

LfA magazin

Ausgabe 2 | Juli 2015



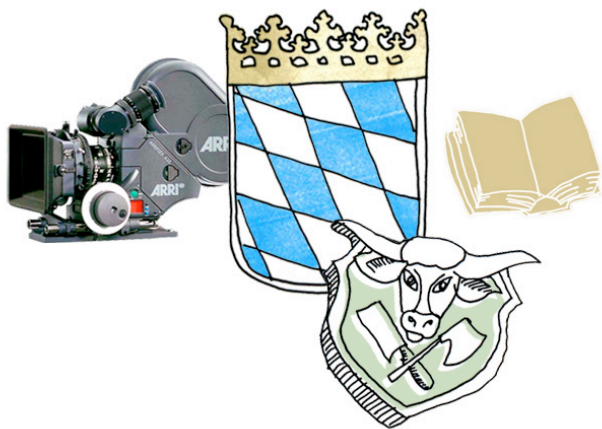
TRADITIONSUNTERNEHMEN

Auf in die nächste Generation!

Erfolgreich in die Zukunft investieren
→ S. 4

Schwerpunkt
Traditionsunternehmen

- Wussten Sie, dass ...
- nur **15** Prozent der Unternehmen in Bayern bis in die dritte Generation übergeben werden?
 - **Traditionen** auch in Konzernen weiterleben?
 - ein Betrieb einen Jahresumsatz von mind. **50.000** Euro erwirtschaften sollte, um für Nachfolger attraktiv zu sein?
 - am **Tegernsee** eine der weltweit ältesten Papiermaschinen im Einsatz ist?
 - Unternehmensnachfolgen häufiger an emotionalen **Konflikten** scheitern als am Geld?



3 STANDPUNKT

4 **TRADITIONSUNTERNEHMEN**
Auf in die nächste Generation! Die LfA Förderbank Bayern unterstützt Unternehmen auf dem Weg in die Zukunft.

8 **UNTERNEHMENS PORTRÄT**
Papiermacher aus Leidenschaft: Die Gmund Papier setzt weltweit Maßstäbe in der Branche.

11 MELDUNGEN

12 **IM GESPRÄCH**
Kathrin Wickenhäuser über Erfolgsfaktoren bei der Nachfolge.

14 **FÖRDERMÖGLICHKEITEN**
Mit diesen Angeboten unterstützt die LfA den Mittelstand.

15 **PERSONEN**
Die LfA-Mitarbeiter sind für Sie da.

Impressum
Herausgeber LfA Förderbank Bayern, Königinstraße 17, 80539 München Verantwortlich Christiane Liebl-Horras, Michael Moser Internet www.lfa.de
Verlag Süddeutscher Verlag onpact GmbH, Hultschiner Straße 8, 81677 München Leiter der Verlagsredaktion Hartmut Rättsch Redaktion Gunda Achterhold
Gestaltung Kathrin Schemel Lektorat Egbert Scheunemann
Druck Vogel Druck und Medienservice GmbH, Höchberg

Illustrationen (Titel): Julia Pfaller; Foto: LfA

Generationswechsel
im bayerischen Mittelstand

Liebe Leserin, lieber Leser,

rund 24.000 Betriebe in Bayern stehen in den nächsten fünf Jahren zur Nachfolge bereit. Viele von ihnen blicken auf eine lange Tradition zurück. Der Wirtschaft steht damit ein tief greifender Generationswechsel bevor – eine Herausforderung für den Mittelstand wie für jeden einzelnen Unternehmer. Je kleiner ein Betrieb, desto persönlicher ist oft die Bindung an den Standort, an Mitarbeiter und langjährige Geschäftspartner. Tag für Tag erleben unsere Förderberater vor Ort, was es bedeutet, das eigene Lebenswerk zu übergeben.

Viele Inhaber zögern die Suche nach einem Nachfolger hinaus. Das ist einer der häufigsten Gründe für das Scheitern der Übergabe von Betrieben. Erfolgreiche Unternehmer investieren rechtzeitig in ihre Zukunft – auch mit unserer Hilfe. Auf den nächsten Seiten stellen wir Ihnen mit dem Münchner Kinotechnik-Hersteller ARRI, der Metzgerei Max in Hof und der Büttenpapierfabrik Gmund vom Tegernsee drei Unternehmen vor, die sich seit mehreren Generationen erfolgreich in ihren Branchen behaupten. Ihr Erfolgsrezept: Sie investieren kontinuierlich in ihre Weiterentwicklung und erschließen neue Geschäftsfelder.

Bleiben auch Sie fit für die Zukunft. Mit gezielten Förderangeboten unterstützen die Bayerische Staatsregierung und die LfA den Mittelstand, wirtschaftliche Herausforderungen – auch im Rahmen des Generationswechsels – zu meistern. Wir beraten Sie jederzeit in ganz Bayern, auch an unserem neuen Förderstützpunkt in Hof.

Viel Vergnügen bei der Lektüre.

