



Nachfolgen in Architektur- und Planungsbüros

Auswertung einer empirischen Befragung von Abgebenden und Übernehmenden

Unter den derzeit rund 39.000 Planungsbüros in Deutschland steht bei vielen hundert in den nächsten Jahren eine Nachfolgeregelung an. Doch welche Unternehmen betrifft es genau, und was sind die derzeitigen Herausforderungen oder Besonderheiten, die sich auf abgebender und übernehmender Seite zeigen? Eine aktuelle Analyse im Rahmen einer empirischen Umfrageauswertung, entstanden aus einer Kooperation der Architektenkammer Berlin und dem Institut für Entrepreneurship, Mittelstand und Familienunternehmen der Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin (EMF-Institut), gibt Antworten auf diese und weitere Fragen. Des Weiteren befasst sich die Analyse mit einer Hochrechnung der Anzahl der zur Nachfolge anstehenden Planungsbüros. So werden nach Berechnungen des EMF-Instituts in den nächsten fünf Jahren zwischen 2.030 und 6.440 Planungsbüros die Nachfolge regeln müssen. Im Mittel kann also von rund 4.000 Planungsbüros ausgegangen werden, die den Generationswechsel vollziehen werden.

Als zentrale Erkenntnisse der Analyse zeigt sich, dass die meisten Nachfolgeregelungen Kleinst- und Kleinunternehmen betreffen, die eine hohe Inhaberabhängigkeit aufweisen. Diese stehen somit vor besonderen Herausforderungen, unter anderem in der Bürobewertung und der Wissensübertragung an die nachfolgende Generation. Darüber hinaus gaben rund 80 Prozent aller befragten abgebenden Unternehmerinnen und Unternehmer in Planungsbüros an, über keine ausreichende Notfallplanung für eine Nachfolgeregelung zu verfügen.

Dies erstaunt, da dadurch besonders kleine Planungsbüros im Falle einer Krise nicht vorbereitet sind. Auf übernehmender Seite ist festzustellen, dass Nachfolgen in Planungsbüros bevorzugt als Teamlösungen angestrebt werden. Dies mag daran liegen, dass dadurch mögliche Wissenslücken und thematische Schwerpunkte ausgeglichen werden können. Da viele potenzielle Nachfolgende auch fehlende Management-Erfahrung als Hürde sehen, könnte diese in Teams ebenfalls besser aufgefangen werden.

Zu vielen Themen bietet beispielsweise die Architektenkammer Berlin neue Formate an, damit Nachfolgeregelungen in Planungsbüros zukünftig besser abgesichert werden.

Die Analyse können Sie unter <https://doi.org/10.4393/opushwr-3685> barrierefrei herunterladen.

Kontakt:

Dr. Michael Graffius

Institut für Entrepreneurship, Mittelstand und Familienunternehmen (EMF-Institut)

Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin

Badensche Straße 52, 10825 Berlin

www.emf-institut.org, www.nachfolge-in-deutschland.de,

www.hwr-berlin.de

Lernen aus Erfahrungen zur Unternehmensnachfolge im Planungsbüro

Im Rahmen des vom Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz (BMWK) geförderten Modellprojekts „Plattform für Unternehmensnachfolge in Architektur und Stadtplanung“ hat die Architektenkammer Berlin eine Artikelserie veröffentlicht, die auf Interviews und dem Austausch mit Übergebenden und Übernehmenden in den Fachrichtungen Architektur, Landschaftsarchitektur und Stadtplanung basiert, um unterschiedliche Ansätze der Unternehmensnachfolge mit ihren Vor- und Nachteilen kennenzulernen. Hier drei Beispiele:

Langjährige Vorbereitung als Erfolgsrezept der eigenen Büronachfolge

Dagmar Gast ist Landschaftsarchitektin, gelernte Kauffrau und Betriebswirtin. 1982, nach Abschluss ihres Architekturstudiums, gründete sie ihr eigenes Büro für Landschaftsarchitektur. Heute leitet sie, gemeinsam mit ihren Nachfolgerinnen, ein Büro mit zehn Mitarbeitenden.

Dagmar Gast hat früh begonnen, sich mit dem Thema Büronachfolge auseinanderzusetzen und sich auf eine spätere Übergabe an potenziell Nachfolgende vorzubereiten. Für sie war klar, dass sie eine Übergabe an ihre eigenen Mitarbeitenden anstrebt, die sich aber zunächst der Verantwortung nicht gewachsen fühlten. Aber nach weiteren zehn Jahren Berufspraxis stieß das Thema bei zwei Mitarbeiterinnen auf fruchtbaren Boden und sie gingen den Übernahmeprozess gemeinsam konkret an.

2017 begann der Nachfolgeprozess zwischen den neuen Geschäftspartnerinnen offiziell. Mit der Eintragung im Amtsgericht wurde der Schritt zur Partnerschaftsgesellschaft mbB 2021 vollzogen. Für den Übergangsprozess sind noch zwei bis drei Jahre geplant, in denen gemeinsam in der Geschäftsführung gearbeitet wird. Dagmar Gast wird weiterhin ihre Erfahrungen in der Projektarbeit einbringen und als Beraterin für Betriebswirtschaft, Controlling und Overhead aktiv mitwirken. Diese Übergangsphase spielt für sie auch eine wichtige Rolle bei der Gewinnverteilung und der endgültigen finanziellen Abklärung.

Abschließend empfiehlt Dagmar Gast den Übergabeinteressierten, sich in ihrem persönlichen und beruflichen Umfeld umzuschauen, um das Potenzial der Mitarbeitenden zu entdecken, die mit dieser Übernahmeaufgabe betraut werden könnten. Die Förderung des betriebswirtschaftlichen Wissens bei den Mitarbeitenden sei ebenfalls ein wichtiger Aspekt.

