

Unternehmensnachfolge: Wenn der Abschied schwerfällt

Wirtschaft in Berlin

13.11.2021, 15:16 | Lesedauer: 6 Minuten

[Dominik Bath](#)

In vielen Firmen Berlins und Brandenburgs steht demnächst die Übergabe an einen Nachfolger an. Nur selten gelingt das reibungslos.

Berlin. Matthias Trzeciok hat sich von seinem Lebenswerk getrennt und ist dennoch zufrieden. 2003 hatte der ausgebildete Stuckateur- und Maurermeister die Dahmeland Bau GmbH gegründet. Der Hochbauspezialist aus Königs Wusterhausen hat sich seitdem gut entwickelt.

Die Zahl der Mitarbeiter stieg von vier auf mittlerweile mehr als 20. Zuletzt erwirtschaftet der Baubetrieb einen Jahresumsatz von rund fünf Millionen Euro. Doch Trzeciok, 55 Jahre alt, wollte nicht mehr – beziehungsweise er wollte mehr.

„Ich wollte gern endlich mal mehr Zeit für Familie haben“, sagt der Brandenburger. Über anderthalb Jahrzehnte sei es auch schon mal vorgekommen, dass er 70 Wochenstunden und mehr gearbeitet habe, erzählt er. „Da bleiben dann Wünsche offen“, so Trzeciok. Nach seinem Entschluss, die Firma abgeben zu wollen, vergingen etwa 18 Monate, bis ein Käufer übernahm. Das ist erstaunlich schnell, wenn es um die Suche nach einem Nachfolger geht.

Unternehmensnachfolge: 150.000 Firmeninhaber in der Region betroffen

Mittlerweile ist Trzeciok angestellter Geschäftsführer und sein Betrieb Teil der Berliner Firmengruppe BBF Projekt GmbH des Bauunternehmers Jesús Comesaña Macias. Der frühere Eigentümer Trzeciok sagt, sein ehemaliges Unternehmen sei kerngesund und in einem guten Zustand. „Und ich weiß, dass das in dieser dynamischen Unternehmensgruppe auch so bleiben wird. Was Besseres kann einem nicht passieren“, befindet er.

Doch nicht überall läuft die Suche nach einem Nachfolger derart reibungslos. Nicht nur in der Bauwirtschaft. „Etwa ein Drittel der Unternehmer in Berlin und Brandenburg sind heute über 55 Jahre alt. Damit müssen sich über 150.000 Firmeninhaber in der Region in den nächsten Jahren Gedanken machen, wie sie ihre Firma gut an einen Nachfolger übergeben können“, sagt die Hauptgeschäftsführerin der Fachgemeinschaft Bau (FG Bau), Manja Schreiner.

Zu viele junge Menschen wollen in den Staatsdienst

Doch häufig hilft die beste Planung nichts. Selbst wenn ein Unternehmer sich rechtzeitig Gedanken zur Übergabe seines Lebenswerkes macht, so ist es sehr schwierig, überhaupt einen geeigneten Nachfolger zu finden“, erzählt Schreiner und verweist auch auf aktuelle Studien.

Demnach würden rund 40 Prozent der Studienabsolventen eine Tätigkeit im Staatsdienst anstreben und nicht in einem Unternehmen. „Nur die wenigsten sind gar von der Übernahme einer Firma zu begeistern“, so die Funktionärin weiter. Hinzu komme der generelle Mangel an Fachkräften im Handwerk, auch wenn sich das zuletzt durch die Corona-Pandemie etwas gebessert habe: Die Branche gelte nun als krisenfest. Das sei für junge Leute, die eine Ausbildung mit Perspektive suchen, durchaus attraktiv.

Die FG Bau, die in dieser Woche ihre Mitglieder zu einer Tagung zum Thema Nachfolge in den Spreespeicher in Friedrichshain eingeladen hatte, will für das Thema nun sensibilisieren und auch auf Fallstricke aufmerksam machen, die bei einer Übergabe des eigenen Betriebs lauern könnten. Dazu zählen, so die FG Bau, unter anderem, dass Altunternehmer nicht loslassen könnten und zu spät die Nachfolge regeln. Auch gebe es oftmals unrealistische Vorstellungen über den Kaufpreis, die eine Übergabe dann scheitern ließen. „Der Altbesitzer bestimmt den Firmenwert nicht rational, sondern emotional“, sagt Manja Schreiner dazu.