Dr. Otto Beierl



Dr. Otto Beierl,
Vorstandsvorsitzender
der LfA Förderbank
Bayern

»Erfolgreiche Unternehmen investieren frühzeitig in ihre Zukunft.«

Auf in die nächste Generation!

Traditionen wahren und zugleich mit der Zeit gehen – vor dieser Herausforderung stehen viele Unternehmen in Bayern. Unsere Beispiele aus der Filmbranche und aus dem Handwerk zeigen: Es geht!

Text: Gunda Achterhold



Ehrfürchtig betrachtet eine Gruppe amerikanischer Business-Studenten die Kamera, mit der Steven Spielberg seinen letzten Film gedreht hat. Der Starregisseur ist einer von vielen berühmten Filmemachern, die auf Produkte aus dem Hause ARRI zurückgreifen. Das Traditionsunternehmen aus Bayern ist der weltweit größte Hersteller und Lieferant von Filmkameras und Beleuchtungssystemen. Der Erfolg lässt sich an den bislang 18 Oscars besichtigen, die in Vitrinen glänzen. Regisseure wie Spielberg oder Quentin Tarantino drehen bis heute auf traditionellem Filmmaterial. Doch die Zeit der analogen Filmtechnik geht vorbei. Der Wechsel zur digitalen Aufnahmetechnik ist die wohl größte Herausforderung in der fast 100-jährigen Unternehmensgeschichte von ARRI, die weiterhin von der Gründerfamilie geprägt wird. Auch den Übergang in die Enkelgeneration hat die Firma mithilfe der LfA Förderbank Bayern in den letzten Jahren gemeistert.

Hohe Investitionen in die Forschung

Das 1917 als Arnold & Richter Cine Technik gegründete Unternehmen setzt auf Zukunftstechnologien, um dem Digitalisierungstrend erfolgreich zu begegnen. „Zehn Prozent des Umsatzes fließen in das Budget für Forschung und Entwicklung, das ist sehr, sehr viel“, sagt Dr. Jörg Pohlman, geschäftsführender Vorstand der ARRI AG. Die Nachfolger-Familie hält die Hälfte der Anteile an der Aktiengesellschaft und lässt ihre Mittel im Unternehmen. „Dieser Rückhalt durch die Gründerfamilie ermöglichte es, intensiv in die Entwicklung digitaler Filmtechnologien zu investieren“, betont Pohlman. In der Umbruchphase setzte ARRI auf Kooperationen: Die erste digitale Kamera entwickelte das Traditionsunternehmen gemeinsam mit dem Fraunhofer-Institut. Der Einsatz digitaler Filmtechnologien in 3-D-Stereomikroskopen bahnt dem Kinotechnik-Hersteller nun auch in der Medizintechnik neue Wege.

Strategische Partnerschaften

Diese intensive Zusammenarbeit zwischen Unternehmen, Universitäten und Forschungseinrichtungen ist einer der Treiber für die Innovationskraft des Industrielandes Bayern. Seit Jahrzehnten ist Bayern in Deutschland Spitzenreiter beim Wachs-

tum. Unternehmen aus dem Fahrzeug- oder Anlagenbau, der elektrotechnischen oder Verbrauchsgüterindustrie sind im Freistaat traditionell stark vertreten. Weltmarktführer wie BMW, Adidas, Siemens oder Faber-Castell prägen das Bild der Wirtschaft. Jeder kennt ihre Autos, Sportartikel oder Stifte, die Marken sind im weltweiten Wettbewerb seit Jahrzehnten erfolgreich. Die Gründerfamilien wirken häufig nur noch im Hintergrund, das operative Geschäft wird von externen Führungskräften geleitet. In der öffentlichen Wahrnehmung sind die Konzerne dennoch fest als Traditionsunternehmen verankert. „Die Frage ist, wie Traditionen weitergegeben werden“, sagt Dr. Christina Stadler, Geschäftsführerin am Betriebswirtschaftlichen Forschungszentrum für Fragen der mittelständischen Wirtschaft e. V. (BFM) an der Universität Bayreuth. „Auch in großen Unternehmen werden gelebte Werte über ein Netz aus langjährigen Mitarbeitern, Kunden und Lieferanten vermittelt.“

Flexibel auf den Markt reagieren

Was erfolgreiche Traditionsunternehmen auszeichnet, ist ihre innovative Kraft. Das gilt nicht nur für die großen, weltweit agie-

*Weit über Bayern hinaus:
Film-Teams aus der
ganzen Welt setzen auf
Kinotechnik von ARRI.*



In einer kleinen Werkstatt in der Münchner Türkenstraße fing alles an: Die ARRI-Gründer August Arnold und Robert Richter revolutionierten die Kameratechnik. Die leichte und kompakte Kamera ALEXA Mini gehört zu den neuesten Entwicklungen aus dem Hause ARRI.

