



1



2



3

## #WirImGaLaBau

Peter Knappmann ist ein leidenschaftlicher und streitbarer Unternehmer, der für starke Prinzipien und lebendige Auseinandersetzungen steht. Er verfolgt Visionen beharrlich und ist bereit, dafür Risiken einzugehen. Lernen aus Fehlern und Lernen von anderen gehören zu seinen Prinzipien. Sein Unternehmen hat er damit zu beachtlicher Größe entwickelt und dabei auch immer wieder Rückschläge einstecken müssen. Doch seine Bereitschaft, groß zu denken, hat jede Krise überlebt und ist vorbildlich für eine Branche, die sich allzu oft unter Wert verkauft.



6



4 5



7



KNAPPMANN IN ESSEN

# Lust auf mehr

Mit Hartnäckigkeit, Fleiß und Risikobereitschaft hat Peter Knappmann aus dem Gemischtwarenladen seines Vaters einen der größten GaLaBau-Betriebe in NRW geformt. Das Wachstum in die Breite geht weiter. Jetzt müssen die Nachfolgenden, allen voran die Töchter Laura und Lena, die Weiterentwicklung des Unternehmens moderieren. Dem Senior bleibt nach dem stufenweisen Ausstieg aus dem operativen Geschäft mehr Zeit, Visionen zu spinnen und das Netzwerk zu vergrößern.

Ein Schönheitspreis gewinnt das Knappmann-Gelände in Essen-Dellwig nicht. Das Ensemble im Nordwesten der Ruhrmetropole ist organisch gewachsen, hat sich Nachbarimmobilien einverleibt und ist dicht mit Funktionen belegt. Ein typisches Gewerbegebiet mit Ruhrgebietscharme. „Eigentlich müsste eine Firma dieser Größe einen Platz von 20.000 m<sup>2</sup> haben, wo alles zentral angeordnet ist“, meint der 65-Jährige. In einer Großstadt mit großer Flächennachfrage und entsprechenden Preisen sehe das alles etwas anders aus.

- 1 Ein echtes Familienunternehmen: Peter Knappmann mit Frau Gisela sowie den Töchtern Lena Yigen (l.) und Laura Knappmann (2.v.l.)
- 2 Das Leitbild von Knappmann in 3D
- 3 In Zukunft wird hier genug Platz für die gesamte Gruppe sein.
- 4 Aus den einzelnen Immobilien soll ein optimiertes Ganzes entstehen. Nur die Straße trennt die zwei Flächen.
- 5 Der Firmensitz in Essen-Dellwig strahlt noch den Charme der 90er aus.
- 6 Blaue Fahrzeuge sind ein Markenzeichen der Firma.
- 7 Großprojekte wie dieses in Duisburg-Wedau charakterisieren das Portfolio.
- 8 Die wichtigsten Werte finden sich im ganzen Unternehmen.

Aber um einen Schönheitspreis geht es Knappmann ohnehin nicht. Seine Schwerpunkte liegen woanders. Ihn treiben eine Mission sowie die Lust am Machen und Entwickeln. Und was den Betriebshof anbelangt, kam ihm am Ende der Zufall zu Hilfe: Nachdem ein Nachbarbetrieb Pleite ging und ein chemisches Unternehmen in unmittelbarer Nähe Fläche abzugeben hatte, schlug der Unternehmer zu. Jetzt gilt es, die erworbenen Flächen zu einem logistisch optimierten Ganzen zu vereinen.

## Ein Fan von Geschichte

Aufgewachsen ist Knappmann 8 km weiter südlich Richtung Zentrum im Stadtteil Bochold. Dort hatte der Vater eine kleine Gärtnerei und bot zusätzlich Pflegeleistungen im Privatbereich an. Eigentlich hätte der Sohn gerne eine akademische Laufbahn eingeschlagen, hatte mit einem Geschichte- oder Journalismus-Studium geliebäugelt. Doch es kam anders. Mit 18 stieg Knappmann ins väterliche Unternehmen ein und absolvierte die Meisterschule mit Bravour – obwohl er zeitgleich nach dem Tod des Vaters 1982 die Firma führen musste. „Ich hab morgens die vier People eingeteilt, bin dann zur Schule und danach wieder in die Firma“, beschreibt der Unternehmer den rauen Anfang. Den guten Schulabschluss erklärt er schmunzelnd mit einer Fähigkeit des „aktiven Zuhörens“ und einer „gewissen Grundcleverness“. Lernen habe bei ihm immer über Zuhören, Beteiligen und Lesen funktioniert.

