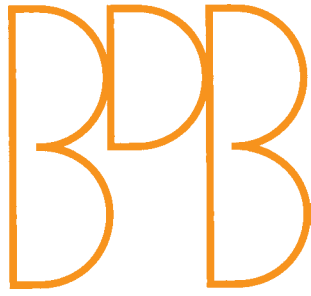


1/2015

Landesverband
Bayern



Nachrichten München



- BDB Bayern: BAU 2015 und Neujahrsempfang
- Bayerische Architektenkammer und Ingenieurekammer-Bau stellen sich vor

Welchen Einfluss hat das Qualitätsmanagement auf den Wert meines Planungsbüros?

Dr.-Ing. Hans-Günter Lehmann, Eckhold Consultants GmbH



Der Wert eines Planungsbüros wird von mehreren Faktoren beeinflusst. Zur Ermittlung dieses Wertes wird allgemein das Ertragswertverfahren herangezogen.

„Der Ertragswert einer Unternehmung ist der Zukunftserfolg. Begrifflich gilt als Zukunftserfolg die Summe sämtlicher an den Investor fließenden Netto-Ausschüttungen aus dem Unternehmen zu

künftiger Perioden, abgezinst auf den Bewertungsstichtag.“¹

Die Planung künftiger Erfolge besteht aus der Hochrechnung der Ergebnisse des laufenden Geschäftsjahres sowie einer Prognose für weitere Jahre. Eine realistische **Unternehmensplanung** zu erstellen, gehört zum betriebswirtschaftlichen Grundlagenwissen eines jeden Unternehmers, so auch für Inhaber eines Planungsbüros.

Der **Kapitalisierungszinsfuß** hat zwei Funktionen:

- die erwarteten Erträge auf den Bewertungsstichtag zu diskontieren,
- die Investition durch Erwerb des Unternehmens mit anderen Investitionen vergleichbar zu machen. Der Investor fragt, ob eine alternative Investition mit einem höheren oder niedrigeren Nutzen verbunden ist.

Der Zinssatz ist – neben dem Zukunftserfolg – der wichtigste Faktor der Unternehmensbewertung.

Dem unterschiedlichen Risiko bei den Erträgen aus einer Kapitalanlage in einem Unternehmen und den risikoarmen Erträgen aus Anleihen der öffentlichen Hand ist durch einen Zuschlag wegen des Unternehmerwagnisses Rechnung zu tragen. Da sich eine nachvollziehbare Aufteilung des Risikos in spezielle und allgemeine Risiken als äußerst schwierig erweist, wird für freiberufliche Büros in Anlehnung an die IDW-Richtlinien das Unternehmerrisiko ausschließlich im Kapitalisierungszinssatz berücksichtigt.

Auf den Basis-Zinssatz einer risikoarmen Kapitalanlage werden deshalb Risikozuschläge aufgeschlagen.

Als hauptsächliche bewertbare **Risiken in Planungsbüros** sind folgende Punkte zu nennen:

1. Die **Immobilität des Kapitals** verhindert allgemein, dass das in Gesellschaftsanteile investierte Kapital schnell ver-

äußert werden kann. Die bei Investitionen im Kapitalmarkt gültige Annahme der schnellen Veräußerbarkeit und Diversifikation des Vermögens entfällt somit. Diese **Immobilität des Kapitals** wird in der Regel mit einem Zuschlag von **100 %** bewertet.

2. Die **Inhaberabhängigkeit** ist umso risikoreicher einzuschätzen, je weniger Gesellschafter vorhanden sind, je kürzer der Übergabeprozess beabsichtigt ist, je stärker die Akquisition vom ausscheidenden Gesellschafter getragen wird und je autoritärer der Führungsstil war. Eine große Abhängigkeit vom Inhaber beeinträchtigt auch die Nachhaltigkeit der prognostizierten Ergebnisse.
3. Das **Risiko der Abhängigkeit von wenigen Auftraggebern** wird ebenfalls mit einem adäquaten Zuschlag bewertet.
4. Das **Mitarbeiterisiko** hinsichtlich Fluktuation oder Problemen bei der Gewinnung neuer Mitarbeiter ist ein weiterer entscheidender Risikopunkt. Der Erfolg von Planungsbüros wird neben den langjährig geschaffenen Referenzen maßgeblich von den aktuell im Unternehmen tätigen Mitarbeitern bestimmt. Die Möglichkeit stärkerer Fluktuationen führt zu einem höheren Risikozuschlag.
5. Das **Risiko einer Büroorganisation** wird auf der Grundlage einer Analyse bewertet, in die eine Befragung an Hand vorbereiteter Fragebögen, Gespräche und eine Besichtigung vor Ort einfließen. **Maßgeblich geht in diese Analyse ein vorhandenes Qualitätsmanagementsystem ein.**

