

Der Bestand der Firma steht an erster Stelle

Nachfolgeregelung stellt Mittelstand vor große Herausforderung – Familienunternehmen Mestemacher hat die Weichen schon gestellt

Gütersloh, 5. Juli. Unternehmensnachfolge ist im Mittelstand ein kritisches Thema. Fehlentscheidungen können den Bestand des Unternehmens und die Existenz der Mitarbeiter gefährden. Eine von langer Hand vorbereitete Übergabe schafft Sicherheit.

Mancher tut sich schwer. Der Chef des Süßwarenherstellers Haribo dringt auf eine schnelle Regelung seiner Nachfolge an der Unternehmensspitze. Jahrzehnte lang zögerte der jetzt über 80-jährige Hans Riegel, einen Nachfolger zu benennen und löste damit Sorge um den Bestand der Firma aus. Mehr als 4.500 Chefs mittelständischer deutscher Familien- oder Einzelunternehmen sind nach einer Hoppenstedt-Analyse 65 Jahre oder älter und müssen sich daher intensive Gedanken über die Zukunft machen. Bei 10 Prozent steht in Kürze ein Führungswechsel an.

Über 90 Prozent finden eine Nachfolgeregelung, allerdings nicht immer in der eigenen Familie. Laut einer Analyse des Bonner Instituts für Mittelstandsforschung (ifm) kamen 2005 nur 44 Prozent aus der Eigentümerfamilie. Jede fünfte



Albert Henrik Mestemacher: Der 23-Jährige wird später ins Exportgeschäft einsteigen.



Christine Mestemacher: Sie bereitet sich auf eine internationale Managementausbildung vor.



Maik Mestemacher: Der Produktionsleiter arbeitet seit einigen Jahren im Familienbetrieb.

wurde eine Karriereplanung besprochen. „Kinder müssen dabei unterstützt werden, aus sich selbst heraus Interesse an diesem Beruf zu entwickeln“, ist die Unternehmerin überzeugt.

Für den von Ulrike und ihrem Mann Albert Detmers geführten Familienzweig soll ihre erstgeborene Tochter Christine die Managementspitze repräsentieren. Sohn Albert Hendrik (23) wird sich nach heutigem Stand der Dinge auf das Auslandsgeschäft konzentrieren. Im Export, der aktuell 18 Prozent zum Gruppenumsatz beisteuert, sieht Mestemacher noch viel Potenzial. Bei Fritz Detmers, Alberts Bruder, konzentriert sich die Nachfolge auf Sohn Maik. Er arbeitet bereits seit einigen Jahren als Produktionsleiter der Mestemacher-Gruppe. Seine Schwester schlag beruflieh einen anderen Weg ein.

Christine wie auch ihr Bruder Albert Hendrik streben eine internationale Managementausbildung an. Für ihre Eltern ist das in einer globalen Wirtschaftswelt das Startkapital. Ihre Ausbildung zu Industriekaufleuten haben die Geschwister bereits abgeschlossen. Die 26-jährige Christine ist heute Diplom-Betriebswirtin: „Die intensive Beschäftigung mit dem Marketing-Management der Mestemacher-Gruppe im Rahmen meiner Diplomarbeit hat bei mir das Interesse an der Unternehmensnachfolge geweckt.“ Jetzt will sie das zweijährige Masterstudium „International Strategies Management“ inklusive einem Auslandssemester drufsatteln. Ihr jüngerer Bruder sammelt zunächst berufliche Erfahrungen bei einem anderen Unternehmen und wird Ende des Jahres für einen längeren Aufenthalt in die USA oder nach Australien gehen.

Wenn es in etwa acht Jahren zur Übergabe kommt, wollen die Eltern ihren Kindern freie Hand lassen. „Es ist für den Nachwuchs demotivierend, wenn die Eltern ständig reingeregieren. Leider ist das einer der Hauptfehler, die im Mittelstand gemacht werden“, weiß Ulrike Detmers. Zunächst wollen die Detmers im Beirat unterstützend zur Seite stehen – bis die Kinder alleine schalten und walteln.

