

# Ingenieur-Themen

Herausgegeben von Nothers Schwedler, Steuerberater. Tönisvorst – www.accounttax.com  
Ansässig im Consultants House – Gut Groß-Lind  
Jahrgang 2004 - 1. Halbjahr 2004 – Auflage 2.000 – Erscheinungsdatum 30.06.2004  
Nothers Schwedler, Gut Groß-Lind, Kehner Weg 144, 47918 Tönisvorst  
Telefon: 0 21 56 4 91 91 40 Telefax: 0 21 56 4 91 91 50 Email: info@accounttax.com



## Editorial

**Diese Ausgabe der Ingenieur-Themen gibt Antworten auf betriebswirtschaftliche Fragen. Es mag sein, dass einige Architekten und Ingenieure diese Fragen bisher nicht gestellt haben. Gute Berater haben den Mut, diese Fragen für Sie zu stellen und die richtungsweisen Antworten gleich mit zu liefern. Probleme die entstehen, wenn Sie die Antworten nicht beherzigen, sind hinreichend bekannt. Ob es um die Diskussionen mit der Bank geht, die Mühe, den permanenten Überblick über die wirtschaftliche Entwicklung der Projekte zu gewinnen und zu behalten oder um die Beschaffung von qualifizierten Mitarbeitern. Solche Probleme lenken von der eigentlichen Arbeit ab. Die Dynamik des Marktes straft die ab, die ohne betriebswirtschaftliches know how kleine Probleme missachten und damit große provozieren.**

**Die frühzeitige Sorge um die Erfolgssicherung schützt vor existenziellen Risiken und wahrt die Chancen auf dem Markt.**

**Ihr Stefan Nothers**

## Inhaltsverzeichnis:

Risiko: Steuerfalle bei der Gründung der GmbH	1
Aufgabe des Projektcontrollings .....	2
<b>Gastbeiträge:</b>	
Nutzen Sie die Chance Ihr Rating mit zu gestalten! .....	4
Auswirkungen der Unternehmensnachfolge im Zusammenhang mit Basel II.....	5
Personalauswahl ohne Qual .....	6
Mediation im Bauwesen .....	7
Akquisition und Honorar .....	7

## RISIKO: Steuerfalle bei der Gründung der GmbH

*Autor: Dipl. Kfm. Stefan Nothers, Steuerberater*

Nehmen wir einmal an, einige Architekten oder Ingenieure haben sich zum Zweck der gemeinsamen Berufsausübung zusammengeschlossen.

Nehmen wir weiter an, diese Architekten oder Ingenieure fassen den Entschluss, ihre berufliche Tätigkeit in Zukunft in der Rechtsform der GmbH fortzusetzen.

Und nehmen wir schließlich an, der Vorgang landet im Rahmen des üblichen, steuerlichen Deklarationsverfahrens auf dem Schreibtisch eines kompetenten Mitarbeiters der Finanzverwaltung.

Um Eines vorweg zu nehmen:

Wurde alles richtig gemacht, drohen keine Risiken und jegliche Sorge ist unnötig. Doch dort, wo alles richtig gemacht werden muss, kann es auch anders geschehen und in diesem Falle drohen Risiken, schnappt die Steuerfalle gegebenenfalls nach dem Geldbeutel der Architekten oder Ingenieure.

Vorsicht bei der Übernahme des Geschäftsbetriebes einer Architekten- oder Ingenieur-GbR durch eine GmbH.

Grundsätzlich ist dieser Vorgang bei Beachtung steuerlich gebotener Schritte unproblematisch.

Worum geht es nun genau?

Die GbR soll ihren Geschäftsbetrieb einstellen, da dieser in Zukunft von der GmbH fortgeführt werden soll. Oft ist dieser Schritt das Ergebnis einer durchaus konsequent durchdachten Strategie, wie das unüberschaubare Risiko der Haftung über jede Haftungsbegrenzung hinweg zu bannen ist.

Die GbR stellt also ihre Tätigkeit ein, sie wird stillgelegt und verschwindet vom Markt. Die Kunden der GbR werden zu Kunden der GmbH.

Für diesen Fall der Beendigung der wirtschaftlichen Tätigkeit hat das Steuerrecht einen Wechsel der Gewinnermittlungsart vorgesehen.

Während ihrer aktiven Zeit hat die GbR ihren Gewinn mittels der einfachen Buchhaltung ermittelt.

Die Honorare, die auf das Konto der GbR geflossen sind, wurden als Einnahmen, die Kosten, die vom Konto der GbR bezahlt wurden als Ausgaben erfasst.

Die Differenz zwischen den beiden Posten stellt den Gewinn dar (Besonderheiten, wie z.B. Abschreibungen, wurden hier vernachlässigt).

Das System der einfachen Buchhaltung wird zum Ende der GbR zwingend aufgegeben und durch eine Schlussbilanzierung, die den letzten Abschluss der GbR darstellt, ersetzt.

In der Schlussbilanz sind nun alle unfertigen, noch nicht abgerechneten Projekte, alle Forderungen aus Architekten- oder Ingenieurleistungen, Bankguthaben sowie alle Rückstellungen und Verbindlichkeiten auszuweisen.

Der Kundenstamm, der Praxiswert oder das, was begrifflich damit verbunden ist, darf nicht in die Schlussbilanz aufgenommen werden, da er nicht angeschafft, sondern im Laufe der Zeit entstanden ist.

Ein Problem ist bis hierhin noch nicht entstanden.

