

# Nachfolgen in Architektur- und Planungsbüros – Auswertung einer empirischen Befragung von Abgebenden und Übernehmenden

Dr. Michael Graffius

Editiert und herausgegeben von Prof. Dr. Birgit Felden



### Abstract

Unter den derzeit rund 39.000 Planungsbüros in Deutschland steht bei vielen hundert in den nächsten Jahren eine Nachfolgeregelung an. Dieser Artikel befasst sich daher intensiv mit dem Thema der Unternehmensnachfolge und gibt Einblicke in die unterschiedlichen Vorstellungen, Herausforderungen und gewünschten Hilfestellungen aus Perspektive Abgebender und Übernehmender der Fachrichtungen Architektur, Innenarchitektur, Landschaftsarchitektur und Stadtplanung. Die Analyse beruht auf einer empirischen Umfrage der Architektenkammer Berlin unter wissenschaftlicher Begleitung durch das EMF Institut. Darüber hinaus wird erstmalig eine Schätzung berechnet, wie hoch die Anzahl der zur Nachfolge anstehenden Planungsbüros in Deutschland für die nächsten fünf Jahre ist. Des Weiteren liefert dieser Artikel eine kompakte Zusammenfassung über die Besonderheiten der unterschiedlichen Perspektiven und zeigt die zentralen Erkenntnisse auf.

#### Keywords

*Büronachfolge, Architektur, Innenarchitektur, Landschaftsarchitektur und Stadtplanung, Unternehmensverkauf, Unternehmenskauf, Nachfolge*



### Einleitung

In Deutschland gibt es derzeit rund 39.000 Planungsbüros (Statista, 2022b; Statistisches Bundesamt, 2017) mit ca. 137.200 Beschäftigten (Bundesarchitektenkammer, 2022), die nach Abschnitt M der Klassifikation der Wirtschaftszweige als Architekturbüros klassifiziert werden (Statistisches Bundesamt, 2008).

Eine wesentliche Herausforderung, die diesen besonderen Unternehmenstypus aktuell und mutmaßlich in den nächsten Jahren aufgrund des demographischen Wandels verstärkt betreffen wird, ist die Zukunftssicherung des über viele Jahrzehnte aufgebauten Büros durch Übergabe an einen Nachfolger oder eine Nachfolgerin.

Da das Thema komplex und der Vorgang für den Büroinhaber in der Regel einmalig ist, wirft die Übergabe viele Fragen auf, z.B. über die Art der Nachfolgeregelung und den Prozess, das Finden passender Nachfolgender, Hilfestellungen von Kammern und beratenden Institutionen und eine realistische Einschätzung des Verkaufspreises. Somit ist die Nachfolgeregelung für viele Architektinnen und Architekten eine zentrale Herausforderung gegen Ende ihres Berufslebens.

Auf der anderen Seite gibt es ein genügend hohes und wachsendes Potenzial an jungen Architektinnen und Architekten. Aber auch für potenzielle Nachfolgende stellen sich viele Fragen. Denn es geht meist um eine zentrale Weichenstellung im beruflichen Leben: Traue ich es mir zu, ein Büro zu übernehmen und wenn, dann allein oder im Team? Wann ist der richtige Zeitpunkt? Und kann ich das überhaupt finanzieren? Wer unterstützt mich bei meinen Fragen und Aufgaben? Und welche konkreten Interessen haben die Beteiligten?

Eine wissenschaftlich fundierte Einordnung, welche Herausforderungen dabei auf abgebende und übernehmende Architektinnen und Architekten zukommen, fehlt bisher in der Literatur. Ebenso fehlt bislang eine Schätzung der eigentlichen Anzahl an zur Nachfolge anstehenden Planungsbüros in Deutschland.

Diesen und weiteren Fragen geht die vorliegende explorative Studie nach, die in einer Kooperation der Architektenkammer Berlin und dem EMF-Institut der Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin durchgeführt wurde. Im Rahmen einer Online-Umfrage haben sich 139 Personen aktiv beteiligt. Detaillierte Angaben konnten von 41 potenziell übernehmenden und 54 potenziell abgebenden Personen ausgewertet werden. Dieser Beitrag liefert einen ersten Überblick zu den zentralen Erkenntnissen der Befragung aus zwei zentralen Perspektiven, den Abgebenden sowie den Nachfolgenden und schließt so eine wichtige Lücke zur Orientierung bei Nachfolgeregelungen bei Planungsbüros.

Einleitend ist zu ergänzen, dass die Kammer mehrere tausend Mitglieder hat und die Beantwortung einiger Fragestellungen nur auf Basis geringer Fallzahlen ausgewertet wurden. Dies bedeutet bei der Interpretation der Ergebnisse, dass keine Rückschlüsse auf Repräsentativität oder daraus resultierende allgemeine Gültigkeit gewährt werden kann. Die Auswertung zeigt daher Einschätzungen und Tendenzen.

Der Artikel ist folgendermaßen aufgebaut: Im nächsten Kapitel wird ein kurzer Überblick zum Hintergrund, der Datenlage und dem aktuellen Wissensstand in Bezug auf Nachfolgeregelungen bei Planungsbüros gezeigt. Dieses Kapitel befasst sich darüber hinaus mit den Eigenheiten der unterschiedlichen Perspektiven aus Sicht der Abgebenden sowie aus Sicht der Nachfolgenden. Im dritten Kapitel werden die Methodik und das Sample kurz beschrieben und dargestellt. Das vierte Kapitel legt die zentralen Ergebnisse deskriptiv dar und zeigt die Resultate nach Perspektive unterteilt. Abgerundet wird der Beitrag durch eine Zusammenfassung der zentralen wesentlichen Erkenntnisse und den Limitationen dieser Arbeit.

### Ausgangslage

In dieser Auswertung werden die Branchenklassen 71.11.1 bis 71.11.4 nach Klassifikation der Wirtschaftszweige genauer untersucht und umfassen somit Architekturbüros für Hochbau, Büros für Innenarchitektur, Architekturbüros für Orts-, Regional- und Landschaftsplanung, Stadtplanungsbüros sowie Architekturbüros für Garten- und Landschaftsgestaltung. Im weiteren Verlauf werden aus Gründen einer besseren Lesbarkeit alle Klassen zusammengefasst, als eine Einheit betrachtet und im Sammelbegriff als Planungsbüros bezeichnet.

Für eine Hochrechnung der aktuell zur Übergabe anstehenden Planungsbüros wird auf zwei unterschiedliche Schätzverfahren zurückgegriffen. Als erste Schätzmethode wird analog zu den aktuellen Zahlen des Instituts für Mittelstandsforschung in Bonn (IfM) eine Berechnung erstellt. Dies wird ergänzt durch eine Betrachtung der aktuellen Hochrechnungen aus dem Nachfolge-Monitoring der KfW.

Das IfM gibt die Anzahl der Unternehmen, die eine Nachfolge regeln müssen für einen Zeitraum von fünf Jahren an. Die KfW berechnet die anstehenden Nachfolgen auf jährlicher Basis und ermittelt zusätzlich auch eine Hochrechnung für fünf Jahre. Da eine Nachfolgeregelung sich meist über mehrere Jahre erstreckt, wird für die vorliegende Betrachtung ebenfalls ein Zeitraum von fünf Jahren zugrunde gelegt. Das IfM berechnet in seinem seit fast 20 Jahren etablierten und sukzessiv



angepassten Modell, dass aus dem derzeitigen Bestand von rund 3,67 Mio. Unternehmen in Deutschland rund 21 % übergabewürdig sind, wovon 24,6 % auch übergabereif sind (Fels et al., 2022). Demnach gibt es in Deutschland für die Zeitspanne zwischen 2022 und 2026 rund 2.030 Planungsbüros<sup>1</sup>, die eine Nachfolge regeln müssen. Diese einfache Hochrechnung unterliegt jedoch einigen Verzerrungen, da im Gegensatz zur allgemeinen Unternehmensstruktur in Deutschland die typischer Weise kleineren Planungsbüros überproportional den durch das IfM definierten Mindestgewinn unterschreiten und damit nicht übergabewürdig sind. Daher kann die tatsächliche Anzahl der zur Nachfolge anstehenden Büros auch höher liegen.

Die KfW berechnet auf Basis des KfW-Mittelstandspanels, das auf der direkten Befragung kleiner und mittlerer Unternehmen beruht, Hochrechnungen zur aktuellen Nachfolgesituation in Deutschland (Leifels & Schwartz, 2022; Schwartz, 2019). Die letztmalige Auswertung mit Stand Januar 2022 zeigt, dass rund 600.000 KMUs in Deutschland in einem Zeitfenster von 2021 bis 2025 eine Nachfolgeregelung treffen müssen. Hochgerechnet auf den Unternehmensbestand von 3,6 Mio. Unternehmen in Deutschland betrifft dies somit rund 16,5 %. Wendet man diese Prozentzahl auf die Gesamtzahl aller Planungsbüros an, so ergibt sich, dass rund 6.440 Büros ihre Nachfolge regeln müssen.

Zusammengefasst zeigt sich daher kein einheitliches Bild; die errechneten Zahlen divergieren stark. Dies liegt daran, dass bei den Berechnungen des IfM aufgrund der eher engen Definition von Übergabewürdigkeit eine Reihe von Unternehmen nicht berücksichtigt werden, die in den Zahlen der KfW durch die breite Methodik enthalten sind. Als Fazit bleibt also eine Spanne von 2.030 bis 6.440 Planungsbüros, die mit großer Wahrscheinlichkeit im Zeitraum zwischen 2022 und 2026 ihre Nachfolge regeln. Als Annäherung erscheint es plausibel, dass die Nachfolge in rund 10 % oder ca. 4.000 Planungsbüros in den nächsten fünf Jahren in Deutschland ansteht.

Dem gegenüber steht ein in den letzten Jahren verstärkt wachsender Nachwuchs, der in den deutschen Architekturmarkt eintritt. Im Jahr 2021 studierten rund 40.200 Architektur, 3.700 Innenarchitektur, 5.300 Landespflege und Landschaftsgestaltung sowie 6.000 Raumplanung. Somit studieren derzeit insgesamt rund 55.200 Personen in diesen Fachgebieten (Statista, 2022a). Die reine Anzahl der Studierenden sagt zwar nur bedingt etwas über die Motivation zur Selbstständigkeit im Rahmen einer Nachfolgeregelung aus. Steigende Studierendenzahlen postulieren jedoch auch ein wachsendes Potenzial an Nachfolgenden.

---

<sup>1</sup> Die Hochrechnung ergibt einen gerundeten Wert, basierend auf dem Unternehmensbestand von 39.000 Planungsbüros, wovon laut IfM rund 5,2% übergabewürdig sind.