„Ich möchte etwas schaffen, das über mein biologisches Ende hinausreicht.“

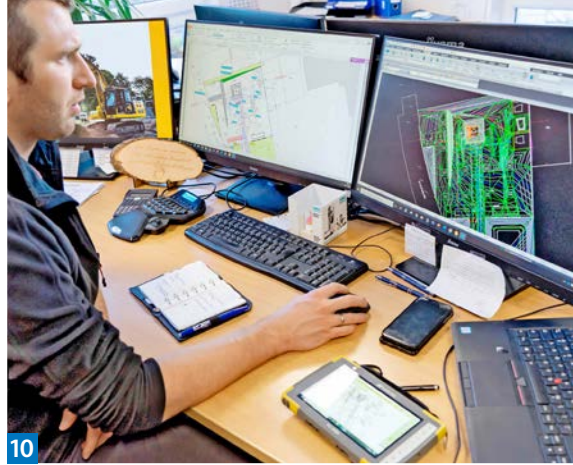
Peter Knappmann

Das Interesse für Geschichte und historische Persönlichkeiten hat seinen unternehmerischen Werdegang stark geprägt. Die Biografien von Churchill, Wallenstein, Napoleon, Friedrich dem Großen hat er verschlungen – immer auf der Suche nach dem, was diese Menschen groß gemacht hat. „Meistens“, sagt er, „waren es Hartnäckigkeit und Fleiß.“ „Getrieben hat mich die Mission, etwas zu schaffen, das über mein biologisches Ende hinausreicht“, beschreibt er die Motivation. Auch die Vision, in einem Schloss zu wohnen, habe ihn getrieben.





9



10



11



12

## NEUE STRUKTUR FÜR DIE PFLEGE

„Wir wollen mit Pflege Geld verdienen“, erklärt der Unternehmer. Im Sommer sind alleine 10 bis 12 Tankwagen zum Wässern unterwegs – ein Auftragsvolumen von 1,5 bis 2 Mio. Euro. Denn für Knappmann gehört es zum Betriebsrenommee, dass Pflanzungen funktionieren.

Bislang gab es für die Grünpflege einen eigenen Geschäftsbereich. „Aber ein Portfolio mit vielen kleinen Baustellen ist ein organisatorisches Stressgeschäft“, sagt Knappmann. Deshalb habe es zuletzt häufige Personalwechsel an der Spitze gegeben. Daraus hat das Unternehmen Konsequenzen gezogen. Einerseits verabschiedet man sich aus sehr kleinteilig strukturierten Aufträgen, die die Organisation stark fordern. Andererseits wird der vierte Geschäftsbereich aufgelöst und Thorsten Kemmerichs Vegetationstechnik zugeschlagen. „Wir wollen uns auf die Fertigstellungs- und Entwicklungspflege konzentrieren und auf die Stammkunden in der Unterhaltspflege, die zu uns passen“, meint er. Das seien auch 2 bis 2,5 Mio. Volumen insgesamt.

## Schnelles Wachstum

Ein Schloss ist es bisher nicht geworden. Anfang der 90er-Jahre gelang es ihm aber, in Borbeck die Villa eines Gleisbauunternehmers von 1889 zu erwerben. Dort wohnt die Familie noch heute. Das war 1990, und die neue Immobilie diente von da an auch als Firmensitz für das schnell wachsende Unternehmen. Denn mittlerweile arbeiteten 22 Menschen für Knappmann. Neun Jahre später waren es schon knapp 40, und der Unternehmer kaufte den heutigen Betriebsitz an der nördlichen Stadtgrenze.

