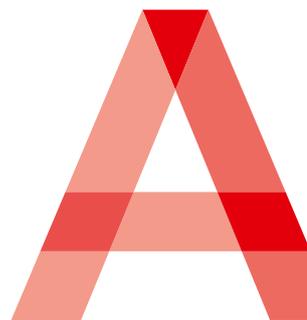


# NACHFOLGE IM PLANUNGSBÜRO

Perspektiven | Informationen | Hilfen





# ZUKUNFT DURCH NACHFOLGE

---

Einfach war es wahrscheinlich nie, einen Nachfolger zu finden oder eine Nachfolgerin, die, oft auch noch von außen kommend, das eigene Planungsbüro übernimmt. Heute, da die Babyboomer beginnen, sich aus dem aktiven Berufsleben zurückzuziehen, ist es noch schwerer geworden. Zur selben Zeit suchen junge Kolleginnen und Kollegen ihre Chance, sich eine nachhaltige Zukunft aufzubauen.

Ein Blick auf die Demografie zeigt: Diese Situation wird sich kaum entspannen. Das Büro in der Familie weiterzugeben, scheint ein Auslaufmodell. Und externe Nachfolge-willige bleiben Mangelware, weil sich unsere Lebensentwürfe ändern. Gerade jüngere Kolleginnen und Kollegen geben oft einer Festanstellung den Vorzug. Das Verhältnis freiberuflicher und angestellter Mitglieder in der Architektenkammer Berlin ist mittlerweile fast ausgeglichen. Die vermeintlich höhere Sicherheit und eine leichter zu bewerkstelligende Work-Life-Balance dürften Gründe sein.

Gerade den vielen kreativen, oft hochspezialisierten Büros in Berlin Perspektiven zu eröffnen, sollte dabei nicht nur denen am Herzen liegen, die sie aufgebaut haben. Wir brauchen diese kleinteiligen Strukturen. Sie sind der Schlüssel für den Erhalt tausender Arbeitsplätze. Sie tragen die Innovationskraft unseres Berufsstands. Vor allem aber sind sie ein Gegengewicht zur internationalen Realisierungsindustrie. Ohne die kleinen und mittleren Büros kann die Bauwende nicht gelingen.

Dass wir als Architekturschaffende zugleich Sachwalterinnen und Sachwalter derer sind, für die wir bauen, war nie bedeutsamer als heute. Das Bauen im Umbruch braucht verantwortungsvolle Köpfe, die mitdenken und sich engagieren. Es braucht Planende, die sich nicht bloß als angestellte Designfachleute sehen, wie es in Ländern im angelsächsischen Raum schon bittere Realität ist.

Nachfolgeprozesse zu begleiten, sichert deshalb nicht nur, dass Expertise weitergetragen wird. Es ist gesellschaftsrelevant. Und es ist ein Zukunftsthema für die gesamte deutsche Wirtschaft und ihren Mittelstand. Nicht nur in unserer Branche können Nachfolgen helfen, bisherige Unternehmensformen auf Tauglichkeit zu prüfen und fit zu machen für die Zukunft.

Dabei brauchen alle Beteiligten Unterstützung. Das eigene Büro abzugeben, ist (genau wie umgekehrt: der erste Schritt in die Selbstständigkeit) 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. Die Plattform ist eins von 30 ausgewählten und vom Ministerium geförderten Projekten, die Hilfestellungen entwickeln und regional erproben.

Resultat ist diese Broschüre. 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.

Theresa Keilhacker  
Präsidentin der Architektenkammer Berlin

# GRUSSWORT DES BUNDESMINISTERIUMS FÜR WIRTSCHAFT UND KLIMASCHUTZ

---

Rund 39.000 Planungsbüros gibt es derzeit in Deutschland. Bei vielen steht in den nächsten Jahren eine Unternehmens- oder Büronachfolge an. Emotional ist das ein großer Schritt – sowohl für die bisherigen Inhaberinnen und Inhaber, als auch für die, die ihnen nachfolgen. Von der Bewertung des Büros über die neue Rolle als Inhaberin oder Inhaber und wie man sie ausfüllen will, bis zu den geeigneten Förder- oder Unterstützungsangeboten stellen sich viele Fragen. Um praxisnahe und zielgruppengerechte Antworten zu finden, haben rund 30 Modellprojekte in ganz Deutschland drei Jahre lang Lösungsansätze entwickelt und erprobt, wie eine Unternehmensnachfolge gut gelingt.

Eines dieser Modellprojekte ist das der Architektenkammer Berlin. Das Ergebnis des Modellprojekts liegt nun vor: eine Broschüre mit Tipps für beide Seiten, die die Besonderheiten von Planungsbüros berücksichtigt. Ich hoffe und wünsche mir, dass sie Übergebende wie Nachfolgende dazu inspiriert, über ihren eigenen Nachfolgefahplan früh nachzudenken – von der Bestimmung des Bürowerts über die Rechtsform bis zu den damit verbundenen Aspekten des Steuerrechts. Materialien, die dabei helfen, sich auf Bankgespräche vorzubereiten oder Hinweise zu Förderprogrammen geben, runden diesen Leitfaden ab. Die persönliche Beratung wird so ein Leitfaden zwar nicht ersetzen, er kann aber den Weg zu einer erfolgreichen Nachfolge im Planungsbüro weisen.

Allen, die eine Übergabe planen oder ein Büro übernehmen wollen, wünsche ich eine anregende, gewinnbringende Lektüre und viel Erfolg bei ihrem Vorhaben. Nutzen Sie die Chancen einer Unternehmensnachfolge! Der Leitfaden wird für Ihre konkreten Übergabe- und Übernahmegespräche sicher hilfreich sein. Ich freue mich als Mittelstandsbeauftragter der Bundesregierung, dass Sie damit zugleich den Mittelstand in Deutschland stärken.

Michael Kellner  
Parlamentarischer Staatssekretär beim Bundesminister für Wirtschaft und Klimaschutz

# INHALT

---

<b>Zukunft durch Nachfolge</b>	<b>01</b>	<b>Arbeitsmaterial</b>	<b>30</b>
<b>01 Herausforderung Büronachfolge</b>	<b>04</b>	<b>Phase 1</b>	<b>31</b>
Aus Sicht der Übergebenden	05	Psychologische Aspekte der Nachfolge erkunden	31
Aus Sicht der Nachfolgenden	06	Sind Sie eine Unternehmerin oder ein Unternehmer?	34
Zusammenfassung	06	Ziele formulieren	36
<b>02 Psychologische Aspekte der Nachfolge</b>	<b>07</b>	Notfallplan	38
Aus Sicht der Übergebenden	08	<b>Phase 2</b>	<b>40</b>
Aus Sicht der Nachfolgenden	08	Musterbewertung nach Ertragswertverfahren	40
Zusammenfassung	09	Immaterielle Risikofaktoren bewerten	40
<b>03 Den Bürowert bestimmen und finanzieren</b>	<b>10</b>	Zeitplan erstellen	42
Zur Balance finden	11	<b>Phase 3</b>	<b>43</b>
Den Bürowert ermitteln	12	Musterbeispiel Fortführungsplan	43
Die Übernahme finanzieren	14	Weitere Pläne und Vorschauen	53
Der Fortführungsplan	15	Förderprogramme: Darauf sollten Sie achten	53
Woher kommt das Geld zum Kauf?	17	Bankgespräche: Darauf sollten Sie achten	54
Zusammenfassung	18	Übersicht Rechtsformen	55
<b>04 Recht und Steuern</b>	<b>19</b>	Recht und Steuern (für Übergebende)	56
Rechtliche Fragen	20	Recht und Steuern (für Übernehmende)	56
Steuerliche Aspekte	22	<b>Phase 4</b>	<b>59</b>
Zusammenfassung	23	Umsetzung und Übertragung	59
<b>05 Der Nachfolgefahrplan</b>	<b>24</b>	<b>Phase 5</b>	<b>60</b>
Phase 1: Information und Bestandsaufnahme	26	Aufbruch und Leben nach der Übertragung	60
Phase 2: Analyse und Strategie	27	<b>Veranstaltungen zur Büronachfolge</b>	<b>62</b>
Phase 3: Konzept und Geschäftsplan	27	Angebote der Architektenkammer Berlin	63
Phase 4: Umsetzung und Übertragung	28	Angebote Anderer	65
Phase 5: Aufbruch und Leben nach der Übertragung	28	<b>FAQs – Antworten auf die wichtigsten Fragen</b>	<b>66</b>
Zusammenfassung	29	<b>Impressum</b>	<b>68</b>

# 01

## HERAUSFORDERUNG BÜRONACHFOLGE



In Deutschland gibt es, so die aktuellen Zahlen von Destatis und Bundesarchitektenkammer, an die 39.000 Planungsbüros mit zusammen 137.200 Beschäftigten. Ist ein Büro erfolgreich, kann es theoretisch auf unbegrenzte Zeit bestehen. Planende dagegen müssen sich nach einer gewissen Zeit zur Ruhe setzen oder möchten sich neuen Aufgaben widmen. Was aber wird dann aus ihrem Planungsbüro?

Volkswirtschaftlich ist eine Nachfolge sinnvoll, weil sie Unternehmensbestand und Arbeitsplätze sichert. Dass oft auch ein unternehmerisches Vermächtnis erhalten bleibt, ist ein Vorteil für viele Übergebende, denen das nicht selten am Herzen liegt. Auch Planenden, die sich ihre Existenz erst aufbauen, verspricht die Nachfolge mehr Vorteile

als eine Neugründung – bei geringerem Risiko: Das Büro ist bereits etabliert und sein Geschäftsmodell am Markt erprobt, Beziehungen zu Auftraggebern, Geschäftspartnern und Geschäftspartnerinnen sind aufgebaut und das Personal als Team eingespielt. Außerdem können Nachfolgende auf den Erfahrungen der Übergebenden aufbauen. Dass sie von Anfang an Umsätze erzielen, ist ein weiterer – im wahrsten Sinne des Wortes – wertvoller Vorteil. Die vorliegenden Unternehmenszahlen, Bilanzen und Gewinn- und Verlustrechnungen geben Auskunft, wie wirtschaftlich das Büro bisher gearbeitet hat und sind eine gute Basis, um weiter zu planen. Auch die Finanzierung wird einfacher. Für Banken sind bewährte Geschäftsmodelle ein Plus in Sachen Stabilität. Deshalb sind sie eher geneigt, ein Darlehen zu vergeben, um den Kaufpreis auf-

zubringen. Trotzdem bedeutet Nachfolge nicht, dass alles bleiben muss, wie es war. Als Übernehmende entscheiden Sie, inwieweit Sie mit Ihren Visionen und Ihrem eigenen Führungsstil frischen Wind ins Büro bringen oder ob sie sich eher seiner bisherigen Ausrichtung anschließen.

Um das Büro erfolgreich am Markt zu halten, müssen sich beide Seiten früh auf den Führungs- und Eigentumswechsel vorbereiten. Übergebende wie Nachfolgende haben nämlich eine ganze Reihe von Aufgaben zu bewältigen. Hinzu kommt, dass Banken eben nicht nur auf Stabilität achten. Auch unternehmerische Entwicklungspotenziale spielen bei Kreditvergaben eine immer größere Rolle. Umso wichtiger ist es, das Planungsbüro gemeinsam zukunftssicher auszurichten.

Eine Pauschallösung für die Nachfolge gibt es nicht. Welcher Weg für Sie der richtige ist, hängt von verschiedenen Kriterien ab. Diese Broschüre zeigt Ihnen, was wichtig ist und unterstützt Sie dabei, eine maßgeschneiderte Lösung für Ihre individuelle Situation zu erarbeiten. Dabei wendet sie sich an beide Seiten: Übergebende wie Nachfolgende. Checklisten, Beispiele und Planungshilfen, die oft auch als interaktives Material bereitstehen, helfen Ihnen, die Nach-

folge Schritt für Schritt zu planen und umzusetzen. Lassen Sie sich dabei auch von externen Expertinnen und Experten unterstützen! Vertiefende Informationen, Erfahrungsberichte und Veranstaltungshinweise zum Thema finden Sie auf der Internetplattform der Architektenkammer Berlin.



→ [ak-berlin.de/unternehmensnachfolge](https://ak-berlin.de/unternehmensnachfolge)



## AUS SICHT DER ÜBERGEBENDEN

---

Die eigene Nachfolge zu regeln, ist für viele eine echte Herausforderung: Das Thema ist komplex und der Vorgang in der Regel einmalig. Auch Jahre beruflicher Erfahrung helfen dabei nur bedingt. Viele Fragen sind zu beantworten: Welche Art der Nachfolge ist die beste? Wie soll es ablaufen? Wo finde ich geeignete Personen? Welche Hilfen bieten Kammern und beratende Institutionen? Und wie legt man einen realistischen Verkaufspreis fest?

Darauf sollten Sie bei der Übergabe achten:

- **Früh planen**

Planen Sie Ihre Nachfolge früh genug und umfassend. Gerade ein altersbedingter Wechsel ist durchaus absehbar.

- **Büro realistisch bewerten**

Das eigene Lebenswerk objektiv in Zahlen zu fassen, ist nicht einfach. Setzen Sie den Wert Ihres Büros nicht zu hoch an, beziehen Sie aber auch weiche Erfolgsfaktoren ein.

- **Den oder die Nachfolgende auswählen**

Legen Sie bei Ihrer Entscheidung das stärkste Gewicht auf Referenzen und Kontakte der Person.

- **Organisationsmängel beachten**

Ist Ihr Planungsbüro komplett auf Sie ausgerichtet und sind keine personellen Strukturen vorhanden, erschwert das die Nachfolge.

# AUS SICHT DER NACHFOLGENDEN

---

Für Sie geht es um eine Weichenstellung in Ihrem Berufsleben. Dabei tun sich viele Fragen auf: Traue ich mir zu, alleine oder im Team ein Planungsbüro zu übernehmen? Wann ist der richtige Zeitpunkt dafür? Kann ich ein solches Vorhaben finanzieren? Wer unterstützt mich, wenn Fragen und Probleme auftauchen?

Darauf sollten Sie bei der Nachfolge achten:

- **Vorstellungen konkretisieren**  
Informieren Sie sich früh, welche Formen der Nachfolge es gibt. Nur so können Sie entscheiden, welche zu Ihnen passt.
- **Strukturiert vorbereiten**  
Arbeiten Sie vor. Besorgen Sie sich rechtzeitig Genehmigungen und Konzessionen, die Sie brauchen. Keinesfalls sollten Sie die Nachfolge überstürzen.
- **Managementenerfahrung sammeln**  
Branchenspezifische Fachkenntnisse reichen für eine Nachfolge nicht. Sie brauchen Managementenerfahrung, wenn Sie ein Büro leiten wollen.

- **Wissen zum Büro sammeln**  
Bereiten Sie die Matchingphase gut vor. Recherchieren Sie vorab Informationen zur Person, der Sie nachfolgen werden, zu deren Wünschen und Zielen und zum Planungsbüro selbst.
- **Chancen und Risiken abwägen**  
Sobald alle Informationen vorliegen, sollten Sie sich die Chancen, aber auch Risiken der Übernahme bewusst machen.

Wichtig ist, dass Sie sich proaktiv für den Weg der Nachfolge entscheiden. Nur dann werden Sie die Herausforderungen meistern, die auf Sie zukommen. Wer deshalb als Familienmitglied an eine Nachfolge denkt, sollte das nicht nur aus Traditionsbewusstsein tun oder weil Eltern das erwarten.

---

## ZUSAMMENFASSUNG

---

Es gibt viele Planungsbüros und kein Patentrezept für eine Nachfolge. Das Thema ist komplex und der Vorgang im Normalfall für alle Beteiligten einmalig.

Wer ein Büro übergibt, sollte das früh planen. Entscheidend für den Erfolg ist eine realistische und objektive Bewertung des Büros. Das Büro sollte übergabefähig und nicht nur auf eine Person ausgerichtet sein. Genauso wichtig ist es, geeignete Nachfolgekandidatinnen und -kandidaten anhand ihrer Qualifikation auszuwählen.

Wer die Nachfolge in einem Büro anstrebt, sollte konkrete Vorstellungen zur Form der Nachfolge haben, Managementenerfahrung mitbringen und möglichst viel über die übergebende Person und das Büro wissen. Er oder sie sollte sich der Chancen und Risiken bewusst sein und die Nachfolge strukturiert angehen.

Diese Broschüre bietet Checklisten, Beispiele und Hilfen, die Sie Schritt für Schritt auf diesem Weg begleiten und auch als interaktives Material bereitstehen.

# 02

## PSYCHOLOGISCHE ASPEKTE DER NACHFOLGE



Für eine Unternehmensnachfolge gibt es keine Generalprobe. Es geht um eine Ausnahmesituation mit hohem Erfolgsdruck. Das führt oft zu emotionalen Spannungen zwischen den Beteiligten. Zwischenmenschliches, Wünsche und Erwartungen, die unausgesprochen bleiben, haben erheblichen Einfluss auf den Erfolg der Nachfolge. Auseinandersetzungen, etwa über Verantwortlichkeiten oder die strategische Ausrichtung, bleiben selten aus.

Umso wichtiger ist es, dass sich Übergebende wie Nachfolgende rechtzeitig den emotionalen Herausforderungen stellen. Beide Seiten sollten sich in die Situation ihres Gegenübers hineinversetzen, um mehr Verständnis füreinander aufzubringen. Wünsche und Erwartungen auch zu äußern und zugleich die eigene Position kritisch zu prüfen, hat höchste Priorität. Aufkommende Konflikte müssen früh und lösungsorientiert moderiert werden, damit die Nachfolge nicht am Streit scheitert.

# AUS SICHT DER ÜBERGEBENDEN

---

Viele Planende führen ihr Büro über Jahrzehnte mit Leidenschaft und Engagement. Sie geben oft alles, um am Markt erfolgreich zu sein. Ihre emotionale Bindung an Büro und Personal ist entsprechend hoch. Wer ein Unternehmen auf diese Weise leitet, prägt mit den eigenen Werten und Zielen die Unternehmenskultur; Erfolge des Unternehmens werden häufig der Leitfigur zugeschrieben. Eine Motivation der Nachfolge ist in solchen Fällen meist, das eigene Lebenswerk zu erhalten und weiterzugeben.

Die Preisverhandlung wird dabei zur Herausforderung: Die Preisvorstellung der abgebenden Person entspricht häufig nicht dem tatsächlichen Wert des Büros, sondern ist eher eine Monetarisierung der eigenen Lebensleistung.

Genauso schwer kann es sein, loszulassen und mitzuerleben, wie sich das eigene Lebenswerk in anderen Händen entwickelt. Wer neu ist, wird natürlich vieles anders machen. So ist bei der Generation Y zu erkennen, dass ihr Lebensmodell stärker auf Familie und Freizeit fokussiert. Übergebende müssen erkennen, dass ein solches „anders“ nicht „falsch“ heißen muss. Und sie müssen damit umgehen lernen, dass die Zukunft ihres Büros offen ist.

# AUS SICHT DER NACHFOLGENDEN

---

Wie sieht meine Zukunft als Unternehmer oder Unternehmerin aus? Bin ich imstande, ein Planungsbüro zu führen? Solche Fragen stellen sich die meisten Nachfolgenden. Zweifel sind aber nicht die einzige typische Herausforderung psychologischer Art.

Hohe Motivation und Tatendrang können ungewollt zu Befindlichkeiten beim Personal führen. Wer ein Büro übernimmt, sollte sich zunächst zurückhalten und erst verstehen lernen, was wie läuft und warum, ehe er oder sie Dinge ändert. Zeigen Sie Ihre Wertschätzung für das bisher Erreichte.

Bei einer **bürointernen Nachfolge** waren Sie Kollege oder Kollegin und werden nun Chef oder Chefin. Damit ändert sich für Sie alle der Umgang untereinander, was nicht selten zu Vorwürfen und Konflikten führt.

Bei einer **familieninternen Nachfolge** hat langjähriges Personal mitunter (unbewusste) Vorurteile über Kompetenz und Erfahrung des neuen Inhabers oder der neuen Inhaberin, die sie vielleicht schon als Kind gekannt hatten. Nachfolgenden und ihren Eltern fällt es nicht immer leicht, Familie und Beruf zu trennen. Die Rollen geraten durcheinander. Familiäres auszuklammern ist aber wichtig, weil Konflikte, die von dort ins Unternehmen getragen werden, einschneidende Folgen haben können.