renden Konzerne. In jeder bayerischen Gemeinde finden sich kleine und mittelständische Betriebe, die auf eine lange Firmengeschichte zurückblicken, Traditionen pflegen und zugleich in die Zukunft investieren – im fränkischen Hof zum Beispiel, wo die Metzgerei Max inzwischen in der vierten Generation ihre von Hand gebundenen Würste anbietet. Das Familienunternehmen setzt auf Qualität und traditionelle Methoden in der Herstellung. Zugleich investieren die Eigentümer in hochmoderne Verarbeitungstechnik und passen ihr Angebot mit Bio-Produkten und Veggie-Würstchen in beispielhafter Weise den Anforderungen des Marktes an. Richtig aufregend wird es zur Wiesn-Zeit. „Wir beliefern Feinkost-Käfer für das Oktoberfest“, sagt Junior-Chef Max Rädlein. „Das ist immer eine hitzige Phase, aber sehr spannend!“

Finanzielle Engpässe blockieren den Nachfolgeprozess

Die Unternehmensnachfolge ist beim 1938 gegründeten Metzger Max in Hof bereits geklärt. Im Januar wurden der 25 Jahre alte Max Rädlein und sein 23-jähriger Cousin Florian Köhn offiziell als Geschäftsführer eingeführt und erhielten erste Anteile am Fa-

milienbetrieb. Mit Blick auf die Zehnjahresregel, die Vermögensübertragungen steuerlich begünstigt, ist das ein taktisch wichtiger Schritt. Viele Unternehmer starten zu spät mit der Planung und schieben das Thema auf die lange Bank. Vor allem die Suche nach einem externen Nachfolger gestaltet sich oft schwierig. Das zeigt eine Studie zur Unternehmensnachfolge in Bayern, die im Auftrag des Bayerischen Wirtschaftsministeriums entstanden ist. Auswahl und Vorbereitung eines geeigneten Nachfolgers blockieren den Prozess ebenso wie Schwierigkeiten bei der Einschätzung des Unternehmenswertes oder die Finanzierung der Übernahme.

Stabilität für langfristigen Erfolg

Die Wissenschaftler gehen davon aus, dass eine Firma einen Jahresumsatz von mindestens 50.000 Euro erwirtschaften muss, um für mögliche Nachfolger überhaupt attraktiv zu sein. Wie anspruchsvoll es ist, ein Traditionsunternehmen aufzubauen und langfristig zu erhalten, zeigen Hochrechnungen: Nur 15 Prozent der Unternehmen in Bayern werden bis in die dritte Generation übergeben. Mittelstandsexpertin Christina Stadler hat an der Studie mitgewirkt. „Stabilität und eine gewisse Größe sind die wichtigsten Voraussetzungen für ein wirtschaftlich erfolgreiches Unternehmen“, betont sie. Die „Tradition“ beginnt für die Betriebswirtin mit der Übergabe an die zweite Generation. Ein Schritt, der noch etwa einem Drittel der in Bayern zur Übernahme stehenden Betriebe gelingt. „Erfolgreiche Unternehmer denken in die Zukunft“, betont Stadler. „Sie passen ihre Organisationsstrukturen den Anforderungen der Zeit an, ziehen sich neue Kunden heran, sorgen für einen überzeugenden Auftritt im Internet und investieren in moderne Technik.“

Passgenaue Förderangebote für jede Unternehmensphase

Von der Gründung über Wachstums- und Stabilisierungsphasen und Investitionen in Innovation bis hin zur Nachfolge bietet die



Fotos: ARRI, priveuretreouch, Atelier Feldrapp

LfA Förderbank Bayern über den gesamten Lebenszyklus eines Unternehmens den passenden Förderkredit an. Die Bandbreite der Angebote reicht von zinsgünstigen Krediten über Risikoentlastungen bei fehlenden Sicherheiten bis hin zu Eigenkapitalhilfen. „Die Förderprogramme der LfA sind für uns extrem wichtig, damit wir kontinuierlich in unsere Technik investieren können“, betont Max Rädlein, Juniorchef der Metzgerei Max in Hof. Etliche der hochmodernen Maschinen aus Edelstahl, mit denen die Metzgerei arbeitet, kosten 200.000 Euro und mehr. „Das sind Kosten, die wir als kleine Mittelständler gar nicht stemmen könnten.“ Die Familie investiert kontinuierlich – in technische Geräte und neue Vertriebssysteme ebenso wie in eine energieeffiziente Versorgung. „Der Gewinn fließt voll zurück in den Betrieb.“ Erst vor zwei Jahren sind die Kühlanlagen komplett erneuert worden – mit finanzieller Unterstützung der LfA Förderbank Bayern.

Standortwechsel schafft Effizienz

Auch die ARRI Gruppe steht vor einem weiteren großen Umbruch. Mit dem Umzug an einen neuen Standort in München werden



die bislang verstreuten Geschäftsbereiche unter einem Dach zusammengefasst. Auch dieser Schritt, der das traditionsreiche Unternehmen weiterhin erfolgreich in die Zukunft führen soll, wird von der LfA begleitet. „Es wird eine Herausforderung, die gewachsene ARRI-Kultur an einen neuen Standort zu verpflanzen“, sagt Vorstand Pohlman. „Für die Abläufe und die Zusammenarbeit der Fachabteilungen wird der Wechsel jedoch viele positive Impulse mit sich bringen.“

Von Hand gebunden: Die Metzgerei Max in Hof setzt sich bewusst vom Angebot der Discounter ab. Die Junior-Chefs Florian Köhn und Max Rädlein standen für ihre Werbekampagne selbst Modell.

