



DEGA

GALABAU

DAS MAGAZIN FÜR DEN GARTEN- UND LANDSCHAFTSBAU



FORT- UND WEITERBILDUNG

Es gibt neue Ansätze,
das Wissen in den
GaLaBau zu bringen.

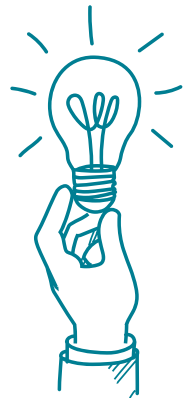


RADDUMPER Neue Regelungen machen den Baustelleneinsatz attraktiver | 34

PORTRÄT Baumschulgarten Enneking in Damme | 46

ALLEEBÄUME Pflanzenerfolge mit vollbelaubten Pflanzen | 54

Klarheit statt Bauchgefühl



Wer den Betrieb übergeben will, braucht ein realistisches Bild von der Gegenwart – und eine Vorstellung davon, wo die Reise hingehen soll.

Viele GaLaBau-Unternehmer kennen ihren Betrieb in- und auswendig – zumindest im täglichen Geschäft. Sie wissen, welche Baustellen laufen, welcher Mitarbeiter wo am besten eingesetzt wird und welche Kunden besondere Aufmerksamkeit brauchen. Doch sobald es um die Frage der Nachfolge geht, zeigt sich oft: Nicht jede Firma, die im Alltag funktioniert, ist automatisch bereit für eine Übergabe.

Genau deshalb steht am Anfang des Nachfolgeprozesses eine Phase, die häufig unterschätzt wird: die ehrliche Standortbestimmung. Sie bildet die Grundlage für alle weiteren Entscheidungen – und ist gerade bei kleineren Betrieben oft der erste systematische Blick auf das eigene Unternehmen.

Mehr als nur Zahlen prüfen

Eine Standortbestimmung ist weit mehr als eine betriebswirtschaftliche Analyse.



Ansgar Lienert
ist Geschäftsführer
der WCG Consul-

ting GmbH und arbeitet seit mehr als 20 Jahren mit mittelständischen Unternehmen. Ein Schwerpunkt seiner Beratung liegt auf der Nachfolge im GaLaBau. Er unterstützt Betriebe dabei, ihre Ausgangssituation realistisch einzuschätzen und Schritt für Schritt für die Übergabe vorzubereiten.

Natürlich spielen Kennzahlen eine wichtige Rolle: Wie entwickeln sich Umsatz und Ergebnis? Welche finanziellen Verpflichtungen bestehen? Wie belastbar ist die wirtschaftliche Situation?

Mindestens genauso wichtig ist jedoch die organisatorische Perspektive: Wie stark hängt der Betrieb am Inhaber? Gerade kleinere GaLaBau-Betriebe sind häufig auf eine Person zugeschnitten. Der Inhaber kalkuliert, verkauft, akquiriert, plant Baustellen, spricht mit Kunden und entscheidet im Zweifel alles selbst. Das funktioniert im Alltag oft erstaunlich gut – wird im Nachfolgeprozess jedoch schnell zum Risiko. Denn wenn mit dem Unternehmer gleichzeitig Wissen, Kundenkontakte und Entscheidungskompetenz verschwinden, wird eine Übergabe schwierig. Deshalb gehört zur Standortbestimmung auch die Frage, wie Wissen übertragen werden kann – und ob es bereits eine zweite Führungsebene oder Personen gibt, die Verantwortung übernehmen könnten.

Der Betrieb im Realitätscheck

In der Praxis erleben viele Unternehmer die Standortbestimmung zunächst als ungewohnt. Denn plötzlich stehen Fragen im Raum, die im Tagesgeschäft selten gestellt werden: Welche Verträge laufen eigentlich langfristig? Wie hoch sind Finanzierungs- oder Leasingverpflichtungen? Welche Versicherungen bestehen? Wie sieht die Altersstruktur der Mitarbeitenden aus?

Vor allem kleinere Unternehmen haben sich diese Fragen noch nie in der Gesamtheit gestellt. Zahlen werden zwar gemeinsam mit dem Steuerberater

INFO

Serie Betriebsnachfolge

Teil 1: Nachfolge rechtzeitig planen

Teil 2: Standortbestimmung und Zielbild

Teil 3: Der menschliche Faktor

Teil 4: Den richtigen Nachfolger finden

Teil 5: Übergabemodelle

Teil 6: Unternehmensbewertung und Finanzierung

Alle bisherigen Teile der Serie sind über den QR-Code abrufbar

BILD: graphixmania/shutterstock.com

besprochen – meist rückblickend und mit Blick auf den Jahresabschluss. Für die Nachfolge reicht das allerdings nicht aus. Hier geht es darum, den Betrieb auch aus einer Zukunftsperspektive zu betrachten.

Das kann durchaus überraschende Erkenntnisse bringen. Manchmal zeigt sich, dass ein Unternehmen deutlich stabiler aufgestellt ist als gedacht. In anderen Fällen wird erstmals sichtbar, wo Risiken liegen. Nicht jeder Aha-Moment fühlt sich dabei angenehm an. Trotzdem ist genau diese Ehrlichkeit entscheidend. Denn eine geschönte Ausgangslage hilft weder dem Übergeber noch dem Nachfolger.

