



Haben die Unternehmensnachfolge frühzeitig geregelt (v.li.): Senior Carsten Buhck und seine Söhne Thomas und Henner



Foto: Steinhilber

mehr als 500 Mitarbeiter beschäftigt. Der Senior hat das Unternehmen vor zwölf Jahren im Alter von 65 Jahren in die Hände seiner Söhne Henner und Thomas übergeben.

Carsten Buhck selbst musste viel früher als erwartet in die unternehmerische Pflicht. Nach dem Tod seines Vaters – er selbst war damals erst 16 – hatten zunächst der Großvater und anschließend ein Onkel das Unternehmen geführt. Der heutige Senior

Seinen eigenen Übergabeprozess startete Carsten Buhck schon als 40-Jähriger: „Meine Söhne waren damals zwischen acht und 15 Jahre alt – ähnlich wie ich selbst, als mein Vater gestorben ist. Ich wollte klären, wie der Betrieb weitergeführt wird, wenn ich einmal ausfalle.“ Für diese Aufgabe hat Carsten Buhck seinerzeit einen Beirat im Unternehmen geschaffen, der die Firmenentwicklung als Beratungsgremium begleitet und bis heute eine Art „Sparringspartner“ für die Unternehmerfamilie darstellt – im „Ernstfall“ hätte er für

den Fortbestand des Betriebes gesorgt. „Die Übergabe verlief planmäßig“, erzählt Henner Buhck, „aber der Beirat hatte für meinen Vater einen Vorteil: Er konnte sehen, dass das Unternehmen in der Phase des Übergangs unterstützt und von externem Sachverstand gecoacht wird.“ Wesentliche Entscheidungen habe die neue Geschäftsführung also nicht im „luftleeren Raum“, sondern im Wesentlichen immer in Abstimmung mit externen Fachleuten getroffen. „Nach meiner Beobachtung hat es das für meinen Vater leichter gemacht, bei der Übergabe der Firma loszulassen.“ Als weiteren „Knackpunkt“ der Unternehmensnachfolge benennen die Buhcks einhellig die Altersvorsorge des scheidenden Geschäftsführers. „Wer das Unternehmen verlässt, muss außerhalb der Firma fürs Alter vorgesorgt haben“, so Senior Carsten Buhck. Vater und Söhne sind sich einig: Wenn auch im Ruhestand noch erhebliche Entnahmen aus dem Betrieb für den Senior erforderlich sind, kann das leicht zu Konflikten führen. Um derlei auszuschließen, bauen die heutigen Geschäftsführer bereits jetzt vor: „Je früher man sich um das Thema ‚Altersvorsorge‘ kümmert, desto geringer sind logischerweise die dafür notwendigen jährlichen Mittel.“ Wenn Henner und Thomas Buhck einmal „den Schlüssel abgeben“, dann wollen sie das vollständig tun können: „Das Thema ‚Altersvorsorge‘ haben wir – ebenso wie übrigens auch die fachlichen Voraussetzungen für Nachfolger aus der Familie – in unserer ‚Familienverfassung‘ geregelt.“

Mit seiner Geschichte ist das Entsorgungsunternehmen nicht allein, doch nicht überall läuft der Generationswechsel so reibungslos. Für immer mehr Hamburger Mittelständler ist die Unternehmensnachfolge dringendes Gegenwarts- und Zukunftsthema zugleich. Schon 2004 hatte die Handelskammer dies in

## Unternehmensnachfolge

# Achtgeben bei der Übergabe

Wird ein neuer Firmenchef gesucht, steht jedes mittelständische Unternehmen vor einer Herausforderung. Ohne gute Vorbereitung, offene Kommunikation und klare Regeln geht es nicht.

Wer eine Firma über Generationen in der Familie weitergegeben hat, kann etwas über Unternehmensnachfolge erzählen – und über Veränderungen insgesamt: „Anfangen hat alles mit bis zu 100 Pferden und Speditionsrouten zwischen Bergedorf und Hamburg – der erste Lkw kam dann 1928 dazu“, erzählt Carsten Buhck von den Ursprüngen des 1899 gegründeten Familienunternehmens, das heute als Buhck Gruppe mit den Kerngeschäften Abfallverwertung, Containerservice, Baustoffhandel sowie Rohr- und Kanalservice

*Buchexperten unter sich: 1998 übernahmen Christian Heymann (li.) und seine Schwester Heike Heymann-Rienau die familieneigene Buchhandlung von Vater Gerhard*

nahm dann knapp zehn Jahre später die Zügel in die Hand. „Diese Erfahrung hat mich früh auf das Thema ‚Übergabe‘ aufmerksam gemacht“, sagt er heute. „Bei mir und meinen Söhnen sollte das anders laufen.“

einer umfassenden Studie als Topthema für die folgenden zehn Jahre identifiziert. Eine aktuelle Untersuchung des Bonner Institutes für Mittelstandsforschung geht davon aus, dass allein in Hamburg bis zum Jahr 2014 fast 3 500 mittelständische Betriebe mit soliden Gewinnaussichten die Frage der Unternehmensnachfolge klären müssen. In ganz Deutschland sind es knapp 110 000.