Aber es gab auch Niederlagen. Kurz nach dem Kauf der neuen Immobilie verlor das Unternehmen drei Führungskräfte – den Kaufmann und zwei Bauleiter. „Ich habe auch immer wieder einen vor den Bug gekriegt“, schmunzelt der Essener, der zugibt, alle Fehler gemacht zu haben, die man nur machen kann. Aber das sei wichtig gewesen und er habe daraus gelernt. Knappmann ist risiko- und experimentierfreudig. Er probiert seine Ideen aus und nimmt dabei das Scheitern in Kauf. „Ich habe in der Zeit selten große Gewinne gemacht, weil man auf dem Weg ja permanent Fehler macht“, gesteht er. Wachstum koste Geld. Und aus der Knappheit heraus sei man manchmal dazu gezwungen, nicht-optimale Entscheidungen zu treffen. „Es gibt ja in unserer Branche selten Geldgeber aus dem Kapitalmarkt“, bedauert der 65-Jährige.

Heute beschäftigt die Unternehmensgruppe rund 190 Menschen und könnte bald auf über 200 wachsen. Treiber ist dabei das Motiv, die Wertschöpfungsketten zu verlängern und in Bereiche vorzustoßen, in denen sich weitere Umsätze generieren lassen. „Wenn wir schon den Erd- und Tiefbau machen, ist es auch leichter, an die anderen Sachen ranzukommen“, ist Knappmann überzeugt.

9 Digitalisierung wird bei Knappmann großgeschrieben. Auf den Großbaustellen ist die digitale Datenaufnahme und -verarbeitung wesentlicher Teil des Baustellenerfolgs.

10 Eine eigene „Digitalabteilung“ kümmert sich um das Aufmaß und die Aufarbeitung der Daten für die Baustelle.

11 Dazu gehört auch die Aufbereitung von Aufmaßdaten für die Baggersteuerung.

12 Kleinere Werkzeuge können sich die Mitarbeiter aus einem digital gesteuerten Schrank holen.

13 Großbaustellen, wie die Revitalisierung des 6.000-m<sup>2</sup>-Geländes der ehemaligen Zeche Holland in Bochum Wattenscheid gehören zum Alltag bei Knappmann.



13



14

Außerdem steige das Bedürfnis der Kunden, alles aus einer Hand zu bekommen. So entstanden eine Tiefbauabteilung, ein Ingenieurbüro (Knappmann One) und eine Filiale im Rheinland.

Dort zum Beispiel erwartet das Unternehmen im Zuge des Strukturwandels im Rheinischen Revier staatlich garantierte Investitionen von mindestens 15 Mrd. Euro bis 2038. Alleine für die IGA 2037 in Garzweiler, einem ehemaligen Braunkohletagebau, sollen 300 Mio. Euro zur Verfügung gestellt werden.

### Menschen als Schlüssel

Ohne die Menschen würde das ganze Wachstum aber nicht funktionieren, und da hat der Unternehmer für sich eine zentrale Erkenntnis gewonnen: „Wenn ich heute jemand einen Rat geben sollte: Du musst Leute einstellen, die besser sind als du, und diese machen lassen“, ist er überzeugt. Er habe das selbst erst vor ein paar Jahren verinnerlicht. „Manchmal braucht es eben länger“, schmunzelt Knappmann. Heute ist es im Unternehmen Prinzip, gute Leute anzustellen und ihnen den Raum zu geben, sich zu entwickeln. Die Größe des Unternehmens ermöglicht es, Menschen mit besonde-

„Wenn ich heute jemand einen Rat geben sollte: Du musst Leute einstellen, die besser sind als du, und die machen lassen.“

Peter Knappmann

rer Qualifikation und Fähigkeit auch einen entsprechenden Bereich zu geben. So war es bei einem Master im Landschaftsbau, der nach einem Ausflug in ein Erd- und Tiefbau-Unternehmen das Angebot bekam, als Leiter einer eigenen Erd- und Tiefbau-Abteilung zu Knappmann zurückzukehren. Heute ermöglicht dieser Bereich, große Infrastrukturmaßnahmen verwirklichen zu können und damit bei vielen Vorhaben den Fuß in der Tür zu haben.

Knappmann ist gut darin, Menschen zu begeistern und ihnen Perspektiven zu geben. Als wir mit ihm im Gespräch sitzen, kommt eine weitere Zusage herein. Und mit der Zusage gleich eine neue Perspektive für ein aktuelles Projekt, das die Firma gerade kalkuliert.

