

Lernen aus Erfahrungen zur Büronachfolge, Folge 2

Text: Dr. Gloria Gavia

Das vom BMWi geförderte Projekt der Architektenkammer Berlin „Plattform Unternehmensnachfolge in Architektur- und Stadtplanung“, präsentiert eine Reihe von Artikeln, die auf Erfahrungsberichten von Übergeber*innen und Übernehmer*innen basieren. Die Idee dieser Dialoge ist es, von Erfolgen und Misserfolgen zu lernen, unterschiedliche Ansätze zu verstehen und unsere Dienstleistungen für die Mitglieder in Bezug auf Beratung, Fortbildungsprogramme und verschiedene Austauschformate besser zu gestalten.

Langjährige Vorbereitung als Erfolgsrezept der eigenen Büronachfolge

In der zweiten Geschichte berichtet Dagmar Gast, Landschaftsarchitektin, gelernte Kaufrau und Betriebswirtin sowie aktives Mitglied im Aufsichtsrat des Versorgungswerks und im Schlichtungsausschuss der Architektenkammer Berlin von ihren Erfahrungen in der Büronachfolge. 1982, nach Abschluss ihres Architekturstudiums, gründete sie ihr eigenes Büro für Landschaftsarchitektur in Berlin. Zu Beginn schloss sie sich einer Bürogemeinschaft verschiedener Architekten und Fachdisziplinen an, der Arbeitsgemeinschaft Ökologischer Stadtumbau. Ihr Büro wuchs, die Arbeitsgemeinschaft veränderte sich und sie sah die Notwendigkeit, sich neu zu orientieren und in eigene Räume zu ziehen. Heute besitzt

und leitet sie, gemeinsam mit ihren Nachfolgerinnen, ein zehn Personen großes Büro, das nach verschiedenen Stationen nun seinen Sitz in Berlin-Schöneberg hat.

Dagmar Gast hat sich schon vor 15 Jahren mit dem Thema Büronachfolge auseinandergesetzt und früh begonnen, sich auf eine spätere Übergabe an potenzielle Nachfolger oder Nachfolgerinnen vorzubereiten. Für sie war früh klar, dass sie eine Übergabe, wenn möglich, an ihre eigenen Mitarbeiter*innen anstrebe. Sie erkannte in einigen ihrer Mitarbeiter*innen das Potential an planerischen und gestalterischen Talenten sowie sozialen Kompetenzen und dem ausgeprägten Sinn für Unternehmensführung. Dabei stachen zwei ihrer Mitarbeiterinnen mit starker persönlicher Ausstrahlung und Motivation heraus. Anfänglich waren die Vorbehalte der Mitarbeiterinnen groß, noch nicht „reif und erfahren genug zu sein“ und sie fühlten sich der Verantwortung noch nicht gewachsen. Aber nach weiteren zehn Jahren Berufspraxis und reich an Erfahrungen stößt das Thema dann bei beiden auf nährbaren Boden und sie gehen den Übernahmeprozess gemeinsam mit Dagmar Gast konkret an.

„Ich habe in den letzten Jahren verschiedene Mitarbeiterinnen gehabt, die nicht geeignet waren, die auch kein Interesse daran hatten, aber ich hatte diese zwei Mitarbeiterinnen, die sehr großes Interesse gezeigt ha-

ben. An allen Themen, die das Büro betrafen, auch an den Unternehmerischen und ich habe damals beschlossen, Ihnen Mut zu machen, darüber nachzudenken, ob sie nicht eines Tages auch selbstständig sein wollen und vielleicht dieses Büro übernehmen möchten“ so Dagmar Gast.

Transparenz in allen Büroabläufen war für Dagmar Gast schon immer ein wichtiger Aspekt in der Unternehmensphilosophie. Alle Mitarbeiter*innen haben Einsicht in die finanzielle Situation des Büros. Bei den zwei Nachfolgerinnen, die vor dem Studium der Landschaftsarchitektur eine Ausbildung zur Gärtnerin und Kauffrau genossen, war der Fokus auf das Unternehmerische besonders ausgeprägt. „In meinem Büro ist es so, dass alle Mitarbeiter*innen Einblick in die Verträge haben. Sie wissen also ganz genau was geleistet werden muss, also was Vertragsbestandteile sind, aber sie wissen auch über die Ertragssituation des Büros Bescheid. Jede – also jede, die es wissen möchte – hat die Möglichkeit zu erfahren, wie viel dieses Büro verdient und wie wir finanziell dastehen“, erklärt Dagmar Gast.

