



HK Handelskammer  
Hamburg

## Informationen



**Die Herausforderung Unternehmensnachfolge meistern**  
Zehn Erfolgsbeispiele aus Hamburger Inhaber- und Familienunternehmen

# Vorwort

Eine 2010 erschienene Studie des Bonner Instituts für Mittelstandsforschung geht davon aus, dass allein bis zum Jahr 2014 fast 3 500 werthaltige Hamburger Inhaber- und Familienunternehmen ihre Unternehmensnachfolge klären müssen. Diese Unternehmen stehen nicht nur für erhebliche Wertschöpfung, sondern auch für rund 53 000 Beschäftigte. In der gesamten Bundesrepublik sind bis 2014 knapp 110 000 Firmen von der Nachfolgefrage betroffen. Branchenschwerpunkte innerhalb dieser Gruppe bilden die Unternehmensdienstleistungen gefolgt von produzierendem Gewerbe, Handel und persönlichen Dienstleistungen.

Der Erhalt dieser Unternehmen über die derzeit aktive Unternehmergeneration hinaus ist für unsere Stadt eine wichtige Herausforderung, denn Inhaber- und Familienunternehmen tragen zur Wirtschaftsleistung des Mittelstands entscheidend bei. Darüber hinaus stehen viele Familienunternehmen in vorbildlicher Weise für klassische „Mittelstandstugenden“ wie Standortverbundenheit, nachhaltiges Management und eine enge Bindung zwischen Unternehmen und Beschäftigten. All dies hat für Hamburg besonders große Bedeutung, denn die Dichte an teils etliche Generationen alten Familienunternehmen ist hier besonders hoch. Zugleich ist unsere Stadt Standort einiger der größten und renommiertesten Familienunternehmen Deutschlands und tausender erfolgreicher Inhaberunternehmen. Darüber hinaus kann sich Hamburg mit stetig wachsenden Existenzgründungszahlen seit Jahren als „Startup-Hauptstadt“ behaupten – die Erfolgsgeschichte wird also weitergeschrieben.

Doch nicht nur volkswirtschaftlich, sondern auch für jedes Inhaber- und Familienunternehmen einzeln betrachtet, wächst die Bedeutung der Nachfolgefrage. Ihre rechtzeitige Klärung ist spätestens seit Basel II integraler Bestandteil des Kreditratings und entscheidet daher mit über den erfolgskritischen Fremdkapitalzugang von Unternehmen. Mit fortschreitender Regulierung des Kreditwesens im Rahmen von Basel III dürfte sich dieser Trend noch verschärfen. Wird das Thema Nachfolge dann akut, geht es für abgebende Unternehmer um die Sicherung ihres Lebenswerks – dies gilt bei der Übergabe innerhalb der Familie gleichermaßen wie bei der Suche nach einem geeigneten externen Käufer. Die Unternehmensnachfolge ist für Inhaber- und Familienunternehmen deshalb sowohl Gegenwarts- als auch Zukunftsthema.

Unsere Handelskammer unterstützt Unternehmerinnen und Unternehmer, die ihre Nachfolge klären wollen, durch Informations- und Beratungsangebote. Potenziellen Übernehmern bestehender Betriebe steht sie mit ihrem umfangreichen Existenzgründungsservice zur Seite. Mit der vorliegenden Broschüre, die Erfolgsbeispiele für gelungene Unternehmensübergänge in verschiedensten Konstellationen aufzeigt, wollen wir noch mehr Hamburger Unternehmen für dieses Thema sensibilisieren – damit sie die Herausforderung Unternehmensnachfolge meistern.

Bearbeitung:  
Geschäftsbereich Starthilfe & Unternehmensförderung  
Autoren:  
Sven Gabriel, Christoph Herting, Doreen Hotze, Ulf Schmidt,  
Petra Schreiber (18-26, 30-32, 36-38), Gundula Weegh  
Telefon 040 36138-138  
Fax 040 36138-401  
service@hk24.de  
www.hk24.de

Gestaltung: Annette Roemer, Hamburg

Titelbild: Perrey

Fotos:  
dieth+schroeder - S. 30  
Perrey - S. 8  
Stelling

Stand: September 2011

HANDELSKAMMER HAMBURG



Fritz Horst Melsheimer  
Präses



Prof. Dr. Hans-Jörg Schmidt-Trenz  
Hauptgeschäftsführer

# Inhalt

Vorwort	03
Einleitung: Unternehmensexit – Verkauf oder Übertragung in der Familie Prof. Dr. Günther Strunk / RA Helge F. Kolaschnik	05
Es bleibt in der Familie	
Buhck Gruppe	08
Nachfolge mit Blick auf den Michel	
Frau Vogel – Erinnerungen an Hamburg Petra Ptach	12
Übergabe aus Tradition	
Kurt Heymann Buchzentrum GmbH	15
Gastronom auf Umwegen	
Mazza Orient Okzident Handels GmbH	18
Fest angedockt in Hamburg	
VBL Vereinigte Bootleute Schiffsbefestigung GmbH	21
Meisterhafte Übernahme	
Druckerei Wulf Inhaber Tim Glässing e. K.	24
Generationswechsel mit klaren Regeln	
Reisswolf Akten- und Datenvernichtung GmbH & Co. KG	27
Glückliche Fügung	
Sauer Spezialwerkzeug GmbH	30
Vom Interims-Manager zum Geschäftsführer	
Auritec medizindiagnostische Geräte GmbH	33
Von der Kundin zur Inhaberin	
Stoffkontor Jenny Brodersen GmbH	36
Angebote unserer Handelskammer zur Unternehmensnachfolge	39
Literaturhinweise	40

# Einleitung

## Unternehmensexit – Verkauf oder Übertragung in der Familie Eine betriebswirtschaftliche, rechtliche und steuerliche Herausforderung

Zahlreiche mittelständische Unternehmen, seien es managementgeführte, inhabergeführte oder Familienunternehmen, stehen derzeit in Hamburg, aber auch generell in Deutschland vor der Frage: Wie geht es mit dem Unternehmen weiter, wenn der derzeitige Eigentümer zumeist aus Altersgründen aus dem Unternehmen ausscheidet. Wenngleich in den allermeisten Fällen der Erhalt des Unternehmens in der Familie angestrebt wird, erscheint es sinnvoll und notwendig zu sein, sich über einen alternativen Verkauf des Unternehmens ebenso Gedanken zu machen. Um abzuwägen, welche von mehreren möglichen Optionen diejenige ist, die schlussendlich umgesetzt werden soll, sind eine Vielzahl betriebswirtschaftlicher, rechtlicher wie steuerlicher Fragen auf Unternehmens- und Unternehmerebene zu klären.

### Unternehmensverkauf

Ist der von mir vermutete Unternehmenswert zutreffend und durch einen Verkauf über den Markt erzielbar?

Zahlreiche Unternehmen reiben sich gelegentlich verwundert die Augen, wenn sie im Vorfeld eines Unternehmensverkaufsprozesses von Beratern darauf hingewiesen werden, dass das Unternehmen einen signifikant niedrigeren Wert hat, als zuvor vermutet. Dies kann unter anderem daran liegen, dass vorhandene Substanz nicht mit den Anschaffungs- oder Herstellungskosten oder mit den Wiederbeschaffungskosten bewertet wird, sondern mit dem sich ergebenden Ertragswert. Es erfolgt somit eine Art Rückrechnung von den nachhaltig erzielten Erträgen auf den Unternehmenswert und damit auf den zu zahlenden Kaufpreis für das vorhandene Eigenkapital. Beispiel: Das bilanzielle Eigenkapital eines Unternehmens mag 500 000 Euro betragen und die stillen Reserven im genutzten Betriebsvermögen 200 000 Euro. Der Gewinn des Unternehmens beträgt nachhaltig nach angemessenen Gesellschaftergeschäftsführergehältern 50 000 Euro. Im vorliegenden Fall wird es maximal zu einem Kaufpreis in Höhe des vorhandenen Eigenkapitals kommen, auf keinen Fall zu einer zusätzlichen Vergütung der stillen Reserven, da hierfür der erzielte Ertrag des Unternehmens keinen Raum bietet. Der Bewertungsunterschied liegt sicherlich in der Art der anzuwendenden Bewertungsverfahren. Wendet man sogenannte Einzelbewertungsverfahren, wie Substanzwert- oder Liquidationswertverfahren an, kann dieser Wert höher sein als bei Gesamtbewertungsverfahren, wie zum Beispiel klassischen Ertragswertverfahren, Discounted Cash Flow Verfahren oder den in der Vergangenheit immer häufiger anzutreffenden Marktbewertungsverfahren, wie Multiplikatorenrechnung und ähnliches. Gerade bei der Übernahme von kleinen Unternehmen kommt es häufig zu einer Kaufpreismittlung nach dem vereinfachten Ertragswertverfahren. Bezugsgröße ist der Durchschnitt der Gewinne der letzten fünf und der kommenden drei Jahre. Diese Summe wird multipliziert. Der Multiplikator hat häufig eine Größe zwischen zwei und sechs. Bei ertragsschwachen Betrieben kann er auch kleiner sein. Gründe für einen höheren Multiplikator sind zum Beispiel kontinuierlich steigende Umsätze und Gewinne, ein plausibles Marktpotenzial sowie Alleinstellungsmerkmale. Gründe für einen niedrigeren Multiplikator sind zum Beispiel die überdurchschnittliche Abhängigkeit von Lieferanten und/oder Kunden, ungenutzte Kapazitäten und Maschinen sowie hohe Lagerbestände. Zumeist wird zur Ermittlung des Unternehmenswertes eine Anwendung mehrerer Verfahren vorgenommen und die gewonnenen Ergebnisse gemittelt. Der so ermittelte Wert muss nicht mit dem

tatsächlich erzielbaren Preis übereinstimmen, wobei dies unterschiedliche Ursachen haben kann. Zum Beispiel führen erschwerte oder teure Kredite zur Finanzierung des Unternehmenskaufs dazu, dass bestimmte Unternehmenspreise nicht bezahlt werden können. Möglicherweise muss der verkaufende Unternehmer im Sinne eines Verkäuferdarlehens für einen kürzeren oder längeren Zeitraum auf die Bezahlung des vereinbarten Unternehmenskaufpreises verzichten und sich insoweit eines höheren Risikos aussetzen als bei einem vollständigen Verkauf mit sofortiger Bezahlung des Kaufpreises. Dieses Risiko wird er nur dann eingehen, wenn stattdessen mit einem höheren Kaufpreis zu rechnen ist und das so übernommene Risiko eine angemessene Verzinsung findet. Die Kunst in den Vertragsverhandlungen besteht regelmäßig darin, möglichst nahe an den Grenzwert der Gegenseite zu kommen, wobei der Entscheidungswert aus der Sicht des Investors regelmäßig nicht ein solcher ist, der verallgemeinert werden kann, sondern individuell von der Situation und Sichtweise des potenziellen Erwerbers abhängt.

