

**Bürovision und Management –
Potentiale, Strukturen, Teams –
„Fit für die Zukunft?“**

Eine Veranstaltung der Architektenkammer Baden-Württemberg

Der rote Faden

- ✧ Büro - Visionen
- ✧ Führung eines Ingenieurbüros
- ✧ Führung von Mitarbeitern



Büro - Visionen

Arbeiten 4.0

New York, Generation Y, Digitalisierung, Open Space, Globalisierung, ~~Work-Life-Balance~~, Shared Desk und Crowdfunding – alles das sind Begriffe, die mit Arbeiten 4.0 in Verbindung gebracht werden.

- Die Frage ist: **Wie sieht die Arbeitswelt der Architekten zukünftig aus?**



Bild: Learntec, Büro 4.0 von Hief+Heinzmann

Wird es das Architekturbüro 4.0 überhaupt geben?

oder werden sich die Bürolandschaften ähnlich entwickeln wie die „Mode“? 😊

Jeansmode 1970:

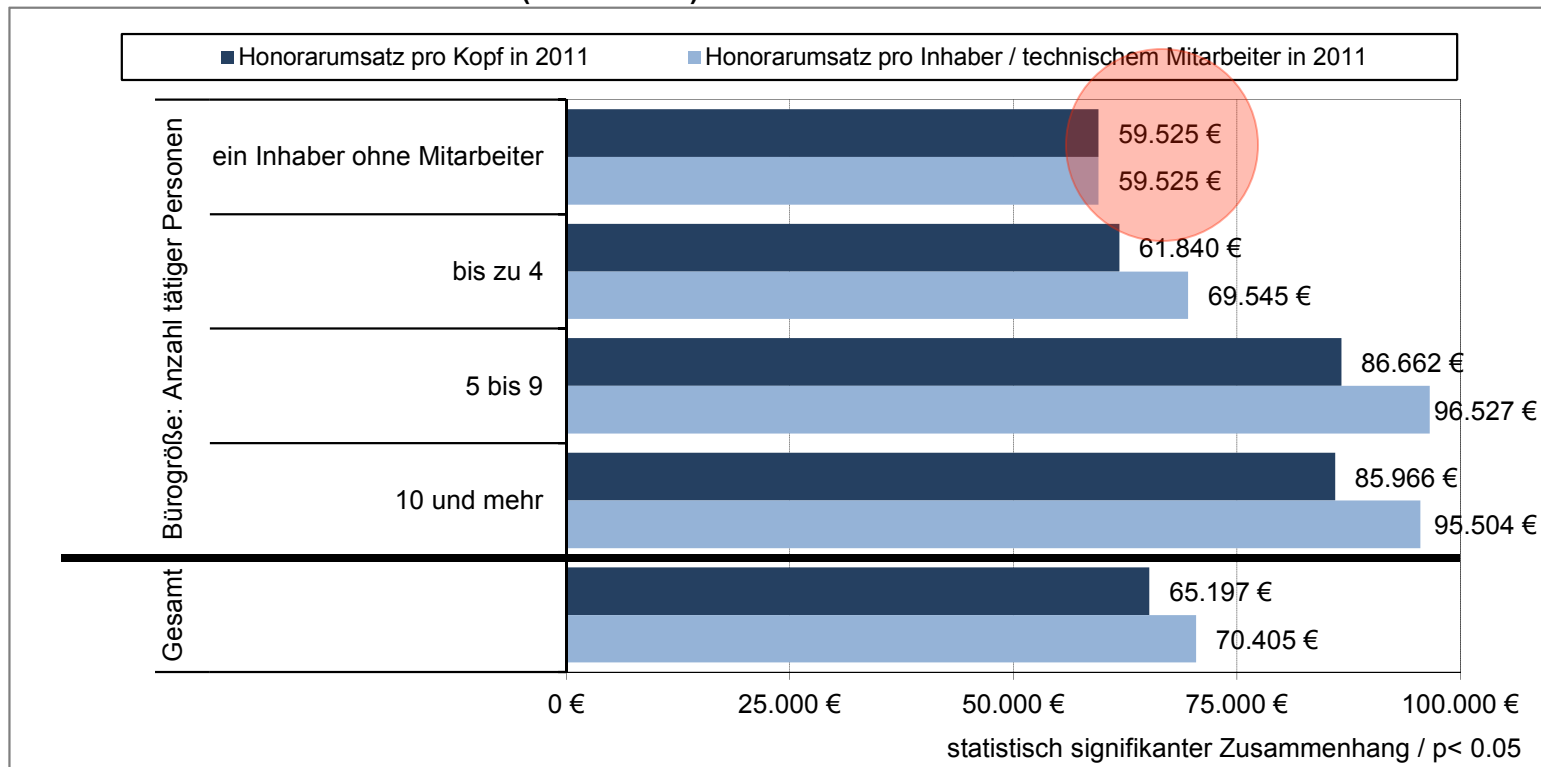


Jeansmode 2016:



Ausgangslage 2012: Ergebnisse Architektenbefragung

Mittlerer Honorarumsatz der Büros (arith. Mittel) nach Größe der Büros



Quelle: Analyse der Bürostruktur der freiberuflich tätigen Mitglieder der Architektenkammern der Länder
Ergebnisse einer Repräsentativbefragung 2012 für das Berichtsjahr 2011

Ausgangslage 2012: Die Situation der Architekten

In Deutschland arbeiten mehr als **75%** der ca. 130.000 Architekten/Ingenieure als „Einzelkämpfer“ oder in kleinen Büros (1 – 5 Personen).

Bei einem Umsatz von ca. 60.000 € betrug der durchschnittliche Gewinn im Jahr 2012 lediglich **30.000 – 45.000 €**.

