

# VR-UnternehmerBrief

**UNTERNEHMENSFÜHRUNG**  
Nachfolger gesucht  
S. 2

**MITTELSTAND**  
Innovationspreis für  
OPTOCRAFT S. 2

**STANDORT**  
Vollbeschäftigung in Bayern  
S. 3

**STEUERRECHT**  
Steuervereinfachungsgesetz  
2011 S. 4

VR-Bank Landau eG · Marienplatz 1 · 94405 Landau a. d. Isar

12. Dezember 2011

Sehr geehrte Damen und Herren,

in Bayern geht der Trend in Richtung Vollbeschäftigung. Daher ist Arbeitslosigkeit kein Problem mehr. Vielmehr sehen sich KMU neuen Herausforderungen gegenüber. Unter anderem stehen Themen wie Fachkräftemangel oder der Arbeitsmarktwandel im Fokus des Interesses. Ebenso die Herausforderung einer Unternehmensnachfolge. In unserem Schwerpunktthema beleuchten wir diese. Gerne stehen wir Ihnen auch in dieser Unternehmensphase zur Seite.

Eine interessante Lektüre wünschen



Dir. Josef Hackl  
Vorstand



Jürgen Krämer  
Leiter Firmenkundenbank

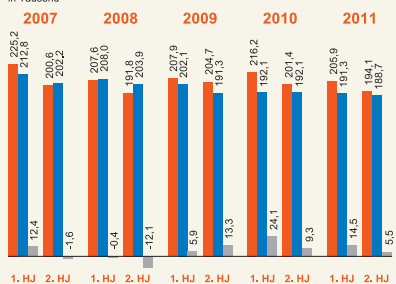
VR-Bank Landau eG

## ZAHL DER EXISTENZGRÜNDUNGEN GEHT ZURÜCK

Im ersten Halbjahr 2011 lag die Zahl der Existenzgründungen in Deutschland bei rund 205.900 und damit 4,8 Prozent unter dem Vorjahreswert. Dies berichtete das Institut für Mittelstandsforschung in Bonn (IfM). Das IfM ermittelte, dass knapp 80 Prozent aller Existenzgründungen Einzelunternehmen sind. Rund 38 Prozent dieser Unternehmen werden von Personen gegründet, die keine deutsche Staatsangehörigkeit besitzen.

► MEHR INFORMATIONEN UNTER:  
[www.ifm-bonn.org](http://www.ifm-bonn.org)

Existenzgründungen, Liquidationen und deren Saldo vom 1. Halbjahr 2007 bis 2. Halbjahr 2011 in Deutschland in Tausend



Quelle: IfM Bonn (Basis: Gewerbezeigenstatistik des Statistischen Bundesamtes)

Die Dynamik bei den Unternehmern hat nachgelassen. Die Zahl der Existenzgründer hat ihr Vorkrisenniveau noch nicht erreicht. Dafür ist auch die Zahl der Liquidationen weiterhin gering.

## Geschäftsführergehälter



**Die Geschäftsführer** in Deutschland profitieren offenbar kaum von der wirtschaftlichen Erholung der jüngsten Zeit. Laut einer Studie der Managementberatung Kienbaum sind die Jahresgrundgehälter

im Jahr 2011 mit 2,7 Prozent nur rund 0,6 Prozentpunkte stärker gestiegen als im Vorjahr. Die durchschnittlichen Jahresgesamtbezüge liegen aktuell bei 212.000 Euro. Der Durchschnittswert verdeckt dabei große Gehaltsunterschiede: Während 37 Prozent weniger als 200.000 Euro im Jahr verdienen, erhalten 15 Prozent mehr als 500.000 Euro.

