NOVEMBER/DEZEMBER 2024

md

INTERIOR | DESIGN | ARCHITECTURE

Werte erhalten

.WOHNEN
Mikro-Apartment in Prag
Stauraum heute

.NACHHALTIGKEIT
Umnutzung in Genf
Holzmöbel neu gedacht

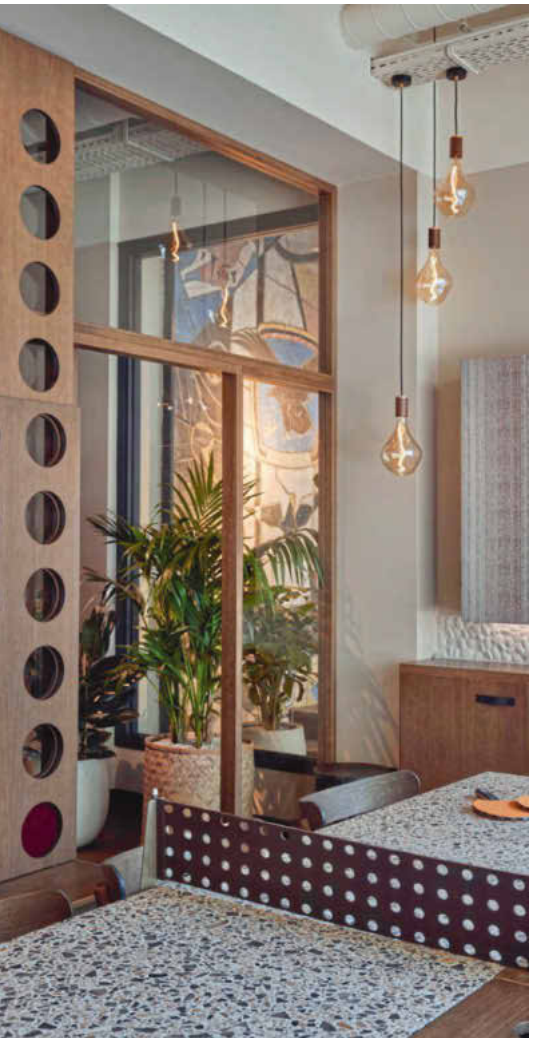
.GENERATIONSWECHSEL
Tipps für die Übergabe
Beispiele aus der Praxis

D 21,75 EUR | EURO countries 23,00 EUR | 34,65 CHF

WIE DER GENERATIONSWECHSEL BEI INNENARCHITEKTURBÜROS GELINGT

ENDE GUT, ALLES GUT

Viele Gründer aus dem Geburtszeitraum der sogenannten Babyboomer planen den Übergang in den Ruhestand und stehen vor der Aufgabe, ihr Büro in neue Hände zu legen. Zwei Beispiele zeigen, wie eine solche Transformation funktionieren kann.



JOI-Design gestaltete das Rotterdamer Hotel ‚The Usual'; hier der ‚Game Room' für Treffen.

Eines der Doppelzimmer im ‚The Usual' mit offener Raumaufteilung und umweltfreundlichen Materialien.

Biophilic Design, fein abgestimmte Oberflächen und Farben in der Lounge des Hotels.

Fotos: Nina Struve Photography

„Ich möchte gehen, **wenn es am schönsten ist“**

Peter Joehnk

Foto: Nadine Schwickhart

JOI-Design-Gründer Peter Joehnk und Corinna Kretschmar-Joehnk übergaben die Unternehmensleitung an Thomas Scholz, Barbara Wiethoff und Sabrina Voecks (v. l.).

Autor
Thomas Wagner

Dauer sei, so heißt es, nur im Wandel möglich. Nur wer sich verändere, bleibe sich treu. Sind das mehr als Kalenderweisheiten? Laut dem Institut der deutschen Wirtschaft haben Ende 2022 bereits etwa 3,1 Millionen Babyboomer das Renteneintrittsalter erreicht. In der zweiten Hälfte der 2020er-Jahre beschleunigt sich die Entwicklung. 2036 werden dann alle verbliebenen etwa 16,5 Millionen Vertreter dieser Generation das gesetzliche Renteneintrittsalter erreicht haben.

ZWEITE RIEGE SCHAFFEN

Es kann kaum überraschen, dass darunter auch viele Gründerinnen und Gründer aus den Bereichen Architektur und Innenarchitektur sind. JOI-Design in Hamburg und Lepel & Lepel in Köln sind zwei davon.

Peter Joehnk, erzählt Sabrina Voecks von JOI-Design, habe schon ganz früh gesagt: Ich möchte gehen, wenn es am schönsten ist. Ich möchte nicht zu den Kreativen gehören, die mit 80 aus ihrem Büro herausgetragen werden. Oder alle nur noch lächeln, wenn ich etwas sage, und denken: oh Gott! Ich möchte den Laden an die Spitze bringen – und wenn ich ganz oben bin, möchte ich gehen.

