

# „Vom Menschen her denken“

*Zwischen 2022 und 2026 steht in etwa 190.000 Firmen die Führungsnachfolge an, schätzt das Institut für Mittelstandsforschung. So auch beim Essener Landschaftsbauer Knappmann. Peter Knappmann (61) und seine Tochter Laura (30) gehen den Prozess sehr systematisch an. Und nehmen sich viel Zeit dafür.*

von Christoph Beck

Seit wann sie im Unternehmen ist? Diese Frage beantwortet Laura Knappmann mit einem Lachen: „Ich war schon immer bei Knappmann.“ Sie ist quasi auf dem Betriebsgelände aufgewachsen. Und schon in jungen Jahren nach und nach ins Unternehmen hineingewachsen: Als Schülerin machte sie hier Ferienarbeit. In der Abiturzeit besserte sie ihr Taschengeld durch regelmäßige Büroarbeit auf. Und auch ihr duales BWL-Studium sowie die Ausbildung zur Kauffrau für Büromanagement absolvierte sie mit Praxisetappen im elterlichen Unternehmen.

Der Weg schien also vorgezeichnet. Und dennoch zögerte Laura Knappmann zunächst, ob sie wirklich in den vom Großvater gegründeten und vom Vater groß gemachten Betrieb einsteigen sollte. Die Entscheidung fiel im Februar 2015: Vater und Tochter Knappmann nahmen gemeinsam an den „Osnabrücker Baubetriebstagen“ teil. Dort ging es um die Nachfolge in kleinen und mittleren Unternehmen. Auf der Bühne ein Vater/Tochter-Beispiel aus Braunschweig, bei dem die Übergabe prima funktioniert hatte: Manfred und Anja Junicke, ebenfalls aus dem Garten- und Landschaftsbau (und, was die Knappmanns allerdings nicht wussten, ebenfalls HelfRecht-Anwender). Dieses Positivbeispiel gab den Ausschlag – Laura Knappmann traf ihre Entscheidung: „Ich mache das!“ Damit war das Ziel klar, und Vater und Tochter gingen das „Projekt Nachfolge“ an.

24 Jahre jung war sie damals. In diesem Alter war ihr Vater Peter bereits Firmenchef gewes-

en: Nach dem frühen Tod seines Vaters hatte er 1982 als 22-Jähriger parallel zur Meisterschule für Landschaftsbauer die Verantwortung für den Betrieb übernommen. Und ihn dann kontinuierlich ausgebaut und systematisch weiterentwickelt. Wirkungsvolle Unterstützung hierfür fand er im HelfRecht-System, das er 1992 bei persönlichen Planungstagen in Bad Alexandersbad kennengelernt und ein Jahr später bei Planungstagen für Unternehmensführung vertieft hatte. Seither begleitet ihn das Führungssystem auf seinem unternehmerischen Weg. Und so ging Peter Knappmann auch den Nachfolgeprozess systematisch und langfristig an: Gemeinsam mit seiner Tochter entwickelte er einen über elf Jahre reichenden Fahrplan bis zu seinem Ausstieg aus der Leitung des Unternehmens im Jahr 2026.

## Zweifel ausgeräumt und Zukunft geplant

Klarheit über ihre persönliche wie unternehmerische Zukunft verschaffte sich auch Laura Knappmann bei HelfRecht-Planungstagen. Und zwar bereits 2015, kurz nachdem ihre Entscheidung gefallen war, ins väterliche Unternehmen einzusteigen. Da hatte sie schon einige Jahre Erfahrung mit dem HelfRecht-Planer gesammelt, den ihr Vater ihr zum 18. Geburtstag geschenkt hatte. So sagte sie denn auch sofort zu, als er ihr empfahl, bei HelfRecht ihren Einstieg in die Nachfolge planerisch vorzubereiten. Die



Foto: Knappmann

*Fließender Übergang: Tochter Laura und Vater Peter Knappmann haben die Führungsnachfolge im Familienunternehmen langfristig geplant.*

Tage in Bad Alexandersbad haben sie emotional sehr bewegt: Zum einen das befreiende Gefühl, Zweifel ausgeräumt und die eigene Gedankenvielfalt in gut strukturierte Bahnen gebracht zu haben. Zum anderen aber auch die daraus resultierende Last der Verantwortung, das in den Planungstagen Aufgeschriebene nun auch tatsächlich in die Tat umzusetzen.