INFO

www.unternehmensnachfolge-in-bayern.de

STICHWORT UNTERNEHMENSNACHFOLGE

Die Regelung der Nachfolge umfasst zwei Aspekte:

1. Übertragung des Eigentums am Unternehmen
2. Übergabe der Geschäftsführung

Im klassischen Fall der persönlichen Unternehmensnachfolge, die bei kleineren Betrieben die Regel ist, übernimmt der neue Eigentümer auch die Leitung des Unternehmens.

Es kann aber auch sinnvoll sein, die Eigentums- und die Geschäftsführungsnachfolge unterschiedlich zu regeln. Das ist der Fall, wenn es mehrere Erben gibt oder kein Familienmitglied bereit und fähig ist, die Managementverantwortung zu übernehmen.

Mögliche Formen der Nachfolge:

- Übertragung innerhalb der Familie
- Betriebsverpachtung
- Verkauf des Unternehmens
- Stiftung

Infos, Beratung und Betriebsbörsen:

www.gruenderland.bayern/gruenderzentren
www.ihk.de/nachfolgeberatung
www.hwk-bayern.de (Betriebsbörse)

Förderung:

Die LfA Förderbank Bayern bietet zinsgünstige Kredite, Risikoübernahmen und Eigenkapital.
 Info: LfA-Förderberatung 0800-21 24 24 0 (kostenfrei)



← Auf der Hightech-Maschine geschnitten, von Hand geprüft: Fabrikant Florian Kohler verbindet Tradition mit hochmodernen Fertigungsverfahren.

Papiermacher aus Leidenschaft

Spitzendesign vom Tegernsee: Die Gmund Papier, 1829 gegründet, stellt Papiere her, die weltweit einmalig sind und Maßstäbe setzen. Modernste Anlagen sind hier ebenso im Einsatz wie eine der ältesten Papiermaschinen Europas.

Text: Monika Hofmann

Fotos: Gmund Papier

Von zarten Pudertönen bis hin zu dunkelsamtigem Violett reicht das neue Farbsystem des Unternehmens Gmund Papier: Mit einem Spektrum aus 48 Farben, die sich mit vier edlen Oberflächenstrukturen kombinieren lassen, hat der Familienbetrieb etwas in der Papierbranche völlig Neues geschaffen. Kunden wählen jetzt aus mehr als 200 Papier- und Farbvarianten, die genau aufeinander abgestimmt sind und miteinander harmonieren. „An unserem neuen Farbsystem haben wir lange getüftelt“, sagt Florian Kohler. Der Inhaber der Traditionsfabrik in Gmund am Tegernsee ist Papiermacher in vierter Generation. Seine Familie leitet das vor 186 Jahren gegründete Traditionsunternehmen seit 1904. Vom Vater hat er viel gelernt. Und auch das Vermächtnis des Großvaters ist bei der Gmund Papier Tag für Tag noch sehr lebendig. „Zahlreiche Maschinen, die er angeschafft hat, sind noch heute im Einsatz“, erzählt der Fabrikant. „Sogar eine Papiermaschine von 1883 – eine der ältesten weltweit.“

Von Bayern aus in die Welt

Mit Briefpapieren, Notizbüchern, Alben und Grußkarten aus feinsten Papieren setzt die Gmund Papier weltweit Maßstäbe und etablierte sich in der Branche zum ästhetischen Trendsetter. „Inzwischen entwickeln wir jedes Jahr ein bis zwei neue Papierkollektionen“, betont Kohler. Besonders stolz ist er auf das neue Farbsystem, das er und sein Team erst kürzlich in Mailand, Hongkong, China, Singapur, Japan, Russland, USA, Italien und Deutschland vorgestellt haben. „Damit gelingt es uns, weltweit gültige Papierfarben zu definieren“, erklärt der Firmenchef begeistert. Man spürt, er geht seinem Handwerk mit Herzblut nach.

Zwischen Tradition und Innovation die richtige Balance zu finden, das ist für viele Mittelständler eine echte Herausforderung. Papierfabrikant Kohler setzt auf bewährte Herstellungsmethoden und viel Handarbeit, gepaart mit neuen Techniken. Jeden Bogen Papier, der zuvor mit einer Hightech-Quer-



Innovation in der Branche: Das Farbspektrum mit 200 Varianten ist eine Neuheit auf dem Weltmarkt.

schneidemaschine geschnitten worden ist, kontrollieren die Papiermacher noch einmal mit viel Fingerspitzengefühl von Hand.