---

# ZUSAMMENFASSUNG

---

Emotionen, Ratlosigkeit und Unsicherheiten sind völlig normal – bei allen Beteiligten. Jede Nachfolge ist eine Ausnahmesituation im Leben. Es geht darum, trotz Unsicherheit Entscheidungen zu treffen und es geht um die Wünsche und Ziele von Menschen. All das scheint auf den ersten Blick schwer zu bewältigen.

Gelungene Nachfolgen beruhen auf der Bereitschaft, Vertrauen aufzubauen, um den Herausforderungen gemeinsam gegenüberzutreten zu können. Erfolgskritisch ist auch die Erkenntnis, dass Übergebende und Nachfolgende vor jeweils eigenen psychologischen Herausforderungen stehen.

## Was müssen Übergebende tun?

- Geeignete Nachfolgende auswählen
- Die unternehmerische Ausrichtung formulieren
- Ihre Forderungen, Erwartungen und Wünsche kommunizieren
- Soziale Verantwortung für das Personal übernehmen

## Mögliche emotionale Herausforderungen

- Schwierigkeiten, das bisherige Lebenswerk loszulassen
- Scheu, Verantwortung abzugeben
- Konflikte zwischen den Beteiligten

## Was müssen Nachfolgende tun?

- Sich mit den eigenen Führungsqualitäten, Stärken und Schwächen auseinandersetzen
- Ziele für die Unternehmenszukunft formulieren
- Das Vermächtnis der Übergebenden verstehen lernen
- Akzeptanz und Vertrauen des Personals gewinnen

## Mögliche emotionale Herausforderungen

- Mangelnde Erfahrung in unternehmerischen Situationen
- Furcht, Fehler zu machen
- Angst vor kommenden finanziellen Belastungen

Im Anhang finden Sie Materialien zur Phase 1, der Phase der Information und Bestandsaufnahme. Praxisnahe Fragelisten helfen Übergebenden festzustellen, ob sie bereit und willens sind, sich von ihrem Planungsbüro zu lösen. Ähnliche Listen für Nachfolgende helfen, für sich selbst zu prüfen, ob man bereit für eine Büroübernahme ist.



# 03

## DEN BÜROWERT BESTIMMEN UND FINANZIEREN



In den Bürowert fließen neben materiellen auch immaterielle, weiche Faktoren ein. Die Berechnung mag auf den ersten Blick kompliziert erscheinen, ist sie aber nicht. Komplexere Planungen sind, wenn auch in anderem Kontext, für Planende schließlich Tagesgeschäft.

Der Kaufpreis, der sich aus der Bürowertermittlung ergibt, muss finanzierbar sein. Nachfolgende können den Kaufpreis eines Planungsbüros meist nicht auf einmal oder aus eigenem Vermögen aufbringen. Um sich externes Kapital zu beschaffen, gibt es viele Wege.

# ZUR BALANCE FINDEN

---

Übergebende und Nachfolgende bewerten ein Planungsbüro naturgemäß aus unterschiedlichen Positionen.

**Übergebende** beurteilen ihr eigenes Lebenswerk und quantifizieren so ihren bisherigen Erfolg. Allein aufgrund der investierten Zeit und Mühen liegen die Bewertungen meist eher im oberen Bereich. Außerdem möchten sie in der Regel einen möglichst hohen Verkaufspreis erzielen. Für viele ist der Verkaufserlös auch Teil ihrer Altersversorgung.

**Nachfolgende** suchen ausbaufähige strategische Potenziale, fragen, wohin sich das Planungsbüro in Zukunft entwickeln könnte und scheuen überflüssige Kosten. Sie wollen typischerweise möglichst wenig bezahlen.

Wie so oft kommt es auf die Balance an. Übergebende sollten einen für sich und ihre Pläne akzeptablen, realistischen Verkaufspreis ansetzen, der in den Verhandlungen mit potenziellen Nachfolgenden durchsetzbar ist. Nachfolgende hingegen sollten sich über die künftigen Ertragsmöglichkeiten des Planungsbüros klar werden und die Chancen und Risiken abwägen. Eine Gegenüberstellung der Chancen und Risiken bietet die Architektenkammer Berlin.

## Chancen

- Fortbestand des Büros
- Sanfter Ausstieg möglich
- Arbeitsplätze der Mitarbeitenden können erhalten bleiben
- Kundenstamm kann weiter bedient werden
- Beratenden- oder MentorInnentätigkeit möglich
- Konzentration auf bestimmte Themen oder Vorlieben
- Altersvorsorge kann ermöglicht oder gesichert werden
- Verschiedene Möglichkeiten zur Gestaltung des Kaufpreises (z.B. in Form von Pensionszahlungen)
- Übergabe des Büros innerhalb der Familie (Traditionsunternehmen)
- Weiteres Wachstum möglich
- Erweiterung der Kompetenzen
- Unternehmerisches Know-How der übernehmenden Person
- Förderung von Berufsanfängerin/ Berufsanfängern
- Durch Änderung der Rechtsform Minimierung der Haftungsrisiken

## Risiken

- Mitarbeitende sollten in den Prozess einbezogen werden
- Zu später Beginn des Nachfolgeprozesses
- Zu starke emotionale Bindung an das Büro
- Marke stark an die/den Inhaber/in gebunden
- Fehlende Einbindung des Kundenstamms
- Urheberrechte und Namens(fort)führung sind zu regeln
- Fehlen klarer Regelungen und Vereinbarungen für die Zusammenarbeit
- Bei der Bürobewertung wird sich zu stark am ideellen Wert des Büros orientiert
- Haftungsfragen müssen geklärt werden
- Führungsstil ist ggf. neu auszurichten
- Konflikte innerhalb der Familie bei familieninternen Übernahmen (z.B. unter Geschwistern)
- Steuerliche Betriebsaufspaltung bei Verflechtung von Betriebs- und Privatbesitz/-Vermögen



Chancen und Risiken der Übergabe bestehender Planungsbüros

→ [ak-berlin.de/chancenundrisiken](https://ak-berlin.de/chancenundrisiken)

@ Architektenkammer Berlin

## Chancen

- Nutzung bestehender Strukturen (z.B. unternehmerisches Know-how)
- Start-up-Phase wie bei einer Neugründung entfällt
- Übergebende Person kann als Mentor/in unterstützen
- Übernahme eines vorhandenen Kundenstamms
- Übernahme guten Personals
- Durch Mitarbeitende vorhandene Fachexpertise
- Konkurrenzfähigkeit
- Umsätze von Anfang an
- Geringere Gründungskosten
- Förderprogramme wie bei Neugründung nutzbar
- Günstiger Standort
- Alleinstellungsmerkmale (z.B. erfolgreich bei Teilnahmen an Wettbewerben)
- Fest am Markt etabliert
- Guter Ruf des Büros
- Vorhandene Infrastruktur
- Verschiedene Finanzierungsmöglichkeiten (z.B. Vereinbarung von Zahlung in Raten)
- Erweiterung der Kompetenzen
- Minimierung der Haftungsrisiken durch Änderung der Unternehmensform

## Risiken

- Fehlende unternehmerische Fähigkeiten
- Fehlende klare Planung oder Abstimmung und Regelung zum Übergangsprozess
- Haftungsübernahme
- Führungsstil passt nicht
- Mitarbeitende werden nicht einbezogen
- Kundenstamm wird nicht einbezogen
- Konflikte innerhalb der Familie bei familieninternen Übernahmen (z.B. unter Geschwistern)
- Inhaberorientiertes Büro (Fortschritts- hemmung)
- Inhaber/in ist emotional stark an das Büro gebunden
- Übernahme verschiedener Problemfelder möglich (z.B. Mitarbeitendenzufriedenheit, (Rest-) Forderungen aus laufenden oder ab geschlossenen Projekten)
- Überholte Büroausstattung
- Investitionsstau (Weiterentwicklung des Büros wurde in den letzten Jahren nicht mehr verfolgt)
- Urheberrechte und Namens(fort)führung müssen geklärt werden



Chancen und Risiken der Übernahme bestehender Planungsbüros

→ [ak-berlin.de/chancenundrisiken](http://ak-berlin.de/chancenundrisiken)

@ Architektenkammer Berlin

## DEN BÜROWERT ERMITTELN

Wo immer eine Nachfolge geregelt, eine Bewertung der Anteile für Kauf oder Verkauf festgelegt wird, wo eine Erbschaft oder familieninterne Übergabe ansteht oder ein Ehe- oder Gesellschafterstreit geführt wird, muss der Wert eines Unternehmens ermittelt werden.

Eine solide Bewertung wird immer individuelle Faktoren wie die Branchenzugehörigkeit und regionale Besonderheiten berücksichtigen. Daraus können mitunter große Wertunterschiede resultieren. Während bei Unternehmen A die Gewinne ausschlaggebend sind, sind es bei Unternehmen B seine hohen Vermögenswerte. Die meisten Planenden würden auf die Frage, was ihr Planungsbüro wert ist, eine Reihe weiterer, nicht selten emotionaler Komponenten anführen.

Die für planende Berufe allgemein anerkannte Methode zur Bürowertermittlung ist das **Ertragswertverfahren**. Grundlage ist die Kapitalwertmethode, wonach der Wert des Büros der Summe der für die Zukunft erwarteten, abgezinsten finanziellen Nettozuflüsse an den Anteilseigner oder die Anteilseignerin entspricht. Abzinsung – oder Diskontierung – bezeichnet dabei eine formalisierte Rechenmethode, die Wertentwicklung über die Jahre als Verzinsung zu berücksichtigen.

Die Grundsätze und Methoden für das Ertragswertverfahren hat der Hauptfachausschuss des Instituts der Wirtschaftsprüfer in Deutschland festgelegt. Nachzulesen sind sie im IDW Standard: *Grundsätze zur Durchführung von Unternehmensbewertungen* (Kurztitel: IDW S 1 i.d.F. 2008).

Erster Schritt ist die Bestimmung der **künftigen Nettozuflüsse**. Dazu werden für die Zukunft erwartete Ertragsüberschüsse oder Cashflows angesetzt. Die ausschüttungsfähigen Überschüsse plausibel vorzuberechnen, ist deshalb besonders wichtig. Ausgangspunkt dafür ist die Vergangenheit. Meist werden die letzten drei bis fünf Geschäftsjahre analysiert. Damit haben Sie eine gute Grundlage, um zu planen oder zu prüfen, ob eine vorliegende Planung plausibel ist. Der Planungszeitraum teilt sich in zwei Phasen: In einem Zeithorizont von drei bis fünf Jahren lassen sich die Ergebniserwartungen noch mit einiger Sicherheit bestimmen. Für die Zeit danach wird in der Regel unterstellt, dass das Ergebnis des letzten Prognosejahres auf Dauer erwirtschaftet werden kann. Anschließend wird es mittels ewiger Rente abgezinst. Steuerbelastungen des Ergebnisses werden mit einer fiktiven Ertragssteuerlast in Höhe von 35 Prozent angesetzt.

Bei Planungsbüros liegt eine besondere Herausforderung darin, die Aufträge zu berücksichtigen, die schon in Bearbeitung sind, weil hier Aufwendungen und Erträge zeitlich auseinanderfallen. Diese Aufträge sind deshalb in den bisherigen Zahlen entweder gar nicht (bei Einnahmenüberschussrechnung) oder, wenn bilanziert wird, nur in Höhe der Herstellungskosten erhalten. Auch erteilte Aufträge, die kurz vor der Bearbeitung stehen und Aufträge, über die noch verhandelt wird, sollten Sie entsprechend ihrer Auftragswahrscheinlichkeit in die Planung künftiger Erträge aufnehmen.

Zweiter Schritt der Ertragswertermittlung ist eine **Risikobewertung**. Dabei berechnen Sie das Risiko, dass die tatsächlichen Nettozuflüsse von den geplanten abweichen. Ausgedrückt wird dieses Risiko durch den Kapitalisierungszins, der in der Regel zwischen 13 und 21 Prozent liegt.

Genau bestimmt wird er üblicherweise mithilfe des CAPM (Capital Asset Pricing Modell). Weil dessen Annahmen aber der Praxis in Planungsbüros nicht entsprechen, verwendet man häufig die Additionsmethode, bei der – ausgehend von einem Basiszinssatz für sichere Kapitalanlagen – verschiedene Risikokategorien beurteilt und als Zinszuschlag angesetzt werden. Solche Risikokategorien können die momentane Ausstattung des Planungsbüros, seine Personalstruktur, die Qualität der Beziehungen zu Auftraggebenden und künftige Marktchancen betreffen, die sich natürlich von Büro zu Büro unterscheiden.

**Analysieren sollten Sie mit Blick auf die Ausstattung beispielsweise:**

- Funktionsfähigkeit von IT und Software (zum Beispiel CAD)
- Zustand der Einrichtungsgegenstände
- Patente und Lizenzen

**In der Organisation könnten Sie folgende Faktoren analysieren:**

- Grad der Inhaberabhängigkeit und Organisationsstruktur
- Projektrelevante Qualifikationen und Know-how des Personals
- Effizienz der Projektabwicklung (Auftrag, Projektbearbeitung, Rechnungsstellung)
- Qualitätsmanagement (zum Beispiel ISO-Zertifizierung, Ordnungs- und Ablagesysteme, Bürohandbuch)
- Controllingsystem



Um Sie bei der Bürowertermittlung zu unterstützen, bietet die Architektenkammer Berlin eigens Seminare an.

→ Seminarreihe „Planung, Vision, Wege und rechtliche Aspekte“ (Modul I)



→ Seminarreihe „Bürowertbestandteile, Übertragung, Rechtsformen und steuerliche Aspekte“ (Modul II)



→ Seminarreihe „Systematische Unternehmensnachfolge und -bewertung“ (Modul IV)



Bei der Bewertung Ihres Planungsbüros kann Ihnen auch der **KMUrechner** helfen. Entwickelt hat ihn das Institut für Entrepreneurship, Mittelstand und Familienunternehmen der Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin. Das Onlinetool berechnet den Wert eines Planungsbüros nach der Ertragswertmethode. Zudem lässt sich einschätzen, ob ein Kaufpreis finanzierbar ist. Der Rechner berechnet dazu die Kapitaleinstufungsfähigkeit, also die Fähigkeit, Zinsen und Tilgung für eine angenommene Finanzierung aus den laufenden Cashflows zu tätigen.

Ein Beispiel für die Wertberechnung nach dem Ertragswertverfahren und eine Tabelle zur Risikobewertung finden Sie in den Materialien zu Phase 2.

---

→ [kmurechner.de](https://kmurechner.de)



## DIE ÜBERNAHME FINANZIEREN

---

Kaum jemand wird in der Lage sein, die Übernahme eines Büros gänzlich aus eigenen Mitteln zu finanzieren. Das macht die Frage der Finanzierung so wichtig. Wer ein Büro übernimmt, muss die Vor- und Nachteile aller Finanzierungswege abwägen und wissen, welche Förderungen es gibt.

Wer ein Büro übergibt, muss sich auf der anderen Seite fragen, wie sich der Verkaufserlös am besten dazu nutzen lässt, die weitere Lebensplanung finanziell abzusichern. Eine Finanzübersicht aufzustellen, kann dabei helfen.

Neben dem Kaufpreis müssen bei einer Nachfolge eine Reihe weiterer Positionen finanziert werden. Durch den Inhaberwechsel kommen auf beide Seiten Übertragungskosten zu. Beispielsweise sind in einer Übergangsphase Gehälter für zwei Geschäftsführende zu zahlen.

### Weitere Kosten, die anfallen können, sind:

- Abfindungen für gekündigtes Personal
- Kosten für neu eingestelltes Personal
- Sachinvestitionen
- Kosten für die Risikovorsorge (beispielsweise Altlasten)
- Ablösung von Altverträgen
- Abwicklungsgebühren (etwa fürs Notariat oder für Beratung)

Um den tatsächlichen Kapitalbedarf zu ermitteln, müssen Sie die Unternehmenszukunft monatsgenau prognostizieren – in einem Businessplan. Bei einer Nachfolge sprechen Fachleute auch vom Fortführungsplan. Er ist zugleich die Grundlage, um Fremdmittel zu beantragen.

# DER FORTFÜHRUNGSPLAN

Besonderheit eines Fortführungsplans ist es, dass Sie auf Basis einer gründlichen Analyse des zu übernehmenden Betriebs dokumentieren, was es zu ändern gilt und wohin Sie das Unternehmen in der Zukunft führen wollen. Ansonsten entspricht ein Fortführungsplan dem klassischen Businessplan.

Bevor Sie sich in die Details stürzen, sollten die Rahmenbedingungen der Nachfolge klar sein. Werden Sie das Büro

allein oder zusammen mit Partnerinnen oder Partnern übernehmen? Wird es eine Übergangsphase geben, in der Sie mit den bisherigen Inhaberinnen und Inhabern zusammenarbeiten? Wenn ja: Wie lässt sich diese Zeit optimal gestalten?

Sobald diese Fragen geklärt sind, kann es losgehen. Ein Fortführungsplan gleicht strukturell einem Businessplan für eine Neugründung.

IST-ZUSTAND	SOLL-ZUSTAND
<b>Geschäftsidee</b>	
Idee des bisherigen Inhabers / der bisherigen Inhaberin	Eigene Geschäftsidee
Was wird derzeit genau angeboten?	Was wollen Sie künftig anbieten?
Was kostet das bisherige Angebot?	Was kostet das künftige Angebot?
<b>Markt</b>	
Welche Auftraggebenden nutzen das bisherige Angebot?	Welche Auftraggebenden werden das künftige Angebot nutzen?
Wie groß ist das Marktvolumen der derzeitigen Auftraggebenden?	Wie groß ist das Marktvolumen der künftigen Auftraggebenden?
Wie wurden bisher Auftraggebende akquiriert und bestehende gehalten?	Wie werbe ich neue Auftraggebende und binde die jetzigen ans Büro?
Wie groß ist das jetzige Absatzgebiet?	Wie groß ist das neue Absatzgebiet? Wird es mit der Übernahme vergrößert oder verkleinert?
<b>Wettbewerb</b>	
Wer gehört heute zur Konkurrenz?	Wer wird künftig zur Konkurrenz gehören? Bringt das künftige Angebot neue Konkurrenz mit sich?
Zu welchem Preis bietet die Konkurrenz das heutige Angebot an?	Zu welchem Preis bietet die Konkurrenz das neue Angebot an?
Inwiefern unterscheidet sich das heutige Angebot von dem der Konkurrenz?	Wie soll sich das künftige Angebot von dem der Konkurrenz unterscheiden?
<b>Personal</b>	
Wie viel Personal hat das Planungsbüro?	Wie viel Personal wird künftig benötigt?
Wie ist der Personalstamm derzeit strukturiert?	Wie muss der Personalstamm künftig strukturiert sein?
Werden in den nächsten Monaten Mitarbeitende das Planungsbüro verlassen oder neue Kräfte dazukommen?	

**IST-ZUSTAND****SOLL-ZUSTAND****Unternehmensausstattung**

Welche Geräte, Maschinen und Fahrzeuge gibt es und wie alt sind sie?

Welche Geräte, Maschinen und Fahrzeuge werden künftig benötigt?

Welche IT-Ausstattung ist vorhanden?  
(Software, CAD, BIM – Business Information Modeling)

Welche IT-Ausstattung wird benötigt?

Können bisherige Lizenzen übernommen werden?

Welche Lizenzen werden künftig gebraucht?

In welchem Zustand sind die vorhandenen Geräte?

Müssen Geräte überholt oder repariert werden?

Gibt es geleaste Geräte?

Sollte ich Geräte leasen?

**Räumlichkeiten**

In welchem Zustand sind die Geschäftsräume?

Müssen die Geschäftsräume renoviert werden?

Wie groß sind die Geschäftsräume?

Wie groß sollten die Geschäftsräume sein?

Welchem Zweck dienen Geschäftsräume?

Welchem Zweck sollen die Geschäftsräume in Zukunft dienen?

Welche Miet- oder Pachtverträge laufen?

Können Miet- oder Pachtverträge übernommen werden?  
Oder gilt es, neue zu schließen?

**Geschäftspartner**

Wie vielen Personen gehört das Planungsbüro?

Soll das Planungsbüro allein oder mit anderen Personen übernommen werden?

Wie viele Personen leiten das Büro?

Wie viele Personen werden das Planungsbüro in Zukunft leiten?