Wird nun durch Einzahlung von T€ 25 eine GmbH gegründet, die den Geschäftsbetrieb der GbR fortführt, wird ihr der Kundenstamm ohne Gegenleistung in die Wiege gelegt.

Exakt dieser Vorgang führt nun zu fiskalischen Begehrlichkeiten, die dramatische Ausmaße annehmen können.

Was ist geschehen?

Stillschweigend haben die Gesellschafter der GbR ihren Vermögenswert (Praxiswert) auf eine andere, neu entstandene Person (GmbH) übertragen.

Der kompetente Mitarbeiter der Finanzverwaltung nennt dies eine verdeckte Einlage.

In dem Augenblick wird er diese verdeckte Einlage aufdecken, bewerten, auf die Köpfe der GbR Gesellschafter verteilen und ihnen als Einkünfte zurechnen.

Nehmen wir einmal an:

Die GbR hatte drei fleißige Gesellschafter, die im Durchschnitt einen Jahresumsatz von T€ 450 erwirtschafteten.

Der Mitarbeiter der Finanzverwaltung hat den Beitrag von Herrn Eckhold (s.U.) nicht gelesen, sondern Band I des Wirtschaftsprüferhandbuchs 2000.

Er hat dort gelesen, dass für Freiberuflerpraxen der Umsatzwert einen möglichen Bewertungsmaßstab darstellt.

Also dividiert er T€ 450 durch drei, rechnet jedem Gesellschafter T€ 150 zu und fordert Einkommensteuer von je T€ 67,5 nach.

Die Dramatik dieses Vorgangs besteht vor allem darin, dass den Gesellschaftern eine Zahlung, aus der sie die Steuern entrichten könnten, nicht zugeflossen ist.

Die steuerliche Bemessungsgrundlage wird fingiert!

Es gibt wie (fast) immer eine Lösung!

Über eine sogenannte Sachgründung oder Bargründung mit unmittelbar anschließender Sachkapitalerhöhung wird dem Fiskus hier ein Strich durch den Steuerbescheid gemacht, bzw. wird ihm erst gar nicht die Gelegenheit gegeben, den Gesellschaftern einen Aufgabegewinn zuzurechnen.

Diese Lösung lässt sich unter Beachtung der Anweisungen der Finanzverwaltung und der aktuellen Rechtsprechung zum Thema rechtssicher entwickeln und durchführen.

Gesetzliche Maßgabe für den zielführenden Ablauf ist das Umwandlungssteuergesetz.

Der engen Zusammenarbeit zwischen dem fachkundigen Steuerberater, dem Rechtsanwalt und begleitenden Notar kommt dabei eine besondere Bedeutung zu.

E-Mail: [stefan.nothers@accounttax.com](mailto:stefan.nothers@accounttax.com)  
Homepage: [www.accounttax.com](http://www.accounttax.com)

### Projektcontrolling - Aufgabe der Erfolgskontrolle

*Autor: Dipl.-Betriebsw. Stephen Schwedler, Steuerberater*

Es hat sich mittlerweile herumgesprochen, dass der Begriff des Controlling (deutsch: Steuerung) nicht mit dem deutschen Begriff der Kontrolle zu übersetzen ist. Der Begriff des Controlling geht weiter.

Die Kontrolle der Projektentwicklung und die Bestimmung des jeweils aktuellen Projektstatus ist ein bedeutsamer Schritt.

Die Kanzlei Nothers . Schwedler hat in den vergangenen Jahren mehrfach Instrumente des Projektcontrollings in Planungsbüros eingeführt und die laufenden Arbeiten mit dem System unterstützt.

Maßgabe eines jeden Systems des Projektcontrollings ist die Zielsetzung:

Maximale Transparenz bei adäquatem Aufwand!

Diese Systeme folgen zunächst einer klaren Struktur.

Der erste Schritt ist die Erfassung des beauftragten Honorarvolumens, dann werden die davon erreichten relativen Fertigungsgrade (in Anlehnung an die Leistungsphasen der HOAI) angegeben, die zur nächsten Größe, den absoluten durch Erledigung erreichten Honoraranteilen führt.

Dieser zunächst weitgehend simple Aufbau wird ergänzt durch die Darstellung der bereits vereinnahmten Abschlagszahlungen, die mit der Buchführung abgestimmt werden und darüber informieren, ob die bereits erledigten Auftragsanteile durch Abschlagszahlungen abgedeckt sind.

Weiterhin wird über die erstellten Teilschluss- und Schlussrechnungen berichtet.

Erfahrungsgemäß ist diese tatsächlich simple Struktur bei der Einführung mit einer Vielzahl von Abstimmungs- und Berichtigungsarbeiten verbunden, deren Aufwand jedoch zu dem gewinnbringenden Ziel der Transparenz in den Projekten führt.

Fehlentwicklungen können von der Geschäftsführung frühzeitig erkannt und bewertet werden.

Maßnahmen zur Steuerung (s.o. zu dem Begriff des Controlling) werden möglich und der drohenden, defizitären Entwicklung eines Projektes kann möglicher Weise entgegen gesteuert werden.

Ohne Kontrolle, adäquate und verständliche Berichterstattung eines Projektcontrollings fehlen der Geschäftsführung die Steuerungs- und Handlungsmöglichkeiten.

Ein funktionierendes System des Projektcontrollings leistet mehr.

