

BÜRONACHFOLGE



Foto: Benedikt Kraft / DEZ

Handschlag am Ende: Übergabe perfekt!



Foto: Benedikt Kraft / DEZ

Rechtssicherer Kaufvertrag: Der Weg dahin ist lang und sollte rechtzeitig und gut beraten sein!

Brücken bauen für die Chefs von morgen Erfolgreiche Nachfolgestrategien für Planungsbüros

„Nachfolger* für Planungsbüro gesucht! Architekt mit etabliertem Büro und gutem Auftragsbestand sucht aus Altersgründen zum schnellstmöglichen Zeitpunkt einen Nachfolger oder eine Nachfolgerin für ein mittelständisches Büro.“ So oder so ähnlich sehen viele Anzeigen aus, die man im Bezug auf Büroübergabe lesen kann. Und sie verweisen auch auf das häufigste Problem: Büroinhaber beschäftigen sich oft zu einem sehr späten Zeitpunkt mit der eigenen Nachfolge. Wer jahrzehntlang ein eigenes Planungsbüro geführt hat, dem fällt es schwer, das Büro in andere Hände zu geben. Denn schließlich geht es um das „Lebenswerk“ und darum, es bewahren und dessen Fortleben sichern zu wollen. Um die Unternehmensnachfolge aber aktiv mitsteuern und aufbauen zu können, sollten frühzeitig die Weichen gestellt werden, denn die Übergabe eines Planungsbüros ist ein länger dauernder Prozess. Drei bis fünf Jahre sollten für eine erfolgreiche Übergabe kalkuliert werden.

Die Zukunft heute schon transparent verhandeln

Um das eigene Unternehmen am Markt zu halten, ist die frühzeitige Vorbereitung auf den Führungswechsel unerlässlich. Denn es geht darum, den Fortbestand des Büros und seiner Arbeitsplätze und ebenso die wirtschaftliche Existenz des Nachfolgers langfristig zu sichern. Bei der Findung einer geeigneten Strategie für die persönliche Zukunft und die des Büros werden die eigenen Mitarbeiter zu selten beachtet. Wichtig ist es, rechtzeitig Perspektiven aufzuzeigen. Dabei sollte erkennbar werden, dass es Überlegungen in Bezug auf die Entwicklung des Unternehmens gibt und dass die Übergabe strategisch und systematisch angegangen wird. Wenn der Nachfolgeprozess zu lange und intransparent verläuft, werden mögliche geeignete Kandidaten aus dem Team verleitet, ihre Karriere bei einem anderen Unternehmen fortzusetzen oder ein eigenes Büro zu gründen.

Vom Mitarbeiter zum Mitinhaber

Bei der Suche nach geeigneten Kandidaten sollten zuerst die Mitarbeiter angeschaut werden. Potenzielle Nachfolger aus dem eigenen Team verfügen über eine Menge internen Bürowissens, über Kundenkenntnisse und fachliches Know-how. Die Vorstellungen über die Ausrichtung des Büros und den Kaufpreis divergieren dabei nicht so stark wie bei externen Kandidaten. So kann es leichter fallen, Konsens über Bewertungsmerkmale zu erzielen und einen fairen Preis zu finden.

Nicht immer aber findet man im eigenen Büro eine Person, die die zwingend erforderlichen unternehmerischen Fähigkeiten mitbringt. Dann muss man sich auf die Suche nach einem externen Nachfolger begeben. Dazu bieten sich neben einer klassischen Anzeige in Fachzeitschriften auch Unternehmensnachfolgebörsen an; das sind Datenbanken, in der Übergabe- und Übernahmeinteressenten zusammengeführt werden sollen. Ein Beispiel ist das Kontaktforum der Managementberatung der hessischen Architektenkammer auf akh.de.

Die häufig bevorzugte Nachfolgelösung in Deutschland ist die Übergabe an Familienmitglieder. Der Generationswechsel erfolgt bei über der Hälfte der mittelständischen Unternehmen nach den Berechnungen des Instituts für Mittelstandsforschung Bonn familienintern (Quelle: Unternehmensnachfolgen in Deutschland 2014 bis 2018). Diese Tendenz lässt sich nicht unbedingt in Architekturbüros beobachten, obwohl der Nachwuchs nicht selten eine Hochschulausbildung in Architektur oder architekturnahen Bereichen wählt.

