Transparenz und Handlungsspielraum – die entscheidenden Faktoren für nachhaltigen Erfolg in einer anspruchsvollen Branche.

### Beispiel: Meitner & Partner nutzen die BWA als Steuerungsinstrument

Das Architekturbüro nutzt seine BWA zur Planung wie folgt:

- Die Analyse zeigt, dass die Fremdleistungen in den letzten zwölf Monaten um 20 Prozent gestiegen sind, während der Honorarumsatz stagnierte.
- Auf Basis der BWA wird eine Jahresplanung erstellt, die den Ausbau eigener Planungsressourcen vorsieht.
- Nach sechs Monaten zeigt die BWA einen höheren Rohertrag und eine verbesserte Liquidität.
- Das Büro nutzt diese Kennzahlen, um neue Investitionen in BIM-Software zu finanzieren.

Durch dieses Vorgehen wird aus der monatlichen BWA ein strategisches Steuerungsinstrument für das Büro.

*Mit der BWA verwandeln  
Sie Zahlen in gezieltes  
Handeln und steigern Ihre  
wirtschaftliche Produktivität*

**FAZIT** – Architektur und Ingenieurwesen sind kreative und technische Disziplinen – doch unternehmerischer Erfolg wird gesteigert, wenn die betriebswirtschaftlichen Grundlagen geschaffen sind und richtig genutzt werden. Als Navigationsinstrument verstanden ermöglicht der gezielte Einsatz der BWA in Verbindung mit einer Unternehmensplanung eine vorausschauende Unternehmensführung. Die BWA ist dabei kein Selbstzweck, sondern der Kompass für die Zukunftsfähigkeit des Büros. Sie verwandelt Zahlen in Erkenntnisse – und Erkenntnisse in gezieltes Handeln.

## AUTOREN

**Andreas Preißing**

Dipl.-Betriebswirt (FH), MBA; Vorstand der Dr.-Ing. Preißing AG; seit 2004 als Berater von Architektur- und Ingenieurbüros tätig, speziell in den Themenfeldern Büroentwicklung, Unternehmensbewertung und Nachfolgeregelung. Agiert bundesweit als Referent in Seminaren und Vorträgen für zahlreiche Kammern, Verbände und Hochschulen – [www.preissing.de](http://www.preissing.de)

**Katrin Meinike**

M.Sc., Steuerberaterin und Wirtschaftsprüferin der Kanzlei HWS Reinert GmbH & Co. KG mit Schwerpunkt auf der steuerlichen und betriebswirtschaftlichen Beratung und Begleitung von mittelständischen Unternehmen, insbesondere auch Architektur- und Ingenieurbüros. Sie verfügt u. a. über langjährige Expertise in der Unternehmensbewertung und betriebswirtschaftlichen Planung. Die Kanzlei arbeitet seit vielen Jahren erfolgreich mit der Preißing AG in der Begleitung von Planungsbüros in der Unternehmensnachfolge zusammen – [www.hws.de](http://www.hws.de)

## QUELLE

- Die Vergleichsdaten stammen von DATEV LEXinform. Die Darstellung der BWA-Auswertungen erfolgt mit freundlicher Genehmigung der DATEV eG





# Leserservice

**Redaktion** – Sie haben Fragen oder Anregungen zur Berichterstattung? Schreiben Sie an  
IWW Institut, Redaktion „PBP“, Max-Planck-Str. 7/9, 97082 Würzburg,  
Fax: 0931 148-2060, E-Mail: [pbp@iww.de](mailto:pbp@iww.de), Redaktions-Hotline: 0931 148-6160  
Als Fachverlag ist uns individuelle Rechtsberatung nicht gestattet.

**Abonnentenbetreuung** – Fragen zum Abonnement beantwortet Ihnen der  
IWW Institut Kundenservice, Max-Planck-Str. 7/9, 97082 Würzburg  
Telefon: 0931 4170-472, Fax: 0931 4170-463, E-Mail: [kontakt@iww.de](mailto:kontakt@iww.de)  
Bankverbindung: DataM-Services GmbH, Postbank Nürnberg  
IBAN: DE80 7601 0085 0007 1398 57, BIC: PBNKDEFFXXX



**Ihr Plus im Netz** – Registrieren Sie sich auf [iww.de/registrierung](http://iww.de/registrierung),  
schalten Sie Ihr Abonnement frei und vergrößern Sie Ihren Wissensvorsprung mit

- Downloads (Musterverträge, Musterschreiben, Checklisten u. v. m.)
- Beiträgen aus dem Archiv (alle Beiträge seit 2001)
- Rechtsquellen (Urteile, Gesetze, Verwaltungsanweisungen u. v. m.)

