

Impulsseminar an der Deula Kirchheim/Teck

Betriebsübernahmen sind Unikate mit vielen Herausforderungen

Der Verband Garten-, Landschafts- und Sportplatzbau (VGL) Baden-Württemberg hatte zum Impulsseminar „Gestaltung der Unternehmensnachfolge“ an die Deula nach Kirchheim/Teck eingeladen. Rund 100 Interessierte, darunter angehende Meister und Techniker der Staatsschule in Stuttgart-Hohenheim, kamen zur Veranstaltung. Neben den traditionellen Wegen der Nachfolge ging es auch um den Unternehmensverkauf an Private-Equity-Gesellschaften und Unternehmensgruppen.

Zu den Gästen gehörten neben den Unternehmensberatern Alexander Tockuss (RWT Reutlingen) und Klaus



Unternehmensberater Klaus Wolf (Mitte) warnt davor, Steuerberater den Unternehmenswert berechnen zu lassen, weil sie viel zu hohen Werte ansetzen.

Weitere Übernahmebeispiele

Den Blickwinkel des Übernehmenden erweiterte Philipp Erhardt, Vorstand Markt und Wirtschaft des VGL Baden-Württemberg, gleich mit zwei eigenen Übernahmen und den damit verbundenen und nicht zu unterschätzenden Emotionen: Im Jahr 2002 stieg Erhardt in die Firma seines Schwiegervaters ein und war lange vor der Übernahme als Geschäftsführer und maßgeblicher Firmenentwickler mit an Bord, bevor er im Jahr 2019 in dritter Generation den Betrieb übernahm. Allerdings für den Preis einer zerrütteten Familie, da Erhardt damals nur schwarz oder weiß kannte und er sich eine Firmenführung zusammen mit seinem Schwager, der sich trotz passender Ausbildung lange nicht für die Firma committete, nicht vorstellen konnte. „Ich wollte mein, wenn auch nur kurzes Lebenswerk weder abgeben noch teilen“, erklärte Erhardt. Es folgte eine technisch perfekte Übergabe beim Anwalt, aber die Familie war kaputt. Heute, so sagt er, gäbe es für ihn auch eine Farbe zwischen schwarz und weiß und dafür eine intakte Familie.

Bei der Übernahme der Firma Westenfelder im April 2021 spielten dagegen andere Emotionen eine tragende Rolle. „Wir wollten weiterwachsen und den Sektor Privatkunden ausbauen. Westenfelders suchten einen geeigneten Nachfolger. Über einen Anruf unter Kollegen kam es dann zur Idee des Unternehmenskaufs. Doch der anfangs unspektakulären Übernahme folgten Entwicklungen, die ich völlig unterschätzt hatte“, schilderte Erhardt. Es bereiteten sich aufgrund der anstehenden Veränderung Angst, Neid und Unsicherheit bei den Mitarbeitern aus. „Die Diskussionen diesbezüglich wurden aber nicht mit mir, sondern auf den Baustellen geführt“, verdeutlichte Erhardt, der aufgrund der Harmonie auf der Käufer-Verkäufer-Ebene verpasst hatte, die kritischen Dinge dieser Übernahme zu durchleuchten und deshalb auf den großen Systemcheck (Due Diligence-Prüfung) verzichtete.



Unternehmensberater Alexander Tockuss hält betriebliche, familiäre und psychologische Aspekte für ausschlaggebender bei einer Übergabe als Steuerberater oder Rechtsanwälte.



Philipp Erhardt (VGL Baden-Württemberg) ermutigt Seminarteilnehmer zu selbstständigem Handeln.



Benedikt Kupka erläutert, dass Greenovis im Norden, Osten und Westen Deutschlands mit neun Unternehmen gut aufgestellt ist, der Süden aber noch eine leere Landkarte ist.

Steckt das gesamte Wissen im Kopf des Unternehmers, wird es schwierig.

Zukauf eines Unternehmens

Wie der Kauf eines GaLaBau-Unternehmens zur eigenen Kapazitätserweiterung funktioniert, darüber berichtete Michel Croissant, der mit der Unterstützung von Alexander Tockuss die Firma Gröning in Göppingen übernahm. Die Übernahme gestaltete sich holprig und war sogar von einem Abbruch der Verhandlungen unterbrochen, da es für den krankheitsbedingten Verkauf einfach noch zu viele ungeklärte Punkte und Risiken gab. Letztendlich war es nach der Wiederaufnahme der Verhandlungen für Croissant aber der richtige Schritt, um seine Betriebsgröße zu erweitern und hierdurch attraktiver für Mitarbeiter und Kunden zu werden. Des Weiteren kann in einem größeren Team die eigene Belastung, die man in einem Kleinbetrieb fast allein trägt, auf mehreren fähigen Schultern verteilt werden, was ein weiteres Ziel von Croissant war. „Eine Unternehmensübernahme sollte frühzeitig und ohne Druck angegangen werden, dieser Prozess benötigt Zeit. Ich empfehle hier eine konservative und realistische Planung sowie die Begleitung durch einen Unternehmensberater, gepaart mit viel Geduld für anstehende Entscheidungsprozesse beider Seiten“, war Croissants abschließende Empfehlung.