Welche Lieferfirmen gibt es?

Können laufende Lieferverträge übernommen werden?  
Welche zusätzlichen Dienstleistungen werden gebraucht?

Welche Kooperationsverträge bestehen?

Können laufende Kooperationsverträge übernommen werden?  
Welche zusätzlichen Kooperationsverträge werden benötigt?

**Rechtsform**

Welche Rechtsform hat das Planungsbüro?

Soll die Rechtsform beibehalten werden?

**Erträge, Finanzierung und Bilanzstruktur**

Wie hoch ist der Kaufpreis?

Wie hoch ist der Investitionsbedarf?

Welche Zahlungsweise wurde für den Kaufpreis vereinbart?

Wie hoch ist mein Eigenkapital?

Wie hoch ist der Umsatz?

Welchen Kapitaldienst kann das Planungsbüro leisten?

Welche Fördermittel stehen zur Verfügung?

Übergabe
Steht der Termin für die Übergabe fest?
Scheidet der bisherige Inhaber oder die bisherige Inhaberin zu einem bestimmten Stichtag aus? Wenn nicht: Welche Rolle wird er oder sie nach der Übernahme haben?
Welche Maßnahmen sollen in den ersten sechs Monaten umgesetzt werden?
Vorsorge
Wer kann kurzfristig die Geschäftsführung übernehmen, falls ich durch Krankheit oder Unfall ausfalle?

Ergänzend zu dieser Übersicht finden Sie ein Musterbeispiel in den Materialien zu Phase 3 > Seite 43.

## WOHER KOMMT DAS GELD ZUM KAUF?

---

Um Ihre unternehmerischen Aktivitäten zu finanzieren, gibt es grundsätzlich zwei Wege. Der erste ist die **Innenfinanzierung**. Diese können Sie in Erwägung ziehen, wenn die Erträge, die das Büro laufend erwirtschaftet, genutzt werden, um den Kauf zu finanzieren. Finanzieren Sie den Kauf mit unternehmensexternen Mitteln, liegt eine **Außenfinanzierung** vor. Quellen dafür sind:

- Eigenkapital, das Sie mitbringen
- Mittel, die Banken oder andere Darlehensgebende bereitstellen
- Sonderformen der Außenfinanzierung wie  
→ Factoring oder → Leasing

Bund und Länder haben auch viele **Förderprogramme** aufgelegt. Welche konkreten Möglichkeiten Sie aktuell haben, sagt Ihnen die Förderdatenbank des Bundesministeriums für Wirtschaft und Klimaschutz.

→ foerderdatenbank.de



Eins der Angebote ist der → ERP-Gründerkredit – StartGeld der KfW. Dieses Darlehen richtet sich auch an Nachfolgende, die nur wenig oder gar kein Eigenkapital haben. StartGeld können Sie in den ersten Jahren nach Aufnahme der selbstständigen Tätigkeit bei Ihrer Hausbank beantragen. Diese prüft dann für die KfW Ihre Bonität, Ihr Geschäftskonzept, Ihre fachliche Qualifikation und Ihre Branchenkenntnisse.

Sollten Sie nur wenig Startkapital brauchen, kann ein Mikrokredit ausreichen. Ein Mikrokredit oder ein Mikrodarlehen meint gemäß EU-Definition gewerbliche Finanzierungen oder Kredite mit kleinem Volumen, also einem Betrag bis 25.000 Euro.

Ausführliche Beratungen, auch vor Beginn einer Nachfolgründung, werden mit regionalen Fördergeldern unterstützt. Das Existenzgründungsportal des Bundesministeriums für Wirtschaft und Klimaschutz bietet eine Übersicht, welche Angebote es gibt.

→ existenzgruender.de



### **Weitere Anlaufstellen für eine Beratungsförderung nach einer Übernahmegründung sind:**

- Gründercoaching Deutschland der KfW
- Bundesprogramm „Förderung unternehmerischen Know-hows“ des Bundesamts für Wirtschaft und Ausfuhrkontrolle
- Gefördertes Coaching Nachfolge der IHK Berlin in Zusammenarbeit mit der Investitionsbank Berlin
- Businessplanberatung der Gründungswerkstatt Deutschland (Verbund diverser Industrie- und Handelskammern und weiterer Förderorganisationen)

Banken und Sparkassen bieten verschiedene Formen von Nachfolgefinauzierungen. Einige offerieren Darlehen zu günstigen Zinsen mit langer Laufzeit, andere Komplettpakete mit einem vergünstigten Geschäftskonto. Sie sollten in jedem Fall bedenken, dass Banken betriebswirtschaftlich handeln und das Risiko einer Finanzierung tragen. Für einen Kredit müssen Sie deshalb Sicherheiten vorweisen.

Fehlen diese, können sie im Land Berlin durch die BBB Bürgschaftsbank zu Berlin-Brandenburg oder die Mittelständische Beteiligungsgesellschaft Berlin-Brandenburg ausgeglichen werden. Solche Bürgschaftsbanken übernehmen – gegen einen Zinsaufschlag – im Falle einer Insolvenz die Rückzahlung Ihres Kredits.

Wichtig ist, sich gut und zeitig vorzubereiten. Dem Kreditinstitut sollten Sie Auskunft geben können, um wie viel die Investitionen Umsatz und Ertrag des Planungsbüros steigern. Überlegen Sie schon im Vorfeld, welche Probleme die Bank oder Sparkasse sehen könnte und mit welchen Argumenten Sie reagieren wollen. Ebenfalls wichtig: Sprechen Sie nicht nur mit einer einzigen Bank, sondern prüfen Sie Alternativen.

Vorlagen für Pläne und Vorschauen sowie Checklisten zur Beantragung von Fördermitteln und zur Vorbereitung auf Bankgespräche finden Sie in den Materialien zur Phase 3.

---

## ZUSAMMENFASSUNG

---

Wesentlich für die Nachfolge ist es, das Planungsbüro nachvollziehbar und belastbar zu bewerten. In diese Bewertung, die in den Verhandlungsgesprächen als Orientierung dient, sollten sowohl materielle als auch weiche Faktoren einfließen.

Um den Bürowert zu ermitteln, empfiehlt sich das Ertragswertverfahren. Danach entspricht der Wert des Planungsbüros der Summe der für die Zukunft erwarteten, abgezinsten finanziellen Nettozuflüsse an die Anteilseignenden. Aspekte wie die Ausstattung oder Organisation des Planungsbüros fließen über den Kapitalisierungszins ein, der Risiken des Investments abbildet.

Zur Finanzierung eines Planungsbüros ist ein Fortführungsplan unverzichtbar. Er zeigt, wie Sie das Büro erfolgreich in die Zukunft führen wollen. Sie brauchen ihn unter anderem, um Fremdmittel zu akquirieren oder Förderungen zu beantragen. In vielen Fällen kümmert sich Ihre Hausbank auch um die Beantragung der Fördermittel.

# 04

## RECHT UND STEUERN



Sind die betriebswirtschaftlich-strategischen Fragen geklärt, kommen rechtliche und steuerliche Aspekte ins Spiel. Nicht selten werden diese beiden Themen fälschlicherweise an den Anfang gestellt, getreu dem Motto: Steuern sparen um jeden Preis. Doch erst wenn klar ist, mit welchem Konzept Sie Ihre konkreten Ziele erreichen können, lässt sich die Nachfolge auch rechtlich absichern und steuerlich optimieren.

# RECHTLICHE FRAGEN

---

Die Rechtsform eines Planungsbüros hat Konsequenzen in Bezug auf die persönliche Haftung, Übernahmekosten und Ihre Möglichkeiten der Kapitalbeschaffung.

Planende können mit anderen eine **Gesellschaft** zur gemeinsamen Berufsausübung gründen. Dabei sind auch Kooperationen mit anderen Berufsgruppen zulässig – etwa mit Ingenieurinnen und Ingenieuren. Der Name eines solchen Büros muss dabei die unterschiedlichen Qualifikationen deutlich machen, beispielsweise durch die Bezeichnung „Architektur- und Ingenieurbüro“. Er darf wie die gesamte Außendarstellung nicht irreführend sein.

**In Betracht kommen hauptsächlich fünf Gesellschaftsformen:**

- Gesellschaft bürgerlichen Rechts – GbR
- Partnerschaftsgesellschaft – PartG
- Partnerschaftsgesellschaft mit beschränkter Berufshaftung – PartG mbB
- Gesellschaft mit beschränkter Haftung – GmbH
- Unternehmergesellschaft (haftungsbeschränkt) – UG (haftungsbeschränkt)

Bei einer **Gesellschaft bürgerlichen Rechts (GbR)** schließen sich mehrere Planende zusammen, um ihren Beruf gemeinsam auszuüben. Für die GbR gelten die Paragraphen 705 bis 740 des Bürgerlichen Gesetzbuchs (BGB). Danach obliegen die Geschäftsführung und die Vertretung der Gesellschaft allen Gesellschafterinnen und Gesellschaftern gemeinsam. Im Gesellschaftsvertrag kann davon jedoch abgewichen werden. Für Verbindlichkeiten des Unternehmens haften die Gesellschafter und Gesellschafterinnen gesamtschuldnerisch. Das bedeutet, dass alle persönlich und in voller Höhe für eigene Schulden und die Schulden der anderen Gesellschafter und Gesellschafterinnen haften – mit ihrem gesamten Privatvermögen. Wer auf Dauer ein Geschäft betreiben will, sollte sich deshalb eher für eine andere Gesellschaftsform entscheiden.

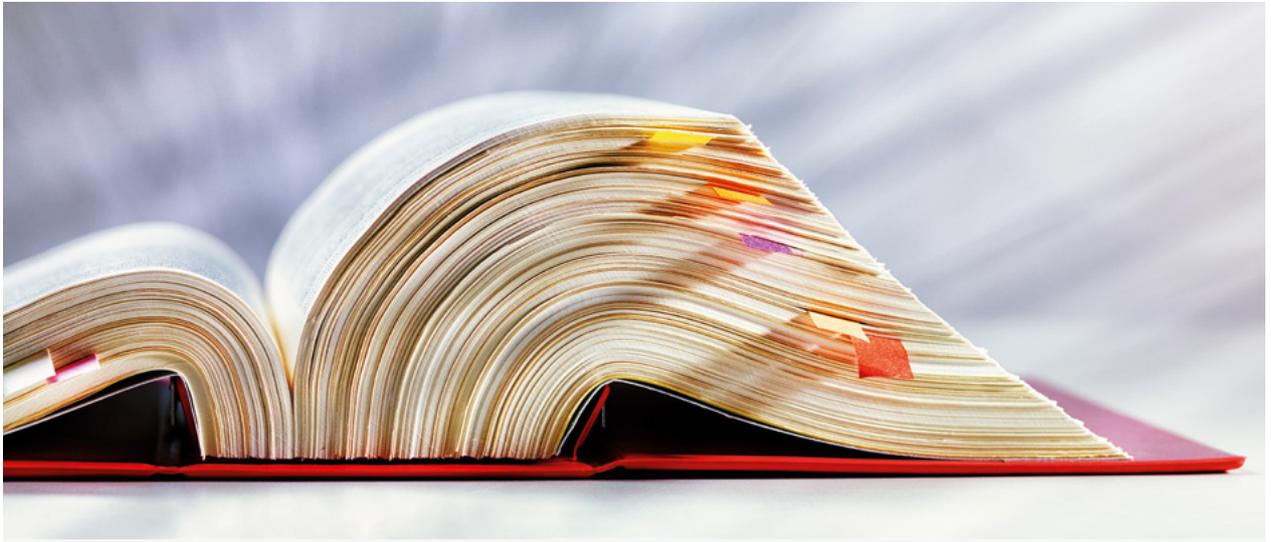
Um mit anderen freiberuflich Tätigen eine **Partnerschaftsgesellschaft (PartG)** zu gründen, muss diese beim Amtsgericht ins Partnerschaftsregister eingetragen werden. Geregelt ist das im Partnerschaftsgesellschaftsgesetz (PartGG). Paragraph 4 PartGG beschreibt diese Eintragung. Grundlage einer solchen Gesellschaft ist ein Partnerschaftsvertrag, den Sie mit anwaltlicher Beratung formulieren sollten. Grundsätzlich haften nach Paragraph 8 Absatz (1) PartGG alle Personen, die der Partnerschaft

angehören, mit dem Gesellschaftsvermögen und auch mit ihrem Privatvermögen gesamtschuldnerisch. Nach Absatz (2) desselben Paragraphen ist es allerdings möglich, die Haftung für eine bestimmte Leistungserbringung auf die Person zu konzentrieren, die die Leistung auch tatsächlich erbracht hat.

Ähnliche Regeln für die Gründung und Anmeldung gelten für eine **Partnerschaftsgesellschaft mit beschränkter Berufshaftung (PartG mbB)**. Der entscheidende Unterschied besteht in der Haftung. Die PartG mbB ist ausschließlich bei Berufen möglich, bei denen die Haftpflichtversicherung berufsrechtlich geregelt ist. Eine persönliche Haftung gibt es hier nicht. Deshalb ist das Privatvermögen aller, die der Partnerschaft angehören, selbst dann geschützt, wenn sie ihren Beruf fehlerhaft ausüben. Das gilt auch für das Vermögen nicht beteiligter Personen. Die Haftung ist auf die Versicherungssumme der Berufshaftpflichtversicherung beschränkt. Damit diese Haftungsbeschränkung wirksam wird, muss der Partnerschaftsname den Zusatz „mbB“ oder „mit beschränkter Berufshaftung“ tragen.

Eine weitere Gesellschaftsform, die **Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH)**, ist eine juristische Person, also eine eigenständige, durch Organe handelnde Gesellschaft, die selbst Rechte erwerben oder klagen kann. Grundsätzlich haftet bei der GmbH nur das Vermögen der Gesellschaft, nicht das der Gesellschafterinnen und Gesellschafter. Die GmbH entsteht mit Eintragung in das Handelsregister. Grundlage ist ein Gesellschaftsvertrag, der notariell beurkundet werden muss. Das Stammkapital beträgt mindestens 25.000 Euro. Die GmbH ist kraft Gesetzes ein Gewerbebetrieb und bilanzierungs- und gewerbesteuerpflichtig.

Bei einer **Unternehmergesellschaft (haftungsbeschränkt)** handelt es sich nicht um eine eigenständige Gesellschaftsform, sondern um eine Vorstufe zur GmbH. Um eine solche Gesellschaft zu gründen, genügt eine Einlage von einem Euro. Allerdings ist die Gesellschaft verpflichtet, in jedem Folgejahr mindestens ein Viertel des Gewinns als Rücklage anzusparen. Sobald ein Stammkapital von 25.000 Euro erreicht ist, besteht die Möglichkeit, die UG in eine GmbH umzuwandeln. Eine UG bietet den Vorteil, dass auch hier (wie bei der GmbH) die Haftung auf das Gesellschaftsvermögen beschränkt bleibt. Allerdings ist die UG verpflichtet, den Zusatz „Unternehmergesellschaft (haftungsbeschränkt)“ oder „UG (haftungsbeschränkt)“ zu tragen.



Berufsbezeichnungen wie „Architektin“ oder „Stadtplaner“ und Wortverbindungen mit diesen oder ähnlichen Bezeichnungen dürfen im Namen einer Partnerschaftsgesellschaft oder einer Kapitalgesellschaft nur bedingt geführt werden. Nämlich dann, wenn die Gesellschaft in die **Gesellschaftsliste** der zuständigen Architektenkammer eingetragen ist (siehe für Berlin die Paragraphen 7 und 7a ABKG). Das gilt zum Beispiel für Büronamensteile wie „Architektinnen GmbH“ oder „Architektur-GmbH“.

In den Materialien zu Phase 3 sind die Vor- und Nachteile der fünf gängigen Rechtsformen gegenübergestellt. Egal, für welche Sie sich entscheiden – seien Sie sich darüber im Klaren, dass Sie auch für ein haftungsbeschränktes Unternehmen von Banken in der Regel nur dann einen Kredit bekommen, wenn Sie persönlich dafür bürgen. Arbeiten Sie daher nie ohne eine angemessene Berufshaftpflichtversicherung. Sie gefährden sonst Ihre berufliche und möglicherweise auch private Existenz.

# STEUERLICHE ASPEKTE

---

Steuerliche Aspekte der Nachfolge bergen erhebliche Gestaltungschancen, aber auch Gefahren. Da die Rahmenbedingungen komplex sind und es viele Ausnahmen gibt, können hier nur die Grundzüge skizziert werden. Um die Folgen einer geplanten Nachfolge in steuerlicher Hinsicht abzuschätzen, sollte eine umfassende Analyse des konkreten Falls durchgeführt werden. Dazu braucht es die Expertise einer Steuerkanzlei mit relevanten Fachkenntnissen.

**Erbschaft- und Schenkungsteuer** fallen bei unentgeltlichen Zuwendungen unter Lebenden und bei Zuwendungen wegen Todes an. Sie sind im Erbschaft- und Schenkungsteuergesetz (ErbStG) geregelt. Um die Steuerbelastung zu ermitteln, werden die geschenkten oder ererbten Vermögensgegenstände nach unterschiedlichen Verfahren bewertet. Vom ermittelten Wert werden persönliche und sachliche Freibeträge abgezogen, auch Verschonungsregeln können greifen. Zum Beispiel ist unternehmerisches Vermögen bei der Besteuerung aus Gründen des Gemeinwohls privilegiert.

**Ertragsteuern**, die vor allem die übergebende Person treffen, können selbst bei einer unentgeltlichen Übertragung anfallen. Werden beispielsweise unbeabsichtigt stille Reserven aufgedeckt, entsteht ein Veräußerungsgewinn, den Sie versteuern müssen. Das gilt auch, wenn Sie als übergebende Person einzelne Wirtschaftsgüter wie etwa Ihren Firmenwagen ins Privatvermögen überführen.

In einem solchen Fall ist die Differenz zwischen Buchwert und gemeinem Wert zu versteuern, also dem Wert, zu dem das Auto im allgemeinen Geschäftsverkehr noch verkauft werden könnte. Wichtig: Das übergebene Planungsbüro muss auch ohne die ausgelagerten Wirtschaftsgüter funktionsfähig sein.

Sie können das Planungsbüro genauso gut gegen die Zusage **lebenslanger Versorgungsleistungen** an Nachfolgende übergeben. Das Büro muss dazu aber unter der neuen Inhaberin oder dem neuen Inhaber auf Dauer die dafür nötigen Mittel erwirtschaften können. Bei einer Vermögensübergabe an Angehörige geht das Finanzamt davon aus, dass solche Versorgungsleistungen am Bedarf der übergebenden Person bemessen sind und die nachfolgende Person sie tatsächlich erwirtschaften kann – unabhängig vom Wert des übertragenen Vermögens. Damit das Finanzamt einen solchen Übergabevertrag anerkennt, müssen in ihm die beidseitigen Rechte und Pflichten eindeutig und rechtswirksam vereinbart sein und die Leistungen auch wie vereinbart erbracht werden. Erkennt die Behörde die Vereinbarungen steuerrechtlich an, kann der neue Inhaber oder die neue Inhaberin die Versorgungsleistungen in der Steuererklärung als Sonderausgaben geltend machen. Wer Versorgungsleistungen empfängt, muss diese als Einkünfte aus wiederkehrenden Bezügen versteuern.



Um einen Erbfall vorwegzunehmen, kann das Vermögen bereits vorher unter dem **Vorbehalt eines Nießbrauchsrechts** übertragen werden. Nießbrauch ist ein antiquiertes Wort für die Nutzung eines Gegenstands, den die nutzende Person weder verkaufen noch vererben kann. Dabei geht es vor allem darum, die aus dem Büro ausscheidende Person und ihre Familie wirtschaftlich abzusichern. Diese können weiter Nutzen aus den übertragenen Vermögenswerten ziehen, während sich Wertsteigerungen erbschaftsteuerfrei bei der oder dem Nachfolgenden niederschlagen. Weil sich der Nießbrauch auf eine Quote beschränken lässt, ist dieser Ansatz auch flexibel genug, um Erbschaft- und Einkommensteuer zu optimieren.

Mischformen, sogenannte **teilentgeltliche Vorgänge**, können je nachdem, was vereinbart wird, entweder unentgeltlich, entgeltlich oder anteilig behandelt werden. Bei der Vermögensübergabe an Angehörige liegt die Beweislast dafür, dass ein Entgelt geflossen ist, bei der steuerpflichtigen Person. Bei einer Übergabe an Familienfremde liegt die Beweislast einer unentgeltlichen Übertragung bei den Übernehmenden.