Dass sie mit dem HelfRecht-System hierfür ein praktikables Tool an die Hand bekam, half ihr, diese Verantwortung zu meistern: Das Selbstmanagement mit dem Planer hat sie inzwischen „fast schon perfektioniert“. Das „Prinzip Nutzenbieten“ hat sie für sich als Führungsgrundlage auf den kurzen Nenner „vom Menschen her denken“ gebracht. Vor allem aber nahm sie aus Bad Alexandersbad das zielorientierte Denken und Handeln mit: „Es ist unheimlich wichtig, sich langfristige Ziele zu setzen, auch privat. Klare Vorstellungen von der Zukunft, an denen man zwar nicht jeden Tag arbeitet, die man aber als Orientierung gebende Vision immer vor Augen hat.“ Nur fünf Monate nach ihren persönlichen Planungstagen absolvierte sie auch die Planungstage für Unternehmensführung – und war damit bestens gerüstet fürs „Projekt Nachfolge“.

Sieben Jahre sind seitdem vergangen. Inzwischen trägt Laura Knappmann einen Großteil der Verantwortung. Seit 2018 ist sie Mit-Gesellschafterin und Mit-Geschäftsführerin. Und sie hat bereits sehr viel bewegt im Familienunternehmen. Mit ihrem Background aus dem

BWL-Studium und dem danach absolvierten Masterstudium Immobilien- und Projektmanagement hat sie Prozesse, Organisation, Arbeitsweisen, Personal, Marketing und weitere Bereiche kritisch analysiert und auf neue Beine gestellt. Hat gezielt modernisiert, digitalisiert, systematisiert, konzentriert, umstrukturiert. Alles in enger Abstimmung mit ihrem Vater, der ihr aber mehr und mehr die Verantwortung überlässt. Das Zusammenwirken funktioniert nahezu selbstverständlich. Sie ist froh, ihn nach wie vor an ihrer Seite zu wissen: „Ich warte nicht auf den Tag, dass er geht“, erklärt sie. Und: „Ich lerne jeden Tag von ihm.“

War es für sie eigentlich schwierig, als junge Frau in einer von Männern dominierten Branche als Chefin akzeptiert zu werden? Ganz und gar nicht, meint sie. Zum einen, weil viele der Beschäftigten sie schon seit vielen Jahren kennen. Zum anderen, weil das Team mitbekommt, dass sie sehr viel fürs Unternehmen und die dort tätigen Menschen leistet. Und dass sich das Unternehmen aufgrund der von ihr angestoßenen Veränderungen sehr positiv entwickelt. Das bringt ihr Respekt und Akzeptanz.

## Mutter und Chefin: „Ich möchte beides“

Derzeit ist es für sie noch selbstverständlich, sich ganz besonders stark im Unternehmen zu engagieren. Aber mit um die 30 denkt man als



*Ob Aufmaß oder Geländegestaltung – auch im Landschaftsbau bekommt der Mensch zunehmend digitale Unterstützung.*

Frau ja auch an Familienplanung. Das ist bei ihr nicht anders. Verheiratet ist sie schon seit zwei Jahren, ihr Mann Nico gehört als Maschinist ebenfalls zum Knappmann-Team. Von Nachwuchs, so der sich mal einstellt, will sie sich nicht ausbremsen lassen. Mit der durch moderne Technik möglichen Freiheit des Arbeitens, kombiniert mit Oma und Nanny, wird sie den Spagat von Mutterrolle und Firmenchefin meistern. „Ich möchte beides. Ich möchte nicht auf eines verzichten, nur weil ich eine Frau bin.“ Zielorientiert stellt sie hierfür die Weichen, indem sie einen Teil ihrer Aufgaben an „Schlüsselfiguren mit Verantwortung“ abgibt. Und indem sie beim anstehenden Neubau eines zusätzlichen Firmengebäudes einen Betriebskindergarten mit eingeplant hat.

Gerade weil sie eine Familie möchte, mal einen längeren Urlaub machen, sich vielleicht auch mal einige Zeit rausziehen möchte, legt Laura Knappmann Wert auf ein systemisches Unternehmen, das klar strukturiert ist, in dem klar ist, wer was macht, und in dem die Beschäftigten selber gerne Verantwortung übernehmen. In ihrer Vorstellung ist das Ganze „eine gut geölte Maschine, die ich immer wieder befeuere, die aber auch unabhängig von mir als Person reibungslos läuft“. Mit diesem Grundverständnis und mit klaren Vorstellungen hat Laura Knappmann entscheidend dazu beigetragen, das Unternehmen neu auszurichten und zukunftsfit zu machen: Die bisher vier Tätigkeitsfelder wurden in zwei Geschäftsbereichen mit je eigenem Bereichsleiter zusammengefasst: Bau (= Landschafts- und Tiefbau, Landschaften anlegen, Erdmodellierungen) und Grün (= Begrünung, Bepflanzung, Pflege). Orientiert hat sie sich bei der Neuausrichtung vor allem am Firmenmotto „Wir bauen Landschaft“. Sie denkt groß: „Wir wollen auf die freie Fläche, weite Landschaften gestalten.“ Gartenanlagen für Privatkunden passen nicht mehr in dieses Portfolio, der Fokus liegt eindeutig auf Großprojekten für öffentliche

