

Ausstieg vergeigt

Die häufigsten Fehler bei der Übergabe eines Büros

► Jedes Jahr müssen in Deutschland etwa 2 800 Architektur- und Planungsbüros mit rund 15 000 Mitarbeitern an einen jüngeren Chef übergeben werden. Für den Senior ist diese Übergabe meist die letzte große unternehmerische Herausforderung. Die Komplexität dieser Aufgabe und das fehlende Know-how lassen viele Betroffene zögern, obwohl die dafür erforderliche Zeit unaufhaltsam verrinnt.

Auch die potenziellen Nachfolger sind oft zu passiv. Langjährige Mitarbeiter oder Familienangehörige, die fachlich, unternehmerisch und menschlich die erforderliche Qualifikation besitzen, stehen zwar bereit, die Nachfolge anzutreten. Doch nicht selten lassen sie sich immer wieder vertrösten, um dann erst mit 50 Jahren oder später Büroinhaber zu werden. Ein Zeitpunkt, an dem sie fast schon selbst an die eigene Nachfolge denken sollten.

Eine Erfolgsgarantie für eine gelungene Nachfolgeregelung kann niemand geben. Doch die Erfahrung zeigt, dass die Chancen auf ein Happyend erheblich steigen, wenn einige der häufigsten Fehler vermieden werden.

1. Fehler: Die Entscheidung fällt zu spät

„Man soll aufhören, solange es den anderen noch leidtut“, lautet der Rat eines Übergebers. Diese weise Erkenntnis beschreibt den günstigen Ausstiegszeitpunkt aus dem eigenen Büro. Die erfolgreiche Gestaltung der Vorbereitungsphase ist allerdings ebenso wichtig.

Eine wirksame Nachfolgeregelung wird am besten vor einem mittleren Zeithorizont geplant und umgesetzt. Bereits mit 50 bis 55 Jahren sollte man damit beginnen, eine Strategie zu erarbeiten und die entsprechenden Maßnahmen umzusetzen. Diese benötigen Zeit. Der Generationenwechsel stellt einen Prozess dar, der sich normalerweise über mehrere Jahre hinzieht. Im günstigsten Fall ist für den Planungs- und Übergabeprozess ein Zeitraum von drei bis fünf Jahren zu veranschlagen, im ungünstigsten Fall bis zu 15 Jahren.

2. Fehler: Der Übernehmer ist kein „Unternehmer“

Oft sind Familienmitglieder oder langjährige Mitarbeiter die erste Wahl des Seniors. Für viele Kollegen ist das naheliegend, gewährleisten diese Optionen doch auf den ersten Blick die nahtlose Fortführung des eigenen Lebenswerks. Dabei wird aber leicht übersehen, dass bei aller Emotionalität, die bei der Regelung der eigenen Nachfolge natürlich mitschwingt, die harten Fakten mindestens ebenso wichtig sind. Mehrere Jahre Berufserfahrung, fachliches Know-how und Managementqualitäten gelten als Minimalforderung. Angesichts der angespannten wirtschaftlichen Lage von Architekturbüros ist es heute keinesfalls mehr ausreichend, gute Architektenleistungen zu erbringen. Gefragt sind unternehmerisches Denken und Handeln.

Fällt nach Überprüfung der Fähigkeiten die Entscheidung für den Nachfolger nicht eindeutig positiv aus, muss über Alternativen nachgedacht werden.

3. Fehler: abrupter Übergang

Die Finca auf Mallorca ist für Übergeber ein eher seltenes Motiv, dem ehemaligen Büro Auf – nimmer – Wiedersehen zu sagen. Viel häufiger führen familiäre oder gesundheitliche Gründe zum Wunsch nach einem schnellen Ausstieg. Doch der Übergang vom bisherigen auf den neuen Inhaber sollte mit einer gewissen Überlappungsphase geplant werden. Ein Architekturbüro ist ein Dienstleistungsunter-

nehmen, das in hohem Maße vom Inhaber geprägt ist. Mit seiner Person identifizieren sich die Bauherren. Ein abrupter Wechsel dieser Schlüsselperson führt in den allermeisten Fällen zu schwierigen bis bedrohlichen Situationen für das Büro.