Im Jahresabschluss der Planungsgesellschaft werden unter den Vermögensposten die unfertigen, noch nicht abgerechneten Leistungen ausgewiesen.

In der Regel ist dieser Posten neben den Forderungen aus Lieferungen und Leistungen der bedeutsamste Posten der Bilanz.

Bedeutsam ist dieser Posten wegen seiner quantitativen aber auch wegen seiner qualitativen Ausprägung.

Durch das bankeninterne Rating von Jahresabschlüssen sowie die Auflagen, die Banken zu erfüllen haben und diese Auflagen an Ihre Kunden weiterreichen, sind die Ansprüche an die Aussagekraft von Jahresabschlüssen und die unterjährige Berichterstattung deutlich gestiegen.

Mehr denn je werden mangelnde Eindeutigkeit der Aussagen oder Zweifel an Bewertungsmethoden von Banken zum Anlass genommen, Konditionen der Finanzierung zur Disposition zu stellen oder sich gänzlich aus der Finanzierung von mittelständischen Unternehmen zurück zu ziehen.

Planungsbüros, die sich diesen veränderten Bedingungen stellen und ihr Projektcontrolling systematisieren, gewinnen nicht nur einen permanenten Überblick über die Erfolgsentwicklung in den Projekten, sie qualifizieren sich auch als Bewerber um Fremdkapital gegenüber zurückhaltenden Fremdkapitalgebern.

Schließlich liefert das Projektcontrolling durch den Abschlag nicht ausweisbarer Gemeinkosten den Wertansatz der unfertigen Leistungen für die Bilanz.

Ist das Projektcontrolling systematisch organisiert, wird es laufend aktualisiert (monatlich) und wurde der Gemeinkostenabschluss zutreffend ermittelt, kommt es zu einem Wert der unfertigen Leistungen, der mit den tatsächlichen Verhältnissen übereinstimmt.

Diese Übereinstimmung gewährleistet die maximale Verlässlichkeit der Aussagekraft gegenüber der Bank.

Das Projektcontrolling als Instrument der Erfolgskontrolle kann durch eine Erfassung der Leistung der involvierten Mitarbeiter weiter an Aussagekraft gewinnen.

Dabei ist die Technik gleichermaßen simpel wie effektiv. Die Zeiten der Mitarbeiter werden projektorientiert erfasst und geben Auskunft über die Summe der Zeiten, die in die Planung eingeflossen sind.

Die Summe der Stunden werden mit Verrechnungspreisen multipliziert und ergeben im Produkt die Investition in das Projekt.

Der Abzug des Produktes aus Stunden und Verrechnungspreisen von den jeweiligen Honoraranteilen ergeben einen Deckungsbeitrag oder ein Defizit.

Diese Informationen aus laufenden Projekten bieten frühzeitig die Chance, Projekte, die aus dem Ruder laufen zu drehen, um am Ende noch ein positives Ergebnis zu erzielen oder das Defizit zu minimieren.

Das Projektcontrolling erfüllt folgende Aufgaben:

1. Permanente Übersicht über die Projekte
2. Überwachung des Projekterfolges
3. Überwachung der Abschlagszahlungen
4. Überwachung der Schlussrechnungslegung
5. Ermittlung des tatsächlichen Ansatzes und unfertiger Leistungen.
6. Pluspunkt für das interne Bankenrating
7. Beleg des Bilanzsatzes unfertiger Leistungen gegenüber der Finanzverwaltung.

## Resümee:

Das Projektcontrolling bietet vor allem aus unternehmerischer Sicht die Chance, Risiken frühzeitig zu erkennen und Maßnahmen zur Risikominimierung zu ergreifen.

Die Geschäftsführung und die Banken haben insoweit eine identische Zielsetzung:

Transparenz im Rechnungswesen.

E-Mail: [stephen.schwedler@accounttax.com](mailto:stephen.schwedler@accounttax.com)  
Homepage: [www.accounttax.com](http://www.accounttax.com)

## Gastbeitrag

### Nutzen Sie die Chance, Ihr Rating mit zu gestalten!

Autor: Jörg T. Eckhold (Certified Management Consultant)

Ganz klar, die Banken haben die jeweilig aktuellen gesetzlichen Grundlagen zu befolgen, jedoch liegt es an Ihnen, daran mitzuwirken.

**Fakt** - Jedem Inhaber eines Architektur- bzw. Planungsbüros ist die Existenz des Kreditwesengesetzes schon allein durch die von der Bank verlangte Vorlage der Bilanzen bzw. der Einnahmen-Überschussrechnungen nach § 4 Absatz 3 EStG bewusst.

Diese Unterlagen waren bislang zusammen mit den betriebswirtschaftlichen Auswertungen (BWA) Grundlage für die Berechnung von Kennziffern.

Anhand dieser Unterlagen wurden über die Vergabe von Krediten und deren Konditionen entschieden.

Durch Basel II müssen zukünftig auch Freiberufler in den drei Kriterien Risiko, Bonität und Sicherheitsklasse benotet und in einem Rating bewertet werden. Das Ergebnis dieses Ratings wird durch sogenannte Rating-Klassen ausgedrückt und zur Kreditvergabe herangezogen.

**Fazit** - Vorbeugen ist besser als heilen, sagt der Volksmund. Doch wie beugt man vor, und wie kann man heilen?

**Die Antwort ist:** Geben Sie Ihrer Bank mehr Informationen, denn sie betrachtet Ihr Büro als Unternehmen! Am Besten Sie tun dies, bevor Ihre Bank aktiv wird.