► MEHR INFORMATIONEN UNTER:  
[www.kienbaum.de](http://www.kienbaum.de)

## Landwirtschaft kann sich bei Kreditvergabe auf VR-Banken verlassen

Die bayerischen Volksbanken und Raiffeisenbanken bleiben für die Landwirtschaft der zentrale Kreditgeber im Freistaat. Im ersten Halbjahr 2011 konnten die Genossenschaftsbanken im Bereich der Land- und Forstwirtschaft ihr Kreditvolumen um 123 Millionen Euro ausdehnen. Das entspricht einem Wachstum von 2,4 Prozent. Insgesamt sind damit rund 5,2 Milliarden Euro an bayerische Bauern verliehen worden.

Mit einem Marktanteil von über 63 Prozent sind die Kreditgenossenschaften Marktführer bei Landwirtschaftskrediten. Die VR-Bank Landau eG zeigt deutlich, dass sich die Unternehmen und Landwirte in der Region auf Ihre Bank verlassen können. Bis November 2011 hat die VR-Bank Landau eG insgesamt 38 Millionen Euro gewerbliche Kredite

vergeben, davon 13 Millionen Euro an Landwirte.

„Die Landwirtschaft ist nach wie vor für Bayern wichtig. Die bayerischen Volksbanken und Raiffeisenbanken sind sich der Bedeutung dieses Wirtschaftssektors bewusst,“ so Stephan Götzl, Präsident des Genossenschaftsverbands Bayern. Das dokumentiert auch das Engagement der bayerischen Kreditgenossenschaften bei der Vermittlung und Weiterleitung von landwirtschaftlichen Förderkrediten der Rentenbank. Hier sind die bayerischen Volksbanken und Raiffeisenbanken mit einem Anteil von 65,8 Prozent unangefochtener Spitzenreiter. Dazu Götzl: „Die bayerischen Landwirte können sich bei der Kreditvergabe voll und ganz auf die Kreditgenossenschaften verlassen.“

## KURZ GEFASST

Experten raten, für die Unternehmensübergabe rund fünf Jahre einzuplanen.

## KOMMENTAR



Prof. Dr. Michael Woywode,  
Leiter des Instituts für  
Mittelstandsforschung an  
der Universität Mannheim

## Herausforderungen bei der Unternehmensnachfolge im Mittelstand

Die Übergabe der Verantwortung an die nächste Generation ist sicherlich eine der anspruchsvollsten Aufgaben im Leben eines Unternehmers. Alle 30 Jahre wird die Geschäftsführungsgeneration in Familienunternehmen ausgetauscht. Nicht immer steht ein Familienmitglied für die Nachfolge bereit. Circa zwei Fünftel aller mittelständischen Familienunternehmen übergeben an externe oder unternehmensinterne Nachfolger oder -innen. Der Übergabeprozess verläuft entgegen landläufiger Meinung in vielen Fällen reibungslos, ungeachtet der Tatsache, dass die jüngere Generation oft einen anderen Ausbildungsweg verfolgt hat und auch einen anderen Führungsstil pflegt als die Vorgänger. Zunehmend weicht die technische Ausbildung einer betriebswirtschaftlichen und der patriarchalischen Führungsstil wird durch einen kooperativen ersetzt. Um die Unternehmensnachfolge erfolgreich zu bewältigen, werden vermehrt Veranstaltungen nachgefragt, die Nachfolger untereinander vernetzen und so mögliche Lösungsstrategien in eine breite Diskussion stellen. Diverse Foren zum Generationswechsel in unterschiedlichen Bundesländern bieten dafür ein hervorragendes Beispiel. Hier werden nicht nur Forschungsergebnisse präsentiert, sondern auch erfolgreiche Übergabemodelle aus der Praxis direkt von den Beteiligten vorgestellt und diskutiert.



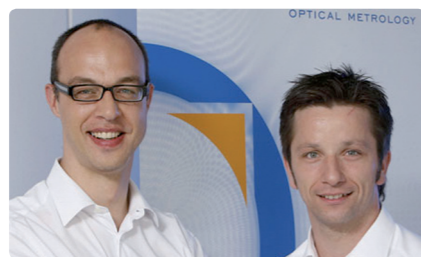
Die Übergabe des eigenen Betriebs an einen Nachfolger ist für viele Unternehmer eine Herausforderung.