Übergabe ist nicht gleich Übergabe

Vieles hängt auch davon ab, wie die Nachfolge überhaupt aussehen soll oder kann. Wird innerhalb der Familie übergeben? Kommt ein langjähriger Mitarbeiter infrage? Oder geht es um einen Verkauf an einen externen Käufer oder

Investor? Die Möglichkeiten unterscheiden sich erheblich – ebenso wie die Anforderungen. Bei einem externen Verkauf rücken einige Fragen stärker in den Vordergrund: Wie unabhängig funktioniert das Unternehmen vom Inhaber? Gibt es Mitarbeitende, die Verantwortung übernehmen können? Und bleibt der bisherige Unternehmer für eine Übergangszeit an Bord oder macht er bewusst einen klaren Schnitt?

Bei einer familieninternen Lösung oder einer Übergabe an Mitarbeitende bleibt der bisherige Inhaber häufig zunächst im Unternehmen und begleitet den Prozess. Das kann sinnvoll sein, weil Wissen, Kundenbeziehungen und Verantwortung schrittweise übertragen werden. Gleichzeitig können Nachfolger in ihre Rolle hineinwachsen – fachlich, betriebswirtschaftlich und als Führungskraft. Allerdings: Bleibt der Senior zu präsent, kann das den Aufbau der Nachfolgerrolle auch erschweren.

Perspektiven für beide Seiten

Was bei der Standortbestimmung nicht vergessen werden darf, ist die finanzielle Absicherung des Übergebenden. Das wird gerade bei der internen Nachfolge oft verdrängt, ist aber zentral: Wovon soll der Unternehmer später leben? Gibt es Rücklagen, Vermögen oder Einnahmen aus Gebäuden und Grundstücken? Oder muss der Betriebserlös die finanzielle Absicherung tragen?

Ebenso essenziell ist die Perspektive des Nachfolgers: Wo soll das Unternehmen in drei bis fünf Jahren stehen? In der Regel entwickeln sich Betriebe wäh-



Bauchgefühl kann ein wichtiger Impuls sein – Klarheit entsteht meist erst im ehrlichen Blick auf den eigenen Betrieb.

rend des Übergabeprozesses weiter – nicht zuletzt, weil die nächste Generation neue Ideen, Strukturen oder Verantwortlichkeiten einbringt. Damit es hier zum Übergabetermin nicht zu Unstimmigkeiten kommt, ist es unverzichtbar, bereits bei einer Standortbestimmung einen faktischen Unternehmenswert festzulegen, der als Basis für den späteren Kaufpreis dient – und das auch zu dokumentieren.

Das Lebenswerk loslassen

Neben allen Zahlen und Konzepten bleibt ein Faktor oft unterschätzt: die emotionale Seite der Nachfolge. Für viele Unternehmer ist der Betrieb kein beliebiges Unternehmen, sondern das Ergebnis jahrzehntelanger Arbeit und ihr Lebenswerk. Er hat die Familie ernährt, Krisen überstanden und die eigene Identität geprägt.

Deshalb ist Nachfolge selten nur eine wirtschaftliche Entscheidung. Sie bedeutet auch, Verantwortung abzugeben, Kontrolle loszulassen und dem Nachfolger Vertrauen entgegenzubringen. Gleichzeitig müssen die Übernehmenden lernen, in große Fußstapfen hineinzuwachsen – und Akzeptanz bei Mitarbeitern und Kunden aufzubauen. Genau deshalb braucht eine gute Übergabe Zeit. Drei bis fünf Jahre gelten oft als Minimum, um Strukturen aufzubauen, Wissen zu übertragen und Vertrauen wachsen zu lassen.

Klarheit vor Geschwindigkeit

Eine Standortbestimmung löst nicht automatisch alle Probleme. Sie schafft aber etwas, das vielen Betrieben zunächst fehlt: Klarheit. Viele Betriebe holen sich dafür bewusst Unterstützung von außen – nicht, weil sie ihren Betrieb nicht kennen, sondern weil ein neutraler Blick hilft, Zusammenhänge sichtbar zu machen und realistische Optionen einzuordnen. Wo steht das Unternehmen heute? Welche Risiken gibt es? Welche Perspektiven sind realistisch? Und welche Voraussetzungen müssen geschaffen werden, damit aus dem Wunsch nach Nachfolge tatsächlich ein tragfähiger Übergang wird?

Erst wenn diese Fragen beantwortet sind, lässt sich einschätzen, ob ein Betrieb wirklich übergabefähig ist – und welche Rolle der Mensch dabei spielt. Genau darum geht es im nächsten Teil dieser Serie.

Text: Ansgar Lienert, Reutlingen

KONTAKT

WCG Consulting GmbH
Obere Wässere 1, 72764 Reutlingen
Tel.: 07121-926316
Mobil: 0170 20 68 699
lienert@wcg-consulting.de
www.wcg-consulting.de



Jeder Vorgänger hinterlässt einen bestimmten Fußabdruck.