Wenn Sie ein gelebtes und so funktionierendes Qualitätsmanagement-System haben, macht es keine Schwierigkeiten, der Bank im Handumdrehen alle erforderlichen Informationen mit Stärken und Schwächen Ihres Unternehmens zur Verfügung zu stellen.

Schwieriger wird es, wenn erst eine Bestandsaufnahme und eine Informationssammlung erfolgen müssen, bevor mit der Zusammenstellung der Unterlagen begonnen werden kann. Der Steuerberater kann hier nur bedingt helfen, da er sich kaum mit dem beschäftigt, was die Bank an dieser Stelle interessiert. Bedeutend ist, worin sich die Beurteilungskriterien von Bank zu Bank unterscheiden?

Hier erscheint die Unterstützung durch einen qualifizierten und hierauf spezialisierten Berater sinnvoll, der sich auch in der Welt der Planungsbüros auskennt. Er kann helfen, sowohl vorzubeugen als auch zu heilen.

Durch eine sog. „Ist-Aufnahme“ erarbeitet er mit Ihnen zusammen in Ihrem Büro die Unterlagen, die erforderlich sind, um ein schlechtes Rating zu korrigieren oder ein noch bevorstehendes positiv ausfallen zu lassen.

Zunehmend ziehen sich insbesondere Großbanken aus dem Firmenkreditgeschäft zurück. Für Mittelständler wird es immer schwieriger, überhaupt noch einen Bankpartner zu finden. Dennoch sind Kredite oder zumindest Kontokorrentvereinbarungen für den Fortbestand und die Gründung von Unternehmen - auch Planungsbüros - unabdingbar.

Doch was machen die Banken jetzt anders?

Welche Faktoren sind ausschlaggebend?

Die wichtigste Frage bei der Kreditvergabe ist für die Banken seit jeher die Risikoeinschätzung nach Bonität und Sicherheiten, das ist auch beim Rating nicht anders. Anders ist allerdings, dass nicht mehr nur Jahresabschlüsse sowie Ertrags- und Vermögensverhältnisse zur Einschätzung der Bonität herangezogen werden, sondern auch die qualitativen Unternehmensfaktoren und das wirtschaftliche Umfeld.

Hier sind gerade die „weichen“ Faktoren entscheidend, die im Gegensatz zu den Zahlen eher im Unternehmen verborgen sind. Die Bank unterteilt hier in sog. Bonitätsklassen und werden nach einem Fragekatalog - den sog. Bonitätskriterien - festgelegt, der in etwa wie folgt aussieht:

**Management** – ist die Führungsstruktur bereits angelegt oder auf eine Person fixiert? Wie hoch ist die Qualifikation? Ist die Nachfolge geregelt? Wie ist die Ausbildung und Motivation der Mitarbeiter? Wie hoch ist die Fluktuation? Gibt es Zielvorgaben und Fortbildungsmaßnahmen?

**Markt/Branche** – wie entwickelt sich der Markt in Ihrer Branche? Wie hoch ist die Abhängigkeit von der Konjunkturerwicklung?

Wie ist Ihre Marktposition und die Ihrer Mitbewerber? Welches Marktpotential haben Sie und wird es genutzt? Wie hoch ist die Zufriedenheit Ihrer Kunden?

**Controlling/Rechnungswesen** – welche Instrumente der Projektsteuerung und Kostenrechnung nutzen Sie? Gibt es eine langfristige Finanz- und Investitionsplanung? Wer sind Ihre Kreditgeber? Wie ist die Kontoführung? Wie ist Ihr Informationsverhalten der Bank gegenüber? Gibt es ein effektives Mahnwesen?

**Wirtschaftliche Verhältnisse** – wie ist die Einkommenssituation? Wie sind die gesamten Vermögensverhältnisse? Wieweit deckt das Vermögen die Gesamtschulden ab?

**Wirtschaftliche Verhältnisse** – wie ist die Einkommenssituation? Wie sind die gesamten Vermögensverhältnisse? Wieweit deckt das Vermögen die Gesamtschulden ab?

**Unternehmensentwicklung** – wie entwickeln sich wirtschaftliche Verhältnisse? Sind Verbesserungen gegenüber dem letzten Jahresabschluss erreicht worden? Wie sehen die Planungen und Erwartungen für die Zukunft aus? Gibt es besondere Unternehmensrisiken?

Natürlich sind auch weiterhin die Sicherheiten für die Banken von großer Bedeutung, hier hat sich gegenüber der bisherigen Praxis wenig verändert. Ein Kredit wird allerdings zukünftig nach Sicherheitsklassen eingestuft.

Ohne Sicherheiten geht gar nichts, aber bei der Kreditvergabe und deren Konditionen steht die Risikoeinstufung ganz eindeutig im Vordergrund und diese wiederum ergibt sich aus der Summe der Benotungen von Bonität und Sicherheiten.

Doch genug der Theorie:

Was hat ein Planungsbüro vom Rating?

Mehr Aufträge oder bessere Honorare? Wohl kaum. Nicht wenige werden dies als zusätzliche bürokratische Hürde sehen, die Ihnen in den Weg gelegt wird. Doch das Rating wird kommen und es ist sinnvoll, sich rechtzeitig damit auseinander zu setzen.

Es ist wie sooft im Leben. Wer einer Sache nicht entgegenkommen kann, sollte das Beste daraus machen. Das Beste in diesem Fall ist die intensive Auseinandersetzung mit dem eigenen Unternehmen und das Herausfinden der eigenen Stärken und Schwächen.