Solche Beispiele gibt es viele, und das Unternehmen schaut darauf, dass die Mitarbeitenden sich unternehmerisch weiterentwickeln können. Ein Führungskräfteentwicklungsprogramm mit Nico

15

14 Aufträge jetzt auch im Rheinland – Quartierspark in Köln-Porz

15 Besonders gerne baut Knappmann Grünanlagen: der RheinPark in Duisburg.

16 In Duisburg hat das Unternehmen den Grünen Ring gebaut – hier Rodungsarbeiten.

17 Spatenstich für den Bürgerpark Brühl-Ost (Rheinland)



## BETRIEBSDATEN

### Unternehmensgruppe Knappmann

- ▶ **Firmengründung:** 1960
- ▶ **Gesellschaftsform:** GmbH & Co. KG; 5 Geschäftsführer, 3 InhaberInnen
- ▶ **Umsatz:** 34 Mio. € (2025)
- ▶ **Gewinn:** k. A.
- ▶ **Materialkostenanteil:** 49 %
- ▶ **Betriebsmittellohn:** k. A.
- ▶ **kalkulator. Stundenlohn:** k. A.
- ▶ **durchschnittl. Verrechnungssatz:** k. A.
- ▶ **Mitarbeiter:** 192, davon 8 Ingenieure, 8 Techniker, 16 Meister, 51 Gesellen, 13 Auszubildende, 30 Ungelernte, 23 Verwaltungsangestellte, 52 Mitarbeiter im Büro, 9 Bauleiter, 15 Baustellenleiter, 21 Kolonnen
- ▶ **Maschinenpark:** 39 Pkw, 41 Lkw, 29 Bagger/Minibagger, 22 Radlader, 3 Raupen/Laderaupen
- ▶ **Auftraggeberstruktur:** Gewerbe (30 %), Wohnungswirtschaft (5 %), öffentliche Hand/Submissionswesen inkl. Pflege (65 %)
- ▶ **Umsatz nach einzelnen Leistungsbereichen:** Gewerbebegrünung (5 %), klass. Landschaftsbau (64 %), Grünflächenpflege (6 %), Erd- und Tiefbau (25 %)
- ▶ **Mitgliedschaften:** VGL NRW, Bund der Ingenieure für Wasserwirtschaft, Abfallwirtschaft und Kulturbau (BWK), Forschungsgesellschaft Landschaftsentwicklung Landschaftsbau (FLL), Greentech Ruhr Institut für Unterirdische Infrastruktur (IKT), Kompetenznetzwerk Mittelstand, LOG.IT Club, Mine ReWIR, Förderverein Universität Essen-Duisburg, Deutscher Brownfield Verband (DEBV), Fachvereinigung Betriebs- und Regenwassernutzung (fbr)
- ▶ **EDV-Lösungen:** CAD, Greenware, Galawork, Dataflor, Geocapture, Know/Share, Valueminer, Cloud-Telefonanlage, Microsoft



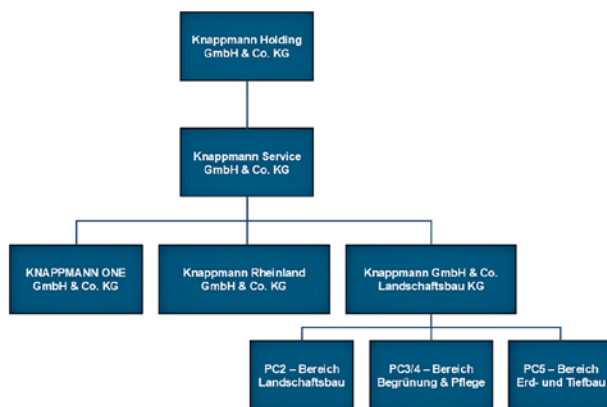
16 17





18 19

### Aufbauorganisation KNAPPMANN-Unternehmensgruppe



Korte hilft, die Personalthemen zu bearbeiten. Zweimal im Jahr gibt es eine Baustellenleitertagung.

