

Lernen aus Erfahrungen zur Büronachfolge, Folge 3

Text: Dr. Gloria Gaviria

Die „Plattform Unternehmensnachfolge in Architektur- und Stadtplanung“ ist ein vom BMWi gefördertes Projekt der Architektenkammer Berlin. Hier im DAB wird eine Reihe von Artikeln präsentiert, die auf Erfahrungsberichten von Übergebenden und Übernehmenden 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.

Herausfordernde Übergabe eines Lebenswerkes in neue Hände

In unserem dritten Bericht schildert Bernd Tibes, Architekt und Geschäftsführender Gesellschafter eines vor 35 Jahren als GmbH gegründeten Architekturbüros über seine derzeitigen Erfahrungen und Erwartungen des aktuell in seinem Unternehmen stattfindenden Nachfolgeprozesses. Das Unternehmen mit zirka 170 Mitarbeitenden besitzt drei Standorte in Berlin, Hamburg und Frankfurt a.M. und hat seinen Hauptsitz in Berlin Tiergarten. Bernd Tibes ist zudem Vorsitzender des Ausschusses Gesetze, Normen und Verordnungen der Architektenkammer Berlin.

Die erste Auseinandersetzung mit dem Thema der Nachfolge „drängte sich durch das Alter auf“, so Bernd Tibes im Dezember 2019, als er sich entschied, Unternehmensanteile zu übertragen. Für ihn war schon immer klar, dass seine – und seines langjährigen Geschäftsführers – Nachfolger aus dem Unternehmen stammen sollten. Ihre Entscheidung

stand somit relativ schnell fest, dass fünf Bereichsleiter aus dem Büro, zu denen unter anderem auch Lucas Tibes gehört, zu Geschäftsführern ernannt werden sollten. Seither änderte sich die interne Organisationsstruktur, besonders in den den Fachbereichen übergeordneten Themen gravierend. Von nun an zählten plötzlich sieben anstatt nur zwei Stimmen bei Entscheidungen. „Man hat irgendwann die Auswahl der Personen getroffen, geht dann mit denen die Rahmenbedingungen durch und dann handelt man. Das bedeutet, dass man entweder Anteile überträgt oder eine Geschäftsführungsposition, also Personen zur Geschäftsführung bestellt. Diese Anteilsübertragung, die läuft auch nicht sofort von Anfang an, sondern auch das ist ein Prozess, der über längere Zeit geht. Dann fängt man an, installiert dieses Konstrukt und beginnt zu arbeiten. Im Anschluss daran kommt der schwierige Teil, man muss seine Büroorganisation darauf umstellen, in dem Fall von vorher zwei Geschäftsführern auf plötzlich sieben. Wie organisiert man das? Wie kriegt man da Einigkeit? Wie stimmt man sich zukünftig miteinander ab? Wer hat welche Verantwortungen intern? Und vieles mehr“, so Bernd Tibes.

Bernd Tibes beschreibt die interne Übergabe als natürliche und ideale Situation, da das Vertrauen in bekannte Personen eine wichtige Rolle spielt: „Also es steht und fällt letztlich mit den Personen, die man hat und am besten ist natürlich eine Situation, an Leute zu übergeben, die man schon länger kennt und die auch das Büro kennen und denen man vertraut ist. Das ist eigentlich, glaube ich, sehr wichtig.“ Die interne Weitergabe der

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

Verantwortlichkeiten spiegelt sich im vorliegenden Beispiel auch in der Akzeptanz innerhalb des Büros, also den Mitarbeitenden, wieder. So ist der Gewöhnungsprozess einfacher, weil die Nachfolgerinnen und Nachfolger schon vorher Führungspositionen innehatten.

Externe Beratung zur Unterstützung

Für die Begleitung und Moderation des Nachfolgeprozesses wurde eine Beraterin ausgewählt, die zwei wesentliche fachliche Schwerpunkte des Prozesses abdeckt: die Organisationsstruktur des Unternehmens und die Psychologie und Interaktion der Menschen miteinander. Die Entscheidung, Unterstützung durch eine Coaching-Beratung einzuholen, wurde etwa zehn Monate nach Bestellung der fünf neuen Geschäftsführer getroffen. „Damit es auch reibungslos funktioniert, damit keine Doppelarbeit passiert, damit nicht unterschiedliche Entscheidungen getroffen werden, müssen diese Wege und die Kommunikation dazu klar sein und die Verantwortlichkeiten ganz klar definiert werden“, so Bernd Tibes.

