

Ist das eigene Architektur- oder Planungsbüro zukunftssicher aufgestellt? Existenzgründung, aber wie?

Individuelle Beratungsmöglichkeiten durch gefördertes Büroberatungsprogramm der Architektenkammer

Von Petra Knobloch

Durch sich stetig ändernde Rahmenbedingungen, die Weiterentwicklung der Aufgaben und des beruflichen Tätigkeitsfeldes werden hohe Anforderungen an den planenden Berufsstand gestellt. Die Architektenkammer unterstützt ihre Mitglieder unter anderem durch Beratung und Informationsvermittlung zu aktuellen Themen, die aus allen Facetten des Berufsstandes rühren können. Bei Fragen zur Existenzgründung, Büroführung oder zu Nachfolgeregelungen bietet die Kammer ihren Mitgliedern außerdem eine individuelle Beratung im Rahmen des gemeinsam mit dem Wirtschaftsministerium geförderten Büroberatungsprogramms an, die den Büroinhabern Werkzeuge zur Verfügung stellt, um ihr Profil zu schärfen, eine zeitgemäße Mitarbeiterbindung zu betreiben und somit erfolgreich am Markt agieren zu können. Als berufsständische Vertretung betreut die Kammer als zentrale Stelle die Durchführung und Abwicklung der Büroberatung mit externen Beraterinnen und Beratern, so dass das detaillierte Wissen über die berufliche Situation der Architektenschaft unmittelbar in die Beratungen einfließen kann. Durch die enge Zusammenarbeit mit dem IFBau entsteht ein individuelles, für den Berufsstand maßgeschneidertes Fortbildungsangebot. Die Beratung durch die Rechtsabteilung ergänzt dabei die Unternehmensberatung.

Dieses Beratungsangebot wird in den kommenden Jahren sicher noch an Bedeutung gewinnen, wenn man die langfristigen Auswirkungen der Pandemie im Bau- und Planungssektor betrachtet, den Wegfall der verbindlichen Höchst- und vor allem der Mindestsätze und das Erfordernis der Prozessoptimierung als Vorbereitung zur Prozessdigitalisierung. Zu den vielen facettenreichen Inhalten einer Büroberatung gibt es den passenden Ansprechpartner bzw. die passende Ansprechpartnerin innerhalb unseres Beraterpools:

- Reinhardt Grossmann, Grossmann Unternehmensberatung
- Andreas Preißing und Dr. Werner Preißing, Dr.-Ing. Preißing AG, Unternehmer-Beratung für Architekten und Ingenieure
- Hansjörg Selinger, Planungs- u. Wirtschaftsingenieurbüro Selinger
- Felicitas Steck, Felicitas Steck Netzwerkgesellschaft
- Claus Roth, rothcoaching

Zu den Beratungsschwerpunkten Nachfolgeregelungen, Partnerschaften, Kooperationen und Netzwerke, Existenzgründungen, Beratungen zur Wirtschaftlichkeit sowie Personalentwicklung und Büroorganisation haben wir unsere Expertinnen und Experten befragt, um zu erfahren, wo die Trends hingehen, aber auch, was zu beachten ist.

Auch im vergangenen Jahr haben die Beratungen im Zusammenhang mit einer Büroübernahme oder Büroübergabe einen Schwerpunkt des geförderten Büroberatungsprogramms ausgemacht. Herr Preißing, können Sie kurz darstellen, was dabei die üblichen Fragestellungen sind oder anders gefragt, was muss im Zuge der Nachfolge unbedingt geklärt werden?

Die Aufgaben bei der Regelung der Büronachfolge ergeben sich aus der immer sehr individuellen Ausgangslage. Grundsätzlich gilt: Je „fitter“ ein Büro für die Nachfolgeregelung ist, desto leichter gelingt sie. Je weniger inhaberbezogen ein Büro geführt wird, desto attraktiver wird dieses für potentielle Nachfolger. Dieser Faktor wirkt sich auch stark auf den Zeitplan aus. Wenn ein Büro als übergabefähig betrachtet werden kann, dauert die Übergabe an einen internen Nachfolger (z.B. Familie oder Mitarbeiter) erfahrungsgemäß ca. 2-3 Jahre. Ist ein Übernehmer zu finden (z.B. Einzelperson oder ein anderes Büro), ca. 3-5 Jahre. Bei Einzelpersonen ist neben fachlicher Erfahrung ein besonderes Augenmerk auf unternehmerische Kompetenz zu legen. Hier sind häufig unterschiedliche Sichtweisen vorzufinden. Der Bedarf der Suche nach externen Nachfolgern hat generell zugenommen und es besteht vielfach Unterstützungsbedarf. In allen Fällen spielen die Konditionen einer Büroübernahme oder der Erwerb von Anteilen eine wichtige Rolle. Eine neutrale, branchenspezifische Bewertung ist dabei hilfreich und sollte eine realistische Grundlage für die Findung eines Kaufpreises bilden, welcher für den Verkäufer attraktiv und für den Käufer rentabel und finanzierbar ist.