Verkaufen Sie Ihr Planungsbüro an Nachfolgende, brauchen diese keine Erbschaftsteuer zu bezahlen. Allerdings fallen für Sie Ertragsteuern an. Der vereinbarte Verkaufspreis ist nämlich – wenn auch nicht in voller Höhe – als Veräußerungsgewinn einkommensteuerpflichtig. Wie viel

als Gewinn zu versteuern ist, ergibt sich aus der Differenz zwischen dem erzielten Verkaufspreis und dem Einstandspreis, der bei Kapitalgesellschaften dem Kaufpreis bei der letzten Übernahme oder bei Einzelunternehmen und Personengesellschaften dem Betriebsvermögen entspricht. Eventuelle Veräußerungskosten wie Notariatskosten, Beratungshonorare und Honorare für Gutachten können Sie ebenfalls vom Gewinn abziehen.

Unter bestimmten Voraussetzungen sind für den Veräußerungsgewinn Tarifvergünstigungen möglich, etwa wenn die steuerpflichtige Person das 55. Lebensjahr vollendet hat oder wenn sie im sozialversicherungsrechtlichen Sinn dauernd berufsunfähig ist. Wahlrechte gibt es zum Beispiel, wenn das Planungsbüro nicht gegen eine Einmalzahlung veräußert wurde, sondern gegen wiederkehrende Bezüge wie eine Rente oder eine Betriebspacht. Details sollten Sie mit der Person oder der Kanzlei besprechen, die Sie in Steuerfragen berät.

---

→ [ak-berlin.de/moduleunternehmenachfolge1-2](https://ak-berlin.de/moduleunternehmenachfolge1-2)



---

## ZUSAMMENFASSUNG

---

Ein Planungsbüro kann freiberuflich oder gewerblich und in unterschiedlichen Rechtsformen betrieben werden. Die Wahl der Rechtsform hat Konsequenzen für die persönliche Haftung, die Übernahmekosten und die Möglichkeiten, sich Kapital zu beschaffen.

Für die Besteuerung ist die Art der Übergabe entscheidend. Eine entgeltliche, unentgeltliche oder teilentgeltliche Übergabe des Büros hat jeweils unterschiedliche steuerrechtliche Folgen.

Checklisten zu rechtlichen und steuerlichen Fragen finden Sie in den Materialien zur Phase 3.

# 05

## DER NACHFOLGEFAHRPLAN

### Information & Bestandsaufnahme

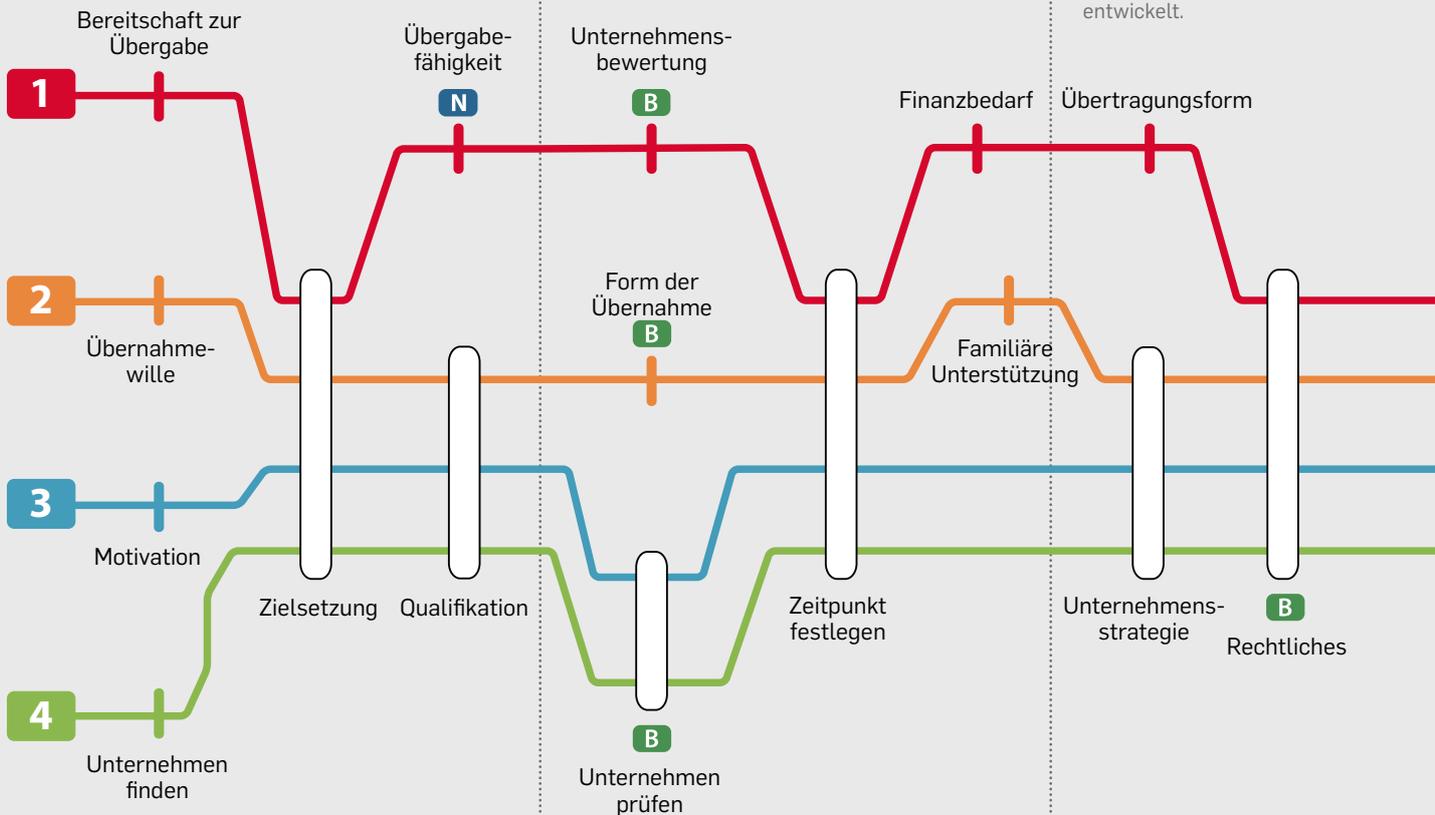
In dieser Phase wird die aktuelle Situation des Unternehmens und aller Beteiligten untersucht.

### Analyse & Strategie

In dieser Phase geht es um die Abschätzung von Chancen und Risiken einer Unternehmensnachfolge.

### Konzept & Geschäftsplan

In dieser Phase werden Maßnahmen zur Erfolgssicherung der Unternehmensnachfolge entwickelt.



Das Prozessmodell veranschaulicht den typischen Verlauf einer Unternehmensnachfolge entlang verschiedener Stationen. Der Fahrplan hat vier Routen, die durch fünf Phasen führen. Die erste, rote Route beschreibt dabei die Übergabe. Drei weitere Wege differenzieren den Ablauf für die familieninterne Übernahme, die betriebsinterne Übernahme (durch Mitarbeitende) und die externe Übernahme. Anders gesagt: Route 1 behandelt die Sicht einer übergebenden Person, die Routen 2 bis 4 die unterschiedlicher Nachfolgender. Dabei weist der Fahrplan darauf hin, an welchen Stationen sich externe Beratung empfiehlt und wo eine Notfallplanung ansteht.

Besonders hilfreich ist die Onlineversion. Jede Station ist dort mit Hinweisen, Tipps und Hintergrundwissen aus einem Online-Lexikon, dem sogenannten Nachfolgewiki, bestückt.

→ [nachfolgefahrplan.org](http://nachfolgefahrplan.org)

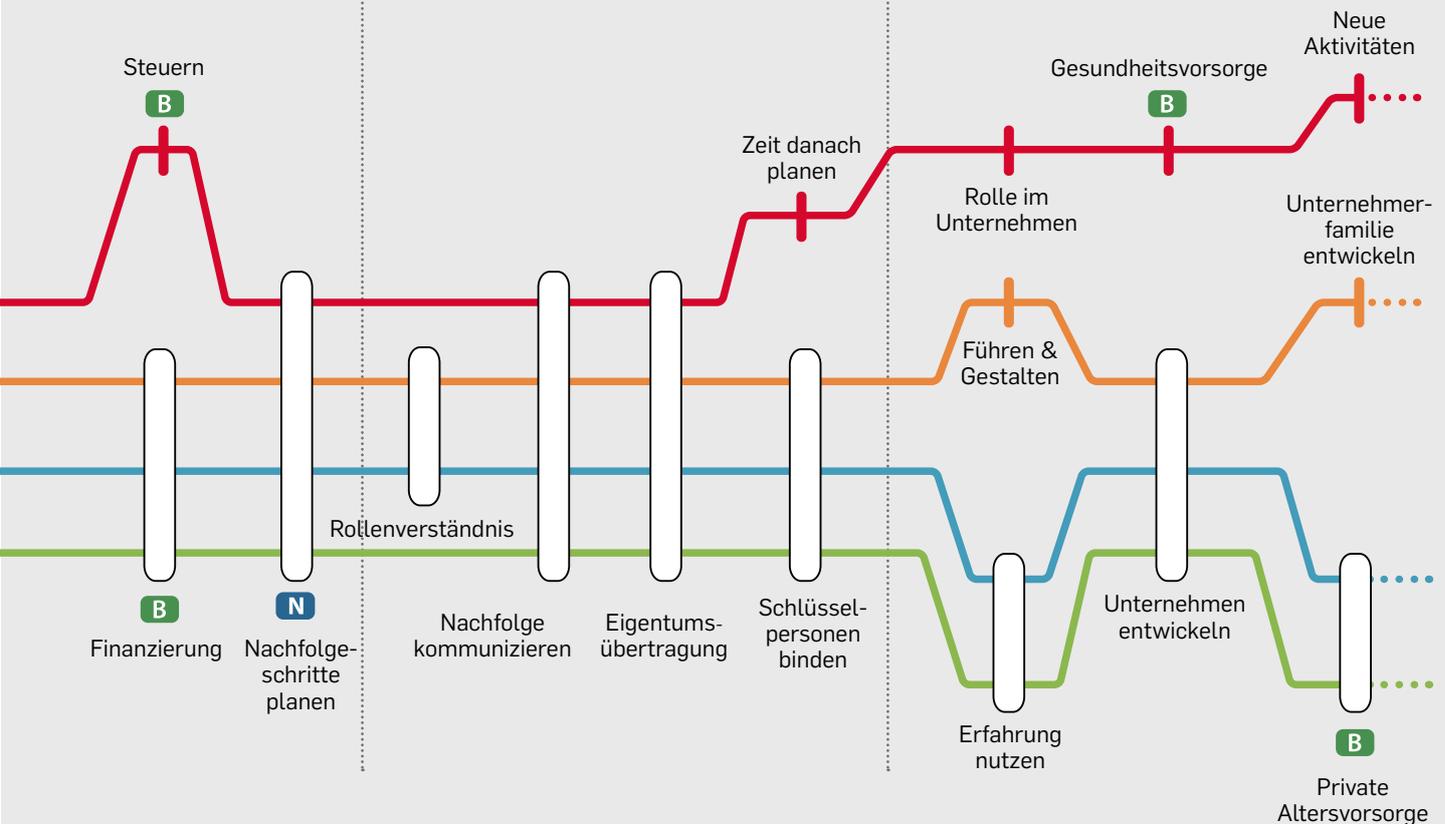


## Umsetzung & Übertragung

In der Phase werden die vorab geplanten Schritte realisiert und die Nachfolge abgesichert.

## Aufbruch & Leben nach der Übertragung

Nach der Übernahme geht es für alle Beteiligten darum, die neue Lebensphase erfolgreich zu gestalten.



### 1 Übergabe

Die Stationen auf der roten Linie sind für all die Personen wichtig, die in den nächsten Jahren ein Unternehmen übergeben möchten oder wissen wollen, an welcher Station im Nachfolgeprozess sie aktuell stehen.

### 3 Betriebsinterne Übernahme

Personen, die das Unternehmen, in dem sie arbeiten übernehmen möchten, können sich an der blauen Linie des Fahrplans orientieren. Sie gibt gezielt Aufschluss über die Aufgaben, die im betriebsinternen Übernahme-Prozess bewältigt werden sollten.

### B Beratung

Dieses Zeichen taucht auf, wenn bei einer Station komplexe Themen zu bearbeiten sind, bei denen eine Beratung durch Experten empfehlenswert ist.

### 2 Familieninterne Übernahme

Die orangefarbene Linie illustriert welche Stationen durchlaufen werden, um als Familienmitglied ein Unternehmen zu übernehmen. Sie zeigt auch die vielen Verknüpfungspunkte mit der abgehenden Generation, die gemeinsam geregelt werden sollten.

### 4 Externe Übernahme

Für eine externe Übernahme gibt die grüne Linie einen Einblick in die notwendigen Schritte. Diese Linie richtet sich vor allem an diejenigen, die ein eigenes Unternehmen führen wollen, ohne neu zu gründen.

### N Notfallplanung

Dieses Zeichen zeigt wann eine Notfallplanung vorliegen muss, damit das Unternehmen beim Ausfall wichtiger Personen handlungsfähig bleibt.

# PHASE 1: INFORMATION UND BESTANDSAUFNAHME

---

Als gemeinsame Basis für alle Beteiligten ist eine Bestandsaufnahme unverzichtbar. Bausteine dieser Bestandsaufnahme sind detaillierte Portraits aller Beteiligten und des Unternehmens, eindeutig formulierte und realistische Ziele und eine gut geplante (finanzielle) Zukunftsvorsorge.

Es ist ratsam, sich zunächst mit der **Bereitschaft zur Übergabe** und den damit verfolgten Zielen auseinanderzusetzen. Unabhängig davon, ob ein passendes Unternehmen noch gesucht wird oder schon gefunden ist, sollten Nachfolgewillige ihre Ziele so genau wie irgend möglich formulieren. Wer ein Büro übernehmen will, sollte die eigene **Motivation** möglichst früh analysieren und konkrete unternehmerische Ziele vor Augen haben.

Bei einer familieninternen Nachfolge ist der **Übernahmewille** entscheidend – und nicht familiäre Erwartungen. Die neuen unternehmerischen Ziele können sogar den Erwartungen der Eltern oder anderer Familienmitglieder zuwiderlaufen. Daher ist es unerlässlich, sie in der Familie offen zu besprechen.

Wer an einer externen Nachfolge interessiert ist, muss zunächst **ein geeignetes Unternehmen finden**. Kontakte im eigenen Netzwerk sind ein Weg dorthin, Nachfolgebörsern ein anderer. Interessierte sollten sich bei der zuständigen Architektenkammer nach aktuellen Vermittlungsangeboten erkundigen.

Tun sich mehrere Übernehmende zusammen, gilt es, die individuellen Zielsetzungen zusammenzubringen und festzulegen, wie die Zusammenarbeit aussehen soll. Mögliche Herausforderungen und Konflikte sollten Sie dabei früh ansprechen.

Die **Qualifikation** der Übernehmenden hat über die unmittelbare Nachfolge hinaus Bedeutung: Sie entscheidet langfristig über den unternehmerischen Erfolg. Deshalb gilt es, noch vor der Übernahme Wissenslücken etwa durch Fortbildung zu schließen.

Auch das Unternehmen muss auf seine **Übergabefähigkeit** geprüft werden: Lässt es sich überhaupt erfolgreich fortführen? Ein dokumentierter **Notfallplan** gewährleistet in Krisenzeiten die Stabilität des Betriebs. Informationen zum Notfallplan finden Sie in den Materialien zur Phase 1.



## PHASE 2: ANALYSE UND STRATEGIE

---

In der zweiten Phase geht es um das Unternehmen und seine Zukunft. Selbst wenn der oder die Übernehmende das Unternehmen schon kennt, lohnt es sich, den Betrieb mit unverstelltem, objektivem Blick unter die Lupe zu nehmen, um das Risiko späterer Überraschungen zu verringern.

Auch bei einer familien- oder betriebsinternen Nachfolge mündet diese Prüfung in einer umfassenden **Unternehmensbewertung** (Kapitel 3). Achten Sie dabei genau auf mögliche Risiken. Lässt zum Beispiel der oder die Übergebende einfach nicht los, sind Auftraggebende auf die Leitfigur fixiert oder wichtige Lieferbetriebe von ihr abhängig, sind das Faktoren, die den Kaufpreis senken.

Familienintern Übernehmende erhalten oft **familiäre Unterstützung**. Daraus ziehen sie für gewöhnlich erheblichen finanziellen und ideellen Nutzen, etwa durch Erfahrungswissen zu Geschäftsstrategien.

In der Analyse- und Strategiephase sollte der **Zeitpunkt der Übergabe** festgelegt werden. Üblicherweise zieht sich ein Nachfolgeprozess über mindestens zwei bis fünf Jahre. Eine Zeitplan-Vorlage finden Sie in den Materialien für Phase 2.

Übergebende wie Übernehmende müssen ihren **Finanzbedarf** für die Zeit nach der Übertragung kennen. Dabei hilft eine persönliche Aufstellung, die Aufschluss über die geplanten Einnahmen und Ausgaben pro Monat gibt.

Auch in dieser Phase gibt es viele Informationsangebote. Architektenkammern, aber auch Branchenverbände sind erfahrene Anlaufstellen, die die regionalen Besonderheiten kennen. Kontakte zur künftigen Hausbank und zur Steuerberatung sollten Sie früh knüpfen. Beratung durch Fachleute, die sich mit dem Thema Nachfolge auskennen, hilft, Stolpersteine auszuräumen. Auch Gespräche mit der Familie, dem Freundes- und Bekanntenkreis sollten Sie nicht außer Acht lassen.

## PHASE 3: KONZEPT UND GESCHÄFTSPLAN

---

Sobald die Beteiligten sich über Ziele und Strategien einig sind, können sie das Nachfolgekonzept entwickeln. Es detailliert das beiderseitige Vorgehen, an dessen Ende oft Führungsverantwortung und Vermögen übertragen werden. Die fünf W-Fragen geben dem Konzept Struktur: Wer übergibt wie und wann was an wen?

Ein Kernpunkt ist die **Form der Übertragung**. Übernimmt der Nachfolger oder die Nachfolgerin das Eigentum am Unternehmen, nur die Geschäftsführung oder beides? Von jemandem, der zur Familie gehört? Oder von jemand fremdem? Wird nur ein Teil der Führung oder die gesamte Managementverantwortung übertragen? Sind andere Familienmitglieder eingebunden?

Die **Finanzierung** der Übernahme (Kapitel 3) ist ein weiterer Punkt, der in dieser Phase zu klären ist. Geldgebende erwarten einen soliden Businessplan. Wer familienintern ein Büro übernimmt, muss darin unter Umständen auch

Ausgleichszahlungen an Verwandte und Steuerzahlungen einplanen.

Ebenfalls in Phase 3 von Bedeutung sind die **rechtlichen und steuerliche Aspekte** (Kapitel 4). Spätestens jetzt sollten Sie deshalb Anwalts- und Steuerberatungskanzleien in den Nachfolgeprozess einbinden.

Nicht nur das Übergabekonzept, auch ein Konzept für die künftige **Unternehmensstrategie** muss entwickelt werden. Sozioökonomische Trends wie Digitalisierung und Demografie verlangen häufig eine Anpassung des Kerngeschäfts.

Möglichst konkret sollten die **Nachfolgeschritte geplant** und dies schriftlich festgehalten werden. Ein Nachfolgeplan beinhaltet im Normalfall die genauen Maßnahmen, Termine, Aufgaben und Verantwortlichkeiten in der Übergangszeit. Er ist dabei Referenz und Orientierung für beide Seiten.

# PHASE 4: UMSETZUNG UND ÜBERTRAGUNG

---

Die vierte Phase dreht sich um die ziel-, zeit- und sachgerechte Umsetzung des Geplanten. In der Regel wird zu diesem Zeitpunkt eine Absichtserklärung zur Übergabe (Letter of Intent) unterzeichnet, die die Rahmenbedingungen fixiert. Die Beteiligten sind von nun an gemeinsam dafür verantwortlich, dass die Übergabe so reibungslos vonstattengeht, wie möglich.

