



DER EIGENE BETRIEB: AUF BEWÄHRTEM AUFBAUEN!

TEXT Petra Reidel

Der Startpunkt für die neue Selbstständigkeit kann der Kauf eines Pick-ups mit Anhänger oder aber die Übernahme eines bestehenden Unternehmens als Betriebsnachfolger sein. Unternehmensberater Alexander Tockuss sieht eine große Chance darin, auf Bestehendem aufzubauen anstatt den Weg der klassischen Schubkarren-Karriere zu gehen.

Wer sich eher mit dem keimenden Samenkorn identifiziert, der ist wahrscheinlich der Pick-up-Typ, der sich langsam sein Unternehmen mit wachsender Mitarbeiterzahl aufbaut. Eine völlig andere Ausgangsposition bietet laut Alexander Tockuss die Unternehmensnachfolge. Hier geht es darum, einen Baum mit vielen Wurzeln und Verästelungen zu übernehmen und weiterzuentwickeln, dies allerdings von Anfang an auf einem höheren Niveau mit meist gutem Unternehmerlohn. Wie das tatsächlich funktioniert, davon berichten Thorsten Kreis als zukünftiger Käufer und Nachfolger sowie Volker Heß als Unternehmer und Verkäufer aus ihren Blickwinkeln.

Erkaufter Vorsprung

Wer sich als Landschaftsgärtner für die Selbstständigkeit entscheidet, muss sein Unternehmen nicht mehr zwangsläufig

selbst gründen. Immer wieder gibt es gut platzierte Garten- und Landschaftsbaubetriebe, die keinen Nachfolger aus der Familie oder den eigenen Reihen der Mitarbeiter haben und das Unternehmen verkaufen. „Das ist aus meiner Sicht eine große Chance, denn erfahrungsgemäß dauert es nach der Betriebsgründung fünf Jahre oder länger, bis sich der erste tatsächliche Gewinn einstellt und das Jungunternehmen lukrativ wirtschaftet“, erläutert Tockuss. „Manche haben selbst nach zehn Jahren noch keinen ausreichenden Unternehmerlohn, der den hohen persönlichen Einsatz widerspiegelt“, ergänzt der Berater, der hierunter mindestens das Gehalt des besten Mitarbeiters versteht.

Das liegt häufig daran, dass sich der Unternehmensgründer – im Vergleich zum Unternehmensübernehmer – zwangsläufig um alles selber zu kümmern hat. Der erste feste Mitarbeiter muss gefunden werden, weil die Aushilfe nicht mehr ausreicht. Stellenausschreibungen, Bewerbungsgespräche, Baustellenleitung, Akquise, Materialbestellungen – jeder einzelne Schritt ist Aufgabe des Gründers. Hinzu kommt, dass zu diesem Zeitpunkt die erzielbaren Ergebnisse häufig noch zu gering sind, um das nötige Wachstum zu finanzieren. Sprich, die Bank gewährt keine ausreichenden Kredite, um das Unternehmen positiv zu entwickeln. Des Weiteren gibt es bei der eigenen Gründung meist keine bewährten Arbeitsprozesse, sondern alles muss neu organisiert werden, bevor am Tagesanfang ein eingespieltes Team auf dem Betriebshof steht. Klar ist: Das dauert seine Zeit.



Ein bestehendes Unternehmen übernehmen bedeutet, einen Baum mit Wurzeln und Ästen weiter zu pflegen. Für diese Variante hat sich Thorsten Kreis entschieden und beschäftigt mittlerweile rund zehn Mitarbeiter.

Fotos: imago, Werkbilder



Wer sich hier also einen zeitlichen Vorsprung verschaffen möchte, liegt mit der Entscheidung für eine Übernahme goldrichtig. Damit das Gold allerdings auch nach dem Kauf noch glänzt, sollte im Vorfeld einiges geklärt, hinterfragt und im Detail beleuchtet werden.

Die richtige Entscheidung

Die Marktsituation im GaLaBau ist nach wie vor ausgezeichnet. Der Engpass ist somit nicht die Auftragslage, sondern gutes Personal. Als Existenzgründer kann man in den Anfängen jedoch weder mit großen Sicherheiten noch mit zusätzlichen Sozialleistungen locken. Die Übernahme eines eingespielten Mitarbeiterstamms spricht deshalb zusätzlich für die Nachfolgeentscheidung. Hinzu kommt ein Stammkundenanteil, der sich in der Regel auf 20 bis 40 Prozent beläuft sowie ein Auftragsbestand von derzeit häufig zwölf Wochen oder mehr.