4. Fehler: Der Kaufpreis ist unrealistisch

Bei der Ermittlung eines angemessenen Kaufpreises spielen viele Faktoren eine Rolle. Zunächst sollte die Bürosituation betriebswirtschaftlich untersucht und eine Wertermittlung durchgeführt werden. Steuerberater verwenden dafür meist das Ertragswertverfahren, das sich aber lediglich an den Ergebnissen der Vergangenheit orientiert. Dies ist für viele Branchen sinnvoll, ein Architekturbüro ist allerdings erheblich differenzierter zu betrachten.

Zu berücksichtigen sind für den Bürowert unter anderem die Abhängigkeit vom Inhaber, die spezifische Kundenstruktur, besonderes Know-how und die Zukunftsfähigkeit des Büros. Erst durch die Integration aller Teilaspekte entsteht ein umfassendes Bild, das zu einer ausgewogenen Beurteilung des Bürowertes führt. Diese Wertermittlung sollte zweckmäßigerweise durch einen spezialisierten Berater erfolgen.

Professionelle Verhandlungspartner schätzen an einer fundierten Bürowertermittlung, dass sich das Unternehmen mit ihr sehr umfassend und transparent präsentiert und sie dadurch frühzeitig seine Situation beurteilen können. Auch bei Erbschaftsfragen können gewichtige Gründe für diese Vorgehensweise sprechen.

Die eigentliche Kaufpreisfindung ist ein subtiler Prozess, der viel Erfahrung und Marktkenntnisse erfordert. Hierbei sind zusätzlich zum Bürowert eine ganze Reihe weiterer, oft sehr spezifischer Faktoren abzuwägen und zu werten. Unter anderem spielen dabei Finanzierungsfragen eine wesentliche Rolle.

5. Fehler: Die finanziellen Mittel sind zu gering

Jeder Generationenwechsel kostet Geld. Der Senior muss das Büro auf dem aktuellen Stand halten und mehr oder weniger umfangreiche Beratungsleistungen finanzieren, bis ein Nachfolger gefunden ist. Selbst die Entscheidung, „den Laden einfach zuzumachen“, verlangt finanziellen Einsatz, denn Verpflichtungen gegenüber Mitarbeitern ►

Zu viel nicht geredet

Für Architekt Schulze war immer klar, dass seine Tochter Vanessa das mühsam aufgebaute und nun mit 30 Mitarbeitern florierende Architekturbüro übernehmen sollte. Sie war nun schon seit mehreren Jahren als Projektleiterin für das väterliche Büro aktiv. Jetzt feierte Manfred Schulze seinen 68. Geburtstag. Es sollte wie immer ein harmonisches Fest werden, so hatte es sich Manfred Schulze zumindest ausgemalt. Doch es kam alles anders.

Kurz vor dem Eintreffen der Gäste bat Vanessa ihren Vater zu einer kurzen Unterredung in sein Arbeitszimmer. „Ich vermute“, begann sie, „dass du heute keine Probleme wälzen, sondern deine Feier genießen möchtest. Trotzdem muss ich dir etwas sagen, was mich schon lange nicht mehr ruhig schlafen lässt. Du hast mich vor fast zehn Jahren gebeten, in dein Büro einzutreten, um deine Nachfolgerin zu werden. Wie das ablaufen sollte, hatten wir vor etwa fünf Jahren schon ganz genau besprochen. Damals wolltest du aber noch ein Jahr ‚dranhängen‘, weil es gerade so gut lief. Ich hatte dir daraufhin erwidert, das sei für mich okay, ich wolle aber trotzdem mehr Verantwortung übernehmen, um mich auf die Übernahme des Büros konkret vorzubereiten. Bis heute ist aber nichts passiert. Trotz vieler Gespräche zwischen uns. Ich bin nun selbst schon 43 Jahre alt und muss mir ernsthaft Gedanken über meine Zukunft machen. Deshalb habe ich eine Entscheidung getroffen: Ich übernehme das Büro Planwerkstatt deines Konkurrenten Bernd Müller. Herr Müller hat mir ein sehr faires Angebot gemacht. Nächsten Monat fange ich dort an.“

Für Architekt Schulze brach eine Welt zusammen. Warum, fragte er sich immer wieder, tut mir meine Tochter das an? Ich habe es doch nur gut gemeint. Einige Jahre später wurde das Architekturbüro Schulze vom mittlerweile 72-jährigen Inhaber aufgelöst. Die verbliebenen drei Mitarbeiter wurden arbeitslos.

