



DEGA

GALABAU

DAS MAGAZIN FÜR DEN GARTEN- UND LANDSCHAFTSBAU



NATURSTEIN

Der heimische Granit
kann im GaLaBau
ein Comeback erleben



CAMPOS REGIONAL Verhaltener Optimismus im Norden | 18

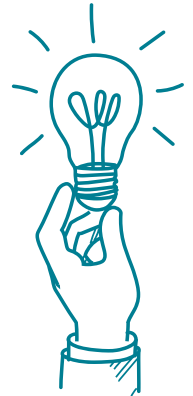
PORTRÄT Wandrey Gärtner von Eden in Bad Bramstedt | 22

MASCHINENSTEUERUNG Die Bagger sehen jetzt 3D | 44



Die Kunst loszulassen

Verträge, Finanzierung und Unternehmensbewertung sind wichtige Bausteine einer Betriebsnachfolge. Ob eine Übergabe tatsächlich gelingt, entscheidet sich jedoch oft an anderer Stelle: im Umgang mit Erwartungen, Veränderungen und Emotionen. Denn Nachfolge ist immer auch ein emotionaler Prozess.



Viele Unternehmer im Garten- und Landschaftsbau haben ihren Betrieb über Jahrzehnte aufgebaut. Sie standen morgens oft als Erste auf dem Betriebshof, haben Entscheidungen getroffen und Verantwortung übernommen. Sie kennen ihre Kunden persönlich, viele Mitarbeiter begleiten sie seit Jahren oder sogar Jahrzehnten. Der Betrieb bestimmt den Alltag und ist oft eng mit der eigenen Familiengeschichte verbunden. Wer den Betrieb übergibt, verabschiedet sich deshalb nicht nur von einer beruflichen Aufgabe, sondern auch von einer Rolle, die das eigene Leben lange geprägt hat.

Die emotionalen Herausforderungen beginnen dabei oft lange vor der eigentlichen Übergabe. Schon die Frage, ob und wann man sich aus dem Unternehmen zurückziehen möchte, löst widersprüchliche Gefühle aus: Stolz auf das Erreichte, aber auch Zweifel, Unsicher-

heit und Wehmut. Ist jetzt wirklich der richtige Zeitpunkt? Kann und will ich wirklich loslassen? Wer soll den Betrieb später einmal weiterführen? Und falls bereits ein Nachfolger feststeht: Wird er den Betrieb erfolgreich weiterentwickeln?

Und was kommt danach?

Mit der Übergabe verändert sich nicht nur die Zukunft des Unternehmens, sondern auch die eigene Rolle. Dabei wird die vielleicht wichtigste Frage häufig übersehen: Wie sieht das eigene Leben nach der Übergabe aus? Oft wird erst nach dem Ausscheiden klar, wie stark der Alltag vom Betrieb geprägt war. Mit einem Schlag entfallen Termine, Mitarbeitergespräche und tägliche Entscheidungen. Ohne neue Aufgaben und feste Strukturen kann schnell das Gefühl entstehen, nicht mehr gebraucht zu werden.

Deshalb ist es unverzichtbar, schon vor der Übergabe die eigene Zukunft in den Blick zu nehmen. Welche Aufgaben sollen künftig den Alltag bestimmen? Welche Hobbys, ehrenamtlichen Tätigkeiten oder privaten Projekte sollen mehr Raum bekommen? Wer diese Fragen erst danach stellt, riskiert, in ein persönliches Loch zu fallen. Verdrängen ist dabei die falsche Strategie.

Eine vertraute Person, mit der man sich über Vorstellungen, Sorgen und Erwartungen austauschen kann, ist in dieser Phase besonders wichtig. Das können Familienmitglieder, Unternehmerkollegen oder externe Berater sein. Ein solcher Sparringspartner hilft oft dabei, Gedanken zu sortieren und den Übergang bewusst zu gestalten.

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



Ansgar Lienert
ist Geschäftsführer
der WCG Consulting GmbH und

arbeitet seit mehr als 20 Jahren mit mittelständischen Unternehmen. Ein Schwerpunkt seiner Beratung liegt auf der Nachfolge im GaLa-Bau. Er unterstützt Betriebe dabei, ihre Ausgangssituation realistisch einzuschätzen und die Übergabe vorzubereiten. **Kontakt:** lienert@wcg-consulting.de

Zwischen Begleitung und Einmischung

Nicht jeder Unternehmer möchte sich nach der Übergabe vollständig aus dem Betrieb zurückziehen. Einige wollen den Nachfolger begleiten, beratend zur Seite stehen oder weiterhin einzelne Aufgaben übernehmen. Das kann sinnvoll sein – birgt jedoch erhebliches Konfliktpotenzial.

