

# Lernen aus Erfahrungen zur Büronachfolge, Folge 4

Text: Dr. Gloria Gavia

**D**as vom BMWi geförderte Projekt der Architektenkammer Berlin „Plattform Unternehmensnachfolge in Architektur- und Stadtplanung“ präsentiert eine Reihe von Artikeln, die auf Erfahrungsberichten von Übergeberinnen und Übergeber und Übernehmerinnen und Übernehmer 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.

## **Mobilität auf zwei Rädern, der Schlüssel zu einer neuen Orientierung im Leben**

In dem vierten Erfahrungsbericht geht es um den erfolgreichen Übernahmeprozess von Hille Bekic, Architektin und neu gewählte Vizepräsidentin im Vorstand der Architektenkammer Berlin. Sie engagiert sich seit geraumer Zeit für eine demokratische urbane Mobilität und eine neue Fahrradkultur in der Stadt Berlin. Zehn Jahre lang leitete sie partnerschaftlich ein erfolgreiches Architekturbüro mit den Schwerpunkten Planung und Bauüberwachung von Wohnungsneubauten. Im Jahr 2018 wurde das Büro aufgelöst und nicht übergeben. Im gleichen Zeitraum und aus der neuen Situation heraus orientierte sich die Architektin beruflich um. „Ich bin bewusst in eine berufliche Orientierungsphase hineingegangen. Meine Augen und Ohren waren sehr weit offen. Ich habe mein Berufsfeld in Frage gestellt und verändert“, sagt Hille Bekic.

Im Zuge der beruflichen Neuorientierung entwickelte sich eine Zusammenarbeit mit der Geschäftsführerin einer seit 20 Jahren bestehenden Fahrradagentur mit Sitz in Berlin-Prenzlauer Berg. Grundlage für die Entscheidung zur Unternehmensnachfolge bilde-

ten die gemeinsamen Visionen und Ideale in Bezug auf eine nachhaltige Mobilität sowie die gesellschaftliche und politische Bedeutung, die das Fahrrad dabei zukünftig einnehmen kann. Hille Bekic erkannte die Chance, die eigene Planungsexpertise als neuen Geschäftsbereich im Nachfolgeunternehmen zu integrieren und auf ein neues Niveau zu heben. Inzwischen hat das Unternehmen eine neue Ausrichtung u.a. auf kollaborative Mobilitätsberatung, Stakeholder-Management bis hin zu Planungsaufgaben im Zusammenhang mit nachhaltiger Mobilität. Zusammen mit den bestehenden Geschäftsfeldern setzt das Unternehmen dadurch Impulse für lebenswerte Quartiere.

Hille Bekic ist die Übernahme zusammen mit einer weiteren Partnerin, die einen Hintergrund in Umweltpolitik und Planung mitbringt, angetreten. Die Nachfolgerinnen haben mit dem Nachfolgeprozess bewusst auch eine Neustrukturierung des Unternehmens und des Rollenbildes der gesamten Mitarbeiterschaft nach den Prinzipien der Soziokratie angestoßen.

Die Soziokratie ist ein ist ein Organisationsmodell und System von Managementinstrumenten, in dem alle Argumente eine wichtige Rolle spielen. Die Soziokratie unterstützt Unternehmen optimal, um dynamische Prozesse auf der Basis von Gleichwertigkeit aller Beteiligten und wissenschaftlichen Erkenntnissen effektiv und effizient zu führen. Die Soziokratie basiert auf vier Prinzipien: dem Konsent, der Kreisorganisation, der doppelten Verknüpfung und der offenen Wahl. „Die Soziokratie ist eine Haltung, wie man kommunizieren möchte. Erstmal werden alle Leute aktiviert. Das gelingt, weil jede Meinung im Team anerkannt und gefragt ist. So können wir konstruktive Gespräche miteinander halten, Probleme schnell adressieren und zusammen lö-

sen.“ beschreibt Hille Bekic.