Diese Entwicklung wirft bereits heute ihre Schatten voraus: Die Klärung der Nachfolgefrage ist Bestandteil des Kreditratings und entscheidet mit über den Fremdkapitalzugang kleiner und mittlerer Firmen. Mit der „Basel III“-Richtlinie, die weiteren Druck auf Mittelstandskredite mit sich bringen wird, dürfte sich dieser Trend noch verschärfen. Die Bonner Forscher kommen zu dem Ergebnis, dass vom Erfolg der Unternehmensübergänge rund 53 000 Arbeitsplätze in der Hansestadt abhängen.

Für eine gelungene Unternehmensnachfolge gibt es viele Hamburger Erfolgsbeispiele. Zehn davon stellt die Handelskammer in einer Broschüre vor, die im Juli erscheint und Unternehmern Wege in einen gelungenen Übergang aufzeigt. Die Bandbreite reicht dabei vom Generationswechsel in der Unternehmerfamilie über den Firmenverkauf an bestehendes Management oder externe Investoren („Manage-



Foto: Albrecht

ment-Buy-out“ und „Management-Buy-in“) bis hin zur Chance, mit der Nachfolge in einem bestehenden Unternehmen die eigene Existenzgründung auf den Weg zu bringen.

Ein Beispiel mit ganz anderen Vorzeichen als bei den Buhcks ist die Druckerei Wulf Inhaber Tim Glässing e.K. Obwohl erst 28 Jahre alt, war Tim Glässing auf der Suche nach einer Firma zum Kauf. „Meine Meisterprüfung zum Industriemeister Digital- und Printmedien stand mir damals noch bevor“, erzählt er. „Dass mein Weg in die Selbstständigkeit führt, war für mich aber klar.“ Etwa zur gleichen Zeit entschied sich der damalige Druckereihaber Joachim Wulf für den Ruhestand und wurde mithilfe eines Handelskammer-Beraters fungig: Tim Glässing. Dass so ein Unternehmensverkauf nicht mit einem Standardvertrag funktioniert, wurde schnell klar: Der Verkäufer machte deutlich, dass die Firma in seinem Sinne, unter seinem Namen, mit den Kunden und den Angestellten weitergeführt werden sollte. Glässing hatte damit kein Problem; „Immerhin hat Joachim Wulf den Betrieb 32 Jahre lang geführt und bediente Kunden, die ihm teilweise schon seit 20 Jahren treu waren.“

Wulf führte seinen Nachfolger bei den wichtigsten Kunden persönlich ein und blieb auf Basis eines Beratervertrages noch fünf Monate in der Druckerei. So ermöglichte er seinem Nachfolger einen problemlosen Übergang. „Länger sollte es nicht sein, sonst verpasst man den Absprung“, rät Glässing. Auch heute noch sind die beiden in engem Kontakt.

*Teilen dieselbe Leidenschaft für Stoffe: Jenny Brodersen (re.) fand in Edda Raabe die Nachfolgerin für ihr Fachgeschäft*

Wulf kommt ab und an auf einen Kaffee vorbei – und er ist zuversichtlich: „So wirklich brauchte er mich gar nicht. Er steckt voller Ideen, und ich habe keinen Zweifel daran, dass er seinen Weg machen wird.“

Ein so reibungsloser Übergang erfordert gute Vorbereitung – das wissen auch andere Unternehmer: „Wichtig ist eine langfristige Planung der Übergabe und der konsequente Ausstieg des Übergabewilligen aus dem Unternehmen“, sagt Christian Heymann, der 1998 gemeinsam mit seiner Schwester Heike Heymann-Rienau die Führung der familien-eigenen Kurt Heymann Buchzentrum GmbH von Vater Gerhard übernommen hat. „Die Personen, die ein Unternehmen übernehmen möchten, sollten dieses zuvor kennenlernen – und zwar nicht nur von den reinen Zahlen her. Eine fundierte branchenspezifische Ausbildung ist genauso wichtig wie betriebswirtschaftliche Kenntnisse und Herzblut.“