- Überleben langfristig also nur die ganz **großen Büros**?
- Oder überleben nur die „**spezialisierten**“ Büros?
- Oder ist das sogenannte „**Boutique Büro**“ die Lösung ?
- Oder werden Architekten sich zukünftig in **flexiblen Netzwerken** organisieren und gemeinsame Mitarbeiterpools nutzen?

cityförster
architecture + urbanism

green **X**
DIE PASSIVHAUS ARCHITEKTEN

Ergebnisse Architektenbefragung

Differenziert nach Bürogröße zeigt sich: Größere Büros stehen wirtschaftlich besser da als kleinere Büros:

Bürogröße	Bewertung der wirtschaftlichen Lage des eigenen Büros für das					
	Gesamtjahr 2011		1. Halbjahr 2012		Gesamtjahr 2012	
	(sehr) gut	schlecht	(sehr) gut	schlecht	(sehr) gut	schlecht
Ein-Personen-Büros	47%	23%	48%	21%	47%	16%
bis zu 4 tätige Pers.	61%	12%	61%	13%	61%	10%
5 bis 9 tätige Pers.	73%	10%	68%	10%	68%	7%
10 und mehr tätige P.	75%	7%	74%	7%	72%	6%
Gesamt	58%	15%	57%	15%	58%	11%

Quelle: Analyse der Bürostruktur der freiberuflich tätigen Mitglieder der Architektenkammern der Länder Ergebnisse einer Repräsentativbefragung **2012** für das Berichtsjahr 2011

Zukunft 2020: Die Entwicklung der Architektentätigkeit

„Das Planungsbüro der Zukunft wird ein multifunktionales Beratungsunternehmen sein, das sich auch als Projektierer und Betreiber von Anlagen betätigen kann.“

„Die zukünftigen Kunden suchen individuelle Problemlösungen mit günstigen Baukosten, optimierten Betriebskosten und einer positiven Umweltbilanz.“

Dietmar Goldammer



Bild: wikipedia

Die Spezialisierung - eine mögliche Lösung

„Viele Architekten missverstehen Spezialisierungen als Gegensatz zum generalistischen Anspruch der Disziplin Architektur – in Wirklichkeit schärfen sie das Profil eines Büros und verbreitern seine Kompetenz.“ Frank Peter Jäger, Detail

Architekten haben diverse Möglichkeiten, sich zu spezialisieren:

- auf einzelne Leistungsphasen, LPH 1 – 5, LPH 6 – 7 oder LPH 8
- auf Fachgebiete – Stadtplanung, Innenausbau, Bauen im Bestand, energetische Sanierung oder barrierefreie Gestaltung von Gebäuden
- auf das Bauen mit bestimmten Materialien wie Holz oder Beton
- durch Konzentration auf bestimmte Bauten, beispielsweise Brücken oder Hochhäuser
- auf Brandschutz in Gebäuden, Controlling und Kostenplanung oder Architektenrecht
- als Sachverständiger oder als Energieberater (oder sogar als Stadtführer)
- als Projektsteuerer oder als Bauleiter, als Gestalter von Webseiten oder Animationen oder als BIM-Manager für BIM-Projekte

Neue Formen der Spezialisierung entstehen

So z.B. beim „Assemble Kollektiv“, das sich auf Architektur in sozialen Brennpunkten spezialisiert hat.

➤ ***Räume schaffen, die es gar nicht gibt. Für Menschen, die bereits aufgegeben wurden.***

Einer der Gründer - Giles Smith: "Heute sind Architekten meistens Leute, die am Schreibtisch Entscheidungen treffen, aber nie mit den Menschen zu tun haben, für die sie Architektur machen. Wir wollen den Menschen, für die wir bauen, Werkzeuge geben, damit sie die Umgebung, in der sie leben, verändern können.“

(daserste, A. Krieger, 07.02.2016)

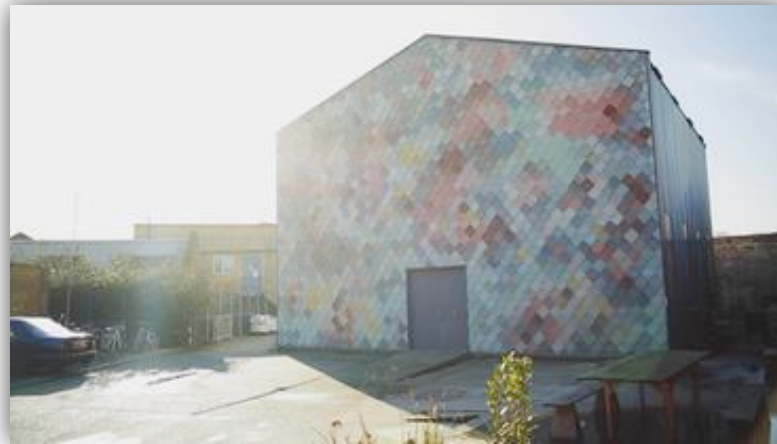
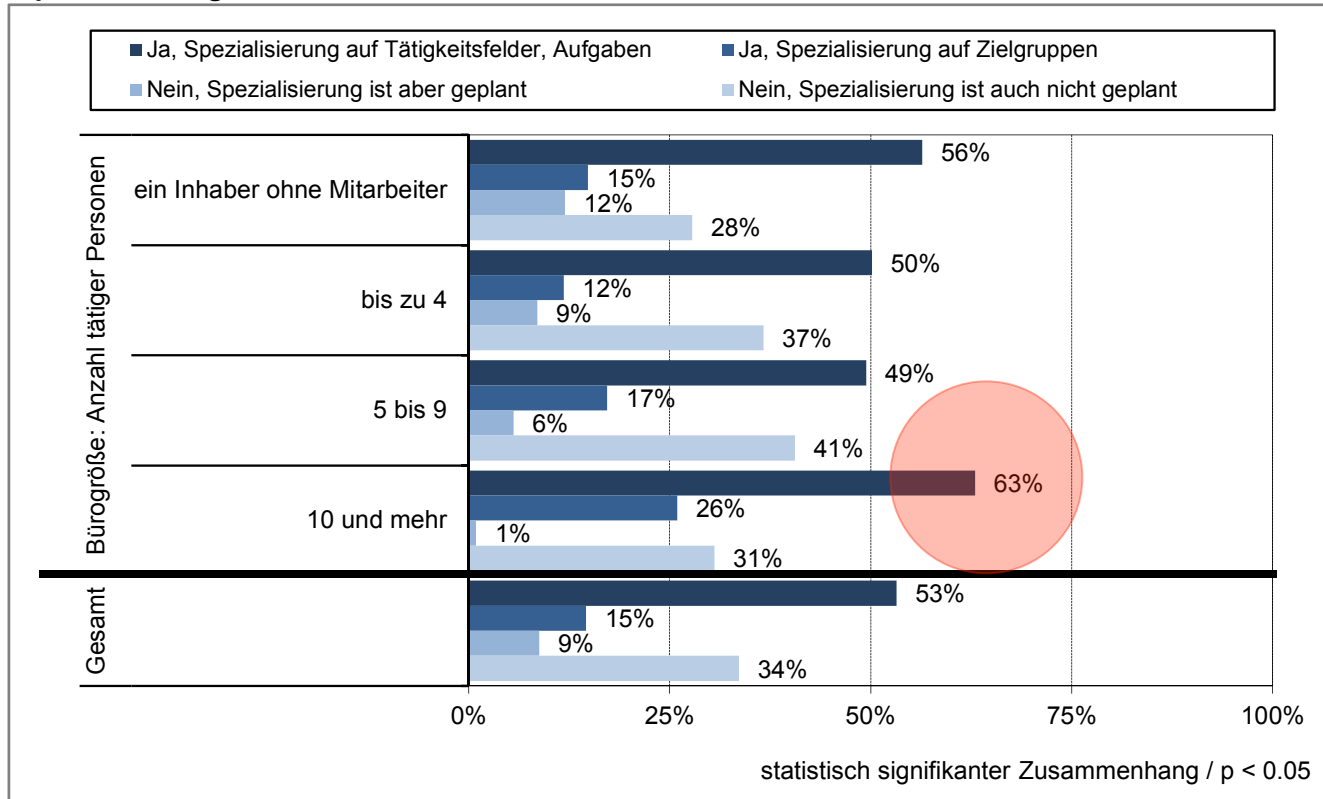