Joehnk habe, ergänzt Thomas Scholz, immer geschaut, „welche Talente habe ich bei uns und wie können wir gemeinsam wachsen, damit eine zweite Riege entsteht, die aus unserer DNA heraus funktioniert. Dann kann ich mich ganz sachte zurückziehen“.

Bei JOI-Design in Hamburg wurde der Generationswechsel bereits erfolgreich abgeschlossen und ein neues Kapitel der Firmengeschichte aufgeschlagen. Sabrina Voecks, Barbara Wiethoff und Thomas Scholz haben am 1. Januar 2024 die Leitung von den Gründern Corinna Kretschmar-Joehnk und Peter Joehnk übernommen. Die beiden begleiten das neue Leitungstrio noch drei Jahre als Senior Advisor und repräsentieren das Unternehmen nach außen.

Voecks, Wiethoff und Scholz kennen sich, das Büro und dessen Philosophie seit 15 bis 20 Jahren. Bereits seit Längerem amtieren Voecks und Scholz als Partner. Man versteht sofort: Der Übergabeprozess ist von langer Hand vorbereitet worden. Erste Überlegungen hatte Peter Joehnk bereits vor mehr als zehn Jahren angestellt. Gemeinsam mit seiner Frau hatte er sogar einige Personen ins Auge gefasst, von denen sie sich vorstellen konnten, in Führungsaufgaben hineinzuwachsen. Der Wechsel, sagt Scholz, „wurde zwar noch nicht mit ganz viel Dampf verfolgt, hat sich aber peu à peu entwickelt“. Klar sei gewesen: „Es sollte eine interne Gruppe nachwachsen und in den anderen Verantwortungsbereichen stärker gepusht werden.“

Ende gut, alles gut? In vielen Fällen ist das so. Um einen solchen Wechsel erfolgreich gestalten zu können, müssen gleichwohl einige Voraussetzungen erfüllt sein. Vor allem der organisatorische Rahmen sollte passen: Bei JOI-Design und Lepel & Lepel entschied man sich für eine Partnerschaftsgesellschaft mit beschränkter Berufshaftung (PartGmbB).

Das sei, so Monika Lepel, im Hinblick auf eine Nachfolge nicht zuletzt deshalb attraktiv, weil, wer Anteile erwerbe, das sofort steuerlich geltend machen könne. Die Umstellung erfolgte „von einem Managementansatz her, der davon ausging, alle sollen alles wissen“.

ÜBERGANGSPHASE

Bei ihnen in Köln-Nippes ist der Wandel noch im Gang. Wie Monika Lepel berichtet, befindet sich ihr Büro, das sie 1994 gemeinsam mit ihrem Mann Reinhard Lepel gründete, derzeit in einer Übergangsphase. Mit der Entwicklung hin zu einer PartGmbB wurde quasi die Tür für weitere Partner und Partnerinnen aufgemacht. Allerdings, so die Innenarchitektin, „haben wir dann die Erfahrung gemacht, dass sehr viele Menschen gern Architekten

und Innenarchitekten sind, aber nicht gern unternehmerische Verantwortung übernehmen möchten. Projektverantwortung ja, Verantwortung für das Gesamtunternehmen nein".
Das sei weniger branchen- als generationenspezifisch. Der Ansatz hat sich gleichwohl bewährt, als eine neue Mitarbeiterin eingestellt wurde, zunächst als Projektleiterin, sehr schnell auch als Teamleiterin: „Von Tag eins an war klar, wow, da rappelt es auf allen Kanälen, sag ich mal so."
Das war Gerda Karal, die Anfang Januar 2023 Partnerin im Büro wurde. „Die Erste, die wir aus dem eigenen Team gefunden haben." Es gehe „ja nicht darum, eine geklonte Monika Lepel zu sein, sondern an denselben Zielen mit anderen Mitteln weiterzuarbeiten". In einem nächsten Schritt soll im Bereich Architektur eine ähnliche Lösung gesucht werden.