„Extrem wichtig für den Übernahmeprozess ist neben der Erstellung eines Businessplanes und einer Unternehmensbewertung, dass die Chemie zwischen Verkäufer und Käufer stimmt. Da ist es durchaus hilfreich und teilweise zwingend notwendig, dass ein Berater den Prozess, in welchem auch steuerliche sowie rechtliche Aspekte zu berücksichtigen sind, begleitet und moderierend unterstützt“, sagt Tockuss.

Zahlenprüfstand

Jahresabschlüsse, Betriebswirtschaftliche Auswertungen, die einzelnen Baustellenergebnisse, um zu sehen, wo Geld verdient wurde und wo nicht – das alles ist vorab genau unter die Lupe zu nehmen. „Sehr sinnvoll ist es zudem, vorhandene Immobilien am Anfang nur zu mieten, Flächen nur zu pachten und nicht gleich zu kaufen“, ergänzt der Berater. Hinzu kommt die Bewertung des Anlagevermögens. Was sind die einzelnen Maschinen tatsächlich noch wert, wo muss dringend investiert

werden, was ist veraltet. „Für den Kundenstamm und den guten Namen muss die Bewertung einfach sehr realistisch bleiben, denn der Übernehmende hat den zu finanzierenden Betrag bei der Bank darzustellen“, erläutert Tockuss. Meist führt diese Bewertung ein Steuerberater oder Unternehmensberater auf Basis der betrieblichen Vergangenheit durch. Nur ein praxisorientiertes Ergebnis, das dem Verkäufer und dem Käufer gerecht wird, führt zu einem erfolgreichen Vertragsabschluss.

Auch Mitarbeiter haben ihren „Preis“: Anhand von Baustellenergebnissen, Bewertungen aus Mitarbeitergesprächen, Nachkalkulationen, Baustellenstunden pro Mitarbeiter und Krankmeldungen erhält man ein umfassendes Bild über die Mannschaft. „Meine Empfehlung ist, ein paar Wochen mitzuarbeiten. Danach besitzt man in der Regel einen sehr realistischen Einblick in das Unternehmen.“ Jede Nachfolge ist ein Einzelfall und muss vertraglich entsprechend angepasst werden. Im Zweifel sind nicht alle Mitarbeiter zu übernehmen, allerdings ist immer das Arbeitsrecht zu beachten. Für Lösungen ist hier in vielen Fällen der Verkäufer zuständig. Beispielsweise könnte eine notwendige Abfindung vom Kaufpreis abgezogen werden. „Damit sich eine Unternehmensnachfolge rechnet, muss es Ziel sein, den Kaufpreis innerhalb von zehn Jahren zu tilgen und das zusätzlich zu einem angemessenen Unternehmergehalt“, erläutert Tockuss, der die Erfahrung gemacht hat, dass es meist einfacher ist, Bestehendes bei den Banken zu finanzieren als Existenzgründungen.

Übernahme in Etappen

„Der Senior muss loslassen können und sein Nachfolger sollte respektvoll an die ganze Sache herangehen“, erläutert Tockuss. Die Einbindung der Mannschaft in die anstehenden Veränderungsprozesse ist unglaublich wichtig. Mitarbeiter-Workshops, ein ehrliches Kennenlernen und vertrauens-

Volker Heß würde seinen Betrieb gerne an einen motivierten Landschaftsgärtner übergeben, der nach ein paar Jahren die Firma mit Spaß und Leidenschaft weiterführt.

Fotos: Petra Reidel

▷ bildende Maßnahmen bedeuten zwar viel Führungsarbeit, aber die ist langfristig lohnenswert. Einzuführende Neuerungen sollten offen mit den Mitarbeitern kommuniziert werden, am besten, man bindet die Mannschaft behutsam in die Entscheidungsprozesse mit ein.

Zudem empfiehlt es sich, mit Käufer und Verkäufer ein Unterstützungskonzept auszuarbeiten. „Eventuell macht es Sinn, zuerst ein Jahr als angestellter Bauleiter mitzuarbeiten, dann die Betriebsleitung zu übernehmen und erst nach ein bis zwei weiteren Jahren die Komplettübernahme abzuwickeln“, lautet Tockuss Empfehlung, der hier von einem Meilensteinkonzept spricht.