## Nachfolger gesucht

Jeder dritte Unternehmer findet keinen Nachfolger für seinen Betrieb. Dies ist das Ergebnis des aktuellen Reports zur Unternehmensnachfolge des Deutschen Industrie- und Handelskammertags (DIHK). Infolge dessen wurden im Jahr 2010 rund 1.800 Unternehmen aufgegeben. Diese beschäftigten insgesamt 23.000 Mitarbeiter. Der DIHK führt verschiedene Gründe für die schwierige Unternehmensnachfolge an. So mangle es den potenziellen Nachfolgern oft an der Qualifikation oder sie unterschätzen die Anforderungen einer Unternehmensübernahme, z. B. die Finanzierung. Was viele Unternehmer zudem falsch kalkulieren, ist der Zeitfaktor: Eine Unternehmensübergabe dauert im Schnitt drei Jahre – in einzelnen Fällen sogar sehr viel länger. Eine Unternehmensnachfolge erfordert daher eine sehr gute Planung. Bereits im Vorfeld müssen wichtige Fragen beantwortet werden: Wo findet man einen

passenden Nachfolger? Wie ermittelt man den Wert des Unternehmens? Wie wickelt man den Übergang ab? Doch selbst wenn man diese Fragen schnell klären kann, stehen kleine und mittlere Unternehmen vor großen Herausforderungen: Eventuell vorausgegangene Managementfehler müssen ausgemerzt werden, Mitarbeiter ihre Fixierung auf den alten Geschäftsführer überwinden. Ein jüngerer Nachfolger setzt oft auf neue Technologien und führt seine Mitarbeiter und Geschäfte anders als sein Vorgänger. All diese Veränderungen müssen das Unternehmen und seine Mitarbeiter meistern. Die bundesweite Initiative „nexit“ bietet auf ihrem gleichnamigen Portal nützliche Tipps und Ratschläge rund um die Nachfolge.

► WEITERE INFORMATIONEN:  
[www.nexit.org](http://www.nexit.org)  
[www.mittelstand-direkt.de](http://www.mittelstand-direkt.de)



## Innovationsführer

Der diesjährige Gewinner der Auszeichnung „Mittelstandsbetrieb des Jahres“ kann sich durchaus „sehen“ lassen. Die OPTOCRAFT GmbH aus Erlangen hat den Innovationspreis der bayerischen Volksbanken und Raiffeisenbanken für ISAFE erhalten, ein multifunktionales Wellenfrontsystem für das menschliche Auge. Das Alleinstellungsmerkmal ist

ein neuartiges diffraktiv-optisches Element. Dieses ermöglicht genauere, schnellere und kostengünstigere Messungen im Auge als mit Konkurrenzprodukten. OPTOCRAFT wurde 2001 von Mathias Beyerlein und Johannes Pfund gegründet, zwei Mitarbeitern des Lehrstuhls für Optik der Friedrich Alexander Universität Erlangen-Nürnberg. Damit zeigt das Unternehmen, dass in Bayern wissenschaftliches Arbeiten in wirtschaftlich erfolgreiche Produkte umgemünzt werden kann. Erstes Produkt von OPTOCRAFT war der Wellenfront-Sensor SHSLab, mit dem die Form und Ausbreitungseigenschaften von Lichtbündeln, wie z. B. Laserstrahlen gemessen werden können. Das Unternehmen beliefert heute Kunden in Europa, USA und Asien.

► INFOS: [www.optocraft.de](http://www.optocraft.de)

Foto: Fotolia

## Neue Herausforderungen für bayerischen Arbeitsmarkt

Der Arbeitsmarkt im Freistaat ist seit Monaten auf Kurs. Vielerorts wird schon der Begriff Rekordbeschäftigung verwendet. Doch die Vollbeschäftigung stellt den bayerischen Mittelstand vor große Herausforderungen. Der demografische Wandel und der Fachkräftemangel verschärfen das Problem sogar noch.