Die erste inhaltliche Auseinandersetzung mit dem Nachfolgeprozess begann für Hille Bekic im Mai 2019 und dauerte eineinhalb Jahre. Der Prozess verlief dabei nicht immer klar und geradlinig. Auch rückblickend war ein kontinuierlicher Beratungsprozess unbedingt notwendig, um alle Parteien bei den Entscheidungsfindungen zu unterstützen. „Die Beratung war für uns alle sehr hilfreich, sowohl für die Übergabe, die Übernahme als auch für das Büroteam, um die Veränderungsprozesse richtig zu verstehen und im richtigen Tempo durchzuführen. Mit Hilfe des Beraters haben wir eine neue Unternehmenskultur geschaffen. Wir haben neu gelernt, miteinander zu kommunizieren und auch Entscheidungen zu treffen“, sagt Hille Bekic.

Die sechs weiteren Teammitglieder des Unternehmens standen dem Übernahmeprozess zu Beginn skeptisch gegenüber. Es hatte zuvor bereits drei gescheiterte Übernahmeveruche gegeben, so dass wenig Hoffnung und Vertrauen übrigblieben. Dass die Unternehmensnachfolge im vierten Anlauf gelingen konnte, liegt laut Hille Bekic an mehreren Punkten. Einmal konnten festgefahrene Organisations- und Kommunikationsstrukturen mit der Hilfe der Soziokratie auf den Prüfstand gestellt und erneuert werden. Es konnten teils ungenutzte Talente und das langjährige Fachwissen des

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses  
des Deutschen Bundestages

bestehenden Teams gehoben werden. Dabei wurde ein starkes Interesse und Engagement für die Veränderung im Team geweckt. Auf Seite der Übernehmerinnen spielte die Anerkennung von Leistungen und Ideen aus dem Team eine wichtige Rolle. Ein weiterer Schlüssel für den gelungenen Prozess war, die ausgeprägte und gemeinsam weiterentwickelte Vision einer lebenswerten Stadt der Zukunft, mit der viele Entscheidungen eine klare Richtung und eine gewisse Leichtigkeit erhielten. Dieser Erfahrungsbericht zeigt, wie wichtig es ist, dass gegenseitiges Vertrauen und Wertschätzung die Basis im Prozess bilden, um eine erfolgreiche Übernahme oder Übergabe zukunftssicher zu gestalten. Er zeigt auch wiederholt auf, welche entscheidende Rolle die externe Beratung dabei in den Prozessen spielt. Die Strategien und die Moderationsmethoden des Beraters waren Schlüsselemente, die unterstützten, um den Prozess sicher und professionell zu gestalten. Dadurch konnten auch besonders bilaterale Probleme überwunden werden. Teil der Beratung waren fünf Workshops mit allen Teammitgliedern, die der Akzeptanz der neuen Führungskräfte sowie dem Rollenverständnis, der Festlegung neuer Visionen, Ziele und neuer Projektideen dienten. „Am Anfang war es sehr kompliziert, aber jetzt haben wir alle Probleme offengelegt. Heute gibt es natürlich noch immer Probleme, aber jetzt haben wir das Vertrauen und die Werkzeuge, um sie als Team zu lösen“, berichtet Hille Bekic.

Den neuen geschäftsführenden Gesellschafterinnen ist wichtig, dass die neue Ära des Unternehmens auf einem demokratischen Ansatz basiert, bei dem alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in sie betreffende Entscheidungsprozesse eingebunden sind. Wesentliche Schritte des Unternehmens werden deshalb vom gesamten Team mitbestimmt. „Wir haben ein System geschaffen, das uns dieses ermöglicht, egal in welcher Position innerhalb des Unternehmens gearbeitet wird, jede Meinung hat 100 % Wert und wir lernen, alle Argumente wahrzunehmen“ so Hille Bekic. Dies ist ein völlig neuer Ansatz für alle, einschließlich der Übergeberin, die bisher alle Entscheidungen auf der Grundlage eines ebenfalls praktikablen und hierarchischen Ansatzes getroffen hatte. Die Übergeberin, die, wie es ver-