Diskretion beim Verkauf des eigenen Betriebs

Nicht so Matthias Trzeciok. Er hat sein Unternehmen vor dem Verkauf zunächst von externen Experten bewerten lassen. Realistisch sei dann ein Kaufpreis, der zwischen dem Drei- bis Fünffachen des durchschnittlichen Jahresgewinns liege, sagt Frank-Peter Muschiol, der in der deutschen Hauptstadt eine Handwerksfirmengruppe mit rund 350 Beschäftigten führt.

Einberechnet in den Kaufpreis werden aber auch etwaige Stammkunden. Auch die Altersstruktur sowie Fähigkeiten der Belegschaft spielen eine Rolle. Muschiol, der mittlerweile 71 Jahre alt ist und selbst in seiner beruflichen Laufbahn aus dem kleineren elterlichen Betrieb eine größere Firmengruppe gemacht hat, empfiehlt zudem zunächst Diskretion bei einem möglichen Verkauf. Unruhe könne nicht nur Mitarbeiter, sondern auch Kunden und Wettbewerber verschrecken.

Bei der Übergabe der eigenen Firma können dann zum Beispiel auch Verbände helfen, aber auch die Politik. Das Bundeswirtschaftsministerium betreibt gemeinsam mit der Förderbank KfW die Unternehmensnachfolgebörse „Nexxt Change“. Firmenlenker, die sich von ihrem Betrieb trennen wollen, können auf dem Portal eine Anzeige schalten. Das ist dann so ein bisschen wie die Annonce für eine Immobilie.

Für Abkürzungen beim Verkauf könnten Verbände und auch persönliche Beziehungen sorgen. Auch auf die FG Bau kommen mitunter Mitglieder zu, die Interesse haben, ihr Unternehmen zu verkaufen, sagt Hauptgeschäftsführerin Schreiner. Mitunter komme es dann vor, dass anonymisiert eine Anzeige in die Mitgliederzeitschrift gesetzt werde, so Schreiner. Daraufhin würden sich Interessenten melden. Die FG Bau stelle dann den Kontakt her.

Betriebe, die keinen Nachfolger finden, machen einfach zu

Doch nicht immer gelingt die Übergabe eines Betriebs. Schreiner erzählt von Landstrichen in Brandenburg, in denen vor allem kleinere Betriebe versucht hätten, einen Nachfolger zu finden. „Die sitzen dann da, leben noch ein wenig von ihrem Kundenstamm. Dann geht der Chef bald in Rente, und die drei Mitarbeiter gehen in Rente, sodass sie auch kein schlechtes Gewissen haben, und die machen dann einfach zu“, sagt sie.



Die Bauunternehmer Jesús Comesaña Macias (l.) und Matthias Trzeciok.

Foto: Dominik Bath

Bei Matthias Trzeciok half die Handwerkskammer Cottbus bei dem Verkauf. Die Kammer stellte den Kontakt zu dem schlussendlichen Käufer Jesús Comesaña Macias her. Der 61-jährige gebürtige Spanier war im

Alter von zwei Jahren nach Deutschland gekommen und in seiner ersten Karriere Investmentbanker. Mittlerweile führt er eine Firmengruppe mit rund 100 Mitarbeitern, die sich seit 2008 mit der Entwicklung von städtebaulichen Grundstücken und Hochbauprojekten befasst. Macias sieht in der Dahmeland Bau GmbH von Matthias Trzeciok die perfekte Ergänzung für seinen Firmenverbund.

In den nächsten Jahren will sich aber auch Macias mehr und mehr von der operativen Führung zurückziehen, sagt er. Die Führung des Bauunternehmens soll dann eine jüngere Führungsmannschaft um seinen Sohn übernehmen. Macias will so die etwaigen Fallstricke, die bei der Übergabe des Lebenswerks an einen Nachfolger anfallen, geschickt umgehen.

Quelle: Morgenpost-online vom 13.11.2021