### Demografischer Wandel

Die Altersstruktur, das Verhältnis von Männern und Frauen, die Geburten- und Sterberaten usw. ergeben die demografische Struktur einer Bevölkerung. Die Bundesrepublik Deutschland durchlebt gerade einen demografischen Wandel, da die Menschen immer älter, jedoch weniger Kinder geboren werden.

### Vollbeschäftigung

Vollbeschäftigung ist erreicht, wenn alle arbeitsfähigen und arbeitssuchenden Personen eines Landes eine Beschäftigung gefunden haben. Für gewöhnlich spricht man von „Vollbeschäftigung“, wenn die Arbeitslosenquote unter drei Prozent liegt.

### Fachkräftemangel

Viele Arbeitsplätze verlangen nach speziellen fachlichen Qualifikationen – man benötigt Fachkräfte, um diese Stellen besetzen zu können. Wenn es in diesen Bereichen mehr Stellenangebote als Arbeitssuchende gibt, herrscht Fachkräftemangel.

## Kaum gelebte Unternehmensvisionen in deutschen Organisationen

Inspirierende Visionen sind in Deutschland eine Seltenheit. Dies ist das Ergebnis einer weltweiten Studie des Beratungsbüros & samboud. Demnach sind deutsche Organisationen bei der Entwicklung und Umsetzung von Unternehmensvisionen deutlich schwächer als andere Länder. An der Studie beteiligten sich insgesamt 3.000 Manager aus China, Indien, Malaysia, den Niederlanden, Spanien, den USA und Deutschland – die Bundesrepublik belegte den letzten Platz. Der Studie zufolge finden 83 Prozent der deutschen Manager eine Unternehmensvision wichtig. Jedoch sagen nur 67 Prozent, dass ihr Unternehmen eine Vision

Prof. Erich Greipl,  
BIHK-Präsident



### INTERVIEW

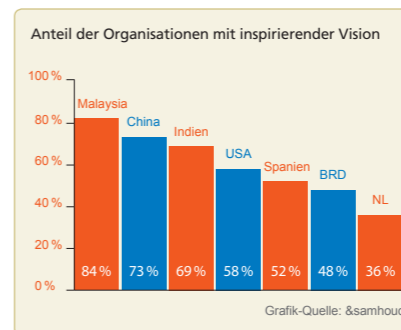
## „Trend zur Vollbeschäftigung“

**Kann aus der Rekordbeschäftigung ein Trend zur Vollbeschäftigung werden?**  
**Prof. Greipl:** Dieser Trend existiert in Bayern seit geraumer Zeit. Bereits jetzt liegt in 58 der 96 Kreise und kreisfreien Städte die Arbeitslosenquote unter drei Prozent. Das ist nach der allgemeinen Definition Vollbeschäftigung. Wir gehen davon aus, dass sich die Situation trotz der weniger günstigen Konjunkturaussichten in Bayern weiter verbessern wird. Denn unsere aktuelle Umfrage hat ergeben, dass die Unternehmen per Saldo auch im kommenden Jahr Personal aufbauen wollen.

**Welche Folgen hat die Rekordbeschäftigung für den bayerischen Mittelstand?**  
**Prof. Greipl:** Für die KMUs wird es immer schwerer, passende Kandidaten zu finden. Schon zu Jahresbeginn hatten 41 Prozent aller bayerischen Unternehmen Probleme, offene Stellen zu besetzen. Aktuell liegt der Anteil bei 50 Prozent, obwohl in diesem Jahr nochmals mehr Ausbildungsplätze geschaffen wurden. Fehlende Fachkräfte beeinträchtigen das Wachstum, weil Aufträge erst gar nicht angenommen oder schnell genug bearbeitet werden können.