Bei der **Unternehmensübertragung** liegt ein besonderes Augenmerk auf **Schlüsselpersonen**, also Mitarbeitenden mit großem Einfluss auf die Erreichung der Unternehmensziele. Durch den Führungswechsel sollten keine wichtigen Ressourcen – und dazu zählt kompetentes Personal mit an erster Stelle – verloren gehen.

Familien- und betriebsintern Übernehmende müssen ein neues **Rollenverständnis** entwickeln, vor allem, was die Kommunikation mit zentralen Interessengruppen im Unternehmen angeht. Eindeutig definierte und klar getrennte Aufgaben können die üblichen, psychologisch geprägten Konflikte (Kapitel 2) deutlich reduzieren.

Es hilft die Nachfolge klar zu **kommunizieren**, zum Beispiel auf einer größeren Veranstaltung oder bei Besuchen. Wichtige Kooperationspartnerinnen und -partner sollte den Übergabenden den Übernehmenden persönlich vorstellen und empfehlen. Eine Checkliste als Hilfestellung finden Sie in den Materialien zur Phase 4.

# PHASE 5: AUFBRUCH UND LEBEN NACH DER ÜBERTRAGUNG

---

Die letzte Phase der Nachfolge wird gern unterschätzt, weil mit der Schlüsselübergabe alles abgeschlossen scheint. Doch mit dem Aufbruch in den neuen Lebensabschnitt ergeben sich neue Herausforderungen.

Wer ein Büro übergeben hat, fühlt sich diesem Büro meist weiter verbunden. Mitunter spielt er oder sie nach wie vor eine aktive **Rolle im Unternehmen**, beispielsweise in einem Beirat oder als Person, die das neue Management berät. Eine Einmischung in die operative Führung muss allerdings ausgeschlossen sein. Sie würde den neuen Chef oder die neue Chefin (nicht nur in den Augen der Belegschaft) demontieren.

In der Hektik des Berufsalltags haben nicht wenige Übergebende ihre **Gesundheitsvorsorge** vernachlässigt. Nun sollte dafür ebenso Zeit sein wie für **neue Aktivitäten**. Das kann eine Mitgliedschaft im Sportverein sein oder eine unternehmerische Aufgabe, die nicht im Wettbewerb zum übertragenen Büro steht.

Nachfolgende können jetzt durchstarten, ihre andernorts gemachten **Erfahrungen nutzen** und das **Unternehmen weiterentwickeln**. Dazu gehört auch die zielgerichtete Führung der Mitarbeitenden. Hinweise zur Personalführung finden Sie in den Materialien zur Phase 5. Über allem sollten Sie nicht vergessen, sich früh um Ihre **private Altersvorsorge** zu kümmern.



---

## ZUSAMMENFASSUNG

---

Der Nachfolgefahrplan ist ein Prozessmodell, das entlang des Nachfolgeprozesses die wichtigsten Aufgaben benennt. Der Plan unterscheidet zwischen Übergebenden und Nachfolgenden: den familieninternen, betriebsinternen und extern Nachfolgenden. Der Ablauf ist in fünf Phasen gegliedert.

In der Phase der Information und Bestandsaufnahme (Phase 1) werden zunächst Übergabe- und Übernahmebereitschaft geklärt und die Ziele der Nachfolge definiert. Die Qualifikation des oder der Nachfolgenden wird geprüft, ebenso wie die Übergabefähigkeit des Unternehmens.

In der Analyse- und Strategiephase (Phase 2) werden die Weichen für eine erfolgreiche Nachfolge gestellt. Dabei wird das Unternehmen bewertet, die Übernahmeform vereinbart und das Unternehmen (gegebenenfalls zusammen mit Beratern) analysiert. Der Übergabezeitpunkt wird geplant und der Finanzbedarf besprochen.

Phase 3 steht unter dem Titel „Konzept und Geschäftsplan“. Übertragungsform und Finanzierung werden festgelegt, rechtliche und steuerliche Aspekte abgestimmt. Ein weiterer Fokus liegt auf Ideen zur Weiterentwicklung des Unternehmens. Nachfolgeschritte werden konkret geplant und schriftlich festgehalten.

Die Umsetzungs- und Übertragungsphase (Phase 4) widmet sich der Übertragung von Führungsverantwortung und Unternehmenseigentum. Den Leitungswechsel klar gegenüber Mitarbeitenden, Geschäftspartnerinnen und -partnern zu kommunizieren, ist für den Erfolg der Nachfolge ausschlaggebend.

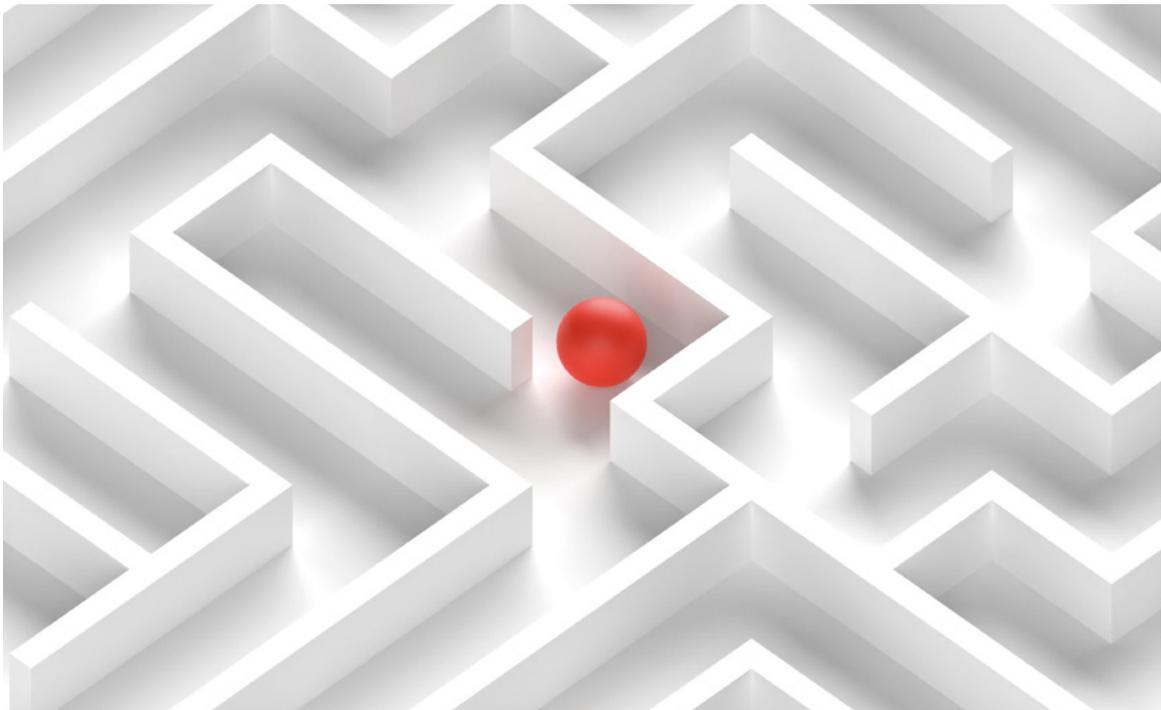
Phase 5 schließt den Prozess ab. Diese Phase des Lebens nach der Übertragung wird häufig vernachlässigt. Dabei ist es wichtig, abzustimmen, ob und wie Übergebende das Unternehmen weiter unterstützen oder welchen neuen Aktivitäten sie nachgehen. Nachfolgende hingegen sollten nun ihr neues Unternehmen weiterentwickeln – ohne zu vergessen, schon jetzt für das eigene Alter vorzusorgen.

ARBEITSMATERIAL

# PHASE 1

## PSYCHOLOGISCHE ASPEKTE DER NACHFOLGE ERKUNDEN

---



Keine Nachfolge gleicht der anderen. Sie ist Teil oder Auftakt einer Gesamtstrategie, Verantwortung abzugeben oder zu übernehmen. Um gemeinsam die Herausforderung der Nachfolge meistern zu können, sollte die Chemie zwischen Übergebenden und Nachfolgenden stimmen. Für einen erfolgreichen Übergabeprozess sollten sich beide Parteien reflektiert mit ihren Persönlichkeiten und Aufgaben der Unternehmensnachfolge auseinandersetzen.

# FRAGEN FÜR ÜBERGEBENDE

---

**Was ist mir bei einer Nachfolgerin oder einem Nachfolger wichtig?**

**Gibt es bestimmte Eigenschaften, auf die ich bei der Auswahl Wert lege?**

**Was erwarte ich konkret von der nachfolgenden Person?**

**Welche Vorstellungen von der Zukunft meines Unternehmens habe ich?**

**Sind meine Erwartungen realistisch?**

**Bei welchen Aspekten kann ich Kompromisse eingehen?**

**Wie strukturiere ich den Nachfolgeprozess?**

# FRAGEN FÜR NACHFOLGENDE

---

**Was bedeutet es mir, Unternehmerin oder Unternehmer zu werden?**

**Bin ich mir meiner beruflichen Veränderung bewusst?**

**Was möchte ich mit dem Unternehmen erreichen?**

**Lassen sich meine konkreten Vorstellungen mit der aktuellen Situation des Unternehmens vereinen?**

**Kann ich die Wünsche und Vorstellungen der Übergebenden mit meinen eigenen vereinen?**

---

→ hier zum interaktiven Formular



# SIND SIE EINE UNTERNEHMERIN ODER EIN UNTERNEHMER?

---

Reichen Ihre persönlichen und beruflichen Grundlagen, um den nächsten Schritt ins Unternehmertum zu machen? Die folgende Liste hilft Ihnen, das herauszufinden und sich vorzubereiten. Seien Sie beim Ausfüllen ehrlich, gerade was Stärken und Schwächen angeht! Nur dann profitieren Sie wirklich.

**Was ist Ihr Antrieb, Unternehmerin oder Unternehmer zu werden? Was motiviert Sie dazu?**

**Wie stellen Sie sich Ihren Arbeitstag konkret vor?**

**Sind Sie sich der beruflichen Veränderung bewusst und bereit, Verantwortung zu übernehmen?**

**Passt Ihre bisherige Berufslaufbahn zu der Branche, in der Sie vorhaben, sich selbstständig zu machen?**

**Wie ausgeprägt sind Ihre Erfahrungen im Anleiten und Führen des Personals?**

**Haben Sie ein gutes Zeitmanagement? Fällt es Ihnen leicht, Termine einzuhalten?**

**Sind Sie bereit, sich zusätzliches Know-how anzueignen?**

**Passt das Arbeitspensum zu Ihrer Vorstellung davon, Unternehmer oder Unternehmerin zu sein?**

---

→ hier zum interaktiven Formular



# ZIELE FORMULIEREN

---

Es ist wichtig, sich die eigenen Ziele für die Nachfolge so früh wie möglich bewusst zu machen. Formulieren Sie diese Ziele möglichst genau und realistisch. Das macht es Ihnen und Ihrem Gegenüber leichter, verbindliche Vereinbarungen zu treffen. Denn typischerweise verfolgen Sie beide unterschiedliche Ziele und es können sich Meinungsverschiedenheiten ergeben, die den Nachfolge-

prozess erschweren. Häufig scheitern Unternehmensübertragungen nicht an wirtschaftlichen oder organisatorischen Hürden, sondern an Schwierigkeiten in der Kommunikation, die auf unklare Ziele zurückzuführen sind. Auch das Unternehmen stellt Anforderungen an die Nachfolge, auch diese sollten Sie als Ziele berücksichtigen.

## Häufige Ziele von Übergebenden

- Die Arbeitsplätze des Personals erhalten
- Das Unternehmen im eigenen Sinn weiterführen
- Nicht mehr für Risiken haften
- Finanziell unabhängig werden

## Häufige Ziele von Nachfolgenden

- Einkommen sichern
- Sich selbst verwirklichen
- Von Erfahrungen des Übergebenden profitieren

#### **Häufige Ziele des Unternehmens:**

- Mitarbeitende im Unternehmen halten
- Die Liquidität nicht durch den Kaufpreis belasten
- Unternehmensnamen beibehalten
- Die bisherige Leitung dem Unternehmen weiter zur Verfügung halten

---

→ hier zum interaktiven Formular



# NOTFALLPLAN

---

Ein Notfallplan ist unverzichtbar, um das Unternehmen in Krisenzeiten fortzuführen. Die folgende Checkliste hilft Ihnen, einen solchen Plan aufzustellen oder – falls Sie schon einen haben – diesen zu prüfen. Haken Sie einfach in der Checkliste ab, welche Punkte Ihr Notfallplan bereits enthält und ergänzen Sie was fehlt.

## IM UNTERNEHMEN ZU REGELN

---

Was fällt allein in die Zuständigkeit der Unternehmerin oder des Unternehmers?

Wer im Büro kann diese Aufgaben im Notfall übernehmen?

Existieren Vollmachten?

Welche Projekte laufen derzeit? Wer ist an ihnen beteiligt?

Gibt es fristgebundene Aufgaben?

Gibt es eine Übersicht der aktuellen Leistungsstände aller Projekte?

Wer sind die Ansprechpersonen bei den wichtigsten Geschäftspartnerinnen und -partnern?

Gibt es Verträge, welche Leistungen zu erbringen sind?

Ist eine Notprokura schriftlich fixiert?

Wer verfügt über die Bauvorlageberechtigung?

Wer verfügt über Bankvollmachten im Planungsbüro?

Wer sind die Ansprechpersonen bei der Hausbank?

Wie lauten die Passwörter für IT und Haustechnik?

Gibt es Regelungen, die für den laufenden Betrieb wichtig sind?

## IM PRIVATEN BEREICH ZU REGELN

---

Gibt es eine Liste Ihres Gesamtvermögens?

Wo sind Adressen Ihrer Familienangehörigen festgehalten?

Wo sind die Geburts-, Heirats- und Familienurkunden hinterlegt?

Wo befinden sich Ehevertrag und Testament?

Welche Ansprüche gibt es aus Versicherungen?

Bei welchen Kreditinstituten werden Konten geführt?

Gibt es Wertpapiere oder wertvolle Sammlungen?

Wo sind die Dokumente zum Haus und zum Grundbesitz aufbewahrt?

Welche laufenden Verpflichtungen und Schulden sind Sie eingegangen?

Haben Sie Bürgschaften abgegeben?

## MIT VOLLMACHTEN VORSORGEN

---

Kontovollmachten

Vorsorgevollmacht

Generalvollmacht

Betreuungsverfügung

Patientenverfügung

Sorgerechtsverfügung

## FÜR DEN ERBFALL ZU REGELN

---

Welche Vermögensteile werden Sie vererben?

Haben Sie geprüft, ob etwaige Pflichtteilsansprüche das Unternehmen gefährden können?

Gibt es ein Testament? Ist es aktuell?

Sind alle erbrechtlichen Regeln mit anderen Verträgen  
(etwa einem Ehe- oder Ihrem Gesellschaftsvertrag) abgestimmt?

Sind alle Regelungen auch aktuell rechtlich und steuerlich geprüft?

Soll ein Erbe oder eine Erbin bestimmte Auflagen erfüllen  
(zum Beispiel eine spezielle Ausbildung absolviert haben)?

Sind alle Familienmitglieder informiert und mit der geplanten Erbregelung einverstanden?

---

→ hier zum interaktiven Formular



# PHASE 2

## MUSTERBEWERTUNG NACH ERTRAGSWERTVERFAHREN

---

Anhand der fiktiven Müller Architekten GmbH zeigt das folgende Beispiel, wie Sie den Ertragswert eines Büros berechnen können. Dem Beispiel der Müller Architekten GmbH liegen als Annahmen zugrunde: Ein Einnahmeüberschuss von 30.000 Euro (bei 10.000 Euro jährlichem Wachstum) und ein Kapitalisierungszins von 15 Prozent.

---

	1. Geschäftsjahr	2. Geschäftsjahr	3. Geschäftsjahr	4. Geschäftsjahr	5. Geschäftsjahr	Ewige Rente
Überschuss (in €)	30.000	40.000	50.000	60.000	70.000	50.000
Berechnung des Barwerts	$30.000 / 1,15$	$40.000 / 1,15^2$	$50.000 / 1,15^3$	$60.000 / 1,15^4$	$70.000 / 1,15^5$	$(70.000 / 0,15) / 1,15^5$
Barwert (in €, gerundet)	26.100	30.200	32.900	34.300	34.800	232.000

Der Ertragswert ergibt sich als Summe der einzelnen Barwerte. Er liegt hier bei 390.300 Euro.

## IMMATERIELLE RISIKOFAKTOREN BEWERTEN

---

Der Kapitalisierungszins wird durch weiche Faktoren beeinflusst, die das Risiko abbilden, dass sich Ausgaben oder Einnahmen in Zukunft ändern. Innerhalb der folgenden Tabelle können Sie die immateriellen Risikofaktoren bewerten und so einen Kapitalisierungszins schätzen. Gewichten Sie zunächst die einzelnen Risikofaktoren als Anteil von 100 Prozent bevor Sie die Bewertung vornehmen.

	<b>Gewichtung</b>	<b>Gering Faktor 1</b>	<b>Mittel Faktor 2</b>	<b>Hoch Faktor 3</b>	<b>Punktzahl</b>
<b>Summe</b>	<b>100</b>	<i>Bitte tragen Sie je Reihe nur einen Faktor ein.</i>			<b>max. 300</b>
Funktionsfähigkeit von IT und Software (CAD und andere)					
Zustand der Einrichtungsgegenstände					
Patente und Lizenzen					
Grad der Inhaberabhängigkeit und Organisationsstruktur					
Projektrelevante Qualifikationen und Know-how des Personals					
Projektabwicklung					
Qualitätsmanagement (zum Beispiel ISO-Zertifizierung, Ordnungs- und Planungssysteme, Bürohandbuch)					
Controllingsysteme					
<b>Summe</b>					

unter 100 Punkte: geringes Risiko  
100 bis 200 Punkte: mittleres Risiko  
über 200 Punkte: hohes Risiko

Mehr Punkte bedeuten höheres Risiko. Der Kapitalisierungszins muss – üblicherweise in einem Spektrum von 13 bis 21 Prozent – dementsprechend angesetzt werden. Dadurch fällt der Ertragswert geringer aus.

→ [hier zum interaktiven Formular](#)



# ZEITPLAN ERSTELLEN

---

Seien Sie bei der zeitlichen Planung großzügig. Bauen Sie Puffer ein. In der Regel dauert eine Nachfolge zwei bis fünf Jahre. Viele kleine Schritte sind leicht zu übersehen, unerwartete Hindernisse treten auf und so dauert am Ende oft doch alles länger als gedacht. Zur besseren Übersicht kann es sinnvoll sein, einen Zeitplan zu skizzieren, auf dem Sie eintragen, welche Ereignisse wann anstehen und wer bis wann welche Aufgaben zu erledigen hat.

Die Übertragung der Managementverantwortung

soll schrittweise erfolgen

soll ohne Übergang erfolgen

---

<b>Zeitraum</b>	<b>Aufgaben und Verantwortungsbereiche Übergebende</b>	<b>Aufgaben und Verantwortungsbereiche Nachfolgende</b>
Testphase von bis		
Orientierungsphase von bis		
Übergabephase von bis		

---

→ [hier zum interaktiven Formular](#)



# PHASE 3

## MUSTERBEISPIEL FORTFÜHRUNGSPLAN

---

Das folgende Muster eines Fortführungsplans enthält bereits Texte – zu einem fiktiven Beispiel. Diese Einträge geben Ihnen eine Vorstellung, was erwartet wird und können als Anregung dienen. Allerdings ist jeder Businessplan anders. Kürzen, vertiefen oder ergänzen Sie die Gliederungspunkte deshalb, wo immer das erforderlich ist.

Den Plan müssen Sie um einen Zahlenteil ergänzen, der neben den Abschlüssen der letzten zwei bis drei Jahre

eine detaillierte Ertrags- und Finanzplanung beinhaltet. Ideal ist es, wenn Sie alle Zahlen in Tabellen chronologisch darstellen.

Ehe Sie Ihren Fortführungsplan möglichen Kreditgebern vorlegen, empfehlen wir Ihnen, ihn sauber zu formatieren und gestalterisch zu individualisieren – etwa durch Ihr Logo, Fotos, Tabellen und Grafiken. Erst die persönliche Note macht den Plan zur überzeugenden Visitenkarte.

