

Unternehmertag 2014 des Wirtschaftsbeirats im Landkreis Pfaffenhofen a.d. Ilm

Dienstag, 14.10.2014 um 15:50 Uhr

Kloster Scheyern, Wittelsbacher-Saal

Schyrenplatz 1, 85298 Scheyern

Strategien zur Unternehmensnachfolge

Alfred Gaffal

Präsident

vbw – Vereinigung der Bayerischen Wirtschaft e. V.

Es gilt das gesprochene Wort.

Sehr geehrter Herr Huber,
sehr geehrte Damen und Herren,
ich danke Ihnen für die Einladung zu Ihrem dritten
Unternehmertag.

„Unternehmensnachfolge – neue Strategien“:

Damit haben Sie ein spannendes Thema gewählt,
das angesichts der demografischen Entwicklung
zunehmend zu einer Herausforderung für die
bayerischen Unternehmen wird – insbesondere
für unseren Mittelstand.

Wir von der vbw – Vereinigung der bayerischen
Wirtschaft e.V. sind gerne Partner Ihrer
Veranstaltung weil wir wissen, dass das Thema
Unternehmensnachfolge vielen unserer Mitglieder
unter den Nägeln brennt.

Unternehmensnachfolge – Dimension und Herausforderungen

Da kommt ja auch einiges auf uns zu:

Das Institut für Mittelstandsforschung schätzt in
einer aktuellen Studie,

- dass zwischen 2014 und 2018 in rund 135.000 Unternehmen in Deutschland eine Übergabe ansteht.
- 23.900 davon sitzen in Bayern – das ist nach NRW die zweithöchste Zahl!
- Pro Jahr sind das rund 5000 Firmenübergaben bei uns.

Daran hängen über 60.000 Arbeitsplätze jährlich – nicht zu vergessen die Millionen an Steuereinnahmen, von denen Land und Kommunen etwas haben.

Unternehmensnachfolge ist also keine reine Privatsache – sie geht alle an!

Und man sollte nicht vergessen:

Es geht hier um die Zukunft bereits bestehender Wertschöpfung und von bereits bestehenden Arbeitsplätzen! Das ist der gravierende Unterschied zur Existenzgründung.

Das war der Grund, warum wir als vbw schon 2007 darauf gedrungen haben, dass beim Existenzgründerpakt Bayern auch explizit die Unternehmensnachfolge in den Fokus genommen wird.

Und wir haben uns mit dieser Ansicht durchgesetzt.

Der Pakt für Existenzgründung bündelt seither

- alles Wissenswerte nicht nur für Neugründer, sondern auch für Unternehmensnachfolger,
- sorgt für kurze Wege zwischen den Unternehmern und den maßgeblichen Institutionen wie Geldgebern, Gründerzentren und Hochschulen
- und schafft eine Plattform für den Austausch der Politik mit den insgesamt 83 Paktpartnern.

Dass diese Arbeit fruchtet, zeigt eine Umfrage im Auftrag des Bayerischen Wirtschaftsministeriums unter mehr als 900 Unternehmen – hier ein paar zentrale Ergebnisse:

- Zunächst eine wichtige Erkenntnis vorab:

Man kann davon ausgehen, dass in Bayern ca. 90 Prozent aller Nachfolgen altersbedingt und demzufolge planbar sind.

Das macht es leichter – wenn man frühzeitig mit der Vorbereitung anfängt!

- Denn: Nach wie vor 15 Prozent holen sich erst dann Rat, wenn sie sich bereits in der Überleitungsphase befinden.
- Umgekehrt heißt das aber auch: Immer mehr Unternehmen lassen sich frühzeitig beraten. Und das ist ein gutes Ergebnis.
- Fast die Hälfte der Unternehmer plant eine Übergabe innerhalb der Familie.
- Ob familieninterne Lösung oder Verkauf: In 70 Prozent der Fälle gibt es eine gemeinsame Einarbeitungszeit.
So kann das Wissen des Altinhabers auf die nächste Generation übergehen.
- Fakt ist auch: Betriebe, in denen Nachfolge aktiv geregelt ist, entwickeln sich überwiegend positiv: Über 80 Prozent berichten von einem Innovationsschub, die Hälfte konnte neue Märkte erschließen oder eine höhere Rentabilität verbuchen.

