

Lebenswerk zu verkaufen

Unternehmensnachfolgen sind ein drängendes Problem – tausende Unternehmer gehen demnächst in den Ruhestand

Von Oliver Fischer

Wildau. Die Geschichte von Paul Machynia und Torsten Braun ist ein schönes Beispiel dafür, wie es funktionieren kann – wenn man viel Glück hat. Sie beginnt auf einer Betriebsweihnachtsfeier.

Braun, damals Anfang 60, Geschäftsführer eines Garten- und Landschaftsbau-Betriebes und nach fast 30 Jahren an der Spitze etwas amtsüde, fragte seinen jungen Mitarbeiter Machynia, wo der sich wohl in fünf Jahren beruflich sehe. Machynia, gerade eine Ausbildung abgeschlossen, angstfrei und vielleicht auch schon ein Gläs-

”

Menschen,
denen es gut geht,
scheuen das Risiko.

Miloš Stefanovic,
Bürgerschaftsbank Brandenburg

chen Wein intus, entgegnete das Unverschämteste, das ihm in diesem Moment einfiel: „Auf Ihrem Stuhl.“

Heute, nicht einmal zwei Jahre später, ist Paul Machynia tatsächlich Geschäftsführer des Eichwalder Baumdienstes. Er hat den Betrieb von Torsten Braun übernommen, ist Chef von zehn Angestellten und mögliches Vorbild für viele Geschäftsübernahmen, die in den kommenden Jahren in Dahme-Spreewald und Teltow-Fläming abgewickelt werden müssen.

Und gute Vorbilder braucht es, denn das Thema ist dringlich. Allein im Landkreis Dahme-Spreewald gibt es 3700 Betriebe, deren Geschäftsführer 60 Jahre und älter sind, und die demnächst eine Nachfolge organisieren müssen. In Teltow-Fläming dürften die Zahlen ähnlich liegen. „Bei einer Durchschnittsgröße von fünf Angestellten pro Betrieb reden wir da pro Land-

kreis über 15 000 bis 20 000 Arbeitsplätze, die gesichert werden müssen“, sagt Gerhard Janßen, Geschäftsführer der Wirtschaftsfördergesellschaft Dahme-Spreewald (WfG).

Die WfG hatte deshalb am Dienstag gemeinsam mit den Kammern und der Bürgerschaftsbank zum Themenabend „Unternehmensnachfolge“ nach Wildau eingeladen. Mit 20 bis 30 Interessierten hatte man gerechnet, es kamen 80, darunter viele ältere Geschäftsinhaber, die sich die Geschichte von Paul Machynia und Torsten Braun aufmerksam anhörten. Die hat allerdings mindestens zwei Haken. Haken eins: So einfach wie in diesem Fall ist das Finden eines Nachfolgers eher selten, wie Miloš Stefanovic von der Brandenburgischen Bürgerschaftsbank erklärte. Glück hat ein Unternehmer, der seinen Betrieb den eigenen Kindern übergeben kann. Das ist in etwa der Hälfte der Betriebe der Fall. Auch da müsse vieles geregelt werden, aber das größte Problem ist meistens schon gelöst.

Wer keine Kinder hat, muss nach einem Paul Machynia suchen. Das dauert oft lange – und bei vielen bleibt die Suche erfolglos. „Der häufigste Grund für das Scheitern einer Unternehmensnachfolge ist, dass nicht der richtige Nachfolger gefunden wurde“, so Stefanovic.

Der zweithäufigste Grund: Man konnte sich nicht über den Kaufpreis einigen. Beim Kaufpreis gibt es immerhin Hilfsgrößen. Das Fünffache des Jahresgewinns sei ein realistischer Preis. Das mag erst einmal wenig klingen für ein komplettes Lebenswerk, aber der Neue muss den Betrag innerhalb von fünf bis acht Jahren finanzieren können, länger spielen die Banken heute nicht mehr mit.

Bei der Suche nach dem Nachfolger aber hänge vieles auch vom Glück ab. Wenn sich niemand aufdrängt, dann muss man Ausschau halten, sich frühzeitig Interessierte in den Betrieb holen, vielleicht auch Internetportale wie nexxt-change bemühen und durchaus ein bis zwei Fehlschläge einplanen, so Stefanovic. Anfang 60 sei deshalb das richti-



Gesucht und gefunden: Paul Machynia (l.) hat den Betrieb von Torsten Braun (r.) übernommen. In der Mitte: Miloš Stefanovic.

FOTO: OLIVER FISCHER

ge Alter, um mit der Suche zu beginnen. „Wenn der Arzt schon dazu rät, kürzer zu treten, ist es zu spät.“

Mit Paul Machynia fand Torsten Braun auf Anhieb den Richtigen. Er stamme aus einer Familie von Unternehmern, erzählte Machynia. Er sei sich über die Risiken und Herausforderungen bewusst gewesen, aber auch über die Vorteile und Chancen. Schon während der Ausbildung habe er über einen eigenen Betrieb nachgedacht. In den Gesprächen mit Altgeschäftsführer Braun sei man dann auch schnell zusammengekommen, ein Jahr nach der Weihnachtsfeier wurde die Übergabe vollzogen. Darin liegt freilich der zweite Haken begründet. Ein Jahr ist zu schnell. Das sagt auch Machynia selbst.

Denn so eine Betriebsübergabe ist komplex. In der Regel braucht es Berater, die alle Beteiligten durch den Prozess begleiten. Paul Machynia und Torsten Braun haben dafür den Lotsendienst LDS in Anspruch genommen. „Nach einem viertägi-

gen Crash-Kurs dort war ich auf dem Boden der Tatsachen angekommen“, sagt Machynia.

Denn der Lotsendienst berät nicht nur zur Finanzierung, er macht auch klar, dass es zwei Dinge braucht, um als Unternehmenschef erfolgreich zu sein. Man muss sich fachlich auskennen und man muss die kaufmännische Seite beherr-

schen, die ebenfalls komplex ist und Erfahrung abverlangt. „Viele Unternehmen scheitern daran, dass der Geschäftsführer auf einem der beiden Gebiete zu große Schwächen hat“, berichtet Miloš Stefanovic aus Erfahrung.

Trotz aller Berater, Förderprogramme und Hilfsangebote werden aber viele Betriebe vor dem Aus ste-

hen. So seltsam es klingt: Die wirtschaftliche Lage ist einfach zu gut, sagt Miloš Stefanovic.

„Menschen, denen es gut geht, scheuen das Risiko.“ Die größte Aufgabe für die Wirtschaft sei es deshalb, Werbung für das Unternehmertum zu machen. Denn ohne Unternehmer gebe es keine Unternehmen.

**JETZT IN MARZAHN:
KÜCHENMESSE MIT
TOP-ANGEBOTEN!**

MÖBEL KRAFT

VERKAUFSOFFENER
**SONNTAG
7. OKT.**

**DONNERSTAG
4. OKT.**

**FREITAG
5. OKT.**

**SAMSTAG
6. OKT.**

Programm & Verkauf von 10-18 Uhr