

Werte erhalten

.WOHNEN

Mikro-Apartment in Prag
Stauraum heute

.NACHHALTIGKEIT

Umnutzung in Genf
Holzmöbel neu gedacht

.GENERATIONSWECHSEL

Tipps für die Übergabe
Beispiele aus der Praxis



WIE DIE ÜBERGABE DER VERANTWORTUNG AN JÜNGERE IN PLANUNGSBÜROS KLAPPT

RÜSTEN FÜR DIE ZUKUNFT

Der Übergang zur nächsten Generation birgt so einige Fallen. Worauf es zu achten gilt, weiß die Architektenkammer Berlin. Unter der Federführung der dortigen Referentin Planen und Bauen, Gloria Gaviria, entwarf sie deshalb einen hilfreichen Leitfaden.

Autorin
Gloria Gaviria

Zwar gibt es in Deutschland viele Planungsbüros, aber es existiert kein Patentrezept für eine Nachfolgeregelung. Denn das Thema ist komplex und der Vorgang für alle Beteiligten meist einmalig. Dabei ist es von wachsender Bedeutung, da es weit über den individuellen Prozess der Weitergabe hinausgeht.

Die Überleitung in neue Hände spielt eine zentrale Rolle für den Erhalt von Arbeitsplätzen, die Förderung von Innovation und die Sicherstellung verantwortungsvollen Bauens. Gezielte Initiativen und eine praxisnahe Unterstützung helfen dabei, die Prozesse erfolgreich zu gestalten sowie die Zukunft kleiner und mittlerer Planungsbüros zu bewahren.

VERÄNDERTE LEBENSENTWÜRFE

Zunächst ein analytischer Blick auf die demografische Entwicklung: Er deckt die hohe Relevanz auf, denn viele Planende gehen demnächst in den Ruhestand und oft fehlt der Nachwuchs.

Dabei verliert das Modell, ein Büro innerhalb der Familie weiterzugeben, zunehmend an Bedeutung. Ebenso rar sind potenzielle externe Übernahmekandidaten. Das hängt vor allem mit den veränderten Lebensentwürfen der jüngeren Personen zusammen. Viele von ihnen bevorzugen mittlerweile die Sicherheit einer Festanstellung gegenüber den Unsicherheiten einer freischaffenden Tätigkeit. Dieser Trend spiegelt sich zum Beispiel in den aktuellen Zahlen der Architektenkammer Berlin wider. Sie zeigen, dass das Verhältnis zwischen Angestellten und Freischaffenden inzwischen nahezu ausgeglichen ist. Sicherheit und eine bessere Work-Life-Balance geraten dabei in den Vordergrund – was vor allem die kleineren, spezialisierten Planungsbüros vor große Herausforderungen stellt.

Diese wirken maßgeblich an der Innovationskraft der Branche mit, sorgen für Tausende von Arbeitsplätzen und erweisen sich als Gegenkraft zur im-

mer stärker werdenden internationalen Bauindustrie. Ohne diese Studios kann die notwendige Transformation der Sparte nicht gelingen – insbesondere im Hinblick auf Nachhaltigkeit, Bauweise und verantwortungsvolles Entwerfen und Umsetzen.

Insofern wirkt sich die Nachfolge nicht nur auf den Arbeitsplatzverlust aus. Fachleute aus der Innenarchitektur und Architektur, Stadtplanung und Landschaftsarchitektur tragen eine gesellschaftliche Verantwortung als Gestalter der gebauten Umwelt.

Gerade in Zeiten des Wandels und der Klimakrise sind visionäre Führungspersönlichkeiten gefragt, die mit Verantwortung und Weitsicht handeln.

PERSÖNLICHER PROZESS

Die Firmennachfolge ist nicht nur für die Architekturbranche von Bedeutung, sondern für die gesamte deutsche Wirtschaft und den Mittelstand. Sie bietet die Chance, bestehende Unternehmensstrukturen zu überprägen



„Emotionen, Ratlosigkeit und Unsicherheiten sind normal. Über den Erfolg entscheidet vor allem das **Vertrauen zwischen Übergebenden und Nachfolgenden**“

und sich für die Zukunft zu rüsten. Allerdings geht es nicht nur darum, Know-how weiterzugeben, sondern auch, Unternehmen fit für kommende Herausforderungen zu machen.