Aus rechtlicher Sicht ergeben sich insbesondere die Fragen, welche berechtigten Interessen Käufer und Verkäufer haben, welche Klauseln sinnvoll, üblich oder aber entbehrlich sind, ob gegebene Garantien und Zusagen unterlaufen werden können und wie dies wirksam verhindert werden kann. Hinsichtlich des Verkäufers stehen hierbei die folgenden Aspekte und Maßnahmen zur Absicherung im Vordergrund:

- ▶ Käufergarantien und deren Werthaltigkeit
- ▶ Finanzierungszusagen eines Kreditinstitutes („engagement letter“) bei Ratenzahlung oder Zahlung auf Rentenbasis
- ▶ Wechselkursrisiken bei Kaufpreisen in ausländischer Währung können durch Wertsicherungsklauseln vermieden werden
- ▶ Bürgschaften (zum Beispiel in Form von Bankbürgschaften, aber auch die Erlangung solcher Bürgschaften durch die Bürgschaftsgemeinschaft Hamburg)
- ▶ Patronatserklärungen von verbundenen Unternehmen des Käufers

Gleichzeitig muss der Unternehmensverkäufer regelmäßig Garantien und Zusicherungen über das verkaufte Unternehmen abgeben und auch diese mit entsprechenden Instrumenten besichern. Häufig kommt es auch vor, dass im Anschluss an die Durchführung der Transaktion Kaufpreisanpassungsklauseln greifen, zum Beispiel dann, wenn die Vertragsparteien weder beim Vertragsabschluss noch bei Übergabe den Kaufpreis abschließend bestimmen wollen, zum Beispiel durch sogenannte Earn-Out-Klauseln. Besonderes Augenmerk ist dann auf die konkrete Ausgestaltung dieser Klauseln zu legen. So ist beispielsweise bei umsatzabhängigen Klauseln zu klären, ob der Brutto- oder der Nettoumsatz gemeint ist (also nach Abzug von Rabatten, Skonti und Mehrwertsteuer). Während bei gewinnabhängigen Klauseln diese Fragen zu beantworten sind: Nach welchen Bilanzierungsregeln ist der Gewinn zu ermitteln, wie werden außerordentliche Erträge und Aufwendungen berücksichtigt und ist die Bemessungsgrundlage EBITDA, EBIT oder irgendeine andere betriebswirtschaftlich nachvollziehbare Größe vorhanden.

Aus steuerlicher Sicht sind im Rahmen eines Unternehmensverkaufs die folgenden Ebenen der Beteiligten zu unterscheiden: Auf der Ebene des Unternehmens darf es aufgrund des Eigentümerwechsels nicht zu steuerlichen Nachteilen kommen (zum Beispiel Wegfall von Verlustvorträgen) oder wenn diese unvermeidlich sind, müssen diese Eingang in die Kaufpreisfindung haben. Auf der Ebene des Erwerbers stellt sich die Frage, ob die erworbenen Wirtschaftsgüter abgeschrieben werden können und ob sich insoweit ein steuerfinanzierter Unternehmenskauf, wie er bei Personengesellschaften regelmäßig gegeben ist, möglich ist. Dem Vorteil auf Ebene des Käufers steht jedoch regelmäßig ein steuerlicher Nachteil beim Veräußerer gegenüber, denn dieser hat anders als beim Verkauf von Anteilen an einer Kapitalgesellschaft nicht etwa 25 Prozent, sondern bis zu 45 Prozent Steuern auf einen sich ergebenden Veräußerungsgewinn zu zahlen. Im Ergebnis werden beide Verhandlungspartner einen Einigungsbereich identifizieren, bei dem sie die steuerlichen Vor- und Nachteile angemessen berücksichtigen („tax adjusted purchase price“). Aber auch die Konsequenzen auf der Ebene des Verkäufers sind zu betrachten, wobei es sowohl um die Frage geht, ob steuerliche Vergünstigungen hinsichtlich eines Gewinns in Anspruch genommen werden können, aber auch um die Frage, wann der Zeitpunkt des steuerlichen Zuflusses ist und ob möglicherweise Steuern zu einem Zeitpunkt gezahlt werden müssen, zu dem ein Liquiditätszufluss noch gar nicht eingetreten ist.

## Unternehmensübergabe innerhalb der Familie

Häufig ist die von den Familienunternehmen bevorzugte Variante der Übergang von der aktiven Generation auf die nachfolgende Generation. Die wirtschaftliche Substanz des Unternehmens wird hierbei grundsätzlich durch den Eigentümerwechsel nicht in Frage gestellt oder beeinträchtigt. Zu beachten ist jedoch, dass in den Fällen, in denen das Unternehmen Einnahme- und Versorgungsquelle für Familienmitglieder ist, die nicht operativ im Unternehmen tätig sind, die finanziellen und vermögensmäßigen Belastungen des Unternehmens nicht zu hoch sein dürfen, da die Solidität des Unternehmens durch Überentnahmen oder zu hohe Mieten und Pachten für von anderen Familienmitgliedern dem Unternehmen überlassene Immobilien und Betriebseinrichtungen gefährdet wird. Um einen Gleichklang der Interessen der Erben zu erhalten, sollte daran gedacht werden, einem der Erben die unternehmerische Führung zu überlassen, aber auch die anderen Erben aus der unternehmerischen Verantwortung und Teilhabe nicht zu entlassen. Um eine solche Gestaltung auch über den Tod des Unternehmenspatriarchen sicher zu stellen, bedarf es gesellschafts- und schuldrechtlicher Vereinbarungen. In der jüngeren Vergangenheit hat sich für solche Zwecke die KGaA als eine sinnvolle Variante erwiesen, die zudem auch noch die ebenfalls zu beachtende steuerliche Privilegierung bestimmter Vermögensmaßen bei der Schenkung oder Vererbung sicherstellen kann. Insbesondere die steuerliche Privilegierung von Betriebsvermögen bei der Übertragung auf Familienangehörige ist ein zusätzlicher Parameter, der bei der Übertragung des Vermögens zu beachten ist, sofern der Schenker/Erblasser seine Verwandten auch in einer Nachsteuerberechnung gleich behandelt wissen möchte. Hierdurch erhöht sich die Komplexität der Unternehmensnachfolge und Vermögensübertragung noch weiter.

Prof. Dr. Günther Strunk / RA Helge F. Kolaschnik  
Hamburger Institut für Familienunternehmen – eine Kooperation der HSBA und des HWWI

# 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.“

## Der Beirat begleitete den Übernahmeprozess.

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

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 Ehrevorsitzender 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 funktioniere 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.

<b>Unternehmen:</b>	Buhck Gruppe
<b>Tätigkeitsfelder:</b>	Umweltwirtschaft, Abfallverwertung und -entsorgung, Containerservice, Baustoffhandel sowie Rohr- und Kanalservice
<b>Mitarbeiter:</b>	Mehr als 500
<b>Beratung und Förderung/Finanzierung:</b>	Begleitung durch Beirat

# Nachfolge mit Blick auf den Michel

Petra Ptach hat beruflich viel erlebt.

Dass sie sich mit 55 Jahren noch selbstständig machen würde, gehörte eigentlich nicht zu ihrer Lebensplanung.



Verkauft in ihrem Souvenirgeschäft in Traumlage Artikel mit Hamburg-Logo und Fanartikel des FC St. Pauli: Petra Ptach

Die gelernte Kommunikationswirtin Petra Ptach fand mit über fünfzig Jahren keine neue Anstellung im Bereich Werbung und Medien. Auf der Suche nach Aushilfstätigkeiten stieß sie auf eine touristische Schokoladenseite Hamburgs: Zunächst einige Tage in der Woche, später in Vollzeit arbeitete sie im Souvenirgeschäft an den St. Pauli-Landungsbrücken. Neben dem Verkauf gehörte etwas später auch der Einkauf zu ihren Aufgaben. Schnell war sie es gewohnt, auch Mitarbeiter zu führen. Das blieb auch der seinerzeitigen Inhaberin nicht verborgen – und stieß nicht nur auf Gegenliebe. „Ich hatte langsam das Gefühl, ich muss sie fragen, wenn ich in meinem eigenen Laden etwas machen will – das passte mir nicht!“ So hat Ptach ihre Chefin in Erinnerung, und gleichermaßen lebhaft auch ihre eigene Bestürzung darüber, wie demotivierend diese Abfuhr für sie war. So begann Petra Ptach ernsthaft darüber nachzudenken, ihre eigene Chefin zu werden – mit einem eigenen Laden. Im August 2007 setzte sie ihren Plan in die Tat um und ließ sich in unserer Handelskammer beraten. Dabei hat sie sich in der Existenzgründungsberatung der Handelskammer über betriebswirtschaftliche Fragen informiert. Durch einen Branchenkontakt stieß sie schließlich auch noch auf den Souvenirshop ihrer Wahl – einmal mehr in einer touristischen Top-Lage: Ptach war von dem Standort des Geschäfts – direkt neben dem Michel – so überzeugt, dass für sie feststand: „Dieses oder keines!“

Waren die Verhandlungen mit der damals 63-jährigen Vorpächterin nicht einfach, so blieb Petra Ptach doch am Ball und ließ nicht locker. Beide Seiten einigten sich letztlich auf die Kaufpreisbewertung mit der Multiplikator-Methode. Die Basis bildet hierbei der durchschnittliche Betriebsgewinn der letzten drei bis fünf Jahre vor dem Verkauf. Ist diese Zahl ermittelt, wird sie mit einem Faktor multipliziert, der

bei Unternehmen dieser Art oftmals zwischen zwei und fünf angesiedelt ist. Ausschlaggebende Kriterien für die Bestimmung des Faktors sind im Rahmen von Verkaufsverhandlungen meist Kunden- und Personalstamm sowie Lage, Sortiment und Zukunftsaussichten. Auf Anregung unserer Handelskammer nahm Ptach frühzeitig vorbereitend Verhandlungen mit mehreren Banken auf – mit Erfolg: Als ihre heutige Hausbank den Business-Plan sah, gab sie sofort ein positives Signal. „Ich war von meiner Idee so besetzt und konnte mit voller Kraft und Überzeugung auftreten. Das hat bei der Angestellten der Sparkasse sehr viel Eindruck hinterlassen“, so Ptach im Rückblick. Da letztlich die Sicherheiten für den erhofften Kredit nicht ausreichten, hat die finanzierende Bank die Bürgschaftsgemeinschaft Hamburg eingebunden, verbunden mit dem Hinweis: „Da kommt eine Frau, da können sie nur noch nicken.“ Neben der Bürgschaftsgemeinschaft haben am Ende auch noch die Agentur für Arbeit und die Stadt die Übernahme des Ladens finanziell unterstützt. Als Berater standen Petra Ptach bei der Übernahme ein Rechtsanwalt und ein Steuerberater zur Seite. Mitte November 2007 war der Vertrag unterschrieben und somit pünktlich zum neuen Jahr der Übergang perfekt.

Ganz oben auf der Tagesordnung stand für die frischgebackene Unternehmerin eine Sortimentsumstellung. Als unter dem Kaufvertrag „die Tinte noch nicht trocken war“, wechselte Ptach Lieferanten und verbannte die Süßigkeiten aus den Regalen. Stattdessen setzt sie etwa auf Artikel mit Hamburg-Logo und Fanartikel des FC St. Pauli. Auch Schmuck – hauptsächlich Ringe – fügte sie dem Sortiment hinzu. Ein „Dauerbrenner“ war in der ersten Zeit auch der

Für die Finanzierung des Kaufpreises lohnen sich rechtzeitige Verhandlungen mit mehreren Banken.

Bauzustand des Geschäfts: Da es bis zur Übernahme in dem Objekt keine Heizung gegeben hatte und zudem die gesamte Elektroinstallation erneuert werden musste, hieß es erst einmal kräftig investieren. Dabei ging es Petra Ptach wie vielen Bauherren: „Leider dauerten diese Arbeiten länger und sie waren auch teurer als ursprünglich gedacht.“ Und dennoch bewahrte sie sich ihren Optimismus: „Auch Rückschläge sind dazu da, gemeistert zu werden“, lautet ihr Fazit. Dies gilt umso mehr, als man sich als Nachfolger noch so eingehend über den Betrieb der Wahl informieren kann – alles wird man bei der Übernahme nicht wissen. Auch darüber hinaus bringt das Unternehmergehen neben großen Chancen natürlich auch jede Menge Unwägbarkeiten mit sich: Nach Bau- und Verschönerungsarbeiten im laufenden Betrieb und langwierigen Diskussionen mit Behörden, etwa zu Brandschutzproblemen, versetzt ihr auch noch Mutter Natur einen Nackenschlag: „Wenn ich es nicht mit Ämtern und Behörden zu tun habe, explodieren irgendwelche Vulkane“, seufzt sie. Durch das Flugverbot infolge der Flugasche eines Vulkanausbruchs auf Island kam es im Sommer 2010 zu einem größeren Umsatzausfall, da viele Touristen Hamburg nicht anfliegen konnten.

