

Büronachfolge regeln – ein Einblick

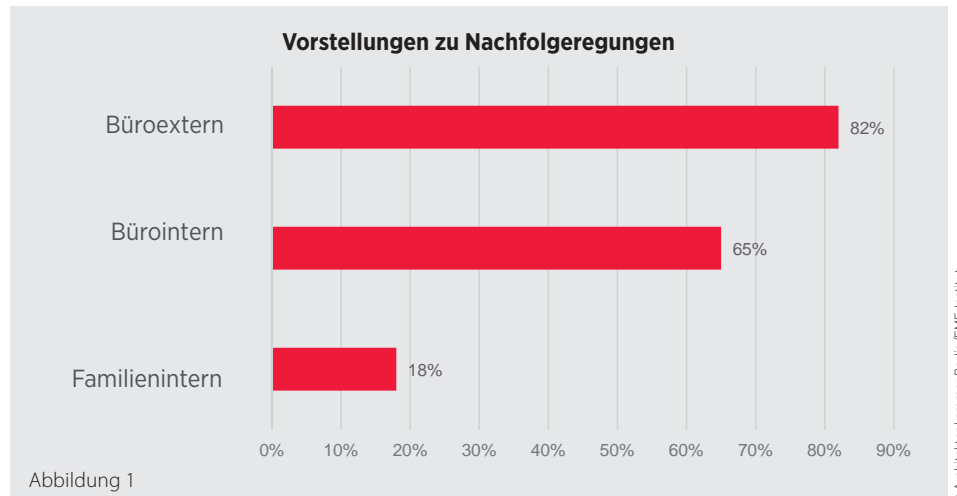
Bedarfe und Besonderheiten bei Büronachfolgen aus Sicht abgebender Unternehmerinnen und Unternehmer

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

Die Zukunftssicherung des über viele Jahrzehnte aufgebauten Büros durch die Übergabe an einen Nachfolger oder eine Nachfolgerin betrifft viele Planungsbüros. Da das Thema komplex und der Vorgang in der Regel ein einmaliger ist, sind damit viele Fragen verbunden, z. B. über die Art der Nachfolgeregelung und den Prozess, das Finden passender Nachfolgenden, Hilfestellungen von Kammern und beratenden Institutionen und eine realistische Einschätzung des Verkaufspreises.

Eine explorative Studie, die im Rahmen einer Kooperation der Architektenkammer Berlin und dem EMF-Institut der Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin durchgeführt wurde, beschäftigt sich mit diesen Fragestellungen. An der Umfrage beteiligten sich 139 Teilnehmende, von denen 54 Personen angaben, ein Büro abgeben zu wollen. Mit diesem Betrag soll ein Einblick in die Vorstellungen der Befragten und die Herausforderungen zur Büronachfolge aus Sicht der abgebenden Unternehmerinnen und Unternehmer gegeben werden.

Rund 41 % der Befragten sind zwischen 60 und 64 Jahre alt. 20,5 % geben an, älter als 65 Jahre zu sein und 34,5 % sind jünger als 60 Jahre. Die Geschlechterverteilung liegt bei knapp 2/3 männlich und gut 1/3 weiblich. Rund 31 % aller Befragten geben als Rechtsform GmbH und 30 % Einzelunternehmen an. In etwa 45 % der Fälle handelt es sich um Alleininhaberinnen oder Alleininhaber von Büros. Auffallend ist, dass rund 51 % der Befragten das Büro mit mehr als einem Inhaber oder einer Inhaberin führen, bei 21 % sind es sogar drei bis fünf Personen. Nachfolgeregelungen bei Unternehmen mit mehreren Personen in Eigentums- und Führungsverantwortung sind komplexer, da Wünsche und Vorstellungen von mehreren Personen vereinbart werden müssen. Eine frühzeitige Planung und rechtzeitige Auseinandersetzung mit der Nachfol-



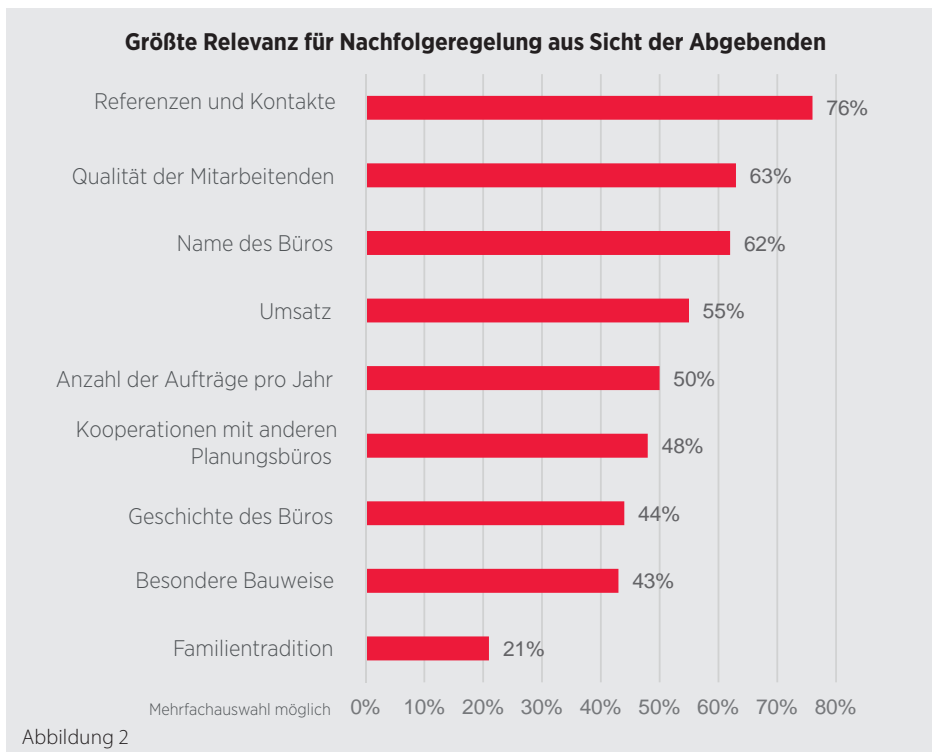
geregelung ist somit ratsam, um die Herausforderungen zu erkennen und gegenzusteuern.