Bild: BR/BR „daserste“

Spezialisierung ist (k)eine Lösung

Spezialisierung nach Größe der Büros



Quelle: Analyse der Bürostruktur der freiberuflich tätigen Mitglieder der Architektenkammern der Länder
 Ergebnisse einer Repräsentativbefragung **2012** für das Berichtsjahr 2011

Neue Formen der Zusammenarbeit entstehen

- Architekten können auf vielfältige Weise tätig sein, ob als Freiberufler, als Assoziierte eines größeren Unternehmens, als GbR, als PartGmbH, als GmbH oder gar als AG.
- Laut einer Umfrage der AK NRW sind rund ein Drittel aller Architekten an einer Zusammenarbeit z.B. in Form von projektbezogenen Kooperationen oder als Joint Ventures in Kombination mit ausländischen Unternehmen interessiert. Oft der einzige Weg, um noch am Wettbewerb teilzunehmen.
- Themen wie Partner-Relationship-Management, Customer-Relationship-Management und Personal Recruiting rücken in den Vordergrund und erfordern zunehmend Managementfähigkeiten von den Architekten.



Weitere (mögliche) Entwicklungen der Arbeitswelt der Architekten

- Erschließung neuer Aufgabengebiete im „**Randbereich**“ der Architektur (z.B. Facility Management, Projektentwicklung)
- **BIM** (Building-Information-Modeling) hält Einzug in die Planungsbüros und lädt zur Bildung von Planungsgemeinschaften mit den Ingenieuren ein - das lebenszyklusorientierte Planen und Bauen rückt in den Vordergrund
- Themen wie „**Green Building**“, Nachhaltigkeit, Energieeffizienz und Klimaschutz werden selbstverständlicher nachgefragt
- „**Bauen im Bestand**“ wird zunehmen und die Bautätigkeit wird sich wieder mehr vom Land in die Städte verlagern
- Im Wohnungsbau werden zukünftig mehr kleinere und günstigere Wohnungen benötigt und es entstehen neue Wohnformen wie z.B. „**Co-living**“
- Bildung **strategischer Allianzen** mit anderen an der Planung beteiligten Disziplinen wie Ingenieuren, Handwerkern, Gebäudemanagern, etc.

Veränderung wird zum Normalzustand und somit
Veränderungsfähigkeit zu einer Kernkompetenz der Zukunft!



Bild: ©iStockphoto/pictafolio | 15500997

Führung eines Ingenieurbüros

Woran man (heute) ein erfolgreiches Büro erkennt

- Das Büro hat eine Ausrichtung, eine klare Vision, die allen bekannt ist (und vor allem regelmäßig überprüft wird)
- Das Büro verfügt über eine „Unternehmenskultur“ ein gemeinsames Leitbild
- Die Arbeitsprozesse sind definiert – ggf. per QM System
- Die Führungskräfte wissen wie man ein Büro und wie man Mitarbeiter führt
- Die Mitarbeiter werden gemäß ihren Stärken eingesetzt und wissen was sie tun
- Das Büro hat ein funktionierendes Controlling System
- Die Planungspartner sind zufrieden
- **Die Kunden sind begeistert!**



Bild: ©iStockphoto | 86779429

Die Vision eines Unternehmens I

Ein Unternehmen braucht eine klare Vision, ein Leitbild, womit sich die (zukünftigen) Mitarbeiter identifizieren können!



Die Vision eines Unternehmens II

„Eine gemeinsame Vision ist nur dann eine Vision, wenn sich viele Menschen ihr wahrhaft verschrieben haben, weil sie ihre eigene, ganz persönliche Zielvorstellung widerspiegelt.“

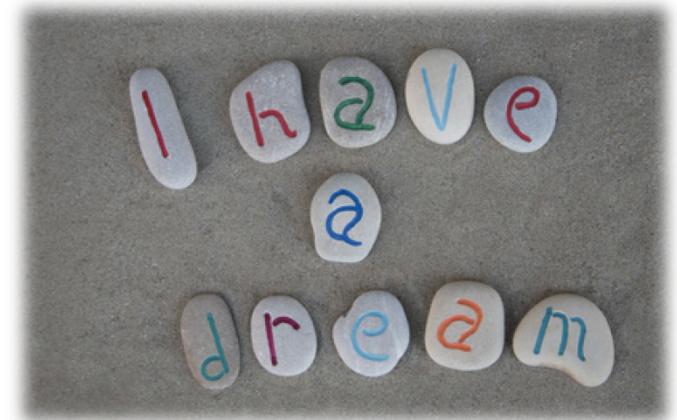
(Peter M. Senge, Systemwissenschaftler)

Eine Vision ist die motivierende, positiv-formulierte Vorstellung des Zustandes, den Sie mit Ihrem Unternehmen erreichen wollen.