Mehr als drei Jahre nach dem Wechsel in die Unternehmerrolle ist das Fazit aber eindeutig positiv: Ende gut, alles gut. Und: „Es lohnt sich zu kämpfen und durchzuhalten.“

Petra Ptach ist heute 58 Jahre alt. Sie plant, das Geschäft weitere sieben Jahre zu führen, da sie dann schuldenfrei ist. Und noch eines weiß sie schon jetzt: „Um meine eigene Nachfolgeregelung werde ich mich rechtzeitig kümmern.“

Auch Rückschläge sind dazu da gemeistert zu werden. Für Nachfolger zahlt sich Beharrlichkeit aus.

<b>Unternehmen:</b>	Frau Vogel – Erinnerungen an Hamburg Petra Ptach
<b>Tätigkeitsfelder:</b>	Einzelhandel mit Hamburg-Artikeln und Souvenirs
<b>Mitarbeiter:</b>	3
<b>Beratung und Förderung/Finanzierung:</b>	Agentur für Arbeit, Bürgerschaftsgemeinschaft Hamburg GmbH, Handelskammer Hamburg, Hausbank, Rechtsanwalt, Steuerberater

# Übergabe aus Tradition

Bei einem Familienunternehmen mit 83-jähriger Geschichte kann man in Sachen Unternehmensnachfolge mit Expertenwissen rechnen. Die Unternehmerfamilie Heymann hat den Generationswechsel geschafft – einmal mehr.

Experten unter sich: Christian Heymann (li.) und seine Schwester Heike Heymann-Rienau übernehmen die Buchhandlung von Vater Gerhard





Die Faszination für Bücher liegt bei der Familie Heymann im Blut. Den Grundstein dafür legte Kurt Heymann durch eine Übernahme. Am 1. Juli 1928 wurde er Inhaber der Buchhandlung E. & Ch. Potthoff in Eppendorf. Trotz der schweren Kriegs- und Nachkriegsjahre gelang es, das Unternehmen auf Kurs zu halten. 1962 übernahm Heymanns Sohn Gerhard das Unternehmen und führt es gemäß der väterlichen Maxime – „Die Firma kommt zuerst!“ Die Expansion des Unternehmens schritt auch über die Stadtgrenze Hamburgs hinweg voran nach Schleswig-Holstein. Die heutigen Geschäftsführer, Heike Heymann-Rienau und ihr Bruder Christian Heymann, waren bereits von Kindesbeinen an in das Unternehmen integriert: von der Prospektverteilung bis hin zum Versand.

Die Übergabe vom Vater auf das Geschwisterpaar erfolgte nach Bekanntgabe des Vaters, dass er sich einen festen Termin für das Ausscheiden aus dem Unternehmen gesetzt habe. „So konnte man sich gezielt auf die Übernahme der gesamten Verantwortung vorbereiten“, bemerkt die heutige Geschäftsführerin. Christian Heymann und Heike Heymann-Rienau bewerteten dieses Vorgehen des Vaters rückblickend sehr positiv. „Man ist nicht im Ungewissen, was die künftigen Verhältnisse in der Geschäftsführung angeht.“ Christian Heymann, nach erfolgreicher Ausbildung zum Buchhändler mit dem Schwerpunkt Einkauf ab 1988 im Unternehmen aktiv, übernahm 1995 zusammen mit seinem Vater die Geschäftsführung. 1998, zum 80. Firmenjubiläum, folgte ihm seine Schwester in die Geschäftsführung. Die ausgebildete Buchhändlerin war bereits seit 1986 in der elterlichen Firma tätig. Um das Unternehmen in all seinen Facetten und Strukturen kennenzulernen, begann sie aber mit der Leitung einer Filiale. „So lernt man das Unternehmen kennen und verdient sich die

Anerkennung der Belegschaft“, erinnert sie sich. Gerhard Heymann zog sich 1999 aus dem Tagesgeschäft zurück und überließ seinen Kindern die Aufgaben der Geschäftsführung. „Durch unsere verschiedenen Spezialisierungen im Buchhandelsgeschäft können wir ein breiteres Spektrum an Fachwissen einbringen“, erläutert Christian Heymann. Die beiden Geschäftsführer teilen die gemeinsame Leitung des Unternehmens nach ihren jeweiligen Fachgebieten auf. „Es gibt auch mal entgegenstehende Meinungen zwischen uns, das wird jedoch auf sachlicher Ebene im Betrieb geklärt“, berichtet Heike Heymann-Rienau.

Die Planungen für die Übergabe wurden bereits langfristig vorbereitet – sei es im Hinblick auf die Qualifizierung und Einarbeitung der späteren Geschäftsführer im Unternehmen, wie auch für die schrittweise Abgabe der Führungsaufgaben von Gerhard Heymann, dem ehemaligen Geschäftsführer. „Pflicht war der Einstieg ins Unternehmen aber nicht“, sagt Christian Heymann. Die Übergabe erfolgte „langfristig und schrittweise“, so dass sich neben der Geschäftsführung auch die Angestellten auf die neue Situation vorbereiten konnten. „Dass mein Vater wirklich genau an dem von ihm festgelegten Tag die Führungsrolle im Unternehmen abgegeben hat, war beeindruckend konsequent“, stellt Heymann-Rienau fest. Auf externe Beratung hat die Unternehmerfamilie verzichtet.

Auf die Frage, was man heutigen übernahme- und übergabewilligen Unternehmern mit auf den Weg geben sollte, antworteten beide Nachfolger einvernehmlich: „Wichtig ist eine langfristige Planung der Übergabe und der konsequente Ausstieg des Abgebenden aus dem Unternehmen. Die Personen,

die ein Unternehmen übernehmen möchten, sollten dieses vorher kennenlernen – und zwar nicht nur von den reinen Zahlen her.“ Dafür muss vor allem auch der fachliche Hintergrund des Nachfolgers stimmen: „Eine fundierte branchenspezifische Ausbildung ist genauso wichtig wie die nötigen betriebswirtschaftlichen Kenntnisse und Herzblut“, so Christian Heymann.

Dass die Geschäftsführung der Kurt Heymann Buchzentrum GmbH diese Ratschläge nicht nur gibt, sondern auch selbst befolgt, zeigt die erfolgreiche Unternehmensgeschichte und die stetige Expansion auf dem umkämpften Markt. Die nunmehr 17 Filialen in Hamburg und Schleswig-Holstein zeigen die erfolgreiche Firmenentwicklung und sind die Basis für eine vielversprechende Zukunft.

Wer ein Unternehmen übernehmen möchte, sollte dieses vorher kennenlernen – und zwar nicht nur von den reinen Zahlen her.

Wichtig ist eine langfristige Planung der Übergabe und der konsequente Ausstieg des Abgebenden aus dem Unternehmen.

<b>Unternehmen:</b>	Kurt Heymann Buchzentrum GmbH
<b>Tätigkeitsfelder:</b>	Einzelhandel mit Büchern, Zeitschriften und Zeitungen
<b>Mitarbeiter:</b>	230
<b>Beratung und Förderung/Finanzierung:</b>	Innerhalb der Familie

# Gastronom auf Umwegen

Wenn ein Elektrotechniker ein Restaurant übernehmen will, braucht er gegenüber seiner Hausbank gute Argumente. Dem Syrer Samer Charouf ist die Übernahme trotzdem geglückt – dank eines geduldigen Verkäufers.



Hat sich mit dem Wechsel in die Welt der Gastronomie den Traum vom eigenen Restaurant erfüllt: Samer Charouf

Samer Charouf war stets viel auf Reisen. Er arbeitete als Unternehmensberater und betreute Kunden, für die er zwischen Syrien und Deutschland pendeln musste. „Das war zunächst kein Problem, aber als meine Tochter geboren wurde, wollte ich einfach öfter Zuhause sein“, erklärt er. So entschloss er sich, den ihm bekannten Restaurantleiter des „Mazza“, ein syrisches Restaurant am Moorkamp, zu fragen, ob der Inhaber Hanna Saliba sein Restaurant verkaufen wolle. Bis zu jenem Zeitpunkt im Sommer 2005 hatte Saliba noch nicht an Verkauf gedacht, aber nun, mit 55 Jahren und insgesamt fünf Restaurants in Hamburg, konnte er sich mit der Idee anfreunden. Die beiden Syrer kannten sich und Samer Charouf war von den Räumlichkeiten und dem Ambiente des Restaurants begeistert. Charouf konnte nicht fassen, dass Saliba dieses wunderbare Restaurant tatsächlich abgeben wollte. Aber so war es.

Einige Monate später nannte Saliba seinen Preis und Charouf nahm sich einen Anwalt und einen Steuerberater, der das Angebot prüfte. Der Kaufpreis beruhte auf dem Ertragswert des „Mazza“ und wurde auf Basis der Bilanzsumme der letzten drei Jahre gebildet.

Anwalt und Steuerberater können beim Unternehmenskauf helfen, Risiken zu minimieren.

Nachdem der Steuerberater Charouf darüber informiert hatte, dass der Kaufpreis gerechtfertigt und fair sei, schlugen Verkäufer und Käufer ein und es wurde zunächst ein Vorvertrag, später der Kaufvertrag, geschlossen. Verhandelt wurde nicht, denn Hanna Saliba hatte es nicht eilig. Wäre sein Kaufpreis nicht akzeptiert worden, hätte er nicht verkauft. Den Pachtvertrag für die Räumlichkeiten inklusive zweier Tagungsräume (86 und 31 Quadratmeter) und zweier Festsäle (190 und 60 Quadratmeter) konnte Charouf

als Nachfolger übernehmen. Die zehn Angestellten übernahm er ebenfalls.

Was dann folgte, glich einer Odyssee. Charouf ging „von einer Bank zur nächsten“, doch eine Finanzierung wurde von allen abgelehnt. Nach einem halben Jahr gab er auf und verzichtete auf die Unterstützung. Einen Teil des Kaufpreises zahlte er sofort aus eigenen Ersparnissen und den Restkaufpreis in drei Raten verteilt über drei Jahre.

Der Wechsel in die Welt der Gastronomie fiel Charouf nicht schwer. Er stammt aus einer Kaufmannsfamilie und hat früh gelernt, klug zu wirtschaften und Führungsaufgaben zu übernehmen. Schon als Student leitete er die Bar des Studentenwohnheimes und veranstaltete Events. In der Welt der Elektrotechnik hatte er nie so richtig Fuß gefasst. „Trotzdem war es natürlich ein Sprung ins kalte Wasser“, sagt Charouf. „Ich musste sämtliche Abläufe und die verschiedenen Computersysteme kennen lernen und habe die ersten sechs Monate hauptsächlich zugeguckt und viele Fragen gestellt. Abends habe ich im Restaurant die Weinkarte studiert, an der Bar gearbeitet und Gläser poliert. Dann fing ich an, die Gäste zu bedienen.“

Welche Haltung dem Gast gegenüber eingenommen und wie die Speisen präsentiert werden sollten, davon hatte Samer Charouf ganz klare Vorstellungen, die er seinen Angestellten nahe brachte. Einige Abläufe optimierte er. Nicht alle Angestellten konnten die Änderungen akzeptieren und so verließen einige das „Mazza“. Mittlerweile sind wieder neue Angestellte hinzugekommen, so dass es nun 20 Mitarbeiter im Restaurant und Eventbereich gibt. Zusätzliches Personal war auch deswegen erforderlich, weil Hanna Saliba seinen Käufer 2010 fragte, ob er nicht auch noch den Liefer- und Cateringservice „Saliba Orient Express“ übernehmen wolle. Charouf sagte zu. Seither gehört auch dieser Geschäftsbereich zum

umfangreichen Angebot der Mazza Orient Okzident Handels GmbH.

Doch im Zentrum steht die syrische Küche mit ihren zahlreichen Köstlichkeiten und einem ungewöhnlichen Konzept. Eine Speisekarte sucht der Gast vergeblich. Denn auf alle Gäste wartet das gleiche Menü bestehend aus fünf Gängen. Angefangen von den vegetarischen Appetithäppchen, den Mezzi, auch „Karawane der Köstlichkeiten“ genannt, gefolgt von Falafel (frittierte Gemüsebällchen), einem Fisch- und einem Fleischgericht bis hin zur „süßen Sünde des Orients“, der Nachspeise. Eine umfangreiche Weinkarte ergänzt den abwechslungsreichen Genuss. Damit jeder Gast auch genügend Zeit hat, um sich die vielen Spezialitäten auf der Zunge zergehen zu lassen, wird kein Tisch zweimal reserviert.