2017 begann offiziell der Nachfolgeprozess zwischen den neuen Geschäftspartnerinnen. Im Januar 2021 wurde mit der Eintragung im Amtsgericht der wichtige Schritt zur Partnerschaftsgesellschaft mbB vollzogen. Für den Übergangsprozess sind noch zwei bis drei Jahre geplant, um gemeinsam in der Geschäftsführung zu arbeiten. Dagmar Gast wird weiterhin ihre Erfahrungen in der Projektarbeit einbringen und als Beraterin für Betriebswirtschaft, Controlling und Overhead

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses des Deutschen Bundestages

Die Architektenkammer Berlin baut zurzeit mit Förderung des Bundeswirtschaftsministeriums eine Plattform zur Unternehmensnachfolge auf, um ihre Mitglieder bei diesem Prozess zu unterstützen. Die Zielgruppen sind sowohl potentiell Übergebende als auch Übernehmende. Weiterhin motiviert uns das berufspolitische Ziel, die Vielfalt der klein- und mittelständisch geprägten Berliner Architektenlandschaft auch in die Zukunft zu tragen. Ziel des Modellprojekts der Berliner Kammer ist es, für das Thema Unternehmensnachfolge zu sensibilisieren und den Mitgliedern die Möglichkeit zu geben, sich rechtzeitig und umfassend mit dem Thema auseinanderzusetzen, um Chancen und Risiken einschätzen zu können.

aktiv mitwirken. Diese Übergangsphase spielt für sie auch eine wichtige Rolle bei der Gewinnverteilung und der endgültigen finanziellen Ablösung.

Die ersten notwendigen Schritte der Nachfolgerinnen waren die Änderung des Registrierungsstatus bei der Architektenkammer Berlin von Angestellten zu selbständigen freischaffenden Landschaftsarchitektinnen. Dann die notarielle Vorbereitung und die Eintragung im Amtsgericht und im Register der Architektenkammer. Auch wenn es eine Übernahme war, ist ein neues Unternehmen gegründet worden. Das bedeutet viele formale Schritte, angefangen von neuen Adressen, neuen Bankverbindungen, das Überschreiben aller Verträge, die Information an Geschäftspartner und Auftraggeber und wichtige Änderungen, z.B. Miet- oder Leasingverträge und vieles mehr.

Bei der Wertermittlung des Büros arbeitete Dagmar Gast gemeinsam mit ihrer langjährigen Steuerberaterin zusammen. Dabei betont sie, dass der größte Wert ihres Büros, nicht in den Sachwerten der Ausstattung liegt, sondern in den Aufträgen, den stabilen Kundenbeziehungen und dem Ruf des Büros.

Aufgrund ihrer langjährigen Erfahrung und, wie sie selber sagt, ihrem „Hobby-Forschungsfeld der Unternehmensführung“ sieht sich Dagmar Gast in der Lage, ihren eigenen Nachfolgeprozess ohne weitere externe Beratung zu begleiten. Vorausgegangen ist aber, dass sie schon vor 15 Jahren angefangen hatte, sich mit gleichgesinnten Büroinhabern unterschiedlicher Professionen zusammenzuschließen, um gemeinsam mit einem engagierten Coach diese Themen intensiv vorzubereiten. Bei nicht so idealen und langfristigen Voraussetzungen ist eine externe Beratung unbedingt zu empfehlen.

Zusätzlich hilfreich ist der Austausch in einem Netzwerk von Kolleg*innen, um von ähnlichen Prozessen zu lernen.

„Wir sind auch gemeinsam zu allen ‚Nachfolge‘-Seminaren gegangen, die die Berliner Kammer angeboten hat. Auch das ist eine ganz wichtige Voraussetzung, wenn man sich als junger Mensch Gedanken macht über so eine Möglichkeit, ein Büro zu übernehmen. Das ist ja viel besser als eins zu gründen, dann sollte man aber unbedingt solche Auf-

bau-Seminare besuchen und sich über die verschiedenen Aspekte auch aufklären lassen, denn das meiste, was die Jungen heute vergessen, ist die rechtliche, finanzielle und steuerliche Seite. Also nicht die kreativen Dinge, die sie ja beherrschen, sondern die unternehmerischen Aspekte“, so Dagmar Gast.

