

Plattform Unternehmensnachfolge: Lernen aus Erfahrungen, Folge 1

Text: Dr. Gloria Gaviria

Das neue Projekt der Architektenkammer Berlin „Plattform Unternehmensnachfolge in Architektur- und Stadtplanung“, das vom BMWi gefördert wird, präsentiert in Folge eine Reihe von Artikeln, die auf Interviews und dem Austausch mit Übergeber*innen und Übernehmer*innen basieren. Die Idee dahinter ist, von Erfolgen und Misserfolgen zu lernen und unterschiedliche Ansätze zu verstehen. Diese Lernerfahrungen können helfen, Ziele, Chancen, Vorteile und Risiken von Unternehmensnachfolgeprozessen besser zu kennen. Sie tragen dazu bei, unser Projekt zu bereichern und helfen, unsere neuen Dienstleistungen für die Mitglieder in Bezug auf Beratung, Fortbildungsprogramme und verschiedene Austauschformate besser zu gestalten.

Geschichte 1: Erfahrung als Lernchance

In der ersten Geschichte lernen wir von den gesammelten Erfahrungen in der Unternehmensnachfolge von Caspar Hoesch, Architekt. Wir teilen seinen Bericht mit dem Ziel, aus verschiedenen Situationen zu lernen und zu einer Reflexion einzuladen, was für die Durchführung des Prozesses erforderlich ist.

„Aus meiner Sicht war es das wert, dieses Experiment einzugehen und ich habe auch viel davon profitiert. Aber man muss vorher etwas genauer überlegen. Es ist auch ein menschliches Experiment, das schiefgehen kann, wozu man dann auch stehen muss“, sagt Caspar Hoesch aus heutiger Sicht.

Zum ersten Mal kommt Caspar Hoesch 2006 durch einen ehemaligen Studienkollegen konkret mit dem Thema Unternehmensnachfolge in Kontakt. Dieser lädt ihn ein, gemeinsam mit noch zwei weiteren, bis dato für ihn unbekanntem Kollegen ein Architekturbüro in Zürich, nach dem geplanten altersbedingten Ausscheiden der bisherigen Inhaber, zu über-

nehmen. Caspar Hoesch stammt selber aus Zürich, wo er auch das Architekturstudium absolviert. Zur besagten Zeit wohnt er allerdings bereits seit mehreren Jahren in Berlin und ist als angestellter Architekt in der Projektleitung tätig. Da Caspar Hoesch schon länger eine Neuorientierung und die Selbständigkeit in seinem Beruf vorschwebt, er hierzu aber in Berlin wenige Chancen sieht, nimmt er die Herausforderung an und beginnt mit gelegentlichen bis regelmäßigen Besuchen in Zürich den Prozess des Kennenlernens der zukünftigen Partner sowie des Büros und dem gemeinsamen Erarbeiten der Übernahmestrategie.

Aus seiner Erfahrung reflektiert Caspar Hoesch heute, wie wichtig es für eine objektive Beurteilung der Situation ist, sich professionell beraten zu lassen. So spielen Coaches oder Mentoren eine entscheidende Rolle und können während des gesamten Unternehmensnachfolgeprozesses alle Beteiligten bei der Entscheidungsfindung objektiv und unabhängig beraten bzw. zwischen den Parteien vermitteln. In diesem Beispiel wurde kein solcher Beratungsprozess durchgeführt. Dies resultierte unter anderem auch aus der Vorgeschichte des Büros, bei dem bereits Verkaufsversuche der bisherigen Inhaber des Büros gescheitert waren, aber zur Vorbereitung derer ein Verkaufspreis bereits festgelegt war, was es den vier Übernehmern anfangs leichtmachte, die Übernahmeentscheidung zu treffen.