Samer Charouf achtet darauf, dass alles läuft. Sieben Tage in der Woche ist er präsent und arbeitet im Betrieb mit. Das empfiehlt er auch allen anderen Übernehmern. „Man muss sich völlig in den Betrieb einarbeiten und alle Abläufe von A bis Z kennen. Vor allem aber muss man Durchhaltevermögen besitzen.

Die Zahlen müssen ständig kontrolliert und analysiert werden. Als Geschäftsführer muss ich immer wissen, warum der aktuelle Monat schlechter oder besser war, als der vorangegangene und ich muss die Personalkosten im Verhältnis zu den Umsätzen im Auge haben“, meint Charouf.

Seine Strategie hat sich bewährt und Erfolg gezeigt. Seit einem halben Jahr wird das „Mazza“ renoviert. Eine Erweiterung der Küche gehört ebenfalls zur Planung. Glücklicherweise hat es dieses Mal

mit der Finanzierung geklappt. Die Hausbank und die Bürgerschaftsgemeinschaft haben nach einer positiven Bewertung durch die Handelskammer eingewilligt und den benötigten Betrag zur Verfügung gestellt. Die Zahlen haben

wohl für sich gesprochen und Samer Charouf hat inzwischen bewiesen, dass er erfolgreich ein Restaurant führen kann. Schließlich sind seit seiner Übernahme die Umsatzzahlen kontinuierlich gestiegen. Ein Argument, das auch die Hausbank überzeugt hat. Letztes Jahr im November konnte das „Mazza“ zehnjähriges Bestehen feiern. Die Eröffnung weiterer Restaurants ist nicht ausgeschlossen.

Nach der Übernahme ist ein intensives Controlling in allen Bereichen entscheidend.

<b>Unternehmen:</b>	Mazza Orient Okzident Handels GmbH
<b>Tätigkeitsfelder:</b>	Restaurant, Liefer- und Cateringservice, Vermietung von Tagungsräumen und Festsälen
<b>Mitarbeiter:</b>	20 (inklusive 5 Aushilfskräften)
<b>Beratung und Förderung/Finanzierung:</b>	Bürgerschaftsgemeinschaft Hamburg GmbH, Handelskammer Hamburg, Hausbank, Rechtsanwalt und Steuerberater

## Fest angedockt in Hamburg

Nicht vom Vater zum Sohn, sondern vom Onkel zum Neffen. Wie die Vereinigte Bootleute Schiffsbefestigung GmbH endlich ein Familienbetrieb wurde.



Kennt die Abläufe im Hamburger Hafen und fühlt sich dort zu Hause: Frederik Heinrich

Wer die „Schaltzentrale“ des Festmacherbetriebes besucht, begibt sich auf wackeliges Terrain. Die Geschäftsführer Detlef Ramm und Frederik Heinrich sitzen in einem kleinen Büro auf dem Ponton, direkt an der Elbe.

Seit 45 Jahren ist Ramm nun schon bei den Vereinigten Bootleuten beschäftigt „... und war nur einen Tag krank“, ergänzt sein Neffe Frederik Heinrich. Die beiden schweiß die Liebe zum Wasser und zur Seefahrt zusammen. Ramm ist gelernter Schlosser, hat zunächst im Flugzeugbau gearbeitet und dann bei den „Bootleuten“ angeheuert, wurde später Betriebsleiter, bevor er 1984 die Möglichkeit erhielt, die Hälfte des Unternehmens von seinem Schwiegervater zu übernehmen. Bis vor zwei Jahren hat er dann das

### Neben kaufmännischem Sachverstand brauchen Nachfolger auch Branchenkenntnisse.

Unternehmen gemeinsam mit Henry Temple geführt, der es wiederum von seinem Vater geerbt hatte. Gegründet wurde der Betrieb bereits 1877 durch Jakob Brockmann, Heinrichs Urgroßvater.

Als Henry Temple sich entschlossen hatte, seinen Anteil aus Altersgründen zu verkaufen, musste er nicht lange nach einem würdigen Nachfolger suchen. Den hatte er direkt vor der Nase: Der Neffe seines Partners. Schon als Schüler ist Frederik Heinrich oft runter zu seinem Onkel ans Wasser und ist auf den Festmacherbooten mitgefahren, um seine Hausaufgaben an Bord zu erledigen. Es folgte eine Ausbildung zum Schifffahrtskaufmann, nach deren Abschluss er schon kräftig im Festmacherbetrieb mitarbeitete. „Meine Ausbildung war natürlich von enormer Wichtigkeit bei der Übernahme. So ein Unternehmen kann

man nur weiterführen, wenn man gewisse Vorkenntnisse hat und die Abläufe im Hamburger Hafen kennt. Schließlich arbeiten bei uns Männer, die schon über 35 Jahre dabei sind, wenn man sich da nicht auskennt, hat man einen sehr schweren Einstieg“, sagt der 29-jährige Heinrich.

Bis zur Übernahme war der jetzige Geschäftsführer angestellt. Die ersten zwei Jahre hieß es dann „rauf aufs Boot“, so dass Heinrich ständig auf dem Wasser unterwegs war. Dort hat er getan, was seine jetzigen Mitarbeiter tagtäglich tun: Hat Schiffe an Poller und Dalben vertäut, Ölwechsel durchgeführt und die Einsätze eingeteilt. „In so einem Betrieb müssen schließlich auch Investitionen getätigt werden, da muss ein Geschäftsführer wissen, worauf es ankommt“, ergänzt Ramm und spielt auf den Fuhrpark an, der die beiden Festmacherboote „Hans“ und „Henri“, zwei Windenfahrzeuge und drei Pkw umfasst. Sind die Schiffe bis zu 120 Meter lang, klappt die Vertäuerung auch ohne Windenfahrzeug, das das schwere Tauwerk an der Kaianlage hochzieht, aber

danach wird's schwierig. „Die Containerschiffe der Reederei „China Shipping“ zum Beispiel, die sind 349 Meter lang, da werden zwölf Leinen benötigt“, erklärt Heinrich. Die Schiffe, die nicht an Containerterminals festmachen, liegen an den Dalbenanlagen mitten im Fahrwasser. Bei Niedrigwasser müssen die Mitarbeiter dann schon mal einen fünf Meter hohen Pfahl hochkrabbeln, wo sie von einer kleinen Plattform aus die Tampen über den Pfahl ziehen und befestigen. Hin und wieder ruft auch das Oberhafenamt an und bittet um schnelle Hilfe, wenn ein Schiff an den Finkenwerder Pfählen, dem Notliegeplatz, festgemacht werden muss. Dann werden sofort acht Mann gebraucht. In Hochzeiten müssen 25 Mitarbeiter parallel im Hafen disponiert werden. Der Hamburger Hafen schläft nie: Hier wird an 365 Tagen im Jahr, rund um die Uhr an- und abgelegt. Von den Festmachern erfordert das viel

Flexibilität. Auch von Frederik Heinrich, denn mindestens drei seiner Mitarbeiter sind ständig im Dienst und für die muss er erreichbar sein.

„Ursprünglich waren die Festmacher alle Einzelkämpfer“, sagt Frederik Heinrich, „wie unser Name ‚Vereinigte Bootleute‘ schon sagt, haben wir dann begonnen, uns zusammenzuschließen.“ Heute sind fünf Einzelbetriebe mit 96 Mitarbeitern in der Arbeitsgemeinschaft Hamburger Schiffsbefestiger (ArGe HSB) zusammengeschlossen, die die Arbeitseinsätze organisieren – und das für 82 Prozent des gesamten Schiffsaufkommens im Hamburger Hafen.

Seine Übernahmeverhandlungen hat Heinrich auch nicht als Einzelkämpfer geführt: Dafür hat er sich seinen Steuerberater ins Boot geholt. Genauso wie der ehemalige Geschäftsführer Temple. Um den Wert des Unternehmens zu ermitteln, haben beide Parteien eine Analyse auf Basis des Ertragswertverfahrens erstellen lassen. Dann wurde zäh verhandelt, mit mehreren Unterbrechungen. Am Ende haben sie sich diplomatisch in der Mitte getroffen. Die Finanzierungssumme bestand zu 30 Prozent aus Eigenkapital. Aus heutiger Sicht ist Heinrich mit dem Kaufpreis zufrieden, die Umschlagzahlen im Hamburger Hafen sind wieder gestiegen. Aber damals, während

der Wirtschaftskrise lag auch die Hafenwirtschaft am Boden und eine Übernahme erschien als Wagnis. Darum rät Heinrich Unternehmenskäufern, sich zuerst den Markt genauestens anzuschauen, um die Marktentwicklung realistisch einschätzen zu können. Er selbst holte sich seine Informationen aus der Fachpresse und bei den Gesellschaftern der ArGe.

Mittelfristig will Frederik Heinrich auch die andere Hälfte der „Vereinigten Bootleute“ übernehmen. Aber das hat noch Zeit. Zumal Detlef Ramm viel lieber mit anpackt, statt sich in den Ruhestand zu verabschieden. „Außerdem ...“, so Heinrich, „sind wir ein richtig gutes Team.“

### Bei der Kaufpreisfindung zählen betriebswirtschaftliche Bewertungsmethoden und Verhandlungsgeschick.

<b>Unternehmen:</b>	VBL Vereinigte Bootleute Schiffsbefestigung GmbH
<b>Tätigkeitsfelder:</b>	Befestigung der Schiffe an Kai- und Pfahlanlagen im Hamburger Hafen
<b>Mitarbeiter:</b>	13
<b>Beratung und Förderung/Finanzierung:</b>	Hausbank und Steuerberater

# Meisterhafte Übernahme

Durch die Vermittlung eines Beraters fand der Industriemeister Digital- und Printmedien Tim Glässing das Unternehmen, das seinen Vorstellungen entsprach.

Sind sich mit Hilfe der Handelskammer Hamburg bei der Unternehmensnachfolge einig geworden: Joachim Wulf (li.) und Tim Glässing



Vor drei Jahren entschied sich Joachim Wulf für den Ruhestand und wandte sich auf der Suche nach einem Nachfolger für seine Druckerei an die Handelskammer Hamburg. Sie vermittelte dem 62-jährigen einen Berater, der sich für ihn auf die Suche begab und fündig wurde. Der Interessent, der damals 28-jährige Tim Glässing, war hocherfreut. Schließlich befand er sich gerade kurz vor dem Abschluss seiner Meisterausbildung und war sich sicher, dass sein Weg in die Selbstständigkeit führen sollte. Auch neben seiner Berufstätigkeit hatte er schon Kurse bei Verbänden besucht und sich stets weiter fortgebildet. Nach zehn Jahren Berufserfahrung mit einschlägiger Praxis an Druckmaschinen sowie mit Kalkulationen und Erfahrungen als Ausbilder, wollte er nun sein eigener Chef sein. Neben seiner regulären Berufstätigkeit als Druckergeselle hatte Glässing sich für den Besuch der Meisterschule am Wochenende verpflichtet. „Während der dreieinhalbjährigen Meisterausbildung wird man inhaltlich auch auf Führungsaufgaben vorbereitet“, so Glässing.