Mit einer Vision geben Sie die Richtung an, in die sich Ihr Unternehmen entwickeln soll. Die Vision drückt aus, wo und wofür Sie in der Zukunft stehen wollen.

Eine Vision umfasst mehr als die wirtschaftlichen Ziele eines Unternehmens.

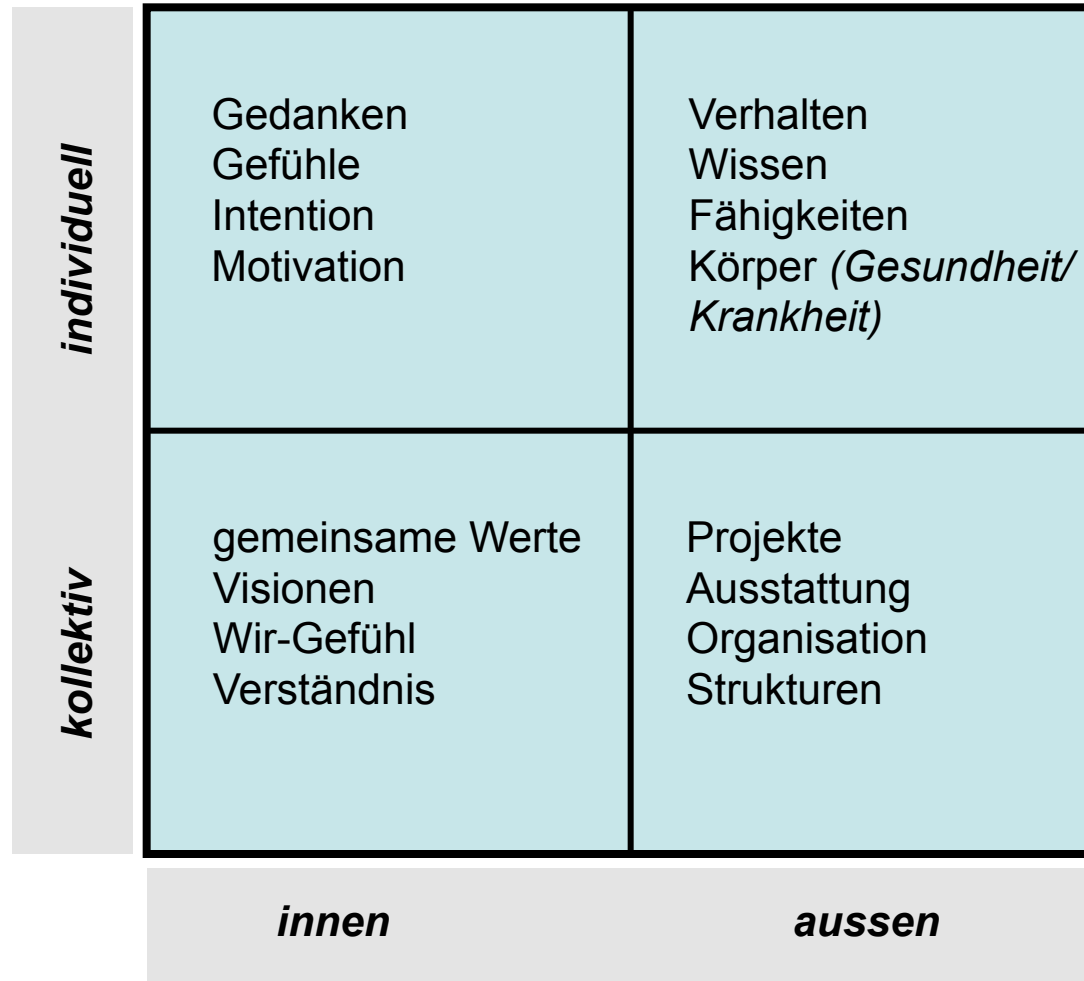
Die Formulierung darf nicht starr und dogmatisch ausfallen, sondern muss eine schrittweise Anpassung an die Realität zulassen.

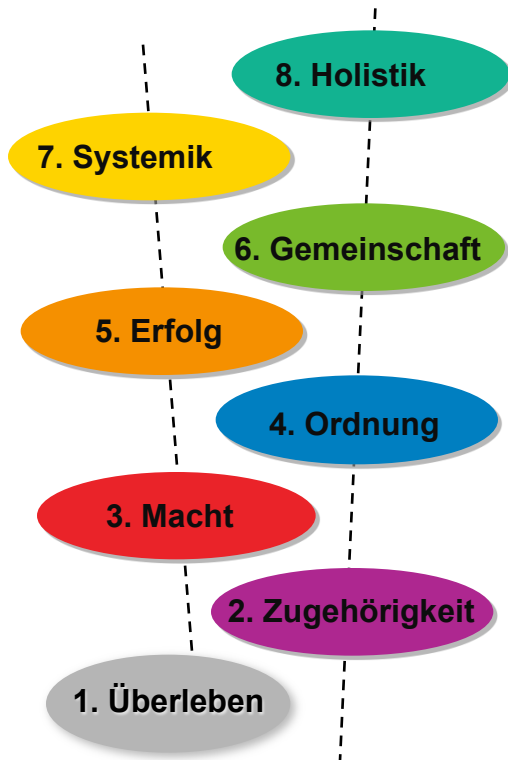


„Wo sehen Sie Ihr Büro in 10 Jahren?“



Worauf es ankommt: Die 4 Quadranten einer Organisation





Corporate flow

- Unternehmen / Personen / die Gesellschaft entwickeln sich stufenweise.
- Jede Stufe sollte gesund integriert sein (nicht abgelehnt und auch nicht übertrieben).
- Bereiche im Unternehmen können unterschiedliche Entwicklungsstände haben.
- Konflikte im Unternehmen sind oft Ebenen Konflikte.