Und auch das zeigt die Studie: Die Weitergabe eines Unternehmens ist ein langwieriger Prozess.

Besonders vier Bereiche stellen unsere Unternehmen vor große Herausforderungen:

Erstens – das ist das Wichtigste und Schwierigste zugleich:

Ein passender Nachfolger muss gefunden und sowohl fachlich als auch persönlich mit seiner künftigen Aufgabe vertraut gemacht werden. Und zwar rechtzeitig!

Das gilt gerade auch, wenn das Unternehmen in der Familie bleibt.

Viele Unternehmer empfinden es als Idealfall, wenn die Kinder in ihre Fußstapfen treten.

Doch es gibt einen ganz wesentlichen Unterschied zu allen anderen Übergabeformen:

Die emotionale Komponente überlagert hier häufig rationale Überlegungen.

Die Erwartungen des Übergebers an den Nachfolger sind bei Familienangehörigen viel höher als bei Dritten.

Nicht jedes Kind eines Unternehmers ist selbst eine erfolgreiche Unternehmerpersönlichkeit. Doch dieses Eingeständnis fällt vielen Eltern aus verständlichen Gründen schwer.

Daher ist die Familiennachfolge meistens die schwierigste Nachfolgeform.

Gerade hier ist Beratung und Regelung der Kompetenzen noch wichtiger als ohnehin schon.

Zweitens. Die Erfahrung zeigt: Jede dritte Übergabe muss aus gesundheitlichen oder betrieblichen Gründen früher als geplant erfolgen.

Vielfach wird zu lang gezögert – und der Nachfolger hat kaum Erfahrungswerte, auf die er dann zurückgreifen kann.

In jedem Fall sollte es daher einen Notfallplan geben, um auf Unvorhergesehenes reagieren zu können.

Drittens. Die Übergabe kann nur dann stattfinden, wenn sich beide Seiten auf einen vertretbaren Unternehmenswert einigen und der Nachfolger eine geeignete Finanzierung findet.

Hier bieten zum Beispiel die LfA Förderbank Bayern oder die KfW sehr gute Finanzierungsmöglichkeiten.

Auch hier gilt: Nicht bis Ultimo warten mit der Übergabeentscheidung!

Denn es ist eine Tatsache, dass die Banken ihre Kredite zunehmend auch davon abhängig machen, ob eine Nachfolgeregelung frühzeitig und damit planbar erfolgt.

Aber auch der Staat muss seine Steuerpolitik so ausgestalten, dass eine Betriebsübernahme nicht unmöglich gemacht wird! Dazu später mehr.

Strategien für erfolgreiche Unternehmensnachfolge

Meine Damen und Herren,

das war zunächst einmal der Befund. Welche Strategie lässt sich daraus ableiten?

Sicher ist: Eine Patentlösung, die für alle passt, wird es nicht geben.

Dennoch gibt es Fragen, die sich alle gemeinsam stellen, wenn das Thema

Unternehmensnachfolge aktuell wird:

- Was muss bei welchem Nachfolgemodell berücksichtigt werden?
- Welchen Wert hat mein Unternehmen?
- Welche Hilfe und Unterstützung gibt es, damit die Übernahme erfolgreich wird?
- Wie kann ich meinen Betrieb durch Innovationen und Investitionen aber auch durch Ausbildungsaktivitäten so fit für die Zukunft machen, dass eine Übergabe auf einer sicheren Basis steht?

Sechs Handlungsempfehlungen möchte ich daraus ableiten.

Sie können auch der Ausgangspunkt für unsere anschließende Diskussion sein:

Erstens. Langfristig statt kurzfristig planen!

