

Nachfolge-Regelung beginnt im Kopf

Wirtschaft In Brandenburg sind viele Betriebe nicht auf eine Übergabe vorbereitet. Ein Experte, in Schlieben aufgewachsen, warnt vor Folgen für den gesamten Mittelstand.

Von **Isabell Hartmann**



Diskussion bei einer BVMW-Veranstaltung. Externe Nachfolger zu finden, wird für viele Betriebe zunehmend schwieriger. Foto: Isabell Hartmann

Die Industrie- und Handelskammern in Ostbrandenburg, Cottbus und Potsdam warnen seit Jahren vor einem wachsenden Nachfolgeproblem im Osten. Besonders im ländlichen Raum fehlen externe Übernehmer, während immer mehr Betriebe altersbedingt vor einer Übergabe stehen.

Auch die Handwerkskammer Cottbus und der Bundesverband mittelständische Wirtschaft (BVMW) sehen die Region in einer kritischen Phase: Viele Unternehmen sind nicht übergabefähig, weil Strukturen, Unterlagen oder Geschäftsmodelle nicht mehr überzeugen.

In Brandenburg stehen in den kommenden Jahren mehrere tausend Betriebe vor einem Generationswechsel. Besonders im Handwerk kommt auf drei übergabereife Betriebe oft nur ein potenzieller Nachfolger. Für eine mittelständisch geprägte Region wie Elbe-Elster birgt

das erhebliche Risiken – denn wenn ein Betrieb schließt, entsteht häufig keine neue Struktur an seiner Stelle.

Neue Generation übernimmt

Gleichzeitig übernehmen im Landkreis Elbe-Elster immer mehr junge und Unternehmer Verantwortung für bestehende Betriebe, modernisieren Abläufe und führen weiter, was ihre Eltern aufgebaut haben. Doch diese positive Entwicklung wirft eine zentrale Frage auf: Sind die Betriebe tatsächlich so aufgestellt, dass eine Übergabe gelingen kann?

Dennis Marold, zertifizierter Nachfolgeberater, begleitet seit Jahren Unternehmen in Südbrandenburg durch diesen Prozess. Er ist in Schlieben aufgewachsen und hat die wirtschaftlichen Veränderungen in Elbe-Elster seit den 1990er-Jahren selbst miterlebt – vom Aufbruch nach der Wende bis zu den heutigen Strukturproblemen vieler kleiner Betriebe.

Nach seinem Studium der Betriebswirtschaft an der Hochschule für Technik und Wirtschaft Berlin und beruflichen Stationen in der Energiewirtschaft – unter anderem in Berlin, Chemnitz, Merseburg und Halle – hat er seinen beruflichen Schwerpunkt nach Berlin verlegt. Von dort aus begleitet er kleine und mittelständische Unternehmen bei der Nachfolge, darunter zahlreiche Betriebe in Südbrandenburg und der Region Elbe-Elster.

Seine Analyse ist eindeutig: „Die größte Herausforderung der Unternehmensnachfolge sitzt nicht in Berlin – sondern im eigenen Kopf.“ Viele Seniorchefs hätten ihr Unternehmen über Jahrzehnte aufgebaut, oft mit enormem persönlichem Einsatz. Für sie sei das Unternehmen Identität und Lebenswerk. „Loslassen fällt vielen schwer. Und wenn ich emotional nicht bereit bin, dann mache ich auch keine Zahlen, keine Prozesse und keine Vorbereitung.“ Genau hier beginne das Problem, so der Berater. Eine Nachfolge scheitere selten an der Idee, sondern fast immer an der Umsetzung.

In seiner Beratung unterscheidet er klar zwischen einem Betrieb, der übergabereif ist, und einem, der übergabefähig ist. Übergabereif sei ein Unternehmen dann, wenn der Inhaber verkaufen möchte. Übergabefähig sei es erst, wenn Strukturen, Zahlen und Abläufe so dokumentiert sind, dass ein Nachfolger das Unternehmen bewerten und weiterführen kann. „Viele Betriebe sind übergabebereit, aber nicht übergabefähig“, so Dennis Marold. „Und Risiko kauft niemand.“

Zu den häufigsten Hindernissen zählt er fehlende kaufmännische Grundlagen auf. Viele Betriebe hätten keine aktuellen Zahlen, keine Deckungsbeiträge, keine Kostenrechnung. „Wie soll ein Nachfolger etwas kaufen, das er nicht bewerten kann?“ Hinzu komme eine mangelnde Dokumentation. Prozesse lägen oft ausschließlich im Kopf des Seniorchefs. „Ein Betrieb ohne Dokumentation ist wie ein Auto ohne Bedienungsanleitung. Man kann es fahren, aber niemand weiß, wie es funktioniert.“

Ein weiteres Problem sei die fehlende Spezialisierung. Viele kleine Betriebe hätten sich über die Jahre ein breites Leistungsspektrum aufgebaut, das jedoch kaum wirtschaftlich zu führen sei. „Wer alles macht, macht am Ende nichts richtig. Nachfolger suchen klare Profile.“ Besonders in Ostdeutschland beobachtet Dennis Marold zudem stark chefzentrierte Strukturen. Entscheidungen lägen beim Inhaber, Mitarbeitende seien kaum eingebunden, Wissen werde nicht verteilt. „Das macht eine Übergabe extrem schwer, weil der Betrieb ohne den Seniorchef oft nicht funktioniert.“

Neben diesen internen Faktoren belasten auch äußere Rahmenbedingungen die Nachfolge. Zimmerer Rico Müller aus Hohenbucko beschreibt, wie stark steigende Energiepreise, CO₂-Steuer und Materialkosten das Handwerk unter Druck setzen. Während der Corona-Zeit seien die Baupreise explodiert, viele Holzhändler hätten sich „vergallopiert“.

Zwar habe er genügend Aufträge, doch der Gewinn schrumpfe. „Der Umsatz steigt, aber am Ende bleibt in der Region nicht viel hängen.“ Solche wirtschaftlichen Unsicherheiten machten

Betriebe für externe Übernehmer weniger attraktiv. Rico Müller erlebt selbst, dass externe Nachfolger selten geworden sind. „Meist sind es nur die eigenen Kinder. Und wenn ein Betrieb schließt, kommt kein neuer nach.“

Trotz der schwierigen Rahmenbedingungen sieht Dennis Marold großes Potenzial in der jungen Generation. Viele Nachfolgerinnen und Nachfolger brächten frische Ideen mit und setzten stärker auf Digitalisierung, Spezialisierung und moderne Führung. „Es gibt junge Unternehmer, die sagen: So wie die Älteren das gemacht haben, machen wir es nicht weiter.“

Entscheidend sei jedoch, dass Betriebe rechtzeitig planen, ihre Zahlen transparent aufbereiten und Abläufe dokumentieren. Für eine mittelständisch geprägte Region wie Elbe-Elster werde die Übergabefähigkeit der Betriebe in den kommenden Jahren darüber entscheiden, wie stabil die wirtschaftliche Struktur bleibt.