Wolf (WCG Consulting GmbH), der Vorstand Markt und Wirtschaft des VGL Baden-Württemberg Philipp Erhardt sowie Landschaftsgärtner Michel Croissant (GrünraumSchaffer). Auf Einladung von Wolf nahmen auch Benedikt Kupka (Greenovis), Philipp Frech (idverde), Stephan Stieglauer (Green Landscaping Group) und Achim Off (GarLa-Gruppe) teil.

Der Klassiker

„Betriebliche, familiäre und psychologische Aspekte sind viel ausschlaggebender bei einer Übergabe als ein Steuerberater oder ein Rechtsanwalt“, erläutert Unternehmensberater Alexander Tockuss (RWT Reutlingen). Jede Nachfolge ist anders, jedes Familiensystem hat seine Regeln,

jeder Betrieb seine Besonderheiten und fast immer ist dieser Prozess emotional aufreibend, weshalb eine rechtzeitige Vorbereitung grundlegend ist.

Wer übernimmt? Bleibt das Unternehmen in der Familie (Tochter, Sohn, Nefte, Nichte), gibt es Mitarbeiter oder externe Personen sowie Kollegenbetriebe mit Interesse? Wie sieht es mit der Altersvorsorge aus, wie viel davon steckt im Betrieb und welchen Wert hat mein Unternehmen? Eine sehr wichtige Voraussetzung ist die Übergabefähigkeit des Unternehmens, denn eine Neuausrichtung ist unumgänglich. Dafür benötigt es eine riesengroße Portion an transparenter Kommunikation sowie dokumentierter und nachvollziehbarer Prozesse.

„Bei der Firma Westenfelder gab es keine übernahmefähigen Strukturen, auch ein Abnabelungsprozess der Mitarbeiter vom ehemaligen Eigner, der anfangs noch die Geschäfte führte, fand nicht statt. Die Hauptprobleme waren – neben dem fehlenden Vertrauen in mich – die unterschiedlichen Unternehmenskulturen der beiden Betriebe Erhardt und Westenfelder, die nun aufeinandertrafen“, erläuterte Erhardt. Der Versuch, Synergien aus der Übernahme vor allem im Bereich der Verwaltung zu schöpfen, funktionierte nicht. Heute würde er die beiden Betriebe entweder klar trennen oder richtig zusammenführen.

„Mittlerweile arbeiten wir an einer Integrationsstrategie, welche die sozialen Kulturen besser übereinander bringt, das Vertrauen in mich als Chef stärkt und so auch die Leistungsfähigkeit wieder erhöht“, ergänzte Erhardt, der mit auf den Weg gibt, die engen Beziehungen im GaLaBau zwischen Führung, Mitarbeitern und Kunden nicht zu unterschätzen. Jede Betriebsübernahme ist deshalb ein Unikat mit völlig unterschiedlichen Herausforderungen. Den Betriebsinhabern, welche die Übergabe bereits im Fokus haben, rät Erhardt die anstehenden Aufgaben wie Fachkräftemangel, Digitalisierung und nachhaltiges Wirtschaften noch selbst in die Hand zu nehmen, um übernahmefähige Strukturen zu schaffen und der nächsten Generation einen guten Start zu ermöglichen.

Die Übernahme eines Unternehmens ist die Übernahme eines Lebenswerks, inklusive der Verantwortung für Mit-

arbeiter, deren Familien und deren Zukunft. Für frisch gebackene Meister und Techniker kann das die Chance für ein eigenes Unternehmen sein, denn einen Betrieb aufzubauen, ist beim herrschenden Fachkräftemangel schwer.

Der andere Weg der Kreuzung

Nicht jeder hat Familie und nicht in jeder Familie interessiert sich die junge Generation für eine Betriebsübernahme, was neue Wege innerhalb der Unternehmensnachfolge benötigt. Die Wachstumsbranche GaLaBau mit ihrer guten Perspektive wurde bereits vor Jahren von Finanzinvestoren entdeckt, erwies sie sich doch auch in stürmischen Zeiten wie Finanzkrise und Pandemie als äußerst stabil. Der Unternehmensverkauf an Finanzinvestoren, GaLaBau-Konzerne oder Privatinvestoren ist deshalb ein weiterer möglicher Weg. Gleichzeitig warnte Unternehmensberater Klaus Wolf (WCG Consulting GmbH) davor, den Steuerberater den Unternehmenswert berechnen zu lassen, denn diese erfahrungsgemäß viel zu hohen Werte müssen meist im Anschluss durch die Berater an die Realität angepasst werden.