EXTERNE BERATER

Um den Prozess professionell zu begleiten, wandten sich Lepel & Lepel an ein Beratungsunternehmen, das auf Architekturbüros spezialisiert ist.
Neben organisatorischen Entscheidungen sind bei den Gründern vorausschauendes Denken, Weitsicht und die Bereitschaft gefragt, die eigene Person – samt branchenspezifischer Eitelkeiten – hintenan zu stellen. Es wäre eine Illusion zu glauben, schematische Lösungen allein führten wie von selbst zum Ziel. Am Ende ist jedes Büro anders, verfolgt seine eigene, oft über Jahrzehnte individuell geprägte Philosophie. Soll und kann sie weitergeführt werden? Ist sie überhaupt nachvollziehbar formuliert?
Vor allem aber sind es sehr unterschiedliche Menschen, um die es hier geht. Und das heißt auch: Wer ein Unternehmen in neue Hände gibt, muss das den Nachfolgenden zutrauen, ihnen vertrauen. Es geht ja um nicht weniger als ein Lebenswerk. Auf der anderen Seite brauchen diejenigen, die den Staffelstab übernehmen, Mut und Zuversicht, sich auf das Risiko und neue Aufgaben einzulassen. Eine gelingende Kommunikation kann hier viel bewirken.
Interessant an dem Prozess sei, so Monika Lepel, wie er nach innen wirke: „Was verändert sich im Unternehmen? Was sind die Voraussetzungen bei den Altpartnern, um Platz zu machen, Verantwortung loszulassen? Wer ist hauptverantwortlich wofür? Vorher war das klar. Jetzt haben wir die Managementaufgaben in einem Plan festgehalten. Dadurch sind die Zuständigkeiten intern ebenso klar wie nach außen."
Familiäre Aspekte haben in beiden Fällen keine Irritationen ausgelöst. Wichtiger als das Organisatorische erscheint Sabrina Voecks von JOI-Design ohnehin der kreative Geist: „Am Ende sagen wir immer so passend über uns selbst: Wir sind Kissenknicker, wir wollen, dass die Welt eine schöne und bessere wird, wir interessieren uns für Ästhetik – und haben von Steuervorteilen, Bewertungen et cetera eigentlich wenig Ahnung."
Barbara Wiethoff, die bei JOI-Design zuletzt in die Runde der Partner eingestiegen ist, betont: „Dadurch, dass ich erst seit Kurzem in der Partnerschaft bin, habe ich das Unternehmen stärker aus der Mitarbeiterperspektive gesehen und bestimmte Punkte hinterfragt. Auch wenn ich jeden Tag dafür kämpfe, diese Sichtweise nicht zu verlieren, habe ich doch festgestellt, wie schnell man den Blickwinkel

Die neu geplante Treppe in Magenta im Telekom Flagship Store Hamburg. Mit dem Umbau und Innenausbau von Lepel & Lepel entstand das größte derartige Geschäft des Konzerns in Europa.

„Wir müssen bereit sein, **unsere eigene Person hintenanzustellen“**

Monika Lepel

Foto: Jenner Egberts Foto + Film

Vollziehen den Übergang bei Lepel & Lepel: Monika Lepel hat in Gerda Karal eine Nachfolgerin für die Innenarchitektur gefunden. Reinhard Lepel will den Schritt für die Architektur noch gehen (v. l.).

wechselt und bestimmte Punkte von einem anderen Standpunkt aus betrachtet. Ich sehe die zwei Sichtweisen als große Bereicherung.“

PHILOSOPHIE WEITERTRAGEN

Abgesehen von der Möglichkeit, Prozesse überdenken und Neues anstoßen zu können, gehe es, meint Voecks, um Kontinuität: „Wir sind ja alle JOI-Design-Gewächse. Wir alle haben die Philosophie mitgetragen und der Erfolg ist gemeinsam mit uns gewachsen.“ Deshalb seien sie sehr stolz auf diesen Baum, der seine Blüten strahlen lässt und Früchte trägt. „Im Kern wollen wir die Seele, die Philosophie weitertragen – was für Peter und Corinna ebenfalls entscheidend war.“

Bei Monika Lepel hat der anstehende Generationswechsel auch eine Selbstreflexion in Gang gesetzt: Was macht einen guten Entwurfsprozess aus? Welche Materialien bevorzugen wir? Welche Prioritäten und Handlungsmuster sollen erkennbar bleiben?

Für sie sind das Dinge, über die sie verstärkt nachdenkt und auf Teamebene bespricht, um festzustellen, wer selbstständig in der Lage ist, diese Struktur bei Kolleginnen und Kollegen einzufordern.

Denn: Was weitergegeben werden soll, muss formuliert werden: „Wir sagen ja immer, wir brauchen, um ein perfektes Projekt abwickeln zu können, zwei entscheidende Qualitäten im Unternehmen: Das eine ist der kreative Geist, das andere die ordnende Kraft. Wir versuchen in der personellen Besetzung von Projekten beides gut abzubilden.“

Wobei die ordnende Kraft leichter zu beschreiben sei. Was man vorgibt, soll „nur eine Leitplanke sein. Ob sich dazwischen eine sechs- oder achtspurige Autobahn befindet, ist egal. Die Leitplanken beschützen unsere Marke – und das, was ich für die Welt für wichtig halte: Ich möchte nicht mit viel Geld unsinnige Büros bauen“.

Den Wandel bei JOI-Design kommentiert Sabrina Voecks fast euphorisch: Die beiden als Führungskräfte hätten das unheimlich gut vorbereitet und entschieden – zu einem Zeitpunkt, an dem viele noch nicht dran dachten. „Also: Hut ab vor unseren Gründern, die haben das richtig toll gemacht und ich glaube, es war eine sehr, sehr erfolgreiche Übergabe.“ ←

Fotos: HGEsch Photography

Telekom-Erlebniswelt mit lokalem Bezug: Regional gestaltete Grafiken und Materialien wie Containerblech holen das Stadtbild ins Innere.