Feine Papiere als Zeichen der Wertschätzung

Das Konzept funktioniert gut: In einer schrumpfenden Branche behauptet sich das Traditionsunternehmen nicht nur, es wächst sogar kontinuierlich. In Zeiten digitaler Kommunikationsmittel lassen sich Werte wie Glaubwürdigkeit, Aufmerksamkeit und Nachhaltigkeit mit hochwertigen, auf den Kunden zugeschnittenen Papierkonzepten offenbar besonders gut vermitteln. Speziell in der Kundenkommunikation setzen Firmen auf hohe Qualität. Top-Unternehmen wie Roedel Handschuhe & Accessoires, Mercedes Benz oder Veuve Clicquot wählen für ihre Firmenpost edles Papier, stimmige Farben und ästhetische Drucke und drücken so ihre Wertschätzung gegenüber dem Kunden aus.

Auf den Kunden zugeschnitten

Florian Kohler zieht mit seinem Team an einem Strang. Darin sieht der Mittelständler den wichtigsten Erfolgsfaktor: „Unser Geheimnis ist nicht, dass wir gescheitert sind, sondern dass wir mit Leidenschaft dabei



sind.“ Die versierten Papiermacher vom Tegernsee entwickeln neue Konzepte und Gestaltungsmöglichkeiten für die klassisch-traditionelle Kommunikation per Karte oder Brief – immer in enger Zusammenarbeit mit den Kunden. Sie stellen Papiere her, die perfekt zur Corporate Identity eines Unternehmens passen und die Eigenschaften seiner Produkte unterstreichen. „Wir verstehen uns als Markenmacher“, resümiert der Inhaber.

Trendsetter in der Papierbranche

Mit diesem Selbstverständnis gelang es der Gmund Papier, den Familienbetrieb zu einem modernen, kreativen und dabei traditionsbewussten Unternehmen weiterzuentwickeln. „Mein Urgroßonkel hatte bereits Anfang des 20. Jahrhunderts als erster Papiermacher Farbe und Struktur ins Papier gebracht“, erzählt Kohler. „Das war damals ein absolutes Novum.“ Der Vorfahr legte damit den Grundstein für die Spezialisierung auf Feinstpapier und stellte wichtige Weichen für den heutigen Erfolgskurs.

Innovationen in der Technik und im Umweltschutz

Ohne kontinuierliche Investitionen in Innovationen wäre das nicht möglich. Die LfA Förderbank Bayern unterstützt den Mittelständler bei der Weiterentwicklung und schafft finanziellen Spielraum. „Zinsgünstige Kredite ermöglichen neue Investitionen“, betont Firmenchef Kohler. Seinem Kurs



Quadratisch, praktisch, made in Bavaria.



Zusammenspiel aus altbewährten Maschinen und hochmodernster Technik.

bleibt der Traditionsunternehmer weiterhin treu. Auch sein Engagement für die Umwelt will er künftig noch weiter ausbauen.

Seit zehn Jahren setzt sich Papierfabrikant Florian Kohler für nachhaltiges Wirtschaften in der Papierindustrie ein. Er selbst geht mit gutem Beispiel voran und führte bei der Gmund Papier neue umweltschonende Strategien ein: Mit eigenen Wasserkraft-, Sonnenenergie- und Kraft-Wärme-Kopplungs-Anlagen erzeugt das Unternehmen bis zu 75 Prozent des Stroms selbst. Mithilfe einer Ozon-Wasserreinigungsanlage reduzierte die Firmenleitung den Wasserverbrauch um bis zu 70 Prozent. Sie verringerte die anfallenden Abfälle um 82 Prozent und investiert kontinuierlich in moderne, energieeffiziente und umweltfreundliche Produktionsmethoden. Das Spektrum der Investitionen reicht von neuen Walzen für die 132 Jahre alte Papiermaschine bis hin zu neuen Antriebssystemen und kreativen Verfahren zur regenerativen Energiegewinnung. „Als heimatverbundenes Unternehmen sind wir stolz auf unseren Standort“, betont Kohler. „Daher ist es für uns selbstverständlich, Ressourcen zu schonen und umweltbewusst zu handeln.“

INFO www.gmund.com

DATEN & FAKTEN

120

Die Büttenpapierfabrik Gmund GmbH & Co. KG beschäftigt derzeit 120 Mitarbeiter.

1883

In ihrem Maschinenpark befindet sich eine der ältesten Papiermaschinen der Welt – sie stammt aus dem Jahr 1883 –, aber auch innovative Hightech-Maschinen, etwa die Querschneidemaschine.

75

Bis zu 50 Prozent des benötigten Stroms erzeugt das Unternehmen aus eigener Wasserenergie, insgesamt bis zu 75 Prozent aus regenerativer Energie.

BERATUNG IN OBERFRANKEN

LfA eröffnet neuen Förderstützpunkt in Hof

Experten der LfA beraten in ganz Bayern – kompetent, wettbewerbsneutral und kostenlos. Mit dem neuen Förderstützpunkt in Hof, der in diesem Sommer eröffnet wird, baut die LfA ihr Beratungsnetz weiter aus und verbessert den Service für Gründer und Unternehmer in Nordbayern. Darüber hinaus stehen die Experten der LfA in der Förderberatung München, in der Nürnberger LfA-Repräsentanz sowie auf Messen, Gründerveranstaltungen und über mobile Außenstellen in allen bayerischen Regierungsbezirken als Ansprechpartner zur Verfügung.