Ein weiterer Beratungsschwerpunkt ist das Thema Partnerschaft. Hängen die Überlegungen zu einer Partnerschaft oft mit einer geplanten Büronachfolge oder Übernahme zusammen, Herr Selinger?

Architektenpartnerschaften sind sehr häufig mit der direkten oder zeitversetzten Büroübernahme und Büronachfolge gekoppelt. Weitere Beweggründe und Ziele sind aber auch beispielsweise Synergieeffekte, Stärkung der Marktposition und eine bessere Etablierung am Markt. Wichtig für eine erfolgreiche Partnerschaft ist es, sowohl die sogenannten „weichen Faktoren“ zu betrachten wie zum Beispiel die Funktionen und das zukünftige Miteinander im Büro als auch die „harten Faktoren“. Letztere zielen vor allem auf wirtschaftsspezifische, rechtliche, gesellschaftsrechtliche, steuerrechtliche und versicherungsspezifische Rahmenbedingungen ab sowie bei bankspezifischen Angelegenheiten auf die Finanzierung und Rückführbarkeit des Firmenwertes nebst Gewinnverteilungsabreden.

Herr Selinger, wo sehen Sie die Ursache, dass im Gegensatz zu den Beratungen rund um Nachfolge und Partnerschaften, die klassische Wirtschaftlichkeitsberatung aktuell seltener nachgefragt wird?

Hier sehe ich eine Trendwende, denn nach dem EuGH-Urteil vom 4. Juli 2019 stehen die Vertragsparteien von Architekten- und Ingenieurverträgen bei ihren Honorarvereinbarungen vor ganz neuen Herausforderungen. Insbesondere durch den Wegfall der Mindestsätze hat nicht nur die wirtschaftliche Kalkulation der Bürokosten und der Stundensätze enorm an Bedeutung gewonnen, sondern zur bisherigen Kalkulation bei Regelung mit HOAI ist jetzt auch die Kalkulation bei Regelung ohne HOAI hinzugekommen. Die klassische Wirtschaftsberatung wird voraussichtlich schon vor diesem Hintergrund eine erhöhte Nachfrage erfahren.

Vor 10 Jahren machten die sogenannten Lotsenberatungen vor der Existenzgründung noch fast die Hälfte der geförderten Büroberatungen aus. In den letzten Jahren lag der Anteil dagegen zwischen 20 und 30 Prozent. Frau Steck, haben sich denn die Fragen und Probleme der Gründerinnen und Gründer von Architektur- und Planungsbüros geändert?

Viele die sich für eine Existenzgründung entscheiden, spezialisieren sich heute auf ein Thema, wie zum Beispiel BIM oder Stadtmanagement oder auch nachhaltiges oder seniorenrechtliches Bauen. Andere arbeiten erst in Kooperation zusammen und gründen dann ein gemeinsames Architektur- oder Planungsbüro. Sie haben erkannt, dass sie gemeinsam stärker sind. Aber aufgrund des Fachkräftemangels ist auch zu beobachten, dass einige erfolgreiche Architekturbüros sich rechtzeitig Gedanken machen, wie sie Ihre Mitarbeiter halten können. Sie bieten Ihnen Mitarbeiterbeteiligungen an, und bauen so langfristig Nachfolger auf. Erfreut stelle ich auch fest, dass Architekturbüros zunehmend keinen Widerspruch mehr zwischen kreativen und innovativen Tätigkeiten und dem Selbstverständnis als wirtschaftlich denkendes Unternehmen sehen.