Für die Übernehmenden gab es nicht genügend Informationen oder umfassende Analysen über das Unternehmen, die Mitarbeiterstruktur wurde nicht übersichtlich dargestellt und eine Bürobewertung durch z.B. ein Finanzinstitut wurde für den Nachfolgeprozess nicht berücksichtigt. „Rückblickend muss ich sagen, dass wir im Voraus nicht genügend

Information über das Unternehmen hatten. Die Finanzen waren, als wir das Büro übernommen haben, sehr prekär. Vielleicht hätte man das erkennen können. Wir hatten nur einen geringen Überblick darüber, welche Kunden das Büro hat und wie das zu bewerten ist, welche Kunden wiederkommen werden oder nur einmal Kunden sind“, sagt Caspar Hoesch heute.

Die anfänglich eher dünne Finanzdecke, erzeugte eine Stresssituation zwischen den Partnern, da es keinen klaren Finanzierungsplan gab, der ihnen Stabilität für das weitere Vorgehen bot. Dennoch gelang es in den nächsten Jahren durch die Ausführung von verschiedenen Aufträgen, Einnahmen zu erzielen, die den bei der Übernahme festgelegten Kaufpreis überstiegen. So konnten wieder Rücklagen gebildet und den Verpflichtungen als Arbeitgeber nachgekommen werden, was die Motivation der Geschäftspartner, das Büro weiter zu betreiben, stärkte.

Das Einbeziehen der Auftraggeber*innen gilt neben der engen Zusammenarbeit zwischen Übernehmer*innen, Übergeber*innen und Teammitgliedern als einer der Schlüsselaspekte in Nachfolgeprozessen. Hier spielen Glaubwürdigkeit und Vertrauen eine entscheidende Rolle. Es ist wichtig, den Auftraggeber*innen frühzeitig und offen zu kommunizieren, dass das Unternehmen vor einem Übergangsprozess steht. „Es ist anspruchsvoll,



die Akzeptanz der Kunden zu gewinnen, weil das ja persönliche Beziehungen sind, in die man einzusteigen versucht. Da braucht man eine gute Einführung durch die Vorgänger und dann aber möglichst freie Hand, um sich durch die Arbeit, die man leistet, selber einführen zu können. Das ist nicht einfach, weil die bisherigen Inhaber dabei eine wichtige Rolle spielen müssen und gleichzeitig aber nicht im Weg stehen sollen, damit die neuen Inhaber in dieses Arbeitsverhältnis integriert werden können“, sagt Caspar Hoesch heute. Die Kommunikation mit früheren und aktuellen Auftraggeber*innen war vor allem durch das Engagement der Übergeber*in und Übernehmer*in möglich, die Zeit in die bestehenden Netzwerke investiert hatten. Zusätzlich wurde eine Veranstaltung organisiert, zu der man alle wichtigen Kunden zum Kennenlernen einlud. Außerdem wurde für die Anfangsphase vereinbart, dass alle Partner beim Abschluss neuer Verträge dabei sind und eine enge Zusammenarbeit bei der Akquise neuer Kunden erfolgt.

Auch die Einbindung aller Mitarbeiter*innen ist notwendig und spielt eine wichtige Rolle im Nachfolgeprozess. Laut Hoesch führte die frühzeitige Kommunikation zwischen den bisherigen Büromitarbeiter*innen und den neuen Geschäftspartnern zu einer positiven Beziehung. „Ich glaube, alle Beteiligten haben das in dieser Anfangsphase gut gemacht, sich gegenseitig aufeinander einzustellen“, sagt Caspar Hoesch.

Das sich für die Übernahme neu gebildete Quartett trat mit großer Motivation an, gemeinsam etwas Großes geschäftlich voranzutreiben. Die Stärken und Schwächen des Büros wurden analysiert und eine Strategie entwickelt, welche aber aus Sicht von Hoesch nicht genügend und umfangreich verschriftlicht wurde, um sich später darauf beziehen zu können. Die Beziehung der einzelnen Teammitglieder war, so Hoesch, nicht immer harmonisch und tragfähig: „Wir waren sehr unterschiedlich, letztendlich zwar alles Architekten, aber mit verschiedenen Hintergrün-

den. Es kann gut sein, dass man sich ergänzt, aber in diesem Fall hat es dazu geführt, dass man eine Reihe von Missverständnissen kreierte und es nicht gleich gemerkt hat.“

Im Jahre 2013 verließen dann zwei der vier neuen Partner das Unternehmen, was zu einer Schwächung der Akquisition neuer Projekte führte. „Ich glaube, die zwischenmenschlichen Unterschiede der Partner waren tatsächlich die größte Hürde“, sagt Caspar Hoesch rückblickend.