QM-System dient Kunden als Hinweis auf Leistungsqualität

Qualitätsmanagement (QM) umfasst alle organisatorischen Maßnahmen, die der Sicherung der Prozessqualität von internen und externen Leistungen dienen. Es handelt sich also um die klassische Aufbau- und Ablauforganisation eines Unternehmens, die in einem Organisations- oder Qualitätsmanagement-Handbuch dokumentiert wird.

In einigen Branchen wie der Luft- und Raumfahrt, Automobilindustrie, Medizintechnik, Teilen der Gesundheitsversorgung, der medizinischen Rehabilitation oder der Arznei- und Lebensmittelherstellung ist ein Qualitätsmanagementsystem (QMS) vorgeschrieben. In anderen Branchen **dient es den Kunden als Hinweis auf die Sicherung der Leistungsqualität.**

Zertifizierbare Normen mit definierten Mindestanforderungen an ein wirksames Qualitätsmanagementsystem, wie die DIN EN ISO 9001:2000, die durch Audits von unabhängigen Stellen bewertet werden, sichern nicht mehr als das Vorhanden-

¹⁾ Wollny, Paul, Unternehmens- und Praxisübertragungen, Herne-Berlin 1996, Rdn. 1502

sein und die Einhaltung von Mindestanforderungen. Eine Zertifizierung durch externe Audits stellt also nur die Einhaltung der Mindestanforderungen fest.

Qualitätsstandard Planer am Bau

Branchenunabhängige QMS haben den Nachteil, spezifische Anforderungen nur ungenügend berücksichtigen zu können. Daher entstanden spezielle Branchenstandards, wie z. B. in der Pharmaindustrie oder der Automobilindustrie. Die spezifischen Anforderungen der Architekten und Ingenieure berücksichtigt der „Qualitätsstandard Planer am Bau“.

Die Organisation eines Planungsbüros ist die Basis für seine Fähigkeit, Projekte in hoher Qualität, kurzer Zeit und mit einem effizienten Personaleinsatz abzuwickeln. Gleichzeitig ist auch die Fähigkeit, künftige Aufträge generieren zu können, zu betrachten. Je positiver die Aussage über die Organisation des Büros, desto geringer können die Risiken einer Investition in dieses Unternehmen eingeschätzt werden. Bei der Analyse für die Wertermittlung erleichtert ein QMS diese Einschätzung.

Ein vereinfachtes Beispiel aus der Beratungstätigkeit der Eckhold Consultants GmbH:

„Im vorliegenden Fall handelt es sich um ein mittleres, von drei Inhabern geführtes Architekturbüro, dessen Organisationsaufbau auf die Art seiner Projekte ausgerichtet ist. Die Mitarbeiter sind für die Planungsphasen oder die Bauleitung spezialisiert. Den Projekten sind Bearbeiter zugeordnet, die unter der Anleitung der Inhaber arbeiten ...

Insgesamt ist die Büroorganisation als anforderungsgerecht und effektiv zu beschreiben. Das Architekturbüro verfügt über eine dokumentierte Bürophilosophie. Die Internetpräsentation ist gut und informativ gestaltet. Die Internetpräsentation wird als verbesserungsbedürftig erachtet, weshalb eine Erneuerung vorbereitet wird. Die Marktbearbeitung erfolgt ausschließlich regional.

Die Wirtschaftlichkeitsüberwachung wird mit der Controlling-Software ... schrittweise immer wirkungsvoller genutzt. Bisher dienten Kalkulationstabellen der Wirtschaftlichkeitsüberwachung. Die Projektorganisation ist gut ausgeprägt.



Die Projekte werden mit schriftlichen Verträgen vereinbart. Es besteht keine Abhängigkeit von einzelnen Auftraggebern. Die Projektplanung ist gut strukturiert. Die Kontrolle erfolgt durch die Inhaber. Das Architekturbüro verfügt über ein sachliches und prägnantes Handbuch zum Qualitätsmanagement. Das Büro besitzt ein zertifiziertes Qualitätsmanagementsystem.