Der Prozess ist jedoch vielschichtig und emotional. Für viele, die über Jahrzehnte hinweg ein Planungsbüro aufgebaut haben, bedeutet die Übergabe mehr als nur einen wirtschaftlichen Schritt. Vielmehr kommt es auf eine sorgfältige Vorbereitung und Unterstützung an, schließlich geht es um die Fortentwicklung eines Lebenswerks. Zugleich stellt der Beginn der Selbstständigkeit für Nachfolgende einen großen Schritt dar, der gut begleitet werden muss.

FÜNF PHASEN

Das Prozessmodell des vom Institut für Entrepreneurship, Mittelstand und Familienunternehmen der Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin entwickelten Nachfolgefahrplans definiert die zentralen Aufgaben im

Geschehen. Es unterscheidet dabei zwischen familien- und betriebsinternen sowie externen Nachfolgenden und Übergebenden.

Der Prozess vollzieht sich in fünf Phasen. In der ersten geht es um Information und Bestandsaufnahme. Dieser Abschnitt widmet sich der Bereitschaft zur Übergabe und Übernahme sowie den Nachfolgezielen. Abgesehen von dieser Festlegung wird die Qualifikation der Nachfolgenden und die Übergabefähigkeit des Unternehmens überprüft.

Im Fokus des zweiten Abschnitts – Analyse und Strategie – stehen die Unternehmensbewertung, die Übernahmeform, der Übergabezeitpunkt und der Finanzbedarf.

Die dritte Phase befasst sich mit dem Konzept und dem Geschäftsplan. Das umfasst die Festlegung von Übertragungsform und Finanzierung, die Abstimmung rechtlicher und steuerlicher Aspekte sowie die Planung der Nachfolgeschritte.

In der vierten Sequenz – Umsetzung und Übertragung – geht es um die Übergabe von Führungsverantwortung und Unternehmenseigentum. Dabei muss der Leitungswechsel klar kommuniziert werden.

Die fünfte Zeitspanne beendet den Prozess. Sie konzentriert sich auf die Rolle der Übergebenden nach der Übergabe sowie die Weiterentwicklung des Büros durch die Nachfolgenden einschließlich der Altersvorsorge.

FRAGE DES VERTRAUENS

Die Unternehmensnachfolge ist ein komplexer und oft einmaliger Prozess, der eine frühzeitige Planung voraussetzt. Entscheidend sind nicht nur eine realistische Bewertung des Büros, sondern auch die Übergabefähigkeit sowie die Auswahl geeigneter Kandidaten basierend auf deren Qualifikationen.

Die Verantwortung übernehmenden Personen sollten konkrete Vorstellungen von der Nachfolgeform haben,

und Managementenerfahrung mitbringen. Sie sollten die Chancen und Risiken einer Übernahme kennen.

Emotionen, Ratlosigkeit und Unsicherheiten sind normal. Über den Erfolg entscheidet aber vor allem das Vertrauen zwischen Übergebenden und Nachfolgenden. Die Vorgänger sollten ihre Erwartungen kommunizieren und Verantwortung für das Personal übernehmen. Gleichzeitig sollten die neu in der Verantwortung Stehenden ihre Führungsqualitäten entwickeln und das Vermächtnis der Übergebenden verstehen.

FORTFÜHRUNGSPLAN

Der Prozess sollte eine umfassende Bewertung beinhalten, die sowohl materielle als auch immaterielle Faktoren berücksichtigt. Dabei hilft das Ertragswertverfahren, den Bürowert auf Basis zukünftiger Nettozuflüsse zu bestimmen. Ein Fortführungsplan ist entscheidend für die Finanzierung und die Akquise von Fördermitteln. Diese Schritte sichern einen erfolgreichen Übergang und fördern die Zukunftsfähigkeit des Büros.

Um die Nachfolge in Planungsbüros erfolgreich zu gestalten, sollten einige wesentliche Schritte beachtet werden. Zunächst ist es entscheidend, klare und messbare Ziele zu formulieren, die den Übergabeprozess effektiv steuern. Ein Notfallplan bietet Sicher-

