

JOHAN NORDSTRÖM, GREEN LANDSCAPING GROUP

„Wir bleiben immer lokal.“



Johan Nordström (56) ist seit 2015 Geschäftsführer/CEO der schwedischen Green Landscaping Group in Stockholm und zugleich Vorstandsmitglied in mehreren Tochtergesellschaften. Nordström ist Absolvent eines Studiums der Wirtschaftswissenschaften an den Universitäten Lund und Göteborg sowie MBA der Copenhagen Business School.

Die Green Landscaping Group hat als schwedischer Dienstleistungskonzern begonnen, in Deutschland zu investieren. Die Skandinavier haben zwei GaLaBau-Betriebe im Rhein-Main-Gebiet und im Großraum Ulm erworben und den Kauf mit Aktien der Gruppe finanziert.

Wir haben CEO Johan Nordström gefragt, was GLG in Deutschland vorhat und was ihn von anderen Investoren unterscheidet.

DEGA: Herr Nordström, Schweden ist für Landschaftsgärtner in Deutschland Husqvarna, Ikea und Volvo. Als GaLaBau-Dienstleister sind die Skandinavier bisher nicht aufgetreten. Vielleicht können Sie uns kurz skizzieren, wie die Branche in Schweden aufgestellt ist und welche Rolle die Green Landscaping Group dabei spielt?

Johan Nordström: Die Branche in Schweden und Skandinavien ist dem deutschen GaLaBau sehr ähnlich. Natürlich ist die Schneeräumung in Skandinavien ein größeres Geschäft, aber grundsätzlich sind die Märkte im großen Ausmaß vergleichbar. Wir sind als Gruppe in Skandinavien die klare Nummer 1. Aber regional sind wir als Teil unserer Strategie über dezentralisierte Töchter vertreten, die unter ihrem Namen, ihrer eigenen Firmenkultur sowie ihrer Art und Weise Projekte abwickeln.

DEGA: Was hat Sie dann bewogen, über Skandinavien hinauszudenken und in andere Märkte zu gehen, die ja grundsätzlich sehr eigenen Regeln folgen? Gerade der deutsche Markt ist ausdifferenziert und unübersichtlich. Was macht den Einstieg interessant?

Johan Nordström: Der deutsche Markt ist groß und mit lokalen Besonderheiten, an die wir uns mit unserem dezentralen Konzept sehr gut anpassen können. Auch die Nachfolgeproblematik, die hier ein großes Thema ist, lässt sich mit unserem Modell gemeinsam mit den Grün-

dern oder Unternehmern sehr gut bewältigen. Insgesamt gibt es mehr Ähnlichkeiten als Unterschiede, wenn man die verschiedenen Märkte vergleicht. Wir sind schon lange im GaLaBau und deutsch-affin. Wir schätzen die Kultur und auch die Art, Geschäfte zu machen. Es ist eine ehrliche, offene Weise, an Sachen heranzugehen. Da unser Geschäft immer lokal ist und bleiben wird, ist die Unübersichtlichkeit des Gesamtmarktes für uns kein Problem. Unser Ziel ist, Unternehmer und Unternehmen zu akquirieren, die weiter Nummer eins vor Ort sind und bleiben wollen. Wir bleiben immer lokal und haben nicht das Ziel, den gesamten Markt zu kontrollieren.

DEGA: Gibt es generell eine Strategie für den DACH-Bereich? Auch in diesen drei Ländern ticken die Märkte ja unterschiedlich.

Johan Nordström: Es gibt natürlich gewisse Unterschiede, jedoch ist auch GaLaBau in vielen Hinsichten sehr ähnlich, egal, ob man in Frankfurt, Zürich oder Salzburg ist. Es ist natürlich so, dass unser Erfolg darauf beruht, mehrere Firmen in derselben Region als Töchter in die Green-Familie zu integrieren. Dann entsteht die Dynamik, die wir zwischen den Firmen wollen. Wir sehen es aber als eine gegenseitige Investition, nicht als einen Kauf. Ich würde meinen, dass die Märkte im Grunde, was den GaLaBau betrifft, die gleichen Trends und Charak-

teristiken aufweisen. Deutschland ist aber, was die Gruppenbildung – oder vielleicht sprechen wir von einer Konsolidierung – betrifft, viel weiter als die Schweiz oder Österreich.

DEGA: Jetzt haben Sie zwei sehr unterschiedliche Betriebe in zwei relativ weit voneinander liegenden Regionen gekauft. Synergien erwachsen daraus eher noch nicht. Wie sieht die Strategie für den deutschen Markt aus?

Johan Nordström: Unsere Synergien entstehen, indem unsere Tochterunternehmen Erfahrungen und Ideen austauschen. Wir lernen voneinander und haben noch dazu viel Spaß. Wer Spaß an der Arbeit hat, wird oft erfolgreich. Es wird nichts von „oben“ aufgedrückt. Auch schon jetzt bei zwei Betrieben herrscht ein reger Austausch. Operativ arbeiten unsere Unternehmen jedoch immer selbstständig, nach ihrer eigenen Strategie, nach ihrem Motto, mit ihrer Firmenkultur. Nur so können die Firmen auch erfolgreich in die Zukunft blicken.

DEGA: Welche Aufgabe hat dabei das neue Büro in München?

