

Es bleibt in der Familie

Die Unternehmerfamilie der Buhck Gruppe schaffte den Übergang mit einem Beirat, einer Familienverfassung – und vor allem mit guter Kommunikation im Unternehmen.



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

„Angefangen hat alles mit bis zu hundert Pferden und Speditionsrouten zwischen Bergedorf und Hamburg – der erste Lkw kam dann 1928 dazu“, erzählt Carsten Buhck von den Ursprüngen des 1899 von seinem Großvater Richard Buhck gegründeten Familienunternehmens, das heute als Buhck Gruppe mehr als 500 Mitarbeiter in 21 Unternehmen beschäftigt. Stand in den ersten Jahren des Traditionsunternehmens mit Wurzeln in Bergedorf noch das Transportgewerbe im Mittelpunkt, sind es heute mit elf Standorten in ganz Norddeutschland die Kerngeschäftsfelder Abfallverwertung, Containerservice, Baustoffhandel sowie Rohr- und Kanalservice. Das Thema Unternehmensnachfolge ist nicht erst seit dem im Jahr 2000 erfolgten Wechsel in der Geschäftsführung vom Vater auf die Söhne ein Thema für die Familie Buhck – schon Senior Carsten Buhck selbst wurde früher als erwartet damit konfrontiert. Nach dem Tod seines Vaters – Carsten Buhck war seinerzeit erst sechzehn – hat zunächst der Großvater und anschließend ein Onkel das Unternehmen geführt. Der heute 76-jährige Senior-Chef nahm dann knapp zehn Jahre später 1959 als Geschäftsführer die Zügel in die Hand. „Die Erfahrung des Generationswechsels hat mich früh auf das Thema Übergabe aufmerksam gemacht“, sagt er heute, „bei mir selber und meinen Söhnen sollte das anders laufen.“

Den Übergabeprozess startete Carsten Buhck eigentlich schon im Alter von 40 Jahren. „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.“ Dazu hat Carsten Buhck seinerzeit einen Beirat im Unternehmen geschaffen, der die Firmenentwicklung als Beratungsgremium begleitet und bis heute eine Art „Sparring-Partner“ für

Der Beirat begleitete den Übernahmeprozess.

die Unternehmerfamilie darstellt. „Wäre ich aber eines Tages ausgefallen, wäre der Beirat bis zur Nachfolge vom Beratungs- zum Entscheidungsgremium geworden.“ Zu all dem ist es nicht gekommen – zum Glück. Nichtsdestotrotz hat der Beirat in der Buhck Gruppe eine tragende Funktion. Henner Buhck erzählt: „Die Übergabe verlief planmäßig, aber der Beirat hatte für meinen Vater den Vorteil, dass er sehen konnte: Das Unternehmen wird in der Phase des Übergangs von außenstehendem Sachverstand unterstützt und ge-coacht.“ Wesentliche Entscheidungen habe die neue Geschäftsführung also sichtbar 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 des Unternehmens loszulassen.“ Inzwischen habe der Beirat ein ganz anderes Gesicht als zurzeit seiner Gründung, wie Thomas Buhck zu berichten weiß: „Meinem Bruder und mir war es wichtig, kompetente Gesprächspartner zu haben, die vor allem auch eine gewisse Unabhängigkeit mitbringen. Daher haben wir uns Unternehmer als Beiratsmitglieder gesucht.“ Diese Konstellation ist nicht nur für das eigene Unternehmen ein Gewinn: „Auch unsere Beiratsmitglieder haben uns schon gesagt: Mensch, da nehmen wir eine Menge mit für unsere eigenen Firmen.“ Und das, da sind sich die Brüder einig, gilt nicht zuletzt für den eigenen Nachfolgeprozess.

Damit immer wieder neue Impulse in die Runde kommen, sind die Amtszeiten im Beirat auf jeweils sechs Jahre begrenzt. Auch Carsten Buhck gehört als Ehrenvorsitzender zum Beirat und hat auf diesem Wege immer wieder einmal die Möglichkeit, eigene Ideen einzubringen. Wie aber motiviert man gestandene Unternehmer, sich nebenher noch im Beirat einer anderen Firma zu engagieren? Sicher nicht mit Geld: „Die Arbeit ist im Grunde eher ehrenamtlich,“

erläutert Henner Buhck. Der Beirat fungiere auf der Grundlage gegenseitiger Wertschätzung. „Im Beirat wird Klartext gesprochen. Er hat zwar keine Entscheidungsgewalt, aber man muss ihn dennoch sehr ernstnehmen – hört man sich die Ratschläge an und macht dann immer das Gegenteil, hat man bald keinen Beirat mehr.“ Es läuft also auf klare Kommunikation und die Bereitschaft zum inhaltlichen Kompromiss hinaus.