corporate flow

Werte und Kompetenzen



Holistik	Vereinigung von Fühlen und Wissen, Weltenbürgertum, neue Formen der Arbeit, umfassende Verantwortung
Systemik	Integration, das große Ganze, Verbundenheit, entwickelnd, neugierig, gestaltend, Diversität, Ethik
Gemeinschaft	Gefühle, Menschlichkeit, Vernetzung, Kommunikation, Harmonie, Zusammenarbeit, Werteorientierung
Erfolg	Ziele, Leistung, Cleverness, Flexibilität, Engagement, strategisch, materiell, experimentell
Ordnung	Struktur, Verfahren, Gerechtigkeit, Hierarchie, richtige und falsche Prinzipien, Kontrolle, Regeln, korrekt, distanziert
Macht	Persönliche Bedürfnisse, Wettkampf, kämpferisch, autoritär, erobern, direktiv
Zugehörigkeit	Sicherheit, Urvertrauen, fürsorglich, abhängig, Rituale, magic moments, Zugehörigkeit
Überleben	Existenz, Gewohnheiten, Instinkte

Führungskräfteentwicklung



Führungsfähigkeiten...

Sinn

„Wenn an erster Stelle die Frage nach dem Sinn steht, entsteht eine höhere Qualität des Denkens, Wollens und Handelns.“

Energie

„Wach sein, Präsenz zeigen, Ausdauer haben, begeistern.“

Meta Ebene

„Zurücktreten, das ganze Bild sehen, das Richtige tun.“

Positive Einstellung

„Leidenschaft und Weiterentwicklung, Aufwärts- statt Abwärtsspirale und lebendige Zusammenarbeit.“



Bild: ©pixelio | 680212

Verantwortung

„Mitmachen, übernehmen, Zeichen setzen, Vorbild sein.“

Selbstwahrnehmung

„Wissen Sie, wie es Ihnen geht? Was Sie fühlen? Wohin Sie wollen? Wozu Sie in der Lage sind?“

Empathie

„Gefühle sind immer die Grundlage von Entscheidungen und die Grundlage einer Verbindung von Mensch zu Mensch.“

Führung von Mitarbeitern

Mitarbeiterstruktur: Ergebnisse Architektenbefragung

Mitarbeiterstruktur der Büros

nach Bürogröße: Anzahl tätiger Personen (Vollzeit / Teilzeit)

Art der Mitarbeiter (p < 0.05)	nach Bürogröße: Anzahl tätiger Personen (Vollzeit / Teilzeit)				
	Büros insgesamt	ein Inh. ohne Mitarbeiter	bis zu 4	5 bis 9	10 und mehr
angestellte Architekten aller Fachrichtungen und Stadtplaner (Kammermitglieder)	28%	-	20%	41%	49%
angestellte Absolventen aller Fachrichtungen (keine Kammermitglieder)	4%	-	3%	6%	5%
freie Mitarbeiter	29%	-	36%	15%	14%
andere technische Mitarbeiter (andere Ingenieure, Bautechniker etc.)	16%	-	16%	17%	16%
sonstige Mitarbeiter (kaufmännische Mitarbeiter, Verwaltung etc.)	18%	-	21%	13%	11%
Auszubildende	2%	-	2%	3%	2%
Praktikanten, studentische Mitarbeiter, Aushilfen	4%	-	3%	6%	5%

Quelle: Analyse der Bürostruktur der freiberuflich tätigen Mitglieder der Architektenkammern der Länder
Ergebnisse einer Repräsentativbefragung **2012** für das Berichtsjahr 2011

Führung aus Sicht der Mitarbeiter

Ein ausgezeichneter Arbeitsplatz ist ein Arbeitsplatz, an dem man seine **Ziele** durch die Zusammenarbeit mit Mitarbeitern erreicht, die persönlich ihr **Bestes** geben und als **Team** zusammenarbeiten – und all dies in einer Arbeitsumgebung, die von **Vertrauen** und **Wertschätzung** geprägt ist.



Die Auszeichnungen in den Wettbewerben von Great Place to Work® stehen für eine **attraktive, mitarbeiterorientierte Arbeitsplatzkultur**, in der das Management glaubwürdig, fair und respektvoll mit den Beschäftigten zusammenarbeitet und diese eine hohe Identifikation und einen starken Teamgeist zeigen.

Beruf und Finanzen

Arbeit & Leistung
Effizienz und Regeneration
Fachliche Weiterbildung
Vermögen und Wohlstand

Familie & soz. Kontakte

Ehe- oder Lebenspartner
Kinder und Familie
Freunde und Bekannte
Soziales und politisches
Engagement

Gesundheit & Fitness

Ärztliche Vorsorgemaßnahmen
Gesunde Ernährung
Sport und Bewegung
Erholung und Entspannung

