

Fünf Freunde

Posted By [tobiasprinz](#) On 28. Februar 2013 @ 15:06 In [Büro+Recht, Öffentlichkeitsarbeit](#) | [No Comments](#)

Die Suche von Partnern und Nachfolgern ist ein langwieriger Prozess. Ein Münchner Büro hat sich vor zehn Jahren auf den Weg gemacht. Eine Partnergeschichte Text: *Michael Sudahl*



[1]

Buntes Führungsteam: Markus Beer, Ulrike Donner, Eugen Breitenbücher, Norbert Hirschbeck und Claudia Peschel. Foto: BH Architekten

Führungspartner aufnehmen? Ein Architekturbüro in eine Kapitalgesellschaft eintragen? Ein Chef-Team aus fünf Mitgliedern installieren? Wer Eugen Breitenbücher gegenüber sitzt, dem stellen sich viele Fragen. Der Münchener lächelt dann verschmitzt, doch seine blauen Augen signalisieren Klarheit. Hier sitzt ein Mann, der genau weiß, warum er welchen Schritt tut und wie er damit den Fortbestand seines Büros sichert, das aktuell 46 Mitarbeiter beschäftigt, jährlich rund 200 Projekte betreut und für fünf Millionen Euro Honorare abrechnet.

Breitenbücher zur Seite sitzt Claudia Peschel. Sie gehört zu den fünf Geschäftsführern der Breitenbücher Hirschbeck Architektengesellschaft mit beschränkter Haftung. Auf die Frage, wie die Arbeit im Alltag aufgeteilt ist und funktioniert, antwortet sie: „Wir sind seit fünf Jahren in einem andauernden Prozess. Täglich arbeiten wir daran, das Büro auf Kurs zu halten – aber auch uns selbst.“

Was Peschel meint, wird deutlich, wenn die beiden Chefs zurückblicken: Norbert Hirschbeck und Eugen Breitenbücher, beide heute 54 Jahre alt, gründeten das Architekturbüro 1992. Zu den Bauherren zählen Deutsche Bahn, Stadt und Flughafen München, Audi, BMW sowie

öffentliche und private Klinik- und Wohnbaugesellschaften. Vor gut zehn Jahren reifte in den Gründern ein Gedanke: „Wir wollten die Mitarbeiter ans Büro binden, die uns beim Aufbau geholfen haben“, erinnert sich Breitenbücher. Also starteten die beiden Seniorpartner das Projekt Partnerschaft. Mit den Projektleitern Markus Beer (heute 42), Ulrike Donner (49) und Claudia Peschel (47) vereinbarten sie, die Geschäftsleitung zu stellen und die drei am Kapital des Büros zu beteiligen.

Es folgte eine fünfjährige Testphase. „Zum einen mussten wir als Team lernen, zusammenzuarbeiten“, sagt Peschel. Zum anderen standen rechtliche, steuerliche und Haftungsfragen an, die mit Wirtschaftsprüfern, Juristen und einem Moderator geklärt werden wollten. Letzterer war der Leonberger Architektenberater Werner Preißing. Er taxierte den damaligen Bürowert nach seinem „Praktikerverfahren“ auf rund eine halbe Million Euro. Anfang 2007 war es so weit: Die fünf gründeten eine Kapitalgesellschaft mit beschränkter Haftung. Hirschbeck und Breitenbücher halten je 38 Prozent; Peschel, Beer und Donner jeweils acht Prozent. Die drei Juniorpartner konnten und mussten ihre Anteile aber nicht bar bezahlen, sondern erhielten stattdessen fünf Jahre lang monatlich rund zehn Prozent weniger Gehalt.

Preißing lobt die Vereinbarung. Denn immer wieder scheitern Büropartnerschaften am Geld und an der Kommunikation. „Ein transparenter Bürowert und ein überschaubarer Zahlungshorizont sorgen für klare Verhältnisse und motivieren alle Beteiligten“, so der 65-Jährige. Denn nichts sei für ein Büro tödlicher als horrenden Forderungen der Seniorpartner und zu lange Zahlungspflichten für die nächste Generation. „Nach drei bis fünf Jahren sollte ein Beteiligungs- oder Nachfolgeprozess über die Bühne gebracht sein“, sagt Preißing.