Erfahrung am Objekt

Zum Status des Betriebsnachfolgers kam Thorsten Kreis wie die Jungfrau zum Kinde. „Es war der Anruf der Firma Naumann in Weil der Stadt. Frau Naumann befand sich in einer echten Notlage, da ihr Mann schwer verunglückt war. Danach startete sofort mein Kopfkino“, berichtet der 35-Jährige, der sich schon länger mit dem Gedanken beschäftigte,

sich selbstständig zu machen. Konkret ging es am Anfang darum, den Betrieb kommissarisch zu leiten. „Mich reizten vor allem die Grundstrukturen, der Kundenstamm und der gute Name dieses bereits über 50 Jahre bestehenden Unternehmens und eben die Möglichkeit, den Betrieb nach meinen Ideen weiterzuentwickeln“, so der junge Nachfolger.

Und dann kamen sie, die ersten Zweifel: Kann ich das alles bewältigen? Die Akquise, den Umgang mit den Kunden, die Mitarbeiter, die komplette Verantwortung? Das waren die Fragen, die Kreis sich stellte. Die Ausbildung zum Landschaftsgärtner, das Studium der Landschaftsarchitektur, die Ausbildung zum Betriebswirt des Handwerks sowie die Berufserfahrung im Büro eines renommierten Garten- und Landschaftsbau-Betriebes erwiesen sich jedoch bis jetzt als sehr gutes „Handwerkszeug“ für die Betriebsführung.

„Plötzlich zählt jede Aussage, den Chef fragen geht nicht mehr, der ist man selbst und vor allem das Zwischenmenschliche ist eine große Herausforderung“, zählt Kreis auf. Doch die meisterte er mit Bravour. Bei den Mitarbei-



tern nicht überheblich auftreten, die Stärken und Schwächen jedes Einzelnen kennenlernen, das Vertrauen gewinnen und einfach selbst ab und zu mit anpacken – das machte Kreis schnell zum akzeptierten Vorgesetzten. „Eine gute Menschenkenntnis ist von Vorteil und ebenso eine große Portion Selbstreflexion“, sagt Kreis, der zuerst als Betriebsleiter eingestellt wurde und das Unternehmen zum 1. Januar 2019 übernimmt.

Spielwiese für Selbstständigkeit

Diese Übergangsphase beschreibt er als Idealzustand, als eine Spielwiese für die anstehende Selbstständigkeit. Während dieser Zeit kann geprüft werden, ob man dem Druck als zukünftiger Unternehmer Stand halten wird. Und Kreis tut das bis heute, mit wachsendem Selbstbewusstsein und ebensolchem Erfolg: „Ich weiß, was die Firma leisten muss, um rentabel zu wirtschaften. Der übernommene Maschinenpark war gut in Schuss. Die Kundenkommunikation blieb anfänglich zwar etwas auf der Strecke, doch auch das hat sich nun alles gut eingespielt. Die Selbstständigkeit, zusammen mit meiner Frau, war immer ein Traum von uns. Dass es dann so schnell ging war gut, denn wer weiß, ob ich den Absprung tatsächlich geschafft hätte. Als Existenzgründer wären wir wahrscheinlich immer noch damit beschäftigt, unseren Bekanntheitsgrad aufzubauen. Diese Jahre haben

ALEXANDER TOCKUSS...



... unterstützt Nachfolgeprozesse bereits in der Erst- oder Orientierungsberatung. Die Entwicklung eines „Nachfolge-Fahrplans“ geschieht in der Regel durch moderierte Gespräche sowie durch Workshops, die Tockuss auf das Unternehmen maßschneidert. Dieses Angebot richtet sich sowohl an Unternehmer – mit oder ohne Nachfolger – als auch an

potenzielle Nachfolger, die mit diesem Gedanken spielen. Tockuss arbeitet seit über 20 Jahren als betriebswirtschaftlicher Berater und ist seit mehr als zehn Jahren Geschäftsführer der RWT Unternehmensberatung GmbH (www.rwt-gruppe.de) in Reutlingen. Er ist Partner des Verbandes Garten-, Landschafts- und Sportplatzbau Baden-Württemberg e.V. und betriebswirtschaftlicher Wegbegleiter verschiedener Mitgliedsunternehmen, beispielsweise der Firmen Naumann und Heß.



wir uns definitiv gespart“, ist sich Kreis sicher. Das Besondere an dieser Übernahme ist, dass Kreis nicht auf die Unterstützung des schwer verunglückten Unternehmers zurückgreifen konnte, weshalb ein strukturiertes Einarbeiten in die Prozesse und Abläufe nicht möglich war. „Für Kreis war es der Sprung ins kalte Wasser. Der Normalfall sieht anders aus. Dann läuft vieles von Anfang an nicht nur reibungsloser, sondern auch mit weniger Druck, da es für zwei bis drei Jahre vier Schultern zum Aufteilen der Aufgaben gibt“, so Tockuss.