Der Rollentausch, aus dem bisher reinen Angestelltenverhältnis hin zu geschäftsführenden Gesellschaftern sowie das Miteinander

und die verlängerten Abstimmungswege der neuen Geschäftsführer müssen auch erst eingeübt werden, wobei die moderierende Rolle einer außenstehenden Spezialistin diesen Prozess erleichtern und beschleunigen soll.

Der Nachfolgeprozess ist eine strategische Art des „learning by doing“ mit Unterstützung von Mentorinnen und Mentoren. In diesem Fall wurde gemeinsam eine Grobstrategie und ein flexibles Konzept entwickelt. Nun befindet sich das Unternehmen in der Umsetzungsphase, in der die Strukturen mit Hilfe der Beratung überarbeitet und angepasst werden. Es ist geplant, in diesem Jahr weitere Einzel- und Gruppengespräche zu führen, um Handlungsempfehlungen zu erhalten, die erprobt werden können.

Weitere Spezialisten hinzuziehen

Auch andere Beratungsarten waren in den Prozess involviert wie z.B. Steuerberatung für Unternehmensbewertung und Anteilsübertragung sowie Rechts- und Notarberatung, um den Übernahmeprozess zu formalisieren. Bei der Wertermittlung des Büros arbeitete die bisherige Geschäftsleitung mit ihrem langjährigen Steuerberater zusammen. Ein zusätzliches Verfahren wurde durchgeführt, um die von einem weiteren Wirtschaftsberater entwickelte Bewertung des Büros zu vergleichen.

Es wird einen langfristigen Übergabeprozess geben, in dem die Visionen der neuen Geschäftsführerinnen und Geschäftsführer unterstützt werden. Die beiden bisherigen Geschäftsführer haben noch keinen Zeitpunkt für ihr Ausscheiden aus dem Büro festgelegt. Dabei profitieren alle Beteiligten von ihren beruflichen Fähigkeiten und Erfahrungen. „Für alle ist es auch wichtig zu wissen, dass ich nicht plötzlich und von einem Tag auf den anderen ausscheide, sondern dass das ein Prozess ist, ein langsamer Prozess – und ich habe natürlich auch noch viele Kundenkontakte, die erst mal auch an die Nachfolge übergeben werden müssen“, erklärt Bernd Tibes.

Die abschließenden Empfehlungen von Bernd Tibes an Übergabe- oder Übernahmeinteressierte sind, sich frühzeitig mit der Nachfolge auseinanderzusetzen, denn der Prozess, die richtige Lösung und die richtigen Personen zu finden, dauert in der Regel mehrere Jahre. Außerdem empfiehlt er, verschiedene wissenschaftliche Beratungen mit an Bord zu haben: „die Wertermittlung des Büros und so weiter, die Möglichkeiten einer Finanzierung von Übergaben oder Übernahmen – das ist ja dann auch mit Geld verbunden – also die wirtschaftliche und prozesshafte Beratung, das sind ganz wichtige Punkte. Und wahrscheinlich

muss man auch klar sagen, so ganz ohne externe Beratung funktioniert es nicht. Alleine bekommt man das nicht hin, es sei denn, es ist ein Ein-Personen-Büro, das man an eine andere Person übergibt. Da ist es dann vielleicht ein bisschen einfacher. Aber sobald mehrere Personen involviert sind, wird wahrscheinlich eine externe Beratung sehr wichtig sein.“

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. □

Umfrage:

Unternehmensnachfolge als Weg in die Selbstständigkeit, bitte beteiligen Sie sich!



Plattform
Unternehmensnachfolge
Architektur
Stadtplanung

Ziel der Umfrage ist, den Bedarf an einer solchen Unterstützung unter den Kammermitgliedern sowie interessierten Teilnehmerinnen und Teilnehmern zu erfassen.

Die Architektenkammer Berlin führt die Umfrage unter der wissenschaftlichen Begleitung des EMF-Instituts der Hochschule für Wirtschaft und Recht (HWR) Berlin durch.

Als Körperschaft des öffentlichen Rechts verfolgen wir keinerlei wirtschaftliches Interesse; die anonymisierte Umfrage dient der Verbesserung unseres Unterstützungsangebotes. Die Daten werden nach Ende dieser Umfrage fundiert ausgewertet und der Öffentlichkeit zur Verfügung gestellt.

Vorab ein herzliches Dankeschön für Ihre Bereitschaft zur Teilnahme an dieser Befragung!

Hier Zur Online-Umfrage

👉 soscisurvey.de/akb_nachfolge/