

Nachfolge – Viele Wege führen nach Rom

Die Nachfolgeregelung und Zukunftssicherung frühzeitig in den Blick nehmen – das ist stetige Botschaft des VBI an seine Mitglieder. Kaum ein Inhaber möchte es erleben, dass am Ende der Schlüssel umgedreht wird und das langjährig aufgebaute Ingenieurbüro sang- und klanglos vom Markt verschwindet. BI sprach mit Michael Hippe, Fischer Teamplan Ingenieurbüro GmbH, und Stephan Bach, Ingenieurbüro Dobelmann + Kroke GmbH, über ihren gemeinsamen Lösungsweg.

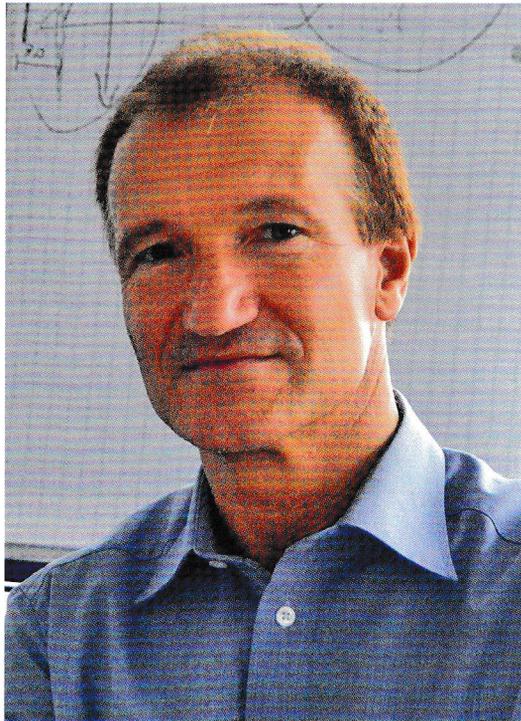
Herr Hippe, wie nehmen Sie als Vorstandsvorsitzender des mitgliederstärksten VBI-Landesverbandes die Nachfolgesituation für die Ingenieurbüros derzeit wahr?

M. Hippe: Aus meiner Sicht ist dies ein großes Problem, wie wir ja auch bei den Mitgliederzahlen im Verband beobachten können. Die größte Sorge aber bereitet mir, dass nur noch wenige Ingenieurinnen und Ingenieure willens sind, die unternehmerische Laufbahn überhaupt einzuschlagen: Zwölf Stunden und mehr täglich zu arbeiten und zusätzlich ein erhebliches finanzielles Risiko einzugehen, ist aktuell nicht angesagt.

Was macht das Thema konkret so schwierig?

M. Hippe: Zunächst ist da die Frage des Unternehmenswertes, der sich kaum objektiv als exakte Zahl ermitteln lässt. Er ist abhängig von vielen Einflussfaktoren und unsicheren Zukunftsprognosen – und wir haben zuletzt recht starke konjunkturelle Schwankungen erlebt, von handfester Krise bis zum Bauboom. Hinzu kommt insbesondere bei kleineren Büros die Abhängigkeit des Geschäftserfolgs von der Person des Inhabers, die für den potenziellen Nachfolger ein hohes Risiko bedeutet. Die Wertvorstellungen von Veräußerer und Erwerber unterscheiden sich nicht nur in diesem Punkt oft massiv. Bei größeren Büros kommt hinzu, dass aufgrund des notwendigen Kapitals eine Nachfolge aus dem Unternehmen heraus oft nicht mehr realistisch ist.

Sie sind selbst Nachfolger, Herr Hippe, wie ist in Ihrem Büro der Nachfolgeprozess geregelt?



Michael Hippe

M. Hippe: Wir haben in unserem Unternehmen zunächst eine Holding als Aktiengesellschaft gegründet, die hundertprozentige Eigentümerin von Fischer Teamplan ist. So haben wir administrative Führung und Eigentumsverhältnisse entkoppelt und gleichzeitig unseren Mitarbeitern die Möglichkeit einer Unternehmensbeteiligung gegeben. Dadurch müssen die Nachfolger auch nicht jeweils alle Anteile übernehmen. Der administrative Übergang ist natürlich nie einfach: Die Vorstellungen über die Unternehmensführung sind zwischen den Generationen und Persönlichkeiten zwangsläufig unterschiedlich.

Das ist sicher richtig. Wie haben Sie diese Klippe bei einer Vielzahl von Eigentümern umschiffet? Lassen sich die unterschiedlichen Perspektiven der Generationen für

den Unternehmenserfolg nutzen?

M. Hippe: Ja, unterschiedliche Sichtweisen und Perspektiven können durchaus bereichernd wirken. Dies merken wir regelmäßig auch bei der gemeinsamen Erarbeitung unseres Jahreszielplans. Gerade Vorschläge, die auf den ersten Blick etwas schräg erscheinen, bergen bei näherem Hinsehen häufig erhebliches Potenzial.

Hat sich aus Ihrer Sicht durch die Mitarbeiterbeteiligung das Klima im Unternehmen verändert?

M. Hippe: Wir haben traditionell ein gutes Arbeitsklima in unserem Unternehmen. Durch die Mitarbeiterbeteiligung ist aber die Verbundenheit mit dem Unternehmen nochmals gewachsen. Das bedeutet auch, dass die Mitarbeiter viele

Dinge durchaus kritisch hinterfragen. Deshalb ist eine offene, transparente Information und Diskussion aller wichtigen Daten und Entscheidungen von besonderer Bedeutung.