Im Übergabeprozess lässt Dagmar Gast ihren Nachfolgerinnen möglichst freie Hand. Bei der Gestaltung der Website zum Beispiel sowie bei der Akquisition neuer Kunden beteiligt sie sich allerdings gerne immer dann, wenn dies notwendig erscheint. Die Einbeziehung bestehender Auftraggeber*innen in die veränderte Situation der Geschäftsleitung ist hingegen schon länger Teil des Prozesses und findet seitens der Auftraggeber*innen mehr Zuspruch als Verunsicherung. „Im Gegenteil, weil die beiden neuen Geschäftsführerinnen nach außen hin schon immer eine sehr kompetente Art gezeigt haben, sie waren schon immer sehr anerkannte Vertreterinnen meiner Person, waren auch die Auftraggeber*innen zufrieden.“

Die wenig hierarchischen Strukturen und die kontinuierliche gute Teamarbeit im Büro sowie die positive Ausstrahlung und Position der neuen Geschäftsführerinnen erleichtern es auch den anderen Teammitgliedern, den Nachfolgeprozess mitzutragen. Das ganze Team war immer in den Umwandlungsprozess einbezogen und hat das Vorhaben sehr positiv gesehen. „Wir haben nicht dieses starke Chef-Angestellten-Gefälle. Es gibt bei uns eine sehr gute Teamarbeit. Jeder und jede hat seinen Aufgabenbereich und über die Arbeit definiert sich, welche Stellung man im Büro hat. Dadurch, dass die beiden ohnehin schon immer mehr Verantwortung getragen haben, ergibt sich in der Wirkung nach außen im Büro kein so großer Unterschied. Das ist positiv und für die Mitarbeiter*innen kein Problem.“

Die abschließenden Empfehlungen von Dagmar Gast an Interessent*innen für eine Übergabe sind, sich im persönlichen und beruflichen Umfeld umzuschauen, das Potential der Mitarbeiter, die mit dieser Übernahmeaufgabe betraut werden könnten, zu entdecken. Und die Förderung des betriebswirtschaftlichen Wissens bei den Mitarbeitern sei ebenfalls ein wichtiger Aspekt.

Wichtig ist eine ausreichend lange Zeitspanne für die Vorbereitung, bevor der eigentliche Übergabeprozess starten kann. „Es dauert ca. 7-10 Jahre, wenn man aus dem eigenen Unternehmen – junge Menschen – rekrutieren möchte. Wir haben hier eine große Kollegenschaft im Rentenalter und es werden bald sehr viele Büros sein, die aufgegeben werden müssen, weil sie keine Nachfolger oder Nachfolgerinnen finden. Deshalb kann ich nur empfehlen, man muss ‚auf dem eigenen Acker‘ versuchen jemanden zu finden“. Dagmar Gast konnte junge Kolleginnen motivieren und gewinnen, sich mit dem Thema Büronachfolge zu befassen und durch die Übernahme eine durchweg positive Erfahrung zu machen.

In den Interviews werden die persönlichen Ansichten und Einschätzungen der Gesprächspartner als Zitate veröffentlicht. Die Architektenkammer Berlin weist hiermit ausdrücklich auf ihre neutrale Position zu den Inhalten in den Interviews hin. □

SAVE THE DATE:

Veranstaltung „Lernen aus Erfahrungen zur Unternehmensnachfolge“

Termin: 27.05.2021, kostenfrei

Uhrzeit: 16.00 – 19.00 Uhr
(einloggen ab 15.45 Uhr möglich)

Den Online-Link und Informationen zum Datenschutz erhalten Sie nachmittags am 26.05.2021.

Weitere Informationen und die Anmeldung erfolgt unter

 ak-berlin.de/bueronachfolge

Im Mittelpunkt der online-Veranstaltung steht das Lernen von Ansätzen, Methoden, Werkzeugen und Strategien aus der Praxis von Berater*innen, erfahrenen Unternehmer*innen und Nachfolger*innen. Es sind vier Impulsvorträge der Berater*innen geplant, sowie ein Podiumsgespräch mit vier Übergabe – bzw. Nachfolgeparteien aus den Fachrichtungen Architektur, Landschaftsarchitektur und Stadtplanung, die auch auf alle Fragen eingehen werden.