Ganz nebenbei: „Täglich wachsen“ gehört zu den Leitmotiven des Unternehmens und gilt natürlich auch für jeden persönlich.

### Streben nach Struktur

Als einen weiteren Erfolgsbaustein sieht der Unternehmer sein Streben nach Struktur. Bereits Mitte der 80er-Jahre besuchte er einen Dale-Carnegie-Kurs. Da war er 27 und der jüngste Teilnehmer. Der Kursleiter war ein Lekkerland-Manager und brachte ihn zu HelfRecht, einem Unternehmen zur Vermittlung von Planungsmethoden. Es basiert auf dem Grundsatz: Wer Verantwortung trägt, muss planen können. Knappmann verinnerlichte das System. Das Symbol der „HelfRechtianer“ ist ein analoger Organizer. Wer Knappmann kennt, weiß, dass das kleine schwarze Ringbuch immer in seiner Nähe liegt. Damit ordnet der Essener seinen Unternehmeralltag. „Alles,

was Sie analog schreiben, verbindet sich im Gehirn anders als das, was Sie tippen“, ist er überzeugt.

Knappmann hat sehr früh auch mit Unternehmensberatern zusammengearbeitet. „Immer nur für eine begrenzte Zeit, um mir neuen Input, neue Gedanken zu holen“, erklärt er. Die Profitcenter-Struktur stammt etwa von dem in NRW ziemlich bekannten Wolfgang Werhause. Auch mit Klaus Wolf (WCG) hat Knappmann eine Weile gearbeitet. Gerade setzen Kullmann & Meinen das Controlling neu auf.

Klaus Wolf saß auch mal im Beirat der Holding. Den hat Knappmann einmal eingerichtet, um sich eine Außensicht einzuholen. Der Beirat hat beratende Funktion und schaut regelmäßig auf die Quartalszahlen. Als Nachfolger von Wolf ist jetzt der Unternehmer Nico Hoppe aus Uelzen mit an Bord. Dazu kommen Prof. Felix Möhring von der FH Höxter, der Knappmann in Sachen Claimmanagement berät, sowie der Steuerberater Eckhard Heming, IT- und KI-Unternehmer Robert Schiermeier aus Mün-

chen und Michael Rose, Geschäftsführer bei Astrak Deutschland, ein illustrierer Kreis also.

### Die Familie als Stärke

Was Knappmann sicherlich auch ausmacht, ist der Zusammenhalt eines Familienunternehmens. Neben Peter Knappmann arbeiten seine Frau Gisela sowie mit Laura Knappmann und Lena Yigen zwei der vier Töchter im Unternehmen. Letztere halten mittlerweile auch



22



20 21



die Mehrheit an der Gruppe. Damit ist auch die Zukunftslösung schon aufgezeigt: Zusammen mit Thorsten Kemmrich bilden sie das zukünftige Führungstrio. Dabei wird sich Knappmann mit neuer Spitze wohl verändern. „Wir sind beide Mütter von kleinen Kindern und für uns ist es wichtig, Unternehmertum und Familie vereinbaren zu können“, sagt Laura Knappmann auch mit Blick auf den Senior und seine Beziehung zur Arbeit. Die 34-Jährige ist dabei ihrem Vater gar nicht so unähnlich, was Auftreten und Durchsetzungskraft angeht. Sie ist bereits seit 2013 im Unternehmen und führt schon seit sechs Jahren zusammen mit ihm die Firma. Als studierte Betriebswirtschaftlerin und Fach-

**„Vorausschauende Kommunikation ist einer der größten Treiber meines Erfolgs.“**

Peter Knappmann

frau für Real Estate Management bringt sie neue Kompetenzen und Netzwerke ein, die bei der Weiterentwicklung des Unternehmens noch sehr wertvoll sein können. Vom Brownfield zum Greenfield – also der Umbau von Industriebrachen – ist ein Schwerpunkt des Unternehmens. Da läge es nahe, die Immobilien gleich selbst zu entwickeln.