Fischer Teamplan hat sich schon frühzeitig mit 40 % an der Dobelmann + Kroke GmbH beteiligt. Deshalb die Frage an Sie, Herr Bach: Vor 16 Jahren haben Sie entschieden, Teamplan als Partner ins Boot zu holen. Was waren Ihre Beweggründe?

S. Bach: Das Thema Nachfolge stand damals für mich ehrlich gesagt noch nicht im Vordergrund. Ich hatte ja selbst erst das Büro von den Inhabern Dobelmann und Kroke übernommen. Mir war es aber wichtig, einen starken Partner an der Seite zu haben, mit dem ich mich über entscheidende geschäftliche Dinge austauschen kann und der mir fachlich und administrativ den Rücken stärkt. Dies hat sich in den nun 16 Jahren unserer Zusammenarbeit auch mehr als bewährt.

Und das Thema Nachfolge spielte gar keine Rolle?

S. Bach: Damals nicht, jetzt schon. Für meine eigene Nachfolge, die ja auch irgendwann ansteht und frühzeitig vorbereitet werden muss, ist die Beteiligung der Teamplan sehr hilfreich. Ein potenzieller Nachfolger kann meine Anteile übernehmen, muss es aber nicht. Hier besteht auch die Möglichkeit, dass diese ganz oder teilweise von Teamplan zusätzlich übernommen werden. So kann die Suche nach einem fachlich und menschlich geeigneten Nachfolger unabhängig von der Anteilsfrage mit allen denkbaren Optionen erfolgen.

Mit einer Minderheitsbeteiligung hat man ja zwangsläufig nur limitierten Einfluss, Herr Hippe. Warum sind Sie ein solches Risiko mit der 40%-Beteiligung eingegangen?

M. Hippe: In der Tat würde einem ein Unternehmensberater oder Wirtschaftsprüfer von einer Minderheitsbeteiligung direkt abraten. Die eigenen Steuerungsmöglichkeiten sind sehr begrenzt, auch wenn wir in Satzung und Geschäftsführervertrag einige Regelungen aufgenommen haben, die das Risiko zumindest abmildern. Entscheidend ist aber letztlich das gegenseitige Vertrauen. Man muss insofern sehr gut überlegen, mit wem man ein solches Beteiligungsmodell eingeht. Von entscheidendem Vorteil ist aber auch: Wir haben ein gemeinsames Ziel. Beide Seiten wollen den langfristigen Erfolg des Unternehmens, denn nur so kann der Unternehmenswert und damit die getätigte Investition gesichert und vermehrt werden.

Sie arbeiten in der gleichen Branche und in der gleichen Region. Haben sich dabei nicht auch Konflikte und Konkurrenzsituationen ergeben, Herr Bach?

S. Bach: Es war, glaube ich, für uns beide überraschend, dass diese räumliche und fachliche Überschneidung nie ein Problem war. Im Gegenteil: Wir haben uns gut ergänzt und Auslastungsspitzen oder -lücken auf der einen oder anderen Seite kompensieren können. Wir hatten tatsächlich auch Konkurrenzsituationen, und es gab Fälle, wo beide Büros unabhängig voneinander ein Angebot abgegeben haben. Bei genauem Hinsehen ist das aber gar nicht so nachteilig, denn wenn man sozusagen mit zwei Pferden im Rennen ist, die auch etwas unterschiedliche Stärken haben, vergrößert sich letztlich die Chance auf einen Auftrag.



Stephan Bach

unabhängig voneinander ein Angebot abgegeben haben. Bei genauem Hinsehen ist das aber gar nicht so nachteilig, denn wenn man sozusagen mit zwei Pferden im Rennen ist, die auch etwas unterschiedliche Stärken haben, vergrößert sich letztlich die Chance auf einen Auftrag.

Herr Hippe, planen Sie weitere Beteiligungen nach diesem Modell?

M. Hippe: Ja, unbedingt. Wenn sich ein Weg – wie in diesem Fall die frühzeitige Minderheitsbeteiligung – als sehr erfolgreich erwiesen hat, dann ist es naheliegend, ihn weiter zu verfolgen. So haben wir Anfang des Jahres gemeinsam mit Dr. Georg Kleinebrinker aus dem gleichnamigen geologischen Büro heraus die gbk Teamplan GmbH gegründet, die ergänzend zu unserem bisherigen Spektrum bodenkundliche Leistungen erbringt. Wir sehen uns auch weiterhin nach Büros um, die zu uns passen und mit

denen wir in der bewährten kooperativen Art zusammenwachsen können. Die Minderheitsbeteiligung ist dabei gerade für frühzeitige Beteiligungen eine gute Option, weil Sie dem Inhaber die Sorge nimmt, die eigene Selbstständigkeit gegen die Fremdsteuerung durch ein größeres Büro einzutauschen.

Sie hatten sich auch im VBI-Seminar Übergabe und Nachfolge in Planungsbüros informiert, wie die Nachfolge in einem Planungsbüro gestaltet werden kann. Haben Sie sich in Ihrem individuellen Prozess Beratung an die Seite geholt?

M. Hippe: Nicht direkt. Zunächst ist es mir immer wichtig, ein Mindestmaß an eigenem Wissen zu haben. Deshalb habe ich mich erstmal durch die einschlägige Literatur gearbeitet. Für die verbleibenden Fragen haben wir dann mit unserer Aufsichtsrätin, Frau Prof. Felden, eine sehr kompetente Beraterin direkt an unserer Seite, so dass wir uns gut gerüstet um interne und externe Nachfolgen kümmern können.

Herr Bach und Herr Hippe, vielen Dank für das informative Gespräch.

Das Interview führte Tatjana Steidl, VBI ■