Johan Nordström: Das Büro hat eine unterstützende Rolle, es übernimmt aber keine zentralen Tätigkeiten, wie man vielleicht vermuten könnte. Unsere Töchter wissen genau, was sie machen, und das machen sie auch erfolgreich. Wir glauben daran, dass der europäische Markt, bei dem der DACH-Markt Schwerpunkt sein wird, in ein paar Jahren unser Heimatmarkt ist. Somit wird das Büro eine zentrale Funktion und integrierter Teil der Drehscheibe Europa sein.

DEGA: Betriebe in Deutschland werden sehr stark von den Persönlichkeiten geprägt, die das Unternehmen führen. Das macht sie sehr unterschiedlich. Wie soll das langfristig überbrückt werden – besonders wenn die Persönlichkeiten ausscheiden?

Johan Nordström: Die Firmenkultur der jeweiligen Unternehmen ist das Wichtigste überhaupt. Wir wollen diese Kultur weiterentwickeln. Das, was zum Erfolg geführt hat, muss bestehen bleiben. Gerne wollen wir die Gründer oder Unternehmer in einer beratenden Rolle auch weiter bei uns haben, wenn sie aus dem operativen Geschäft irgendwann

aussteigen. Die Überbrückung gehen wir immer gemeinsam mit dem Unternehmer oder Gründer an. Wir wissen ja im Vorfeld nie, was oder wen das Unternehmen braucht. Wir haben viel Erfahrung in Skandinavien gesammelt und wissen, wie wir gemeinsam solche Themen bewältigen können. Wir haben einige gelungene Beispiele, bei denen im Rahmen von Green Landscaping die Nachfolge vom Vater auf Sohn oder Tochter gelungen ist. Das ist natürlich sehr schön für das Unternehmen und für uns, wenn es so kommt. Wir und die Unternehmer sind sehr stolz auf das, was wir geschaffen haben, und wir wollen, dass jeder, der zu uns in die Gruppe kommt, auch in 10 bis 15 Jahren genauso stolz auf seine Firma blicken kann wie heute.

DEGA: Was muss ein Unternehmen mitbringen, um für einen Einstieg der GLG interessant zu sein?

Johan Nordström: Eine Firma muss eine positive und gesunde Firmenkultur haben, um für uns relevant zu sein. Unser Modell baut auf Vertrauen und längerfristigen Perspektiven. Natürlich sollte das Unternehmen auch über einen längeren Zeitraum profitabel arbeiten. Erfolgreiche Unternehmen mit einer gesunden Firmenkultur sind profitabel. Von der Größe her gibt es keine exakten Grenzen, aber ein paar Millionen Euro Umsatz macht aus unserer Perspektive Sinn. Der Wille, ein Teil der Gruppe werden zu wollen, ist uns ebenso wichtig wie dass der Geschäftsführer operativ tätig bleibt. Eine starke lokale Präsenz und ein Direktkontakt zum Kunden sind für uns wesentlich.

DEGA: Was bieten Sie den Betrieben und was hat die beiden Unternehmen überzeugt, mit Ihnen zusammenzuarbeiten?

Johan Nordström: Wir bieten an, ins „Champions League Team“ des Europäischen GaLaBaus aufzusteigen. Bei uns hat man die Möglichkeit, von „Kollegen“ zu lernen, und wir sind vor allem Eigentümer, die sich nicht einmischen, solange alles gut läuft. Als Mitglied der Gruppe kriegt man die Möglichkeit, von den „Best Practices“ des gesamten Konzerns zu schöpfen, und nicht zuletzt wird man auch Eigentümer in der Muttergesellschaft, wenn man als Partnerbetrieb zu

uns kommt. Wir fühlen uns dadurch auch als ein Unternehmen, und natürlich ist auch viel Spaß bei der Sache!

In Gesprächen mit den beiden Gründern und Geschäftsführern hat in beiden Fällen unser dezentrales Konzept überzeugt. Beide Firmen haben eine starke, familiäre Firmenkultur, die innerhalb der GLG intakt bleibt. Beide Unternehmen sind Champions im lokalen Markt, haben aber trotzdem die Ambition, besser zu werden. Da sind wir die richtigen Partner.

DEGA: Wie sehen Sie die Marktentwicklung in Deutschland?

Johan Nordström: Wir blicken mit Zuversicht in die Zukunft. Die Bereiche GaLaBau, Pflege und Straßendienste gehören zu unserem Kerngeschäft. Wir sind immer schon breit aufgestellt gewesen, indem wir unsere drei Teilbereiche anbieten. Auch wenn ein Segment ein wenig schwächer läuft, gibt es immer andere Segmente, die gut laufen. Historisch hat sich das immer ausgeglichen und wir verbuchen seit Jahren eine steigende Profitabilität und Gewinne. Die erfolgreichen Unternehmen in Deutschland werden auch in einem schwierigeren Umfeld erfolgreich weiter wirtschaften. Der Markt in der längeren Perspektive ist stabil, leicht wachsend.

Die Fragen stellte Tjards Wendebourg, Redaktion DEGA GALABAU

Bild: Green Landscaping Group



BETRIEBSDATEN

Green Landscaping Group

- ▶ Umsatz: 5.800 Mio. SEK, entspricht 505 Mio. €
- ▶ Anzahl Unternehmen: 53
- ▶ EBITA Marge: 9 %
- ▶ Auftragsbestand: 8.000 Mio. SEK, entspricht 700 Mio. €
- ▶ Aufteilung des Umsatzes: Gartenbau/ Projekte 35 %, Pflege 50 %, Straßendienst/Winterdienst 15 %
- ▶ CEO: Johan Nordström (drittgrößter Eigentümer)