Betrachtet man die derzeitige Literatur, so gibt es nach Recherchen durch Schlüsselwortsuchen in Google Scholar und Universitätsportalen<sup>2</sup> keine wissenschaftlichen Veröffentlichungen, die sich mit dem Thema Unternehmensnachfolge in Architekturbüros beschäftigen. Zu finden sind Fachbücher eines Autors, die sich generell dem Thema widmen und eher als Beratungsleitfäden dienen (Goldammer, 2011, 2013, 2019). Darüber hinaus bieten Architektenkammern in der Existenzgründungsberatung (Architektenkammer Nordrhein-Westfalen, 2018), bzw. durch umfangreiche Praxisprojekte (Architektenkammer Berlin, 2022) einige Informationen. Ebenso haben Beratungsunternehmen und Verbände kommerzielle Leitfäden entwickelt, die als Orientierungshilfe dienen können (Verband Beratender Ingenieure, 2021).

Auf internationaler Ebene zeigt sich ein ähnliches Bild. Es gibt einige Organisationen und Verbände, die Informationswebseiten erstellt haben und allgemeine Informationen zur Verfügung stellen (Architectmagazine, 2014; bspw. Association of Consulting Architects Australia, 2022; EntreArchitects, 2022; The American Institute of Architects, 2022) und öffentlich zugängliche Werke, die das Thema Nachfolge im Rahmen von Resilienz und Adaption behandeln (Anderson et al., 2019). In Hinblick auf Zahlenmaterial oder empirische Studien sind auch internationale Quellen nicht weiter ergiebig.

### Besonderheiten bei Planungsbüronachfolgen

Im Allgemeinen definieren sich in Planungsbüros (*Klassifikation der Wirtschaftszweige, Ausgabe 2008 (WZ 2008)*, 2019) durch die „Erbringung von freiberuflichen, wissenschaftlichen und technischen Dienstleistungen“.

Im Folgenden werden gesondert für die Perspektive der Abgebenden und der Übernehmenden diese und weitere Besonderheiten bei der Übertragung von Planungsbüros dargestellt.

#### Abgebendenperspektive

Branchenunabhängige Phänomene der Übergabe finden sich auch in Planungsbüros: allen voran ein generelles Unterschätzen der Dauer des Nachfolgeprozesses, ein Aufschieben der Thematik und damit einhergehend häufig das zu späte Beschäftigen mit dem Thema. Auch eine unzureichende Altersabsicherung kann dazu führen, dass Architektinnen und Architekten aus finanziellen Gründen nicht aus dem Berufsleben ausscheiden können, was einen Übergabeprozess hinauszögert oder erschwert.

---

<sup>2</sup> Die Suchbegriffe waren [Architekturbüro, Architektur, Planungsbüro, Architekt] und [Unternehmensnachfolge, Nachfolgeregelung, Nachfolge, Übertragung].

Darüber hinaus sind zu hohe oder aber fehlende Wertvorstellungen über das eigene Lebenswerk hinderlich für eine erfolgreiche Nachfolgeregelung. Da viele Büros als Dienstleister mit vergleichsweise geringer technischer Ausstattung bzw. materiellen Gütern auskommen und Büroräume entweder angemietet sind oder Arbeitsräume sich gar in Privatwohnungen befinden, sind Planungsbüros nach dem gängigen Standard nach dem Ertragswertverfahren zu bewerten. Der Wert des Unternehmens wird bei diesem Verfahren daran bemessen, was ein Käufer in Zukunft mit dem Unternehmen verdienen kann. Die Erträge bzw. Zahlungsströme der letzten und die geschätzten Erträge/Zahlungsströme der kommenden Jahre werden mit einem risikoadäquaten Zinssatz abgezinst.

Generell zeigen aktuelle Forschungsergebnisse, dass familieninterne Nachfolgeregelungen aus Abgebendensicht die präferierte Wahl der Regelung sind (Schlömer-Laufen & Rauch, 2020). Auch aus ressourcen- und informationsökonomischen Sichtweisen werden familieninterne Regelungen in der Literatur als optimale Lösung bei Nachfolgen gesehen (Halter et al., 2013). Im Gegensatz dazu erscheint es plausibel, dass auf Grund von Qualifikationshürden und der vorgelebten starken Arbeitsbelastung in der Architekturbranche eher eine geringere Anzahl an Nachfolgen innerfamiliär geregelt werden.

Eine weitere Besonderheit bei Planungsbüros liegt in der generellen Struktur der Unternehmen. So haben knapp 44 % der Unternehmen lediglich eine im Büro tätige Person (den Inhaber oder die Inhaberin) und weitere gut 41 % haben zwei bis neun Mitarbeitende (Statistisches Bundesamt, 2017). Aufgrund der geringen Größe ist ein Großteil der Unternehmen demnach stark von jeweils einer einzelnen Unternehmerpersönlichkeit abhängig. Dementsprechend prägen persönliche Eigenheiten durch den Spagat zwischen technischen, künstlerischen und betriebswirtschaftlichen Fokussierungen die Büros auf sehr individueller Ebene. Diese jeweiligen Fokussierungen an eine nachfolgende Generation zu übertragen ist insbesondere im Matching, d.h. dem Zusammenfinden zwischen abgebender und übernehmender Person, herausfordernder als in Unternehmen mit weniger individuellen Strukturen.

Aus den inhaberbezogenen Unternehmensstrukturen ergibt sich, dass der Name des Büros bzw. der mit der Unternehmerpersönlichkeit verbundene Markenname eine wertvolle Ressource ist, wenn mit diesem Namen besondere Bauten oder bedeutende Auszeichnungen verbunden sind. Weil dieser Markenname somit eine Strahlkraft hat, die bei einer Nachfolgeregelung erhalten werden soll, hat die Inhaberabhängigkeit Auswirkungen auf den Nachfolgeprozess (Felden et al., 2016).

Auch haben regionale Verwurzelungen von Planungsbüros, besondere Bautechniken und Bauweisen sowie langjährige Beziehungen zu früheren Bauherren eine wichtige Bedeutung und müssen bei Nachfolgeregelungen berücksichtigt werden.



### Nachfolgendenperspektive

Die Ausbildung in der Architektur unterteilt sich bei den meisten Hochschulen und Universitäten in einen künstlerischen Fokus und eine technische Ausbildung. Je nach Universität oder Hochschule unterscheidet sich der Schwerpunkt allerdings erheblich. Auch sind betriebswirtschaftliche Ausbildungsangebote zwar nicht flächendeckend in den Rahmenstudienplänen enthalten, doch deren Belegung ist in vielen Hochschulen als Wahlfach möglich. Somit sind in vielen Fällen bereits erste Berührungspunkte mit relevanten Bausteinen für eine spätere berufliche Eigenständigkeit in einem Planungsbüro gesetzt.<sup>3</sup>

Neben der wissenschaftlich-theoretischen Ausbildung mit ihren Schwerpunkten sind bekannte Architekturbüros und einzelne Architekten praktische Vorbilder und Inspiration für die eigene unternehmerische Vision junger Architektinnen und Architekten. Der Weg zum eigenen Planungsbüro ist für Architektinnen und Architekten daher verhältnismäßig klarer skizziert als in anderen Branchen.

Der Wunsch nach einer individuellen beruflichen Positionierung könnte jedoch auch einer Betriebsübernahme entgegenstehen, wenn der Unternehmensname/die Marke des Büros durch den Nachnamen der Altinhaber geprägt ist. Da der (finanzielle) Ressourceneinsatz für die Gründung eines Planungsbüros im Vergleich zu anderen Branchen eher gering ist, kann darüber hinaus unterstellt werden, dass Übernahmegründungen mit dem damit verbundenen Finanzierungsaufwand für (eher uninformierte) Gründerinnen und Gründer weniger attraktiv erscheinen als Neugründungen. Denn, wie eingangs aufgezeigt, gibt es bisher nur wenige Informations- und Beratungsmaterialien zur Übernahme in diesem speziellen Bereich, so dass vermutlich die Chancen von Übernahmegründungen auch nicht breit bekannt sind.

Denn mit einer Übernahme kann meistens ein etablierter Kundenstamm übernommen werden, vorhandene personelle Ressourcen sind bereits eingearbeitet und auch Lerneffekte, die bei Neugründungen besonders starke Lernkurven verlangen, sind weniger anspruchsvoll, da auf Vorhandenem besser aufgebaut werden kann. Insbesondere betriebsinterne Nachfolgeregelungen und Nachfolgeregelungen in Teams bieten eine Kombination der Vorteile.

---

<sup>3</sup> Hierfür wurden unterschiedliche Studienpläne bekannter deutscher Hochschulen für die Architekturausbildung auf Bachelor- und Masterniveau analysiert. Besonderes Beispiel, die Hochschule Weimar, die Kurse für Entrepreneurship anbietet.

## Methodik und Beschreibung des Samples

Die im letzten Abschnitt dargestellten Besonderheiten wurden im Rahmen einer Forschungskoooperation durch eine quantitative-qualitative Befragung empirisch analysiert. Ziel der Umfrage war außerdem, umfangreiche Informationen über die aktuelle Situation bei Büronachfolgen zu erhalten. Nachfolgend wird die Methodik und Samplegewinnung erläutert.

Als Datengrundlage für diese Studie diente ein empirisch-explorativ angelegtes Studiendesign, das in Kooperation mit der Architektenkammer Berlin bei Kammermitgliedern durchgeführt wurde. Der Befragungszeitraum war im Frühsommer 2021 und umfasste insgesamt 75 Tage. Innerhalb dieses Zeitraumes wurde zwei Mal per Kammer-Newsletter auf die Befragung hingewiesen und um eine Teilnahme gebeten. Die Umfrage wurde auch im deutschen Architektenblatt, auf der Kammerwebseite und in den sozialen Medienkanälen Twitter und LinkedIn beworben. Die Befragten wurden lediglich auf die allgemeine Thematik der Umfrage hingewiesen, um eine Verzerrung durch Vorselektion zu verhindern.

Für die Entwicklung der Fragen wurden in einem mehrstufigen Verfahren zunächst die gängigen soziodemografischen Variablen erarbeitet. Im nächsten Schritt wurde durch Expertinnen und Experten des Beirates der Architektenkammer Berlin und des EMF-Instituts ein Fragenkatalog erarbeitet. Dieser umfasste Fragestellungen aus den unterschiedlichen Perspektiven, die des Abgebenden und die des Übernehmenden, gleichermaßen. In mehreren Diskussionsrunden und durch schriftliche Nachfragen wurden die Items für diese Befragung validiert. Zusätzlich wurde der Fragebogen einem Pretest mit 15 Personen unterzogen, um Plausibilität und Verständnis zu prüfen. Daraus resultierten sprachliche Anpassungen, jedoch keine inhaltlichen Änderungen.

