B3

BAU MEISTER

118. JAHRGANG
Das Architektur-Magazin
März — 21

Was macht die Klasse von 2021?

D 16,50 €
A,L 19 €
I 19,90 €
CH 24 SFR

Fabian Peters:

Warum ist es so schwer, ein Büro zu über-nehmen?

Sich nach dem Studium ins gemachte Nest setzen! Das klingt erst einmal toll. Doch viele junge Architektinnen und Architekten erleben die Büroübernahme von Mutter oder Vater als wahre Tortur, an der Familien zerbrechen können. Hanno Garthaus erlebte genau das, als er mit seinem Bruder ins väterliche Architekturbüro einstieg. Gemeinsam mit Rainer Krumm, Experte für Unternehmensnachfolgen, erklärt er, wo die Fallen lauern und warum es sich für ihn trotzdem gelohnt hat, die Familientradition fortzuführen.

FOTO: JETTE GOLZ

Die Brüder Hanno (rechts) und Thomas Garthaus standen vor der Frage, ob sie das väterliche Büro übernehmen sollten.

Hanno Garthaus besuchte die vierte Klasse, als er seinen Eltern ankündigte, Architekt werden zu wollen. Diese frühe berufliche Festlegung hat er bis heute, mehr als 35 Jahre später, nicht bereut. Inzwischen betreibt er mit seinem Bruder, der denselben Weg eingeschlagen hat, das Büro Garthaus Architekten und Stadtplaner in Osnabrück. Von ungefähr kam die Entscheidung der beiden Brüder, Architektur zu studieren, nicht. Bereits der Vater und der Großvater waren Architekten, ein dritter Bruder ist gleichfalls Architekt, ihn hat es jedoch in den Staatsdienst gezogen. Die Liste von Onkels und Cousins, die ebenso in diesem Bereich tätig sind oder waren, ließe sich fast beliebig fortsetzen, sagt Garthaus: „Eigentlich war jedes erwachsene männliche Familienmitglied, das ich als Kind kannte, Architekt."

Ideale Voraussetzungen eigentlich für den Berufsstart, möchte man meinen. „Schon zu Schulzeiten stand es eigentlich weder für mich noch für meinen Vater infrage, dass ich sein Büro übernehme", erinnert sich Hanno Garthaus. In der Folge richteten beide Seiten, Vater wie Sohn, ihre berufliche Planung auf dieses Ziel aus. Der Sohn studierte in Weimar Architektur mit Schwerpunkt Stadtplanung, dem damals wichtigsten Tätigkeitsfeld des väterlichen Büros. Nach dem Diplom und einer anderthalbjährigen Hospitanz in einem auf Beteiligungsverfahren spezialisierten Büro in Hamburg zog er zurück nach Osnabrück und trat in das Büro seines Vaters ein.

Das war im Jahr 2005. Kein unkomplizierter Zeitpunkt für den Start einer Architektenkarriere. Die Bautätigkeit lag danieder, viele von Garthaus' Kommilitonen mussten sich mühsam durchschlagen oder zum Arbeiten ins Ausland gehen. Auch das Büro seines Vaters bekam die Krise am Bau deutlich zu spüren. „Hätte er nicht die Pflicht verspürt, das Büro für mich und meinen Bruder geöffnet zu halten", sagt Hanno Garthaus rückblickend, „wäre er vielleicht schon, während wir noch im Studium waren, in den Ruhestand gegangen." Das Büro weiterzubetreiben, um es übergeben zu können, sei für seinen Vater ein Kraftakt gewesen, den er und sein Bruder damals nicht wahrgenommen hätten, sagt Hanno Garthaus. Sein Vater empfand diese Entscheidung damals vermutlich als alternativlos, weil er sich gegenüber ihm und seinem Bruder verpflichtet gefühlt habe. Gleichzeitig, so vermutet der Sohn, sei dadurch auch eine enorme Erwartungshaltung entstanden: „Über solche Themen haben wir aber in der Familie nie geredet."

Zunächst machten Vater und Söhne einen ganz wichtigen Punkt richtig, als die junge Generation in das Büro eintrat: Sie verabredeten von Beginn an einen festen Termin, bis zu dem die Übergabe abgeschlossen sein sollte. Nach fünf Jahren wollte der Senior endgültig seinen Platz räumen. Was aber in den folgenden Jahren geschah, habe dazu geführt, dass Hanno Garthaus den Plan, als selbstständiger Architekt zu arbeiten, um ein Haar aufgegeben hätte, wie er heute sagt. Einerseits habe sein Vater ihm ständig zeigen wollen, wie die Dinge in seinen Augen „richtig" zu handhaben seien. Dass viele seiner Methoden für den Sohn nicht funktionierten, dass der Sohn auch Raum zum Ausprobieren benötigte, habe er nicht akzeptieren wollen. Andererseits empfand es Hanno Garthaus damals so, als erwartete der Vater, dass die Söhne die Übergabe in seinem Sinne regelten, er aber trotzdem stets das letzte Wort behalte. Dieses Verhalten empfand Garthaus damals als zutiefst demotivierend. Permanenter Streit war die Folge. Zugleich fühlte sich der Sohn regelrecht ausgeliefert: Er hatte ja seine gesamte Lebensplanung darauf ausgerichtet, das väterliche Büro zu übernehmen, und sah keinen Ausweg aus seinem Dilemma. „Mir fehlte bis dahin jeder Plan B", sagt Hanno Garthaus, „schließlich schien mein Weg ja fest vorgezeichnet."