Dieser Informationsgewinn hilft, strategische Entscheidungen zu treffen und die richtigen Weichen für die Zukunft zu stellen. Und dies hilft auch Ihnen direkt – unabhängig von einer Bank.

E-Mail: [Kontakt@Eckhold-Klinger.de](mailto:Kontakt@Eckhold-Klinger.de)

### **Auswirkung der Unternehmensnachfolge im Zusammenhang mit Basel II**

*Autor: Dipl.-Kfm. Peter Stonn*

Die Nachfolge ist zuerst ein einmaliges Vorhaben, ähnlich dem Bau eines Hauses und erfordert daher die ganze Aufmerksamkeit des „Bauherrn“.

Hierdurch gilt die Unternehmensnachfolge als eine der schwierigsten unternehmerischen Aufgaben, da sie als diskontinuierliche Tätigkeit mit einmaligem Charakter eine Entscheidung mit ungewissem Ausgang darstellt.

Im Vorfeld dominiert im Vordergrund die Bewältigung des Informationsproblems aller relevanten Eckdaten. Sehr oft stellen die meisten Darstellungen in breiten Abhandlungen lediglich auf juristische oder steuerrechtliche Fragestellungen ab.

Dies ist im Zusammenhang mit Basel II und dem hiermit verbundenen Rating jedoch nicht so. Der Mensch wird hier als Kernproblem betrachtet.

Die Frage richtet sich hier auf den Kundendialog „Unternehmen und Management“. Die fachliche und persönliche Eignung der Führungskräfte soll Rückschlüsse auf die Geschäftsführung und dem Thema Nachfolge geben. Denn insbesondere im Mittelstand kommt dem Management eine herausragende Bedeutung bei der Beurteilung der Kreditnehmerbonität zu.

**Frage** - Existiert also eine geeignete Nachfolgeregelung? Unkritisch ist dieser Sachverhalt, einen geeigneten Nachfolger für den Büroinhaber/Geschäftsführer zu benennen und wer diese Position in Zukunft übernehmen wird. Das Fehlen einer geeigneten Nachfolgeregelung ist jedoch als kritisch zu betrachten, falls es keine zweite Führungsebene gibt, oder der Büroinhaber/Geschäftsführer seinen Rückzug bereits erklärt hat oder dies in absehbarer Zeit aus gesundheitlichen Gründen oder Altersgründen sehr wahrscheinlich ist.

**Resultat** - Hier können sich aus Bankensicht folgende Aktivitäten entwickeln.

- a) Kritische Betrachtung der wirtschaftlichen Lage des Unternehmens
- b) Untersuchung der Möglichkeiten auf Rückzahlungstätigkeit der Kredite des bestehenden Management.
- c) Rückführungschancen aus einer Gesamtliquidation (z.B. Büroveräußerung)
- d) Rückführungschancen aus der Liquidation von einzelnen Wirtschaftsgütern oder anderweitigen Vermögen oder Erlösen aus Sicherheiten.

Spätestens jetzt können Sie ableiten, welche Schritte eine Hausbank gehen muss, um nicht nur Basel II zu genügen, sondern Ihrer Innenrevision keine Angriffspunkte zu geben.

Es lässt Sie also erkennen, warum Sie im Zusammenhang mit Basel II Ihre Unternehmensnachfolge rechtzeitig planen sollten.

### **Planung der Übergabe und Wertermittlung eines Ingenieur-/ Architekturbüros**

*Autor: Prof. Dr. Ing. Hans-Günter Lehmann*

Letztendlich kommt jeder Büroinhaber einmal in die Situation, sein Büro zu veräußern und die Übergabe zu organisieren. In den meisten Fällen im Rahmen der Ruhestandsplanung. Oft ist es für das Büro auch das erste Mal, dass die Hilfe eines Unternehmensberaters in Anspruch genommen wird.

Im Folgenden soll ein kurzer Überblick über den Verlauf einer systematischen Wertermittlung gegeben werden.

#### **Die Interessenlage**

Eine ausgewogene Übergabe muss die Interessen beider Seiten - die des Übergebers sowie die des Übernehmers - berücksichtigen.

Auch wenn der Unternehmensberater oft nur von einer Seite beauftragt wurde, ist die jeweilige Interessenslage klar.

Der Übergeber wird folgende Aspekte im Auge haben: Eine sichere Altersversorgung, die Kaufpreisrealisierung, die erfolgreiche Bürofortführung, zu der auch der Erhalt der über die Jahre aufgebauten Reputation gehört.

Der Übernehmer, welcher das Büro weiterführen will, erwartet: Ein gut einschätzbare und ausgewogenes Chancen/Risiko-Verhältnis, planbare Einkünfte, einen realistischen Kaufpreis sowie eine optimale Übergabegestaltung. Die Summe dieser Aspekte dienen dem Oberziel des Übernehmers: Die Verwirklichung seiner Selbständigkeit.

Je nach Interessenslage übernimmt der Berater neben seiner originären Aufgabe – der Bewertung – auch eine Vermittlungsfunktion als Moderator.