Mit anderen Fachkollegen wird der regelmäßige Austausch gepflegt. Regelmäßige Kundenkontakte und Akquisitionen werden durchgeführt, um die Auftragslage zu stabilisieren. Die Mitarbeiterführung ist als gut zu bewerten. Die Besichtigung des Büros ergab die Einschätzung einer konstruktiven Arbeitsatmosphäre ... Ein Ordnungs- und Ablagesystem ist vorhanden und wird genutzt. Auch die EDV-Organisation ist anforderungsgerecht.

Das Büro verfügt über ein Organigramm und dokumentierte Arbeitsabläufe.“

Im beschriebenen Beispiel wurde **kein Risikozuschlag für die Organisation** angesetzt.

Gute Organisation steigert Unternehmenswert von Planungsbüros

Eine gute Organisation minimiert nicht nur den Risikozuschlag, sondern stellt auch eine wichtige Voraussetzung zur Kaufentscheidung für einen Übernehmer dar.

Einige Zahlen zu den Risikozuschlägen auf den Basiszins verdeutlichen die Bedeutung des QM:

- Der summarische Risikozuschlag von Büros lag in den Bewertungen des Autors in den letzten Jahren bei 350 bis zu 700 %.
- Für die Büroorganisation lagen die Risikozuschläge zwischen 0 und 150 %.

Aus den Aussagen und Fakten leiten sich folgende Schlussfolgerungen ab:

1. Die Büroorganisation lässt sich mit Willen, etwas Aufwand und geringen Kosten deutlich verbessern. Ein geringerer Risikozuschlag erhöht den Wert des Unternehmens.
2. Auch bei den anderen Risikofaktoren lassen sich Verbesserungen erzielen und somit Wertsteigerungen des eigenen Unternehmens erzielen.
3. Die Analyse der Risikofaktoren und die Minderung des unternehmerischen Risikos sind immer von Vorteil – auch wenn kurzfristig kein Verkauf beabsichtigt ist.

Weitere Informationen:

Dr.-Ing. Hans-Günter Lehmann
Geschäftsführer und Gesellschafter
Eckhold Consultants GmbH
Kehner Weg 144, 47918 Tönisvorst

lehmann@eckhold-consultants.de, www.eckhold-consultants.de

Dr.-Ing. Knut Marhold
QualitätsVerbund Planer am Bau
Brunnenwiesen 9, 73105 Dürnau
km@planer-am-bau.de, www.planer-am-bau.de

Einladung zur kostenlosen regionalen Informationsveranstaltung in Regensburg



**Planer
am
Bau**



Sie denken über ein zertifiziertes QualitätsManagement-System für Ihr Büro nach. Zu aufwändig, zu teuer, nur für große Büros ... – diese Argumente kennen Sie. Stimmt, aber das gilt nur für die ISO 9001.

Das TÜV QualitätsZertifikat Planer am Bau ist ein anerkanntes BranchenZertifikat ausschließlich für Bauplaner. Von Planern für Planer entwickelt. Sowohl für Einzelkämpfer als auch für das 100-Mann-Büro. Anerkannt von privaten sowie öffentlichen Bauherren.

Informieren Sie sich direkt bei einem unserer zertifizierten BDB-Mitglieder:

- Was heißt QualitätsManagement?

- Wie aufwändig ist eine Zertifizierung?
- Was habe ich davon?
- Wie sind die Erfahrungen in der Praxis?

Diese Fragen und mehr beantworten Dr.-Ing. E. Rüdiger Weng vom QualitätsVerbund Planer am Bau und Dipl.-Ing. (FH) Mario Mirbach von Pure Gruppe Architektengesellschaft mbH und Stellv. Landesvorsitzender des BDB-Bayern bei unserem Vor-Ort-Termin:

Regensburg, Mittwoch, 29. April 2015,

16:00 bis 18:00 Uhr,

bei PURE GRUPPE Architektengesellschaft mbH,
Studio im Goliathhaus – Watmarkt 5, 93047 Regensburg

Bitte melden Sie sich **bis spätestens 15. April 2015** bei Dr.-Ing. E. Rüdiger Weng, Telefon 07164.1498350 oder rw@planer-am-bau.de an.

BDB Bayern-Mitglieder erhalten übrigens auf der Basis der Kooperation zwischen dem BDB Bayern und dem QualitätsVerbund Planer am Bau einen deutlichen Nachlass auf die Aufnahmegebühr in den QualitätsVerbund Planer am Bau.

Mirbach