Diese wahre Geschichte zeigt ein Dilemma, in dem viele Senioren stecken: die Verquickung rationaler und emotionaler Aspekte bei der Nachfolgeregelung.

und Bauherren sind zu erfüllen. Umso unerklärlicher ist deshalb die Tatsache, dass viele Kollegen für diese völlig zwangsläufige Situation nur ungenügend vorgesorgt haben. Rechtzeitige Rückstellungen verhindern böse Überraschungen.

Auch die potenziellen Nachfolger gehen oft erstaunlich leger mit dem Thema Finanzen um. Man kann davon ausgehen, dass für die Übernahme eines Architekturbüros eine bestimmte Summe an Geld erforderlich ist. Diese richtet sich nach dem Kaufpreis und den vereinbarten Modalitäten. Viele Übernehmer bedenken jedoch nicht, dass auch für die Fortführung des Büros Mittel bereitgestellt werden müssen, sei es zur Vorfinanzierung von Projekten oder für Investitionen in die Weiterentwicklung.

6. Fehler: Die „Chemie“ stimmt nicht

Fehlendes Vertrauen zwischen Alteigentümer und Nachfolger ist der häufigste Grund für das Scheitern von Nachfolgeregelungen.

Übergabeprozesse dauern meist zwischen einem und drei Jahren, manchmal auch deutlich länger. In dieser Zeit sind Übergeber und Übernehmer auf eine möglichst harmonische Phase der Zusammenarbeit angewiesen. Und das kann nur funktionieren, wenn der Senior sein Lebenswerk wirklich „loslässt“ und eine Steuerung durch die Hintertür vermeidet. Der Nachfolger, der meist mit viel Elan neue Ideen verwirklichen möchte, sollte überlegen, wie sich dabei Erfahrung und Wissen des Seniors am besten integrieren lassen. Nicht alles muss anders gemacht oder neu erfunden werden.

Eine gemeinsame ideelle, emotionale und kommunikative Basis spielt für den erfolgreichen Generationswechsel eine herausragende Rolle. Alle harten Faktoren wie Bürowert, Finanzierung oder Vertragsgestaltung erweisen sich als Makulatur, wenn Übergeber und Übernehmer nicht miteinander können.

7. Fehler: Do it yourself

Kaum eine Aufgabe ist so komplex wie die eigene Nachfolgeregelung. Die Klärung steuerlicher, rechtlicher und finanzieller Faktoren ist dazu ebenso erforderlich wie eine betriebswirtschaftliche und unternehmerische Bestandsaufnahme. Dazu kommen die mit der eigenen Nachfolge-

regelung verbundenen psychologischen und emotionalen Aspekte und der erhebliche Zeitaufwand für die Planung und Durchführung des Generationenwechsels. Auf eigene Erfahrungen kann dabei naturgemäß nicht zurückgegriffen werden.

In solchen Fällen bietet sich normalerweise eine Beratung an, aber gute Beratung kostet Geld – und das mag wiederum nicht jeder in seine Nachfolgeregelung investieren. Notlösungen sind oft die Folge. Ein Mitarbeiter wird zum Nachfolger ernannt, der Kaufpreis wird über den Daumen gepeilt oder ein vorgedruckter Vertrag unterzeichnet. Alles mit unabsehbaren Folgen, aber das Problem ist im Moment scheinbar gelöst.

Der bessere Weg führt über die Steuerung des gesamten Nachfolgeprozesses durch externe Begleiter, die die Branchensituation kennen und Erfahrungen mit Nachfolgeregelungen vorweisen können. ◀

Jörg M. Proksch, Architekt und Unternehmensberater

Weitere Informationen:

www.proksch-beratung.de