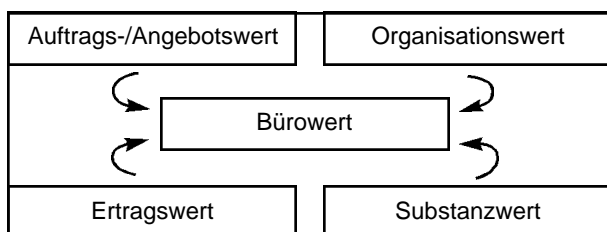
### Der Ablauf

Der konkrete Ablauf der Beratung kann in mehrere Phasen schematisch unterteilt werden, wie die untenstehende Übersicht verdeutlicht.

Die Beratung beginnt immer mit der sog. Ist-Aufnahme, die das Büro nach bestimmten Kriterien durchleuchtet. Erst nach dieser genauen Datenerhebung kann hieraus in der zweiten Phase das Konzept erstellt werden, welches alle Chancen und Risiken, die Marktpositionierung, eine exakte Beschreibung des Büros sowie eine Definition des Käufertyps umfasst.

Der Substanzwert stellt hierbei eine konkrete, aus den Daten der Vergangenheit ermittelte Größe dar, wobei die Ermittlung des Ertragswertes auf die Zukunft gerichtet ist, über welche realitätsnahe Annahmen getroffen werden müssen.

Die Grundlagen für diese Annahmen werden i.d.R. durch die Betrachtung des Organisations- und des Auftrags- sowie Angebotswertes ermittelt.



**Fazit** - Die Ermittlung des Bürowertes sowie die systematische Planung der Übergabe ist ein langwieriger Prozess, der in der Mehrheit der Fälle über ein Jahr dauern kann. Denn die Zeit, die für die genaue Übergabekonzeption ausgearbeitet werden muss, sollte nicht unterschätzt werden. Eine qualifizierte Beratung erlaubt hierbei eine Beschleunigung und Optimierung des gesamten Prozesses.

E-Mail: [Kontakt@Eckhold-Klinger.de](mailto:Kontakt@Eckhold-Klinger.de)  
 Homepage: [www.Eckhold-Klinger.de](http://www.Eckhold-Klinger.de)

## Gastbeitrag

### Personalauswahl ohne Qual

Autorin: Dipl.-Ing. Beate Remus

Kennen Sie diese Situation? Eine Stelle in Ihrem Unternehmen ist zu besetzen und Sie als Entscheidungsträger haben keine Zeit, sich auf vermeintlich langwierige und kostspielige Personalauswahlverfahren einzulassen?

Schließlich ist Ihnen ja noch ein gewisser Kommilitone aus Studientagen in guter Erinnerung und war da nicht diese sympathische Kollegin der Konkurrenzfirma, die sich beruflich verändern wollte?

Oft genug entpuppt sich eine solche Auswahl nach subjektiven Kriterien im Arbeitsalltag als Fehlentscheidung. So ist etwa der ehemalige Studienkollege nach wie vor ein netter Kerl aber seine Arbeitsweise inkompatibel mit Ihrem Team. Und das stellen Sie leider erst nach der Einstellung fest.

Personalauswahl dem Zufall oder persönlicher Sympathie zu überlassen ist ein großes Wagnis für den Unternehmenserfolg. Eine Fehlbesetzung kann das Unternehmen je nach Position große Summen kosten und die Betriebsatmosphäre nachhaltig belasten.

Hinzu kommt, dass Sie aufgrund der demographischen Entwicklung in Zukunft mit anderen Unternehmen um qualifizierte Arbeitskräfte werden konkurrieren müssen. Qualifizierte Fachkräfte sind schon heute ein knapper werdendes Gut.

Das Bewerbungsverfahren ist Ihre Visitenkarte gegenüber dem Bewerber. Es reicht nicht mehr, den idealen Mitarbeiter zu finden, man muss ihn auch bekommen.

Eine Investition in eine professionelle Personalrekrutierung ist eine Investition in den mittel- und langfristigen Erfolg Ihres Unternehmens.

Wollen Sie aus den Bewerbern auf dem Arbeitsmarkt den für Ihre speziellen Anforderungen geeigneten Kandidaten herausfiltern, ist es empfehlenswert, auf ein strukturiertes und standardisiertes Auswahlverfahren zurückzugreifen. Ein solches Auswahlverfahren besteht im Wesentlichen aus den folgenden Elementen:

- Erstellung eines detaillierten Stellenprofils mit fachlichen und verhaltensorientierten Anforderungen an den Mitarbeiter
- Formulierung eines entsprechenden Stellenangebotes
- Systematische und einheitliche Auswertung der schriftlichen Unterlagen
- Entwicklung eines Interview-Leitfadens und dessen professioneller Anwendung

Ziel dieses systematischen Vorgehens ist es, einen möglichst objektiven Bewertungsmaßstab für alle Bewerber zu gewährleisten und die subjektiven Entscheidungskriterien zu minimieren.

Insbesondere für kleine Betriebe ist es wichtig, Mitarbeiter zu finden, die in das Sozialgefüge einer kleineren Belegschaft passen und die Unternehmensziele konsequent mitverfolgen.

Eine optimierte Personalauswahl ist die Voraussetzung für Ihr leistungsfähiges und erfolgreiches Mitarbeiterteam.

E-Mail: [info@remus-consulting.de](mailto:info@remus-consulting.de)  
Homepage: [www.remus-consulting.de](http://www.remus-consulting.de)

## **Gastbeitrag**

### **Meditation im Bauwesen**

*Autor: Christian Reuter (Rechtsanwalt)*

Wodurch zeichnen sich Konflikte im Bauwesen aus?