INFO LfA-Förderberatung 0800 - 21 24 24 0 (kostenfrei)



LfA Vorstand Hans Peter Göttler (re.) verfolgt den Fortschritt der Renovierungsarbeiten am neuen Standort in Hof (mit dem Leiter der LfA-Förderberatung Dr. Alfred Neumann (li.) und Herbert Antes von der Nürnberger LfA-Repräsentanz). Bald finden in den neuen Räumen Beratungsgespräche statt.

Fotos: LfA, Picture Alliance/Succo Media, Bayerische Staatsregierung



Fernseh-Gala im Prinzregententheater: Ministerpräsident Horst Seehofer gratuliert Preisträgerin Mala Emde.

LFA FÖRDERT DEN FILMNACHWUCHS

Bayerischer Fernsehpreis: Blauer Panther für „Anne Frank“-Darstellerin

Der mit 10.000 Euro dotierte Nachwuchsförderpreis der LfA Förderbank Bayern ging in diesem Jahr an die Schauspielerin Mala Emde. Bei der festlichen Verleihung des Bayerischen Fernsehpreises wurde die 19-Jährige für ihre einfühlsame Darstellung der Anne Frank in der ARD-Produktion „Meine Tochter Anne Frank“ ausgezeichnet. Der Nachwuchsförderpreis wurde in diesem Jahr zum zehnten Mal vergeben. Bayerns Wirtschafts- und Medienministerin Ilse Aigner würdigte das Engagement der LfA: „Mit der Stiftung des Nachwuchsförderpreises bereichert sie das Spektrum der Preisträgerinnen und Preisträger um einen weiteren glanzvollen Beitrag.“ Der LfA-Vorstandsvorsitzende Dr. Otto Beierl zeigte sich beeindruckt von der Leistung der jungen Schauspielerin und sagte: „Die Förderung des künstlerischen Nachwuchses liegt uns am Herzen. Sie ist wichtig für die Attraktivität des Standorts Bayern.“





ZUR PERSON

Kathrin Wickenhäuser übernahm 2009 die Cristal Hotel Betriebsgesellschaft mbH von ihren Eltern. Drei Jahre später gründete die Soziologin mit ihrem Mann daraus die Wickenhäuser & Egger AG. Der Standort an der Schwanthalerstraße ist seit mehr als 100 Jahren in Familienbesitz.

„Da sind heftige Emotionen im Spiel“

Kathrin Wickenhäuser, Hotelchefin und Vizepräsidentin der IHK für München und Oberbayern, hat schon viele Generationswechsel verfolgt. Auch ihre eigene Familie hat den Übergang gut gemeistert.

LfA magazin: Frau Wickenhäuser, Ihr Name ist weit über München hinaus bekannt und wird bis heute mit dem gleichnamigen Autohaus verbunden. Ihr Vater verkaufte die Firma und baute das Gebäude zu einem Hotel um. War es nicht sehr riskant, sich von einer so bekannten Marke zu trennen?

Kathrin Wickenhäuser: In den achtziger Jahren zogen Autohäuser an den Rand der Stadt, der Standort in der Innenstadt war nicht mehr wirtschaftlich. Mein Vater hätte das Haus auch verkaufen können, aber das kam für ihn gar nicht infrage. Er hatte in das Geschäft seines Urgroßvaters viel Herzblut gesteckt und engagierte sich im Stadtteilverein Südliches Bahnhofsviertel. Diese persönliche Bindung – an einen Standort, an Mitarbeiter, an Lieferanten aus der Regi-

on – zeichnet aus meiner Sicht ein Traditionsunternehmen aus.

LfA magazin: Sie sind 2006 über die Marketing- und Verkaufsleitung in das Unternehmen Ihrer Eltern eingestiegen, drei Jahre später waren Sie die Chefin. Wo lagen die größten Herausforderungen?

Wickenhäuser: Als ich die Geschäftsführung übernahm, begann die Wirtschaftskrise. Wir hatten unser zweites Hotel schon gepachtet und brauchten die Banken für die Finanzierung. Als junge, 29-jährige Frau, die expandieren wollte, hatte ich einen schweren Stand. Insofern waren das zwei schwierige Jahre. Wir haben trotzdem alle Mitarbeiter behalten, an anderen Stellen gespart und selbst überall mit angepackt. Im Nachhinein war es ein guter Start: Diese

Zeit hat uns und unser Team zusammenschweißt.

LfA magazin: Wie haben Ihre Eltern die Übergabe gestaltet?

Wickenhäuser: Mein Vater hat einen ganz klaren Schnitt gemacht und mir von Anfang an die volle Verantwortung übertragen. Er wusste aus eigener Erfahrung, wie schwierig es ist, wenn die Zuständigkeiten nicht geregelt sind. Mein Großvater hatte den Betrieb schlecht an ihn übergeben, lange gezögert und in die Geschäfte hineingeredet. Deshalb war für ihn immer klar, dass er es anders machen würde. Das war für mich gut, aber auch für die Mitarbeiter. Nichts ist schlimmer, als wenn sich die alten und neuen Chefs gegenseitig ausspielen und nicht mit einer Stimme sprechen.