**Wie kann der Mittelstand für Arbeitnehmer attraktiv bleiben?**  
**Prof. Greipl:** Der Mittelstand hat schon längst erkannt, dass er um Fachkräfte werben muss. Da er oft bei den Löhnen nicht mit den Großen mithalten kann, muss er mit anderen Vorzügen punkten: Nicht nur mehr Flexibilität und weniger Bürokratie, sondern in der Regel auch ein breiteres Aufgabenspektrum, mehr Eigenverantwortung und der direkte Draht zum Chef.

**Welche Maßnahmen muss die Politik ergreifen?**  
**Prof. Greipl:** Es müssen in erster Linie Rahmenbedingungen geschaffen werden, die den Fachkräftemangel bekämpfen. Gerade der Mittelstand ist darauf angewiesen, dass beispielsweise die Kommunen ihr Betreuungsangebot wie Krippen und Ganztagskindergärten ausweiten. Denn für die KMUs ist es ungleich schwieriger als für die Großbetriebe, eigene Einrichtungen zu unterhalten. Auch eine größere Anzahl von Ganztagschulen und eine bessere Ferienbetreuung wären sehr hilfreich, denn die Probleme hören mit der Einschulung nicht auf, sondern fangen da erst richtig an.



hat. Und selbst dort bestimmt sie nur einen kleinen Teil der täglichen Praxis. Jedoch können gelebte Visionen ein Unternehmen antreiben. Die schnell wach-

senden Volkswirtschaften Asiens haben dies bereits verstanden und handeln entsprechend. Die Auswirkungen einer von Visionen angetriebenen Unternehmensführung sind hier deutlich spürbar: Ziele werden klarer, die Kundenzufriedenheit wächst, Kreativität nimmt zu und der Fokus liegt stärker auf Leistung. Anders sieht die Sache in Deutschland aus. Hier wird mit viel Energie eine Unternehmensvision erstellt und anschließend verschwindet sie in der Schublade. Die Studie führt hierfür verschiedene Gründe an: So ist z. B. das Vorbildverhalten an der Spitze mangelhaft.

► INFOS: [www.samboud.com](http://www.samboud.com)

Foto: Fotolia

## STEUER AKTUELL

### Firmenwagen-Musterprozess zur Versteuerung der Privatnutzung

**Bereits im Unternehmerbrief 2/2011** wurde auf das Musterverfahren des Bundes der Steuerzahler zur Versteuerung der Privatnutzung von Firmenwagen hingewiesen. Ziel des Verfahrens ist es, als Bemessungsgrundlage der Ein-Prozent-Regelung nicht mehr den Bruttolistenpreis des Kfz, sondern den handelsüblichen Marktpreis anzusetzen. Das Finanzgericht Niedersachsen hat die Klage abgewiesen. Das Verfahren ist nun vor dem Bundesfinanzhof unter dem Aktenzeichen V R 51/11 anhängig. Um von dem – hoffentlich zu Gunsten der Steuerpflichtigen ergehenden – Urteil profitieren zu können, ist gegen die Einkommensteuerbescheide Einspruch einzulegen und das Ruhen des Verfah-

rens mit Hinweis auf das genannte Aktenzeichen zu beantragen.



### Steuervereinfachungsgesetz 2011

**Der Bundesrat hat** am 23.09.2011 das Steuervereinfachungsgesetz 2011 verabschiedet. Neben zahlreichen Änderungen, die vor allem Arbeitnehmer betreffen, werden Erleichterungen bei der elektronischen Rechnungsstellung rückwirkend zum 01.07.2011 eingeführt:

Nach dem Umsatzsteuergesetz ist ein Vorsteuerabzug nur dann möglich, wenn eine ordnungsgemäße Rechnung vorliegt. Eine elektronische Rechnung wurde bisher nur dann als ordnungsgemäße Rechnung im Sinne des Umsatzsteuergesetzes anerkannt, wenn diese eine qualifizierte elektronische Signatur beinhaltet oder nach dem EDI-Verfahren übermittelt wird. Die Möglichkeiten einer elektronischen Rechnung werden nun erweitert. Einer qualifizierten elektronischen Signatur bedarf es nicht mehr. Voraussetzung für die Anerkennung der elektro-

nischen Rechnung ist die Echtheit der Herkunft der Rechnung, die Unversehrtheit ihres Inhalts sowie die Gewährleistung ihrer Lesbarkeit. Dies kann durch jegliche innerbetriebliche Kontrollverfahren erreicht werden, die einen verlässlichen Prüfpfad zwischen Rechnung und Leistung schaffen können.