„Egal ob in der Familie oder beim Verkauf, bei der Nachfolgeplanung ist gute Vorbereitung alles“, meint auch Günther Strunk, Leiter des Hamburger Institutes für Familienunternehmen der HSBA Hamburg School of Business Administration und des Hamburgisches Weltwirt-



Foto: Spelling

*Stehen an der Spitze der Firma Reisswolf: Die Schwestern Julia (li.) und Katin Henning*

schaftsinstitutes. „Unternehmer reiben sich gelegentlich verwundert die Augen, wenn sie im Vorfeld eines Verkaufs von Beratern darauf hingewiesen werden, dass das Unternehmen einen deutlich niedrigeren Wert hat als vermutet.“

Hat man sich über den Kaufpreis geeinigt, sollten Verkäufer besonders auf Maßnahmen zur Absicherung achten – etwa auf Käufergarantien und deren Werthaltigkeit, auf Finanzierungszusagen von Kreditinstituten bei Ratenzahlung sowie auf Wechselkursrisiken bei Kaufpreisen in ausländischer Währung. Die Suche nach einem geeigneten Nachfolger ist in vielen Fällen aber das Schwierigste. Hier

#### Service for our Readers

You will find an English translation of this article online at: [www.hamburger-wirtschaft.de](http://www.hamburger-wirtschaft.de)

ten GmbH & Co. KG. Deren Aktencontainer schmücken viele Hamburger Bürogebäude und sichern manches Betriebsgeheimnis. Die heutigen Geschäftsführerinnen Katin und Julia Henning sind schon seit ihrer Kindheit mit dem Unternehmen verwachsen. Vater und Reisswolf-Gründer Volker Henning hat seine Töchter oft am Wochenende mit in den Betrieb genommen. „Wir durften Gabelstapler fahren und haben hier gespielt“, sagt Julia Henning. „Mit Papier und den ganzen Maschinen sind wir groß geworden.“ 2007 übernahmen die Schwestern die Leitung der Reisswolf Gruppe. „Uns war schnell klar, wer welche Rolle übernimmt.“ Beide tragen für spezifische Aufgaben Verantwortung. „So kommen wir uns nicht gegenseitig ins Gehege und vermeiden unnötigen Streit und Kompetenzgerangel“, berichtet Katin Henning.

Die Unternehmerfamilie hat sich bei ihrer Nachfolgeregelung dazu entschlossen, den Transfer der Anteile vom Vater auf die Töchter langfristig auszulegen. „Bei diesen Überlegungen spielen natürlich rechtliche Aspekte eine wesentliche Rolle“, so Julia Henning. „Zugleich geht es aber natürlich auch um die Verantwortung für die Mitarbeiter und das Unternehmen.“ Um die Nachhaltigkeit der Übergabe abzusichern, haben Vater und Töchter klar geregelt, wer in der Familie künftig welche Rechte am Unternehmen hat. „Außerdem müssen wir jetzt schon erbrechtliche Regelungen treffen, damit im Falle des Falles die Firma abgesichert ist“, berichten die Schwestern.

Gute Vorbereitung, offene Kommunikation und klare Regeln – mit diesem Dreiklang beschreibt Günther Strunk auch aus wissenschaftlicher Perspektive einen gelungenen Generationswechsel. Aber: „Unternehmensnachfolge ist MaBarbeit – jeder Betrieb muss individuell mit der Herausforderung umgehen.“ Einen richtigen Zeitpunkt, um das Thema in Angriff zu nehmen, gibt es aus seiner Sicht aber doch für alle Unternehmer: „Je früher, desto besser!“

Christoph Herting  
[christoph.herting@hk24.de](mailto:christoph.herting@hk24.de)  
Telefon 36138-461

Artikel gratis per SMS unter Angabe FBEXK4 an die Handynummer 42444 (siehe auch Seite 64).

#### Informationen

Im Rahmen des Expertendiologs „Stabwechsel“, bei dem die Handelskammer Unternehmer und spezialisierte Berater, Rechtsanwältinnen und Steuerexperten für eine Einstiegsberatung an einen Tisch bringt, haben seit 2007 mehr als 120 Firmeninhaber den ersten Schritt in Richtung einer gelungenen Unternehmensnachfolge getan. Eine Onlinebörse für den Unternehmensverkauf bietet die Internetplattform [www.next-change.de](http://www.next-change.de), die Kammern, Bundeswirtschaftsministerium und Verbände gemeinsam betreiben. Ansprechpartner in der Handelskammer ist Sven Gabriel, Telefon 36138-433, E-Mail [sven.gabriel@hk24.de](mailto:sven.gabriel@hk24.de)