

Woran scheitert die Büronachfolge?

Hürden und Hindernisse aus Sicht potenziell Nachfolgender

Text: Dr. Michael Graffius, Prof. Dr. Birgit Felden und Dr. Gloria Gaviria

Die eigene Nachfolge zu regeln ist für viele Unternehmende eine einmalige Herausforderung in ihrem Berufsleben. Aber auch für potenziell Nachfolgende stellen sich viele Fragen. Denn es geht meist um eine zentrale Weichenstellung im beruflichen Leben: Traue ich mir das überhaupt zu, ein Büro zu übernehmen und wenn, dann alleine oder im Team? Wann ist der richtige Zeitpunkt? Kann ich das überhaupt finanzieren? Wer unterstützt mich bei meinen Fragen und Aufgaben? Welchen konkreten Beratungsbedarf haben die Beteiligten?

Diesen Fragen geht eine explorative Studie nach, die im Rahmen einer Kooperation der Architektenkammer Berlin und dem EMF-Institut der Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin durchgeführt wurde. Im Rahmen der Umfrage haben sich 139 Teilnehmende aktiv beteiligt, von denen 41 angaben, ein Büro übernehmen zu wollen. Dieser Beitrag liefert einen ersten Überblick zu den zentralen Erkenntnissen der Befragung aus Sicht der Nachfolgenden.

Die befragten Nachfolgenden sind zwischen 35 und 44 Jahre alt (53,8 % der Befragten) und zu knapp 2/3 männlich und gut 1/3 weiblich. Über 70 % der Befragten haben schon konkrete Vorstellungen, welche Art der Nachfolge sie anstreben (siehe Abbildung 1), dabei sind bürointerne Übernahmen die Mehrheit. Betriebsinterne Nachfolgen sind oftmals erfolgreich, weil die Nachfolgenden das Unternehmen bereits gut kennen und eine Übernahme langfristig vorbereitet werden kann. Eine große Mehrzahl präferiert Übernahmen im Team. Sie sehen sich eher als Teilhabende in einer Partnerschaft (44 % der Befragten) oder als Gesellschafterin oder Gesellschafter einer GmbH (31 %), denn als alleinige Nachfolgende (Abbildung 2). Die Architektenkammer Berlin entwickelt – gefördert durch das

Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi) - auf Grundlage der Umfrageergebnisse konkrete Beratungsformate, die sich an Nachfolgende der Fachrichtungen Architektur, Landschaftsarchitektur, Innenarchitektur und Stadtplanung richten. Die Ergebnisse der Untersuchung sind auf der Webseite der Architektenkammer Berlin verfügbar.

Die Kosten einer Übernahme bzw. finanzielle Gründe im generellen sind zentrale Hürden (siehe hierzu Abbildung 3, auf Basis von Mehrfachnennung, die potenziell Nachfolgende bei der Büronachfolge sehen). Dies mag auch daran liegen, dass wenig Wissen über den Wert des zu übernehmenden Büros und damit den erwarteten Kaufpreis vorliegt. Bei der Wertermittlung eines Büros spielen neben den Umsätzen und erzielten Ergebnissen auch andere Faktoren eine nicht unwesentliche Rolle. Ist die Abhängigkeit des Büros von den bisherigen Inhaberinnen oder Inhabern zu groß, lässt sich der Erfolg vielleicht gar nicht im selben Maße fortführen? Lässt sich das Geschäftsmodell und der Kundenstamm nicht auf eine neue Generation übertragen, werden die Aufträge nicht so weiter realisiert werden können? Die aus diesen Fragen resultierenden Risiken, die

sich nicht so einfach „berechnen“ lassen, wie es Planende aus ihrem eigenen beruflichen Umfeld kennen, könnten auch eine Ursache sein, warum Teamübernahmen präferiert werden. So können die potenziellen Risiken und die finanziellen Belastungen auf mehrere Schultern verteilt werden. Eine erste Bewertung von Unternehmen unter Berücksichtigung von individuellen Risikofaktoren kann mit dem kostenfrei zugänglichen KMUrechner (www.kmurechner.de) durchgeführt werden.

Ein weiteres Hemmnis für eine Büroübernahme scheinen fehlende Kenntnisse über das Büro zu sein. Hierbei spielt die Matchingphase eine wesentliche Rolle. Das gegenseitige Kennenlernen der Personen und des Unternehmens sind wie bei jeder „Partnervermittlung“ von entscheidender Bedeutung, ob der Fit gelingt. Je besser diese Matchingphase vorbereitet ist, je mehr (Vor-)Wissen über die andere Person, die jeweiligen Vorstellungen und das Büro vorhanden sind, desto reibungsloser verläuft erfahrungsgemäß auch der Nachfolgeprozess. Diese Matchingphase soll durch eine neue Plattform der Architektenkammer Berlin unterstützt werden, die sich derzeit in Entwicklung befindet. Sie soll ins-