Das durch die Befragung generierte Sample wurde mittels statistischer Software bereinigt. So wurden Datensätze aus seriellem Antwortverhalten und mit schnellem Durchklicken in der finalen Auswertung exkludiert. Da die Intention der Befragung explorativer Natur war, ist bei der Auswertung auf extensive statistische Methoden verzichtet worden. Die folgenden Ergebnisse und Abbildungen basieren demzufolge aus deskriptiven Auswertungen. Aus diesem Grund muss die Grundgesamtheit und die teilweise niedrigen Fallzahlen bei der Interpretation der Ergebnisse berücksichtigt werden.

Insgesamt verzeichnete die Befragung 576 Klicks durch externe Personen, wovon 139 Personen valide Datensätze hinterließen. Mittels Filtermechaniken konnten 54 Datensätze der Abgebendenperspektive und 41 Datensätze der Nachfolgendenperspektive zugeordnet werden. Weitere 16 Personen konnten keiner Perspektive zugeordnet werden und hinterließen lediglich

allgemeine deskriptive Daten. Die übrigen 32 Personen machten lückenhafte Angaben und wurden somit aus der Befragung exkludiert.

In der Befragung gaben 36,5 % an, dass sie weiblich sind, 58,8 % gaben männlich als Geschlecht an, 3,5% gaben an, diese Frage nicht beantworten zu wollen und eine weitere Person gab als Geschlecht „divers“ an. Von diesen Befragungspersonen splittete sich die Gruppe durch eine Filterfrage (siehe Abbildung 1) in Personen mit Abgebendenperspektive, die rund 49 % der Befragten umfasste. Der Anteil der Personen mit Nachfolgendenperspektive beträgt rund 37 %. Knapp 14 % der Befragten gaben nach diesem Filter an, sich derzeit mit dem Thema nicht beschäftigen zu wollen. Diese letzte Gruppe wurde demnach aus dieser Umfrage exkludiert.

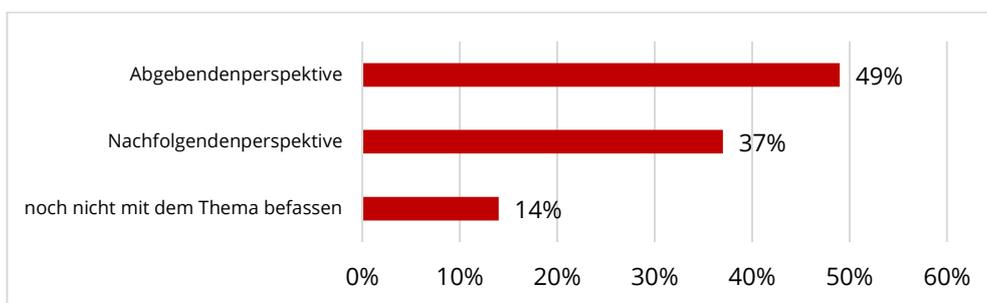


Abbildung 1: Fragestellung nach Perspektive und Filterauswahl (n=110)

Gefragt nach dem Tätigkeitsschwerpunkt des Planungsbüros gaben nahezu 70 % der Befragten Architektur als Fachrichtungen an (siehe Abbildung 2).

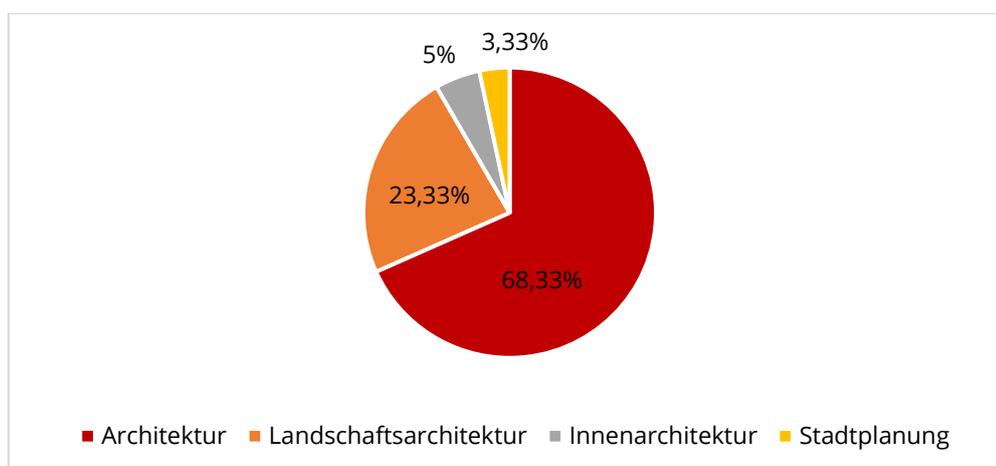


Abbildung 2: Fragestellung nach Fachrichtung (n=120)

Rund 45 % der Planungsbüros haben lediglich eine Inhaberin oder einen Inhaber (siehe Abbildung 3), 26 % der Befragten gaben zwei Personen und weitere 21 % zwischen drei und fünf Personen als Inhaber bzw. Gesellschafter an.

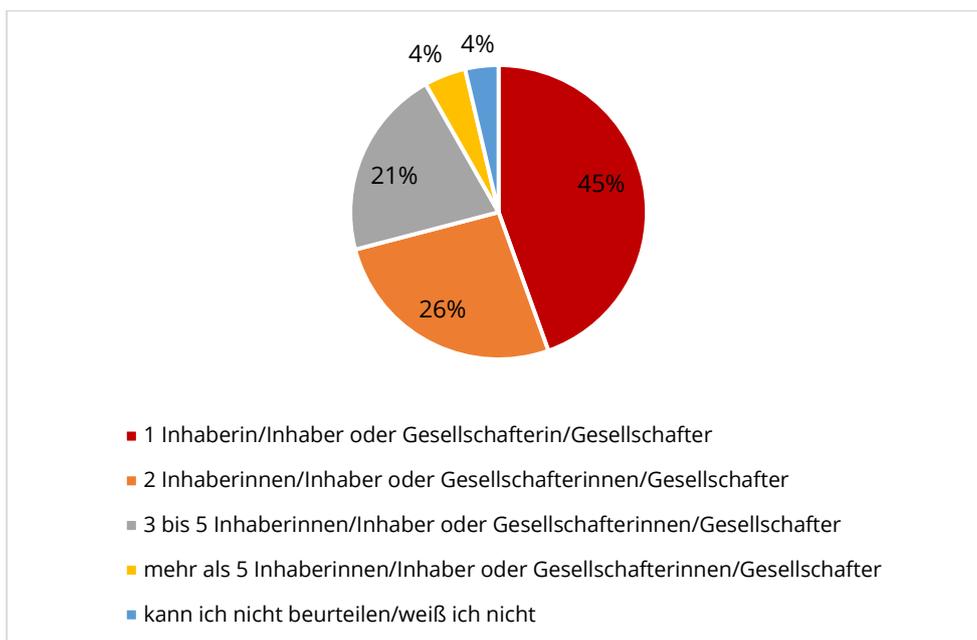


Abbildung 3: Anzahl der Inhaberinnen und Inhaber bzw. Gesellschafterinnen und Gesellschafter des Planungsbüros (n=110)

Bei der Anzahl der Mitarbeitenden in den jeweiligen Büros (siehe hierzu Abbildung 4) nannten rund 14 % der Befragten, dass das Büro lediglich eine Mitarbeiterin oder einen Mitarbeiter hat. 33 % gab eine Größenklasse zwischen zwei und fünf Mitarbeitenden und weitere 19% sechs bis zehn Mitarbeitende an. Nach gängigen Definitionen sind rund 67 % der in diesem Sample befragten Personen in einem Kleinunternehmen tätig. Weitere rund 25 % der Befragten sind in Kleinunternehmen mit einer Mitarbeiteranzahl von zehn bis 50 Personen tätig und rund 8 % arbeiten in mittleren Unternehmen.

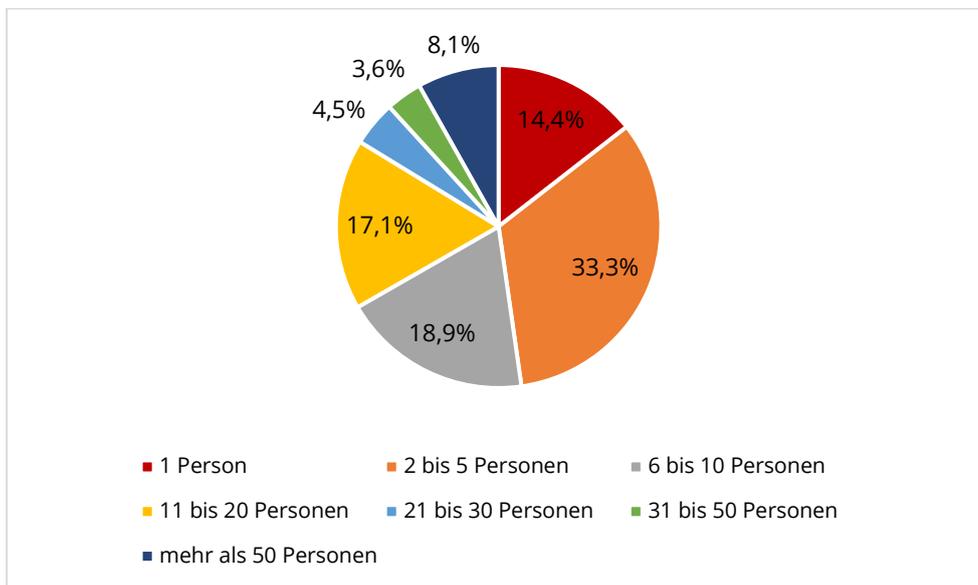


Abbildung 4: Anzahl der Mitarbeitenden in den Planungsbüros (n=111)

Gefragt nach der Tätigkeitsdauer (siehe Abbildung 5) arbeiten rund 27 % der Befragten länger als 30 Jahre im Unternehmen. Weitere 27 % sind bereits zwischen 21 und 30 Jahren im Unternehmen tätig. Rund 20 % waren zum Zeitpunkt der Befragung zwischen 11 und 20 Jahren im Unternehmen tätig. Somit sind knapp 75 % des Samples zum Zeitpunkt der Befragung länger als 10 Jahre in den jeweiligen Unternehmen beschäftigt.