Er bat Wulf, noch bis zur Meisterprüfung zu warten. In ersten Gesprächen machte Wulf deutlich, dass seine Firma in seinem Sinne, unter seinem Namen, mit den bestehenden Kunden und den vier Angestellten, die alle schon mindestens zehn Jahre dabei sind, weitergeführt werden sollte. Seine Wünsche wurden später im Kaufvertrag berücksichtigt. Eine Auflösung mit anschließendem Verkauf der Maschinen wollte er vermeiden, denn immerhin hatte er den Betrieb 32 Jahre lang geführt und bediente Kunden, die ihm teilweise schon seit 20 Jahren treu waren. Nachdem der Kaufpreis, den Wulf auf Anraten seines Beraters und auf Basis der Umsatzzahlen der letzten drei Jahre festlegte, beschlossen war, wurde nach Rücksprache

mit der Bank noch dreimal nachverhandelt. Dann bat Glässing seinen Steuerberater um die gemeinsame Erstellung eines Businessplanes und nahm Kontakt zu seiner Hausbank auf. Ein Bericht der Handelskammer zur Eignung des Käufers war ebenfalls Bestandteil des Kreditantrages. „Bei diesem Gespräch wird man mit sehr vielen Fragen konfrontiert, die sich unter anderem auf das Akquise- und Marketingkonzept sowie den Führungsstil beziehen. Da ich die entsprechenden Erfahrungen vorweisen konnte, fiel der Bericht für die Kreditvergabe zum Glück positiv aus“, erzählt Glässing rückblickend.

Finanziert wurde der Kaufpreis dann zum größten Teil mit Hilfe der KfW Mittelstandsbank mit Absicherung über die Bürgschaftsgemeinschaft Hamburg (BG). 13 Prozent der Kaufsumme steuerte der Käufer aus eigenen Mitteln bei. Genau an dem Tag, als Glässing seine Abschlussprüfung zum Meister bestanden hatte, am 1. April 2010, wurde er dann auch Geschäftsinhaber. Über das Risiko ist er sich bewusst: „Der Branche ging es bei der Übernahme schlecht, ihr geht es jetzt nicht besonders gut und wir haben auch noch schwere Zeiten vor uns“, sagt er.

Als sehr belastend empfand Glässing die hohen Gründungskosten im ersten Monat nach der Übernahme. Da fielen dann Notarkosten, die erste Kreditrate und am Monatsende die Löhne an, so dass der Jungunternehmer mit einer hohen Belastung starten musste. „Da wäre mir eine Ratenzahlung lieber gewesen“, so Glässing. Damit das Tagesgeschäft wie gewohnt weiterlaufen kann und keine Kunden aufgrund des Wechsels abspringen, hat Joachim Wulf sie mit seinem Nachfolger besucht und ihn eingeführt. Außerdem blieb Wulf auf Basis eines Beraterver-

Senior-Unternehmern liegt oft daran, über lange Zeit aufgebaute Kunden- und Lieferantenbeziehungen zu erhalten.

# Generationswechsel mit klaren Regeln

Wie zwei Schwestern die Nachfolge im Familienunternehmen Reisswolf gelungen ist.



Traten 2007 gemeinsam die Nachfolge in der Geschäftsführung des Unternehmens an: Die Schwestern Katin (li.) und Julia Henning

trages noch fünf Monate nach der Übergabe in der Druckerei und ermöglichte seinem Nachfolger so einen problemlosen Übergang. „Länger sollte es aber auch nicht sein, sonst verpasst man den Absprung“, rät Wulf. Auch heute noch sind die beiden in engem Kontakt und Wulf kommt ab und an auf einen Kaffee vorbei. „So wirklich brauchte er mich gar nicht, er steckt voller Ideen und ich habe keinen Zweifel daran, dass er seinen Weg machen wird“, erinnert sich Joachim Wulf.

Falls Glässing doch mal einen Rat braucht, wendet er sich an seinen Schwiegervater, in dessen Großdruckerei mit 50 Angestellten er vorher beschäftigt war. „Da ergeben sich auch wichtige Synergieeffekte“, sagt Glässing, „ich kann da zum Beispiel meine Waren zu günstigen Preisen einkaufen und einige meiner Aufträge werden dort mitproduziert.“ Aus der Zeit als Angestellter kennt er viele Papierhersteller und -verkäufer persönlich und pflegt die Kontakte, ebenso wie zum Maschinenmeisterverein, zu Juniorchefs und Zulieferbetrieben.

Inhaltlich hat sich für die Druckerei Wulf nicht viel geändert. Betreut werden sowohl Großkunden, als auch regionale Kunden aus dem direkten Umfeld der City Nord sowie Dentallabore, Handwerksbetriebe und Verbände, die bei Wulf ihre Werbemittel und Geschäftsausstattung drucken lassen: Kleine Auflagen in hochwertigem Design.

Wenn auch der Name des ehemaligen Besitzers bestehen bleibt, so hat Glässing der Druckerei doch ein neues Gesicht gegeben. Auf eine neue Geschäftsausstattung sollen ein Internetauftritt und weitere Marketingmaßnahmen folgen. Ein Existenzgründungsberater soll das nötige Know-how beisteuern. „Natürlich wollen wir später wachsen, da ist noch einiges möglich“, meint Glässing zuversichtlich.

Existenzgründungsberater unterstützen Unternehmer mit wertvollem Know-how.

<b>Unternehmen:</b>	Druckerei Wulf Inhaber Tim Glässing e. K.
<b>Tätigkeitsfelder:</b>	Produktion von Werbemitteln, Geschäftsausstattungen, Zeitschriften
<b>Mitarbeiter:</b>	4
<b>Beratung und Förderung/Finanzierung:</b>	Bürgerschaftsgemeinschaft Hamburg GmbH, Handelskammer Hamburg, Hausbank, KfW Mittelstandsbank, Steuerberater

Die Geschichte der Firma Reisswolf begann 1921, als Emil Henning in einem Hinterhof in der Kolbergstraße die erste Betriebsstätte gründete. „Damals war das noch ein ganz anderes Business“, so Julia Henning, die 2007 zusammen mit ihrer Schwester Katin die Nachfolge in der Geschäftsführung des Unternehmens angetreten hat. „Begonnen hat unser Urgroßvater mit dem Rohprodukthandel (Schrott, Altpapier und Flaschen). Er ist damals noch mit der Handkarre durch Hamburg gezogen und hat die Altmaterialien eingesammelt, um sie dann etwa an Papierfabriken zu verkaufen.“ Nach einem Bombenanschlag 1944, dem

Wann und Wie der Übergabe sollte rechtzeitig und klar kommuniziert werden.

das Unternehmen zum Opfer fiel, begann Emil Henning – bereits über sechzig Jahre – mit dem Wiederaufbau. Dies war der Grundstein des heute erfolgreichen Familienunternehmens. 1973 übernahm Volker Henning den Betrieb und machte daraus das führende Recyclingunternehmen im Norden. Internationaler Erfolg stellte sich mit der 1985 gegründeten Firma Reisswolf ein, die sich – nicht zuletzt im Lichte der fortschreitenden Datenschutzgesetzgebung – auf die sichere Vernichtung von vertraulichen Unterlagen spezialisierte. Weitere 25 Jahre später arbeitet Reisswolf mit Lizenznehmern in ganz Europa zusammen und ist in 26 Ländern an 63 Standorten vertreten: Damit ist Reisswolf eines der führenden Unternehmen für die Vernichtung sensibler Firmen-, Kunden- und Mitarbeiterdaten in Europa.

Vater Volker Henning hat seine Töchter in ihrer Kindheit oft am Wochenende mit in den Betrieb genommen. „Wir sind dann immer Gabelstapler gefahren und haben hier gespielt“, sagt Julia Henning. „Mit Papier und den ganzen Maschinen sind wir groß geworden.“ Dennoch war der Weg für die beiden Töchter nicht von vornherein festgeschrieben. „Es war natürlich immer eine Option, das bringt ein Familien-

betrieb mit sich, dennoch konnten wir uns frei entwickeln und unseren Weg nach eigenen Wünschen gestalten.“ Julia Henning hat ein Faible für Zahlen und studierte Betriebswirtschaft. Im Rahmen ihres dualen Studiengangs hat sie studienbegleitend im väterlichen Unternehmen gearbeitet und dort nach dem Studium als Assistentin begonnen. Katin Henning, die sich selbst als kreativen Menschen charakterisiert, hat Foto- und Kommunikationsdesign studiert. Aber auch sie zog es nach dem Studium in das Familienunternehmen zurück. Allerdings begann sie – nicht wie zu erwarten gewesen wäre – im Bereich Marketing, sondern startete als Quereinsteigerin im Vertriebsinnendienst. Beide Töchter konnten so das Unternehmen, die Abläufe und Prozesse, aber auch die Mitarbeiter und Lieferanten kennen und schätzen lernen.

Volker Henning hat sich sein Leben lang für das Unternehmen eingesetzt und sich kaum Urlaub gegönnt. Der Wunsch nach Veränderung wuchs und so kam es, dass sich die Familie im Jahr 2006 zusammensetzte und überlegte, wie es weiter gehen sollte. Doch waren die Töchter schon bereit, die Verantwortung für das Unternehmen und seine 300 Mitarbeiter zu übernehmen? „Es gab viele Gespräche. Wir haben jede Eventualität besprochen und die Erwartungen jedes Einzelnen ernst genommen, so dass am Ende jedem klar war, was auf ihn zukommt“, erzählt Julia Henning. Enttäuschte Erwartungen seien nicht gut für die Familie und erst recht nicht für das Unternehmen. Schon 2007 aber war es dann offiziell: Die Reisswolf Gruppe bekam eine neue weibliche Doppelspitze. „Dabei war uns schnell klar, wer welche Rolle übernimmt. Wir sind zwar beide geschäftsführende Gesellschafter der Verwaltungsgesellschaft und haben somit die Kontrolle über strategische Ausrichtung der Unternehmensgruppe.“ Dennoch haben beide spezifische Aufgaben im Unternehmen übernommen für die sie die Verantwortung tragen. „So kommen wir uns nicht gegenseitig ins Gehege und vermeiden

unnötigen Streit oder Kompetenzgerangel“, sagt Katin Henning. Während sich die zahlenorientierte Julia Henning um die Unternehmens- und Finanzplanung sowie das Controlling der Gruppe und die Leitung des Standortes Hamburg kümmert, betreut Katin Henning die internationalen Betriebe, steuert und überwacht das Corporate Identity der Unternehmensgruppe und bewacht den Markenschutz.

Dank der Unterstützung des Vaters und guter Beratung durch Steuerberater und Notar der Familie konnte die Übernahme binnen eines halben Jahres vollzogen werden. „Wir haben alles schriftlich geregelt, wie zum Beispiel das Vermögen, wer welche Zuständigkeiten übernimmt bzw. die Geschäftsführung innehat. Auch haben wir festgelegt, wie die Übernahme der väterlichen Anteile erfolgen soll. All diese Dinge sind im Gesellschaftervertrag geregelt worden.“ Die Hennings haben sich dabei entschlossen, den Transfer der Anteile vom Vater auf die Kinder langfristig auszulegen. „Bei diesen Überlegungen spielen steuerliche, erbrechtliche und gesellschaftsrechtliche Aspekte eine wesentliche Rolle“, so Julia Henning. „Schließlich geht es sowohl um Familiengeld, als auch um die Verantwortung für die Mitarbeiter und das Unternehmen. Das ‚Wie‘ des Generationswechsels darf das Unternehmen kurzfristig nicht belasten und muss den nachhaltigen Unternehmenserfolg sicherstellen.“ So wurden etwa auch Regelungen getroffen, die die