Herausfordernde Übergabe eines Lebenswerkes in neue Hände

Bernd Tibes, Architekt und geschäftsführender Gesellschafter eines vor 35 Jahren als GmbH gegründeten Architekturbüros berichtet über seine Erfahrungen und Erwartungen des aktuell in seinem Unternehmen stattfindenden Nachfolgeprozesses. Das Unternehmen hat zirka 170 Mitarbeitende an drei Standorten: in Berlin, Hamburg und Frankfurt am Main. Bernd Tibes beschreibt die interne Übergabe als ideale Situation, da das Vertrauen in bekannte Personen eine wichtige Rolle spielt. Die interne Weitergabe der Verantwortlichkeiten führt in diesem

Beispiel auch zur Akzeptanz unter den Mitarbeitenden. Der Gewöhnungsprozess ist einfacher, da die Nachfolgenden schon zuvor Führungspositionen innehatten.

Für die Begleitung und Moderation des Nachfolgeprozesses wurde eine Beraterin ausgewählt, die zwei wesentliche fachliche Schwerpunkte des Prozesses abdeckt: die Organisationsstruktur des Unternehmens und die Psychologie und Interaktion der Menschen miteinander. Die Entscheidung, Unterstützung durch eine Coaching-Beratung einzuholen, wurde etwa zehn Monate nach Bestellung der fünf neuen Geschäftsführenden getroffen.

Die abschließenden Empfehlungen von Bernd Tibes an Übergabe- oder Übernahmeinteressierte sind, sich frühzeitig mit der Nachfolge auseinanderzusetzen, denn der Prozess, die richtige Lösung und die richtigen Personen zu finden, dauert in der Regel mehrere Jahre. Außerdem empfiehlt er, verschiedene wissenschaftliche Beratungen mit an Bord zu nehmen.

Genossenschaft als solidarische Form der Unternehmensnachfolge

Ellen Daßer, Stadtplanerin und geschäftsführende Vorständin eines Stadtplanungsbüros, hat mit der Gründung einer Genossenschaft als alternative Unternehmensform zur Unternehmensnachfolge herausfordernde Erfahrungen gemacht. Das Anfang der 70er Jahre gegründete und bis zuletzt als Einzelunternehmen geführte Büro wurde 2012 von 16 engagierten Mitarbeitenden übernommen, die sich zu diesem Zweck zu einer Genossenschaft zusammenschlossen. Das Büro ist überwiegend für öffentliche Auftraggebende aus der Stadtverwaltung in und um Berlin tätig. Heute zählt das Büro 30 Mitarbeitende.

Zu Beginn des Prozesses wurden verschiedene Unternehmensformen und finanzielle Aspekte gegeneinander abgewogen. Als das Thema für alle Beteiligten konkreter wurde, hat man auf Seiten der Mitarbeitenden und der des Inhabers mit Hilfe von Gutachtenden den potenziellen Kaufwert des Büros ermitteln lassen. Obwohl der bisherige Büroinhaber den Wunsch hatte, das Büro an seine Mitarbeitenden zu übergeben, gab es zwischen den Parteien keine Einigung über die finanziellen Erwartungen. Erst mit Unterstützung eines Verhandlungsführenden beziehungsweise durch eine Mediation, konnten die finanziellen und aufgabenbezogenen Aspekte geregelt werden.

Zudem holten sich Ellen Daßer und ihre Kolleginnen und Kollegen Beratung durch den Genossenschaftsverband, um den

Prozess neutral zu begleiten. Die 16 Genossenschaftsmitglieder hatten ein festes Budget aus den von ihnen eingezahlten Anteilen, die den Kaufpreis darstellten. Außerdem hatten sie mit dem ehemaligen Eigentümer vereinbart, dass er noch einige Jahre am Gewinn beteiligt wird, sowie dass er für einen vereinbarten Zeitraum noch als Angestellter im Büro weiterarbeitet.

Die abschließenden Empfehlungen von Ellen Daßer für eine Übernahme sind, sich frühzeitig mit der Nachfolge auseinanderzusetzen, eine Recherche über den Prozess durchzuführen, mögliche Barrieren zu analysieren und während des Prozesses mit Mediatorinnen und Mediatoren oder Beratern zusammenzuarbeiten.

Diese Geschichten inspirierten unser Modellprojekt zum besseren Verständnis der Ziele, Chancen, Vorteile und Risiken von Unternehmensnachfolgeprozessen. Hier finden Sie die komplette Artikelserie: <https://www.ak-berlin.de/erfahrungsbericht>

Kontakt:

Dr. Gloria Gaviria

Architektenkammer Berlin

Alte Jakobstr. 149, 10969 Berlin

kammer@ak-berlin.de, www.ak-berlin.de

Über die BMWK-Initiative „Unternehmensnachfolge – aus der Praxis für die Praxis“:

Das Modellprojekt „Plattform für Unternehmensnachfolge in Architektur und Stadtplanung“ ist ein Projekt der BMWK-Initiative „Unternehmensnachfolge – aus der Praxis für die Praxis“ des Bundesministeriums für Wirtschaft und Klimaschutz (BMWK). Insgesamt entwickeln bundesweit rund 30 Modellprojekte innovative Lösungen, um den Fortbestand und die Weiterentwicklung von kleinen und mittleren Unternehmen in Deutschland zu sichern. Sie sensibilisieren und qualifizieren zum Thema Nachfolge, sprechen neue Zielgruppen an und bauen (regionale) Netzwerke auf. Informationen zur Initiative erhalten Sie im Webseitenangebot des RKW Kompetenzzentrums unter <http://rkw.link/initiativeunternehmensnachfolge>.

Das RKW Kompetenzzentrum begleitet die BMWK-Initiative fachlich.