Der Firmenname bleibt erhalten und es fällt Thorsten Kreis nicht schwer, hier sein Ego zurückzustellen. Von den damals sieben übernommenen gewerblichen Mitarbeitern konnte er zwar nicht alle halten, aber mittlerweile wieder auf zehn aufstocken. „Ich habe diese Entscheidung keinen Tag bereut. Trotzdem dauert solch ein Übernahmeprozess einfach seine Zeit und diese sollten sich Verkäufer und Käufer einfach geben“, so Kreis Empfehlung.

Die Verkäufersicht

Volker Heß ist Betriebsinhaber der Gartengestaltung Heß – Schöne Gärten in Bühl, ein Unternehmen, das er selbst vor über 30 Jahren gegründet hat. „Ich würde mich gerne zurückziehen und bin seit gut einem Jahr auf der Suche nach ei-

nem geeigneten Nachfolger“, so Heß. Sein Wunsch ist es, jemanden mit ähnlicher Philosophie und Affinität zu hochwertigen Privatgärten zu finden. Den Unternehmensverkauf zu einem angemessenen Preis hat Heß bereits durchdacht: Das Bürogebäude und auch das schöne Außenareal können gemietet werden. Zehn motivierte Mitarbeiter und einen langjährigen Kundenstamm hätte Heß ebenfalls zu bieten. „Ich würde meine Mitarbeiter gerne in engagierte und fachlich versierte Hände weitergeben und es liegt mir einfach daran, auch meine Kunden bestens versorgt zu wissen“, schildert Heß seine Hauptbelange.

Einiges zu bieten

Der 58-Jährige wäre sehr glücklich über die mit einem passenden Nachfolger einhergehende Entlastung. „Am Anfang meiner Unternehmensgründung habe ich über zehn Jahre vor mich „hingewerkelt“, bis ich mir rund um Bühl Rang und Namen verdient hatte. Diese klassische Schubkarren-Karriere kann man sich aus meiner Sicht getrost ersparen. Klar, die Verantwortung für ein bestehendes Unternehmen wiegt schwerer als die Pickup-Variante, aber dafür verdient mein Nachfolger von Anfang an gutes Geld“, verspricht Heß.

Mindestens ein viertel Jahr an Auftragspolster, feste Pflegeaufträge und hochwertige Privatkunden hat das Unterneh-

men zu bieten. Heß kann sich zudem eine Begleitung über drei Jahre vorstellen. „Im ersten Jahr kann ich da gerne noch voraus laufen, im zweiten Jahr auf Augenhöhe mitarbeiten, um mich dann im dritten Jahr hinten anzustellen“, schildert der Unternehmer seine Idee von der Übergangsphase. „Ich bin aber auch für andere Konzepte offen. Mir ist wichtig, dass mein Nachfolger den gleichen Spaß an der Arbeit im Kundengarten hat wie ich. Und das steht für mich weit vor dem Kaufpreis.“

Erwachsener Baum statt Sämling

Heß wäre auch bereit, den Interessenten zuerst als Bauleiter einzustellen, damit dieser den Betrieb genau kennenlernen kann. Eine Art Probezeit vor der Entscheidung für eine Übernahme ist sicher für beide Seiten gut, egal, um welches Unternehmen es sich handelt. „Bei mir muss niemand ins kalte Wasser springen und ich bin gerne bereit, mein ganzes breites Wissen mit Freude Preis zu geben. Das fängt für mich bei den Pflanzen an, für die ich ein absolutes Faible habe und es hört beim Thema Betriebswirtschaft, Kundenpsychologie und Finanzamt auf“, erklärt der Unternehmer. „Ich verkaufe hier eine erwachsene Eiche, die schon richtig Schatten spendet und keinen kleinen Sämling. Und mir ist es wichtig, dass dieser Baum weiterhin fachgerecht gepflegt wird. So geht es sicherlich vielen Unternehmern in meiner Situation und deshalb muss die Chemie zwischen Verkäufer und Käufer einfach passen.“

Ob sich diese Strategie der Unternehmensnachfolge in der Branche durchsetzt, werden die nächsten Jahre zeigen. „Auf Bestehendem aufzubauen ist jedoch definitiv eine Überlegung wert“, empfiehlt Alexander Tockuss. Denn wer als Verkäufer sein Lebenswerk in kompetenten Händen weiß, kann sich mit einem guten Gefühl zurückziehen. 🌿