

**Unternehmen:** Mittelständler gefährden ihre Firmen häufig, indem sie sich nicht rechtzeitig um einen Nachfolger kümmern

# „Das Loslassen ist das Schwerste“

Von unserem Mitarbeiter  
Jochen Schönmann

**MANNHEIM.** „Die größte Schwierigkeit ist, es zuzulassen“, sagt Peter Hauck. Die Planung einer Unternehmensnachfolge hat letztlich viel mit dem eigenen Lebensentwurf zu tun. Es geht ums Loslassen. Bereits seit Anfang des Jahres ist er nicht mehr der Chef der in Ketsch tätigen Unternehmensgruppe, einem eingesessenen mittelständischen Dienstleister für professionelle Reinigung von Gebäuden, Baustellen, Fassaden und sensiblen Sonderobjekten. Über 1000 Mitarbeiter beschäftigt die Gruppe. „Und jetzt haben meine Söhne hier das Sagen“, stellt Hauck klar. Er klingt ausgesprochen zufrieden, während er das sagt.

## Übergabedauer wird unterschätzt

Das ist nicht unbedingt selbstverständlich. Nach einer neuen Studie der Deutschen Bank ist die Unternehmensnachfolge derzeit bei rund einem Drittel der Unternehmen in Deutschland nicht geregelt. In Zahlen bedeutet das: Mehr als eine Million Unternehmen haben sich noch nicht um eine strategische Zukunft bemüht, die über die Wirkungszeit des derzeitigen Chefs hinausgeht.

„Viele Unternehmenschefs machen sich gar keine Vorstellung, wie viel Zeit es in Anspruch nimmt, einen Betrieb geordnet und erfolgreich zu übergeben“, sagt Peter Bertling, der Leiter des Firmenkundengeschäfts der Deutschen Bank in Mannheim. Es sei allein schon eine

## Zahlen zur Nachfolge

■ Laut einer Studie der Deutschen Bank zur Unternehmensnachfolge von Mittelständlern können sich **14 Prozent** der Befragten bei einer Nachfolgelösung einen **Finanzinvestor als Partner** vorstellen.

■ Nahezu **ein Fünftel** wäre sogar für eine **Private-Equity-Lösung** offen.

■ Der **Halbte** der Unternehmer ist eine **Kontinuität in der Unternehmensphilosophie** besonders wichtig. jch

große Herausforderung, den geeigneten Kandidaten zu finden. „Und wenn man ihn endlich gefunden hat, dann sollte man mindestens fünf weitere Jahre rechnen, um den Nachfolger optimal auf seine Rolle vorzubereiten“, kalkuliert Bertling obenauf. Wer das Thema vor sich herschiebe, riskiere deshalb letztlich, dass sein Lebenswerk in unnötige Gefahr gerate. Die bundesweite Befragung der Mittelständler ergab, dass genau das ganz oben auf der Wunschliste der Firmenchefs steht: Das Unternehmen zu erhalten, Planungssicherheit zu haben, die Kontinuität der Unternehmenskultur zu sichern. „Doch wer das erfolgreich umsetzen will, muss früh genug damit anfangen. Es ist eine Herkulesaufgabe“, mahnt Bertling.

Peter Hauck beispielsweise nahm sich 14 Jahre Zeit, gerechnet von der Absichtserklärung seiner Söhne, Verantwortung für die Unterneh-



Sein vorausdenkendes Handeln hat sich für Peter Hauck (links) gelohnt: Seine Söhne Daniel (Mitte) und Peter junior leiten seit Anfang des Jahres sein Unternehmen – er selbst hat nun Zeit für die Pflege des Firmennetzwerks. BILD: SCHÖNNMANN

mensgruppe zu übernehmen, bis zum letzten Übergabeschritt. In wöchentlichen Familien-Meetings entstanden nach und nach Ideen und Strukturen, die eine geordnete Übergabe möglich machten. Aus der Einzelverantwortung des Vaters wurden konzeptionelle Zuständigkeitsbereiche geformt. Über viele Jahre gab der Senior die Details und Hintergründe seines Wirkens an die Junior-Chefs weiter. Im ersten Schritt überließ er seinen Söhnen Peter und Daniel eine kleinere Un-

ternehmenssparte, die ausgegliedert und zu einer eigenen GmbH umfunktioniert wurde. „Das war gewissermaßen unsere Spielwiese“, sagt Daniel Hauck. Man merke allerdings ziemlich schnell, dass es kein Spiel sei. „Dann zum Beispiel, wenn man die erste Bilanz unterschreibt.“

Inzwischen ist der 33-Jährige der kaufmännische Geschäftsführer der gesamten Hauck-Gruppe. Sein Bruder Peter bildet das technische Pendant. Mit den neuen Geschäftsführern kamen auch neue Wirtschafts-

und Steuerberater, neue Anwälte. „Das ist wichtig“, sagt Hauck senior, „meine Söhne brauchen eine Mannschaft, die ihre Sprache spricht, nicht meine.“

Mit dem Selbstwertgefühl hat er keine Probleme: „Ich bin für das Unternehmen heute genauso wichtig, wie als Chef“, sagt er. Nun habe er Zeit, sich der Netzwerkpflge zu widmen. Dies, sagt Hauck, sei gerade in Krisenzeiten eine der wichtigsten Voraussetzungen für eine gesunde Auftragslage.