Lesen Sie „PBP“ in der **myIWW-App** für Smartphone / Tablet-PC. Für die Suche im Appstore (iOS) und  
bei Google play (Android) „myIWW“ eingeben. Und folgen Sie „PBP“ auf [facebook.com/pbp.iww](https://facebook.com/pbp.iww) und LinkedIn



**Newsletter** – Abonnieren Sie die kostenlosen IWW-Newsletter für Unternehmer und Selbstständige  
auf [iww.de/newsletter](http://iww.de/newsletter):

- PBP-Newsletter
- BGH-Leitsatz-Entscheidungen



**Seminare & Kongresse** – Nutzen Sie das IWW-Fortbildungsangebot unter: [iww.de/pbp/veranstaltungen](http://iww.de/pbp/veranstaltungen)

## IMPRESSUM

### PLANUNGSBÜRO PROFESSIONELL (ISSN 2195-6758)

**Herausgeber und Verlag** – IWW Institut für Wissen in der Wirtschaft GmbH, Max-Planck-Str. 7/9, 97082 Würzburg,  
Geschäftsführer: Bernhard Münster, Dennis Hirthammer, Telefon: 0931 418-6160, Fax: 0931 418-2060,  
E-Mail: [iww-wuerzburg@iww.de](mailto:iww-wuerzburg@iww.de), Internet: [iww.de](http://iww.de)

**Beteiligungsverhältnisse** – Gesellschafterin: Vogel Communications Group GmbH & Co. KG

**Redaktion** – RA Eva Köstler (Chefredakteurin), Dipl.-Volksw. Günter Göbel (Chefredakteur, verantwortlich);  
Dipl.-Ing. march Prof. Ulrike Wietzorrek, Architektin

**Ständige Autoren** – Dipl.-Ing. und Architekt Klaus D. Siemon, Göttingen; Rechtsanwältin Alexandra Gleich, Mannheim;  
Dipl.-Ing. Elisabeth Heinemann, Augsburg; Prof. Dipl.-Ing., Dipl.-Wirtsch.-Ing. Prof. Martin Vielhauer, München

**Bezugsbedingungen** – Der Informationsdienst erscheint monatlich. Er kostet pro Monat 21,20 EUR einschließlich Versand und Umsatzsteuer.  
Das Abonnement ist jederzeit zum Monatsende kündbar.

**Hinweise** – Alle Rechte am Inhalt liegen beim IWW Institut. Nachdruck und jede Form der Wiedergabe auch in anderen Medien sind selbst  
auszugsweise nur nach schriftlicher Zustimmung des IWW Instituts erlaubt. Der Inhalt des Informationsdienstes ist nach bestem Wissen und  
Kenntnisstand erstellt worden. Die Komplexität des Themas und der ständige Wandel der Rechtsmaterie machen es notwendig, Haftung und  
Gewähr auszuschließen. Aus Gründen der besseren Lesbarkeit verzichten wir auf die gleichzeitige Verwendung der Sprachformen männlich,  
weiblich und divers (m/w/d). Dies beinhaltet keine Wertung.

**Bildquellen** – ©Midjourney; Dr. Ing. Preißing AG 2025

**Druck** – H. Rademann GmbH Print + Business Partner, 59348 Lüdinghausen

**Zentrale Anlaufstelle für Fragen zur Produktsicherheit** – Bernhard Münster,  
Telefon: 02596 922-13, E-Mail: [produktsicherheit@iww.de](mailto:produktsicherheit@iww.de)



IWW-PlanerWerkstatt

# Neues Arbeiten – agil.digital.gemeinsam

17.03. – 19.03.2026 in Köln


**Neu!**

**KI im Prozessmanagement –  
Praxisübung Custom GPTS  
in der Planung selbst erstellen!**

**Planung, Steuerung und Objektüberwachung immer besser machen, wettbewerbsfähig bleiben und gutes Geld verdienen**

Dazu müssen Sie die Menschen stärken, Ihre Prozesse und Organisation zeitgemäß entwickeln.

In drei Tagen lernen Sie dafür bewährte Methoden, Tools und Denkweisen kennen und gewinnbringend anzuwenden. Sie verbinden „Agil“ und „Lean“ mit „Klassisch“ zum **Hybriden Prozessmanagement**.

Sie trainieren an **eigenen** Projekten und nehmen einen „Werkzeugkoffer“ an Methoden und Tools mit in Ihr Büro.

Unser seit Jahren bewährtes **Werkstatt-Konzept** folgt dem Dreisatz: agil. digital. gemeinsam.

**Termin** 17.03. – 19.03.2026

**Zeiten** Beginn 09:00 Uhr,  
Ende ca. 17:00 Uhr

**Ort** DESIGN POST  
Deutz-Mülheimer-Str. 22A  
50679 Köln

**Teilnahmegebühr** 2.890,00 € zzgl. USt.

**Teilnehmerkreis**

Prozessentwickler, Prozesskoordinatoren,  
Team- und Projektleiter und BIM-Manager  
in Architektur- und Ingenieurbüros



Zur Anmeldung


[iww.de/s14884](https://iww.de/s14884)