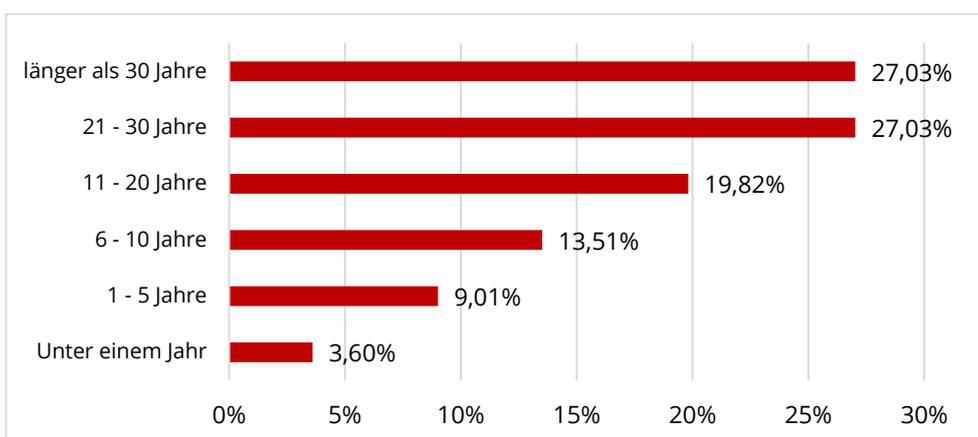


Abbildung 5: Tätigkeitsdauer im Planungsbüro (n=111)

## Zentrale Ergebnisse

Im Folgenden werden die wesentlichen Ergebnisse der Studie unterteilt nach Abgehenden und Nachfolgenden dargestellt.

### Abgebendenperspektive

Rund 41 % der Befragten mit Abgehendenperspektive sind zwischen 60 und 64 Jahre alt. 20,5 % sind älter als 65 und 34,5 % sind jünger als 60. Die Geschlechterverteilung ist zu knapp zwei Drittel männlich und zu einem Drittel weiblich. Rund 31 % aller Befragten arbeiten in einer GmbH und 30 % sind Einzelunternehmer. In ca. 45 % der Fälle handelt es sich um Ein-Personen-Unternehmen. Auffällig ist, dass mehr als die Hälfte der Büros (51 %) mehrere geschäftsführende Gesellschafter haben, bei 21 % sind es sogar drei bis fünf Personen. Die Nachfolgeplanung für Unternehmen mit mehreren Personen in Eigentums- und Führungsverantwortung ist komplexer, da die Partikularinteressen mehrerer Personen abgestimmt werden müssen. Um die daraus resultierenden Herausforderungen rechtzeitig zu erkennen und Lösungen zu finden, ist eine frühzeitige Planung und rechtzeitige Auseinandersetzung mit der Nachfolgeplanung ratsam.

Fast 85 % der Befragten haben das Unternehmen selbst gegründet (siehe Abbildung 6). Lediglich knapp 12 % der Befragten haben ihr Unternehmen übernommen oder gekauft. Somit gibt es kaum Vorwissen in den Betrieben aus eigenen Nachfolgeerfahrungen.

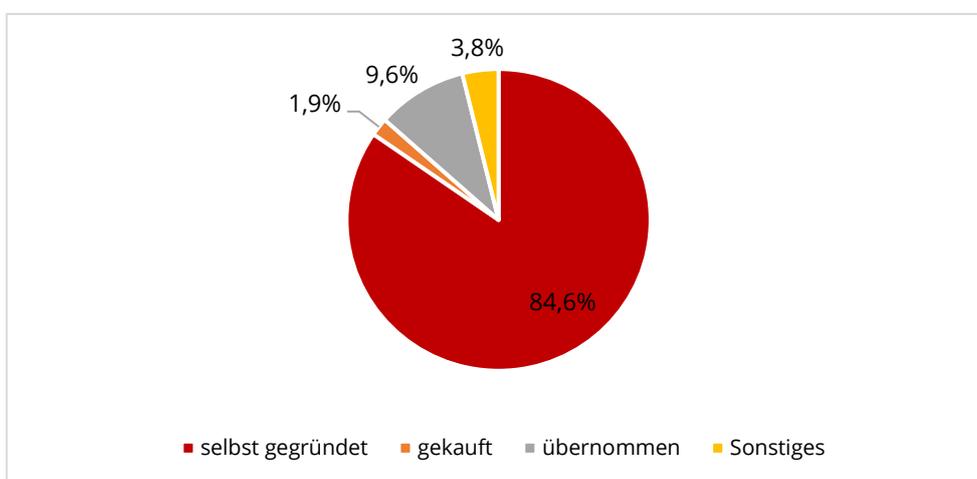


Abbildung 6: Art der Gründung des Planungsbüros (n=52)

Gefragt nach dem geplanten Rückzug aus dem Unternehmen bzw. dem geplanten Ruhestand gab der Großteil der Befragten (knapp 65 %) an, zwischen 65 und 70 Jahren ausscheiden zu wollen. Auffallend ist, dass etwa 21 % der Befragten erst „älter als 70 Jahre“ in den Ruhestand gehen möchten.

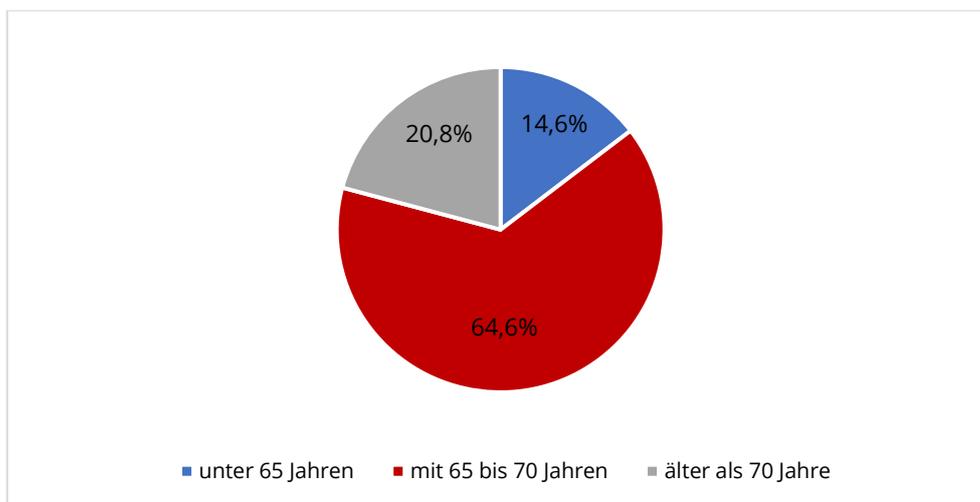


Abbildung 7: Ruhestandsplanung nach Alter

Wie bereits eingangs angesprochen, spielen familieninterne Nachfolgeregelungen bei Planungsbüros eher untergeordnete Rolle. Lediglich 18 % der Stichprobe könnten sich vorstellen, das Unternehmen an ihre Kinder zu übertragen. 65 % würden das Büro an Mitarbeitende als bürointerne Nachfolge übergeben und weitere 82 % der Befragten können sich einen Verkauf an Büroexterne vorstellen. Die Angaben dazu beruhen auf Mehrfachnennungen (siehe Abbildung 8).

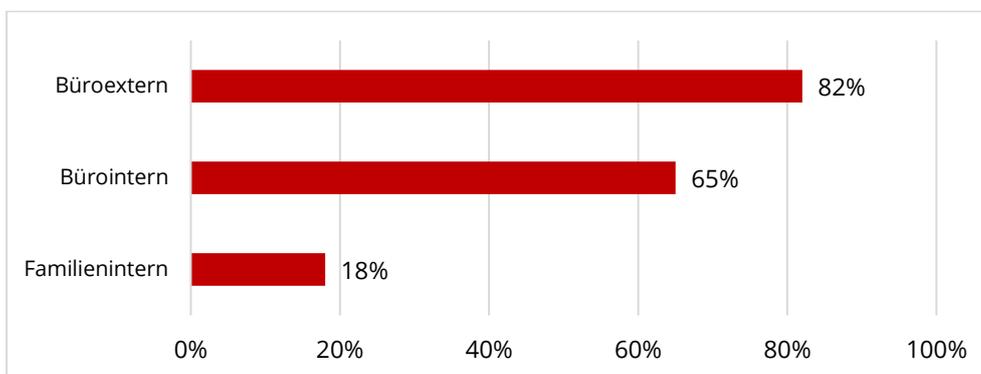


Abbildung 8: Vorstellungen zu Nachfolgeoptionen (n=49, basierend auf Mehrfachnennungen)

Eine ungewöhnlich hohe Zustimmung bekam mit knapp 78 % die Option, die Nachfolge als strategische Fusion von Büros zu gestalten (siehe Abbildung 9). Dieser hohe Wert unterstreicht die Bedeutung von Partnerschaftsgedanken in Planungsbüros, Teamgründungen und die möglicherweise dann unterschiedliche Ausprägung von Spezialisierungen in unterschiedlichen Bereichen.

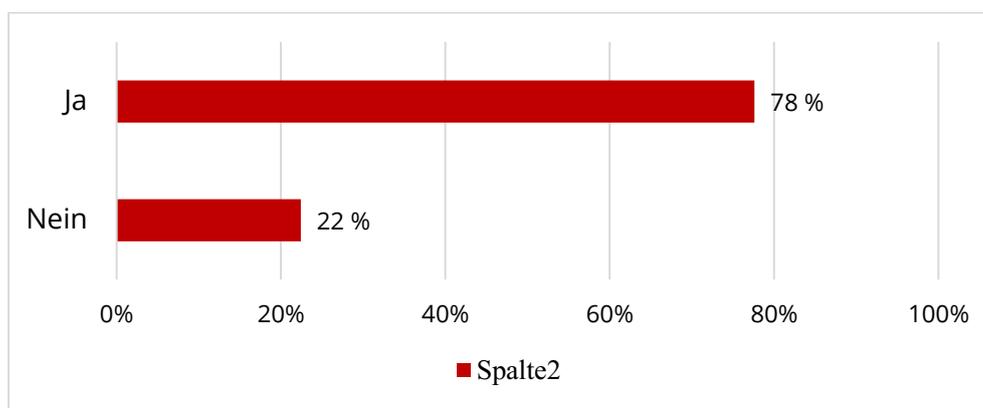


Abbildung 9: Vorstellungen zu Bürofusion (n=49)