Wertecrash der Generationen

Die kommunikative Kernschmelze, der die zwei Generationen der Familie Garthaus ins Auge geblickt haben, findet Tag für Tag in ähnlicher Form in Deutschland statt. Hierzulande befinden sich mehr als 90 Prozent der Unternehmen in Familienbesitz. Viele stehen vor der Herausforderung eines Generationenwechsels an der Spitze. Und der schlägt oft genug fehl – mit fatalen Folgen nicht nur für die direkt Beteiligten, sondern auch für Angehörige und Mitarbeiter. 23 Prozent aller Übergaben scheitern, besagt die Statistik. Und ein nicht unwesentlicher Anteil davon misslingt in der Folge persönlicher Differenzen zwischen Übergebendem und Übernehmendem. „Übergaben werden immer steuerlich und rechtlich betrachtet, aber beinahe nie emotional", sagt Unternehmensberater Rainer Krumm, der sich auf Übergabeprozesse in Familienbetrieben spezialisiert hat. „Dabei knallt es meistens genau dort." Krumm weiß, wovon er redet. Er hat inzwischen Dutzende Unternehmerfamilien dabei begleitet, die Verantwortung von einer Generation auf die andere zu übertragen. „Viele Gründer tun sich gerade dann mit dem Loslassen schwer, wenn die Nachfolger neue Wege gehen wollen", hat Krumm beobachtet und kann das auch erklären: „Erfolgreiche Unternehmer haben natürlich im Verlauf ihres Arbeitslebens viel Bestätigung von außen erfahren. Für sie steht oft außer Frage: So wie ich die Dinge handhabe, ist es genau richtig."

Wenn die junge Generation dann diese vermeintlichen Erfolgsrezepte in den Wind schlage, werde das oft nicht nur als ignorant, sondern auch als mangelnde Wertschätzung der eigenen Lebensleistung empfunden, warnt Unternehmensberater Krumm. Nicht selten verbirgt sich hinter dem persönlichen Konflikt ein Wertecrash zweier Generationen mit grundlegend unterschiedlichen Lebensmodellen. „Oftmals stand bei der älteren Generation, insbesondere wenn sie die Firma selbst aufgebaut hat, der Erfolg im Mittelpunkt, für den sie bereit war, einen hohen Preis zu zahlen, zum Beispiel, wenn es um die Abwägung zwischen Beruf und Familie ging. Die Nachfolger gehen da nicht selten mit einer komplett anderen Haltung heran", skizziert Krumm ein Beispiel für einen solchen Wertekonflikt. „Was der eine als Work-Life-Balance definiert, ist in den Augen des anderen Faulenzerei."
Ihm sei damals zwar bewusst gewesen, dass sein Vater mit der Büroübergabe sein Lebenswerk aufgeben würde, aber nicht, „wie emotional belastend dieser Vorgang für ihn war", räumt Hanno Garthaus heute ein. „Wir Söhne hatten damals vor allem vor Augen, welche Verantwortung wir zu übernehmen hatten, und haben uns mit der Gefühlslage meines Vaters vielleicht zu wenig auseinandergesetzt."

Hilfe von außen

Nach vier Jahren zermürbenden Dauerstreits zwischen ihm und seinem Vater war Hanno Garthaus schließlich so weit, für sich ganz konkret eine Zukunft ohne die Übernahme des Büros zu planen. „Der entscheidende Wendepunkt war für mich, als ich in Kontakt mit anderen Söhnen und Töchtern kam, die vor dem gleichen Problem standen", berichtet Garthaus. „Ich habe plötzlich verstanden, dass ich den Prozess der Übergabe abbrechen kann und darf." Ganz wesentlich halfen ihm dabei die Aktivitäten zur Familiennachfolge der Wirtschaftsjunioren, einem Zusammenschluss junger Unternehmer und Führungskräfte, in dem er inzwischen Mitglied war. „Auch wenn wir alle aus ganz unterschiedlichen Branchen kamen, waren unsere Probleme doch in sehr vielen Punkten identisch", erinnert er sich an diese Zusammenkünfte. Über die Wirtschaftsjunioren kam Hanno Garthaus auch in Kontakt mit einem Unternehmensberater, der auf die Übergabe von Familienbetrieben spezialisiert ist. Glücklicherweise akzeptierte auch Garthaus senior den Unternehmensberater als externen Moderator. „Das war für uns damals ein extrem ermutigendes Zeichen. Ohne dass auch mein Vater diese Beratung angenommen hätte, wäre der Prozess zum Scheitern verurteilt gewe-

Hanno Garthaus

Jahrgang 1974, studierte Architektur und Städtebau an der Bauhaus-Universität Weimar. 2005 trat er in das Büro seines Vaters in Osnabrück ein, 2008 folgte sein jüngerer Bruder Thomas (links). 2011 gründeten die beiden ihr eigenes Büro Garthaus Architekten und Stadtplaner.