Ihre jüngere Schwester Lena Yigen ist seit 2020 im Unternehmen und bringt weitere Kompetenzen mit. Sie war an der Fontys Universität in Venlo und hat dort „International Marketing“ studiert. Für ein wachsendes Unternehmen ist das schon deshalb wertvoll, weil der Personalbedarf groß ist und der Fachkräftemangel bereits seit langem den GaLaBau beherrscht. „Das ist ein Wettbewerbsvorteil, dass jemand aus der Familie das Marketing macht“, sagt Laura Knappmann.

Lena Yigen setzt stark auf Social Media und einen eigenen Blog. Instagram, Facebook, LinkedIn und ein

18 Die Knappmann Führungsriege auf der Zeche Zollverein

19 Eine Holding steuert die Knappmann Unternehmensgruppe. Die Landschaftsbau KG ist in drei Profitcenter aufgeteilt.

20 Senior Peter Knappmann kann sich in Zukunft auf die Netzwerkarbeit konzentrieren.

21 Laura Knappmann (m.), Lena Yigen und Thorsten Kemmerich werden das Unternehmen in Zukunft führen.

22 Viele Themen bereitet das Marketing weiterhin in analoger Form auf. Zuständig dafür ist Lena Yigen.

23 Knappmann Akademie

**KNAPPMANN AKADEMIE**

**Bildung als Marketing**

Knappmann hat früh erkannt, dass man auch den Submissionsmarkt aktiv bearbeiten kann – nicht über die klassische Werbung, aber über Strategie. Das Wachstum in die Breite ist ein Teil dieser Strategie, denn ein breiteres Angebot macht das Unternehmen für Auftraggebende interessanter. Das gilt ganz besonders für das vor zwei Jahren gegründete Ingenieurbüro Knappmann One, das in Zusammenarbeit mit anderen Landschaftsarchitektur- und Ingenieurbüros Planungen für den Kunden ausführt.

Ein anderer Weg ist Weiterbildung. So spricht das Unternehmen mit der Knappmann Akademie Planungsbüros und Auftraggeber in der Region an, um im Themenkomplex blau-grüne Infrastruktur zu schulen. Die Einrichtung soll intern und extern Menschen zusammenbringen, die voneinander lernen und gemeinsam die Zukunft der grün-blauen Branche gestalten. Die Akademie steht auf drei Säulen:

- ▶ **Junior Akademie**, für alle, die ihre ersten Schritte gehen: Ob Ausbildung als Landschaftsgärtner/in oder ein duales Studium im Landschaftsbau oder Bauingenieurwesen oder die Entwicklung zum/zur Junior-Baustellenleiter/in – hier legen wir das Fundament für eine erfolgreiche Zukunft.
- ▶ **Senior Akademie** Lernen endet nie. Mit internen Weiterbildungen, Führerscheinern oder fachspezifischen Qualifikationen sorgen wir dafür, dass unsere Teams stets bestens gerüstet sind.
- ▶ **Expert Akademie** Wissen weitergeben, über den eigenen Tellerrand schauen, Impulse setzen. Die externen Seminare und Workshops bringen Fachleute der Branche zusammen und fördern den Austausch. Denn Lernen ist mehr als Theorie – es bedeutet, Erfahrungen zu teilen, sich zu vernetzen und gemeinsam zu wachsen.

In eine ähnliche Richtung zielt die Vortragsreihe in der Zeche Zollverein, die das Unternehmen seit 2012 alle zwei Jahre durchführt. Hier treffen sich Experten und Entscheider aus Architektur, Landschaftsbau und Stadtplanung zur Knappmann-Vortragsreihe, um sich zu grün-blauen Zukunftsthemen auszutauschen. Die letzte Veranstaltung am 4. Juni 2025 trug den Titel „Neue Entwicklungen in der Metropole Ruhr: Transformation industrieller Landschaft zu lebenswertem Kulturraum“. Die Reihe soll 2027 wieder aufgenommen werden – in dem Jahr, in dem um das Unternehmen herum die IGA Ruhrgebiet stattfindet.