Neben dem Übergeber muss vor allem das Unternehmen gut auf die Übergabe vorbereitet sein, damit es auch in den folgenden Jahren erfolgreich weitergehen kann.

Je besser der Betrieb auf die Nachfolge eingestellt ist, desto leichter wird es sein, einen Nachfolger zu finden – und nicht zuletzt auch einen guten Verkaufspreis zu erzielen.

Dazu gehört unter anderem:

- eine klare Organisationsstruktur, die für transparente Abläufe sorgt;
- eine nachhaltige Finanz- und Kapitalstruktur;
- das operative Geschäft sollte auch auf der zweiten Ebene reibungslos funktionieren;
- es sollte keinen Innovationsstau im Unternehmen geben.
- Und: Auch die Mitarbeiteraus- und Weiterbildung sollte nicht vernachlässigt werden.

All das geschieht eben nicht von heute auf morgen.

Darum gilt es für unsere Unternehmen am Ball zu bleiben.

Die vbw bietet Ihnen das nötige Rüstzeug dazu – etwa mit unseren Angeboten zur Aus- und Weiterbildung unter dem Dach des Bildungswerks der Bayerischen Wirtschaft.

Zweitens. Rat holen – und Fördermittel!

Für einen Nachfolger stehen dieselben Fördermöglichkeiten zur Existenzgründung bereit wie für einen Neugründer.

Das war uns als vbw wichtig und dafür haben wir uns erfolgreich eingesetzt.

Es gibt mittlerweile eine Fülle von Beratungsangeboten flächendeckend in Bayern.

Bis zu 70 Prozent der Beratungskosten können Sie sich zum Beispiel vom Staat rückerstatten lassen, wenn Sie ein Gründercoaching absolvieren.

Ans Herz legen möchte ich Ihnen die Internetseite „unternehmensnachfolge-in-bayern.de“

Sie bündelt das Knowhow unseres gemeinsamen Existenzgründerpakts Bayern.

Auch wir als vbw stehen Ihnen im Haus der bayerischen Wirtschaft in München und in unseren regionalen Geschäftsstellen gerne zur Verfügung. Kommen Sie auf unsere Mitarbeiter zu!

Drittens. Die richtige Übergabeform wählen !

Eine erfolgreiche Unternehmensübergabe kann ein wesentlicher Bestandteil der finanziellen Absicherung im Alter sein.

Welche Art der Kaufpreiszahlung die günstigste für Übergeber und Nachfolger ist, hängt auch von den steuerlichen Auswirkungen ab.

Insbesondere ist darauf zu achten, dass die Kapitalbelastung nicht zu Lasten wichtiger Zukunftsinvestitionen geht.

In jedem Fall sollte man die verschiedenen Alternativen mit einem Fachmann durchgehen.

Viertens. Unternehmensnachfolge im Erbfall sichern!

Auch wenn das Unternehmen von Kindern oder anderen Erben weitergeführt wird, sollte diese Übertragung so gestaltet sein, dass Wertschöpfung und Innovationen weiterhin möglich bleiben.

Das gilt auch für die Ausgestaltung der Erbschaftsteuer.

Hier ist ja momentan einiges durch Rechtsprechung in Bewegung geraten – leider zu Lasten unserer Unternehmen.

Zu befürchten ist, dass die Spielräume für die erbschaftsteuerliche Verschonung von Betriebsvermögen spürbar eingeengt werden.

Auf keinen Fall darf es soweit kommen, dass das Abschmelzmodell abgeschafft und dafür der Erbschaftsteuertarif aufkommensneutral abgesenkt wird.

Damit würde Betriebsvermögen mit bis zu 13 Prozent besteuert. Das ist ein nicht vertretbarer Kapitalentzug für unsere

Unternehmen. Und dagegen setzen wir uns zur Wehr.

Ziel muss doch eine Lösung sein, welche die Vorgaben des Bundesverfassungsgerichts respektiert und dennoch die Zukunft unserer Familienunternehmen sichert.