Geschickt verteilt sollten auch Aufgaben, Kunden und Verantwortlichkeiten sein. Ein schriftlich fixierter und für Mitarbeiter zugänglicher Organisationsplan hilft hier weiter. Bei den fünf Münchnern etwa wurden Tandems gebildet. Beer und Hirschbeck kümmern sich ums Controlling, Peschel und Breitenbücher tragen Sorge für das Personal. Das Qualitätsmanagement liegt in den Händen von Beer und Donner. Hauptsächlich betreut aber jeder Partner seine Projekte und die ihm dafür zugeordneten Mitarbeiter.

Ein anderer Stolperstein bei Büronachfolgen ist der Draht zum Kunden. „Schon vor der Gründung fingen wir an, unsere Bauherren im Doppel zu besuchen“, sagt Breitenbücher – jeweils ein Senior- und ein Juniorpartner. Heute kümmert sich jeder Geschäftsführer um bis zu fünf Bauherren. Die daraus entstandenen Freiräume füllen die Senioren mit neuen Tätigkeiten. Hirschbeck ist vereidigter Sachverständiger für Dächer und als Gutachter gefragt und ausgelastet. Breitenbücher hat einen anderen Schwerpunkt: „Ich kann mich jetzt viel besser um die Akquise kümmern.“

Durch das Beteiligungsmodell hat sich auch das Portfolio des Büros vergrößert. Hinzugekommen sind die Geschäftsfelder Projektentwicklung und -management, Brandschutz und Energieberatung – alles Tätigkeiten mit hoher Nachfrage auf dem Markt. Mittlerweile werden leitende Mitarbeiter, bei Breitenbücher Hirschbeck „Fachspezialisten“ genannt, finanziell am Gewinn des von ihnen betreuten Geschäftsfeldes beteiligt. Entstandene Verluste, trügen diese allerdings die Gesellschafter alleine. Als Aufgabe für die kommenden zehn Jahre steht ein erneuter Generationswechsel an. Spätestens wenn Hirschbeck und Breitenbücher aus dem Alltagsgeschäft aussteigen, „sollte eine Führungsriege aufgebaut sein, die wiederum zehn Jahre jünger ist, als die aktuellen Nachfolger“, sagt der Seniorchef.

Bei allem Licht, das das Nachfolge-Projekt ausstrahlt, gibt es auch Schatten. Zwar bestehe bei allen beteiligten Partnern ein Grundkonsens zu Entwurf, Architektur, Büroföhrung, Projektsteuerung oder zum Umgang mit Mitarbeitern. Doch diskutieren die Chefs seit eineinhalb Jahren über Werte – ideelle und finanzielle. „Die Arbeit an Projekten bestimmt unseren Alltag“, sagt Peschel. Darunter leide manchmal die Arbeit an der Strategie. Gefangen im Tagesgeschäft, bleibt die Büroentwicklung oft auf der Strecke. Dennoch schafften es die Fünf zwischenzeitlich, weiterzuwachsen. Zehn neue Mitarbeiter kamen seit 2007 dazu.

Zum Wertekanon des Büros gehört es, die Bedürfnisse des Einzelnen zur Kenntnis zu nehmen, sagt Peschel. Kontrovers sehen die Partner etwa die eigene Vergütung. Auch das Zeitbudget war Thema von Diskussionen; inzwischen ist es für die fünf Gesellschafter mit 2.200 Arbeitsstunden jährlich geregelt. Welche Hebel das Team umlegen muss, damit das Büro effektiver arbeitet, um Rücklagen und damit Liquiditätspuffer aufzubauen, darüber diskutieren die Architekten. Bisher seien zwar Reserven auf dem Bankkonto, um mindestens drei Monate zahlungsfähig zu sein. Doch das Geld stamme noch aus der Zeit, als Breitenbücher und Hirschbeck als GbR allein unterwegs waren. „Hier werden wir bestimmt auch noch eine Lösung finden“, erwartet Breitenbücher.

Michael Sudahl ist freier Fachjournalist in Stuttgart

Weiterführendes Interview <http://dabonline.de> [2]

Article printed from Deutsches Architektenblatt: <http://dabonline.de>

URL to article: <http://dabonline.de/2013/02/28/funf-freunde/>

URLs in this post:

[1] Image: http://dabonline.de/wp-content/uploads/35-Fünf-Freunde_Artikel1.jpg

[2] <http://dabonline.de/?p=23962>