---

**Übernehmende**

Ulrike Musterperson

---

**Branche**

Freie Berufe – Architektinnen und Architekten

---

**Unternehmensbezeichnung**

Musterbüro

---

**Rechtsform**

GmbH

---

**Datum**

1. Januar 2025

---

**INHALT**

Zusammenfassung	Seite 44
Geschäftsidee	Seite 45
Auftraggebende und Markt	Seite 46
Wettbewerb	Seite 47
Standortanalyse	Seite 48
Preispolitik	Seite 48
Marketing und Vertrieb	Seite 49
Profil der Nachfolgenden	Seite 50
Rechtliche Aspekte	Seite 51
Organisation und Personal	Seite 51
Finanzen	Seite 51
Anlagen	Seite 52

# ZUSAMMENFASSUNG

---

## GESCHÄFTSIDEE

Geplant ist die Übernahme des Musterbüros zum 1. Mai 2025. Das Unternehmen bietet zwei Dienstleistungen als Paket an, die sich ideal ergänzen: die Planung von Ein- und Mehrfamilienhäusern und die Beratung zur Energieoptimierung von Gebäuden. Für Auftraggebende entsteht der Vorteil, dass bereits der Entwurf ihrer Gebäude auf Ressourcenschonung und Energieeffizienz ausgerichtet ist und auch alle haustechnischen Anlagen so gestaltet und dimensioniert sind.

Die Auftraggebenden des Planungsbüros kommen aus dem Großraum Berlin und legen Wert auf individuelles, nachhaltiges Wohnen, fachliche Beratung und erneuerbare Energien. Diesen Ansprüchen wird das Musterbüro jetzt und in Zukunft in vollem Umfang gerecht. Es hat die nötige Expertise und kann selbst Sonderwünsche der Auftraggebenden ganzheitlich umsetzen.

## NACHFOLGENDE UND UNTERNEHMEN

Nachfolgerin bin ich, Ulrike Musterperson, 38 Jahre, verheiratet, zwei Kinder. Nach dem universitären Architekturstudium in Berlin habe ich 13 Jahre lang als Architektin in Planungsbüros gearbeitet und mich auf die Planung von Ein- und Mehrfamilienhäusern spezialisiert. Während dieser Tätigkeit habe ich Fortbildungen zur Energieberatung, unter anderem bei der Architektenkammer Berlin zur Gebäudeenergieberaterin absolviert und konnte meine Fachkenntnisse in der Beratung Auftraggebender anwenden.

Das Musterbüro mit Sitz in Berlin, das ich übernehmen werde, hat eine traditionsreiche Geschichte. Es wurde 1947 gegründet und 1987 an den nun übergebenden Inhaber weitergegeben. Ich werde das Büro allein führen. Die vier Mitarbeitenden im Alter zwischen 35 und 46 will ich übernehmen und im selben Umfang wie bisher weiterbeschäftigen. Weitere Einstellungen sind nicht geplant.

Ich habe mich für die Nachfolge in einem bestehenden Büro und gegen eine Neugründung entschieden, da das Musterbüro bereits am Markt etabliert und sein Geschäftsmodell erprobt ist. Ein zentraler Aspekt in meinem Vorhaben ist das vorhandene Personal. Es ist ein funktionierendes, eingespieltes Team mit unterschiedlichen Qualifikationen. Weitere Vorteile: Den Kundenstamm des Büros kann ich übernehmen. Der Standort ist gut und auch den laufenden, langfristigen Mietvertrag kann ich auf meinen Namen umschreiben lassen.

## FINANZBEDARF

Der Kaufpreis des Musterbüros beläuft sich auf 330.000 Euro. Davon werden 50.000 Euro durch Eigenkapital gedeckt. Weitere 280.000 Euro sollen durch Fremdkapital aufgebracht werden, davon 230.000 Euro über verschiedene Förderdarlehen und 50.000 Euro durch ein Darlehen der bisherigen Hausbank.

## CHANCEN UND RISIKEN

Die aktuelle Datenlage zeigt, dass Auftraggebende in dem Zielgruppensegment, das ich anstrebe und in dem das Büro bisher hauptsächlich aktiv ist, bereits seit längerem einen starken Antrieb zur Energieoptimierung haben. Parallel dazu steigen die Energiekosten und das Bewusstsein für Ressourcenschonung, Umwelt- und Klimaschutz wächst. Weil energetisch sinnvolles Bauen gefördert wird und die Auflagen zunehmen, ist dieser Markt eindeutig zukunftssicher.

Die seit Jahren steigenden Grundstückspreise in Berlin und Umgebung könnten Bauwillige von ihrem Vorhaben abbringen. Dieser Tendenz beuge ich vor, indem ich vor allem Besserverdienende anspreche. Zu diesem Segment von Auftraggebenden pflege ich gute Kontakte aus meinen vorherigen Tätigkeiten. Außerdem könnte die Verteuerung von Baudienstleistungen und Baukosten bei gleichzeitig steigenden Zinsen dazu führen, dass es für Besserverdienende schwierig wird, an Baufinanzierungen zu gelangen. Einer negativen Umsatzentwicklung beugt aber das zweite Standbein der Energieberatung vor, das eventuelle Umsatzrückgänge in der Gebäudeplanung ausgleichen kann.

Viele andere Architekturbüros in Berlin fokussieren ähnliche Zielgruppen wie das Musterbüro. Die Wettbewerbsdichte in diesem Segment ist deshalb recht hoch. Die Kombination aus Architekturbüro und Energieberatung sorgt jedoch für die nötige Abgrenzung zu Mitbewerbern. Sie ist ein klarer komparativer Konkurrenzvorteil.

## GESCHÄFTSIDEE

---

### DIENSTLEISTUNGEN

Bislang bietet das Musterbüro Dienstleistungen in zwei Bereichen, die sich einzeln oder kombiniert beauftragen lassen. Sie werden weiter in dieser Form angeboten.

Im Bereich Architektur umfasst das Angebot die Planung klassischer Wohnhäuser jeder Größe – von der Vor- und Ausführungsplanung bis zur Bauüberwachung. Energieeffizienter Aufbau und Gestaltung der Gebäude spielen eine Hauptrolle. Auftraggebende aktiv in den Planungsprozess einzubinden, ist ein Markenzeichen des Musterbüros. So lassen sich selbst außergewöhnliche Bedürfnisse und Ansprüche der Auftraggebenden in der Planung berücksichtigen.

Das Musterbüro berät in Sachen Energieoptimierung und energetische Gebäudesanierung. Neulinge unter den Bauwilligen erhalten dabei Konzepte für energieeffiziente Bauweisen und den Einsatz von Anlagen zur treibhausgasarmen Energiegewinnung. Wer bereits Immobilien besitzt, kann vom Musterbüro die Energieeffizienz dieser Gebäude prüfen und optimieren lassen. Zusätzlich erbringt das Büro Dienstleistungen rund um den Gebäudeenergieausweis. Ich plane diese Services zu erweitern und die Kundinnen und Kunden auch zu öffentlichen Fördermöglichkeiten zu beraten.

## NUTZEN FÜR AUFTRAGGEBENDE

Auftraggebende des Musterbüros erhalten alle Leistungen der klassischen Gebäudeplanung aus einer Hand. Durch die Spezialisierung auf energieeffizientes Planen und Bauen und die gleichzeitige Energieberatung sparen Auftraggebende langfristig Kosten und können aktiven Umweltschutz leisten.

Für Auftraggebende liegt ein großer Vorteil darin, Hausbau, umwelt- und kostenbewusste Ausstattung eng miteinander zu verzahnen. Selbst ausgefallene Wünsche zum Design der Anlagen und ihrer stilsicheren Integration in das Gebäude werden dabei erfüllt. Das spart schon deshalb Kosten, weil es Abstimmungsprobleme vermeidet, wie sie bei einer getrennten Beauftragung von Architektur- und Energiefachleuten entstehen.

Die jahrelange Expertise in beiden Aufgabenfeldern sichert Auftraggebenden schließlich hochwertige Planung und Beratung, die sich in der Praxis bewährt hat.

## AUFTRAGGEBENDE UND MARKT

---

### ZIELGRUPPE

Die Zielgruppe des Musterbüros kommt aus dem Großraum Berlin und plant, ein neues Ein- oder Mehrfamilienhaus zu bauen oder ein bestehendes zu modernisieren. Im Fokus stehen vor allem private – umweltbewusste Haushalte mit mittlerem bis höherem Einkommen.

Später werde ich versuchen, auch öffentliche Institutionen und karitative Einrichtungen als Auftraggebende zu gewinnen, weil von diesen in kürzeren Abständen Folgeaufträge zu erwarten sind.

### BEDARF UND KAUFVERHALTEN

Die Zielgruppe legt Wert auf qualitätsvolle Arbeit und kompetente Beratung. Sie will aktiv die Umwelt schützen und sucht deshalb nach einer Lösung, die diese Bedürfnisse verbindet. Außerdem haben die Auftraggebenden meist eigene Vorstellungen zur Architektur und Gestaltung und außergewöhnliche Ideen für den Hausbau. Um ihr Vorhaben umweltverträglich und individuell zu realisieren, akzeptieren sie auch höhere Preise.

### MARKTENTWICKLUNG UND EIGENES POTENZIAL

Die Bauinvestitionen haben seit einigen Jahren kontinuierlich zugenommen. Dennoch geht die angespannte Wirtschaftslage in Deutschland auch an Planenden nicht spurlos vorbei. Während meiner angestellten Tätigkeit hat sich gezeigt, dass gerade spezialisierte Büros den Investitionseinbrüchen vor 2010 am besten standhalten konnten. Es ist daher davon auszugehen, dass weiter gute Voraussetzungen bestehen, sich mit Fokus auf Energieeffizienz in der Metropolregion Berlin-Brandenburg niederzulassen.

Meine Zielgruppenbasis könnte sich in den nächsten Jahren zudem schrittweise erweitern. 2021 lebten in Berlin laut Statistischem Bundesamt (Destatis) 486.000 Familien. Der Anteil der Eltern im Alter zwischen 25 und 45 Jahren und mit einem monatlichen Nettoeinkommen von gemeinsam über 4.500 Euro ist nicht exakt zu beziffern, dürfte aber ansehnlich sein. Ein Hinweis dafür: Die Geburtenrate ist bundesweit gering. Das Land Berlin erwartet dagegen – nicht zuletzt durch den Zuzug gut ausgebildeter, junger Menschen – dass die Zahl der Kinder unter sechs bis 2040 um 3.000, die der sechs- bis 18-jährigen sogar um 35.000 steigt. Anders gesagt: Die Zahl der Familien wird steigen.

Und auch Umwelt- und Klimafragen spielen in der Bevölkerung eine immer stärkere Rolle, einerseits durch den erkennbaren Klimawandel, andererseits durch die Preisentwicklung im Energiesektor. Meine Dienstleistungen greifen dieses Bedürfnis auf, indem sie klassische Architekturleistungen mit der Chance verbinden, sich ökologisch sinnvoll zu verhalten. Das breite Angebot an öffentlichen Fördermöglichkeiten und der Gebäudeenergieausweis verstärken zusätzlich den Bedarf, energieeffizient zu bauen.

## WETTBEWERB

---

### KONKURRENZANALYSE

Derzeit gibt es in den von mir fokussierten Stadtteilen Berlins viele direkte Wettbewerber und Wettbewerberinnen. Meist sind es Büros, die sich auf die klassische Gebäudeplanung von Ein- und Mehrfamilienhäusern beschränken. Nur bei wenigen deckt das Leistungsspektrum das Thema Energieeffizienz ab. Eine explizite Energieberatung bietet keins dieser Büros an. Im Zielgebiet sind lediglich freiberufliche Energieberatende aktiv, die aber wiederum keine Architekturplanung anbieten.

Qualifizierte Fachkräfte zu finden, gestaltet sich auch im Bereich Architektur immer schwieriger. Dadurch sind erfolgreiche Betriebsübernahmen in Berlin bereits deutlich seltener geworden. In den nächsten Jahren ist deshalb nicht mit einer Zunahme der Konkurrenz durch eine steigende Zahl spezialisierter Planungsbüros zu rechnen.

### ABGRENZUNG VOM WETTBEWERB

Der entscheidende Vorteil des Musterbüros ist, dass es zwei eng verbundene Dienstleistungen aus einer Hand liefert. Der Auftraggebende spart dadurch Kosten und vermeidet Abstimmungsprobleme. Auftraggebende aktiv einzubinden, bleibt ein Markenzeichen des Musterbüros. Eine solche „Planung zum Anfassen“ setzt sich deutlich vom Planungsansatz der Wettbewerberinnen und Wettbewerber ab.

Ein echtes Alleinstellungsmerkmal sehe ich in meiner fachlichen Expertise und der erfolgreichen praktischen Erprobung des ganzheitlichen Konzepts in meiner Angestelltenzeit. Zu den namhaften Referenzprojekten aus dieser Zeit zählen die Neubausiedlung Berlin-West, das Zentrum für betreutes Wohnen Kalte Aue und mehrere Niedrigenergiehäuser in Berlin.

Ein weiterer Vorteil ist, dass ich fundierte Geschäftskontakte zur Zielgruppe habe und mir durch meine bisherige Arbeit einen ausgezeichneten Ruf erworben habe.

# STANDORTANALYSE

---

## UMFELD

Die Büroräume liegen in zentraler, gut erreichbarer Lage. Den Mietvertrag kann ich vom Altinhaber übernehmen, sodass dieser Standortvorteil nicht gefährdet ist. Die gute Lage lässt Grundstücksbesichtigungen und Vor-Ort-Termine bei Auftraggebern schnell und ohne großen Aufwand zu.

Das Planungsbüro befindet sich in einem meiner Zielstadtviertel und schafft so eine auch räumliche Nähe zur Zielgruppe. Ansonsten ist das örtliche Umfeld kaum maßgeblich, da das Geschäftsmodell nicht auf Laufkundschaft fußt.

## BETRIEBSRÄUME

Neben dem Eingangsbereich liegt ein großes Atelier, das Raum für alle Arbeitsplätze und die gesamte Ausstattung bietet, die für meine Dienstleistungen notwendig ist. Neu einrichten will ich einen Präsentationsbereich, in dem wir gemeinsam mit Kundinnen und Kunden an deren Konzepten arbeiten können. Stilistisch sollen sich die Betriebsräume an der nachhaltigen Energiegewinnung orientieren, um Auftraggebern die spezielle Ausrichtung und Designkompetenz auch visuell glaubwürdig zu präsentieren.

Für die angemieteten Büroräume entstanden bisher monatliche Kosten in Höhe von 1.200 Euro (Bruttokaltmiete) zuzüglich rund 400 Euro Nebenkosten. Da ich den Mietvertrag übernehmen kann, rechne ich etwa mit denselben Kosten.

# PREISPOLITIK

---

## HONORARE

Die Honorare für die Leistungen von Architektinnen und Architekten richten sich nach den gesetzlichen Vorgaben der „Verordnung über die Honorare für Architekten- und Ingenieurleistungen“ (HOAI).

Für Energieberatungsleistungen wird Auftraggebern ein Stundensatz in Rechnung gestellt. Material wird gesondert in Rechnung gestellt. Alle genannten Preise verstehen sich rein netto, also zuzüglich Mehrwertsteuer und wurden anhand von Wettbewerbspreisen analysiert. Ich setze an: 95 Euro pro Arbeitsstunde für die Vorberatung zur Energieeffizienz und 110 Euro pro Arbeitsstunde für Beratungen zur energetischen Optimierung bestehender Gebäude

## PREISSTRATEGIE

Die gesetzlichen Vorgaben lassen eine individuelle Preisstrategie nicht zu.

Meine Beratungsleistungen im Bereich Energie biete ich eher hochpreisig an, weil hohe Qualität einen angemessenen Preis rechtfertigt. Die Hochpreisstrategie passt zu meiner Zielgruppe, da durch hohe Preise auch die hohe Qualität kommuniziert und gewährleistet wird.

## MARKETING UND VERTRIEB

---

### DIREKTANSPRACHE

Die Zielgruppe des Musterbüros kommt aus dem Großraum Berlin. Bestehende Kontakte nutze ich, um persönliche Kundenpflege zu betreiben. Bei hochwertigen Dienstleistungen muss auch der Service hochwertig sein. Dafür sorgt eine Mitarbeiterin. Externe Vertriebsunterstützung wird nicht eingesetzt. Darüber hinaus sollen über das persönliche Netzwerk mögliche zukünftige Auftraggebende kontaktiert werden.

### PASSIVANSPRACHE

Geplant ist eine Website, auf der sich Interessierte über die angebotenen Leistungen informieren können. Thematisch wird sie sich vor allem an der Energieoptimierung orientieren, um Auftraggebenden einen ersten Eindruck meiner besonderen Arbeitsweise zu vermitteln. Das Musterbüro wird zudem in geeigneten Internetportalen eingetragen. Außerdem plane ich, in zielgruppenrelevanten Zeitschriften Anzeigen zu schalten, um über die Leistungen zu berichten.

Bisher hat das Musterbüro im Außenauftritt Traditionsarbeit und Zuverlässigkeit kommuniziert. Mein Ziel ist es, ein frischeres Image aufzubauen: das Image eines Büros, das sich von anderen durch herausragende Qualität, Leistungen aus einer Hand und die Umsetzung ungewöhnlicher Designideen unterscheidet. Der Außenauftritt soll modern und innovativ wirken, aber weiter Zuverlässigkeit ausstrahlen.

Der Einrichtungsstil der Büroräume soll auf nachhaltige Energieversorgung und Energieeffizienz verweisen und Auftraggebenden ein gutes Gefühl vermitteln.

Auch Veranstaltungen wie die Teilnahme an Architekturwettbewerben und ausgewählten Messen sind geplant, um das fachliche Know-how und die Innovationsfähigkeit des Büros zu kommunizieren.

# PROFIL DER NACHFOLGENDEN

---

## NACHFOLGENDE

Nachfolgerin bin ich, Ulrike Musterperson, 38 Jahre, verheiratet, Mutter von zwei Kindern. Was mich als Unternehmerin auszeichnet, ist mein Wunsch nach Unabhängigkeit, meine Kreativität und mein Umgang mit Menschen.

## PERSÖNLICHE UND UNTERNEHMERISCHE VORAUSSETZUNGEN

Der Erfolg meines Planungsbüros hängt maßgeblich davon ab, wie zuverlässig meine Leistungen erbracht werden und wie passgenau sie auf den Bedarf der Bauherrinnen und Bauherren abgestimmt sind. Die Fähigkeiten, die ich mir im bisherigen Berufsalltag erworben habe und mein persönliches Umweltbewusstsein werden in meiner Selbstständigkeit von hohem Nutzen sein.

In meiner früheren Tätigkeit habe ich gezeigt, dass ich Organisationstalent habe. Als budgetverantwortliche Projektleiterin in großen Planungsbüros habe ich gelernt, Abläufe unter Kosten- und Effizienzvorgaben zu optimieren. Dadurch bringe ich die kaufmännischen Voraussetzungen für die Selbstständigkeit mit.

## FACHLICHE ERFAHRUNGEN UND KONTAKTE

Nach meinem universitären Architekturstudium in Berlin war ich 13 Jahre als Planerin in großen Planungsbüros tätig, darunter mehrfach als Projektleiterin. Während dieser Zeit zeigte sich meine Neigung zur Planung von Ein- und Mehrfamilienwohnhäusern. In diese Richtung habe ich mich deshalb fachlich und praktisch orientiert. Zur selben Zeit habe ich Fortbildungen zur Energieberatung – unter anderem zur Gebäudeenergieberaterin (Architektenkammer Berlin) – absolviert und meine Fachkenntnisse erfolgreich in der Beratung Auftraggebender angewandt. Das wird mir bei der Akquise neuer Auftraggebender und beim Ausbau der Energieberatung als zusätzliches Standbein von großem Nutzen sein. Zudem habe ich eine hohe Affinität zum Designen und Programmieren von Webseiten. Das ist vorteilhaft, da dieses Medium bei meiner Akquisition eine zentrale Rolle spielen wird.

Der bisherige Inhaber wird die Übernahme des Musterbüros in einer sechsmonatigen Übergangsphase begleiten. In dieser Zeit werde ich meine Kenntnisse zum Planungsbüro vertiefen und Kontakte zu früheren Auftraggebenden knüpfen.