Auch eine Übernahme durch ein Unternehmen ist eine denkbare Variante. In Teilen international agierende Unternehmensgruppen im Bereich Planen und Bauen suchen vermehrt nach Expertise für ihr Konzern-Portfolio. Das könnte gerade für Büros mit einem speziellen Tätigkeitsschwerpunkt und entsprechendem Renommee eine attraktive Option für eine erfolgreiche Übertragung sein.

Teil 1

Es geht um das „Lebenswerk“ ebenso wie um die Verantwortung für Mitarbeiter und langjährige Kunden. Dennoch versäumen nicht wenige Architekturbüroinhaber, ihre Nachfolge zeitig zu regeln. Was dabei von zentraler Bedeutung ist, aber auch, welche Chancen im Wechsel für alle liegen können, dem geht der folgende Beitrag auf den Grund. Im zweiten und abschließenden Teil berichten wir im August-Heft von einem konkreten Beispiel einer ganz speziellen Art der Nachfolgereglung, die durchaus zukunftsweisend ist.

Chancen entdecken

Für junge Architekten – und auch für erfahrene – bietet die Übernahme eines bestehenden Büros eine interessante Alternative zur Neugründung, die sehr häufig nicht in Betracht gezogen wird. Dabei liegt hier die Chance, ein bereits etabliertes Büro mit bestehenden Strukturen zu übernehmen und so viele Startschwierigkeiten einer Neugründung zu umgehen. Der Vorteil, auf eine vorhandene Büroorganisation mit einem eingespielten Team und einem bestehenden Kundenstamm zurückgreifen zu können, ist nicht zu unterschätzen. Zudem sind Infrastrukturen vorhanden und man darf nach und nach in die Rolle des Inhabers hineinwachsen. Natürlich gibt es neben den Vorteilen auch Herausforderungen. So wurde das Planungsbüro über viele Jahre durch die Persönlichkeit des Übergebers geprägt. Als „Neuer“ muss man sich Vertrauen und Akzeptanz der Kunden und Mitarbeiter erst erarbeiten. Die größte Chance besteht darin, dass Übergeber und Übernehmer über einen gemeinsam festgelegten Zeitraum verantwortlich zusammen arbeiten.

Die Übergabe systematisch planen

Die Regelung der Nachfolge für ein Planungsbüro bedeutet für beide Seiten einen Schritt mit weit reichenden Konsequenzen. In einer Art Projektzeitenplan kann festgelegt werden, wann welche Vorbereitungen der Unternehmensübertragung getroffen werden müssen. Die Nachfolgereglung ist vergleichbar mit der Bauplanung. Die jeweiligen Gegebenheiten müssen berücksichtigt werden und die Umsetzbarkeit der Planung wird in Berechnungen nachgewiesen. Von der Grundlagenermittlung, der Finanzierung über die einzelnen Planungsphasen bis hin zur Übergabe des Projektes bewegen sich die Übernehmer, was den Prozess betrifft, auf gewohntem Terrain.

Kompetente Beratung hinzuziehen

Die Hilfe der Architektenkammern, eines Unternehmens- und Steuerberaters, eines Notars und Rechtsanwalts sollte in Anspruch genommen werden. Im besten Falle wird der Prozess einer Nachfolgereglung im Planungsbüro durch einen externen Fachberater und Branchenkenner moderiert. Dieser ist auch in der Lage, den Vertragspartnern Hinweise zu juristischen und steuerlichen Fragen zu geben.

In vielen Fällen stellt sich bei einer Büroübergabe die Frage nach der geeigneten Gesellschaftsform. Ob diese beibehalten werden soll oder ob es sinnvoll ist, sie zu ändern, sollte in die Überlegungen mit einbezogen, aber nicht an den Anfang des Prozesses gestellt werden.