Klare Kommunikation ist auch ein treffendes Stichwort, wenn es um die „heiße Phase“ der Übergabe geht. Carsten Buhck erklärt: „Wir haben dafür gesorgt, dass rechtzeitig vor dem Wechsel die ganze Belegschaft darüber Bescheid wusste, was kommt. Wenn man das nicht macht, erzeugt man viel Unsicherheit.“ Und das gilt nicht nur für die Belegschaft, sondern auch für die Aufrechterhaltung der Kundenkontakte – hier und im Rahmen der Verbandsmandate war

Wer das Unternehmen verlässt,
muss außerhalb für seine Altersvorsorge
gesorgt haben.

Carsten Buhck zuletzt besonders aktiv. Als die jetzigen Geschäftsführer das Ruder übernommen haben, war das Unternehmen also insgesamt gut vorbereitet für eine gelungene Übergabe. Die beiden Junioren hatten bis dahin ganz unterschiedliche Berufswege verfolgt: „Ich habe mich früh für den Einstieg ins elterliche Unternehmen entschieden“, berichtet Thomas Buhck. Er hat seine Karriere in der Firma im Alter von 24 Jahren nach einer Ausbildung zum Speditionskaufmann begonnen und sammelte bis zum Einstieg seines Bruders Henner zehn Jahre Praxis- und Geschäftsführungserfahrung. Der promovierte Jurist Henner Buhck erzählt über seine Entscheidung, mit 31 Jahren selbst auch in die Geschäftsführung einzusteigen: „Mein

Vater hat mich irgendwann vor die Wahl gestellt – das Unternehmen brauchte die klare Perspektive, ob ich einsteige oder nicht.“ Vor der Zusammenarbeit als Geschäftsführer haben die Brüder „zur Vorbereitung“ sogar eine private Wohngemeinschaft gegründet. „Da merkt man dann schnell, wie gut man miteinander klarkommt“ erinnert sich Thomas Buhck.

Als weiteren „Knackpunkt“ der Unternehmensnachfolge in der Familie benennen die Buhcks einstimmig die Altersvorsorge des scheidenden Geschäftsführers. „Wer das Unternehmen verlässt, muss außerhalb der Firma für seine Altersvorsorge gesorgt haben“, erklärt Senior Carsten Buhck. Vater und Söhne sind sich einig: Wenn auch im Ruhestand noch erhebliche Entnahmen aus dem Unternehmen 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.“ Darin ist auch festgeschrieben, dass das Unternehmen zugleich an einer „extrem konservativen“ Ausschüttungspolitik festhält und eine hohe Eigenkapitalquote garantiert, die durch Privatentnahmen nicht angetastet werden soll. „Das gefällt natürlich auch unseren Banken“, ergänzt Thomas Buhck.

Und wie geht es nach dem Wechsel für den Senior weiter? Bei Carsten Buhck gab es nach dem Rückzug aus der Geschäftsführung des Familienunternehmens alles, nur keinen Stillstand, und das ist wichtig für jeden „Vollblut-Unternehmer“. „Mit der Buhck-Stiftung habe ich mir quasi einen neuen Job für den Ruhestand geschaffen“, sagt er. Die Stiftung fördert Projekte des Umwelt- und Naturschutzes sowie der Integration von Migranten in Bergedorf und der Region außerhalb Hamburgs, in denen das Unternehmen aktiv ist. Fazit: Vier Generationen Buhck haben die Geschicke des Unternehmens seit seiner Gründung bestimmt – Fortsetzung folgt.

Die wichtigsten Fragen der Unternehmensnachfolge sind in der „Familienverfassung“ geregelt.

Datum der Veröffentlichung: September 2011
Medium: Handelskammer Hamburg
Auflage: 60.683
Autor: unbekannt