



Die emotionale Komponente ist bei der Regelung des Generationswechsels wichtiger als alle juristischen, steuerlichen und ökonomischen Rahmenbedingungen, sagte Gastreferentin Beatrice Rodenstock in ihrem Impulsvortrag zur Unternehmensnachfolge. Foto: Westdörp

# „In die Fußstapfen treten reicht nicht“

## Angeregte Diskussion zum Thema Unternehmensnachfolge im NINO-Hochbau

Irgendwann steht jeder Unternehmer vor der Frage: Wie geht es mit meinem Betrieb weiter, wenn ich mich in den Ruhestand verabschiede? Unter dem Motto „Lebenswerk erhalten – Nachfolge gestalten“ wurde das Thema im NINO-Hochbau diskutiert. Fazit: Eine Patentlösung gibt es nicht.

Von Sebastian Hamel

**NORDHORN.** Siegfried Otte aus Nordhorn hat zwei Mitarbeitern die Geschäftsführung seines Betriebs für Kälte- und Gastrotechnik überlassen, in der Steuerberatungsgesellschaft Obremba & Partner trat Nils Obremba die Nachfolge seines Vaters Reinhard an und bei der Schinken-Manufaktur Klümper aus Schüttdorf hat Tochter Sina Klümper den Plan ins Auge gefasst, eines Tages ihrem Vater Eckhard beruflich zu folgen.

Drei Geschichten aus der Graftschaft, die eine Erkenntnis transportieren: Die Gestaltung der Nachfolge ist stets ein individuelles Unterfangen. Verschiedene Interessen hinsichtlich Familie,

Unternehmen und Vermögen müssen unter einen Hut gebracht werden. Es gibt keine allgemeingültige Lösung, die für jeden Betrieb passt – wohl aber Hinweise, die alle Betroffenen beachten sollten. So lautete der Tenor einer Informationsveranstaltung unter dem Motto „Lebenswerk erhalten – Nachfolge gestalten“, zu der die Wirtschaftsförderung des Landkreises, die Grafschafter Volksbank und die Steuerberatungsgesellschaft Obremba & Partner in den NINO-Hochbau in Nordhorn geladen hatten. Der Andrang war groß: 220 Interessierte konnten die Initiatoren begrüßen.

Bevor die Unternehmer bei einer von Thorsten Krieger moderierten Podiumsdiskussion ihre Erfahrungen preisgaben, führte Gastreferentin Beatrice Rodenstock in das Thema ein. Sie ist in fünfter Generation Mitglied der Unternehmerfamilie Brillen-Rodenstock und berät Familienbetriebe in der Nachfolgefrage. Eines stellte sie gleich zu Beginn klar: „Die Nachfolge kann nicht nebenbei gestaltet werden. Das Wichtigste ist, der Frage Zeit einzuräumen.“ Auch solle man nicht darauf hoffen, dass sich ir-

gendetwas ergibt, sondern die Sache selber proaktiv angehen.

Bedeutsamer als alle juristischen, steuerlichen und ökonomischen Rahmenbedingungen sei aber eine Komponente: das Emotionale. Dieser vielschichtige Punkt erstreckt sich von der Bereitschaft, loslassen zu können, über den Wunsch, es allen Beteiligten recht zu machen, bis hin zur Akzeptanz,

*„Die Nachfolge kann nicht nebenbei gestaltet werden“*

**Beatrice Rodenstock**

dass mit einem neuen Chef auch Veränderungen eintreten. „In die Fußstapfen zu steigen, ist keine Lösung. Mit diesem Anspruch wird die Nachfolge scheitern“, ist Beatrice Rodenstock überzeugt. Der Neue werde es anders machen – ganz gleich, ob Familienmitglied oder externer Nachfolger.

Ein Erfolgsfaktor ist da die frühzeitige Kommunikation zwischen allen Beteiligten. Zudem sollte sich der Senior Gedanken darüber machen, wie sich seine Lebensphase

nach dem Eintritt in den Ruhestand gestaltet; zum Beispiel schauen, welche Aufgaben er in der Firma übernehmen kann. „Dieses Bild für sich zu schaffen, ist elementar“, meinte Beatrice Rodenstock. Denn sie ist sicher: Ein Unternehmer kann nicht plötzlich Rentner sein und nur noch segeln und Golf spielen. So war es auch in ihrem Unternehmen ein wichtiger Schritt, die Kompetenzen klar zu verteilen: Als ihr Vater nach Jahren einer „Doppelspitze“ die alleinige Geschäftsführung übernahm, war der Großvater zwar noch der „Grand Senior“, aber eben nicht mehr der Entscheidungsträger.

Ein klares Ziel vor Augen hatte auch Siegfried Otte: „Mit 60 ist die Übergabe erledigt.“ Schon mit 50 Jahren begann er, die Nachfolgefrage zu konkretisieren. Seine Kinder hatten andere Interessen. Letztlich machte er zwei seiner Mitarbeiter zu Geschäftsführern, und in einer fünfjährigen Übergangszeit gab er sukzessive die Verantwortung ab. Das Prozedere verlief gut, aber er sagt selbstkritisch: „Ich hätte die übrigen Mitarbeiter mehr mitnehmen sollen.“

Aus Sicht von Nils Obremba ging sein Einstieg in die Steuerberatungsgesellschaft recht „lockerflockig von der Hand“. Sein Vater Reinhard lenkte ein: „So einfach war es nicht.“ In den ersten Tagen habe er sich furchtbar gefühlt. Bald sei jedoch die Einsicht gekommen: „Die jungen Leute können es gut, und mein Rat ist immer noch gefragt.“ Volksbank-Vorstand Jürgen Timmermann, der ebenfalls an der Diskussion teilnahm, betonte den Wert einer ganzheitlichen und nachhaltigen Beratung.

Bei der Firma Klümper dauert es noch ein paar Jahre bis zum Generationswechsel. Sina Klümper steht kurz vor ihrem Bachelor, will danach weiter studieren und berufliche Erfahrung sammeln. Mit Blick darauf, später einmal die Nachfolge ihres Vaters anzutreten, sagte sie: „Ich freue mich darauf, bin aber auch aufgeregt.“

Eckhard Klümper beteuerte: „Ich würde meine Kinder nie zu der Entscheidung drängen, das wurde ich auch nicht.“ Und er fügt hinzu: „Das persönliche Glück ist das Wichtigste. Das darf nicht unter der Tradition zerbrechen.“