Alles andere würde das Aus für viele Familienunternehmen bedeuten. In diesem Sinne werden wir uns weiterhin in die Steuerdebatte einbringen.

Fünftens. Übernehmen, ohne sich zu übernehmen!

In ein bestehendes Unternehmen einzusteigen, ist für viele Existenzgründer eine sinnvolle Alternative statt ein neues Unternehmen zu gründen.

Aber: Oft wird der zeitliche und finanzielle Aufwand unterschätzt.

Und 75 Prozent der Übergeber wiederum überschätzen Untersuchungen zufolge den Wert ihres Unternehmens.

Die Ermittlung des Unternehmenswertes muss für alle Beteiligten nachvollziehbar sein.

Die Förder- und Finanzierungshilfen reichen hier von

- Darlehen,
- über Bürgschaften und Beteiligungskapital
- bis hin zur Unternehmensbeteiligung.

Die Förderbasis ist bei uns sehr solide. Vielen Unternehmen fehlen jedoch die Informationen.

Auch hier gilt: Voraussicht – sprich: frühzeitige Beratung – schützt vor Nachsicht.

Sechstens. Gemeinsam Unternehmensnachfolge zur Erfolgsgeschichte machen.

Wie gesagt: Unternehmensnachfolge geht alle an.

Darum müssen nicht nur die Unternehmen das Ihre tun, auch die Politik sollte Rahmenbedingungen schaffen, um Wettbewerbsfähigkeit und Zukunftsfähigkeit unseres Wirtschaftsstandorts zu erhalten.

Wenn wir uns mit unseren europäischen Nachbarn vergleichen, waren die letzten zehn Jahre sehr erfolgreich.

Es waren jedoch die Reformen der Agenda 2010, die uns vom kranken Mann Europas zur europäischen Wachstumslokomotive gemacht haben.

Beste Werte bei der Arbeitslosigkeit (in Bayern 3,7%, 2,6% Jugendarbeitslosigkeit) und sprudelnde Steuereinnahmen sprechen für sich.

Wir dürfen uns jedoch auf diesem Erfolg nicht ausruhen – und erst recht nicht die Reformen der letzten Jahre zurücknehmen, was gegenwärtig Schritt für Schritt passiert.

Der Blick auf die Konjunktur zeigt: Die Lage trübt sich ein.

Die führenden Wirtschaftsforschungsinstitute haben in der vergangenen Woche ihre Wachstumsprognose für Deutschland kräftig nach unten korrigiert:

- Ursprünglich war man für 2014 von einem Wachstum von 1,9 Prozent ausgegangen
- Jetzt sind es nur noch 1,3 Prozent!

Und das setzt sich im kommenden Jahr fort.

Zu dieser Entwicklung tragen neben den zunehmenden geopolitischen Risiken durch die Krisen in Russland sowie im Nahen und Mittleren Osten auch zahlreiche politische Weichenstellungen im Inland bei.

Die Maßnahmen zum Beispiel

- zur Rente mit 63 und zur Mütterrente,
- zum Mindestlohn,
- zu den Werkverträgen,
- zur Zeitarbeit

sorgen dafür, dass unser Vorsprung schmilzt.

Wir hören viel Sozial- und wenig Wirtschaftspolitik.

Bis heute gibt es kein schlüssiges Konzept, keinen klaren Fahrplan für die Entwicklung des Industriestandorts Deutschland.

Einen solchen Fahrplan brauchen wir aber.

Deshalb haben wir, die vbw, vor gut einem Jahr unsere Agenda 2020 vorgestellt.

Diese Agenda nennt die fünf Top-Punkte, die die Politik jetzt umsetzen muss, damit Deutschland stark und Bayern Wirtschaftsstandort Nummer 1 bleibt.

Damit verbunden sind klare Zielvorgaben.

Erstens. Unsere Infrastruktur muss zukunftsfähig gemacht werden.