Private-Equity-Gesellschaften und Unternehmensgruppen

Klaus Wolf hatte verschiedene Private-Equity-Gesellschaften und Unternehmensgruppen zu diesem Seminar geladen: idverde, Portfolio-Unternehmen des Finanzinvestors Core Equity Holding, bearbeitete als erste den deutschen Markt und Philipp



Voller Saal beim Seminar „Gestaltung der Unternehmensnachfolge“ in der Deula Baden-Württemberg. Fotos: Petra Reidel

Frech stellte als Geschäftsführer Deutschland die Gruppe vor. Die Green Landscaping Group Aktiengesellschaft hat ihre Heimat in Schweden und wurde durch Stephan Stieglauer (Geschäftsführer Deutschland) und Arek Gora (Head of M&A/Expansion Deutschland) vertreten. CEO Achim Off erklärte die Vorgehensweise der GarLa-Gruppe, Portfolio-Unternehmen der Ufenau Capital Partners AG. Die Vorzüge von Greenovis, einem Portfolio-Unternehmen der Aurelius Wachstumskapital, skizzierte Benedikt Kupka (Manager M&A/Business Development).

Wesentliche Merkmale

Während reine Finanzinvestoren ihre Wertanlage, sprich die erworbenen Unternehmen nach fünf bis sieben Jahren an einen neuen Investor verkaufen, um die Gewinne zu realisieren, agiert die Green Landscaping Group AG anders. Der Zeithorizont ist nicht begrenzt, das Unternehmen ist an der NASDAQ-Börse gelistet und mit derzeit über 50 Betrieben auf Expansionskurs im deutschsprachigen Raum.

Greenovis agiert bundesweit im Bereich Garten- und Landschaftsbau und ist im Norden, Osten und Westen mit neun Unternehmen gut aufgestellt, der Süden Deutschlands ist noch eine leere Landkarte. Ziel ist ein führendes flächendeckendes Generalunternehmen für komplexe Projekte bei gewerblichen und öffentlichen Kunden sowie Nischenmärkten in Deutschland und ausgewählten Ländern Europas. Aurelius Wachstumskapital, Eigentümer der Greenovis, un-

terstützt eine dynamische Buy & Build Strategie.

Ein breites Spektrum an öffentlichen und privaten Kunden bedient die Landschaftsbaugruppe idverde mit über 150 Niederlassungen in Frankreich, Großbritannien, Niederlande, Dänemark, Deutschland und der Schweiz. Bislang gehören drei deutsche Unternehmen mit den Standorten Stuttgart, Mainz und München zu idverde. Die Gruppe definiert sich als „GaLa-Bauer“. Die Bündelung von Wissen und Schlagkraft werden als Strategie und Stärke genutzt.

Die GarLa-Gruppe agiert vor allem in der Schweiz und in Deutschland an aktuell 22 Standorten. Öffentliche Projekte, der Sportplatzbau aber auch der hochwertige private Sektor werden von den zugehörigen Unternehmen vollumfänglich bedient. Hinter der GarLa-Gruppe steht der Finanzinvestor Ufenau Capital Partners AG aus Pfäffikon.

Allen gemeinsam ist die Nutzung vorhandener Ressourcen und Synergien, wenn es um Einkauf, Weiterbildung, Austausch sowie betriebswirtschaftliches Wissen oder die personelle Schlagkraft bei Großprojekten geht. Die operative Weiterführung der Geschäfte obliegt bei allen vier Gruppen den ehemaligen Eigentümern. Die Nachfolgeregelung wird für den Kauf entweder vorgezogen oder aber später für die Sicherung der Geschäftsführung professionell betreut.

Wer verkaufen möchte, benötigt ein plausibles, realistisches und professionell aufbereitetes Zahlenwesen mit allen relevanten betriebswirtschaftlichen sowie unternehmerischen Da-



Die Green Landscaping Group aus Schweden, wird in Kirchheim/Teck durch Stephan Stieglauer (r.) und Arek Gora (l.) vertreten.

ten. „Da ist vom Unternehmen einiges an Aufwand zu leisten“, erläutert Wolf. Dieser Prozess ist ohne Unternehmensberater kaum stemmbar. In der Regel klären die Berater auch das

Interesse direkt bei den Investoren ab und holen zwei bis drei Angebote, verbunden mit einer Vertraulichkeitserklärung, ein. Dann heißt es, eine Entscheidung zu treffen. ph/Petra Reidel