Einen Schwerpunkt stellte die Frage nach den Attraktivitätsmerkmalen zu übergebender Planungsbüros dar (siehe Abbildung 10). Rund 76 % der Teilnehmer mit Abgebendenperspektive gaben an, dass Referenzen und Kontakte des Büros die größte Relevanz bei einer Nachfolgeregelung haben. Die Qualität der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen des Büros mit 63 % sowie mit 62 % der Name des Büros stellten die Befragten als relevant heraus. Diese Kriterien sind naturgemäß schwieriger zu quantifizieren als bspw. Finanzzahlen und erfordern eine umfassende Due Diligence, die nicht bei der Analyse der finanziellen Situation enden kann. Doch auch Finanz- und Marktkennzahlen sind bedeutsam für die Attraktivität eines Planungsbüros in einer Nachfolgesituation: Der Umsatz wird von 55 % der Befragten als relevantes Kriterium für die Nachfolgeregelung bewertet. Dem folgt mit rund der Hälfte aller Befragten die Anzahl der Aufträge pro Jahr. 48 % der Befragten finden die Kooperation mit anderen Planungsbüros relevant. Weitere 44 % der Teilnehmenden mit Abgebendenperspektive halten die Geschichte des Büros für ein relevantes Kriterium, möglicherweise wird es hier eine Verbindung zum (Marken-)Namen des Büros geben, da dieser auch für die Geschichte des Büros steht. Rund 43 % halten eine besondere Bauweise des Gebäudes, in dem das Planungsbüro tätig ist, als relevanten Faktor im Kontext der Nachfolge. Lediglich 21 % der Befragten sehen die Familientradition relevant für eine Nachfolge. Dies bestätigt

auch die Frage nach der Nachfolgeform: nur 18 % der Befragten können sich vorstellen, das Büro familienintern zu übertragen.

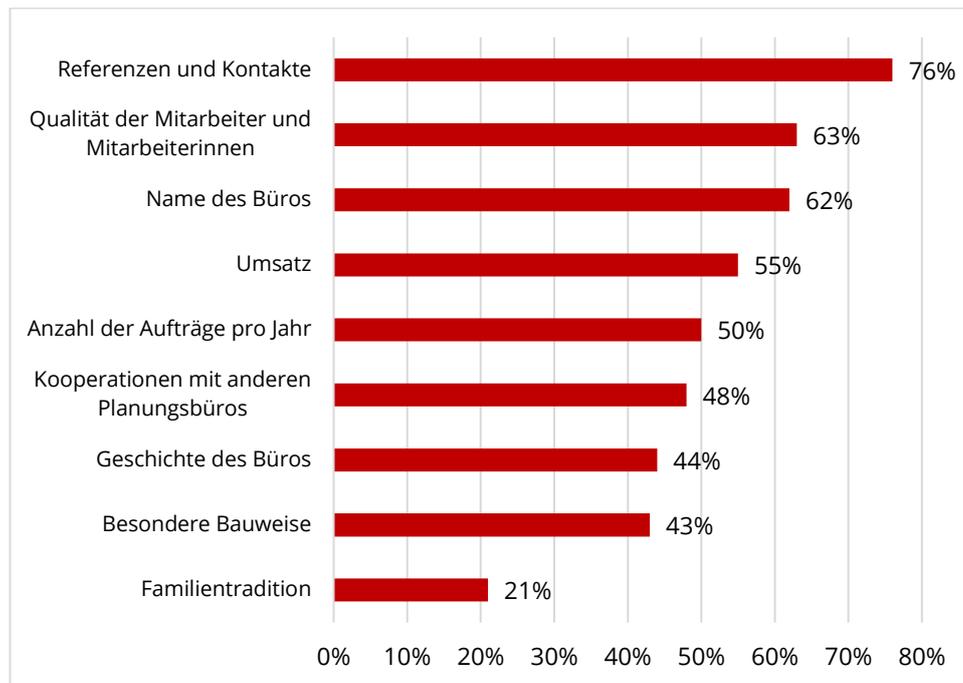


Abbildung 10: Größte Relevanz für Nachfolgeregelungen (Antworten zwischen n=39-49, Unterschiede durch Mehrfachnennungen)

Fast 90 % der Befragten mit Abgebendenperspektive haben einen sehr starken bis starken Beratungsbedarf bei der Nachfolgeregelung (siehe Abbildung 11). Vor dem Hintergrund der bisher eher geringen Beratungsangebote, der in vielen Fällen erstmaligen Beschäftigung mit dem Thema und durch wenig eigene Erfahrungen ist der hohe Bedarf jedoch wenig überraschend.

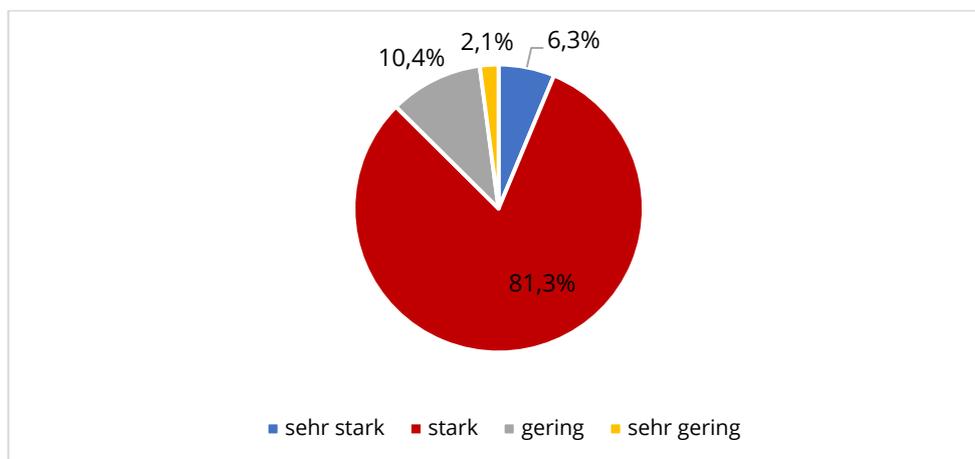


Abbildung 11: Beratungsbedarf zur Unternehmensnachfolge (n=48)

Im Detail wünschen sich rund 71 % der Befragten Checklisten, Leitfäden und Ablaufpläne – also eher allgemeine, aber auf Büronachfolgen zugeschnittene Informationen. Außerdem wünschen sich die Befragten eine Nachfolgebörse speziell für Büronachfolgen (69 % der Befragten). Zwar gibt es bereits einige Angebote und auch eine privatwirtschaftlich betriebene Börse speziell für Architekturbüros, jedoch bietet sie lediglich ein sehr begrenztes Angebot. Zusätzlich haben 67 % der befragten Abgebenden Bedarf an persönlichen Beratungsformaten und 52 % möchten Online- und Präsenzveranstaltungen besuchen. Ein ausgesprochen hoher Anteil mit ca. 50 % der Abgebenden sieht einen speziellen Bedarf im Bereich Coaching, Mediation und Monitoring, also eine externe Prozessbegleitung. Rund 1/3 wünscht sich individuelle Nachfolge-Matchings, also die Vermittlung von abgebender und übernehmender Seite bspw. bei Veranstaltungen. An letzter Stelle wurden Entwicklungsschulungen und Kommunikationstraining mit 25 % genannt.

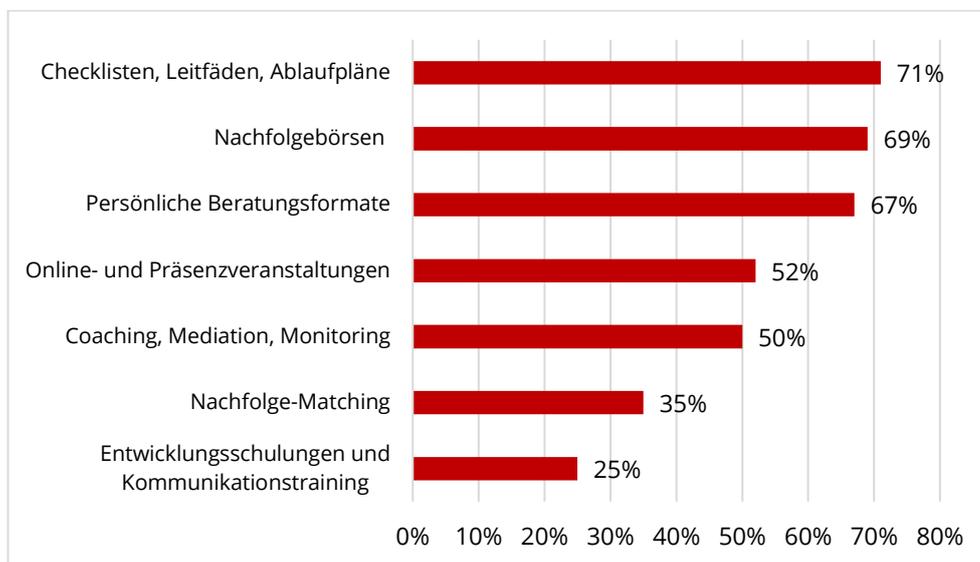


Abbildung 12: Wünsche nach Informationen und Beratungsbedarf (n=48)

Ein erschreckendes Ergebnis: 81 % der Befragten gaben an, derzeit keine Notfallplanung für ihr Planungsbüro zu haben. Dies erstaunt nur teilweise, da aus anderen Branchen keine besseren Werte bekannt sind. Zu wenig Unternehmerinnen und Unternehmer haben erkannt, dass ohne vorausschauende Notfallplanung wichtige Informationen fehlen und bei längerfristigen Ausfällen die Existenz des Planungsbüros gefährdet ist.