traglich geregelt wurde, während der nächsten fünf Jahre Teil des Unternehmens bleibt, hat alle Entscheidungen der Umstrukturierung mitgetragen. Hille Bekic bezeichnet die Übergeberin als einen wertvollen Schatz, von dem sie lernen kann: „Sie ist ein Goldschatz mit einem sehr starken Unternehmerrgefühlsgefühl. Egal, welches Problem auf den Tisch kommt, sie hat sofort eine Antwort. Dabei vereint sie langjähriges Wissen mit einem untrüglichen Bauchgefühl. Wir hören ihre Meinung, um dann im Team eine gemeinsame Entscheidung zu treffen“, sagt Hille Bekic.

Zusätzlich wurde ein Modell etabliert, das eine Win-Win-Situation für alle Teammitglieder darstellt, da alle an überschüssigen Unternehmenseinnahmen profitieren: „Wir führen die neue Firma im Verantwortungseigentum, d.h. Überschüsse werden für Rücklagen und Investitionen und besonders für die Weiterentwicklung des Unternehmens eingesetzt. Wenn wirklich etwas übrigbleibt, dann betrachten wir das mit dem ganzen Team gemeinsam. Da wir in unser Unternehmen investieren und einen Nutzen für alle erzielen wollen, werden wir, wenn noch etwas Gewinn übrigbleibt, diesen für gemeinnützige Zwecke investieren. So gewinnen wir alle“, sagt Hille Bekic.

Das Einbeziehen der Auftraggeberinnen und Auftraggeber gilt neben der engen Zusammenarbeit zwischen Übernehmenden, Übergebenden und Teammitgliedern als einer der Schlüsselaspekte in Nachfolgeprozessen. Auch hier spielen Glaubwürdigkeit und Vertrauen eine entscheidende Rolle. Es ist wich-

tig, frühzeitig und offen zu kommunizieren, dass das Unternehmen vor einem Übergangsprozess steht. Der vorliegende Fall ist ein positives Beispiel für eine große Akzeptanz gegenüber der neuen Leitung und den neuen Unternehmensvisionen. Dies war vor allem durch das Engagement der Übergeberin möglich, die viel Zeit in die bestehenden Netzwerke investiert hat. Zusätzlich wurde für eine Übergangsphase planmäßig vereinbart, dass alle drei Partnerinnen an Meetings mit wichtigen Kunden und beim Abschluss neuer Verträge dabei sind und eine enge Zusammenarbeit bei der Gewinnung neuer Kunden erfolgt.

Die abschließenden Empfehlungen von Hille Bekic an Interessentinnen und Interessenten für eine Übernahme sind, Verantwortung zu übernehmen, einen guten Zeitplan zu entwickeln, sich aber insgesamt die Frage zu stellen, ob sie bereit sind, neue tiefgreifende Erfahrungen und Veränderungen zu machen: „Es ist sehr wichtig, dass Sie neue Ziele erreichen wollen. Wenn es an der Zeit ist, etwas Neues zu beginnen, wenn Sie offen sind, werden Sie jemanden finden, der Ihnen seine oder ihre Firma in die Hände legt. Sie werden gemeinsam ein neues Unternehmen schaffen und eine neue Lebenserfahrung machen“.

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



**Plattform  
Unternehmensnachfolge  
Architektur  
Stadtplanung**

sowohl potentiell Übergebende als auch Übernehmende. Weiterhin motiviert uns das berufspolitische Ziel, die Vielfalt der klein- und mittelständisch geprägten Berliner Architekten-landschaft 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.

✉ [ak-berlin/unternehmensnachfolge.de](https://ak-berlin/unternehmensnachfolge.de)