In der Praxis zeigt sich immer wieder, dass genau an diesem Punkt Schwierigkeiten entstehen. Für viele Unternehmer ist es ungewohnt, nach der Übergabe nicht mehr selbst entscheiden zu können. Bleibt der Senior dauerhaft präsent, ohne dass Zuständigkeiten klar definiert sind, wenden sich Mitarbeiter bei Problemen häufig weiterhin an den früheren Chef. Entscheidungen des Nachfolgers werden hinterfragt oder noch einmal „durch die Hintertür“ mit dem Senior abgestimmt.



BILD: KI-generiert

Wertschätzung für das bisher Erreichte und das Vertrauen, den Nachfolger seinen eigenen Weg gehen zu lassen – so kann Nachfolge gelingen.

Schritt für Schritt oder klarer Schnitt?

Damit gerät der Nachfolger schnell in eine schwierige Situation. Er trägt nun die Verantwortung für Mitarbeiter, Kunden und den wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens, kann seine Rolle als Unternehmer aber nur eingeschränkt ausfüllen. Gleichzeitig fragen sich viele, ob sie dem Lebenswerk ihrer Eltern oder des bisherigen Inhabers überhaupt gerecht werden können.

Deshalb spricht vieles für einen klaren Schnitt. Wer die Verantwortung übergibt, sollte dem Nachfolger möglichst schnell ermöglichen, das Unternehmen eigenständig zu führen und seinen eigenen Führungsstil zu entwickeln.

Ein schrittweiser Rückzug kann dennoch sinnvoll sein, etwa um Wissen weiterzugeben oder Kundenbeziehungen zu begleiten. Voraussetzung ist allerdings, dass Aufgaben, Verantwortlichkeiten und Entscheidungsbefugnisse eindeutig geregelt sind – und dass sich alle Beteiligten konsequent an diese Spielregeln halten.

Familie früh einbeziehen

Besonders emotional wird eine Nachfolge, wenn Familienmitglieder beteiligt sind. Viele Unternehmer wünschen sich, dass die nächste Generation den Betrieb

fortführt. Gleichzeitig ist die familieninterne Nachfolge längst keine Selbstverständlichkeit mehr.

Um spätere Konflikte zu vermeiden, sollten Gespräche innerhalb der Familie frühzeitig geführt werden. Wer möchte tatsächlich übernehmen? Wie können Geschwister fair berücksichtigt werden? Und welche Regelungen sind notwendig, damit familiäre Beziehungen nicht dauerhaft belastet werden?

Gerade wenn nur eines von mehreren Kindern den Betrieb übernimmt, spielen Gleichbehandlung und Erbe eine wichtige Rolle. Werden diese Fragen zu lange aufgeschoben, können Konflikte entstehen, die weit über die eigentliche Betriebsnachfolge hinausreichen. Auch Partnerinnen und Partner sollten frühzeitig einbezogen werden. Sie erleben Sorgen und Unsicherheiten aus nächster Nähe und tragen die Folgen einer Übergabe im Alltag mit.

Mitarbeiter brauchen Orientierung

Auch für die Mitarbeiter bedeutet eine Betriebsnachfolge Veränderung. Vor allem in kleineren Betrieben sind die Beziehungen oft über Jahre gewachsen. Entsprechend groß ist die Verunsicherung: Bleibt mein Arbeitsplatz erhalten? Wer trifft künftig die Entscheidungen? Ändert sich die Unternehmenskultur?

Gerade Schlüsselpersonen wie Bauleiter, langjährige Vorarbeiter oder Mitarbei-

ter im Büro sollten deshalb frühzeitig in den Prozess einbezogen werden. Offene und regelmäßige Kommunikation schafft Vertrauen, verhindert Gerüchte und hilft, Unsicherheiten abzubauen. Besonders bei einer externen Nachfolge ist das entscheidend. Werden Mitarbeiter nicht mitgenommen, besteht die Gefahr, dass wichtige Fachkräfte das Unternehmen verlassen und den gesamten Übergabeprozess gefährden.

Eine erfolgreiche Nachfolge beginnt lange vor der eigentlichen Übergabe – mit der Bereitschaft, offen miteinander zu sprechen, Erwartungen zu klären und sich auch mit den eigenen Gefühlen auseinanderzusetzen. Ebenso wichtig sind Wertschätzung für das bisher Erreichte und das Vertrauen, den Nachfolger seinen eigenen Weg gehen zu lassen. Denn am Ende entscheiden nicht nur Zahlen über den Erfolg einer Betriebsnachfolge, sondern vor allem die Menschen.

Text: Ansgar Lienert

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