Sinn & Kultur

Lebenssinn und Vision
Werte
Innerlich auftanken
Kultur und Persönlichkeit

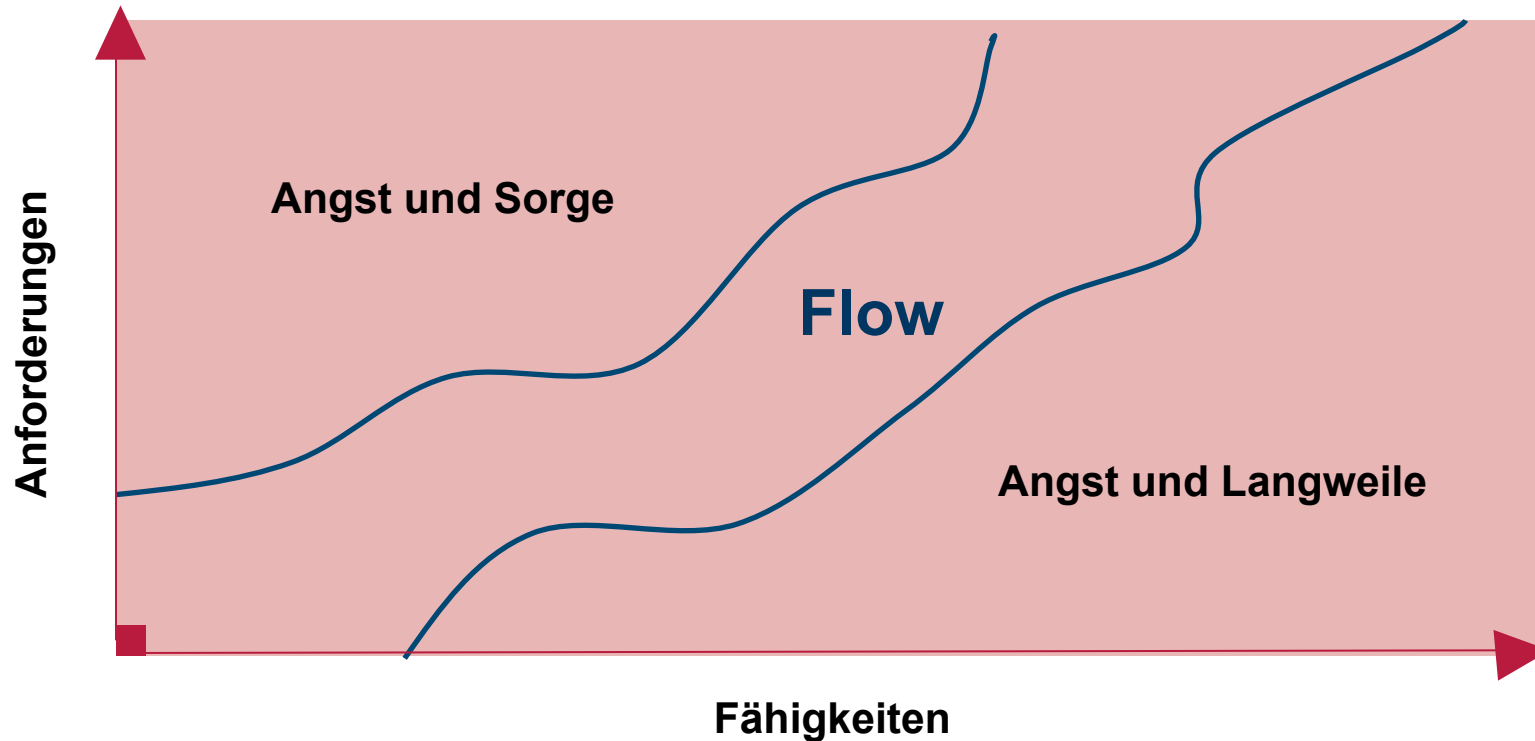
„Die Säulen des Lebens“ nach Dr. Nossrat Perseschkian

Was Mitarbeiter an Unternehmen schätzen

- eine mitarbeiterorientierte Arbeitsplatzkultur
- gute Führung durch fähige Chefs
- gutes Klima im Team sowie im Unternehmen
- authentische Wertschätzung, besonders durch die Führung
- sehr gutes Betriebsklima
- Fairness im Miteinander
- berufliche Entwicklungsmöglichkeiten
- Gesundheitsförderung
- Vereinbarkeit von Familie und Beruf → flexible Arbeitszeitmodelle



Was Mitarbeiter suchen - Leben und Arbeiten im Flow



- Anforderung und Fähigkeit stehen im ausgewogenen Verhältnis
- Die Arbeit scheint mühelos von der Hand zu gehen
- Das Gefühl für Zeitabläufe ist verändert

Was Mitarbeiter motiviert

Wir können Menschen nicht **motivieren**,
wir können nur aufhören, sie zu **demotivieren**,
indem wir...

- die Mitarbeiter ernst nehmen
- klar kommunizieren
- bei Delegationen auch die Verantwortung mit übertragen
- die Mitarbeiter wertschätzen und ihre Leistung anerkennen
- uns glaubwürdig und vertrauensvoll verhalten
- über Sinn statt Hierarchie führen
- den Mitarbeitern Freiheiten einräumen statt sie zu zwingen
- umsetzen, was wir geplant und gesagt haben
- die von den Mitarbeitern erarbeiteten Projektteile auch umsetzen
- den Mitarbeitern eine Weiterentwicklung ermöglichen



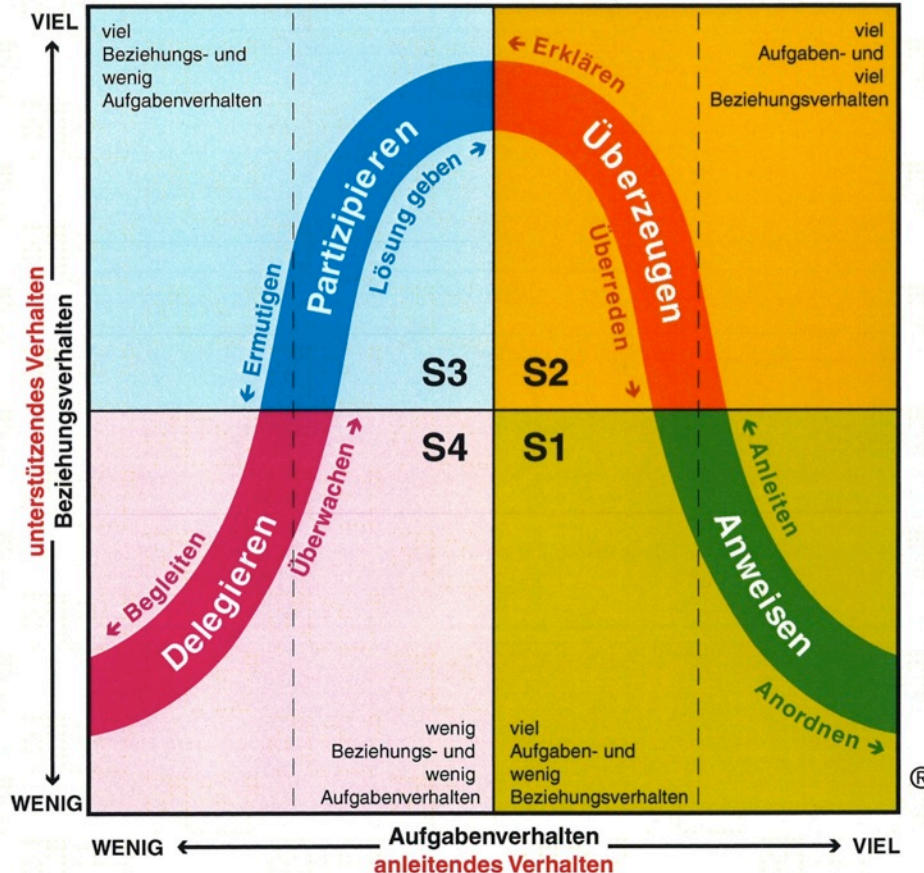
Mitarbeiter führen - Das 1x1-Führungsmodell