Rainer Krumm

Jahrgang 1971, studierte Wirtschaftspädagogik und Strategische Unternehmensführung an der LMU München. Er ist Gründer der Unternehmensberatung Axiocon in Ravensburg und Autor zahlreicher Fachbücher.

FOTO OBEN: JETTE GOLZ; UNTEN: UWE KLÖSSING/AXIOCON

sen", glaubt der Sohn: „Idealerweise hätte es diese externe Beratung schon ab dem Moment gegeben, an dem wir Söhne ins väterliche Büro eingetreten sind."

„Um aus der Sprachlosigkeit herauszukommen, müssen Kommunikationssituationen geschaffen werden, wo keine der beiden Seiten ausweichen kann. Erfahrungsgemäß klappt das häufig dann, wenn ein Externer als Moderator dabei ist", erklärt Übergabespezialist Rainer Krumm, warum sein Berufskollege schließlich die Kuh vom Eis holen konnte. „Die hohe Kunst des Moderators ist es, einerseits Fingerspitzengefühl zu beweisen und andererseits aber auch den Finger in die Wunde zu legen", beschreibt er die Fallstricke bei einem solchen Prozess. Auch wenn es erfahrungsgemäß fast immer die jüngere Generation sei, die sich an einen Berater wende, müsse der Moderator sich um maximale Neutralität bemühen, damit er von beiden Seiten akzeptiert werde.

Im folgenden Kommunikationsprozess sei es dann entscheidend, die wechselseitigen Erwartungen zu klären. Da müsse dann alles auf den Tisch. „Bei einem solchen Prozess trägt jede der Parteien nicht nur für das Gesagte Verantwortung, sondern auch für alles, was sie verschweigt", ist ein Credo von Rainer Krumm. Was aber tun, wenn sich die andere Partei partout weigert, in einen moderierten Prozess einzusteigen? Krumm rät dazu, sogenannte „what-if"-Szenarien durchzuspielen, um Einsicht beim Gegenüber zu erzeugen. Was etwa würde es für das Unternehmen bedeuten, wenn der Prozess scheitere, was aber auch für den innerfamiliären Frieden, für die Beziehung zur Mutter oder zu den Enkeln? Krumm glaubt: „Schwarzmalen kann da durchaus auch mal sinnvoll sein."

„Wenn die Generationen gemeinsam einen kommunikativ sorgsam aufgebauten Prozess durchschritten haben, darf am Ende auch das Ergebnis sein, dass die Übergabe nicht stattfindet und trotzdem hinterher nicht das Tischtuch zwischen den Familienmitgliedern zerschnitten ist", sagt Rainer Krumm. Im Falle der Familie Garthaus stand am Ende des Beratungsprozesses das Ergebnis, dass die beiden Söhne nicht ins bestehende Büro eintreten. Stattdessen gründeten sie ihr eigenes Büro, das den Geschäftsbetrieb und die Mitarbeiter der väterlichen Firma übernahm. Außerdem führten sie die Aufträge des Vaters zu Ende.

Die Übergabe bereits im Blick

Inzwischen hat Hanno Garthaus bereits selbst die Übergabe des Büros im Blick: „Ich möchte diesen Prozess spätestens mit Anfang 50 beginnen", sagt er als Konsequenz aus den gemachten Erfahrungen. Das scheint auf den ersten Blick früh, doch der Experte bestätigt, dass Garthaus mit seinem ambitionierten Zeitplan durchaus richtig liegt: „Die Grundempfehlung für die Dauer eines Übergabeprozesses liegt bei zehn Jahren", weiß Rainer Krumm, ergänzt allerdings: „Natürlich muss in diesem Zeitraum der Prozess nicht immer mit der gleichen Intensität vorangetrieben werden."

Für Hanno Garthaus ist in der Rückschau völlig klar: „Wir alle haben die Herausforderung der Übergabe völlig unterschätzt, weil für uns unvorstellbar war, dass unsere an sich gute Vater-Sohn-Beziehung dafür als Grundlage nicht ausreichen würde." Um so dankbarer sind alle Beteiligten, dass sich das angespannte Verhältnis nach einer Übergangszeit wieder normalisiert hat. Bald nach den aufreibenden Querelen rund um den Übergabeprozess stellten die Garthaus-Brüder übrigens fest, dass sie ohne eigenes Zutun etwas übernommen hatten, was sich als äußerst wertvoll erwies: die Reputation, die die beiden Vorgängergenerationen in Osnabrück erworben hatten und die sich als ein enormer Vorteil für Hanno Garthaus und seinen Bruder beim Sprung in die Selbstständigkeit erwies. „Wir besaßen dadurch bei vielen unserer Klienten einen Vertrauensvorschuss, den wir ohne den guten Ruf meines Vaters und Großvaters niemals gehabt hätten", ist Garthaus überzeugt.