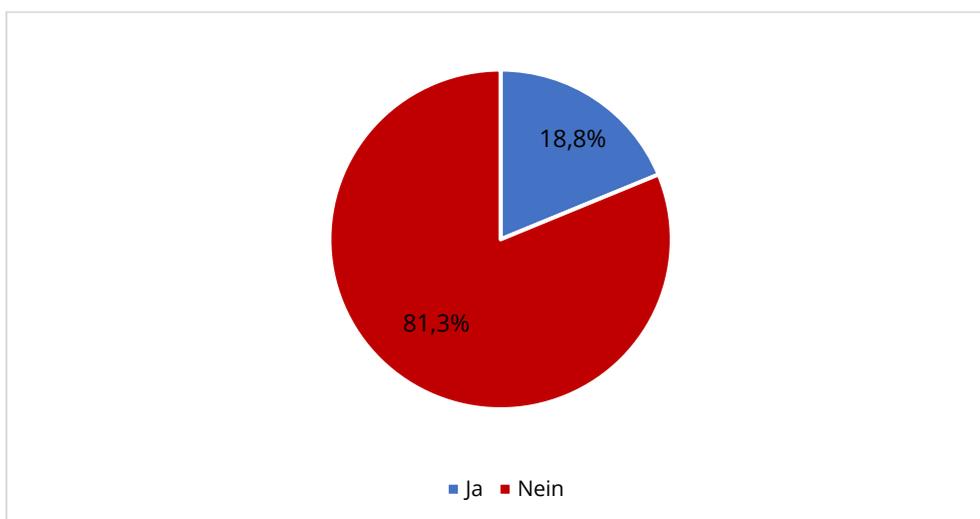


Abbildung 13: Notfallplanung (n=48)

### Nachfolgendenperspektive

Die befragten potenziellen Nachfolgenden sind zwischen 35 und 44 Jahren alt (53,8 % der Befragten), zu knapp zwei Dritteln männlich und zu einem Drittel weiblich. Die Befragten sind mehrheitlich offen für alternative Formen der Existenzgründung. Lediglich rund 1/3 strebt eine Nachfolge an (siehe Abbildung 14). Dabei handelt es sich schon um Daten einer Vorselektion, in der die Teilnehmenden nach ihrer Nachfolgeneigung gefragt wurden, wodurch die Auswertung aufgrund dieser Verzerrung nur bedingt aussagekräftig ist. Es zeigt sich dennoch die eingangs beschriebene Vermutung, dass Architektinnen und Architekten prinzipiell zu eigenständiger unternehmerischer Tätigkeit neigen.

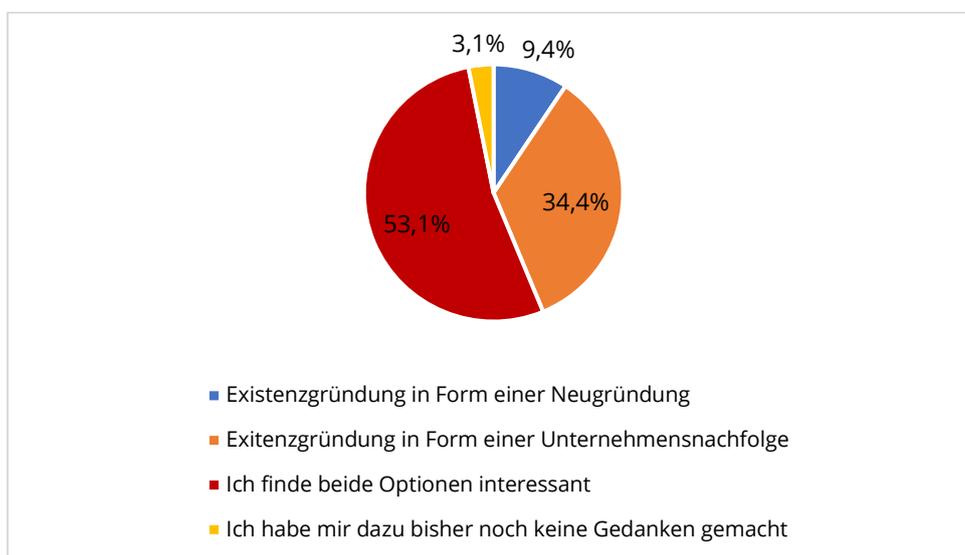


Abbildung 14: Welche Optionen der Existenzgründung (n=32)

Allerdings gaben über 70% der Befragten an, schon konkrete Vorstellungen zu haben, welche Art der Nachfolge sie anstreben (siehe Abbildung 15). Dabei werden bürointerne Übernahmen bei der Hälfte der Befragten klar favorisiert. Familieninterne Regelungen mit lediglich 3 % der Befragten unterstreichen auch hier die bereits geäußerte Vermutung, dass nur wenige Büronachfolgen familienintern stattfinden. Auch hier muss erwähnt werden, dass es sich um eine kleine Stichprobe handelt, die lediglich Tendenzen aufweist.

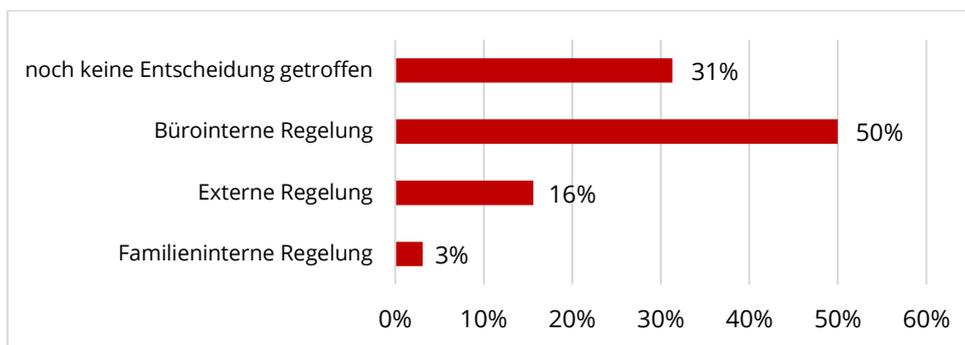


Abbildung 15: Entscheidung zu Nachfolgeregelung (n=32)

Welche Faktoren spielen bei der Übernahme eines Büros eine entscheidende Rolle? Die Befragten sehen insbesondere die Kosten der Übernahme, den Schwerpunkt des Büros und die Sympathie zum/zur Übergebenden als wesentliche Faktoren an. Einzig die Größe des Büros scheint ein Faktor zu sein, dem eher weniger Bedeutung beigemessen wurde.

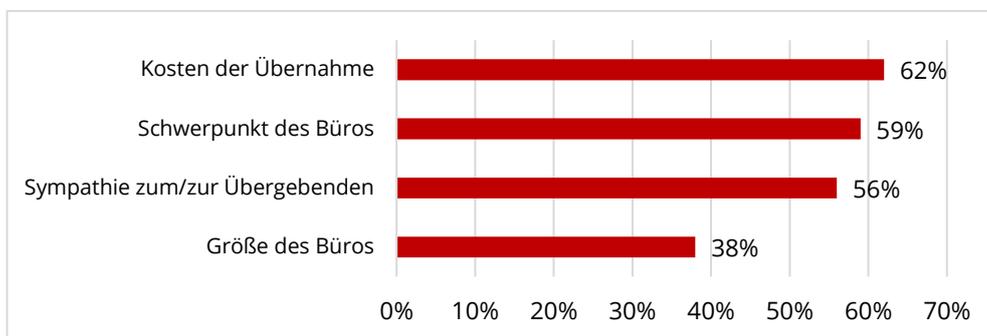


Abbildung 16: Wovon abhängig, dass Büro übernommen wird? (n=29 basierend auf Mehrfachnennungen)

Als Gründe gegen eine Unternehmensnachfolge werden mit 62 % vor allem finanzielle Gründe durch Kosten der Übernahme genannt (siehe

Abbildung 16). Dies erscheint plausibel, wenn – wie eingangs unterstellt – das Wissen über Bewertung und Finanzierung von Büros im Rahmen einer Nachfolgeregelung bei jungen potenziellen Nachfolgenden nicht vorhanden ist. Rund 55 % der Befragten sehen ein hohes Risiko, wenn sie das Planungsbüro nicht kennen. Dies mag eine Ursache sein, warum viele potenzielle Nachfolgende eine betriebsinterne Übernahme bevorzugen, da hier wesentlich mehr Wissen über das Büro vorhanden ist. Fehlende Erfahrung im Management und fehlende Beratungsleistungen für den Nachfolgeprozess werden von 41 % der Befragten als Risikofaktoren genannt. Eher weniger

relevant ist der Grad der Verantwortung oder fehlende Partner für eine Nachfolgereglung. Familiäre Gründe, die in anderen Erwerbsbiographien eine Rolle spielen, scheinen bei den Teilnehmenden mit Nachfolgendenperspektive eher kein Hinderungsgrund.

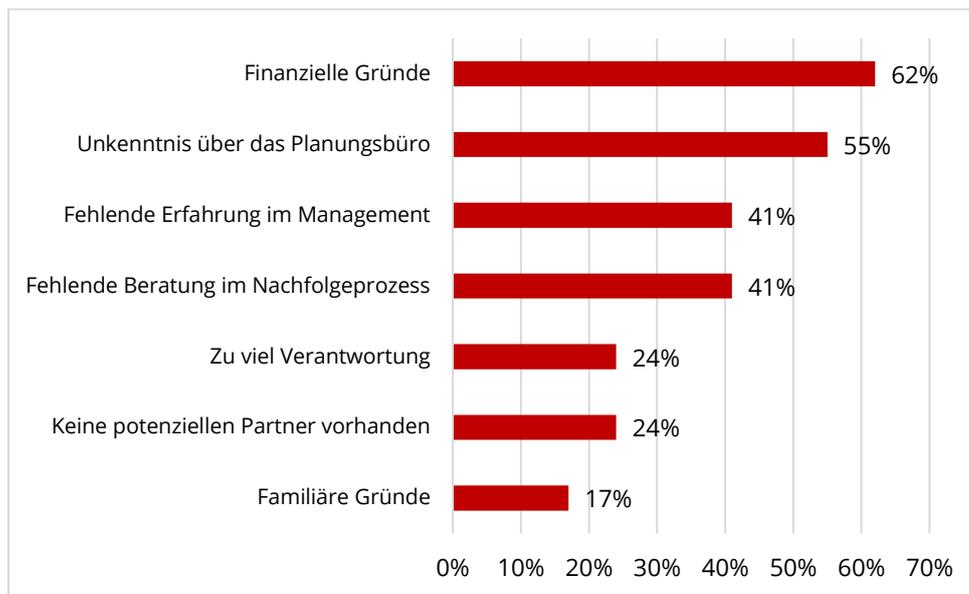


Abbildung 17: Gründe, die aus Nachfolgendenperspektive gegen eine Unternehmensnachfolge sprechen (n=29 basierend auf Mehrfachnennungen)

Da ca. 40 % der Befragten fehlende Beratung zur Nachfolge als Grund gegen eine Nachfolgereglung nennen (siehe

Abbildung 17), erstaunt es wenig, dass insgesamt fast 80 % der Befragten angeben einen sehr starken bis starken Beratungsbedarf zum Thema Unternehmensnachfolge zu haben. Dies deckt sich mit den Erkenntnissen aus dem Literaturüberblick, der abgesehen von einzelnen regionalen Initiativen oder kommerziellen Beratungsangeboten kaum Beratungsleitfäden oder Hilfestellungen für Nachfolgeplanungen ergeben hat.