1. Entwicklungsstand des Mitarbeiters bestimmen
(Grad der Kompetenz, Grad des Engagements, Zugehörigkeit(sgefühl) zum Unternehmen)
2. Situativ den richtigen Führungsstil einsetzen
(Delegieren, Partizipieren, Überzeugen, Anweisen)
3. Den Führungsstil an den Verhaltensstil des Mitarbeiter kontinuierlich anpassen
4. Die persönliche Neigung, den Führungsstil dem eigenen Verhaltensstil anzupassen, kritisch im Blick behalten



Führungsverhalten

(Einflussverhalten)



S1: Anweisen – stark dirigierend, wenig unterstützend (Ziele vorgeben und Leistung überwachen)

S2: Überzeugen - stark dirigierend und unterstützend (Ziele besprechen, loben, Mitarbeiter einbeziehen, Entscheidung bleibt bei der FK)

S3: Partizipieren – wenig dirigierend, stark unterstützend (trainieren, zuhören, ermutigen, Förderung der Eigenverantwortung des Mitarbeiters)

S4: Delegieren - wenig dirigierend, wenig unterstützend (eigenständiges arbeiten des Mitarbeiters, die FK stellt Ressourcen zur Verfügung, gibt die Ziele vor und Feedback)

Situative Führung nach Hersey/Blanchard

Wie Mitarbeiter „entwickelt“ werden können

1. Analyse der Fähigkeiten, Stärken, des Wissens und der Potentiale aller Mitarbeiter
2. Definition des benötigten Wissens und der benötigten Fähigkeiten und Methoden
3. Anforderungen an die Persönlichkeitsentwicklung (wird meistens vorausgesetzt)
4. Erstellung eines Aus- und Fortbildungskonzeptes für die permanente Weiterentwicklung der Mitarbeiter
5. Schulungsmaßnahmen, Workshops und ggf. Coaching Maßnahmen
6. Messung der Schulungsqualität
7. Messung der Weiterentwicklung



Weiterentwicklung von Mitarbeitern

- Ziele und Fortbildungsbedarf im Mitarbeitergespräch klären
- inhouse-Seminare als Seminarreihe durchführen (sinnvoll ab 15 MA oder ggf. mit den „Kollegen von nebenan“)
- gezielt Seminare und Lehrgänge der Kammern auswählen (aufeinander aufbauend)
- extern gelerntes an die Kollegen weiter vermitteln mittels Kurzreferat
- „lessons learnt“ nach Projektabschluss oder Abschluss einer LPH durchführen
„Was war gut?“ – „Was sollte verbessert werden?“
- Kontinuierlichen Verbesserungsprozess – KVP einführen

„Stärken stärken und nicht an Schwächen herumdoktern“ (E. v. Hirschhausen)

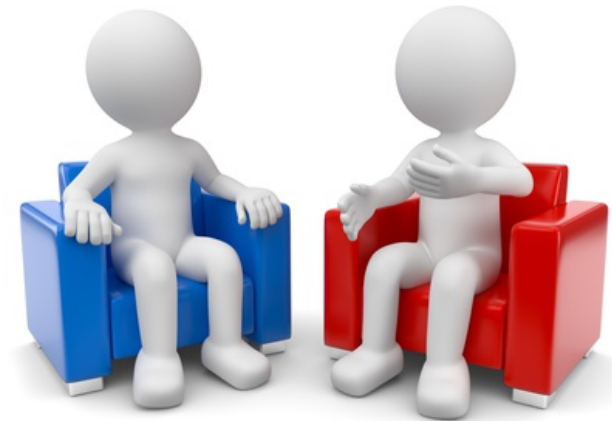


Das Orientierungs- und Entwicklungsgespräch

- Die Entwicklung des Mitarbeiters sollte dabei im Vordergrund stehen!
- Information des Mitarbeiters und Terminvereinbarung
- Struktur und Gesprächsinhalt sind dem Mitarbeiter bekannt
- ggf. einen Bewertungsbogen beiderseits ausfüllen
- Informationen zusammentragen und bewerten
- Eine Meinung bilden, schriftlich festhalten und nach gegenseitiger Durchsicht unterzeichnen und spätestens zum nächsten Gespräch wieder vorlegen
- (unbedingt zum Ende einer Probezeit führen!)

Inhalte: Aufgaben, Fähigkeiten und Entwicklungen, Gehalt

- Was war im letzten Jahr positiv?
- Was ist zu verbessern?
- Was sollte nicht mehr geschehen?



Mitarbeiterzufriedenheit

Was sind die größten „Glücksfaktoren“ im Job?

1. gutes Einkommen
2. interessante Aufgaben
3. interessante Arbeitsinhalte
4. fairer Chef + Work-Life-Balance

Was schlägt den Mitarbeitern aufs Gemüt?

- negative Stimmung im Büro
- mangelnde Wertschätzung durch den Chef
- ungenügende Kommunikation

Was kann die Führungskraft tun?

- sich fair verhalten + klar kommunizieren
- positives Arbeits- und Teamklima fördern
- gute Leistung mit Anerkennung belohnen



(Umfrage vom Marktforschungsinstitut Yougov im Januar 2014 unter mehr als 200 Mitarbeitern im Assistenz- und kaufmännischen Bereich)

Führungsinstrument: Fragen

- Wie meinen Sie das genau?
- Wie soll ich das verstehen?
- Worauf genau beziehen Sie Ihre Frage?
- Wie denken Sie selbst darüber?
- Welche Antwort erwarten Sie von mir?
- Aus welchen Gründen fragen Sie mich das?
- Könnten Sie ein Beispiel nennen?
- Ich bin nicht sicher, ob ich verstanden habe, was Sie wirklich meinen? Wollen Sie damit sagen, dass?
- Können Sie den Standpunkt Ihres Gegenübers nachvollziehen?
- Wenn Sie die Situation aus der Sicht des Anderen beschreiben sollten, wie sehe sie dann aus?
- Wenn ich unsere Diskussion beobachte, stelle ich mir die Frage,....?
- Woran erkennen Sie das Problem?
- Wie erklären Sie die Erklärung des Problems?
- Wenn sie eine andere Erklärung für das Problem hätten, welche Auswirkungen hätte das auf das Problem?
- Was haben Sie bisher getan, um das Problem zu lösen?
- Was glauben Sie / glaubt ein anderer, was geschehen müsste, dass das Problem gelöst wird?
- Wenn heute Nacht ein Wunder passiert, was wäre dann morgen früh wenn Sie aufwachen, anders?
- Woran würde wer das als erstes bemerken?
- Stellen Sie sich vor, sie würden xy tun, was würde passieren?
- Welche Ideen fallen Ihnen ein, um das Problem zu verschlimmern?