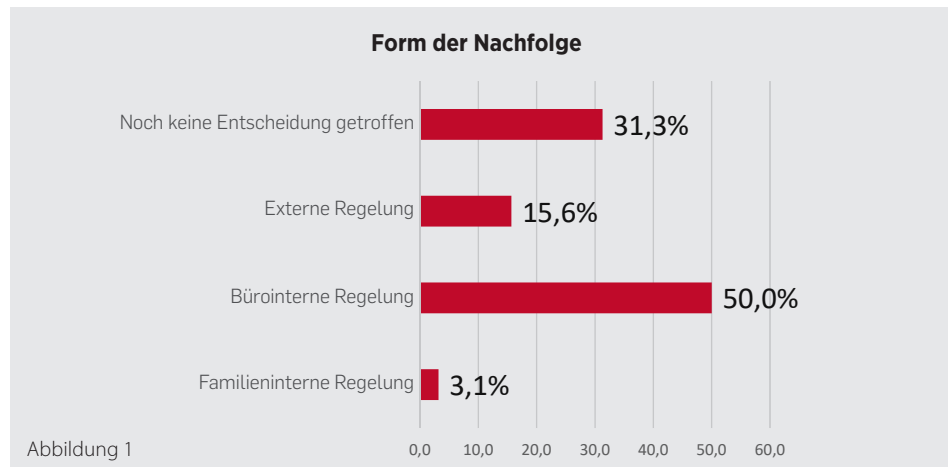
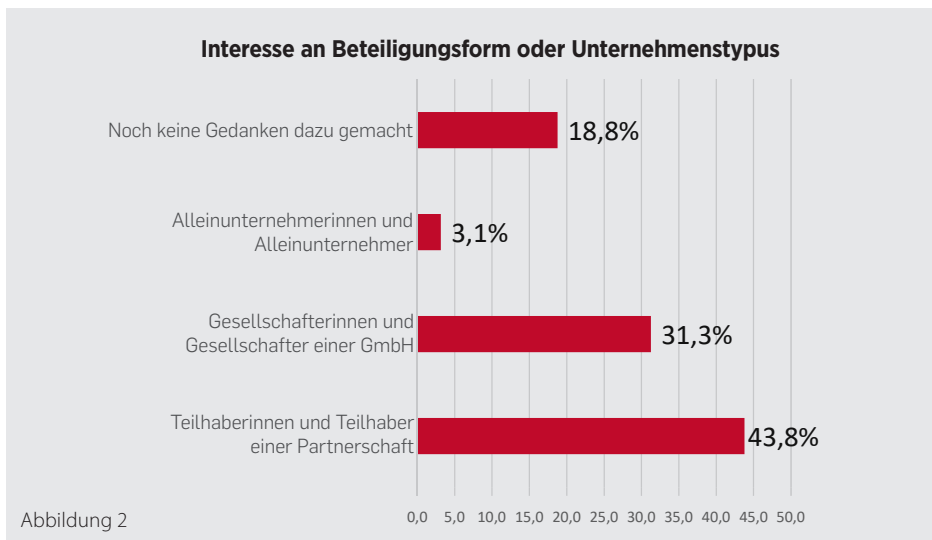


Abbildung 1

© Architektenkammer Berlin/EMF-Institut.



folgebörse, Austauschplattform und Bürobewertungstool u.a. an. Darüber hinaus werden potenziell Nachfolgenden und Übernehmenden innovative Methoden angeboten, um die wichtigsten Instrumente zur erfolgreichen Gestaltung des Nachfolgeprozesses zu erlernen sowie Erfahrungsaustausch und gegenseitiges Lernen zu fördern. □

Link zu Umfrageergebnissen

ak-berlin.de/umfrageunternehmensnachfolge

besondere Nachfolgenden Austauschformate bieten und Hilfestellung geben, das Büro sowie die Abgebenden besser kennenzulernen. Darüber hinaus fand bereits eine Nachfolge-Matching-Veranstaltung statt. Das Nachfolge-Matching zielte darauf ab, potenziell Nachfolgenden und Übergebenden die Chance zu geben, sich zu vernetzen und ein mögliches Nachfolge-Tandem einzugehen. Dabei ging es vor allem darum, jungen sowie auch erfahrenen Kolleginnen und Kollegen und Büros zu helfen, ihre Fähigkeiten, Möglichkeiten und Stärken als potenziell Übernehmende oder Übergebende zu präsentieren. Besonderheiten dieser und auch zukünftiger Veranstaltungen sind spezielle Workshops, Speed-Date Networking und Zugang der Teilnehmenden an Beratungsformaten.

Fehlende Beratungsleistungen im Prozess und fehlendes Wissen bei Managementaufgaben sind weitere Hürden, die rund 40 % der Befragten genannt haben. Klarheit über den konkreten Beratungs- und Weiterbildungsbedarf identifiziert der Nachfolg-O-Mat (www.nachfolg-o-mat.org), der im Rahmen eines ebenfalls vom BMWi finanzierten Projektes vom EMF-Institut der HWR Berlin entwickelt wurde. Als Übersicht zu den unterschiedlichen Phasen einer Nachfolgeregelung und damit erforderlichen Arbeitsbausteinen unterstützt der Nachfolgefahplan (www.nachfolgefahplan.org) zukünftige Nachfolgende von Planungsbüros. Darüber hinaus bieten die Architektenkammern als erste Anlaufstellen kon-

krete und persönliche Hilfestellungen rund um eine mögliche Nachfolgeregelung. Sie vermitteln auch Kontakte zu spezialisierten Expertinnen und Experten in diesem Thema.

Mit der Plattform Unternehmensnachfolge engagiert sich die Architektenkammer Berlin zur Unterstützung und Sensibilisierung des Themas Büronachfolge bei ihren Mitgliedern sowie potenziellen Interessenten. Die Plattform bietet Nachfolge-Matching, ein Fortbildungsprogramm (Seminare und Workshops), Beratung bei der Übernahme- bzw. Übergabestrategie, Mentoring und Coaching, Nach-

Gefördert durch:

Bundesministerium für Wirtschaft und Energie

aufgrund eines Beschlusses des Deutschen Bundestages

Plattform Unternehmensnachfolge
Architektur
Stadtplanung