Das Arbeitsvolumen ist in Architektur- und Planungsbüros meist sehr hoch. Neben Partnerschaften können hier auch Kooperationen und Netzwerke mit anderen Büros eine Lösung sein. Welche Vorteile bringen solche Arbeitsmodelle mit sich und lässt sich in Baden-Württemberg aus Ihrer Sicht ein Trend zum stärker vernetzten Arbeiten im Planungs- und Baubereich beobachten, Frau Steck?

Ich sehe einen vielfältigen Trend zur Vernetzung. Verbundprojekte mit verschiedenen Partnern entstehen und erhöhen die Leistungsfähigkeit. Bei Wettbewerben kooperieren Büros in Argen (Arbeitsgemeinschaften) und mehrere Architekten schließen sich in Genossenschaften zusammen. Die Vorteile von Kooperationen und Netzwerken sind vielfältig. Es können komplexere Projekte aus einer Hand angeboten werden, mit einem größeren Leistungsspektrum, somit kann man als Architekturbüro die eigene Marktposition stärken und sich einen Wettbewerbsvorteil verschaffen. Die kollektive Intelligenz im Netzwerk optimiert die Problemlösung, dadurch kann die Innovationskraft der beteiligten Architekturbüros gesteigert werden. Das Risiko kann geteilt und damit Unsicherheiten reduziert werden.

Im letzten Jahr ist die Nachfrage nach dem Beratungsformat Coaching trotz oder gerade wegen Corona angestiegen. Dabei waren alle Entwicklungsstadien von Büros vertreten, von Gründern über Beratungen zur Existenzsicherung und solchen bei denen es um die Vorbereitung zur Nachfolge ging. Herr Roth, haben Sie eine Erklärung für diese Entwicklung und weiter gefragt, was genau nehmen die Kolleginnen und Kollegen aus einem Coaching mit?

Meine Erklärung geht dahin, dass sich die Bürohhaber plötzlich mit einer neuen Situation konfrontiert sahen, was Unsicherheit hervorruft. Damit wächst die Bereitschaft, sich mit seinem Büro und dem eigenen Tun auseinanderzusetzen. Dazu kommt häufig ein Gefühl permanenter Überlastung. Im Coaching loten wir dann sehr individuell die Ziele und Beweggründe aus und wie es gelingen kann, diese Ziele, zum Beispiel eine konkrete Entlastung, zu erreichen. Dabei entwickeln die Ratsuchenden häufig eine neue Haltung, auch sich selbst gegenüber, und gehen zurück im Büro die erforderlichen Entwicklungen und Veränderungen konkret an. Bei Gründern fokussiert Coaching vor allem auf das Erkennen und Nutzen der eigenen Fähigkeiten und Ressourcen. Ganz wichtig die Klarheit über die eigene Motivation. Bei Inhabern, die ihr Büro in den nächsten Jahren übergeben wollen, finden solche ins Coaching, die sich zunächst einmal damit beschäftigen wollen. Da geht es um einen für den Inhaber und das Büro passenden Plan. Es ist schließlich ein Lebenswerk, das einen Nachfolger sucht.

Herr Grossmann, ein großes Auftrags- und Arbeitsvolumen geht oft einher mit der Gefahr der Überlastung. Kann man mit der Bürostruktur und -organisation entsprechend entgegenwirken?

Die effektivste Maßnahme ist die Planung der Planung und die dazugehörigen Mitarbeiter! Aufgaben die nicht unbedingt durch die Projektplaner erbracht werden müssen, sind zu delegieren. Hierzu stehen Sekretariat, Support und andere Mitarbeiter zu Verfügung. Die Projektplaner sind möglichst von den administrativen Tätigkeiten im Projekt zu befreien. Eine Auflistung der notwendigen Pläne im Vorfeld (Planerwartungsliste) hilft bei der gesamten Organisation. Gut ist auch die Einführung von kommunikationsfreien Zeiten (10:00 bis 11:00), da so störungsfreies, konzentriertes Arbeiten ermöglicht wird. Die wichtigste Maßnahme ist jedoch, durch kontinuierliche Planung und Optimierung die Arbeiten im Büro so zu steuern, dass es zu keiner Überlastung kommt.

Infos und Antrag Büroberatungsprogramm, IFBau-Seminare und weitere Angebote wie Kollegiales Coaching Netzwerk für Architekten sowie Kleinanzeigen-Rubrik Nachfolge/Übergabe/Übernahme:

 www.akbw.de