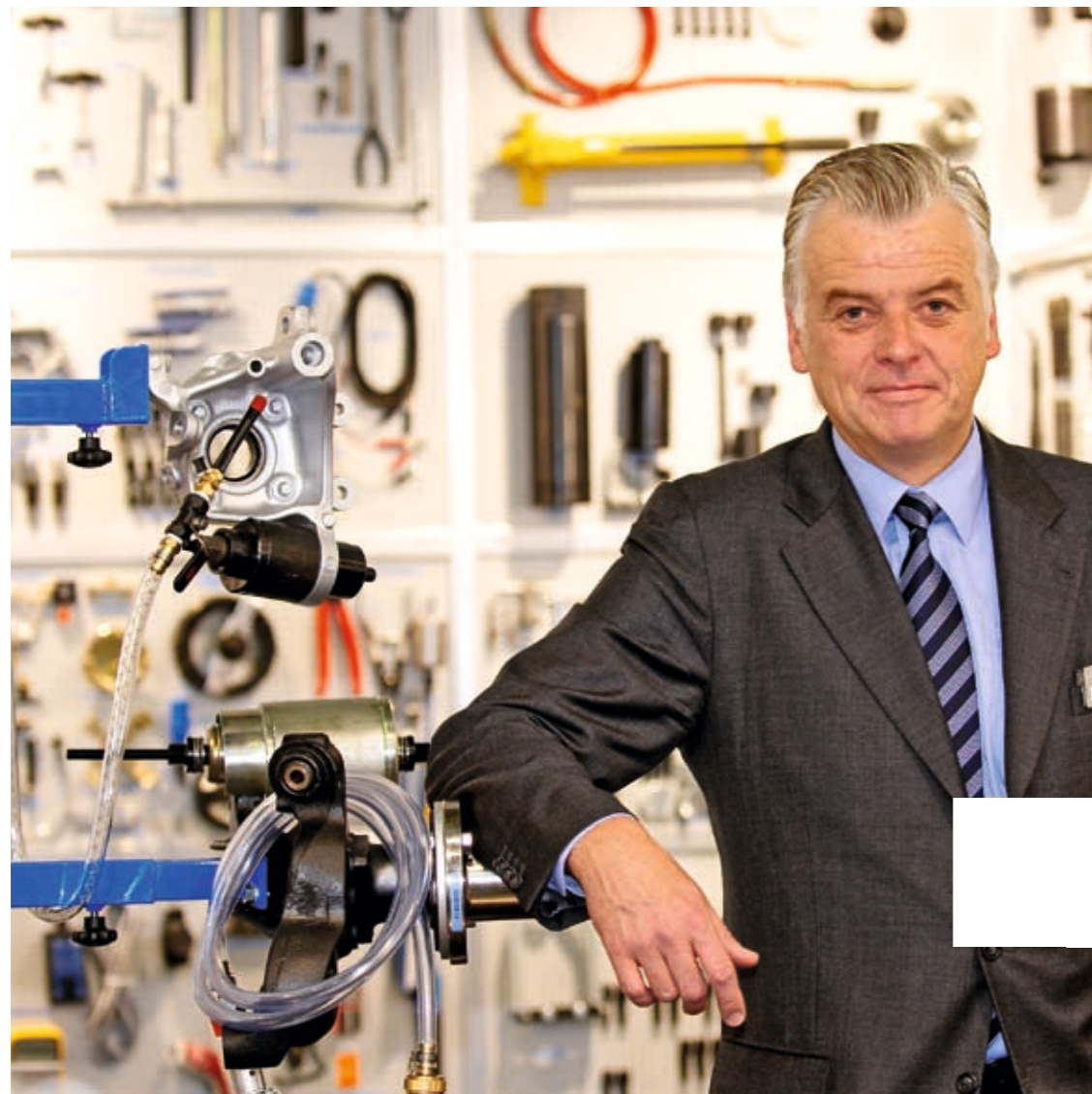
familiäre Entwicklung der beiden Übernehmerinnen betreffen. „Auch müssen wir jetzt schon erbrechtliche Regelungen treffen, damit im Fall des Falles alles geordnet und das Unternehmen abgesichert ist.“

Neben klaren Regeln sehen die Schwestern eine gute Kommunikation als erfolgskritisch an. So betont Julia Henning, „dass es gerade bei Übernahmen innerhalb der Familie ganz entscheidend ist, offen und ehrlich miteinander zu sprechen und alle Vor- und Nachteile abzuwägen, die eigene Lebensplanung zu überdenken und natürlich auch genau festzulegen, zu welchem Zeitpunkt der Senior schließlich das Zepter aus der Hand gibt.“ Es führe zu Frustrationen, wenn die Kinder zwar als potenzielle Nachfolger ins Unternehmen einsteigen, aber der Senior dann doch nicht bereit ist, auch loszulassen. Das sei nicht gut für die Familie, schade aber vor allem letztlich auch dem Unternehmen. Als wichtig sehen die Schwestern es auch an, nicht vorschnell Veränderungen durchzuführen und „vorschnell tausend Ideen umzusetzen, weil man glaubt, es besser zu können als der Vater oder die Mutter“. Auch nach der Übernahme steht Vater Volker Henning den Geschäftsführerinnen als Berater und Ratgeber zur Seite. „Wir schätzen die langjährigen Erfahrungen unseres Vaters und oft ist es hilfreich, mit ihm über bestimmte Entscheidungen zu diskutieren, einen guten Mix aus langjährigen Erfahrungen und neuen Ideen zu erhalten.“

<b>Unternehmen:</b>	Reisswolf Akten- und Datenvernichtung GmbH & Co. KG
<b>Tätigkeitsfelder:</b>	Akten- und Datenvernichtung, Festplattenvernichtung, Aktenarchivierung, Aktenlagerung
<b>Mitarbeiter:</b>	300 (gesamte Gruppe)
<b>Beratung und Förderung/Finanzierung:</b>	Notar und Steuerberater

# Glückliche Fügung

Sechs Jahre dauerte für Christian Haupt die Suche nach einem geeigneten Unternehmen. Doch der lange Atem hat sich ausgezahlt. Heute ist der geschäftsführende Gesellschafter der Sauer Spezialwerkzeug GmbH ein rundum zufriedener Unternehmer.



Erfolgreich mit Spezialwerkzeugen und ein rundum zufriedener Unternehmer: Christian Haupt, geschäftsführender Gesellschafter der Sauer Spezialwerkzeug GmbH

Der Diplom-Kaufmann Christian Haupt war 39 Jahre alt, als er anfang, sich auf die Suche nach einem Unternehmen zu machen, das er übernehmen könnte. Er wusste genau, was er wollte. Das Unternehmen sollte in Hamburg sein, nicht zu groß oder zu klein, in der passenden Branche, gut aufgestellt und mit Gestaltungspotenzial. Zuvor hatte er viele Jahre als angestellter Geschäftsführer in der Automobilindustrie zugebracht und wollte nun endlich die ganze unternehmerische Verantwortung übernehmen und sich selbstständig machen. Also engagierte er einen M & A-Berater (Mergers and Acquisitions), einen Spezialisten für Übernahmen, der sich für ihn auf die Suche nach einem potenziellen Verkäufer machte. Außerdem gab er eine Anzeige in der „Nexxt-Change-Unternehmensbörse“ sowie auf Internetplattformen diverser Banken auf und informierte seine Steuerberaterin, die Steuerberaterkammer sowie seinen Freundes- und Bekanntenkreis. „Wenn man so präzise Vorstellungen hat wie ich, dann muss man einen langen Atem haben“, bekundet Christian Haupt rückblickend. Belohnt wurde die ausgiebige Suche mit einer glücklichen Fügung, als Haupt seinen ehemaligen Nachbarn, einen M & A-Berater auf einer Geburtstagsfeier traf und dieser ihm mitteilte, dass er genau das passende Unternehmen für ihn hätte. Die Rede war von der Sauer Spezialwerkzeug GmbH. Zum Sortiment des 1957 gegründeten Familienunternehmens gehören rund 14.000 Werkzeuge für Kfz-Werkstätten in elf europäischen Ländern mit rund 35.000 Kunden. Eine eigene Entwicklungsabteilung gehört ebenfalls dazu.

Der Kontakt zu der mit der Suche nach einem Nachfolger beauftragten Steuerberatungsgesellschaft war schnell hergestellt. Der Gründer und Inhaber Hans-Joachim Sauer war zum damaligen Zeitpunkt

80 Jahre und sein Prokurist Peter Quast, zuständig für das operative Geschäft, auch schon fast 50 Jahre im Unternehmen. Sauer's Töchter hatten andere Pläne.

Als Christian Haupt sich sicher war, das richtige Unternehmen gefunden zu haben, begab er sich auf die Suche nach dem passenden Finanzierungspartner. Er entschied sich für die Haspa Beteiligungsgesellschaft für den Mittelstand mbH (BGM), die die gesamte Transaktion begleitete. Während Christian Sauer mittels seines Eigenkapitals, eines Kredits seiner Hausbank – abgesichert durch die Bürgschaftsgemeinschaft (BG) – und einer Förderung für Existenzgründer 51 Prozent der Anteile der GmbH erworben hatte, übernahm die BGM die restlichen 49 Prozent. Die BGM war es auch, die Haupt eine Partnerschaft von Rechtsanwälten, Wirtschaftsprüfern und Steuerberatern vermittelte, die ihn bei den folgenden Kaufpreisverhandlungen unterstützte.

Nachdem der vorläufige Kaufpreis auf Basis des Ertragswertes errechnet worden war, erschwerte vor allem die Bewertung des Warenbestandes die exakte Festlegung. Über ein halbes Jahr zogen sich die Verhandlungen hin. „Es kam schon öfter vor, dass einer von uns aufgesprungen ist und empört den Raum verlassen hat, aber zum Glück hat uns das nicht abgeschreckt. Letztendlich haben Herr Sauer und ich den Knoten eines Abends bei einer guten Flasche Wein durchschlagen und uns ohne unsere Berater geeinigt“, erinnert sich Haupt schmunzelnd. Die Übernahme, das so genannte „Management-Buy-In“ verlief so für alle Partner erfolgreich. „Ich bin immer noch sehr froh, mich für die BGM entschieden zu haben und nicht für einen ‚Business Angel‘, einen privaten Investor, der bei jeder kleinen Krise gleich nervös wird. Durch die BGM konnte ich auf ein großes Netzwerk zugreifen, fühlte mich in jeder Phase professionell unterstützt und hatte immer den Eindruck, dass

Beteiligungskapital kann ein attraktiver Baustein der Finanzierung sein.



kaufmännisch sinnvolle Entscheidungen getroffen werden, bei denen die Emotionen außen vor bleiben", sagt der neue Gesellschafter.

Schon bevor Christian Haupt das Unternehmen übernommen hatte, fiel im Winter 2008 der Prokurist krankheitsbedingt aus und Haupt führte kommissarisch die Geschäfte. Nach der Übernahme erhielt Quast dann einen Beratervertrag mit einer Honorarvereinbarung nach Aufwand und blieb dem Unternehmen noch bis April 2010 eng verbunden. „Auf diese Weise konnte er sogar noch sein 50. Firmenjubiläum feiern“, sagt Haupt.

Nach der Übernahme wurde Haupt dann allerdings bewusst, dass einige der Probleme doch schwerwiegender waren, als anfangs gedacht. „Wenn man dann endlich im Unternehmen ist, erkennt man die Strukturen und die Abläufe deutlich besser, als während des Übernahmeprozesses“, so Haupt. Als ungünstig sollte sich auch der Zeitpunkt der Übernahme herausstellen, denn genau im selben Jahr wurde die „Abwrackprämie“ eingeführt. „Manche unserer Spezialwerkzeuge wurden genau für die Modelle entwickelt, die zumindest in Deutsch-

land ab 2009 der Schrottpresse zum Opfer fielen. Die allgemeine Krisenstimmung jenes Jahres kam noch hinzu. Trotzdem konnten wir größere Umsatzeinbrüche vermeiden und es hat uns letztlich nicht so hart getroffen, wie wir es teilweise befürchten mussten“, erinnert er sich.

Nach seinen Erfahrungen rät er anderen Übernehmern das Ziel trotz langer Suche nicht aus den Augen zu verlieren und hartnäckig zu bleiben. Auch solle ein Käufer sich das Geschäft nicht durch Juristen oder Wirtschaftsprüfer „kaputtmachen lassen“. Es sei schließlich die Aufgabe der Juristen, Risiken aufzuzeigen, und die der Wirtschaftsprüfer, diese dann zu bewerten. Wenn ein Käufer sich dadurch zu stark beeinflussen lasse, werde der Graben zwischen den Parteien immer größer. Weiterhin sei eine gute Beratung zwar sehr teuer, aber ihr Geld in der Regel wert. Hier solle ein Käufer keine Kosten scheuen und lieber auf „Billigheimer“ verzichten. „Es ist schließlich immer das Ziel, sich auf einen für alle Seiten vernünftigen Kompromiss zu einigen, um so die Übernahme und letztlich die Fortführung des Unternehmens sicherzustellen.“

Eine gute Beratung sei zwar sehr teuer, aber ihr Geld in der Regel wert.