oder gewerbliche Auftraggeber. Und das ist ein Potenzial mit Zukunft. Nicht zuletzt der Lockdown hat die Menschen vermehrt in öffentliche Grünanlagen gebracht. Mit der Folge, dass die Kommunen zunehmend in die „grüne Stadt“ und in gestaltete Landschaften investieren. Gut für Knappmann: „Wir sind klar auf Wachstumskurs“, erklärt Laura Knappmann.

Die Beschäftigtenzahlen bestätigen das: Bei ihrem Eintritt hatte das Unternehmen rund 70 Beschäftigte, heute sind es 140. Mit weiter steigender Tendenz. Der Fachkräftemangel, über den so viele Firmen klagen, auch in der Branche der Garten- und Landschaftsbauer, ist für Knappmann weniger ein Problem: Fachkräfte wie Auszubildende bewerben sich in großer Zahl. Das Unternehmen tut aber auch viel, um sich als attraktiver Arbeitgeber bekannt zu machen und erkennbar zu positionieren. „Vor allem über die sozialen Medien“, so Laura Knappmann, „haben wir die Marke Knappmann groß und nach außen sichtbar gemacht.“ Fast täglich stellt ihre Schwester Lena Yigen, zuständig fürs Marketing, neue Infos in die internen wie externen Netzwerke. In erster Linie Geschichten aus dem betrieblichen Alltag. „Wir kommunizieren authentisch und transparent. Die Leute erkennen, wie wir ticken – und dadurch bewerben sich insbesondere diejenigen, die zum Knappmann-Style passen.“

Viele Bewerbungen kommen auch aus dem Umfeld der Beschäftigten, die ihren Arbeitgeber gerne weiterempfehlen. Vor allem deshalb, weil die nach außen kommunizierte Unternehmenskultur innen tatsächlich so gelebt wird. Das ist Laura Knappmann sehr wichtig. Gemäß ihrem Führungsmotto „vom Menschen her denken“ profitieren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von einem umfangreichen „Vorteilspaket“. Das beginnt damit, dass einheitliche Arbeitskleidung gestellt, gewaschen und repariert wird. Es gibt Firmenkredite, einen KFZ-Check in der eige-

nen Werkstatt, Leasingmöglichkeiten für ein Dienstfahrrad, Rabattaktionen bei Lieferanten, Unterstützung beim Führerschein, kostenfreie Erstberatung beim Anwalt und vieles mehr. „Wir wollen ihnen die Alltagsorgen abnehmen, so dass sie sich unbelastet um ihren Job kümmern können“, begründet Laura Knappmann diese Maßnahmen. Hinzu kommen Events wie Grillen auf der Baustelle oder auch ein vielseitiges Weiterbildungsangebot, unter anderem mit HelfRecht-Veranstaltungen. Und nicht zuletzt handschriftliche Geburtstagskarten ...

Bei der Auswahl neuer Teammitglieder achtet man bei Knappmann vor allem darauf, ob die Bewerber den notwendigen „Drive“ mitbringen. Es geht also mehr um die persönliche Einstellung als um Noten oder handwerkliche Fertigkeiten („die kann man antrainieren, die Einstellung eher nicht“). Vor einer Jobzusage steht deshalb stets ein Probearbeiten oder Praktikum. Bei der Auswahl von Verwaltungs- und Führungskräften gibt es zusätzlich Persönlichkeitsanalysen, um festzustellen, „wie sie ticken und ob sie zu Knappmann und zu der ausgeschriebenen Aufgabe passen“, erklärt die Juniorchefin. Dies helfe, „die Menschen individuell richtig und wertschätzend zu behandeln“.