Anders als andere Branchen, bei denen die Nachfolge vielfach innerfamiliär gelöst wird, ist die Büronachfolge durch Familienmitglieder weniger relevant (siehe Abbildung 1). Nur für rund 18 % der Befragten ist diese Variante eine Option. Die meisten Inhaberinnen und Inhaber von Büros streben eine Nachfolgeregelung in der eigenen Belegschaft an (65 % der Befragten) oder (mit rund 82 %) einen Unternehmensverkauf an Externe.

Verbleibt das Büro innerhalb der Belegschaft, so ist der Übertragungsprozess mitunter einfacher, da Vorwissen über das Büro bereits bei den Nachfolgenden vorhanden ist. Oftmals ist die Finanzierung jedoch schwieriger als bei einer betriebsexternen Nachfolgeregelung. Bei diesen hingegen ist das Finden geeigneter Kaufpartnerschaft eine große Herausforderung und die Übertragung von bürointernem Wissen benötigt zeitlichen Vorlauf. Einen ersten Einblick in die diversen Stationen und Aufgaben und den dafür erforderlichen Zeitbedarf bietet der Nachfolgefahplan (nachfolgefahplan.org).

Erschreckend ist, dass über 81 % der befragten Unternehmerinnen und Unternehmer bisher noch keine Notfallplanung haben. Nicht nur mit Blick auf das Durchschnittsalter der Befragten erscheint dies unverantwortlich, ist eine Notfallplanung – z. B. in Form eines Notfallkoffers – doch wesentlicher Baustein der betrieblichen Zukunftssicherung. Auch für die Vorbereitung einer Nachfolgeregelung hilft die Notfallplanung, da wesentliche Informationen für die Übertragung an die neue Generation darin bereits enthalten sind. Eine Übersicht zur Notfallplanung und möglichen Inhalten eines Notfallkoffers findet sich unter dem Link nachfolgewiki.de/index.php/Notfallplanung.

Gefragt nach Gütekriterien für das eigene Büro im Kontext der Nachfolgeregelung werden tendenziell qualitative Kriterien angeführt (siehe Abbildung 2): Allen voran werden mit 76 % Zustimmung Referenzen und Kontakte als wichtigste Gütekriterien gesehen. Es folgen die Qualität der Mitarbeitenden mit 63 % und der (Marken-)Name des Büros mit 62 %. Diese Kriterien sind schwieriger zu quantifizieren und zu evaluieren als z. B. Finanzzahlen. Messbare Gütekriterien wie Umsatz (zu rund



55 % als relevant bewertet) und die Anzahl der Aufträge pro Jahr (50 %) sind ebenfalls wichtig. Dies zeigt die Bedeutung einer umfassenden Due Diligence auf, die nicht bei einer Betrachtung der finanziellen Situation enden kann. Eine Markt- und Wettbewerbsanalyse, die Überprüfung der Büroabläufe und der Unternehmenskultur und weitere Bereiche kommen hinzu und erfordern eine enge Kommunikation zwischen den Nachfolgepartnern.

Mit der Plattform Unternehmensnachfolge unterstützt und sensibilisiert die Architektenkammer Berlin ihre Mitglieder sowie potenzielle Interessenten beim Thema Büronachfolge. Die Architektenkammer fungiert als erste Anlaufstelle und bietet konkrete und persönliche Hilfestellung an. Sie vermittelt Kontakte zu spezialisierten Beratenden sowie zu weiteren potenziellen Nachfolgenden oder Übergebenden.

Für dieses Jahr plant die Berliner Kammer verschiedene Aktivitäten im Rahmen der Plattform: Eine neue Seminarreihe, Workshops, Nachfolge-Talks, Beratungstage zur Unterstützung der Übernahme- bzw. Übergabestrategie inklusive Mentoring und Coaching. Darüber hinaus wird eine Reihe von Vernet-

zungsveranstaltungen durchgeführt, die den Erfahrungsaustausch zwischen den Interessierten fördern sollen und die dabei helfen, die gegenseitige Perspektive der Beteiligten zu reflektieren. So wird beispielsweise eine neue Version der erfolgreichen Veranstaltung

„Nachfolge-Matching“ aus dem Jahr 2021 stattfinden, um weitere Möglichkeiten für ein Nachfolge-Tandem zu eröffnen. In Planung ist derzeit außerdem – in Ergänzung der analogen Formate – eine digitale Plattform für die Suche von Bürokooperationen, Fusionen, potenziell Übernehmenden oder Übergebenden und die Durchführung von Bürobewertungen. Innovative Methoden und die wichtigsten Instrumente zur erfolgreichen Gestaltung des Nachfolgeprozesses sowie Erfahrungsaustausch und gegenseitiges Lernen sind ebenfalls Teil des Angebots für das Jahr 2022. □

Link zu Umfrageergebnissen

ak-berlin.de/umfrageunternehmensnachfolge

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses des Deutschen Bundestages