<b>Unternehmen:</b>	Sauer Spezialwerkzeug GmbH
<b>Tätigkeitsfelder:</b>	Werkzeughandel/Automobil, Entwicklung von Spezialwerkzeugen und Handel mit Spezialwerkzeugen für Kfz-Werkstätten
<b>Mitarbeiter:</b>	57 (davon 26 im Außendienst)
<b>Beratung und Förderung/Finanzierung:</b>	Beteiligungsgesellschaft, Bürgschaftsgemeinschaft Hamburg GmbH, Hausbank

## Vom Interims-Manager zum Geschäftsführer

Der branchenfremde Jan Mody kam, um den Verkauf der Auritec medizindiagnostische Geräte GmbH abzuwickeln. Dabei ergriff er die Chance zur eigenen Übernahme.



Kannte sich im Unternehmen schon vor der Übernahme gut aus: Jan Mody, Geschäftsführer der Auritec medizindiagnostische Geräte GmbH

Beim Betreten der ruhigen Seitenstraße in Wandsbek scheint der Gedanke fern, dass hier ein führendes Medizintechnikunternehmen im Bereich der Akustik zu Hause ist. Was wird hier denn hergestellt? „Unser Angebot“, so Geschäftsführer Jan Mody, „kann man insgesamt mit der Herstellung und Weiterentwicklung von Diagnosegeräten zur Erkennung von Hörstörungen beschreiben.“ Jan Mody absolvierte nach seinem Studium zum Diplomkaufmann mehrere Stationen in verschiedenen Unternehmen bevor er sich zunächst als Interims-Manager selbstständig machte. Aber der Wunsch, einen eigenen Betrieb zu führen, war schon immer da. „Ich komme auch aus einem Unternehmerhaushalt, daher schien es mir nur folgerichtig.“ Dass es nun gerade AURITEC wurde, erklärt der Unternehmer damit, dass „hier alles passte. Die Größe des Unternehmens, die Möglichkeit neue Märkte zu identifizieren und der Umstand, dass der Betrieb zum Verkauf stand.“

Die bisherige Geschäftsführerin stellte Mody zunächst als Interims-Manager ein. Auf Grund ihrer privaten Situation war klar, dass sie neben ihren beiden Kindern sowie dem erwarteten dritten Kind ihr Unternehmen nicht realistisch weiterführen konnte. Mody, der zunächst lediglich den Verkauf an einen Dritten abwickeln sollte, konnte das Ruder übernehmen, als die vorgesehenen Käufer absprangen. Vorher holte er sich noch den Rat von befreundeten Interimsmanagern und Rechtsanwälten ein, die seinen Businessplan noch mal aus externer Sicht betrachteten. Diese Vorgehensweise empfiehlt Mody auch anderen Käufern: „Es ist ja ein Glücksfall, wenn man, wie ich vorher, in einem Unternehmen drei, vier Monate gearbeitet hat. Ich kannte schon sehr viele Zahlen und Interna, hatte mit Kunden und Lieferanten gesprochen und die Mit-

arbeiter kennen gelernt. Da haben mir die Leute sicher auch etwas erzählt, was sie mir vielleicht später nicht mehr erzählt hätten. Das ist schon ein großes Privileg!“ Trotzdem betont der Kaufmann, dass man als Käufer kaum je hundertprozentigen Einblick haben kann. Es bleibt eine unbekannte Größe, die man nur so gut als möglich versuchen könne zu minimieren. „Das Problem ist bei der Übernahme ja schon, dass man beide Blicke braucht: den internen als auch den externen. Das ist sehr schwer“, findet Mody.

Bei der Übernahme ist der interne und der externe Blick auf das Unternehmen wichtig.

Den Einstieg als Branchenfremder beschreibt Mody als weitgehend reibungslos – auch im Hinblick auf die Finanzierung: „Ich habe schon vorher in ganz verschiedenen Branchen gearbeitet und dabei gelernt: Auch ein Restaurantleiter muss nicht besser kochen können als der Koch. Er sollte sich aber damit beschäftigen und mit dem Koch über Qualität diskutieren können. Ich wiederum kann keinen Audiometer bauen – aber ich kann ihn verkaufen und komme mit Kunden und Entwicklern gut zurecht.“ Diese Logik hat auch den Banken eingeleuchtet. Den eigentlichen Kaufpreis nämlich konnte Mody zwar mit eigenen Mitteln finanzieren, jedoch waren Zukunftsinvestitionen unabdingbar. In diesem Punkt war seine Vergangenheit als Interims-Manager nützlich: „Ich hatte schon sehr aktiv mit der Bürgschaftsgemeinschaft in verschiedenen Projekten zusammengearbeitet. Ich wusste, dass man erst mit einer Hausbank dort hingehen kann. Ich könnte aber gleich zu meiner neuen Hausbank sagen, dass das Konzept ‚fördertauglich‘ sein dürfte. Ich wusste, welche Punkte dafür wichtig sind. Dass die BTG Beteiligungsgesellschaft Hamburg GmbH letztlich signalisiert hat, dass sie mitzieht, war dann für die Bank natürlich überzeugend.“ Beteiligungskapital sei zwar keine billige Lösung. Dafür aber bleibe man Herr im eigenen Unternehmen und „ich bin der Meinung, dass es lieber teurer, aber dafür sicherer sein sollte. Und ich

weiß, dass meine Bank gut schläft, auch wenn es mal ein Quartal nicht so gut läuft.“

Der Unternehmenswert wurde nicht nach einem der üblichen Verfahren festgelegt. Laut Mody sei das in einem solchen Betrieb auch blanke Theorie. Daher einigte man sich letztlich auf andere Kriterien, zum Beispiel auf „das, was unbedingt sein muss für den Verkäufer und das, was der Käufer überhaupt bezahlen kann.“ Die Messgeräte bei Auritec sind zum Beispiel teilweise 15 Jahre alt. In der Bilanz steht als Wert 1 Euro, in der Neuanschaffung wären jeweils 20000 Euro fällig. Deshalb konstatiert Mody: „Die (Geräte) können morgen kaputt gehen, sie können auch noch zehn Jahre halten. Die frühere Inhaberin sagte mir, alles sei voll funktionstüchtig. Ich sagte ihr, es sei aber auch alles abgeschrieben, weil die Lebensdauer statistisch auch nur zehn bis 15 Jahre beträgt. Schon von diesen Geräten haben wir hier zehn Stück. So wird es nachher ein Basar.“ Der Verlauf der Verhandlungen war für Mody selbst überraschend: „Als Kaufmann dachte ich mir bis dahin, dass man alles einfach in Zahlen fassen könnte – tatsächlich lagen die Einschätzungen sehr weit auseinander.“ Im Zuge der Diskussionen haben vormalige Inhaberin und Käufer schließlich einen Unternehmer, den

beide Parteien kannten, als „Mentor“ hinzugezogen, der die Verhandlungen moderiert und beide auch in schwierigen Diskussionslagen wieder an einem Tisch geholt hat. Mody würde diesen Schritt immer wieder gehen, weil „der Blick von außen die Unternehmenssicht wieder in den Vordergrund rückt“.

Dringend empfiehlt er auch, den Zeitrahmen für die Übergabe genau festzulegen. Ein klarer Schnitt, eindeutige Verträge und feste Abmachungen – darauf laufe es hinaus. „Und“, so Mody gedanklich ‚Leichen‘ im Keller einplanen. Das heißt: Zeit einplanen für den Wandel nach dem eigentlichen Übergang. Bis man alle Mitarbeiter mitgenommen hat und das Unternehmen die Gestalt bekommt, wie man es selbst möchte – das dauert einfach seine Zeit. Wir sind jetzt nach drei Jahren wirklich auf einem guten Wege!“

Nachfolger sollten Zeit und Ressourcen für Veränderungsprozesse einplanen.

<b>Unternehmen:</b>	Auritec medizindiagnostische Geräte GmbH
<b>Tätigkeitsfelder:</b>	Entwicklung, Herstellung und Vertrieb von medizindiagnostischen Geräten
<b>Mitarbeiter:</b>	18 (sowie freiberufliche Entwickler)
<b>Beratung und Förderung/Finanzierung:</b>	Beteiligungsgesellschaft, Bürgschaftsgemeinschaft Hamburg GmbH, Handelskammer Hamburg

# Von der Kundin zur Inhaberin

Edda Raabe hatte ein Lieblingsgeschäft in der Hamburger Innenstadt und träumte davon, es eines Tages zu übernehmen. Der Traum erfüllte sich, als die Inhaberin aufhören wollte.



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

Zuvor hatte Edda Raabe Kunst- und Antiquitäten verkauft und danach zwölf Jahre im Marketing und Verkauf eines internationalen Zigarettenkonzerns gearbeitet, als sie 2006 beschloss, noch einmal etwas völlig Anderes zu machen. „Ich wusste zunächst nur, dass es wieder etwas mit dem Thema Wohnen zu tun haben soll“, sagt sie. Schon damals war Edda Raabe begeistert vom „Stoffkontor“, bei dem sie Kundin war. Im Kaufmannshaus ansässigen Geschäft verkaufte Jenny Brodersen seit 1991 hochwertige selbst entworfene Bettwäsche, die sie exklusiv in Italien, der Türkei und Portugal weben ließ und mit der sie exakt den Geschmack von Edda Raabe traf. Die gelernte Groß- und Außenhandelskauffrau und studierte Kunsthistorikerin erzählte einem Freund, der gerade selbst plante ein Unternehmen zu übernehmen, von dem Geschäft. Auf

einer Veranstaltung der Handelskammer zum Thema „Unternehmensnachfolge“ sah dieser Jenny Brodersen und erzählte Edda Raabe davon. „Ich fasste daraufhin all meinen Mut zusammen und fragte Frau Brodersen gleich am nächsten Tag, ob sie plane zu verkaufen“, erinnert sich die 43-jährige Raabe. So konkret war der Plan bei Jenny Brodersen 2006 allerdings noch nicht und so hielt Edda Raabe weiterhin Kontakt und kaufte weiter regelmäßig im „Stoffkontor“ ein, um nicht in Vergessenheit zu geraten. Zwei Jahre später, im Mai 2008, erhielt sie dann den ersehnten Anruf. Jenny Brodersen war nun zum Verkauf entschlossen. Sie hatte eine Wirtschaftsprüfungsgesellschaft mit der Erstellung eines Gutachtens beauftragt, und war gut auf einen Unternehmensverkauf vorbereitet. Als erste Zahlen genannt wurden, ließ Brodersen Raabe eine „Verschwiegenheitserklärung“ unterschreiben. Obwohl Brodersen durch den Besuch des Internet-Portals „Nexxt-Change-Unternehmensbörse“ auch

andere Interessenten gefunden hatte, entschied sie sich nach vielen intensiven Gesprächen über Planung, Ideen und Vorstellungen für Edda Raabe. Sympathisch waren sich die beiden außerdem.