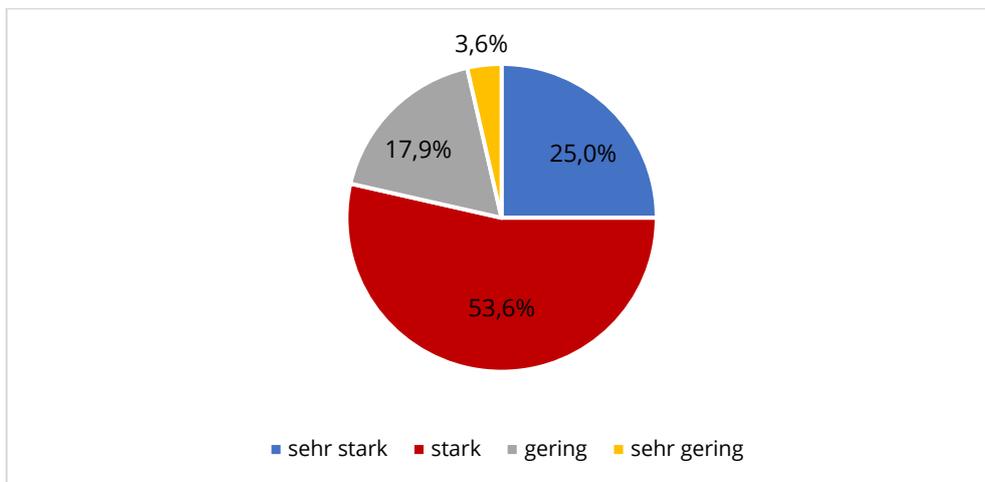


Abbildung 18: Beratungsbedarf zu Thema Nachfolge (n=28)

Im Detail wünschen sich 79 % der Befragten Informationen über gemeinsame Büroführung mit dem oder der bisherigen Eigentümer oder Eigentümerin wie bspw. gezielte Matchingformate. Coaching, Mediation und Monitoring als Prozessbegleitung werden von 52 % der Befragten gewünscht. Offensichtlich wird vor allem persönliche Beratung gewünscht. Lediglich 30 % der Befragten würden Beratungsleistungen durch Veranstaltungen besuchen.

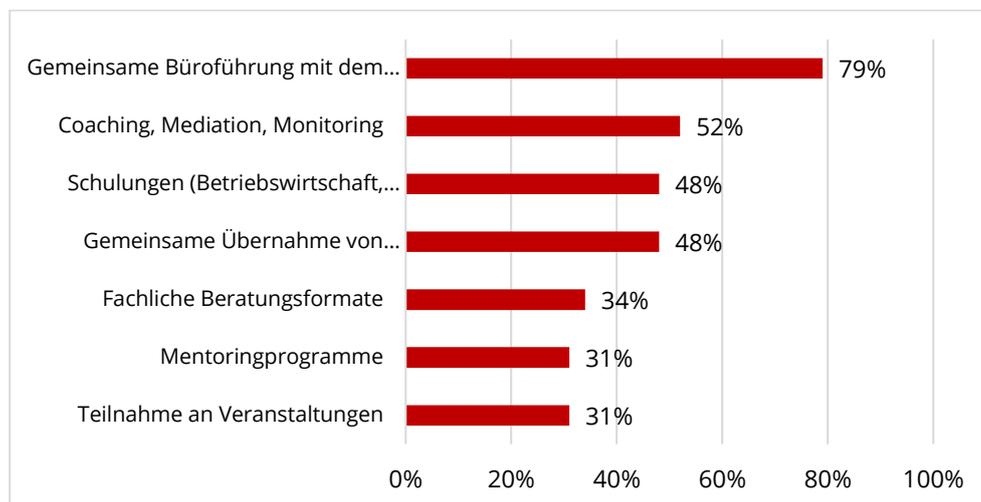


Abbildung 19: Wünsche nach Informationen und Beratungsbedarf (n=29 basierend auf Mehrfachnennungen)

### Zusammenfassung

Es gibt in Deutschland bisher nur wenig dokumentiertes Fachwissen über die Nachfolge in Planungsbüros. Auch Beratungs- und Unterstützungsformate erscheinen ausbaufähig. Möglicherweise liegt dies auch daran, dass die Dimension der Thematik, d.h. eine Quantifizierung der zur Nachfolge anstehenden Büros, bisher nicht ausreichend bekannt ist. Die ist insbesondere erstaunlich, da einige Landesarchitektenkammern seit mehr als 20 Jahren Seminare zu den Themen Nachfolgeregelungen, rechtliche und steuerliche Aspekte der Nachfolge, Bürobewertung, Existenzgründung, u.a. anbieten (laut Aussagen der Kammern). Hier schließt dieser Beitrag eine wichtige Lücke.

In der Untersuchung zeigt sich darüber hinaus, dass es in Planungsbüros einige zentrale Besonderheiten in Bezug auf die Unternehmensnachfolge gibt. Dazu gehören zum einen Heterogenitätsaspekte. Bei den meisten Büros handelt es sich um Kleinstunternehmen, vielfach durch Eigentümer-Manager, also von einzelnen Planenden geleiteten Unternehmen. Damit einher geht eine hohe Inhaberabhängigkeit, die Auswirkungen auf den Nachfolgeprozess hat. So beeinflussen individuelle Vorstellungen der Altinhaberinnen oder Altinhabern, deren individuelle Werte (Ruf et al., 2021) oder auch bestimmte Vorstellungen von (mitunter überzogenen) Kaufpreisen als Kompensation für das eigene Lebenswerk (Gubela et al., 2021; Moritz et al., 2022) den Nachfolgeprozess.

Besonders gravierend ist, dass mehr als 81 % der befragten Unternehmer keinen Notfallplan haben. Dies erscheint nicht nur in Anbetracht des Durchschnittsalters der Befragten unverantwortlich. Für jeden Unternehmer und jede Unternehmerin ist die Notfallplanung - z.B. in Form eines Notfallkoffers - ein wesentlicher Baustein für die Zukunftssicherung ihres Unternehmens.

Bei der in der Regel gut ausgebildeten potenziell nachfolgenden Generation sind unterschiedliche Fokussierungen auf künstlerische, technische und betriebswirtschaftliche Kompetenzen erkennbar. Dies beeinflusst naturgemäß die Suche und Auswahl von Nachfolgeunternehmen. Das könnte auch eine Erklärung dafür sein, dass Unternehmensnachfolgen bei Planungsbüros häufig als Teams angestrebt werden, weil dabei unterschiedliche Ausprägungen berücksichtigt werden können.

Generell sind die Kosten einer Übernahme und finanzielle Gründe ein Haupthindernis für Nachfolgeregelungen. Dies mag auch daran liegen, dass wenig Wissen über den Wert bzw. den Kaufpreis des Büros vorhanden ist. Dazu gehört auch das fehlende Wissen über die Risikodifferenz zwischen Übernahme und Neugründung. Bei der Ermittlung des Bürowertes spielen neben dem Umsatz und den erzielten Ergebnissen qualitative Faktoren wie die bereits erwähnte

Inhaberabhängigkeit oder die Übertragbarkeit des Kundenstammes eine erhebliche Rolle, da dies die zukünftige Entwicklung beeinflusst. Die sich aus diesen Fragen ergebenden Risiken, die nicht so einfach "kalkulierbar" sind, könnten ein weiterer Grund für die Bevorzugung von Teamübernahmen sein, weil so die potenziellen Risiken und die finanziellen Belastungen auf mehrere Schultern verteilt werden können.

### Kompakt - Zahlen

- Im Zeitraum 2022 – 2026 ist mit rund 4.000 übernahmewürdigen Planungsbüros zu rechnen. Die dahinterliegende Spanne bewegt sich zwischen mind. 2.030 Büros und maximal 6.440 Büros, bei denen eine Nachfolge ansteht.
- Die meisten Nachfolgeregelungen betreffen Kleinst- und Kleinunternehmen, die eine hohe Inhaberabhängigkeit aufweisen. Diese stehen vor besonderen Herausforderungen u.a. in der Bürobewertung und der Wissensübertragung an die nachfolgende Generation.
- Insgesamt gibt es nur sehr wenig Informations- und Beratungsmaterial zu Nachfolgeregelungen bei Büronachfolgen, das die speziellen Themenbereiche für Architektinnen und Architekten abdeckt.

### Kompakt - abgebende Architektinnen und Architekten

- Rund 80 % aller abgebenden Unternehmerinnen und Unternehmer in Planungsbüros haben keine ausreichende Notfallplanung. Diese ist wesentlich für den Fortbestand eines Unternehmens und stellt auch für eine Nachfolgeplanung eine wertvolle Grundlage dar.
- Über 65 % der abgebenden Unternehmerinnen und Unternehmer können sich vorstellen, ihr Unternehmen betriebsintern an Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter weiterzugeben.
- Qualitative Kriterien wie Referenzen, die Qualität der Mitarbeiter und das Gebäude haben für die Attraktivität des Büros aus Sicht der abgebenden Generation einen höheren Stellenwert als quantitative Kriterien wie der Umsatz oder die Anzahl der Aufträge.

### Kompakt - potenzielle Nachfolgerinnen und Nachfolger

- Büronachfolgen werden bevorzugt bürointern und im Team angestrebt, u.a. um mögliche Wissenslücken und thematische Schwerpunkte auszugleichen bzw. Risiken auf mehreren Schultern zu verteilen. Dies gilt es bei zukünftiger Ausgestaltung von Beratungsmöglichkeiten und Finanzierungsangeboten zu berücksichtigen.
- Fehlendes Wissen, finanzielle Gründe sowie zu wenig Management-Erfahrung werden als zentrale Hürden für eine Büroübernahme gesehen.
- Grundsätzlich wird von potenziellen Nachfolgenden ein starker Wunsch nach Beratungsleistungen und Beratungsunterstützung zu Themen rund um die Büroübernahme geäußert.

### Limitationen

Wie jede wissenschaftliche Studie hat auch dieser Beitrag einige zentrale Limitationen. Die Daten wurden auf freiwilliger Basis über Newsletter der Architektenkammer Berlin erhoben. Auch wenn es keinen expliziten Grund zu der Annahme systematischer Fehleingaben gibt, könnten dadurch Verzerrungen auftreten. Darüber hinaus sind nicht alle Mitglieder der Architektenkammer Berlin per Newsletter und Mailings zu erreichen.

Bei einigen Fragestellungen konnten nur sehr geringe Fallzahlen ausgewertet werden. Dies bedeutet bei der Interpretation der Ergebnisse, dass diese keine Rückschlüsse auf Repräsentativität oder daraus resultierende allgemeine Gültigkeit bieten können. Die Auswertung zeigt in diesen Fällen lediglich Einschätzungen und Tendenzen auf.