Die elektronischen Rechnungen dürfen nicht in Papierform aufbewahrt werden, sondern müssen zwingend elektronisch während der Aufbewahrungsfrist auf einem Datenträger archiviert werden, der keine Änderungen mehr zulässt.

Zur Neuregelung hat das Bundesministerium am 26.07.2011 einen Frage-Antwort-Katalog veröffentlicht. Dieser kann unter [www.bundesfinanzministerium.de](http://www.bundesfinanzministerium.de) mit dem Suchbegriff „Rechnungsstellung“ abgerufen werden.

### Kurz notiert

Im **Innovationsindikator 2011** belegt **Deutschland den 4. Platz** hinter der Schweiz, Singapur und Schweden, aber vor den USA und Japan.



### RECHT

#### Leiharbeiter nur mit Namen

**Das Thema Leiharbeit** macht seit der großen Gesetzesänderung im Jahr 2002 immer wieder von sich Reden. Damals war das Arbeitnehmerüberlassungsgesetz überarbeitet worden hinsichtlich der Befristung solcher Arbeitsverhältnisse. Damit ermöglichte es den Einsatz von Leiharbeitern in größerem Maße. Im Rahmen der Leiharbeit greifen dabei weiterhin die Regelungen des Betriebsverfassungsgesetzes (BetrVG). Dies machte das Bundesarbeitsgericht (Urteil vom 09.03.2011, 7 ABR 137/09) in einem Urteil deutlich, wonach das Mitbestimmungsrecht des Betriebsrates auch beim Einsatz von Leiharbeitern beachtet werden muss.

Im vorliegenden Fall hatte der Betriebsrat eines Unternehmens, in dem Serienfahrzeuge in Wohnmobile umgebaut werden, gefordert, dass der Arbeitgeber ihm bei der Einstellung von Leiharbeitern immer auch deren Namen mitteilt. Nur so könne der Betriebsrat verantwortlich etwaige Gründe für eine Verweigerung seiner Zustimmung prüfen. In dem besagten Betrieb waren ca. 180 Stammarbeitnehmer und ca. 50 bis 70 Leiharbeitnehmer beschäftigt. Der Arbeitgeber hatte diese Forderung abgelehnt, wogegen der Betriebsrat in mehreren Instanzen geklagt hat.

Gemäß dem Leitsatz des Urteils der Erfurter Richter hat ein Arbeitgeber dem Betriebsrat vor der Einstellung eines Leiharbeiters dessen Namen mitzuteilen. Damit gelten für Leiharbeiter die Regelungen des § 99 BetrVG entsprechend. Die unmittelbare Folge des Urteils ist, dass Arbeitgeber, die Leiharbeit einsetzen wollen, zukünftig rechtzeitig die Namen der überlassenen Leiharbeiter vom Zeitarbeitsunternehmen in Erfahrung bringen und dem Betriebsrat mitteilen müssen.

► **INFOS:** [www.arbeitsrecht.de](http://www.arbeitsrecht.de)



**Herausgeber**  
Genossenschaftsverband Bayern e.V. (GVB)  
Türkenstr. 22-24  
80333 München

**Verantwortlich**  
Rainer Eisgruber  
(GVB, München)

**Verantwortlich für  
Bankinformationen**  
Robert Kettl  
VR-Bank Landau eG

**Redaktion**  
Burda Creative Group GmbH  
Konrad-Zuse-Platz 11  
81829 München

**Objektleitung**  
Christoph  
Scherbaum