Darüber hinaus gibt es eine Reihe empfehlenswerter spezieller Seminare und Schulungen für Existenzgründer, Übernehmer und Übergeber, unter anderem von den berufsständischen Kammern sowie von Unternehmens- und Personalberatern.

Den Wert des Büros ermitteln

Die Ermittlung des Bürowertes sollte von einem unabhängigen Spezialisten durchgeführt werden. Denn um Anteile eines Büros zu übertragen oder zu verkaufen, muss man wissen, was das Büro wert ist. Der Bürowert ist natürlich auch von großem Interesse für die potenziellen Nachfolger, die wissen möchten, was auf sie zukommt.

Was ist das Planungsbüro wert? Welchen Gewinn kann es in Zukunft erzielen? Welche Potenziale gibt es? Die Praxis zeigt, dass durch-

aus unterschiedliche Bewertungsmethoden für Unternehmen herangezogen werden. Dabei lässt sich beobachten, dass es von der Art des Unternehmens oder teilweise sogar von einer Branche abhängig sein kann, welcher Ansatz gewählt werden muss. Wertbestimmende Komponenten sind bei Architekten insbesondere der Substanzwert, die Organisationsstruktur, die Auftrags- und Angebotsprognose. Mit diesen Parametern ist eine differenzierte Betrachtung auch sehr unterschiedlicher Bürosituationen möglich. Die Bewertung ist ein erster Ansatz bei der Vorbereitung einer Nachfolgereglung und kann als Grundlage für Angebote einer Beteiligung dienen.

Kommunikation ist wichtig

Für eine gelungene Unternehmensnachfolge ist eine sorgfältige Kommunikation nach innen und nach außen wesentlich. Entscheidend ist der jeweilige Zeitpunkt in den einzelnen Phasen vor, während und nach der Übergabe.

Während die ersten Gespräche mit Personen des Vertrauens und mit den wichtigsten Beratungspartnern geführt werden, sollte das private familiäre Umfeld unbedingt mit in die Überlegungen einbezogen werden. Wird das Vorhaben von den jeweiligen Lebenspartnern unterstützt? Sind die Herausforderungen und Belastungen, die mit der Übergabe und Übernahme des Büros einhergehen, bekannt? Was bedeutet der Rollenwechsel für die Familie? Meist wird in einer frühen Phase auch die Hausbank über das Vorhaben informiert, was das Vertrauen für die folgenden Finanzierungsgespräche stärkt.

Ist das Team für den Wechsel sensibilisiert und umfassend informiert, gilt es, das „neue alte“ Unternehmen nach außen zu positionieren. Denn langjährige Auftraggeber und potentielle Kunden müssen von dessen langfristiger Leistungsfähigkeit überzeugt werden.

*Bei der männlichen Schreibweise ist immer die weibliche Form mitgedacht!

Sie planen eine Büronachfolge? Wir helfen Ihnen. Wenn Sie Informationen zum Thema Büronachfolge wünschen, melden Sie sich bei der Managementberatung der Architekten- und Stadtplanerkammer Hessen unter Tel.: +49 611 173850 oder unter managementberatung@akh.de. Am 6. November 2017 findet in der AKH der Nachfolge-Beratertag statt. Nähere Informationen dazu finden Sie auf akh.de.



Isabella Göring ist Geschäftsführerin der Architekten- und Stadtplanerkammer Hessen (AKH) und Leiterin der Akademie und der Managementberatung der AKH. Sie ist Diplom-Ingenieurin und

Architektin. Isabella Göring befasst sich mit Themenfeldern aus den Bereichen Architektur und Stadtplanung sowie mit der Entwicklung von Weiterbildungskonzepten für Architekten und Architektinnen als auch mit betriebswirtschaftlichen Aspekten des Berufsstandes.



Nina Issel studierte Architektur an der FH Frankfurt. Danach war sie in verschiedenen

Architekturbüros in der Presse- und Öffentlichkeitsarbeit tätig. Seit 2014 ist sie für die Konzeption von Weiterbildungs- und Beratungsangeboten in der Managementberatung zuständig sowie für die Kommunikation der Akademie der AKH mitverantwortlich.