## „Jeder kann und soll mit Ideen kommen“

Wertschätzende und teilhabende Menschenführung wird grundsätzlich großgeschrieben bei Knappmann. „Unsere Türen stehen stets offen“, so Laura Knappmann. „Jeder kann und soll mit Ideen und Vorschlägen zu uns kommen.“ Und sich damit an der Entwicklung des Unternehmens beteiligen können. Die wird in Strategieworkshops mit dem Führungsteam langfristig vorausschauend geplant. Und die Beschäftigten werden selbstredend offen informiert, wo es hingehen soll. „Wir nehmen alle mit, und das führt dazu, dass wir als Unternehmen unheimlich dynamisch sind.“ Auch qualitatives Wachstum gehört dazu, wie etwa die Digitalisierung, selbst auf der Baustelle: So unterstützt GPS den Baggerführer dabei, das vor ihm liegende Gelände exakt nach Plan zu bearbeiten. Fast alle Prozesse im Büro sowie die Schnittstellen zwischen Büro und Baustelle sind inzwischen digitalisiert. Das erleichtert die Abläufe, steigert die Qualität und spart Zeit und somit Kosten. Die Be-

## Führungs-Tipps von Laura Knappmann

- **Selbstmanagement:** Planen und reflektieren: Was habe ich vor? Was habe ich geschafft? Ausreichend freie Zeit für Denkarbeit und Führung einplanen.
- **Selbstmotivation:** Austausch in der Familie; Kraft schöpfen aus gelungenen Aktionen; aktives Privatleben mit Auszeiten, Kurzurlauben, Wellness.
- **Führungsgrundsatz:** Vom Menschen her denken: Wertgeschätzte Mitarbeiter leisten gute Arbeit. Gute Arbeit sorgt für zufriedene Kunden. Zufriedene Kunden bewirken, dass es dem Unternehmen gut geht.
- **Führungsnachfolge:** 1. Es braucht absolutes Vertrauen des Übergebenden in den Übernehmenden. 2. Der Nachfolger muss eigene Erfahrungen (auch Misserfolge) machen dürfen. 3. Der Übergebende muss loslassen können.
- **HelfRecht:** Wesentlich am HelfRecht-System ist, es zu verinnerlichen. Einen Wieplan mache ich im Alltag nicht. Doch wie ich die Dinge angehe, ist immer nach HelfRecht – auch wenn ich es nicht formalistisch tue.

schäftigten ziehen voll mit in diesem Prozess – weil sie von Anfang an eingebunden und mitgenommen wurden. Auch hier: von den Menschen her gedacht.

Die frühzeitige Digitalisierung half dem Unternehmen auch dabei, die Corona-Zeit gut zu meistern: Viele Verwaltungstätigkeiten konnten nahezu übergangslos ins Homeoffice verlagert werden. „Und für die Leute draußen haben wir zusätzliche Fahrzeuge angemietet, so dass maximal zwei eng beisammen waren. Ansonsten sind sie ja an der frischen Luft ...“ Der Krankenstand blieb sehr niedrig, die Produktivität sehr hoch. „Wir sind in dieser Zeit noch enger zusammengerückt“, erzählt Laura Knappmann. „Und wir haben die Herausforderungen der Pandemie genutzt, um die internen Prozesse noch genauer anzuschauen und das Unternehmen gezielt weiter zu stärken.“ So wurden die Pandemie-Jahre 2020 und 2021 die zwei besten Jahre, die Knappmann je hatte. Und in dieser Richtung soll es weitergehen. Orientierung und Motivation hierfür geben die drei von der Knappmann-Führung gemeinsam formulierten Punkte der Unternehmensvision: „Wir wollen der führende Anbieter für Landschaftsbau in NRW sein. Wir wollen Vorreiter in Sachen digitale Baustellenabwicklung bleiben. Und wir wollen der beste Arbeitgeber in unserem Wirkungsbereich sein.“ Laura Knappmann sieht sich gut gerüstet, diese Herausforderungen in vier Jahren auch ohne ihren Vater zu bewältigen. ■

Mit Laura Knappmann sprach Christoph Beck, freiberuflicher Texter und Chefredakteur von „methodik“.  
→ [www.texterei-beck.de](http://www.texterei-beck.de)



### Das Unternehmen: Knappmann GmbH & Co. Landschaftsbau KG

- eines der größten Landschaftsbau-Unternehmen in NRW mit Sitz in Essen
- 1960 von Josef Knappmann gegründet, seit 1982 von Sohn Peter (61) geführt, Nachfolgeprozess an dritte Generation, Laura Knappmann (30), läuft
- Tätigkeiten: Tief- und Erdbau, Landschaftsbau, Begrünungsprojekte, Landschaftspflege, Baumpflege
- Kunden: öffentliche Auftraggeber, Generalunternehmer, Landschaftsarchitekten, Ingenieurbüros, Stadt- und Projektplaner
- etwa 140 Beschäftigte
- [www.knappmann.de](http://www.knappmann.de)