Eine vergleichbare Wirkung hat das Knappmann-Kochevent, bei dem sich die Teilnehmenden in kleinem Kreis und bei gutem Essen austauschen können





24 25



27



28

YouTube-Kanal sprechen in erster Linie potenzielle Mitarbeitende an. „Es ist schwieriger geworden, Personal zu finden, aber ich glaube, im Branchen-Vergleich fällt es uns leicht“, meint sie. „Zumindest bis zur Baustellenleiter-Ebene haben wir genügend Bewerbungen“, schränkt sie ein. Anfragen für die Bauleitung kämen dagegen seltener, meint die Mitgesellschafterin und vermutet, dass das auch daran liegt, dass gestandene Fachleute Hemmungen hätten. „Und dabei ist es attraktiv, bei uns Bauleiter zu sein, weil man ja nicht kalkulieren, nicht einkaufen und nicht abrechnen muss“, ergänzt ihre Schwester. Man bekomme von allen Seiten Unterstützung und könne sich auf die Baustelle konzentrieren. Denn bei Knappmann kümmert sich eine eigene Servicegesellschaft um Aufmaß, Abrechnung, Einkauf, Kalkulation, Vertrieb, Marketing, Personal und Buchhaltung.

„Bei der aktuellen Marktsituation funktioniert Mitarbeiterakquise nur mit einer starken Arbeitgebermarke und da sind wir eigentlich ganz gut aufgestellt“, meint Lena Yigen; auch, weil neue Mitarbeiter festgestellt hätten, dass Knappmann das, was die Firma verspricht, im Alltag auch lebt.

Natürlich hat Knappmann großes Interesse an potenziellem Nachwuchs und es wundert nicht, dass er für die Idee eines Grünen Campus trommelt. „Es ist doch verrückt, dass im Ruhrgebiet mit 5,5 Millionen Einwohnern keine Uni oder Fachhochschule für unseren Beruf existiert“, findet der Unternehmer. Aus der Not hat der Betrieb eine Tugend gemacht und bildet zusammen mit der IU International University in Essen Bauingenieure aus. Vier junge Leute lernen gerade bei Knappmann den GaLaBau und im Studium das Bauingenieurwesen kennen.

## Bereit für die Zukunft

Unter dem Hashtag #generationenfähig hat Lena Yigen eine Aktion ins Leben gerufen, die das Thema Zukunft plastisch machen soll. Dabei geht es nicht nur um den Generationenwechsel im eigenen Haus – also die Nachfolge an der Spitze. Es geht auch um die vielen Generationen, die schon in dem Unternehmen arbeiten, um den Nutzen der Knapp-

*24+25 Mit der Knappmann Vortragsreihe 2025 betreibt das Unternehmen Marketing.*

*26 Im Kasino ist viel Platz für Besprechungen und Firmenevents.*

*27 Auch das Knappmann-Koch-event ist Beziehungsmarketing mit Genusskomponente.*

*28 Kochevent 2025*

*29 Moderne Architektur: Das ehemalige Laborgebäude eines benachbarten Klebstoffherstellers wird in Zukunft unter anderem Sitz der Akademie.*

*30 Hier ist viel Platz auch für die Baustellenleitertage.*

## KONTAKTE

- ▶ **HelfRecht Unternehmerische Planungsmethoden AG**  
www.helfrecht.de
- ▶ **Dale Carnegie Germany**  
www.dalecarnegie.com/de/locations/germany
- ▶ **Crestcom Leadership Training**  
crestcom.com/de/
- ▶ **Ecoverde Essen**  
www.ecoverde-essen.de/



29



26

mann-Projekte für ganz unterschiedliche Generationen und den Wert der Anlagen für zukünftige Generationen – etwa Parks, die auch in mehreren Generationen noch den Menschen in ihren Einzugsbereichen dienen.

Um zu zeigen, wie vielfältig – und damit zukunfts-fähig das Unternehmen ist, hat sie einen Film mit den Mitarbeitern

**„Es ist schwieriger geworden, Personal zu finden, aber im Branchenvergleich fällt es uns dank starker Arbeitgebermarke leicht.“**

Lena Yigen

drehen lassen. Zur Premiere im Oberhausener Cinestar trug jede Generation ein Knicklicht in entsprechender Farbe, damit alle sehen konnten, wie viele Generationen es jetzt schon sind. Und auch den Wechsel an der Spitze begleitet Knappmanns jüngste Tochter, die im Unternehmen das Personalwesen und das Marketing verantwortet: „Unterneh-



30

merische Nachfolge soll kein Angstmacher sein, wir wollen das kommunikativ begleiten“, erklärt Lena Yigen, die zusätzlich vier Semester Wirtschaftspsychologie absolviert hat.