Auch die durchgeführte Literaturanalyse zeigt keinen vollständigen Überblick. Es ist zu erwarten, dass relevantes Wissen nicht auf gängigen Portalen hinterlegt oder mit Zugangsbeschränkungen versehen ist.

### Danksagung

Herzlichen Dank an Dr. Gloria Gaviria der Architektenkammer Berlin für das wertvolle Feedback zum Artikel, der konstruktiven Kritik und Kooperation bei der Durchführung der Umfrage. Weiterer Dank gilt Prof. Dr. Birgit Felden, Dr. Robin Gubela und Jessica Ulrich für Feedback, Input, Austausch und Lektorat.



## Quellenverzeichnis

Anderson, A., Barnes, D. J., Bowman, A., Camargo, E., Conway, L., Erdman, J., Gill, J., Grant, R. G., Kosmal, A., McNabb, N., Napell, G., Phinney, R., Rajkovich, D. N., Recher, M., Seidel, R., Blumthal, J., Christie, A., Jr, A. C., Eddy, J. S., ... Brugger, L. (2019). *Architect's Guide to Business Continuity*. 90.

Architectmagazine. (2014, October 1). *Best Practices: Now that Your Leadership is Retiring, How Do You Find Success in Succession?* Architect.  
[https://www.architectmagazine.com/practice/best-practices/best-practices-now-that-your-leadership-is-retiring-how-do-you-find-success-in-succession\\_o](https://www.architectmagazine.com/practice/best-practices/best-practices-now-that-your-leadership-is-retiring-how-do-you-find-success-in-succession_o)

Architektenkammer Berlin. (2022). *Büronachfolge—Architektenkammer Berlin*. <https://www.ak-berlin.de/service/bueronachfolge.html>

Architektenkammer Nordrhein-Westfalen. (2018). *Existenzgründung—Der Weg zum eigenen Architekturbüro*.

Association of Consulting Architects Australia. (2022). *Successful Leadership Succession*. ACA - Association of Consulting Architects Australia. <https://aca.org.au/successful-leadership-succession/>

Bundesarchitektenkammer. (2022). *Arbeitsmarkt*. *Bundesarchitektenkammer e.V.*  
<https://bak.de/politik-und-praxis/wirtschaft-und-mittelstand/arbeitsmarkt/>

EntreArchitects. (2022). *Architecture Business Succession Planning*. EntreArchitect // Small Firm Entrepreneur Architects. <https://entrearchitect.com/podcast/entrearch/architecture-business-succession-planning/>

Felden, B., Fischer, P., Graffius, M., & Marwede, L. (2016). Illustrating Complexity in the Brand Management of Family Firms. In E. S. C. Berger & A. Kuckertz (Eds.), *Complexity in Entrepreneurship, Innovation and Technology Research* (pp. 219–244). Springer International Publishing. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-27108-8\\_11](https://doi.org/10.1007/978-3-319-27108-8_11)

Goldammer, D. (2011). *Organisation der Nachfolge im Architektur- und Ingenieurbüro*. Bundesanzeiger-Verlag.

Goldammer, D. (2013). *Der Nachfolger im Architektur- und Ingenieurbüro: 18 Ratschläge für einen gelungenen Start*. Fraunhofer-IRB-Verlag.

- Goldammer, D. (2019). Die Unternehmensnachfolge. In D. Goldammer (Ed.), *Wirtschaftliche Unternehmensführung im Architektur- und Ingenieurbüro: Rechtsform – Personalpolitik – Controlling – Unternehmensplanung* (pp. 69–78). Springer Fachmedien.  
[https://doi.org/10.1007/978-3-658-24803-1\\_10](https://doi.org/10.1007/978-3-658-24803-1_10)
- Gubela, R. M., Graffius, M., Felden, B., & Wolff, S. (2021). *How Owners' Emotions Shape Small Family Firms' Selling Price Perceptions*. 2021(1), 13632.
- Halter, F., Dehlen, T., Sieger, P., & Wolter, H.-J. (2013). Informationsasymmetrien zwischen Übergeber und Nachfolger-Herausforderungen und Lösungsmöglichkeiten am Beispiel des Management Buy Ins in Familienunternehmen. *ZfKE–Zeitschrift Für KMU Und Entrepreneurship*, 61(1–2), 35–54.
- Klassifikation der Wirtschaftszweige, Ausgabe 2008 (WZ 2008)*. (2019). Statistisches Bundesamt.  
<https://www.destatis.de/DE/Methoden/Klassifikationen/Gueter-Wirtschaftsklassifikationen/klassifikation-wz-2008.html>
- Leifels, A., & Schwartz, M. (2022). *Nachfolge-Monitoring Mittelstand 2021: Wieder mehr Planungen nach Corona-Knick – Familiennachfolge in der Krise beliebt*. 8.
- Moritz, A., Graffius, M., Felden, B., & Block, J. (2022). *Unternehmenskäufe und-verkäufe im Rahmen der Nachfolge von KMU in Deutschland–Eine empirische Untersuchung*.  
<https://doi.org/10.13140/RG.2.2.13304.72961>
- Ruf, P. J., Graffius, M., Wolff, S., Moog, P., & Felden, B. (2021). Back to the roots: Applying the concept of individual human values to understand family firm behavior. *Family Business Review*, 34(1), 48–70.
- Schlömer-Laufen, N., & Rauch, A. (2020). Internal and external successions in family firms: A meta-analysis. *Journal of Family Business Management, ahead-of-print*(ahead-of-print).  
<https://doi.org/10.1108/JFBM-04-2020-0025>
- Schwartz, M. (2019). *Nachfolge-Monitoring Mittelstand: Entlastung bei Nachfolgen auch dank mehr Übernahmen – Externe Investoren gesucht*. 7.
- Statista. (2022a). *Studierende in den Fächern Architektur bis 2021*. Statista.  
<https://de.statista.com/statistik/daten/studie/275123/umfrage/studierende-in-den-faechern-architektur-innen-und-landschaftsarchitektur/>

- Statista. (2022b). *Unternehmen auf dem Architekturmarkt in Deutschland bis 2019*. Statista.  
<https://de.statista.com/statistik/daten/studie/38466/umfrage/anzahl-der-unternehmen-auf-dem-architekturmarkt-in-deutschland/>
- Statistisches Bundesamt. (2008). *Statistisches Bundesamt 2008 Klassifikation der Wirtschaftszweige*. SFG Servicecenter Fachverlage.
- Statistisches Bundesamt. (2017). *Dienstleistungen—Strukturerhebung im Dienstleistungsbereich—Architektur- und Ingenieurbüros*. 24.
- The American Institute of Architects. (2022). *What architects need to know about leadership succession—AIA*. <https://www.aia.org/articles/6187766-what-architects-need-to-know-about-leaders>
- Verband Beratender Ingenieure. (2021). *Nachfolge im Planungsbüro—Leitfaden für Übernahme und Übergabe, Kauf und Verkauf—Verband Beratender Ingenieure*.  
<https://www.vbi.de/shop/nachfolge-im-planungsbuero-leitfaden-des-kooperationsverbundes-unternehmensuebergaben/>



## Abbildungsverzeichnis

|   |    |
|---|----|
| Abbildung 1: Fragestellung nach Perspektive und Filterauswahl (n=110).....  | 10 |
| Abbildung 2: Fragestellung nach Fachrichtung (n=120).....   | 10 |
| Abbildung 3: Anzahl der Inhaberinnen und Inhaber bzw. Gesellschafterinnen und Gesellschafter<br>des Planungsbüros (n=110).....                  | 11 |
| Abbildung 4: Anzahl der Mitarbeitenden in den Planungsbüros (n=111).....  | 12 |
| Abbildung 5: Tätigkeitsdauer im Planungsbüro (n=111).....   | 12 |
| Abbildung 6: Art der Gründung des Planungsbüros (n=52).....   | 13 |
| Abbildung 7: Ruhestandsplanung nach Alter.....  | 14 |
| Abbildung 8: Vorstellungen zu Nachfolgeoptionen (n=49, basierend auf Mehrfachnennungen) ...   | 14 |
| Abbildung 9: Vorstellungen zu Bürofusion (n=49).....  | 15 |
| Abbildung 10: Größte Relevanz für Nachfolgeregelungen (Antworten zwischen n=39-49,<br>Unterschiede durch Mehrfachnennungen).....                | 16 |
| Abbildung 11: Beratungsbedarf zur Unternehmensnachfolge (n=48).....   | 17 |
| Abbildung 12: Wünsche nach Informationen und Beratungsbedarf (n=48).....  | 18 |
| Abbildung 13: Notfallplanung (n=48).....  | 18 |
| Abbildung 14: Welche Optionen der Existenzgründung (n=32).....  | 19 |
| Abbildung 15: Entscheidung zu Nachfolgeregelung (n=32).....   | 20 |
| Abbildung 16: Wovon abhängig, dass Büro übernommen wird? (n=29 basierend auf<br>Mehrfachnennungen).....   | 20 |
| Abbildung 17: Gründe, die aus Nachfolgendenperspektive gegen eine Unternehmensnachfolge<br>sprechen (n=29 basierend auf Mehrfachnennungen)..... | 21 |
| Abbildung 18: Beratungsbedarf zu Thema Nachfolge (n=28).....  | 22 |
| Abbildung 19: Wünsche nach Informationen und Beratungsbedarf (n=29 basierend auf<br>Mehrfachnennungen).....                                     | 22 |

## Metadatenblatt für Veröffentlichungen auf dem OPUS- Publikationsserver der Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin

Name(n), Vorname(n) der Autorin(nen) und / oder Autor(en)

ORCID-Kennung (falls vorhanden)

Art der Publikation

Version

Titel der Publikation

Schlagwörter / Tags (optional, frei von Autorin(nen) und / oder Autor(en) zu vergeben)

Publikationsjahr

Originalquellenangabe (bei Zweitveröffentlichungen)

Persistenter Identifikator der Erstveröffentlichung (z. B. vom Verlag vergebene DOI)

Die vorliegende Version ist unter dem folgenden persistenten Identifikator verfügbar  
(von der Bibliothek auszufüllen - Feld ist schreibgeschützt): [DOI, URN, o. Ä.]

**Lizenzangabe:**  
[Auswahl CC-Lizenz]

**Muster-Zitationsempfehlung:** Nachname, Name (Publikationsjahr). Titel: Untertitel.  
In: Quellenangabe der Erstveröffentlichung, ISSN/ISBN, Verlag, Ort, Vol., Iss., xx-xx  
[Seitenzahlen], <http://dx.doi.org/xxx> (vom Verlag vergebene DOI)

[Stand: 24.08.2020]