## PRINZIPIEN DER UNTERNEHMENSFÜHRUNG

In Bezug auf meine freiberufliche Tätigkeit wird es oberstes Prinzip sein, Vorkehrungen zu treffen, damit ich etwaige negative Tendenzen in der Entwicklung des Büros früh aufdecken und Gegenmaßnahmen einleiten kann.

Dazu werde ich ein Controllingprogramm für Kleinunternehmen nutzen und mich in den ersten beiden Jahren von einer externen Unternehmensberatung begleiten lassen.

## RECHTLICHE ASPEKTE

---

### RECHTSFORM

Bisher wurde das Planungsbüro als GmbH betrieben. Das soll auch so bleiben. Ich werde 100 Prozent der Geschäftsanteile vom Altinhaber erwerben. Dieser begleitet ohne Entlohnung das Geschäft während einer auf sechs Monate festgelegten Übergangszeit weiter. Derzeit ist nicht vorgesehen, das Personal mit Anteilen am Planungsbüro zu beteiligen.

### SONSTIGE RECHTSFRAGEN

Der Architektenkammer Berlin werden wir den Wechsel in der Geschäftsführung des Büros pflichtgemäß melden.

## ORGANISATION UND PERSONAL

---

### ORGANISATION

Regelmäßige Besprechungen mit dem gesamten Personal sichern die Qualität meiner Dienstleistungen.

### PERSONAL

Zunächst plane ich nicht, weiteres Personal einzustellen. Die neuen Anstellungsverträge des bisherigen Personals, das ich übernehme, erarbeitet eine Rechtsberatungskanzlei. Jedem der vier Mitarbeitenden im Alter von 35 bis 46 sind eigene Aufgabengebiete im Büro zugeteilt. Die aktuelle Personalstruktur umfasst zwei Bauzeichnende, eine Person, die als meine rechte Hand fungieren wird und eine Person für Sekretariat und Büroorganisation.

## FINANZEN

---

### VERGÜTUNG ALS GESCHÄFTSFÜHRERIN

Die Vergütung als Geschäftsführerin wird durchschnittlich 6.500 Euro monatlich betragen. In dieser Brutto Lohnsumme sind der Aufwand für meine Sozialversicherung und weitere Absicherungen enthalten, für die ich als Unternehmerin privat aufkommen muss.

## UMSATZ UND BETRIEBSERGEBNIS

Die angesetzten Umsatzwerte beruhen auf einer Analyse der vergangenen Umsätze und auf Angaben des aktuellen Betriebsvergleichs Architektur. Die dort genannten Werte sind Richtwerte für Unternehmen (gegliedert nach Unternehmensgröße). Diese Umsatzwerte habe ich auf Basis meiner Erfahrungen als Projektleiterin in mehreren Planungsbüros auf die Verhältnisse in Berlin angepasst.

[Ergänzen Sie hier die spezifischen Umsatz- und Geschäftszahlen Ihres Unternehmens als Tabelle.]

## LIQUIDITÄT

Meine Umsätze werden branchenbedingt im Jahresverlauf schwanken. Die Kosten für Fremdleistungen passen sich der Auftragslage an. Ihnen stehen laufende betriebliche Kosten gegenüber, die kaum schwanken. Die Liquiditätsplanung führe ich wöchentlich selbst durch und nutze dazu ein Controllingtool für Kleinunternehmen.

[Ergänzen Sie hier die spezifischen Umsatz- und Geschäftszahlen Ihres Unternehmens als Tabelle.]

## INVESTITIONEN

Da ich den Mietvertrag für die Geschäftsräume übernehme, fallen lediglich Kosten für die Investition in eine nachhaltigere Gestaltung der Geschäftsräume an. Es muss zudem in entsprechende Einrichtung und Ausstattung des Büros investiert werden.

## FINANZIERUNG

Den Kapitalbedarf von 330.000 Euro werde ich zum einen durch 50.000 Euro Eigenmittel decken. Die restlichen 280.000 Euro werde ich durch Fremdkapital finanzieren. Dazu plane ich, Förderdarlehen in einer Gesamthöhe von 230.000 Euro zu beantragen, die im Finanzierungsplan aufgeführt sind. Nach meiner Auffassung erfülle ich alle Kriterien für die Darlehensgewährung. Zusätzlich werde ich bei der Hausbank ein Darlehen in Höhe von 50.000 Euro beantragen.

## ANLAGEN

---

- Lebenslauf Ulrike Musterperson mit Angaben zum beruflichen Werdegang, Referenzprojekten und Branchenerfahrungen
- Zertifikat als Gebäudeenergieberaterin
- Kapitalbedarfsplan
- Finanzierungsplan
- Rentabilitätsvorschau
- Liquiditätsvorschau

# WEITERE PLÄNE UND VORSCHAUEN

---

Wie viel Kapital Sie für die Nachfolge benötigen, ermitteln Sie in einem **Kapitalbedarfsplan**. Er hilft Ihnen, Finanzierungs- und Liquiditätsengpässe zu vermeiden. Denken Sie neben dem Kaufpreis für das Büro auch an strategische Investitionen wie den Ausbau der IT. Unterscheiden Sie dabei zwischen kurz- und langfristigem Bedarf.

Haben Sie Ihren Kapitalbedarf ermittelt, stellt sich die Frage, wie Sie Ihr Vorhaben finanzieren wollen. In den meisten Fällen wird Ihr Eigenkapital nicht reichen. Sie benötigen Fremdkapital. Erläutern Sie in einem **Finanzierungsplan**, welche Mittel aus welchen Geldquellen fließen sollen.

Geben Sie abschließend einen Ausblick auf Ihre zu erwartenden Aufwendungen und Erträge. Eine solche **Rentabilitätsvorschau** zeigt Ihnen, welchen Gewinn Sie mit dem Planungsbüro erwirtschaften können. Wichtig ist dabei, die Zahlen möglichst realistisch anzusetzen.

→ Digitale Vorlagen für all diese Planungen (und auch für die ebenso wichtige **Liquiditätsvorschau**) liefert zum Beispiel das Existenzgründungsportal des BMWK.

---

→ [existenzgruender.de](http://existenzgruender.de)



# FÖRDERPROGRAMME: DARAUF SOLLTEN SIE ACHTEN

---

Bei Förderprogrammen von Bund und Ländern handelt es sich meist um Darlehen zu günstigen Konditionen, die Sie bei Banken und Sparkassen beantragen können. Achten Sie dabei nicht nur auf die Konditionen.

Den Antrag auf Fördermittel müssen Sie vor Beginn des Vorhabens stellen, also ehe Sie investieren. Erst wenn die beantragten Fördermittel bewilligt sind, kann es losgehen. Das kann oft bis zu drei Monate dauern.

## **Klären Sie mit Ihrer Hausbank vorab,**

- ob Ihre Branche oder Ausrichtung vom Grundsatz her gefördert wird,
- ob Sie mit den Fördermitteln auch gebrauchte Investitionsgüter, Gegenstände oder Waren anschaffen dürfen,
- ob Sie für nicht abgerufene Mittel Bereitstellungsprovision zahlen müssen,
- innerhalb welcher Frist Sie die Fördermittel verwenden müssen und ob Verzugszinsen anfallen, sollten Sie diese Frist nicht einhalten,

- wie Sie den Einsatz der Fördermittel nachweisen müssen,
- ob Sie die Mittel auch außerplanmäßig zurückzahlen können und ob das mit Gebühren verbunden ist (sogenannte Vorfälligkeitsentschädigung).

## **Setzen Sie sich mit Ihrer Bank in Verbindung,**

- wenn sich Ihr Investitionsvorhaben oder Ihr Finanzierungsplan ändern,
- wenn sich die Gesellschafterstruktur oder die Geschäftsführung Ihres Planungsbüros ändern,
- wenn Sie Mittel nicht fristgerecht abrufen oder einsetzen können,
- wenn Sie eine Verlängerung der Abruf- oder Einsatzfrist beantragen, weil Sie sonst mit Verzugszinsen rechnen müssen,
- wenn Sie Zinsen und Tilgung nicht rechtzeitig zahlen können oder
- wenn Sie außerplanmäßig tilgen möchten.

# BANKGESPRÄCHE: DARAUF SOLLTEN SIE ACHTEN

---

Zwei Checklisten helfen Ihnen, sich auf ein Gespräch mit der Bank vorzubereiten.

## BENÖTIGTE UNTERLAGEN

---

Fortführungsplan inklusive Zusammenfassung

Beschreibung des Angebots

Beschreibung des oder der Nachfolgenden

Marketing- und Vertriebskonzept

Kapitalbedarfsplan

Liquiditätsvorschau

Finanzierungsplan

Vermögensübersicht

Zeugnisse

Lebenslauf mit Nachweis der Qualifikationen

Vertragsentwürfe (soweit schon vorhanden)

## SICHERES AUFTRETEN

---

Sind Sie in der Lage, überzeugend und kompetent aufzutreten?

Können Sie alle Inhalte des Fortführungsplans schlüssig erläutern?

Können Sie Ihre Kompetenz und künftige Aufträge, Kooperationen oder Kosten durch entsprechende Unterlagen nachweisen?

Können Sie auf mögliche Einwände und Bedenken reagieren?

---

→ hier zum interaktiven Formular



# ÜBERSICHT RECHTSFORMEN

	PRO	CONTRA
<b>Einzelunternehmen</b>	Kein Mindestkapital nötig	Spezialwissen auf eine Person beschränkt
	Formalitätsaufwand gering	Kreditbasis beschränkt
	Abstimmungen entfallen, Entscheidungen sind schnell zu treffen	Begrenzte Kapitalkraft verhindert Wachstum
	Klare Unternehmensleitung	Hohes Haftungsrisiko
	Hoher Leistungsanreiz	Erfordert überdurchschnittliches Engagement
<b>GbR</b>	Mindesteinlage nicht nötig	Eingeschränkte Finanzierungsmöglichkeiten
	Gesellschaftsverhältnis frei gestaltbar	Sie haften gesamtschuldnerisch – auch mit Privatvermögen
	Keine Formalitäten bei der Gründung	
<b>PartG / PartG mbB</b>	Erleichterte Freistellung von persönlicher Haftung für Berufsfehler, die Partnern oder Partnerinnen unterlaufen	Haftung gesamtschuldnerisch mit Privatvermögen (Beschränkung möglich)
	Keine Gewerbe- und Körperschaftsteuer	Partnerschaftsvertrag verlangt Schriftform
	Keine verdeckte Gewinnausschüttung	Pensionsrückstellungen nicht möglich
	Mindestkapital nicht nötig	
<b>GmbH</b>	Geringes Startkapital	Einige Formalitäten und hohe Kosten bei Gründung
	Ein-Personen-GmbH möglich	
	Haftung auf Gesellschaftsvermögen beschränkt	Kreditaufnahme meist nur gegen privaten Sicherheiten
	Beschränktes Verlustrisiko der Stammeinlage	Insolvenzgefahr durch geringes Mindestkapital
	Kapital durch Hinzunahme weiterer Gesellschafterinnen oder Gesellschafter beschaffbar	
	Individueller Gesellschaftsvertrag möglich	
<b>UG</b>	Haftungsbeschränkung auf Gesellschaftsvermögen	Nur „Vor-GmbH“, Umfirmierungskosten bei Erreichen des Stammkapitals
	Mindeststammkapital nur 1 Euro	Ansparpflicht für ein Viertel der Jahresgewinne
	Flexible Rechtsform für wachsende Unternehmen	Zusatz „haftungsbeschränkt“ darf nicht abgekürzt werden
	Steuerlast gering, weil UG nicht der Einkommen- sondern der Körperschaftsteuer unterliegt	Häufig als nicht kreditwürdig eingestuft (aufgrund beschränkter Haftung)

# RECHT UND STEUERN (FÜR ÜBERGEBENDE)

---

Die nachfolgende Checkliste unterstützt Sie als Übergebende.

Haben Sie bei der Wahl des Übergabestichtags bedacht, wie sich diese Entscheidung steuerlich auswirkt?

Hat das Planungsbüro eingetragene Markenrechte oder Warenzeichen, Patente oder andere Schutzrechte?

Stimmen (bei Asset Deals, Einzelunternehmen und Personengesellschaften) die Vertragsunterzeichnenden, Auftraggebenden und Lieferbetriebe der Nachfolge zu?

Ist eine Austragung aus Registern, ein Ausscheiden aus der Architektenkammer oder ähnliches notwendig?

Sind die Haftungsansprüche aufgelöst?

Wurden Pensionsrückstellungen gebildet oder gibt es Pensionszusagen?

---

→ hier zum interaktiven Formular



# RECHT UND STEUERN (FÜR ÜBERNEHMENDE)

---

Die nachfolgenden Fragen unterstützen Sie als Übernehmende. Beantworten Sie möglichst ausführlich.

**Welche Rechtsform hat das Planungsbüro derzeit? Und welche wählen Sie?**

**Wollen Sie den Namen beibehalten oder ändern und wenn ja, in welchen?**

**Ist dafür eine Eintragung im Handelsregister notwendig? Wenn ja: Wann sollen Sie diese vornehmen?**

**Wie wollen Sie die Nachfolge regeln? Als Kauf, Pacht, Miete, Rente, Schenkung, Erbschaft oder auf anderem Wege?**

**Wer soll Sie während des Nachfolgeprozesses unterstützen und beraten? Welches Steuerberatungsbüro, welche Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, welche Anwaltskanzlei und welches Notariat beauftragen Sie damit?**

**Gibt es Vereinbarungen zwischen Ihnen und Ihrem Vorgänger oder Ihrer Vorgängerin und können diese übernommen werden?**

**Können Sie laufende Verträge (etwa zu Lizenzen oder Konzessionen) übernehmen – und welche?**

**Müssen Sie Pacht-, Darlehens- oder Versicherungsverträge ändern – und wie?**

**Hat das Büro bisher Pensionsrückstellungen gebildet? Wenn ja: In welcher Höhe?**

**Welche Pensionszusagen sind zu erfüllen? Welche können Sie klären, bereinigen oder auflösen?**

**Hat das Finanzamt den Betrieb geprüft? Wenn ja: Wann fand die Prüfung statt?**

**Welche Steuern fallen an? In welcher Höhe?**

**Liegen Unbedenklichkeitsbescheinigungen von Finanzamt, Sozialversicherung und Berufsgenossenschaft vor?**

**Werden mit der Nachfolge stille Reserven aufgedeckt?**

**Welche Haftungen kommen auf Sie zu – etwa für Steuerschulden, Löhne und Gehälter, nicht eingezahlte Stammeinlagen oder ähnliches?**

---

→ [hier zum interaktiven Formular](#)



# PHASE 4

## UMSETZUNG UND ÜBERTRAGUNG

---

### DIE NACHFOLGE KOMMUNIZIEREN

Das Personal, Lieferanten und Auftraggebende zielgenau zu informieren, ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor für die Unternehmensnachfolge. Den Zeitpunkt sollten Sie sorgfältig wählen und dabei genau planen, wie Sie die einzelnen Schritte im Nachfolgeprozess bekanntmachen. Beides ist situationsabhängig und will deshalb individuell entschieden sein.

Die folgende, zweiteilige Checkliste mit Fragen liefert Ihnen Anhaltspunkte für Ihre Entscheidung.

#### VOR DER ÜBERGABE

---

- Wurde die Hausbank früh informiert?
- Haben Sie klare Regelungen zur Übernahme getroffen?
- Haben Sie einen Nachfolgefahrplan erarbeitet, der konkrete Maßnahmen zur Umsetzung nennt?
- Ist die Kommunikation gegenüber dem Personal, Auftraggebenden und Lieferantinnen und Lieferanten geplant und so weit als möglich vorbereitet?
- Haben Sie Externe einbezogen, die Sie bei der Formulierung Ihrer Kommunikationsstrategie beraten?
- Gibt es eine Strategie für die Presse- und Öffentlichkeitsarbeit?

#### WÄHREND DER ÜBERGABE

---

- Haben Sie sich an Ihre Pläne gehalten und die festgelegten Kommunikationsziele erreicht?
- Haben Sie persönliche Gespräche mit den wesentlichen Mitarbeitenden, Auftraggebenden und Lieferantinnen und Lieferanten geführt?
- Haben Sie sich als neue Führungskraft der Öffentlichkeit präsentiert – vor allem auf der Website, aber auch in sozialen Netzen und auf Veranstaltungen Dritter?
- Sind Veranstaltungen abzusehen, in denen Sie als neue Führungskraft das Planungsbüro vertreten und persönliche Kontakte knüpfen können?

---

→ hier zum interaktiven Formular



# PHASE 5

## AUFBRUCH UND LEBEN NACH DER ÜBERTRAGUNG

---

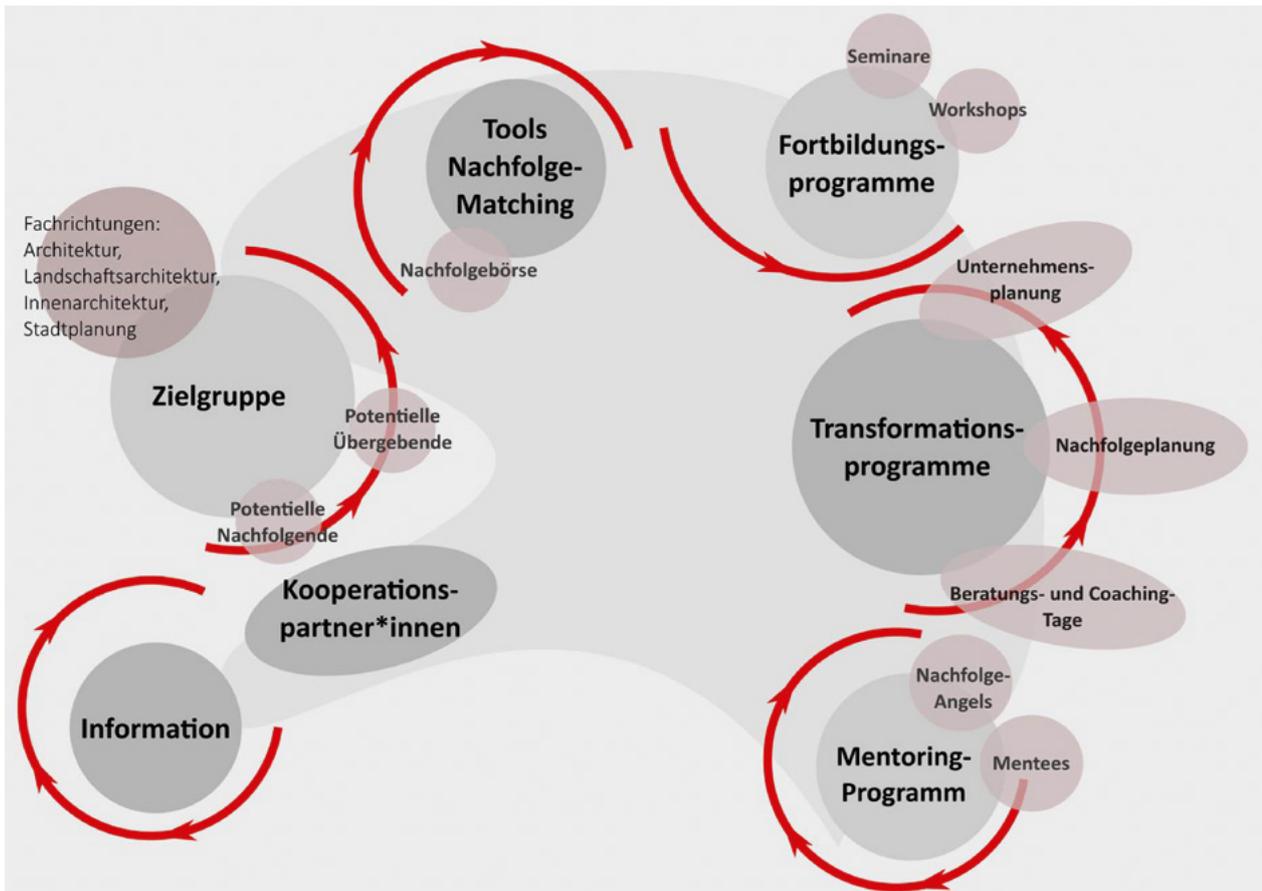
### PERSONALFÜHRUNG

Nachfolgende sollten für ihre Personalführung einige Hinweise beachten:

- **Mitarbeitergespräche:** In den ersten Tagen sollten Sie mit allen Mitarbeitenden einzeln Intensivgespräche führen. Besonders wichtig sind Personen, die formell (durch ihre Funktion und Stellung) und informell (durch Persönlichkeit und Ansehen) das Meinungsbild im Unternehmen prägen. Nehmen Sie sich für jedes Gespräch ausreichend Zeit und erkundigen Sie sich nach den Vorstellungen Ihres Gegenübers.
- **Erwartungsmanagement:** Versprechen Sie nichts, was Sie nicht halten können. Lassen sich bestimmte Wünsche am Ende doch erfüllen, ist die Freude umso größer.
- **Changemanagement:** Gehen Sie Veränderungen behutsam und langsam an. Wo zu schnell alles über den Haufen geworfen wird, sehen darin viele ein Signal dafür, dass das Bisherige nicht gut genug war. Das könnte Ihr Team demotivieren.
- **Informationsgebung:** Es ist wichtig, die Mitarbeitenden regelmäßig zu informieren, damit sie Ihre Entscheidungen als Geschäftsführung nachvollziehen können.
- **Mitarbeitermotivation:** Die beste Motivation sind Lob und Anerkennung. Darüber hinaus sollten Sie dem Personal zeigen, dass Sie ihnen vertrauen. Am wirkungsvollsten ist ein Lob, wenn es sich konkret auf eine bestimmte Leistung bezieht. Verdient jemand besonders großes Lob, zeichnen Sie ihn oder sie durch eine ausführliche Würdigung im Vieraugengespräch aus.
- **Respektsperson:** Der oder die Nachfolgende muss zur Respektsperson werden. Wer souverän führt, kann das Personal allein durch natürliche Autorität beruhigen.
- **Gestaltungsspielraum:** Was zählt, sind Ergebnisse. Hat ein Mitarbeiter oder eine Mitarbeiterin das Ziel erreicht, das Sie ihm oder ihr gesteckt haben, sollten Sie nicht allzu streng kontrollieren, auf welchem Weg das gelungen ist. Mitarbeitende sollten die Freiheit haben, kreativ zu denken und zu arbeiten.
- **Delegation:** Sie sollten sich nur mit den wirklich wichtigen Aufgaben beschäftigen. Deshalb brauchen Sie den Mut zu delegieren. Halten Sie sich nicht mit Kleinigkeiten auf, selbst wenn Sie etwas vermeintlich besser selbst erledigen können. So sparen Sie wertvolle Zeit und Ihre Mitarbeitenden spüren, dass Sie ihnen vertrauen.