Das nächste Motiv bei der Nachfolgeregelung ist der Erhalt des Unternehmens. Die Zukunftsvorsorge der Familie Detmers erstreckt sich auch auf einen möglichen Konflikt im künftigen Gesellschafterkreis. Tritt dieser Fall ein, wird sich ein Schlichtungsgremium konstituieren, um die Produktivität des Unternehmens zu sichern. *Judit Hillemeyer*

Steuerrecht beeinflusst den Nachfolgerscheid

■ Aufschub oder Erlass

Die Erbschafts- und Schenkungssteuer soll über zehn Jahre hinweg gestundet werden. Das gilt für produktiv eingesetztes Vermögen. Bleibt der Betrieb erhalten, entfällt die Steuer nach zehn Jahren ganz.

■ Differenzierung

Nur produktives Vermögen wird entlastet – unproduktives wird der Erbschaftssteuer nicht gestundet.

■ Vermögen

Dazu gehören Bargeld, Wertpapiere, Kunstgegenstände, Einnahmen aus vermieteten Grundstücken. Damit soll verhindert werden, dass Steuerpflichtige Privatvermögen in begünstigten Betriebsvermögen überführen.

■ Limit

Die neue Freigrenze von 100.000 Euro für Betriebsvermögen soll sicherstellen, dass eine Vielzahl kleiner Unternehmen nicht mit der Erbschafts- oder Schenkungssteuer belastet wird.

■ Arbeitsplätze

Die steuerliche Entlastung wird nur gewährt, wenn der Betrieb oder Betriebsteile in einem nach dem Gesamtbild der wirtschaftlichen Verhältnisse vergleichbaren Umfang weitergeführt wird. Das gilt auch für die Arbeitsplätze.

■ Detailregelung

Für jedes Jahr der Betriebsfortführung wird ein Zehntel des für die Erbschafts- oder Schenkungssteuer

falligen Betrags erlassen. Weicht der Betrieb in der Gesamtschau wesentlich von den Ausgangsgrößen ab, muss der bis zum Ende des Zehnjahresraums noch gestundete Steuerbetrag bezahlt werden.

■ Immobilien

Eine Änderung der Bewertung von Immobilien soll mit diesem Gesetz nicht verbunden werden. Dies bleibt einem weiteren Gesetz vorbehalten, dessen Entwurf nach der erwarteten Entscheidung des Bundesverfassungsgerichts zur Erbschaftssteuer von der Bundesregierung eingebracht wird.

■ Beschluss

Mit der Entscheidung wird im Jahr 2007 beziehungsweise 2008 genehm.

Firma wurde verkauft, 16 Prozent wurden externen Führungskräften überantwortet. Nur in jedem fünften Fall waren die Inhaber kinderlos.

Dass die nächste Generation den elterlichen Betrieb nicht übernehmen will, liegt häufig daran, dass sie eine andere Ausbildung hat, kein Interesse oder sich nicht für die Selbstständigkeit eignet, heißt es in der aktuellen Mittelstandsuntersuchung der Deutsche Bank Research.

Dass es auch anders geht, zeigt das Beispiel des Spezialzettelstellers Mestemacher. Dessen Inhaberefamilie Detmers hat die Übergabe der Verantwortung an die nächste Generation sorgfältig konzipiert. „Es hätte mich geschnitzert, wenn unsere Kinder signalisiert hätten, dass sie absolut kein Interesse am Unternehmen haben“, sagt Ulrike Detmers. Aus Sicht der Professorin und Mitgesellschafterin der Mestemacher-Gruppe, Gütersloh, qualifiziert die bloße Tatsache, königlicher Erbe eines Familienbetriebes zu sein, jedoch nicht automatisch zur unternehmerischen Nachfolge. Diese könne im übrigen nicht erzwungen, wohl aber gefördert werden. „Unsere Kinder, die beide bereits kleine Gesellschafteranteile besitzen, haben frühzeitig wirtschaftliche Prozesse und Entscheidungen verfolgt“, freut sich Ulrike Detmers. Gemeinsam