heit in unerwarteten Situationen. Die Beurteilung immaterieller Werte ist für eine reibungslose Übergabe unerlässlich. Ein strukturierter Zeitplan unterstützt die effiziente Gestaltung des Prozesses. Ebenso wichtig ist die sorgfältige Vorbereitung auf Bankengespräche. Auch die rechtlichen und steuerlichen Aspekte müssen für beide Seiten umfassend geklärt werden. Eine transparente Kommunikation des Nachfolgeprozesses und die frühzeitige Planung – idealerweise fünf bis zehn Jahre im Voraus – spielen ebenfalls eine tragende Rolle. Hier empfiehlt es sich, das Team in die Nachfolgeplanung einzubeziehen, um die Bindung der Mitarbeitenden zu fördern. Es bietet sich auch an, eine schrittweise Übergabe von Verantwortung, unterstützt durch Beratung und Mentoring, zu organisieren. Insgesamt stellt die Nachfolge also einen komplexen Prozess dar, der nicht nur den langfristigen Erfolg sichert, sondern auch die Chance bietet, das Unternehmen zu modernisieren und auf zukünftige Herausforderungen auszurichten.

PRAKTISCHER LEITFADEN

Im Rahmen des vom Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz geförderten Modellprojekts hat die Architektenkammer Berlin einzelne Kollegen und Planungsbüros in Über-

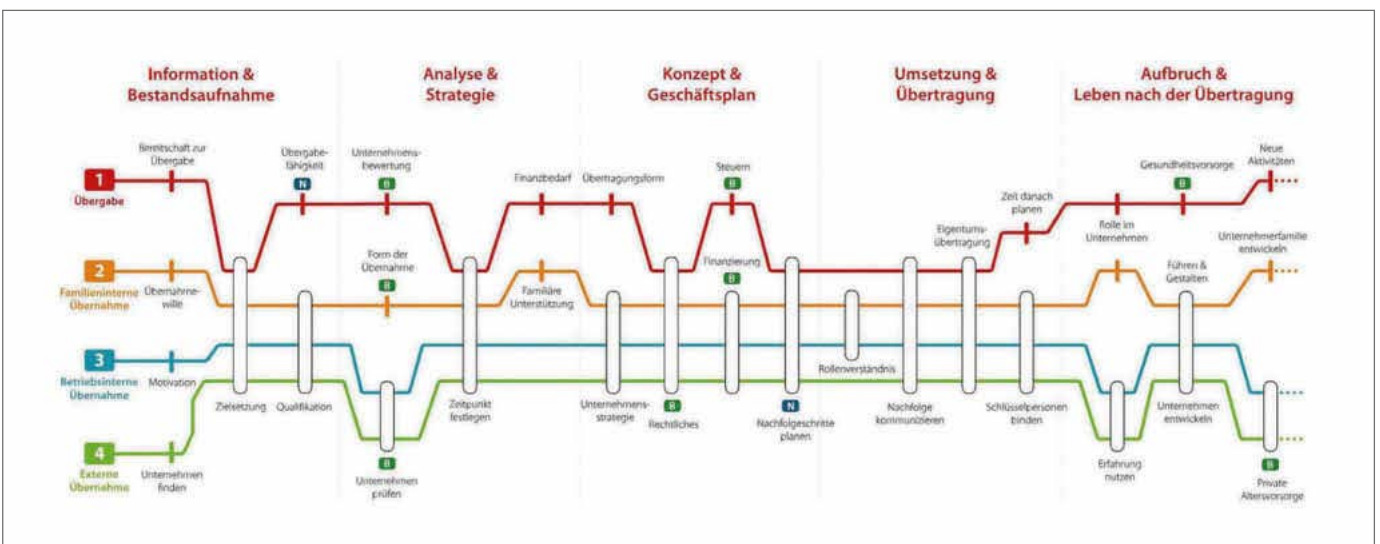
gabe-Übernahme-Situationen unterstützt. Sie bot dazu Workshops, Seminare, Nachfolge-Matchings und Mentoring-Programme an.

Die Erkenntnisse aus dem Projekt verdeutlichten die Notwendigkeit eines Leitfadens, der die Mitglieder bei der Gestaltung des Ablaufs begleitet. Zuvor hatte sich die Berliner Architektenkammer mit den Herausforderungen des Generationswechsels intensiv auseinandergesetzt. Daraus entstand die Handreichung „Nachfolge im Planungsbüro“.