LfA magazin: Sie haben sich auch in Ihrer Diplomarbeit mit dem Thema Nachfolge beschäftigt. Was sind die wichtigsten Erfolgsfaktoren bei der Übergabe von Familienunternehmen?

Wickenhäuser: Beide Seiten müssen sich frühzeitig zusammensetzen und besprechen, wie es weitergehen soll. Eine Unternehmensnachfolge ist schließlich nicht nur ein sehr komplexer Prozess, sondern auch eine emotionale Herausforderung. Ich habe schon die schlimmsten Konflikte miterlebt, bis hin zum Bruch.

LfA magazin: Woran entzündeten sich diese heftigen Auseinandersetzungen?

Wickenhäuser: Vielen Familienunternehmen fällt es schwer loszulassen. Sie über-



← Führt die Tradition weiter: Kathrin Wickenhäuser mit Mann und Eltern.

geben etwas über Jahre und Jahrzehnte Gewachsenes, das mit Traditionen behaftet ist. Wenn dann die Jungen daherkommen und auf einmal alles anders machen wollen, überfordern sie damit einen Seniorchef. Es geht schließlich um sein Lebenswerk.

LfA magazin: Welchen Rat würden Sie Familienunternehmen geben, in denen ein Generationswechsel ansteht?

Wickenhäuser: Nicht zu lange warten. Solange Unternehmer noch aktiv sind, sich in Verbänden oder politischen Ämtern engagieren und mitten im Leben stehen, ist es leichter, sich aus dem Geschäft zurückziehen und den Betrieb zu übergeben. Viele Übergaben scheitern, weil zu lange gezögert wird. Die Jungen sollten den Senior deshalb ruhig ein bisschen motivieren – aber mit viel Fingerspitzengefühl und Respekt vor der unternehmerischen Lebensleistung. <

INFO www.muenchen.ihk.de/de/starthilfe/Unternehmensnachfolge

»Familienunternehmer geben Werte weiter.«

MIT NEUEN FÖRDERANGEBOTEN IN DIE NÄCHSTE GENERATION

Die LfA Förderbank Bayern verbessert die Förderung für Familienunternehmen. Vor allem Betriebsübergaben an die Folgegenerationen werden erleichtert.

Was wird gefördert?

Förderfähig sind nun auch Kaufpreiszahlungen zwischen Kindern und Eltern bzw. Schwiegereltern. Betriebsübernahmen sind auch dann über den Startkredit förderfähig, wenn bereits eine selbstständige Existenz besteht.

INFO LfA-Förderberatung unter 0800 – 21 24 24-0 (kostenfrei), www.lfa.de

Welche Vorteile bietet der Startkredit?

Der Förderkredit zeichnet sich durch einen Zinssatz ab 1,00 Prozent (Stand Juni 2015) aus, bei Laufzeiten und Zinsbindungen von bis zu 20 Jahren.

Wie werden Nachfolger außerdem gefördert?

Über die Kreditvergabe hinaus kann die LfA auch 70 Prozent des Kreditrisikos übernehmen und so die Gesamtfinanzierung der Betriebsnachfolge erleichtern.

NEUE FÖRDERKREDITE FÜR UNTERNEHMER

Verbesserungen beim Mittelstands-kreditprogramm

Die LfA Förderbank Bayern erweitert ihr Mittelstandskreditprogramm (Start- und Investivkredite) und schafft weitere Investitionsanreize für bayerische Unternehmen. „Investitionen und Innovationen sind der Motor für unsere Wirtschaftskraft“,

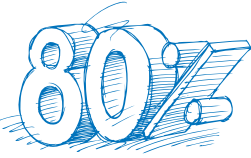


Wirtschaftsministerin Ilse Aigner: Bayern schafft weitere Investitionsanreize für Unternehmen.

sagte Bayerns Wirtschaftsministerin und LfA-Verwaltungsratsvorsitzende Ilse Aigner bei der Vorstellung der Neuerungen. Ziel der Öffnung sei es, dass künftig noch mehr mittelständische Unternehmen und Gründer von den günstigen Finanzierungskonditionen profitieren und Investitionen in die Zukunft tätigen können. Der Kreis der Antragsberechtigten wurde deutlich erweitert, etwa durch die Erhöhung der Gewinngrenze auf 200.000 Euro. Aus dem Bayerischen Mittelstandskreditprogramm werden neben der Gründung selbstständiger Existenzen Rationalisierungs- oder Modernisierungsmaßnahmen von Betrieben gefördert. Die Neuerungen sehen vor, auch die Gründung von Nebenerwerbsbetrieben zu unterstützen, um unternehmerisches Potenzial früh zu fördern.