Wie man gute Mitarbeiter halten kann

- Jobrotation → attraktive Arbeitsinhalte, attraktive Projekte, Spezialisierungen
- „kleine“ Verantwortungsübernahme, z.B. für Teilprojekte
- besondere Positionen – Büroleiter, Abteilungsleiter, Projektkoordinator,
zukünftige Teilhaberschaft
- Gehaltserhöhungen, zusätzliche Altersvorsorge, Projektzulage
- Laptop, Mobiltelefon, Firmenwagen, Mitgliedschaft im Fitnessclub,...
- klare Strukturen im Büro - gute Arbeitsvorlagen (z.B. Kostentabellen, Terminpläne, Türlisten, Raumbücher, CAD-Ablagestruktur)
- funktionierende „Bürokultur“: z.B. KoKo, Teambesprechungen, „schwarzes“ Brett, Weihnachtsfeier, Projektbesichtigungen, Kaffee, Tee, Wasser, „Schokokekse“ ... 😊

9 Gründe, warum gute Mitarbeiter kündigen

1. Sie belasten ihre Mitarbeiter zu stark
2. Sie erkennen Einsatz nicht und belohnen gute Arbeit nicht
3. Ihre Mitarbeiter sind ihnen egal
4. Sie halten Versprechen nicht ein
5. Sie stellen die falschen Leute ein und sie befördern die falschen Leute
6. Sie lassen Mitarbeiter nicht ihren Leidenschaften nachgehen
7. Sie entwickeln kein Gefühl für ihre Mitmenschen
8. Sie schaffen es nicht, die Kreativität der Mitarbeiter einzubinden
9. Sie fordern ihre Mitarbeiter nicht intellektuell



Zusammenfassend bedeutet das:

Wenn ein Chef will, dass seine besten Leute bleiben, sollte er genau darüber nachdenken, wie er sie behandelt. Gute Mitarbeiter sind zwar harte Knochen, ihr Talent gibt ihnen aber auch eine Vielzahl an Möglichkeiten. 😊

→ Ein Chef muss dafür sorgen, dass sie für ihn arbeiten **wollen**.

Generationenwechsel?

Wie alt sind Sie?

Wann wollen Sie aufhören zu arbeiten?

Was machen Sie dann mit Ihrem Büro?



Generationenwechsel

In Deutschland gibt es ca. 90.000 Ingenieurbüros, wovon jährlich etwa 3000 Büros zur Übernahme anstehen, für die es verschiedene Möglichkeiten gibt:

- Weitergabe an die nächste Generation innerhalb der Familie
- Weitergabe an die nächste Generation innerhalb des Büros an einen/ einige führende Mitarbeiter
- rechtzeitige Neueinstellung eines potentiellen „Übernehmers“
- Verkauf des Büros einschl. Mitarbeiterstamm und Kunden
- Büroübernahme durch die komplette Belegschaft des Büros
- Schließung des Büros und Weitergabe der Aufträge an Dritte ☹



Wie der Generationenwechsel gelingt

Der wichtigste Faktor für eine gelingende Büroübergabe- bzw. Übernahme ist eine offene Kommunikation, die besonders in familiären Zusammenhängen oft schwierig ist. Unterstützend sind dabei folgende „Zutaten“:

- Begleitung des Generationenwechsels durch ein Beratungsunternehmen
- ausreichend Zeit einplanen, besonders für die beiderseitige Rollenfindung
- gemeinsame Planung von Anfang an → Wer / Was / Wann / Wie?
- den Wert des Büros berechnen und sich gemeinsam auf den „Preis“ einigen
- rechtzeitig mit der finanzierenden Bank sprechen → ggf. Businessplan erstellen
- Verträge mit Hilfe eines Anwaltes aufsetzen
(auch die Themen Haftung und Urheberrecht klären)
- Umsetzung exakt planen und gemäß Planung durchführen
- Mitarbeiter, Kunden und Planungspartner informieren



Ablauf eines Generationenwechsels

Rahmenbedingungen

Analysieren der Rahmenbedingungen des Generationswechsels unter Einbeziehung der maßgeblichen Elemente, vom Markt bis zu den internen Beteiligten und Kapitalgebern.

Ablaufplan

Gemeinsame Entwicklung eines detaillierten Ablaufplans für das Gesamtvorhaben.

Wirtschaftlichkeit

Ermittlung der wirtschaftlichen Vorstellungen und Entwicklung einer Zielvorstellung für die Zukunft des Unternehmens.

Koordination

Abstimmung sämtlicher Aspekte der Firmenübergabe. Dazu gehört etwa das Beauftragen von internen Verantwortlichen und externen Dienstleistern.

Controlling

Um einen erfolgreichen Prozess zu garantieren, sollte die Umsetzung von externen Beratern begleitet werden. Die Kommunikation zu den verschiedenen Beteiligten muss stimmen.

... **Exzellenz**

- sich mehr engagieren
 - sich mehr kümmern
 - mehr riskieren
 - leidenschaftlicher sein
 - klüger entscheiden
 - mehr erwarten
 - mutiger handeln
 - mehr umsetzen
 - schneller sein
- ... als alle Anderen = **Exzellenz!**

„Nur exzellente Unternehmen mit einem besonderen Angebot werden langfristig überleben können. Mittelmaß reicht dafür nicht mehr aus.“

(Cay von Fournier)



Herzlichen Dank für Ihre Aufmerksamkeit