SCHRITT FÜR SCHRITT

Die Broschüre enthält Informationen, Hilfestellungen, Beispiele und Checklisten, die bei der Übergabe beziehungsweise Übernahme peu à peu begleiten. Darin enthalten sind u. a. interaktive Formulare und spezifische Hilfestellungen, die Unternehmer dazu anregen, sich intensiv mit wichtigen Aspekten auseinanderzusetzen. Dazu zählen die Formulierung klarer Ziele, die Erstellung eines Notfallplans, die Bewertung immaterieller Risikofaktoren und die Entwicklung eines Zeitplans. Ebenso Thema sind rechtliche und steuerliche Hinweise für Übergebende und Übernehmende. Auch Strategien zur Kommunikation des Nachfolgeprozesses kommen zur Sprache, um einen erfolgreichen Übergang sicherzustellen.

Den gesamten Leitfaden erhalten Sie kostenlos unter info.md-mag.com/leitfaden



Fahrplan: Das Prozessmodell zeigt den typischen Verlauf einer Unternehmensnachfolge mit vier Routen durch fünf Phasen.

Screenshot: <https://nachfolgefahrplan.org>

NEUIGKEITEN

PRODUKTBÜHNE FÜR HOSPITALITY

7. bis 11. Februar 2025
Ambiente



Rendering: © Messe Frankfurt

Mit Blick auf die Zukunft erweitert die Ambiente ihr Portfolio für die Ausstattung und Einrichtung von gewerblichen Objekten. Dies betrifft sowohl die Hospitality-Branche als auch Objekte außerhalb des Gastgewerbes wie internationale Immobilienprojekte oder Workspaces. Wer entsprechende Objekte einrichtet und ausstattet, findet nun ein umfassendes Angebot unter der Klammer ‚Hospitality‘. Neues Highlight im Bereich ‚Living‘ ist das von Bernd Schellenberg kuratierte Markenareal ‚Interior Looks‘. Hier präsentieren sich Aussteller aus der Möbel- und Einrichtungsbranche. Eine weitere Inspirationsquelle bietet die Sonderschau ‚The Lounge – Shades of Space‘ in der Galleria 1. Der in Berlin ansässige Designer Fabian Freytag kreiert hier mit ausgewählten Ausstellerprodukten eine Stilwelt für den Gastraum von morgen.

www.ambiente.messefrankfurt.com

NACHFOLGE IM PLANUNGSBÜRO

Leitfaden
Architektenkammer Berlin



Das eigene Büro abzugeben, ist eine große und immer höchst emotionale Sache. Weil das niemand alle Tage macht, stellt sich die Frage: Wie gehe ich es an? Um das zu beantworten, hat das Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz die Initiative ‚Unternehmensnachfolge – aus der Praxis für die Praxis‘ auf den Weg gebracht, an der sich die Architektenkammer Berlin mit der ‚Plattform Unternehmensnachfolge in Architektur und Stadtplanung‘ beteiligt hat. Resultat ist die Broschüre ‚Nachfolge im Planungsbüro‘. Sie ist zum einen ein Bericht zum dreijährigen Förderprojekt. Für alle, die ein Büro übergeben oder übernehmen wollen, ist sie allerdings viel mehr: ein Leitfaden, wie er in dieser Form und Praxisnähe das erste Mal vorliegt – wegweisend für Büros und Existenzgründende aus Architektur, Innenarchitektur, Landschaftsarchitektur und Stadtplanung. Geballte Information auf 68 Seiten. Zu beziehen über die Architektenkammer Berlin.

www.ak-berlin.de

MEDIEN

DIE SCHÖNSTEN WOHNKONZEPTE

Best of Interior
Carolyn Sangha, Ute Laatz



Wie können Flächen optimal genutzt werden? Wie kann man aus vermeintlich ungünstigen Grundrissen und vorhandenen Architekturelementen das Maximum herausholen? Und welche Material- und Farbkombinationen überzeugen? Diese und weitere Fragen beantwortet das Callwey-Jahrbuch ‚Best of Interior‘. Zusammen mit Partnern wie der md suchte der Verlag herausragende private Wohnkonzepte. Aus den zahlreichen Einreichungen hat eine Expertenjury die 50 besten ausgewählt, die nun in Buchform erschienen sind. Fünf Anerkennungen und ein 1. Preis – dieses Jahr für das junge Büro AADA – kennzeichnen Projekte, die einen besonders genauen Blick verdienen. Opulente Bilder und informative Texte erläutern die Entwürfe – und eine einleitende Umfrage versammelt ein Stimmungsbild aus der Planungsbranche.

Callwey Verlag
368 Seiten
350 Abbildungen
59,95 Euro



Mehr Informationen zu Ausstellungen, Wettbewerben, Medien und Leuten finden Sie unter info.md-mag.com/news