INFO www.lfa.de

RISIKOENTLASTUNG



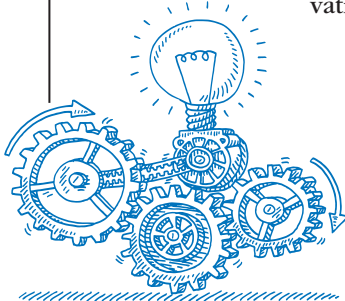
Hilfe bei fehlenden Kreditsicherheiten

Förderkredite werden grundsätzlich bei den Hausbanken der Unternehmen beantragt. Die Geschäftsbanken sind Vertragspartner des Unternehmers und tragen somit auch das Kreditrisiko. Kleine und mittelgroße Unternehmen verfügen jedoch häufig nicht über die für eine Kreditzusage erforderlichen Sicherheiten. Hier setzt die LfA Förderbank Bayern an: Sie entlastet die Hausbanken und nimmt ihnen einen Teil des Kreditrisikos ab. Die Risikoentlastung erhöht die Bereitschaft der Banken, einen Kredit zuzusagen. Abhängig vom zu finanzierenden Vorhaben bürgt die LfA für bis zu 80 Prozent des Kreditvolumens.

INNOVATION

Mit der LfA in den Fortschritt investieren

Innovationen entscheiden über den wirtschaftlichen Erfolg in umkämpften Märkten. Die LfA Förderbank Bayern unterstützt innovative mittelständische Unternehmen und Freiberufler bei der Finanzierung ihrer Investitionen in Forschung, Neu- und Weiterentwicklungen. Für die Finanzierung gezielter Vertriebsmaßnahmen für neue Produkte, erster Aufträge oder den innovationsbedingten Aufbau eines Warenlagers stellt die LfA den Universalkredit Innovativ zur Verfügung. Die Höhe der Darlehen liegt je nach Unternehmen zwischen 25.000 und 3 Millionen Euro. Sie beinhalten eine 70-prozentige Haftungsfreistellung, welche die LfA mit dem Europäischen Investitionsfonds EIF zur Verfügung stellt.



INFO www.lfa.de/website/de/foerderangebote/innovation



Christine Beck ist Vertriebsbeauftragte für Existenzgründungen und berät Gründer bei den ersten Schritten.

„Ich erlebe viele Erfolge mit.“

Gutes und gesundes Essen, schnell serviert. Die Idee gefällt Christine Beck. Die Förderberaterin ist begeistert von dem neuen Restaurant, dessen Gründung sie aktuell begleitet. „Gründer kommen heute mit ausgereifteren, auch innovativeren Vorhaben zu uns“, stellt die Betriebswirtin fest. „Ihre Businesspläne haben eine hohe Qualität und sie bringen Risikobewusstsein mit.“ Seit mehr als 15 Jahren ist Beck bei der LfA Ansprechpartnerin für Existenzgründer. Die Gründungsberaterin ist viel unterwegs. Bei Industrie- und Handelskammern sowie Handwerkskammern bietet Christine Beck Beratungstage an und informiert potenzielle Gründer über die Fördermöglichkeiten der LfA. „Mit diesem Wissen können sie dann zu ihrer Bank gehen, um einen Förderkredit zu beantragen.“ Christine Beck betreut die Landkreise München, Memmingen, Mühldorf, Augsburg und Landshut. Ihre Aufgabe ist komplex: Jedes Vorhaben wird nach differenzierten Kriterien wie Bonität und Besicherungsmöglichkeiten des Gründers bewertet. Das macht den Alltag abwechslungsreich. „Ich lerne jeden Tag neue Ideen kennen, begleite Gründer und erlebe auch ihre Erfolge mit.“

Fotos: LfA, Bethel Faith



Rüdiger Laß ist Leiter des neuen LfA Förderstützpunktes in Hof und Ansprechpartner im oberfränkischen Raum.

„In Oberfranken steckt viel Potenzial.“

Rüdiger Laß weiß, was es bedeutet, für ein Unternehmen verantwortlich zu sein. Für eine Geschäftsbank im Landkreis Hof hat er viele Jahre Firmenkunden betreut und Unternehmen als alleinvertretender Geschäftsführer verwaltet. Nun leitet er den neuen Förderstützpunkt in Hof, mit dem die LfA Förderbank Bayern nun auch in Hochfranken direkt vertreten ist. Rüdiger Laß lebt mit seiner Familie in Hof und ist in der Region verwurzelt. Der Diplom-Bankbetriebswirt kennt das Umfeld, die Menschen, Unternehmer und Kollegen der örtlichen Hausbanken. Mitten in der Altstadt, am Oberen Torplatz 1, liegt das neue Büro der LfA. Hier werden Rüdiger Laß und seine Kollegen Ansprechpartner für Unternehmer und Hausbanken im oberfränkischen Raum sein. Neben dem Strukturwandel steht Mittelständlern in den kommenden Jahren auch ein Generationenwechsel bevor: Eine ganze Unternehmergeneration wird sich aus Altersgründen aus dem beruflichen Leben zurückziehen. „Wir unterstützen Unternehmer dabei, das Überleben ihrer Betriebe zu sichern, sie in die nächste Generation zu bringen und zu wachsen.“