Sicherlich durch die Vielzahl der i.d.R. betroffenen Personen. Durch ein wohl überdurchschnittliches persönliches bis oft emotionales Engagement der Konfliktparteien.

Durch regelmäßig erheblichen Zeitdruck.

Und schließlich auch dadurch, dass oft eine Trennung der Parteien zur Eskalation führt (Bauzeitverzögerung/ Drittunternehmereinsatz/etc.), während ein weiteres Zusammenarbeiten ebenso unmöglich erscheint.

Die Frage lautet also:

Wie müsste ein „Konfliktlöungsverfahren“ aussehen, welches diesem besonderen Charakter gerecht wird und bestenfalls die Eskalation vermeidet.

Das übliche Gerichtsverfahren ist schon aufgrund des zeitlichen Umfangs für eine schnelle Lösung untauglich (es dient leider häufig allein dazu, die aufgrund der Eskalation entstandenen Schäden zu verteilen, soweit die Konfliktparteien die Eskalation überhaupt wirtschaftlich überstehen).

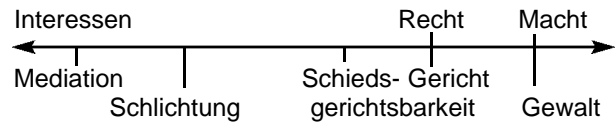
Auch das Schiedsgerichtsverfahren benötigt oft zu viel Zeit, das Ergebnis ist unsicher und vor allem legt das Schiedsgerichtsverfahren i.d.R. keine Grundlage für eine gemeinsame Weiterarbeit.

Was kann demgegenüber die Mediation, was ist überhaupt Mediation ?

Die Idee der Mediation, die Vermittlung zwischen Konfliktparteien durch eine dritte, allparteiliche Person, ist alt. In Europa ist eine historische Form z.B. das germanische Thing.

In einigen Ländern hat sich die Mediation schon sehr viel weiter entwickelt als in Deutschland, z.B. in einigen Staaten der USA; hier ist die Durchführung eines Mediationsverfahrens teilweise Prozessvoraussetzung. Mediation versucht Konfliktlösung bei besonderer Berücksichtigung der Interessen der Parteien.

Von anderen „Konfliktlösmethoden“ kann Mediation grob wie folgt abgegrenzt werden:



### **Wesentliche Merkmale der Mediation sind**

- Der Mediator ist nicht am Konfliktgeschehen beteiligt. Er fühlt sich allen Konfliktparteien gleich verpflichtet und ist nicht parteiisch. Der Mediator muss weder Rechtsanwalt sein noch Rechtskenntnisse besitzen.
- Die Teilnehmer nehmen freiwillig an einem Mediationsverfahren teil und sind für die Ergebnisse selbst verantwortlich. Der Mediator hat nicht die Rolle eines Experten oder eines Entscheidungers. Der Mediator unterstützt die Parteien lediglich bei der Suche nach einer eigenen, tragfähigen Lösung. Wenn eine Konfliktpartei oder der Mediator zu dem Schluss kommt, dass die Voraussetzungen für eine Mediation nicht mehr gegeben sind, kann die Mediation jederzeit beendet werden.
- Die in der Mediation besprochenen Inhalte werden sowohl von den Konfliktbeteiligten als auch vom Mediator vertraulich behandelt. Während der Dauer der Mediation wird von den Parteien der rechtliche Status quo nicht verändert.

Ziel der Mediation ist eine konstruktive, von den Parteien selbst verantwortete und zukünftig tragfähige Konfliktregelung.

Mediation ist keine Patentlösung für Konflikte im Bauwesen.

Gerade und besonders vor dem Hintergrund, dass sonstige Verfahren i.d.R. zu spät kommen und lediglich entstandene Schäden verteilen, lohnt es sich unseres Erachtens, ein Verfahren zu wählen, welches der Schadensvermeidung dient.

E-Mail: [reuter@rechtsanwaelte-rgs.de](mailto:reuter@rechtsanwaelte-rgs.de)  
Homepage: [www.rechtsanwaelte-rgs.de](http://www.rechtsanwaelte-rgs.de)

## **Gastbeitrag**

### **Akquisition und Honorar**

*Autor: Wolfram Schenck (Rechtsanwalt)*

Macht der Beratende Ingenieur oder Architekt für erbrachte Leistungen einen Honoraranspruch geltend, so ist erste Voraussetzung für den Honoraranspruch das Zustandekommen eines Vertrages.

Ein hierbei häufig auftauchendes Problem stellt die Abgrenzung zwischen honorarfreier Akquisition und bindenden Vertragsschluss dar.

Beruft sich der gegebenenfalls von Vertragsreue geplagte Bauherr auf Akquisition, dann wird der beratende Ingenieur oder Architekt den Einwand zu widerlegen haben, um Honorar für erbrachte Leistungen zu erhalten und den Vertragsschluss zu beweisen haben.

Hintergrund der Problematik ist einerseits, dass ein Vertragsschluss auch mündlich und gegebenenfalls stillschweigend erfolgen kann.

Dies mag dazu verleiten, nicht auf einem gut beweisbaren schriftlichen Vertragsschluss zu bestehen, zumal Honorarvorstellungen, die über den Mindestsätzen liegen, schriftlich bei Auftragserteilung zu vereinbaren sind, § 4 Absätze 1 und 4 HOAI und ein früher, schriftlicher Vertrag, ein „erhöhtes“ Honorarbegehren oder überhaupt einen Honorarwunsch kaputt machen könnten oder den Auftraggeber verschrecken könnten.