### Spielerische Übergabe

Ein spielerischer Umgang mit dem Thema hilft auch den Führungskräften selbst. „Delegation Poker“ heißt das Spiel, das gewährleisten soll, dass alle Aufgaben, die bisher in Unternehmerhand waren, auf Nachfolgende aufgeteilt werden – ohne dass dabei Dinge verlorengehen. Dafür haben die Beteiligten ein „Delegation Board“ aufgestellt, auf dem alle Arten von Entscheidung aufgeführt und in einer siebenstufigen Kaskade an Nachfolgende übertragen werden. Termine geben jeweils an, welche Stufe wann für welche Art der Entscheidung gilt. „Die Stufen reichen von ‚Er entscheidet das und wir müssen es akzeptieren‘ bis ‚Er hat es an mich delegiert und wir informieren ihn gar nicht mehr‘“, erklärt Laura Knappmann das Procedere. Über die spielerische Auseinandersetzung legt jeder Beteiligte zu einer Entscheidung eine der sieben Karten auf den Tisch, von der er oder sie meint, dass sie für die Art der Entscheidung zutrifft. Dann wird auf Basis der Karten eine Entscheidung getroffen und in die Matrix übertragen. Auf diese Weise haben auch die Nachfolgenden ihre eigene Nachfolge geklärt. Denn um neue Aufgaben zu übernehmen, müssen sie ebenfalls Aufgaben abgeben. Thorsten Kemmerich etwa, der die Technische Leitung der Essener Zentrale übernehmen wird, musste seine Bereichsleitung Grün an einen Nachfolger abgeben.

Wenn der Senior bis Ende 2026 seine operativen Aufgaben abgegeben haben wird, werden auch an vielen anderen Stellen in Essen Stühle gerückt worden sein.

Knappmann selbst kann dann auf über 50 Jahre Arbeitsleben zurückblicken. Es steht kaum zu erwarten, dass der Senior sich dann zur Ruhe setzt. Die letzten Jahre hat er damit verbracht, das Unternehmen in Breite und Tiefe weiterzuentwickeln. Seine Aufgabe wird es nun sein, die Energie so zu kanalisieren, dass er weiter Visionen für sein Lebens-

### KONTAKT



Knappmann Unternehmensgruppe  
Heinz-Bäcker-Straße 31, D-45356 Essen  
Telefon +49 201/86 66-3  
info@knappmann.de  
www.knappmann.de

### KNAPPMANN-KANÄLE

- ▶ Instagram  
[https://www.instagram.com/knappmann\\_landschaftsbau/](https://www.instagram.com/knappmann_landschaftsbau/)
- ▶ Facebook  
<https://www.facebook.com/knappmann.galabau>
- ▶ LinkedIn  
<https://www.linkedin.com/company/knappmann-landschaftsbau>
- ▶ Blog  
<https://www.knappmann.de/aktuelles/blog/>
- ▶ Kundenmagazin  
<https://www.knappmann.de/aktuelles/knappmann-informiert/>
- ▶ YouTube  
<https://www.youtube.com/@knappmannlandschaftsbau1419>

werk entwickeln kann, ohne den Nachfolgenden im operativen Geschäft in die Quere zu kommen. Für einen Vollblutunternehmer, der es gewohnt war, Entscheidungen zu treffen, wird das trotz Delegation Board eine Herausforderung werden. Wenn er auch diese Herausforderung meistern kann, kann die Firma davon nur profitieren.

*Text: Tjards Wendebourg, Redaktion DEGA GALABAU*

*Bilder: Axel Mörer (1, 18, 24, 25); Tjards Wendebourg (2-5, 8, 12, 22, 23, 26, 29, 30); Matthias Heuser (6); Tim Rosentreter (7, 15, 21); Knappmann Gruppe, Essen (9-10, 13, 14, 16-19, 27, 28); Patric Prager (20)*