Um ihre Kaufabsicht zu bekräftigen und die bisherigen Verhandlungsinhalte zu dokumentieren, unterschrieb Raabe zunächst einen „Letter of intent“. Da sie, zwecks mittelfristiger Eröffnung eines weiteren Ladens, plante, eine GmbH zu gründen, holte sie sich Unterstützung von einem Unternehmensberater, einem Steuerberater und einem Anwalt. Es wurde eine Analyse erstellt und auf Basis der Umsatzzahlen der letzten fünf Jahre sowie einer Mischkalkulation

Bei der Finanzierung können Eigenkapital, Hausbank, KfW Mittelstandsbank und Bürgschaftsgemeinschaft zusammenwirken.

aus Ertrags- und Substanzwert der Kaufpreis gebildet. „Für mich war alles sehr transparent, ich hatte sogar Einblick in die Zahlen der letzten zehn Jahre und konnte

die angestellten Berechnungen der Verkäuferseite gut nachvollziehen, das war mir sehr wichtig“, so Raabe. Finanzieren konnte die Stoffliebhaberin die Summe mittels Eigenkapital und einer Kooperation zwischen dem StartUp-Center der Hausbank, KfW Mittelstandsbank und der Bürgschaftsgemeinschaft (BG). Als zusätzliche Absicherung des Kredits stellte die Verkäuferin Brodersen ihr außerdem ein Vendor-Darlehen zur Verfügung, eine Art Stundung des Kaufpreises. Schon während die Verhandlungen noch liefen, arbeiteten die beiden Geschäftspartnerinnen 2009 mehrere Monate zusammen und entwickelten sich zu einem perfekten Team. Sie waren im Verkauf, inspirierten sich gegenseitig zu ausgefallenen Designs für neue Kollektionen und besuchten gemeinsam Messen. Obwohl Edda Raabe branchenfremd war, fiel ihr der Einstieg dank großer Begeisterung, Neugier und vielen Erfahrungen auf internationalem Terrain leicht. Um ihre Interessen gegenüber den Lieferanten

# Angebote unserer Handelskammer zur Unternehmensnachfolge

zu vertreten, waren ihr auch die englischen und italienischen Sprachkenntnisse von großem Nutzen.

Doch nicht alles lief so rund wie die Zusammenarbeit zwischen Übergeberin und Übernehmerin. Als problematisch erwies sich der Standort in der Einkaufspassage aufgrund anstehender Umbauarbeiten. Schon in den Vorverhandlungen verlangte die Vermieterin eine Mieterhöhung und gefährdete so das ganze Projekt. Dank der Hilfe von Edda Raabes Anwalts konnte am Ende eine einvernehmliche Lösung gefunden werden.

Ein weiteres Problem, mit dem die neue Inhaberin zu kämpfen hat, sind die gestiegenen Baumwollpreise, die sich momentan fast täglich ändern. Der Rohstoff ist knapp und die Nachfrage auf dem asiatischen Markt groß. Da gilt es genau abzuwägen, wann der richtige Zeitpunkt für den Kauf ist. Ein Balanceakt, bei dem die Wirtschaftlichkeit des Unternehmens auf dem Spiel steht und eine weitere Herausforderung, die Edda Raabe annimmt. Nach ihrer einjährigen Erfahrung rät sie Käufern daher dazu, sich bewusst zu machen, dass sie einen großen Arbeitseinsatz aufbringen müssen. Das übernommene Unternehmen sollte zum eigenen Naturell passen. Edda Raabes persönliche Überzeugung ist

weiterhin, sich zunächst mit den Prozessen in einem erfolgreichen Unternehmen vertraut zu machen und nicht zwangsläufig etwas sofort zu ändern.

Dass sich für Kunden und Lieferanten nicht viel ändert, war auch Jenny Brodersen wichtig und so konnte sie ihr Unternehmen am 31. Dezember 2009 guten Gewissens übergeben. Getrennt haben sich Verkäuferin und Käuferin aber noch nicht. Noch heute sind beide über einen flexiblen Beratervertrag verbunden. „Ich bin froh, dass ich jederzeit auf die Kreativität und den Sachverstand von Frau Brodersen zurückgreifen kann“, sagt Edda Raabe.

Wie gut, dass sie noch miteinander in Kontakt stehen, denn so können sie in diesem Jahr das 20-jährige Jubiläum des „Stoffkontors“ gemeinsam feiern.

Kontinuität für Kunden und Lieferanten ist ein Erfolgsfaktor.

<b>Unternehmen:</b>	Stoffkontor Jenny Brodersen GmbH
<b>Tätigkeitsfelder:</b>	Einzelhandel mit und Konzeption von Textilien für Bett und Bad
<b>Mitarbeiter:</b>	Eine Teilzeitkraft und eine Aushilfskraft
<b>Beratung und Förderung/Finanzierung:</b>	Anwalt, Bürgschaftsgemeinschaft Hamburg GmbH, Handelskammer Hamburg, Hausbank, KfW Mittelstandsbank, Steuerberater, Unternehmensberater

## Unsere Dienstleistungen im Einzelnen: Stabwechsel – Beratung zur Unternehmensnachfolge

Für alle Unternehmer, die sich mit der Übergabe ihres Betriebes befassen, bietet die Handelskammer Hamburg das kostenlose Beratungsangebot: „Stabwechsel - Expertendialog zur Unternehmensnachfolge“. Einmal im Monat stehen in unserer Handelskammer externe Fachleute für kompetente Beratungen zu Verfügung. Sprechen Sie gerne in einer einstündigen Erstberatung mit Beratern unserer Handelskammer und externen Fachleuten alle grundlegenden Aspekte der Unternehmensübergabe an. Ob Nachfolgersuche, Unternehmenswert, Steuer- und andere rechtliche Fragen oder Aspekte der Finanzierung - alle wichtigen Themen können im Beratungsgespräch eine Rolle spielen. Eine gute Orientierung für weitere Schritte.

## Nexxt-Change-Unternehmensbörse

Die Suche nach dem „richtigen“ Nachfolger ist für viele Firmeninhaber einer der schwierigsten Abschnitte auf dem Weg zu einer geordneten Nachfolgeregelung. Häufig mangelt es an adäquatem Nachwuchs aus den eigenen Reihen. Deshalb ist es notwendig, Kontakte zu qualifizierten Führungskräften und potenziellen Teilhabern oder Käufern aufzunehmen. Immer mehr zukünftige Existenzgründer bevorzugen zudem an Stelle einer Neugründung den Einstieg als Teilhaber oder den Erwerb eines Unternehmens. Sie benötigen deshalb Kontakt zu entsprechenden Anbietern. Hier setzt die Nexxt-Change-Unternehmensbörse an. Sie ist eine Gemeinschaftsinitiative der Industrie- und Handelskammern, Handwerkskammern, der KfW Mittelstandsbank und des Wirtschaftsministeriums. In dieser bundesweit größten Unternehmensbörse werden alle regionalen Angebote und Nachfragen zusammengeführt und anonym unter einer Chiffre-Nummer veröffentlicht.

## Unternehmensnachfolge und Mediation

Bei der Übergabe eines Unternehmens an einen Nachfolger spielen nicht nur harte Fakten eine Rolle. Jeder, der bereits selbst ein Unternehmen abgegeben oder übernommen hat weiß, dass meist persönliche Befindlichkeiten und Ängste für Abweichungen vom Übergabeplan verantwortlich sind. Erbstreitigkeiten in der Familie, unterschiedliche Auffassungen bei gemeinsamer Unternehmensfortführung durch die Kinder, Auseinandersetzungen aufgrund unzureichender Kompetenzabgrenzungen zwischen Übergeber und Übernehmer oder auch Unsicherheit der Belegschaft nach der Unternehmensübergabe tragen zu effizienzmindernden Konflikten bei. Hinzu kommt die Suche nach einem für beide Seiten akzeptablen Kaufpreis, die sich fast immer als schwierig erweist. Bei der Lösung solcher Konflikte kann eine Mediation hilfreich sein. Mediation ist ein Verfahren zur freiwilligen außergerichtlichen Streitbeilegung, bei dem die Parteien mit Hilfe der Moderation eines neutralen Mediators, eine allen Seiten gerecht werdende Lösung erarbeiten.

## Servicepaket-Unternehmensnachfolge

Dieses Servicepaket enthält folgende Publikationen:

1. Unser Nachfolge-Service im Überblick (Infoblatt)
2. Starthilfe und Unternehmensförderung - Angebote für Existenzgründungen und Unternehmen in Hamburg (Flyer)
3. Vorkehrungen für den Notfall (Infoblatt)
4. „Stabwechsel“ - Expertendialog zur Unternehmensnachfolge (Infoblatt)
5. Die Nexxt-Change-Unternehmensbörse (Infoblatt)
6. „nexas-change“ - Aktuelle Angebote und Gesuche (Übersicht)
7. „Unternehmensnachfolge - die optimale Planung“  
(Broschüre des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie)

## Informationen zu allen Dienstleistungen:

[www.hk24.de/unternehmensnachfolge](http://www.hk24.de/unternehmensnachfolge)

## Literaturhinweise

### Unternehmenskauf/Unternehmensübernahme

Die aufgeführte Literatur können Sie in der Commerzbibliothek der Handelskammer Hamburg einsehen und größtenteils auch ausleihen.

Mehr über die Commerzbibliothek erfahren Sie unter: [www.commerzbibliothek.de](http://www.commerzbibliothek.de)

Das Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie gibt folgende Broschüre heraus:

#### **Unternehmensnachfolge: Die optimale Planung**

[www.hk24.de](http://www.hk24.de), Dokument-Nr. 38040

Fromm, Rüdiger: **Die richtige Unternehmensnachfolge im Mittelstand / Rüdiger Fromm** .... - 2. Aufl. -

Köln : BBE media, 2010. - 221 S.

Signatur: 2010/019 4°

Halter, Frank A.: **Familienunternehmen im Nachfolgeprozess: Die Emotionen des Unternehmers** / F. A.

Halter. - Lohmar : Eul, 2009. - 307 S.

Signatur: 2009/643

#### **Handbuch für Familien- und Mittelstandsunternehmen: Strategie, Gestaltung, Zukunftssicherung /**

Hrsg. G. Picot .... - Stuttgart : Schäffer-Poeschel, 2008. - 549 S.

Signatur: 2008/275

Kempert, Wolf: **Praxishandbuch für die Nachfolge im Familienunternehmen** - Leitfaden für Unternehmer und Nachfolger; Mit Fallbeispielen und Checklisten / W. Kempert. - Wiesbaden: Gabler, 2008. - 258 S.

Signatur: 2007/549

Knott, Hermann J.: **Unternehmenskauf** / H. J. Knott .... - 3. Aufl. - Köln: RWS Verlag Kommunikationsforum, 2008. - 526 S.

Signatur: 2010/713

Loos, Herbert: **Wie werde ich meine Firma los?** [Ratgeber Betriebsnachfolge]; Ratgeber für KMU-Gesellschafter; Fallbeispiele, Tipps, Checklisten und Perspektiven / Herbert Loos. - Hohenems [u.a.]: Bucher, 2010. - 129 S.

Signatur: 2010/286

Meyering, Stephan: **Existenzgründung durch Einzelunternehmenskauf** - Bewertung, Kaufpreiszahlung, Ertragsteuern / S. Meyering. - Berlin: ESV, 2007. - 432 S.

Signatur: 2007/331

**Praxis der Unternehmensnachfolge - Handbuch für die zivil- und steuerrechtliche Beratung** / Hrsg. vom Arbeitskreis „Unternehmensnachfolge“ des Instituts der Wirtschaftsprüfer in Deutschland e. V. - 4., überarb. und erw. Aufl. - Düsseldorf: IDW, 2009. - 645 S.

Signatur: 343.053.006

Schmeisser, Wilhelm: **Unternehmensnachfolge durch Unternehmensverkauf** - Eine Analyse der Erfolgsfaktoren von nachfolgeinduzierten Buyout-Transaktionen unter besonderer Berücksichtigung der Banken / Hrsg. W. Schmeisser .... - Mering, Schwab: Hampp, 2007. - 218 S.

Signatur: 2007/321

**Unternehmensnachfolge - Handbuch für die Praxis** / Hrsg. von Schlecht & Partner und Taylor Wessing.

Schriftl.: Peter Schimpfky und Michael Sommer. Mit Beitr. von Jürgen Damrau .... - 2., völlig neu bearb. Aufl. - Berlin: Erich Schmidt, 2010. - 526 S.

Signatur: 658.16.002

Herausgeber:

Handelskammer Hamburg

Adolphsplatz 1 | 20457 Hamburg

Postfach 111449 | 20414 Hamburg

Tel. 040 36138-138

Fax 040 36138-401

E-Mail: [service@hk24.de](mailto:service@hk24.de)

[www.hk24.de](http://www.hk24.de)