Das heißt: Bis 2020 muss die Verkehrsinfrastruktur komplett instandgesetzt und deutlich ausgebaut sein.

Bis 2020 muss auch die Energieversorgung für Bayerns Wirtschaft sicher, bezahlbar und umweltverträglich sein.

Daneben brauchen wir schnell Klarheit bezüglich der Versorgungssicherheit.

Von herausragender Bedeutung ist auch die Energieeffizienz.

Denn Energie, die nicht verbraucht wird, muss auch nicht erzeugt werden.

Deshalb muss die energetische Sanierung endlich durch die steuerliche Absetzbarkeit

angeschoben werden, die schon zweimal im Bundesrat gescheitert ist.

Das bringt am Ende auch noch zusätzlich auch noch Geld in die Steuerkasse.

Zweitens. Die industriellen Arbeitskosten müssen stabil bleiben.

Sie liegen in Westdeutschland bei 39 Euro pro Stunde, beim Nachbarn Österreich bei 33 Euro und in Tschechien nur bei zehn Euro.

Von Bulgarien und China mit drei Euro ganz zu schweigen.

Kostensteigerungen und eine Regulierungspirale müssen deshalb verhindert werden.

Berlin geht hier in die andere Richtung. Das ist brandgefährlich. Ein Umdenken ist schnellstens notwendig.

Drittens. Unser Steuersystem muss einfacher, leistungsgerechter und international wettbewerbsfähiger sein.

Zwar hat sich die Bundesregierung bisher daran gehalten, keine Steuern zu erhöhen.

Aber gleichzeitig werden Arbeitgeber und Arbeitnehmer zusätzlich belastet durch

- die letzte Erhöhung der EEG-Umlage – macht 3,2 Milliarden im Jahr.
- die Beitragserhöhung bei der Pflegeversicherung – macht voraussichtlich 5,5 Milliarden,
- und das überwiegend beitragsfinanzierte Rentenpakt mit Gesamtkosten von 160 bis 230 Milliarden Euro. Zahlen müssen es unsere Kinder und Enkel.

Hinzu kommt immer noch die Belastung im Steuersystem durch die Kalte Progression: Macht noch einmal über 7 Milliarden Euro jährlich.

Die Korrektur der Kalten Progression ist eine Frage der Gerechtigkeit.

Und die momentan niedrige Inflationsrate ist kein Grund, sie weiter aufzuschieben.

Viertens. Unser Bildungssystem muss noch leistungsfähiger werden.

Immer noch verlassen knapp 5 Prozent der Schüler in Bayern die Schule ohne Abschluss.

12,5 Prozent aller Auszubildenden brechen ihre Ausbildung endgültig ab.

28 Prozent der Studenten führen ihr Studium nicht zu Ende.

Unser Ziel: Bis 2020 müssen diese Quoten halbiert sein.

Darum sind wir in den Bereichen Bildung und Ausbildung ja auch so aktiv!

Fünfter und letzter Punkt.

2020 muss unser internationaler Spitzenplatz bei Forschung und Entwicklung und Innovationen gefestigt sein.

Die „Ressource Geist“ ist für ein rohstoffarmes Land wie Bayern entscheidend.

Schluss

Meine Damen und Herren,

Sie sehen, die Vorsorge für Unternehmensnachfolge hat viele Facetten – von der frühzeitigen Beratung bis hin zu den politischen Rahmenbedingungen.

Der Fachkräftemangel und die demografische Entwicklung machen deutlich, wie wichtig es ist, das Thema immer wieder anzusprechen und alle Betroffenen – die Übergeber wie die Übernehmer – über die Chancen und Risiken zu informieren.

Ich wünsche Ihnen, dass Sie heute möglichst viele Informationen mitnehmen können.

Und, falls die Übergabe in absehbarer Zeit bevorsteht, wünsche ich Ihnen eine glückliche Hand, so dass unsere Unternehmen und damit unser Standort Bayern weiterhin eine gute Zukunft haben.

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit.