

DIE LFA FÖRDERBANK BAYERN – PARTNER DER WIRTSCHAFT UND KOMMUNEN

LfA MAGAZIN

MENSCHEN UNTERNEHMEN PROJEKTE

FRÜHJAHR / SOMMER · 2018

Mut zum Wandel

Firmen mit Tradition auf ihrem Weg in die Zukunft



INHALT



- 04 „Die Flamme am Brennen halten“**
Professor Reinhard Prügl beschäftigt sich mit der Zukunftsfähigkeit von Familienunternehmen – mit Tradition kennt er sich aus
- 08 In der Natur der Sache**
Mit „Andechser Natur“ möchte Geschäftsführerin Barbara Scheitz für biologische Milchprodukte begeistern
- 10 Herz aus Glas**
Die Glasmacherkunst der Familie Eisch aus Frauenau erfindet sich immer wieder neu
- 14 Aus Erfahrung gut**
Die ältesten Traditionsunternehmen in Bayern und wie die LfA Familiengeschichte unterstützt
- 15 „Tradition durch Qualität“**
Wirtschaftsminister Franz Josef Pschierer ist stolz auf die bayerischen Unternehmer, die für Qualität und Weiterentwicklung stehen



Um Tradition zu wahren, muss Neues gewagt werden.
Für die Verbindung von Geschichte und Moderne steht die Grafik von Thomas Saible auf unserer Titelseite, veredelt mit der Pantone-Sonderfarbe 804 U.

IMPRESSUM

Herausgeber LfA Förderbank Bayern, Königinstraße 17, 80539 München
Verantwortlich Anita Dehne, Michael Muhsal
Internet www.lfa.de
Verlag storyboard GmbH, Wiltrudenstraße 5, 80805 München
Leiter der Verlagsredaktion Stefan Ruzas
Redaktion Marlene Irausek
Bildredaktion Elina Gathof
Gestaltung Thomas Saible
Lektorat Lektorat Süd, www.ektorat-sued.de
Druck F&W Druck- und Mediacenter GmbH, Kienberg

Wenn Sie unser LfA Magazin nicht mehr erhalten möchten, können Sie bei uns der Verwendung Ihrer Daten für Werbezwecke widersprechen. Teilen Sie uns dies bitte per E-Mail oder per Post unter Beifügung Ihrer Adresse mit.

LfA Förderbank Bayern, Unternehmenskommunikation, Königinstraße 17, 80539 München, E-Mail: magazin@lfa.de

Die hier verwendeten Adressen stammen aus unserem Bestand sowie öffentlichen Quellen (NIKU Media AG, Bramenstrasse 5, CH-8184 Bachenbülach, E-Mail: shop@niku.ch)



Das FSC®-Warenzeichen garantiert, dass das verwendete Papier aus verantwortungsvoll bewirtschafteten Wäldern stammt. Mit der im Logo angegebenen Lizenznummer können auf www.fsc-deutschland.de Informationen zur zertifizierten Druckerei eingesehen werden.



Fotos: Conny Mirbach; Glashütte Eisch; Händlmaier; PR: Cover-Gestaltung: Thomas Saible; Fotos: Kunstmuseum Hamburg; fotolia / Madeemoiselle Bézier

16 Trachten nach Mode

Wie Kathrin und Sebastian Proft Dollinger Mode im Berchtesgadener Land in die Zukunft führen

18 Die Scharfmacher

In vierter Generation leitet Franz Wunderlich die Firma Händlmaier aus Regensburg und hat jetzt die Übernahme einer neuen Firma gewagt

22 Unverhofft kommt oft

Jürgen, Florian und Anja Bach setzen gemeinsam die Gradel-Massivholzmöbel-Tradition fort

24 Meldungen

Bilanz Handwerk 2017 | Neues Vorstandsmitglied | Jahresbilanz 2017 | Junge Kunst in Bayern | Weihnachtsspende

26 LfA-Service

Förderangebote für Kommunen | Nachhaltigkeit in der LfA

27 Gesichter der LfA

Claudia Grillmaier, Kreditsachbearbeiterin | Walter Glasl, Teamleiter Liegenschafts- und Hausverwaltung



Liebe Leserin, lieber Leser,

handwerkliches Können und Wissen sind ein wichtiges kulturelles, aber auch wirtschaftliches Erbe. Es wird von Generation zu Generation weitergegeben. Das Erfolgsrezept vieler Betriebe ist aber nicht nur langjährige Erfahrung, sondern genauso innovative Stärke. Denn: Wer sich nicht verändert, wird verändert. Für Unternehmer bedeutet das, frühzeitig und kontinuierlich in Weiterentwicklung zu investieren und neue Geschäftsfelder zu erschließen. Dabei spielt auch der Generationenwechsel eine wichtige Rolle. Darum hilft die LfA bayerischen Traditionsunternehmen und jungem Management, Chancen zu nutzen – mit effektiven und günstigen Finanzierungskonzepten.

Für Franz Wunderlich war es alles andere als selbstverständlich, Nachfolger in einem Traditionsbetrieb zu werden. Wie es dazu kam, dass er den Senfhersteller Händlmaier aus Regensburg doch mit Weitblick fortführt, erfahren Sie auf Seite 18. Ganz anders war es bei der Andechser Molkerei-Chefin Barbara Scheitz, die ihre Begeisterung für das Milchhandwerk schon früh entdeckte (S. 8). Von den speziellen Herausforderungen und Möglichkeiten des Familienunternehmertums erzählt Wirtschaftsexperte Reinhard Prügl im Interview ab Seite 4. Zusammen mit Studierenden und Unternehmen forscht er im Bereich Innovation, Technologie & Entrepreneurship an der Zeppelin Universität in Friedrichshafen.

Aber nicht nur die bayerischen Traditionsunternehmen entwickeln sich weiter: Um unsere Geschichten noch ausführlicher und anschaulicher zu erzählen, erhält das LfA-Magazin ab dieser Ausgabe vier Seiten mehr.

Viel Freude beim Entdecken relevanter und interessanter Firmengeschichten mit Tradition wünscht Ihnen



Otto Beierl

Dr. Otto Beierl
Vorstandsvorsitzender
LfA Förderbank Bayern

„DIE FLAMME AM BRENNEN HALTEN“

TRADITION BEDEUTET FÜR UNTERNEHMEN OFT BEIDES – CHANCE UND BALLAST. IN JEDEM FALL IST SIE ABER VERPFLICHTUNG FÜR KOMMENDE GENERATIONEN. EIN GESPRÄCH MIT DEM WIRTSCHAFTSFORSCHER **REINHARD PRÜGL**

INTERVIEW STEFAN RUZAS

Als Professor ist Reinhard Prügl Inhaber des Lehrstuhls für Innovation, Technologie & Entrepreneurship an der Zeppelin Universität. Mit Tradition kennt er sich aus – auch als wissenschaftlicher Leiter des Friedrichshafener Instituts für Familienunternehmen, kurz FIF. Er forscht dort unter anderem zu der Frage, welche Faktoren die Innovationsfähigkeit von Familienunternehmen über Generationen hinweg beeinflussen und welche Zukunftspläne die Nachfolger haben.

Was ist denn nun wichtiger, Professor Prügl, Tradition oder Zukunft?

Wenn man keine Tradition hat, geht es nur um die Zukunft. Wenn man sie hat, kommt es darauf an, wie man mit ihr umgeht. Viele erfolgreiche Unternehmen in Familienhand verknüpfen beides bewusst miteinander, weil sie die Erfahrung gemacht haben, dass Innovationsfähigkeit bei ihnen Tradition hat. Sie schöpfen aus der Vergangenheit die Zuversicht, das Risiko einer größeren Neuerung zu wagen, weil sie mit dem Blick zurück feststellen, dass schon die Vorfahren solche Herausforderungen gemeistert haben. »

Grafik: Thomas Saible, Fotos: Kunstmuseum Hamburg, Fotolia / Madeinselfie Bézier

Wann fängt bei einem Unternehmen überhaupt die Tradition an?

Offt hat das ja mit einer Familiengeschichte zu tun, die über mehrere Generationen wirkt. Schauen Sie sich eine Firma wie Heinz-Glas aus dem oberfränkischen Kleintettau an, die luxuriöse Flakons für Parfums herstellt. Die ist seit 1622 in Familienhand. Auf ihrer Website heißt es in der Rubrik „Unsere Werte & Unternehmenskultur“ ganz bewusst: „Wir wissen, woher wir kommen – und bleiben deshalb auf dem Boden“, und sie zitiert direkt danach den französischen Philosophen Jean Jaurès: „Tradition heißt nicht, Asche verwahren, sondern die Flamme am Brennen halten.“ Das trifft es gut, finde ich.

Hat denn eine jüngere Generation als Nachfolger überhaupt die Möglichkeit, Tradition in ihrem Sinne neu zu deuten?

Ja, ich denke schon. Sie sollte es schrittweise und mit Bedacht, aber gleichzeitig mit Nachdruck machen und das, was da ist, ernst nehmen und darauf aufbauen. Zu radikale Veränderungen könnten nicht nur die eigenen, oft langjährigen Mitarbeiter irritieren, sondern auch die Kunden, Banken und andere wichtige Anspruchsgruppen.

Ihr Institut, das FIF, hat Ende 2017 eine breit angelegte Studie namens „Deutschlands nächste Unternehmensgeneration“ präsentiert. Dabei haben Sie die Werte, Einstellungen und Zukunftspläne der 16- bis 40-Jährigen untersucht. Was hat Sie am meisten überrascht?

Wir machen ja diese Studie alle zwei Jahre, dieses Mal mit dem Schwerpunkt „Digitalisierung“. Die nachfolgende Generation ist sich der Herausforderungen, vor denen sie da steht, sehr bewusst, sie hat aber auch richtig Lust drauf. Die Jungen stehen in den Startlöchern, wollen wirklich mit anpacken. Aber nur weniger als jeder dritte von ihnen ist laut unserer Studie mit dem Stand der Digitalisierung im angestammten Unternehmen wirklich zufrieden.

Anpacken heißt ja auch, Verantwortung zu übernehmen. 67 Prozent der von Ihnen Befragten wollen die Führungsnachfolge antreten oder haben es bereits getan. Viel oder wenig?

Ich finde die Zahl sehr ordentlich, angesichts der vielfältigen Karriere-Alternativen, die junge Menschen heute haben. Und unsere Untersuchung zeigt auch: 45 Prozent sehen sich bis zu

ihrem 40. Geburtstag als Gründer einer eigenen Firma. Es gibt also auch in dieser nächsten Unternehmensgeneration einen großen Drang zu gestalten. Entweder innerhalb der Familie oder aus eigener Kraft. Oft ist es ja auch so, dass potenzielle Nachfolger in Traditionsunternehmen vor ihrem Einstieg erst mal neue Dinge ausprobieren; ein Start-up gründen zum Beispiel, das unter Umständen dann später auch in die Familienfirma eingegliedert werden kann.

Fällt es leichter, ein Traditionsunternehmen zu führen, wenn man von außen kommt?

Das ist von Fall zu Fall sehr unterschiedlich. Was zurzeit populärer wird, sind sogenannte Team-Geschäftsführungen; entweder zwei oder mehr Geschwister aus der Familie oder aber zum Beispiel ein Familienmitglied und ein Externer, der häufig auch schon Erfahrung im Unternehmen gesammelt hat. Das ist meist eine sinnvolle Konstellation, gerade in Übergangsphasen von Senior zu Junior, weil der Externe im Idealfall auch eine Art Mediator sein kann.

In welchen Wirtschaftsbereichen ist denn Tradition ein echter Mehrwert – und wo wird sie eher zur Last?

In vielen Branchen vom Maschinenbau bis zur Lebensmittelbranche, aber auch im Luxusbereich wird oft und gerne auf die Herkunftsgeschichte verwiesen. Spannend finde ich, dass auch immer mehr Start-ups Wert auf Langfristigkeit legen, indem sie in ihrem Logo ausweisen, dass es sie „seit 2015“ gibt. Sie signalisieren, dass sie kommen, um zu bleiben.

Als was planen und agieren denn Familienangehörige in der Regel: als Familienmitglied oder als Manager?

Auch das ist sehr verschieden. In der Forschung werden drei Typen unterschieden: Zum einen gibt es die, bei denen sich das stark überlappt und in der Kommunikation auch stark betont wird, dass das Geschäft Familiensache ist. Dann gibt es einen mittleren Typ und schließlich diejenigen, bei denen das Thema Familie in der Kommunikation überhaupt keine Rolle spielt. Oder wussten Sie, dass der Lebensmittelkonzern Mars seit mehr als 100 Jahren in Familienbesitz ist? Und da sind immer noch Angehörige im Management. Grundsätzlich kann man sagen: Traditionsunternehmen erfordern tatsächlich eine gewisse Beidhändigkeit, um auf beiden Ebenen – Firma und Familie – zurechtzukommen. Es erfordert jedenfalls viel klare

Kommunikation – die Familie kann als Ressource eine riesige Energiequelle sein, aber auch bremsen, wobei dadurch manchmal auch verhindert wird, dass man zu rasch eine falsche Entscheidung trifft. Das ist eine natürliche Stärke von Betrieben mit Tradition, dass sie aus beiden Systemen schöpfen können.

Tradition und Flexibilität schließen sich nicht aus?

Solange Tradition nicht mit Stagnation verwechselt wird, ganz und gar nicht. Tradition bedeutet ja gerade, dass man über sehr, sehr lange Zeit zeigen konnte, dass man sich den Entwicklungen flexibel stellen kann. Das sind ja, von der industriellen bis zur digitalen Revolution, von der maschinellen Ausstattung bis zur Buchführung, immer wieder wechselnde Rahmenbedingungen, über Generationen hinweg. Oft sind dadurch ganz neue Geschäftsmodelle entstanden oder die Produktion völlig anderer Waren. Lange Tradition ist immer auch ein Ausdruck von andauernder Flexibilität, Innovationskraft und gelungenem unternehmerischem Handeln.

Was braucht es denn, damit ein Generationenwechsel gelingt?

Erst mal handelnde Personen, die den Willen, aber auch die Fähigkeit haben, diesen Übergang zu gestalten. Wir sollten uns dabei nichts vormachen: Die Kommunikation zwischen den Generationen ist oft schwierig und wird manchmal nur durch die Hilfe Dritter richtig möglich. Und das in einer Phase, in der es eigentlich wichtig ist, sich auf der Sachebene über Ziele zu verständigen. Wichtig sind aber auch der eindeutig artikulierten Wille der nachfolgenden Generation und eine entsprechende Ausbildung. Wir als FIF an der Zeppelin Universität bieten dafür beispielsweise eine Reihe von Veranstaltungen und berufsbegleitende Programme wie den eMA FESH (siehe Infokasten) an. Auch, weil der Erfahrungsaustausch der Jungen untereinander elementar wichtig ist.

Laut Ihrer Studie hat nur jeder fünfte potenzielle Nachfolger einen schriftlich festgelegten Plan bezüglich der Rolle und der Verantwortlichkeiten der Seniorgeneration im Unternehmen für die Zeit nach der Übergabe. Gut oder schlecht?

Wir haben auch festgestellt, dass bei rund der Hälfte eine ungeschriebene Vereinbarung existiert, wie die Übergabe ablaufen soll. Wobei ich grundsätzlich ein Freund davon bin, das ab einer gewissen Phase verbindlich zu machen und auch entsprechend zu kommunizieren. Sonst besteht nämlich die Gefahr, dass die ältere Generation immer wieder sagt: Ja, in zwei Jahren ist es so weit.

Was können Traditionsunternehmen von Start-ups lernen?

Die – oft natürlich notgedrungene – Fokussierung auf ein Zukunftsthema. Und die Bereitschaft, zu experimentieren und

„LANGE TRADITION IST IMMER AUCH EIN AUSDRUCK VON ANDAUERNDER FLEXIBILITÄT“

REINHARD PRÜGL

aus Fehlern zu lernen. Oder anders formuliert: viele Versuche zu starten, um zu einem Ergebnis zu kommen, frühes Testen von Prototypen, Mut zum Experimentieren. Das sind Dinge, die Start-ups

sehr gut beherrschen. Und das in einer Kultur, die ja oft sehr hierarchiefrei ist. Es geht nicht darum, dass Traditionsunternehmen so was einfach nur kopieren, aber es lohnt sich schon, es beispielsweise in einer separaten Einheit mal auszuprobieren. Das Gute ist ja, dass solche Firmen wiederum auch einen langen Atem haben und oft auch eine gewisse Sturheit.

Was können Firmeneigentümer tun, damit ihre Kinder in ihre Fußstapfen treten? Und was sollten sie unbedingt lassen?

Das Wichtigste ist, nicht unnötig Druck zu machen. Es macht keinen Sinn, dass sich schon Kinder verpflichtet fühlen, die Nachfolge anzutreten. Gut ist es aber schon, ein Interesse am Unternehmen zu wecken, die junge Generation beispielsweise mal auf eine Dienstreise mitzunehmen und miteinander über das Geschäft zu reden. Diese Balance zu finden ist schon eine gewisse Kunst. Außerdem sollte sich der Eigentümer nicht zu sehr auf ein Kind fixieren: warum nicht eine Doppellösung mit zwei Geschwistern?

Traditions- und Familienunternehmen dominieren auch heute immer noch auf erstaunliche Weise die deutsche Wirtschaft, wobei das gar nicht so wahrgenommen wird. Warum eigentlich nicht?

Weil sie nicht ständig auf den Busch klopfen und sagen, dass sie die Tollsten und Besten sind. Sie machen einfach ihren Job, sind bodenständig, kümmern sich um ihre Mitarbeiter und die Weiterentwicklung ihres Unternehmens. Sie leisten sehr, sehr wertvolle Arbeit und einen extrem starken Beitrag zu unserer Volkswirtschaft. Wir mit unserem Friedrichshafener Institut für Familienunternehmen wollen dabei vor allem die junge Generation begleiten und die Bedeutung von Familienunternehmen insgesamt stärker ins öffentliche Bewusstsein rücken. Weil nur mit der Innovationskraft dieser Firmen der Wohlstand hierzulande auf dem jetzigen Niveau bleiben kann. ☐

REINHARD PRÜGL



Seit 2010 Professor an der Zeppelin Universität Friedrichshafen und wissenschaftlicher Leiter des Friedrichshafener Instituts für Familienunternehmen. Für seine Forschungen hat er bereits mehrere Preise und Auszeichnungen erhalten.
☐ Auch online unter: www.lfa.de/magazin

In der Natur der Sache

110 JAHRE ALT IST DIE ANDECHSER
MOLKEREI SCHEITZ, UND
KAUM JEMAND SONST HAT SO VIEL
ERFAHRUNG MIT BIO-MILCH.
DIE JETZIGE CHEFIN BARBARA SCHEITZ
DENKT ABER LÄNGST WEITER

TEXT MARLENE IRAUSEK FOTOS CONNY MIRBACH



Es duftet nach Heu, und durch die Stalltür fällt der Blick auf das hügelige Alpenvorland Bayerns. Die frische Milch der vor sich hin kauenden Kühe wird im Sammel-tank des weißgrünen „Andechser Natur“-Lkws direkt vom Hof in die Biomilchstraße 1 in Andechs gebracht. Bereits im Lkw entnehmen Molkerei-Mitarbeiter die erste Probe für das Labor. Dann füllen sie die kontrollierte Ware in glänzende Stahltanks, um sie anschließend für die Produktion freizugeben. Pro Jahr durchlaufen circa 124 Millionen Kilogramm Bio-Milch diesen Kreislauf. Für diese beachtliche Menge sorgen rund 630 zertifizierte Bauern aus Oberbayern und dem Allgäu. Besser gesagt, ihre 26.800 Kühe und 14.500 Ziegen.

Die Leidenschaft für das Milchhandwerk gaben Barbara Scheitz' Urgroßeltern der Familie mit auf den Weg. Ihre Käserei hinter der Dorfkirche in Erling-Andechs begründete das Traditionsunternehmen, das sich zur größten Bio-Molkerei Europas entwickelte, mit einem Umsatz von 151 Millionen Euro im Jahr 2017. Wegweisend dafür war Scheitz' Vater Georg, der schon in den Achtzigern mit der Verarbeitung von Milch aus ökologischer Landwirtschaft begann. „Die Verantwortung für Mensch und Natur haben wir in unserer Familie sehr früh mitbekommen“, erinnert sich Barbara Scheitz, die 2009 die Produktion des Sortiments ganz auf Bio-Qualität umstellte.

Mit den Arbeitsabläufen schon von Kindesbeinen an vertraut und davon begeistert, erlernt sie das Molkerei-Fachwerk im elterlichen Betrieb und vertieft ihr Wissen bei Molkereien in Frankreich

FAKTEN

Finanzierung

verschiedene Förderkredite

Gründungsjahr 1908

Standort Andechs

Geschäftsfeld Bio-Milchverarbeitung

Mitarbeiter 190

www.andechser-natur.de

Foto: PR

„TRADITION HAT VIEL MIT DER WERTSCHÄTZUNG SEINER UMGEBUNG ZU TUN“

BARBARA SCHEITZ



Damals und heute Die Urgroßeltern der Familie Scheitz (oben) wären erstaunt über das moderne Betriebsgelände der Molkerei

Rohrkonstruktionen und Tanks aus poliertem Stahl, Abfüllmaschinen und die Mitarbeiter in weißen Kitteln, mit Schuhüberziehern und Einweghäubchen erinnern mehr an ein Milchlabor als an eine Molkerei.

Aber das Ökologische, das bleibt. „Ich glaube, Tradition hat viel mit der Wertschätzung seiner Umgebung zu tun“, resümiert Scheitz. „Was mein Vater hier gemacht hat – das Unternehmen so auszurichten und die ökologische Landwirtschaft zu unterstützen – muss man hoch anerkennen und weiterführen.“

Die Molkerei-Chefin denkt längst weiter. Barbara Scheitz war die Erste in der Milchbranche, die eine gentechnikfreie Produktion mit den damals noch konventionellen Bauern vereinbarte. Außerdem initiierte sie eine Rückverfolgung der „Andechser Natur“-Produkte im Internet.

Über das Mindesthaltbarkeitsdatum von Bio-Kefir, Mango-Lassi und Co. können Verbraucher herausfinden, aus welcher Region und von welchen Bauern die Milch dafür stammt.

Zwar teilen Vater und Tochter eine Grundeinstellung, dennoch war der Führungswechsel auch eine Herausforderung. „Familiäre Strukturen und eine Verbindung zum Unternehmen erfordern mitunter andere Sichtweisen. Das gehört dazu und ist für alle Beteiligten ein spannender Prozess“, fasst die Nachfolgerin zusammen. Scheitz senior hat sich aus dem operativen Geschäft zurückgezogen, ist jedoch immer noch geschätzter Ratgeber und Ideenbringer. ☐

Leisten Sie Ihren Beitrag zur ökologischen Landwirtschaft mit einer „Andechser Natur“-Kuhpatenschaft
www.lfa.de/magazin

HERZ AUS GLAS

DIE GLASTRADITION DER
FAMILIE EISCH AUS
FRAUENAU GEHT BIS INS
JAHR 1712 ZURÜCK.
UND SIE ERFINDET SICH
IMMER WIEDER NEU

TEXT STEFAN RUZAS



Fotos: Sabina Schneider



Stolz steht er da, der Ofen, in dem ein 1200 Grad heißes Feuer lodert. Er ist das flammende Herz der Glashütte in Frauenau. Das spürt man, wenn man in der hohen Werkhalle steht und die Glasmacher bei ihrer Arbeit betrachtet.

Hier wird ein Handwerk gepflegt, das es so schon seit Jahrtausenden gibt: Nach der Schmelze modelliert Glasmacher Robert Stadler aus der zähen Masse mit Hilfe seiner langen Pfeife und einer immer aufs Neue genähten Form aus Buchenholz die dünnwandigen Teile. Viel Geduld braucht er, viel Gefühl und Luft, bis das Glas seine endgültige Form bekommt. Danach dann das Abkühlen, die Nachbearbeitung, das Veredeln. Und all das braucht seine Zeit.

Gerade ist eine bernsteinfarbene Schale dran. Julia Eisch hat sie neu entworfen und erst einen Tag zuvor „Cali“ getauft. Sie gehört zu einer Kollektion, die wenige Tage später auf der wichtigsten Design-Messe, der „Ambiente“ in Frankfurt, präsentiert werden soll.

„Eisch Glaskultur“ nennt sich die Firma, die Julia Eisch gemeinsam mit ihrem Cousin Eberhard in dritter Generation leitet. Sie ist für das Design zuständig, er für das Geschäftliche. Beide sind mittlerweile die alleinigen Inhaber, und beide krepeln ihr Unternehmen seit einer Weile mit viel Verve um.

Mehr Einblicke in die Heißglasfertigung gibt es unter www.lfa.de/magazin



Neuer Vertrieb, neues Marketing, neues Controlling, neues Erscheinungsbild – und das Sortiment konzentriert sich stärker auf die Themen Genuss und Aromatik.

„Tradition hat bei uns viel mit der Familie zu tun, mit der Wertschätzung der Leute, die Mut und Kraft und Energie bewiesen haben, um eine Firma zu gründen und etwas in Gang zu setzen. Diese Tradition gibt uns eine große Sicherheit“, sagt Eberhard Eisch.

Wichtig sei aber, dass „wir immer wieder Innovatives hinzufügen“. Mit textilbeschichteten Gläsern oder dem Entwickeln einer Gold-Oberfläche, die auf Dauer spülmaschinenbeständig ist. Und natürlich mit den „Sensisplus“-Weingläsern, die mit Hilfe eines streng geheimen physikalischen Verfahrens ermöglichen, dass sich Bouquet und Aromen eines Weines schneller öffnen. Oder mit

„TRADITION GIBT UNS EINE GROSSE SICHERHEIT“

EBERHARD EISCH

dem „No-Drop-Effekt“ eines Dekanters. Natürlich ist nicht jedes einzelne Produkt reines Handwerk, auch die maschinelle Fertigung mit jährlich rund 250.000 Trinkgläsern gibt es.

Es gehe stets um die Balance aus Tradition und Aktualität, so Eisch weiter, und dabei habe die LfA Förderbank Bayern mit Krediten immer wieder entscheidend geholfen; meist gemeinsam mit der Oberbank und der Sparkasse Regen.

Rund vier Millionen Euro Umsatz macht die Glashütte aus dem Bayerischen Wald mit ihren knapp 50 Mitarbeitern heute, die Hälfte davon weltweit. China ist unter den mehr als 60 Exportländern längst die wichtigste Adresse, aber auch Luxushotels wie das „Palazzo Versace“ in Dubai oder das „Mandarin Oriental“ in London sind treue Kunden.

Fotos: Florian Eichinger (3); Glashütte Eisch



Glasmachen ist ein Handwerk, das es so schon seit Jahrtausenden gibt. Bei Eisch in Frauenau hat es die Generation der Brüder Erich, Erwin (o.l.) und Alfons zur Studiokunst gemacht, ihre Nachfolger – Cousine Julia und Cousin Eberhard (o.r.) – führen die Manufaktur in die Moderne

Und hierzulande? Wurde Eisch vom Fachhandel seit 1995 schon 18 Mal zur Nummer eins unter den Glasherstellern gewählt. Der damalige Bundespräsident Horst Köhler zeichnete Eisch im Jahr 2006 gar als innovative Firma im Wettbewerb „365 Orte im Land der Ideen“ aus.

Gegründet wurde die Glashütte Eisch 1952 von Valentin und Therese Eisch, wobei sich die Glastradition ihrer Familie sogar bis ins Jahr 1712 zurückverfolgen lässt. Die etablierte Konkurrenz in Niederbayern hielt es damals für eine regelrechte Frechheit, wie es ein einfacher Glasgraveur wagen konnte, einen eigenen Betrieb mit Ofen zu gründen. Alles taten sie anfangs, um das Geschäft der damals kleinsten Glashütte Bayerns zu verhindern, bis hin zur Lieferblockade von Rohglas.

Geglückt ist der Start trotzdem, und 1963 übernahm dann die zweite Generation, die Söhne Erwin, Erich und Alfons. Wobei die nicht einfach weitermachten, sondern – angetrieben durch Erwin – einen ganz neuen Bereich entdeckten: Glas als Medium des künstlerischen Ausdrucks. Ohne Funktion, ohne Durchsichtigkeit. Einfach revolutionäre Kunst, die auch mal aneckt.

Bis heute gilt Erwin Eisch international als einer der Pioniere für Studioglas-kunst, seine Entwürfe haben echten Sammlerwert. Und bis heute gibt es bei



Eisch ein „Artist in Residence“-Programm, in dem die Firma internationale Künstler für mindestens vier Wochen zur Produktion nach Frauenau lädt.

Nach 30 Jahren kam aber auch für die drei Brüder die Zeit, langsam loszulassen. „Der lange Übergang war nicht ganz problemfrei, das muss man ganz klar sagen“, resümiert Eberhard Eisch heute.

Neun Gesellschafter, alle noch dazu im operativen Bereich, machten selbst Entscheidungen über einen Geschenkkarton manchmal unmöglich.

Auch die vier Junioren als designierte Nachfolger waren zu viel: „Die Differenzen haben sich erst im Laufe des Übergangs herausgestellt“, so Eisch

Die Glaskunst-Serie „Planets“ ist ein Entwurf von Julia Eisch. Jedes Stück ist ein handgearbeitetes Unikat, bestehend aus mehreren Farbglasschichten. Das Design erinnert an ferne Galaxien



weiter. „Irgendwann klärten sich die Fronten, und wir zwei blieben.“ Eisch und seine Cousine Julia harmonieren gut, und beide reden immer mal wieder darüber, was für einen gelungenen Generationenwechsel in einem traditionsreichen Unternehmen wichtig ist. Weil auch ihre Kinder ans Werk wollen. Eisch: „Ganz wichtig ist, offen für Beratung und Hilfe von außen zu sein. In einer Familie sind einfach nicht Kompetenzen für alles. Aber das zu erkennen ist gar nicht so einfach.“

Am Ende gehe es nämlich nur darum, was langfristig das Beste für die Firma ist, und nicht um Persönliches oder Familiäres. ☐

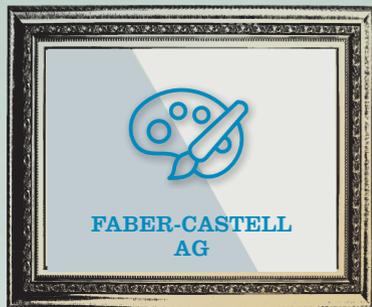
FAKTEN

Finanzierung verschiedene Förderkredite
Gründungs-jahr 1952
Standort Frauenau
Geschäftsfeld Glas
Mitarbeiter ca. 50 www.eisch.de

BAYERNS WIRTSCHAFT HAT GESCHICHTE

ZU DEN ÄLTESTEN MITTELSTANDS-FIRMEN DES FREISTAATS GEHÖREN BEKANNTE MARKENNAMEN.

1761



FABER-CASTELL AG

7.500 Mitarbeiter
590 Mio. € Umsatz

1765



HUBERGROUP DEUTSCHLAND GMBH

3.600 Mitarbeiter
840 Mio. € Umsatz

1487



EDER FAMILIEN HOLDING

1.760 Mitarbeiter
559 Mio. € Umsatz

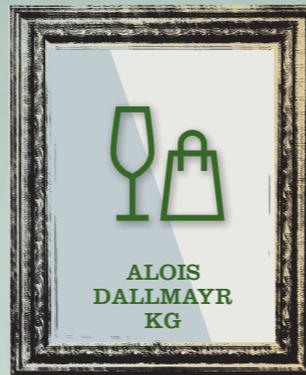
1763



MEDIENGRUPPE C.H. BECK

2.000 Mitarbeiter
185 Mio. € Umsatz

1700



ALOIS DALLMAYR KG

3.073 Mitarbeiter
930 Mio. € Umsatz

1731



OETTINGER BRAUEREI GMBH

1.150 Mitarbeiter
440 Mio. € Umsatz

AUS ERFAHRUNG GUT

WER SICH NICHT VERÄNDERT, WIRD VERÄNDERT. DESWEGEN IST INNOVATIVE STÄRKE DAS ERFOLGSREZEPT VIELER TRADITIONSUNTERNEHMEN. DIE LfA UNTERSTÜTZT IHRE WEITERENTWICKLUNG UND DAS ERSCHLIESSEN NEUER GESCHÄFTSFELDER

WIE DIE LfA HILFT

Unternehmerischer Erfolg bedeutet, sich den Anforderungen der Zeit anzupassen. Das Finanzierungsangebot der LfA ermöglicht es Traditionsunternehmen, mit wachsenden Anforderungen Schritt zu halten und neue Marktchancen wahrzunehmen.

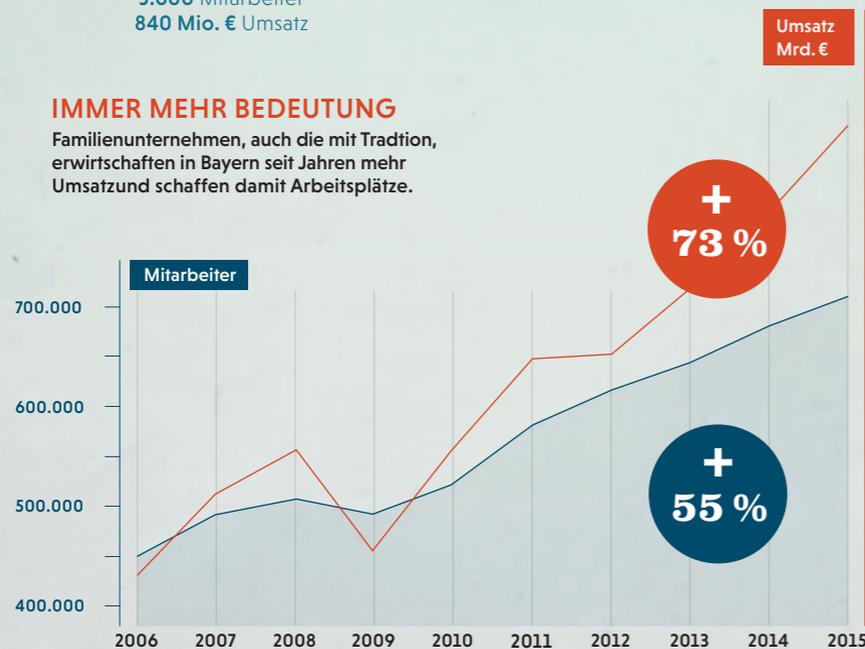
Egal, ob Digitalisierung, Energieeffizienz oder Generationenwechsel – die LfA unterstützt den Mittelstand mit Förderkrediten, Risikoübernahmen und Eigenkapital. Das Angebot richtet sich branchenübergreifend an Unternehmen aus dem Handwerk, der Industrie, dem Handels- und Dienstleistungssektor sowie den Freien Berufen. Beantragt und ausgezahlt werden die Förderkredite über die Hausbank.

Übrigens: Nachfolgen werden wie eine Existenzgründung behandelt. Es bestehen also die gleichen Förder Vorteile. Auch Kaufpreiszahlungen zwischen Eltern/Schwiegereltern und Kindern können gefördert werden.

Foto: Shutterstock – AE Panuwat Studio; HAMIDAH SAMUTHARANGKON; VanReeet; Infografik: Zissue; Porträt: SMWV Bayern

IMMER MEHR BEDEUTUNG

Familienunternehmen, auch die mit Tradition, erwirtschaften in Bayern seit Jahren mehr Umsatz und schaffen damit Arbeitsplätze.



Datenbasis: 500 größte Familienunternehmen weltweit

BAYERN UNTER DEN TOP 3

101 der 500 größten deutschen Familienunternehmen (Anzahl der Beschäftigten) haben einen Sitz in Bayern.

Auch 95 der 500 umsatzstärksten Familienbetriebe kommen aus dem Freistaat.

NORDRHEIN-WESTFALEN

138
nach Beschäftigten

144
nach Umsatz

BADEN-WÜRTTEMBERG

103
nach Beschäftigten

100
nach Umsatz

BAYERN

101
nach Beschäftigten

95
nach Umsatz

FRANZ JOSEF PSCHIERER

Bayerischer Wirtschaftsminister



Tradition durch Qualität

W

Wenn ich im Ausland bin, egal ob als Wirtschaftsminister oder privat, dann ist den Menschen Bayern ein Begriff. Den Freistaat kennen meine Gesprächspartner von Japan bis Kanada, von Südafrika bis Finnland. Sie verbinden mit Bayern das Oktoberfest, Bayern München, aber auch bayerische Unternehmen und Produkte – Autos, Maschinen, Technik, bayerisches Bier.

Auf meinen Delegationsreisen begleiten mich oft zahlreiche Vertreter unserer Unternehmen, der großen, aber auch der vielen starken Mittelständler. Ihre Betriebe und Produkte sind Aushängeschilder für den Freistaat – und in aller Welt begehrt.

Das hat seinen Grund nicht allein darin, dass viele sogenannte Traditionsunternehmen auf eine lange, erfolgreiche Geschichte zurückblicken und sich über diese Zeitspanne einen Namen machen konnten.

Es liegt vor allem daran, dass sie in diesen langen Jahren stets mit Qualität überzeugen konnten. Und mit Innovationen.

Unsere Traditionsunternehmen zeichnen sich dadurch aus, dass sie sich entsprechend neuen technischen und gesellschaftlichen Ansprüchen weiterentwickeln. Dass sie mutig in die Zukunft investieren und Angebote stets auf der Höhe der Zeit machen.

Dafür sind vorausschauende unternehmerische Entscheidungen nötig, hohe Investitionen in Forschung und Entwicklung, in neue Geschäftsmodelle. Denn Innovationen sind oft der Schlüssel zum zukünftigen und anhaltenden Erfolg.

Ich bin stolz darauf, dass gerade bayerische Unternehmer diese Entscheidungen treffen und Betriebe durch Innovation und Qualität in eine erfolgreiche Zukunft führen. Die bayerische Politik kann dabei unterstützen, die richtigen wirtschaftspolitischen Rahmenbedingungen setzen und fördern. Viele Angebote der LfA zielen darauf ab, Mittelständlern, aber auch Gründern finanzielle Spielräume zu eröffnen, damit Betriebe wachsen und sich weiterentwickeln können.

Wichtig wird in den kommenden Jahrzehnten, dass Betriebe auch über den Generationenwechsel hinaus erhalten und erfolgreich bleiben. In vielen bayerischen Unternehmen steht eine Nachfolge in der Unternehmensführung an. Ich wünsche mir, dass diese gelingt und als Chance für eine positive Fortentwicklung der Betriebe genutzt werden kann. Auch dabei finden heutige und zukünftige Betriebschefs die Unterstützung des Freistaates, um eine Tradition fortzuführen und mit neuen innovativen Entwicklungen fortzuschreiben. Auf dass die Welt auch weiterhin anerkennend auf Bayern blickt.



TRACHTEN NACH MODE

SEIT SECHS JAHRZEHNEN SCHON IST **DOLLINGER** DIE ADRESSE FÜR TRACHT UND MODE IM BERCHTESGADENER LAND. DAMIT DAS SO BLEIBT, ZOG ES KATHRIN UND SEBASTIAN PROFT VON MÜNCHEN UND LONDON IN DIE BERGE

TEXT MARLENE IRAUSEK

Fensterläden in sattem Grün und eine ausladende Wandmalerei, die Frauen in hübschen Dirndl zeigt – die Dollinger-Filiale im Ortskern von Berchtesgaden fällt auf. Das Gebäude ist noch genau so, wie Kathrin Proft es aus Kindheitserinnerungen kennt: „Die heutige Filialeleiterin Sigrid Mendl hat mich schon vom Kindergarten abgeholt, als sie noch Lehrling bei Dollinger war.“ Als Enkelin des Firmengründers Fritz Dollinger war Proft bereits früh mit dem Unternehmen und seinen Mitarbeitern vertraut. Seit 2013 führen sie und ihr Mann Sebastian Proft den Familienbetrieb fort. Die Grundlage für die heute 25 Filialen und 180 Mitarbeiter legte Opa Dollinger 1958

mit einem kleinen Fachgeschäft für Herrenmode. In den 60er-Jahren erweiterte er das Angebot um Trachten- und Damenmode und expandierte weiter in die Region. Unter anderem kamen Filialen in Bad Reichenhall, Inzell, Ruhpolding, Freilassing, Traunstein und Reit im Winkl dazu. Zwar war das Modeunternehmen in Profts Leben immer präsent, zur Nachfolge gedrängt fühlte sie sich dennoch nie. Ihrem Interesse für Sprache und Wirtschaft folgend, studiert sie zunächst Kulturwirtschaft in Passau und lernt ihren jetzigen Mann, den Berliner Sebastian Proft, kennen. Anschließend arbeiten beide bei Unternehmensberatungen, bevor sie 2008 gemeinsam zum weiterführenden Wirtschaftsstudium nach Chicago ziehen. In dieser Zeit wird die Frage lauter, wer denn die Familienfirma in der Heimat übernimmt, wenn Profts Eltern in Rente gehen.

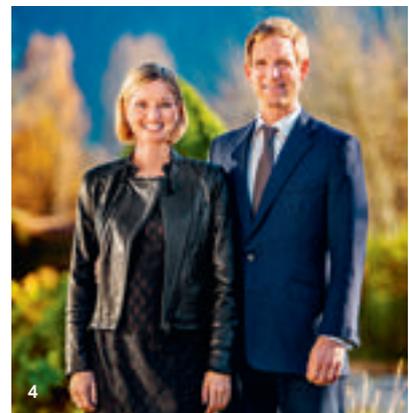
Mit der Rückkehr 2010 entschließt sich das junge Paar, damals gerade mal 30 und 31 Jahre alt, die Tradition weiterzuführen. „Vor unserem Umzug nach Berchtesgaden bin ich für zwei Jahre zur Boston Consulting Group in München zurückgekehrt und spezialisierte mich auf Konsumgüter und Mode“, berichtet die jetzige Geschäftsführerin. Ihr Mann Sebastian war währenddessen bei der Investment-Bank J.P. Morgan in London tätig. „Es war wichtig für mich, Berufserfahrung zu sammeln, um persönlich reif genug für den Einstieg in die Firma zu sein“, erklärt die Erbin. Es passte gut, dass auch Sebastian Proft schon lange von einer eigenen Firma träumte. Einfach war der Einstieg für die mittlerweile zweifache Mutter und ihren Mann aber nicht. Die Konkurrenz ist groß, Einkaufszentren und Online-Shopping machen es dem stationären Einzelhandel schwer. Aufgrund der wirtschaftlich ungünstigen Lage, die

Fotos: Dollinger Mode

GERADE IN DER TRACHT SCHÄTZEN DIE KUNDEN TRADITION

mit hohen Verlusten einhergehend, mussten die Nachfolger schnell reagieren und Neuerungen umsetzen. Geholfen hat dabei auch die LfA. Schon Profts Eltern haben Unterstützung für Geschäftsumbauten und -modernisierungen von der bayerischen Förderbank erhalten. Um das Unternehmen besser zu strukturieren, wurden außerdem Prozesse optimiert. Ein Prämiensystem hilft, das Personal fair und leistungsbezogen zu entlohnen. Proft ist sich sicher, dass beständige Mitarbeiter den Betrieb tragen und ein Familienunternehmen auszeichnen. Dollinger Mode soll ein Fachhändler bleiben, der mit erfahrenen Verkäufern auf seine Kunden eingeht. Künftig will man sich mehr auf Tracht spezialisieren. In diesem erfolgreichen Geschäftsbereich sehen die Profts noch Möglichkeiten, mit dem wachsenden Online-Geschäft Schritt zu halten. Auch Trachtenartikel aus eigener Produktion sollen angeboten werden. Der Kauf der Firma Stapf in Tirol, ein Hersteller für Strick- und Walkjacken, kam also gelegen. Geplant ist, mit Stapf sowie einem eigenen Trachtensortiment online zu gehen. Und im klassischen Handel? „Im Gegensatz zu unseren eher kleinen Geschäftseinheiten wären zwei, drei großflächige Trachtenhäuser in zentraler Lage ein regionaler Anziehungspunkt“, bekräftigt die ambitionierte Unternehmerin. □

1 Die Verkaufsflächen in den Modehäusern lassen keine Wünsche offen 2 Im Partnerlook: Oma Gabriele Dollinger (ganz links) mit den Verkäuferinnen der Damen-Tracht-Filiale in Berchtesgaden 3 Das erste Dollinger Herrengeschäft in der Dr.-Imhof-Straße 24 wurde mit dem Umzug in die Griesstätterstraße 7 erweitert 4 Mit viel Engagement führen Kathrin und Sebastian Proft das Unternehmen weiter



FAKTEN

Finanzierung verschiedene Förderkredite
Gründungsjahr 1958
Standort Firmenzentrale Bad Reichenhall
Geschäftsfeld Mode und Tracht
Mitarbeiter 180 www.dollinger.net
www.lfa.de/magazin

DIE SCHARFMACHER

SCHON IN VIERTER GENERATION FÜHRT FRANZ WUNDERLICH
DIE FIRMA **HÄNDLMAIER** AUS REGENSBURG. NUN
HAT ER DIE ÜBERNAHME EINER GANZ NEUEN FIRMA GEWAGT

TEXT STEFAN RUZAS



So richtig ist die Senfsaat erst auf der grünen Wiese aufgegangen. Im Gewerbegebiet Haslbach am Rande von Regensburg, um genau zu sein. Aus der Mitte der Altstadt ist der Senfhersteller Händlmaier 1992 einfach hierhin gezogen. Volles Risiko, zunächst 1.200 statt 350 Quadratmeter Produktionsfläche, bei gerade mal 600.000 Euro Jahresumsatz und 15 Mitarbeitern. „Meine Mutter dachte erst, ich sei Größenwahnig“, erzählt Franz Wunderlich mit einem Schmunzeln. „Aber mir war klar: So schön das auch ist, Senf im Innenhof der Gesandtenstraße zu kochen, wir wären bald weg vom Fenster gewesen.“ »

Fotos: Händlmaier



Die roten Deckel von Händlmaier kennt irgendwie jeder. Jahr für Jahr produziert die Firma 10.000 Tonnen süßen Senf. Links: der Laden der Gründerin

Heute macht Händlmaier mit mehr als 70 Angestellten rund 28 Millionen Euro Umsatz und produziert Jahr für Jahr auf 9.000 Quadratmetern 10.000 Tonnen süßen Senf. Neben vielen anderen Leckereien: Meerrettich zum Beispiel oder Orangensenf.

Sogar eine komplett neue Firma gehört seit 2017 ins Sortiment: Hot Danas aus Pforzheim mit den, nach eigenen Angaben, „wohl schärfsten Saucen im Universum“ der Marken Hot Mamas und Painmaker. Wunderlich hat sie mit strategischem Blick gekauft, weil Grillen trendig und Volkssport geworden ist.

Aber aller Anfang gehört natürlich diesem köstlichen süßen Senf, den die Metzgersfrau Johanna Händlmaier 1914 zum ersten Mal anrührte. Gemahlene Senfkörner, Essig, Zucker und Wasser, mehr brauchte es nicht, um zum Liebling unzähliger Metzger zu werden. Weil der „Händlmaier“ eben perfekt zur Weißwurst passt, auch ohne Einzelhandel.

Die Senfproduktion wurde mehr und mehr, und 1964 verkaufte die nachfolgende Generation, Sohn Joseph mit Frau Luise, die bis heute das Logo ziert, das Fleischgeschäft, um nur noch in Senf zu machen.

Bei Franz Wunderlich, Jahrgang 1965, war es alles andere als selbstverständlich, dass auch er Nachfolger werden würde.

Eigentlich wollte er ja bei seinem Stiefvater in den Treppenbau einsteigen. Ging mit Anfang 20 nach Italien, in die Marmorindustrie nahe Verona. Was aber nicht so seins war.

Durch Zufall wurde er da unten Praktikant bei einem Polenta- und Gnocchi-Hersteller. Und plötzlich begann er Gefallen zu finden am Geschäft mit den Lebensmitteln. Er machte den Industriefachwirt und stieg 1990 erst als Prokurist und später als Geschäftsführer bei Händlmaier ein, an der Seite seiner Mutter.

„Tradition hat für mich viel mit Herkunft zu tun“, meint Wunderlich. „Aber das hat auch Vor- und Nachteile. Der Vorteil: Eine Basis ist da, mit viel Informationen und Wissen.“

Man kann als Nachfolger in die Firma reinwachsen. Was aber vielleicht auch einschränkt, weil man nicht einfach etwas komplett Neues anfängt.“

Ein Generationenwechsel brauche Durchhaltevermögen, erklärt der Mann, der in seiner Heimat mittlerweile auch „Senfkönig“ genannt wird. Problematisch wird es vor allem dann, wenn der Senior nicht wirklich loslässt und den Nachfolger zu wenig entscheiden lässt. „Wenn in der Großfamilie eines Betriebs mit Tradition zu viele mitsprechen, kann das nicht funktionieren. Weil Meinungen halt nicht immer übereinstimmen.“

Auch bei Händlmaier hat es gedauert, bis Wunderlich das Sagen hatte, als alleiniger Inhaber. Einer, der bis heute der Überzeugung ist, dass „starke Marken wie unsere keine klassische Werbung“ brauchen. Dem es aber trotzdem gelungen ist, mit seinem süßen Senf einen Marktanteil von bundesweit 78 und bayernweit sogar 89 Prozent zu halten. Der jetzt auch die Nummer eins beim Meerrettich werden will und sogenannter Komplettensenfhersteller. Rund 800 Gramm Senf isst jeder Deutsche heute pro Jahr.

Fotos: Händlmaier



Ein Geheimnis ist die Rezeptur des süßen Senfs von Metzgersfrau Johanna Händlmaier bis heute (oben). Geschäftsführer Franz Wunderlich (ganz rechts) hat das Produktportfolio in den vergangenen Jahren immer wieder durch neue Senfvarianten erweitert



„STARKE MARKEN BRAUCHEN KEINE KLASSISCHE WERBUNG“

FRANZ WUNDERLICH



„Ist ja gut, wenn man Tradition hat“, sagt der emsige Nachfolger weiter, „aber man muss auch zukunftsgerichtet sein, darf nicht stillstehen.“ Weswegen er in diesem Jahr eine weitere Marke namens „Mama Chula“ lanciert, für Scharfes und Schräges.

Wunderlich, sein Dienstauto ist ein zukunftsstauglicher Hybrid-Porsche mit den Initialen „LH“ für Luise Händlmaier auf dem Kennzeichen, läuft durch seinen Betrieb. Der Hygiene wegen vorschriftsmäßig in weißer Schutzkleidung. Redet hier, flachst dort und freut sich mit einem seiner Angestellten, der es geschafft hat, mehr als zehn Kilo abzunehmen. Er schaut in der Abfüllanlage vorbei, durch die pro Stunde bis zu 10.000 Gläser mit süßem Hausmachersenf laufen. Und geht in die Halle, in der sein Senfgold in schier endlosen Stahlwannen 24 Stunden lang köcheln muss.

Dann bleibt er vor den zehn Silo-Tanks stehen. 3.500 Tonnen Senfsaat lagern hier. Greift mit seinen Händen in eine Wanne voller trockener Samen und fordert auf, es ihm gleichzutun.

Im ersten Moment riechen sie nach wenig. Ein Biss in die gelben und dunkelbraunen Krümel, mild schmecken sie, fast nussig. Erst nach und nach entfaltet sich die scharfe, leicht prickelnde Wirkung der in der Senfsaat enthaltenen Substanz

Sinigrin. Den Chef freut's, immer noch: „Den Senfgeruch habe ich seit meiner Kindheit in der Nase, weil unsere Wohnung direkt über dem Geschäft war.“

Noch studiert Wunderlichs Sohn in München Betriebswirtschaft, aber auch er mischt schon manchmal bei Händlmaier mit. Neue Medien, Digitalisierung, Themen mit Zukunft halt. Ist er also die nächste Generation? „Momentan kein Thema“, sagt Wunderlich derart bestimmt, dass garantiert kein Druck erkennbar sein kann.

Vielleicht findet der Nachwuchs ja auch einen Einstieg über ein ganz eigenes Projekt: Im Jahr 2016 hat Wunderlich mit seiner Immobilienfirma nämlich in der Innenstadt von Regensburg das denkmalgeschützte und immer noch wunderschöne Gloria-Kino gekauft. Und für das gibt es bestimmt irgendwann mal eine zukunftsgerichtete Nutzung. □

FAKTEN

Finanzierung Investivkredit **Gründungsjahr** 1914
Standort Regensburg **Geschäftsfeld** Lebensmittel
Mitarbeiter ca. 70 www.haendlmaier.de
www.lfa.de/magazin



In den geräumigen Hallen werden die Möbelstücke versandfertig gemacht. Jürgen, Anja und Florian Bach sind ein eingespieltes Team

UNVERHOFFT KOMMT OFT

1992 STARTETE JÜRGEN BACH SEINE KARRIERE BEI **GRADEL MASSIVHOLZMÖBEL** IN MITTELFRANKEN. DASS ER DIE TRADITIONSFIRMA MAL ÜBERNEHMEN UND MIT SEINEN ZWEI KINDERN WEITERFÜHREN WÜRDE – DAMALS UNDENKBAR

FOTOS CONNY MIRBACH TEXT MARLENE IRAUSEK

Pirkach, ein Ortsteil des Marktes Emskirchen, liegt 35 Kilometer nordwestlich von Nürnberg. Zwar startete Möbelmacher Hans Gradel 1921 zunächst mit einer kleinen Schreinerei in Fürth, aber schon in den 50er-Jahren zog es seinen Sohn Erich raus an den Rand des Steigerwalds. Erst als Hersteller furnierter Möbel, später dann – unter Enkel Gerald Gradel – als Spezialist für Massivholzmöbel. Heute bieten hier vier große Lagerhallen Platz für Möbel in den verschiedensten Ausführungen: Garderoben, Kommoden, Schränke, Tische und Stühle aus Kernbuche oder Wildeiche, die in den zwei Fertigungsbetrieben im Erzgebirge und in Oberfranken hergestellt werden. Und weil sich in der Familie Gradel irgendwie keine Nachfolger fanden,

bot Gerald Gradel das Unternehmen 2016 dem ohnehin schon langjährigen Geschäftsführer Jürgen Bach zum Kauf an. Danach ging alles ganz schnell. „Im September 2016 haben mein Sohn und ich uns dafür entschieden, Anfang November waren wir beim Notar und haben ihm das Unternehmen abgekauft“, erzählt der neue Inhaber.

Geholfen hat dabei die Sparkasse, über die sie einen Förderkredit bei der LfA beantragten. Und nicht nur die

Firma, auch den Namen haben Vater und Sohn gekauft. Was nicht einfach war, da Gradel keine Marke, sondern ein Familienname ist. Alleine hätte sich Jürgen Bach mit 54 Jahren nicht mehr für die Übernahme entschieden, aber gemeinsam mit seinem Sohn Florian und mit der Unterstützung seiner Tochter Anja musste er nicht lange überlegen. Schon als Jugendliche waren beide oft im Unternehmen dabei, absolvierten hier ihre ersten Ferienjobs. Natürlich gibt es zwischen den

zwei Generationen auch Meinungsverschiedenheiten. „Das muss so sein“, weiß Bach senior und erläutert: „Wenn wir uns nicht einig sind, sprechen wir darüber und treffen eine Entscheidung, die dann von allen gelebt wird.“

Dieses Zusammenspiel hilft vor allem dem Unternehmen. Jürgen Bach, der vor seiner Zeit bei Gradel als Kaufmann in der Lebensmittel-

branche tätig war, bringt die nötige Erfahrung mit, lernt aber auch von seinen Kindern. Danach richtet sich zudem die Aufgabenverteilung. Vater Bach ist für die Lieferantenvereinbarungen zuständig und behält die Finanzen im Blick. Anja kümmert sich um die Öffentlichkeitsarbeit, Florian unterstützt die Vertriebsleitung und beteiligt sich bei der Design- und Produktentwicklung. Verkauft wird aus-

schließlich über den Möbelfachhandel. Mit der Übernahme kam auch Neues. Um Fixkosten zu sparen, wurden die eigenen Möbeltransporter verkauft. Ausgeliefert wird jetzt mit einer Spedition. Viele Arbeitsabläufe sind aber geblieben und viele Mitarbeiter auch. Aus gutem Grund, so Bach: „Das treue Stammpersonal ist mit Sicherheit eine Tradition, die es in vielen Unternehmen

nicht mehr gibt.“ Auch das Produktionsland der Möbel, die in Kernbuche und Wildeiche angeboten werden, ist und bleibt Deutschland. Der Partner-

betrieb in Italien stellt weiterhin alle Produkte aus Fichte her. Bachs Bilanz: „Allein die letzten 25 Jahre haben wir in einem bestimmten Rhythmus immer etwas geändert. Wenn wir das nicht getan hätten, würden wir zu denen gehören, die es nicht mehr gibt.“

Die zukünftige Entwicklung der Möbelbranche sehen die neuen Geschäftsführer optimistisch. Eine Stärke der Firma sind sicherlich Sonderanfertigungen, egal ob Breiten-, Höhen- und Tiefenkürzung oder Sonderfarben. Etliche 1.000 individuell angefertigte Produkte im Jahr sind da keine Seltenheit. Auch immer mehr Kunden fangen an, umzudenken und sich für langlebigere Möbel zu entscheiden. Da sind Massivholzmöbel, die in sämtlichen Teilen – Schubkastenböden und Rückwände ausgenommen – aus einer Holzart gefertigt werden, im Trend. Und mehr Design gibt's auch. □

„99 PROZENT ALLER ANGEFRAGTEN SONDERANFERTIGUNGEN MACHEN WIR“

JÜRGEN BACH

FAKTEN

Finanzierung Startkredit
Gründungsjahr 1921
Standort Emskirchen
Geschäftsfeld Möbelproduktion
www.gradel-moebel.de
www.lfa.de/magazin



Auf der IHM:
Präsident des Bayerischen
Handwerkstages Franz
Xaver Peteranderl,
Ministerin Ilse Aigner,
LfA-Vorstandsvorsitzender
Dr. Otto Beierl (v.l.n.r.)

NEU IM LfA-VORSTAND

Zum 1. März 2018 wurde
Dr. Josef Bayer zum vierten Mit-
glied des Vorstands der LfA
Förderbank Bayern berufen.

Er besetzt den Posten, der seit dem Abschied von Albrecht Stolle vakant war. Zu den Kernbereichen seines neuen Vorstandressorts gehören IT, Organisation und Prozesse. Finanzstaatssekretär Albert Füracker bei der Aushändigung der Bestellungsurkunde (Anmerkung der Redaktion: Pressemitteilung vom 27.02.2018; seit 21.03.2018 Finanzminister): „Mit dieser personellen Weichenstellung ist der Vorstand der LfA Förderbank Bayern unter der



Dr. Josef Bayer, neues Mitglied im
Vorstand der LfA-Förderbank

Leitung des Vorsitzenden Dr. Otto Beierl für die Zukunft bestens gerüstet.“ Seit 2016 als Generalbevollmächtigter bei der LfA aktiv, war Bayer zuvor in verschiedenen Positionen im Finanzministerium und bei der Bayern-Versicherung tätig.

ERFOLGREICHE BILANZ

FÖRDERUNG FÜR BAYERISCHES HANDWERK

DIE LFA HAT DEN HANDWERKSBETRIEBEN IN BAYERN 2017
RUND 260 MILLIONEN EURO AN FÖRDERKREDITEN ZUGESAGT

Das LfA-Förderangebot ist beim bayerischen Handwerk sehr gefragt. Die Förderungen gingen an rund 1.000 kleine und mittlere Betriebe, die damit Investitionen von über 400 Millionen Euro finanzieren konnten. Bayerns Wirtschaftsministerin (Anmerkung der Redaktion: Pressemitteilung vom 7.03.2018; seit 21.03.2018 Bauministerin) Ilse Aigner dazu: „Mit einem bedarfsorientierten

Finanzierungsangebot unterstützt die LfA unsere handwerklichen Betriebe bei ihren Investitionen in die Zukunft. Dadurch sind allein im letzten Jahr über 750 neue Arbeitsplätze entstanden, rund 16.700 wurden gesichert.“ Im Fokus standen Investitionen in neue Gebäude und Maschinen sowie das Thema Unternehmensnachfolge. Mit dem Energiekredit Gebäude können Unternehmen sogar doppelt

Geld sparen. „Der Energieverbrauch sinkt dauerhaft, und zugleich reduziert unser Tilgungszuschuss von bis zu 18,5 Prozent das zurückzahlende Darlehen.“ erläutert Dr. Otto Beierl, Vorstandsvorsitzender der LfA. Auch 2018 stehen 203.000 bayerische Handwerksbetriebe vor vielfältigen Herausforderungen: Betriebsweiterungen, die Vorfinanzierung von Aufträgen und

**„AUCH IN 2017
HAT DIE LFA FÜR
DAS HANDWERK
IM FREISTAAT
EINEN STARKEN
FÖRDERIMPULS
GESETZT“**

ILSE AIGNER

nicht zuletzt die Digitalisierung erfordern immer neue Investitionen. „Da ist es gut, einen verlässlichen Finanzierungspartner wie die LfA an der Seite zu haben“, weiß der Präsident des Bayerischen Handwerkstages (BHT), Franz Xaver Peteranderl. Die LfA ist seit 1951 die staatliche Spezialbank zur Förderung des

Mittelstands in Bayern. Die Förderkredite werden grundsätzlich bei den Hausbanken der Unternehmen beantragt und über diese ausgereicht.

FÖRDERBILANZ 2017

2,3 MILLIARDEN EURO

Die LfA Förderbank Bayern hat 2017 die Unternehmen und Kommunen im Freistaat mit rund 2,3 Milliarden Euro unterstützt. Dr. Otto Beierl, Vorstandsvorsitzender der LfA, dazu: „Das Förderjahr 2017 war für uns sehr erfolgreich. Wir haben unsere Förderleistung für den bayerischen Mittelstand erneut ausbauen können.“ Die programmgebundenen Förderkredite legten um rund sechs Prozent auf über 1,7 Milliarden Euro zu, was insbesondere auf die sehr starke Nachfrage bei der Gründungs- und Wachstumsförderung zurückzuführen ist. Gefragt war außerdem der Energiekredit Gebäude mit einem Zusagevolumen von über 100 Millionen Euro. Von den Förderangeboten profitierten insgesamt mehr als 4.500 Unternehmen und Kommunen.

KULTURFÖRDERUNG

KUNSTKALENDER 2018



Der Keramik-Ofen
von Jonghwi Baek
(oben) ziert das Kalen-
derblatt im März.
Im November be-
gleitet ein Bild von
Andrej Auch durch
den Monat

Eine lebendige Kultur- und Kreativwirtschaft ist für einen erfolgreichen Wirtschaftsstandort unerlässlich.

Einen wichtigen Bestandteil der LfA-Kulturförderung stellt das Projekt „junge kunst in bayern“ dar. Zusammen mit den Akademien der Bildenden Künste in München und Nürnberg eröffnet die LfA Studentinnen und Studenten die Möglichkeit, ihre Kunstwerke in Form eines Jahreskalenders der breiten Öffentlichkeit zu präsentieren – und das seit 1997. Im Jahr 2018 erscheint der Kalender bereits in der 22. Auflage.

Ausgewählte Arbeiten aus den Jahresausstellungen der Hochschulen in München und Nürnberg begleiten darin durch das Jahr. In der Mediathek der LfA finden Interessierte alles rund um die aktuelle Edition auch online: neben Informationen zu den jeweiligen Werken und einer Kurzbiografie der Studenten auch kurze Videos, in denen sie die Idee und die Entstehung ihrer kreativen Arbeiten vorstellen.

[Auch online unter: www.lfa.de/kalender](http://www.lfa.de/kalender)

10.000 EURO

WEIHNACHTSSPENDE

10.000 Euro spendete die LfA Ende
vergangenen Jahres für die Kinder-,
Jugend- und Berufshilfe des SOS-
Kinderdorfs in Nürnberg. Die Ein-
richtung ist für ihre langjährige
Arbeit und Erfahrung in der Ausbil-
dung und Qualifizierung junger
Menschen bekannt. Mit der Spende
werden im Berufsausbildungszent-
rum des SOS-Kinderdorfs ein EDV-
Schulungsnetz sowie Arbeits- und
Arbeitsschutzkleidung für Heran-
wachsende in schwierigen Lebens-
lagen finanziert. Für diese bietet das
Zentrum berufsvorbereitende Maß-

nahmen und eine Ausbildung in verschiedenen Berufszweigen an. Das Weihnachtsgeschenk in Form eines Spendenschecks überreichte der Vorstandsvorsitzende der LfA, Dr. Otto Beierl, am Nikolaustag. Bei der Übergabe zeigte sich



Spendenübergabe Andreas Tonke vom
SOS-Kinderdorf in Nürnberg (links) und Dr. Otto
Beierl, Vorsitzender des LfA-Vorstands (rechts)

Dr. Beierl beeindruckt: „Das SOS-Kinderdorf Nürnberg leistet mit seinem Berufsausbildungszentrum großartige Arbeit für sozial benachteiligte junge Menschen. Wir unterstützen das Zentrum sehr gerne dabei, entsprechend unserem Förderauftrag diesen jungen Erwachsenen einen guten Start ins Berufsleben zu ermöglichen.“ Andreas Tonke, Bereichsleiter für stationäre Angebote des SOS-Kinderdorfs, freute sich sehr über die großzügige Unterstützung der LfA: „Damit können wir Zukunftsperspektiven für junge Menschen schaffen und sie auf ihrem Weg in die Selbstständigkeit begleiten.“ Die Konzepte des Berufsausbildungszentrums sprechen junge Erwachsene

an, die zur Aufnahme einer Ausbildung oder zum Erreichen eines Abschlusses und zur Entwicklung ihrer Persönlichkeit Unterstützung benötigen. Derzeit sind das rund 400 Jugendliche und junge Erwachsene aus 30 Ländern.

FÖRDERUNGEN FÜR KOMMUNEN

Infrastrukturprojekte erfolgreich finanzieren

Der Investitionsbedarf von Städten und Gemeinden ist vielfältig. Die LfA Förderbank Bayern unterstützt Kommunen mit den passenden Finanzierungsangeboten und fördert die Investitionsvorhaben mit zinsgünstigen und langfristigen Förderkrediten. Gefördert werden unter anderem Investitionen in die Verkehrsinfrastruktur, die Ver- und Entsorgung, die allgemeine Energieeinsparung und die Umstellung auf umweltfreundliche Energieträger. Auch Ausgaben in den Bereichen Wissenschaft, Technik und Kulturpflege werden unterstützt. Das Basisangebot der LfA zur Finanzierung von Infrastrukturmaßnahmen ist der Infrakredit Kommunal. Mit

dem Infrakredit Energie bietet die LfA eine zinsgünstige Finanzierung von Maßnahmen der allgemeinen Energieeinsparung von mindestens 20 Prozent. Auch hochleistungsfähige Breitbandanschlüsse sind für einen Wirtschaftsstandort von strategischem Interesse, der Ausbau ist jedoch mit erheblichen Investitionskosten verbunden. Darum hat die LfA mit dem Infrakredit Breitband einen weiteren Förderschwerpunkt gesetzt. Bei größeren Projekten steht die Förderbank außerdem kommunalen Unternehmen als zuverlässiger Partner in Konsortialfinanzierungsrunden zusammen mit anderen Banken zur Seite.

➤ Mehr Informationen unter: www.lfa.de/infrastruktur

NACHHALTIGKEIT LEBEN FÜR EINE GESELLSCHAFT MIT ZUKUNFT

Ökonomisch, ökologisch sowie sozial verantwortliches Handeln ist Voraussetzung für dauerhaften Erfolg. Die nachhaltige Wirtschaftsförderung ist für die LfA Förderbank Bayern eine tragende Säule der Geschäftspolitik. Ausdruck dafür ist die Schaffung und Sicherung von Arbeitsplätzen. Im Jahr 2017 sagte die Förderbank Förderkredite in Höhe von über 1,7 Mrd. Euro zu. Damit konnten Bayerische Unternehmen insgesamt rund 143.000 Arbeitsplätze sichern beziehungsweise neu schaffen. Auch bei der Konzeption der Förderprogramme wird Augenmerk darauf gelegt, dass



Umweltschutz und soziale Aspekte Beachtung finden. Allein im Energiekredit Gebäude wurden im letzten Jahr über 100 Mio. Euro zugesagt. Der Nachhaltigkeitsgedanke erstreckt sich auf alle Bereiche der Bank, vom operativen Geschäft über die interne Organisation bis hin zum gesellschaftlichen Engagement. Die Nachhaltigkeitsgrundsätze der LfA machen dabei Umwelt, Soziales und Governance zur Richtschnur ihres Handelns. Das belegen unter anderem Zertifizierungen aus dem Sozial- und Umweltbereich.

➤ Mehr Informationen unter: www.lfa.de/nachhaltigkeit

Claudia Grillmaier

Abteilung:
Förderkredite
Position:
Kreditsachbearbeiterin
Seit 2001 bei der LfA



„Ich bin noch eine waschechte Münchnerin“

In München geboren und aufgewachsen, genieße ich seit jeher das Stadtleben mit seinem großen kulturellen Angebot. Nach meiner Ausbildung zur Bankkauffrau war ich viele Jahre lang im Immobilien- und Privatkundenbereich tätig. Vor 17 Jahren bewarb ich mich über ein Assessment-Center bei der LfA und wurde Mitarbeiterin des damals neu gegründeten Kundencenters. Acht Jahre stand ich dort Rede und Antwort, bevor ich in das eigentliche Kerngeschäft der LfA wechselte: in die Abteilung Förderkredite. Dort bin ich im Team „Neugeschäft“ tätig. Wir reichen Kredite aus und übernehmen Risikoeinstellungen in Form von Haftungsfreistellungen oder Bürgschaften bei Existenzgründungen. Zudem unterstützen wir bestehende mittelständische Unternehmen bei Wachstumsinvestitionen. Des Weiteren fördern wir relevante Umweltschutzmaßnahmen und vergeben Regionalkredite an kleine und mittlere Unternehmen, die beispielsweise Investitionen im ländlichen Raum oder Maßnahmen zur Verbesserung des touristischen Angebots planen. Seit einigen Wochen sitzt unsere ganze Abteilung in einem Großraumbüro, da unser Kredithaus vollständig renoviert wird. Etwas ungewohnt, aber es ist nur eine Übergangslösung, bevor wir zurück in unsere erneuerten 2-Mann-Büros ziehen. Ich arbeite gerne in der LfA und fühle mich in meinem Team sehr wohl.

Fotos: Getty Images / Westend61, 123RF / Romolo Tavani; Conny Milrbach (2)

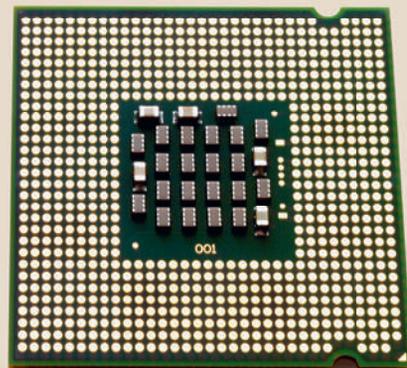
Walter Glasl

Abteilung:
Liegenschafts- und Hausverwaltung
Position:
Teamleiter, Sicherheitsbeauftragter und stellvertretender Notfallbeauftragter
Seit 2015 bei der LfA



„Jeden Tag gibt es neue Herausforderungen, das macht es spannend“

Mein fünfköpfiges Team und ich betreuen alle Liegenschaften der LfA und sind dafür zuständig, dass unsere Kolleginnen und Kollegen die bestmögliche Arbeitsumgebung vorfinden. Der Platz ist beschränkt, daher sind Belegungs- und Möblierungsplanung sowie die Durchführung notwendiger Umzüge Teil unserer täglichen Arbeit. Neben den klassischen Verwaltungsaufgaben steuern wir auch Dienstleister und Wartungen. Unsere beiden Haustechniker kümmern sich um die Instandhaltung der Gebäude und bearbeiten die täglich eingehenden Aufträge. Die notwendigen Baumaßnahmen an unseren Grundstücken und Gebäuden werden ebenfalls bei uns im Team geplant und abgewickelt. Als Bauingenieur bin ich da voll in meinem Element. Mit der anstehenden Sanierung des Kredithauses liegen rund drei Jahre intensive und spannende Arbeit vor uns, auf die ich mich freue. Meine Aufgabe als Sicherheitsbeauftragter ist darüber hinaus der physische Schutz im Haus, vom Sicherheitsdienst bis zu Evakuierungsplänen. Außerdem unterstütze ich die LfA als stellvertretender Notfallbeauftragter, um für jeden denkbaren Notfall bestmöglich gerüstet zu sein. Die Arbeit hier macht immer noch Spaß wie am ersten Tag. Gute Gründe dafür sind sicher die abwechslungsreichen Aufgaben und der Zusammenhalt meines Teams.



WIR FÖRDERN TRADITION UND INNOVATION

Bayerns Mittelstand ist stark in seiner Vielfalt. Als Förderbank für Bayern unterstützen wir das traditionelle Handwerk genauso wie innovative Hightech-Unternehmen. Gerne beraten wir Sie kostenfrei, wie sich mit unseren zinsgünstigen Darlehen Ihr nächstes Vorhaben schnell realisieren lässt. Tel. 0800 - 21 24 24 0

www.lfa.de



LfA FÖRDERBANK BAYERN
Beratung. Finanzierung. Erfolg.