Nach dem Ausscheiden von zwei der vier Partner 2013 führten Hoesch und sein ehemaliger Studienkollege das Unternehmen zunächst gemeinsam fort. 2016 entschlossen sich beide aufgrund unterschiedlicher Pläne zur Trennung. Daraufhin verließ Hoesch das Unternehmen. Man machte einen Kassensturz und alle in den Büchern vorhandenen Mittel der Firma wurden auf die Gesellschafter aufgeteilt. „Wir haben auf meinen Wunsch noch eine Dokumentation dieser zehn Jahre hergestellt, die Arbeit noch einmal geordnet. Das war im Prinzip innerhalb des Bürokontextes und wurde an die Kundschaft, also unsere Kontakte, die wir auch sonst pflegen, verteilt“, sagt Caspar Hoesch. 2017 wechselte er von der Rolle des Architekten zu der des Projektleiters, um bei der Stiftung Alterswohnungen der Stadt Zürich als angestellter Mitarbeiter in die Rolle des Bauherrn einzusteigen. „Mittlerweile bin ich innerhalb der Stiftung vom Projektleiter in die Bereichsleitung gewechselt, bin damit Mitglied der Geschäftsleitung und leite in meinem Bereich ein kleines Team von fünf Leuten“, sagt Caspar Hoesch.

Obwohl dieser Übernahmeprozess deutliche Komplikationen mit sich brachte, hat Caspar Hoesch viel gelernt und bereut es nicht, diese Erfahrung gemacht zu haben. Er beschrieb den ganzen Vorgang als ein „Lernexperiment“, von dem er insgesamt profitierte. Die abschließenden Empfehlungen von Caspar Hoesch an Interessent*innen für eine Übernahme sind, um genügend Informationen über das Unternehmen zu erhalten, einen Finanzplan zu entwickeln und verschiedene

Methoden für das Bewertungssystem einzu beziehen sowie aus Erfahrungsberichten mit erfolgreichen und misslungenen Nachfolgeprozessen zu lernen: „Für mich ist die Fragestellung des Bewertungssystems eine sehr interessante. Weiter ist die Risikoabschätzung der finanziellen Situation des Büros mit Blick auf die nächsten Jahre ein kritischer Punkt. Die Erstellung eines Businessplans ist aus meiner Sicht im Planungsbereich nicht einfach, weil man kleine ‚Stückzahlen‘ hat, dabei aber sehr hohe Auftragswerte. Erfahrungsberichte, zu denen man sich dann in Beziehung setzen kann, können da sicher helfen.“

In den Interviews werden die persönlichen Ansichten und Einschätzungen der Gesprächspartner als Zitate veröffentlicht. Die Architektenkammer Berlin weist hiermit ausdrücklich auf ihre eigene neutrale Position zu den Inhalten in den Interviews hin. Wenn Sie mit Ihrer Erfahrung beitragen möchten, dann senden Sie Ihre Geschichte an die Projektleiterin Dr. Gloria Gaviria unter kammer@ak-berlin.de. Wir freuen uns, von Ihnen zu hören. □

Die Architektenkammer Berlin entwickelt eine Plattform zur Unternehmensnachfolge als neuen Service für Mitglieder, um Hilfestellung und aktive Unterstützung zu bieten, wenn sich die Frage der Übergabe oder Übernahme eines Architektur- oder Stadtplanungsbüros stellt.

Eines der wichtigsten geplanten Formate der Plattform ist **das Transformationsprogramm** mit den Schwerpunkten Einführung in die Nachfolgethematik; Beratung, Nachfolgeplanung, Nachfolge-Matching, Nachfolgebörse sowie Vision des alten/neuen Bürounternehmens; Rolle und Struktur; tandemspezifische Themen und Strategien nach der Übernahme.