VIEL ERFOLG BEI DER GESTALTUNG  
DES NACHFOLGEPROZESSES!

# VERANSTALTUNGEN ZUR BÜRONACHFOLGE



Plattform Unternehmensnachfolge in Architektur und Stadtplanung @ Dr. Gloria Gaviria, Architektenkammer Berlin

Viele Veranstaltungen unterschiedlichster Anbieterinnen und Anbieter richten sich an Personen, die ein Planungsbüro übernehmen wollen. Oft haben Sie dort die Möglichkeit, mit Planenden ins Gespräch zu kommen, die diesen Weg bereits mit Erfolg gegangen sind. Zudem profitieren Sie von Erfahrungen Beratender, die seit Jahren aktiv sind. Mitunter präsentieren sich sogar Büros, die eine Lösung für ihre eigene Nachfolge suchen.



→ [ak-berlin.de/unternehmensnachfolge](https://ak-berlin.de/unternehmensnachfolge)



# ANGEBOTE DER ARCHITEKTKAMMER BERLIN

---

## BERATUNGS- UND COACHING-TAGE

---

→ Beratungstag Büronachfolge und -übernahme + Coaching



→ Coaching-Tag Büronachfolge



## MENTORING-PROGRAMM BÜRONACHFOLGE

---

→ Mentoring Büronachfolge



## VERANSTALTUNGEN

---

→ Lernen aus Erfahrungen zur Unternehmensnachfolge



→ Nachfolge-Talks (digital)



→ Nachfolge-Matching



→ Büronachfolge – eine Chance für Newcomer



Die nächsten Termine der einzelnen Veranstaltungen finden Sie auf  
→ [ak-berlin.de/veranstaltungenbueronachfolge](https://ak-berlin.de/veranstaltungenbueronachfolge)



## WORKSHOPS

---

→ Workshop Unternehmensnachfolge I: Methoden zur gemeinsamen Entscheidungsfindung



→ Workshop Unternehmensnachfolge II: Gestaltung des Nachfolgeprozesses



→ Workshop Unternehmensnachfolge III: (Selbst-)Verständnis ist schon der halbe Weg



→ Workshop Unternehmensnachfolge IV: Partizipative Gestaltung des Übernahme-/Übergabe-Prozesses



→ Workshop Unternehmensnachfolge V: Ist Ihr Unternehmen fit für die Nachfolge?



→ Workshop Büronachfolge – Eine Chance für Newcomer



## SEMINARE

---

→ Onlineseminar:  
Richtig durchstarten – der Weg  
in die eigene Existenz



→ Onlineseminar:  
Erfolgreiche Bürofortführungen  
und Büronachfolgen sind planbar:  
Partnerschaft, Nachfolge, Unter-  
nehmensbewertung



→ Unternehmensnachfolge  
Modul I – Planung, Visionen,  
Wege sowie rechtliche Aspekte



→ Unternehmensnachfolge  
Modul II – Bürowertbestandteile,  
Übertragung Rechtsformen sowie  
steuerliche Aspekte



→ Unternehmensnachfolge  
Modul III: Auf den fahrenden Zug  
aufspringen – Existenzgründung  
mittels Büroübernahme



→ Unternehmensnachfolge  
Modul IV – Die systematische  
Unternehmensnachfolge und  
-bewertung



→ Unternehmensnachfolge  
Modul V – Veränderungs-  
management in Planungsbüros



→ Unternehmensnachfolge  
Modul VI – Wie finde ich  
eine Nachfolgerin oder einen  
Nachfolger für mein Büro?



→ Unternehmensnachfolge  
Modul VII – Nachfolge in  
kleinen Planungsbüros  
erfolgreich gestalten



→ Unternehmensnachfolge  
Modul VIII – Büronachfolge im  
Kontext kommender Herausforde-  
rungen: struktureller Wandel –  
Umfeldeinflüsse – Digitalisierung –  
Nachhaltigkeit



→ Unternehmensnachfolge  
Modul IX – Wie lässt sich die  
Suche nach potenziellen Über-  
nehmenden und Übergebenden  
erfolgreich gestalten?



→ Unternehmensnachfolge  
Modul X – Finanzierung und  
Bewertung im Rahmen der  
Büronachfolge



→ Unternehmensnachfolge  
Modul XI – Büronachfolge als  
Grundstein für ein erfolgreiches  
Wachstum



# ANGEBOTE ANDERER

---

Drei jährliche Veranstaltungen sind für alle interessant, die eine Nachfolge in Erwägung ziehen. Die nächsten Termine finden Sie im Internet.

## FAMILIENUNTERNEHMER-TAGE

---

Veranstalter: Die Familienunternehmer e. V.

Das zweitägige Event bietet nicht nur Vorträge und Diskussionen zu Familienunternehmen sondern auch zum Thema Nachfolge.

→ [www.familienunternehmer.eu](http://www.familienunternehmer.eu)



## AKTIONSTAG UNTERNEHMENSNACHFOLGE

---

Veranstalter: RKW-Kompetenzzentrum

Im Fokus stehen Fragen zur Unternehmensnachfolge zwischen Tradition, Vision und Transformation.

→ [www.rkw-kompetenzzentrum.de/veranstaltungen](http://www.rkw-kompetenzzentrum.de/veranstaltungen)



## DEUTSCHE GRÜNDER- UND UNTERNEHMERTAGE (DEGUT)

---

Veranstalterinnen: Investitionsbank Berlin (IBB) und Investitionsbank des Landes Brandenburg (ILB)

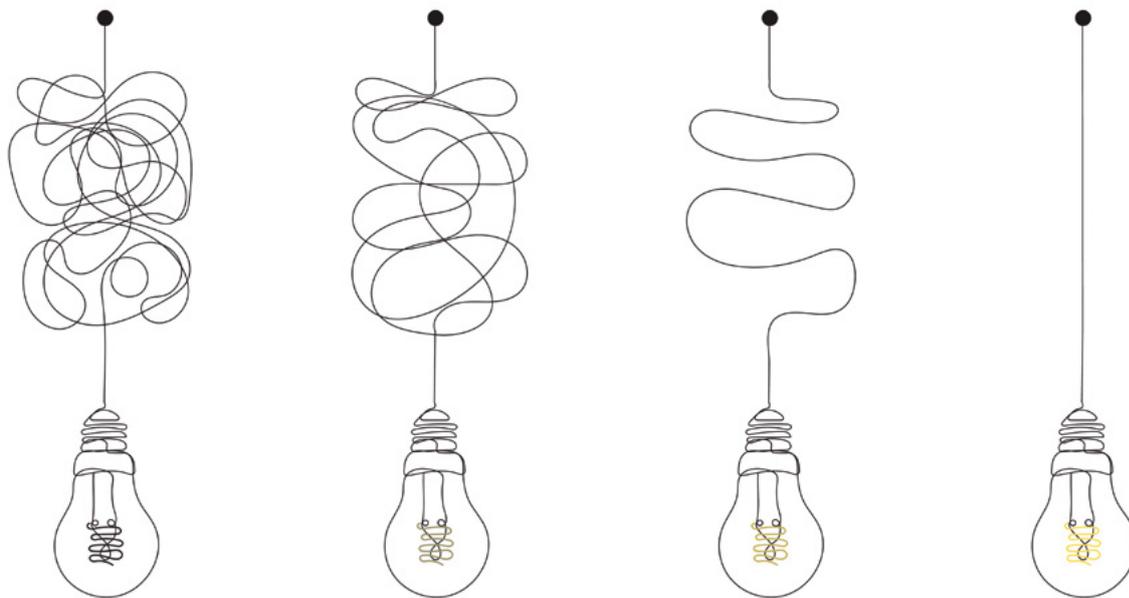
Die regionale Messe deGUT ist deutschlandweit eine der wichtigsten und größten ihrer Art. Auf dem Programm stehen neben vielem anderen auch Vorträge und Workshops zum Thema Nachfolge.

→ [www.degut.de](http://www.degut.de)



# FAQS – ANTWORTEN AUF DIE WICHTIGSTEN FRAGEN

---



## Warum sind Nachfolgen für die Architekturbranche relevant?

Die Unternehmensnachfolge zu regeln, ist ein Zukunftsthema, dessen Relevanz und Dimension durchaus mit der Digitalisierung oder dem demografischen Wandel vergleichbar ist. Ob Nachfolgen gelingen, entscheidet über tausende Arbeitsplätze, die Wertschöpfung und die Entwicklung der gesamten Wirtschaft. Für die Planungsberufe ist die Nachfolgefrage äußerst wichtig, weil sie mit den ungezählten kleineren und mittleren Büros den Innovationsfundus der Branche sichert.

Mehr dazu finden Sie im ersten Kapitel „Herausforderung Büronachfolge“.

## Welche Vorteile hat eine Nachfolge gegenüber einer Neugründung?

Ein Planungsbüro, das ich übernehme, ist anders als eins, das ich neu gründe: Es ist auf dem Markt etabliert, hat ein erprobtes Geschäftsmodell und Beziehungen zu Auftraggebenden und Lieferbetrieben aufgebaut. Sein Personal bildet ein eingespieltes Team. Wer nachfolgt, kann auf vorliegenden Unternehmenszahlen, Bilanzen, Gewinn- und Verlustrechnungen aufbauen und so die bisherige Wirtschaftlichkeit beurteilen. Andererseits bedeutet Nachfolge nicht, dass alles bleiben muss, wie es war. Übernehmende können mit ihren Visionen und einem eigenen Führungsstil frischen Wind ins Unternehmen bringen.

Mehr dazu finden Sie im ersten Kapitel „Herausforderung Büronachfolge“.

### **Worauf sollte jemand, der sein Büro übergeben will, zuallererst achten?**

Beginnen Sie früh genug, Ihre Nachfolge zu planen. Halten Sie nicht an überzogenen Vorstellungen zum Verkaufspreis fest. Überlegen Sie schon vor den Kaufverhandlungen, welche Lasten im Büro Sie noch beseitigen sollten. Halten Sie sich für eine Übergangszeit bereit, in der Sie Ihr Wissen auf Nachfolgende übertragen und den Prozess unterstützen. Denken Sie zudem rechtzeitig darüber nach, was Sie nach Ihrem Ausscheiden tun werden.

Mehr dazu finden Sie im zweiten Kapitel „Psychologische Aspekte der Nachfolge“.

### **Worauf sollte jemand, der ein Büro übernimmt, zuallererst achten?**

Setzen Sie sich früh mit dem Thema auseinander. Informieren Sie sich, welche Arten der Nachfolge es gibt und welche für Sie die beste wäre. Wer selbstständig ist, braucht Kenntnisse im Management. Definieren Sie gleich zu Beginn des Nachfolgeprozesses klare Ziele und verfolgen Sie diese konsequent. Bereiten Sie die Matchingphase gut vor und sammeln Sie Wissen über Ihre Gegenüber, deren Vorstellungen und die Planungsbüros, die Sie in Betracht ziehen.

Mehr dazu finden Sie im zweiten Kapitel „Psychologische Aspekte der Nachfolge“.

### **Welche Ziele verfolgen Übergebende, welche Nachfolgende – und welche sind gut für das Planungsbüro?**

Die Ziele der beteiligten Personen müssen nicht immer Ziele sein, die auch das Büro weiterbringen. Übergebende etwa wünschen sich oft, dass das Geschäft unverändert weiterläuft. Nachfolgende haben dagegen meist konkrete Pläne, das Geschäftsmodell anzupassen. Übergebenden ist häufig daran gelegen, die Arbeitsplätze der Mitarbeitenden zu erhalten. Für Übernehmende dürfte es dagegen wichtiger sein, Ihr eigenes Einkommen zu sichern und zu gewährleisten, dass der Cashflow des Büros ausreicht, um den Kaufpreis zu finanzieren.

Mehr dazu finden Sie im fünften Kapitel „Der Nachfolgefahrplan“.

### **Wie ermittle ich den Wert eines Planungsbüros?**

Der Bürowert wird im sogenannten Ertragswertverfahren bestimmt. Danach entspricht der Wert des Büros der Summe seiner für die Zukunft erwarteten, abgezinsten finanziellen Nettozuflüsse an alle, die Anteile besitzen. Den Kapitalisierungszins, den Sie für das Ertragswertverfahren ebenfalls brauchen, beeinflussen auch weiche Faktoren: Eigenschaften des Büros, die sich nicht ohne weiteres in Zahlen fassen lassen. Dazu zählen der Zustand der Ausstattung (von den Möbeln über die IT bis zu Patenten) und Eigenheiten der Organisation (wie der Grad, in dem das Büro auf die bisherige Leitfigur zugeschnitten ist oder das Know-how des Personals).

Mehr dazu finden Sie im dritten Kapitel „Den Bürowert bestimmen und finanzieren“.

### **Wie finanziere ich die Übernahme eines Planungsbüros?**

Sie können den Kauf aus den Erträgen finanzieren, die das Büro erwirtschaftet (Innenfinanzierung) oder indem Sie eigenes Kapital zuführen (Außenfinanzierung). Fremdmittel, Factoring oder Leasing sind weitere Optionen der Außenfinanzierung.

Für das Land Berlin managt die Investitionsbank Berlin die meisten Förderprogramme. Ähnliche Förderbanken gibt es in jedem Bundesland. Zudem bieten Banken und Sparkassen Darlehen verschiedenster Art. Bei fehlenden Sicherheiten kann auch die BBB Bürgschaftsbank zu Berlin-Brandenburg helfen.

Mehr dazu finden Sie im dritten Kapitel „Den Bürowert bestimmen und finanzieren“.

### **Wie haben andere ihren Nachfolgeprozess strukturiert?**



Auf der Plattform Unternehmensnachfolge in Architektur- und Stadtplanung finden Sie → Erfahrungsberichte anderer.



# IMPRESSUM

---

## **Autorinnen und Autoren**

Jessica Ulrich, Dr. Robin Gubela, Inga Schildhauer, Dr. Michael Graffius, Prof. Dr. Birgit Felden (Institut für Entrepreneurship, Mittelstand und Familienunternehmen der Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin)

## **Koordination und Begleitung**

Dr. Gloria Gaviria, Architektenkammer Berlin

## **Lektorat**

Louis Back

## **Grafik/Layout**

eckedesign GmbH, Berlin

## **Fotos**

Titelmotiv: Dr. Gloria Gaviria; Adobe Stock: S. 4 © insta\_photos; S. 7 © (JLco) Julia Amaral; S. 9 © bnenin; S. 10 © virtua73; S. 19 © Bits and Splits; S. 21 © Ingo Bartussek; S. 22 © Andrey Popov; S. 26 © Who is Danny; S. 29 © M+Isolation+Photo; S. 31 © Ricardo; S. 66 © Nikita

## **Druck**

WIRmachenDRUCK GmbH, Backnang

## **DOI**

<https://doi.org/10.4393/opushwr-4236>

## **Lizenzhinweis**

Diese Publikation wird unter der Lizenz Namensnennung – Nicht kommerziell 4.0 International (CC BY-NC 4.0) veröffentlicht. Den vollständigen Lizenztext finden Sie unter: <https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/legalcode.de>.



Architektenkammer Berlin  
Körperschaft des öffentlichen Rechts  
Alte Jakobstraße 149  
10969 Berlin

und

Institut für Entrepreneurship, Mittelstand und Familienunternehmen  
Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin  
Badensche Straße 52  
10825 Berlin

1. Auflage 2023

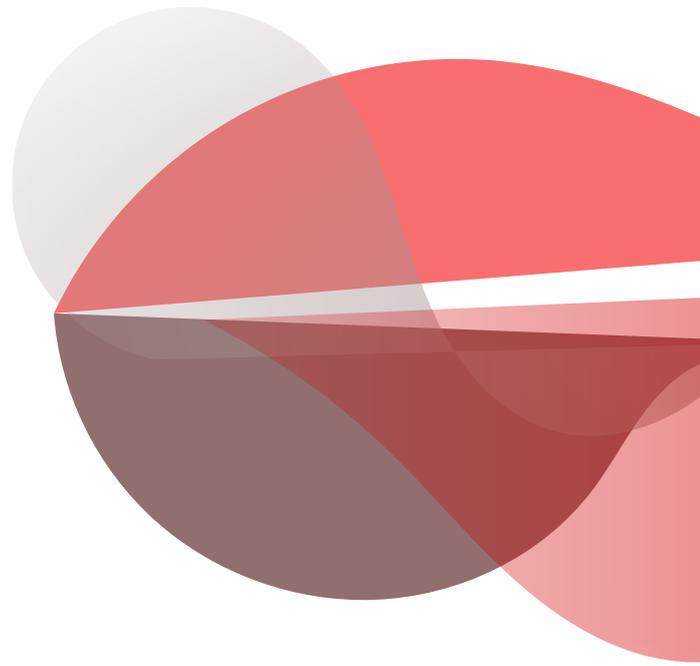
Gefördert durch das Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz

#### **Die Autorinnen und Autoren danken...**

- Jörg Eckhold und Andreas Langner (Eckhold Consultants GmbH) für wertvolle Erkenntnisse zu den finanziellen Aspekten einer Büronachfolge
- Christian Peter (Müller, Peter und Kollegen GmbH), dessen Feedback uns ebenfalls sehr geholfen hat
- allen anderen Fachleuten, die an dieser Broschüre mitgewirkt haben
- Dr. Gloria Gaviria (Architektenkammer Berlin). Ohne ihren Input, ihr Feedback und ihre Koordination wäre diese Broschüre nicht entstanden
- Theresa Keilhacker, Präsidentin der Architektenkammer Berlin, für das Vorwort

#### **Die Architektenkammer Berlin dankt...**

- dem Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz für die Unterstützung des Modellprojekts und die Förderung der Entwicklung der „Plattform Unternehmensnachfolge in Architektur und Stadtplanung“
- dem EMF-Institut für die produktive Zusammenarbeit und den befruchtenden Wissensaustausch



ARCHITEKTEN  
KAMMER  
BERLIN

Architektenkammer Berlin  
Körperschaft des öffentlichen Rechts  
Alte Jakobstraße 149  
10969 Berlin