Im Streitfall führt der Gedanke zu einiger Erklärungsnot und rechtlich allenfalls zu den Mindestsätzen. Schließlich wiegt es schwer, dass nach der Rechtsprechung kein Grundsatz zu bestehen scheint, dass Ingenieur- und Architektenleistungen ausschließlich entgeltlich erbracht werden, was dazu führt, dass der Bauherr sich ohne weiteres darauf berufen kann, der beratende Ingenieur oder Architekt wäre nur akquisitorisch tätig gewesen.

Allerdings ist es anerkannt, dass bestimmte Indizien auf einen konkludenten verbindlichen Vertragsschluss hinweisen; hierzu gehören u.a.:

- Bevollmächtigung des Architekten zu Verhandlungen mit Behörden oder Nachbarn
- Verwendung von überlassenen Plänen
- Leistung von Abschlagszahlungen
- Unterschrift des Bauherrn unter einem Bauantrag
- allgemein: Umfang der erbrachten Leistungen und des eingegangenen Haftungsrisikos.

In der Regel keine Indizwirkung hat lediglich die Entgegennahme von Plänen oder anfänglichen Tätigkeiten, jedenfalls bis einschließlich Vorplanung des Beratenden Ingenieurs oder Architekten, wenn die Durchführung des Bauvorhabens noch ungeklärt ist.

Selbst umfangreiche Arbeiten (z.B. eine Bauvoranfrage) müssen nicht zwingend zu einem konkludenten Vertragsschluss führen.

Ist der Beratende Ingenieur oder Architekt selbständig auf den Bauherrn zugetreten oder ist der Kontakt durch eine dritte Person vermittelt worden, so kann dies jedenfalls gegen eine unmittelbare Beauftragung sprechen.

Bei Großvorhaben ist nach obergerichtlicher Rechtsprechung eine Akquisitionsphase allgemein üblich; von einem Abschluss eines Ingenieur- oder Architektenvertrages soll erst ausgegangen werden

können, wenn der beratende Ingenieur oder Architekt mit seinen Akquisitionsleistungen erfolgreich war und der Bauherr daraufhin zweifelsfrei erklärt hat, dass die Planungslösung für ihn fortentwickelt werden soll (OLG Düsseldorf, Urt. v. 29.06.1999 - 21 U 192/98 – vgl. [www.baunetz.de/db/recht](http://www.baunetz.de/db/recht) - Rechtsprechung auf den Punkt).

Klar ist dagegen, dass in den Fällen, in denen ein Vertrag geschlossen wurde, dieser nicht unwirksam ist, weil keine Einigung über den Preis erfolgte, § 632 Absatz 2 BGB – es gilt die übliche Vergütung.

Die Lösung der Akquisitionsthematik kann darin liegen, dass offen damit umgegangen wird. Denkbar ist der Abschluss einer Akquisitionsvereinbarung, die im einzelnen eine faire Lösung für die verschiedenen Interessen festlegt.

Auch der Abschluss eines Stufenvertrages kann angedacht werden, wonach der Beratende Ingenieur oder Architekt zunächst nur mit einer ersten Stufe beauftragt wird. Schließlich ist als Möglichkeit auch die Vereinbarung eines Vertrages unter Bedingungen, beispielsweise des Erwerbs eines Grundstücks durch den Investor, der wiederum nur über den Weg erster planerischer Vorstellungen möglich ist, in Betracht zu ziehen.

Ist ein Vertrag mündlich geschlossen, dann kann auch ein schriftliches Bestätigungsschreiben helfen, wobei man sich dann auf eine Vergütung nach Mindestsätzen einstellen muss.

Die von der HOAI geforderte Schriftform bedeutet grundsätzlich Unterschrift beider Parteien.

E-Mail: [Schenck@rechtsanwaelte-rgs.de](mailto:Schenck@rechtsanwaelte-rgs.de)  
Homepage: [www.rechtsanwaelte-rgs.de](http://www.rechtsanwaelte-rgs.de)

#### Herausgeber:

Nothers . Schwedler Telefon: +49 (0)2156 4 91 91 40  
Steuerberater Telefax: +49 (0)2156 4 91 91 50  
Gut Groß-Lind Email: [info@accounttax.com](mailto:info@accounttax.com)  
Kehner Weg 144 Internet: [www.accounttax.com](http://www.accounttax.com)  
47918 Tönisvorst

Die Verantwortung für die jeweiligen Beiträge tragen nicht die Herausgeber sondern die Autoren. Die Hinweise und Empfehlungen der Ingenieur-Themen sind allgemeiner Natur und ersetzen nicht den erforderlichen fachlichen Rat im Einzelfall. Rechtsstand der Beiträge ist das Erscheinungsdatum. Insoweit wird jegliche Haftung ausgeschlossen.

#### Autoren:

Nothers . Schwedler Steuerberater  
Dipl.-Kfm. Stefan Nothers StB,  
Dipl.-Betriebsw. Stephen Schwedler StB  
Eckhold & Klinger Unternehmensberatung GmbH BDU  
Jörg T. Eckhold (CMC), Dipl.-Kfm. Peter Stonn  
Prof. Dr. Dipl.-Ing. Hans-Günter Lehmann  
Remus Consulting  
Dipl.-Ing. Beate Remus  
Reuter Grüttner Schenck Rechtsanwälte  
Christian Reuter RA  
Wolfram Schenck RA