

DIE LFA FÖRDERBANK BAYERN – PARTNER DER WIRTSCHAFT UND KOMMUNEN

LfA MAGAZIN

MENSCHEN UNTERNEHMEN PROJEKTE

FRÜHJAHR // SOMMER · 2024



CHEF, ICH ÜBERNEHME!

Verantwortung übertragen, Erfahrung teilen, offen für Neues sein:
So gelingt die Übergabe an die nächste Generation

Liebe Leserin, lieber Leser,

erfolgreiche Unternehmensübergaben sind nicht nur zentral für betroffene Inhaber und ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, sie haben auch gesamtwirtschaftlich eine hohe Bedeutung. Es ist wichtig, dass möglichst viele erfolgreiche Nachfolgen gelingen. Damit werden Arbeitsplätze erhalten, wertvolle Expertise wird weiter ausgebaut und das Lebenswerk bisheriger Gründer wird fortgeführt.

In vielen Fällen gestaltet es sich aber nicht leicht, eine gute Nachfolgelösung zu finden. Mit individuell anpassbaren Finanzierungsmöglichkeiten möchte die LfA einen Teil zur erfolgreichen Lösung der Nachfolgefrage beitragen. Wie das aussehen kann, lesen Sie auf den folgenden Seiten.

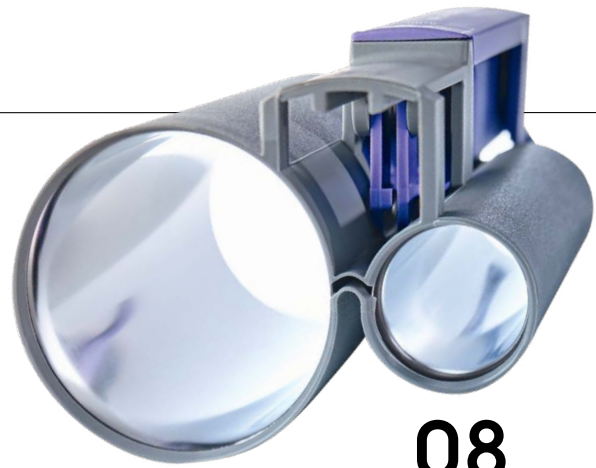
Ab Seite 04 informiert Prof. Dr. Melanie Richards über ihre Forschung zum Generationenwechsel in Familienunternehmen. Der Beitrag über die Firma Polymold verdeutlicht, wie vorteilhaft eine Zusammenarbeit zwischen altem und neuem Inhaber sein kann (Seite 08). Jungunternehmer Korbinian Völkl erzählt, wie die Übernahme seines Familienbetriebs geklappt hat (Seite 10), Simon Hengst und Nikolas Langes berichten, wie sie ein Unternehmen zur Übernahme gesucht und gefunden haben (Seite 17). Der zertifizierte Nachfolgeberater Christian Schuchardt klärt über psychologische Prozesse bei der Unternehmensnachfolge auf (Seite 16). Außerdem zeigen Lisa Hannemann von der Fahrschule Herz und Daniel Sieberer von GIWA Kunststofftechnik, dass man sowohl eher unverhofft als auch gezielt die Nachfolge in einem Unternehmen antreten kann (Seite 20 und 22).

Eine inspirierende Lektüre wünscht Ihnen



Bernhard Schwab

Dr. Bernhard Schwab
Vorstandsvorsitzender
LfA Förderbank Bayern



08

04 Die Kunst des Übergangs

Prof. Dr. Melanie Richards forscht zu Familienunternehmen und erklärt, worauf man beim Generationenwechsel achten sollte

08 Zukunft gemeinsam gestalten

Alter und neuer Inhaber, Josef Irion und Jonathan Welz, arbeiten Hand in Hand für Polymold

10 Der Nächste, bitte!

Vorbildlich, wie Vater und Sohn die Nachfolge bei Völkl Mess-, Steuer- und Regeltechnik meistern

13 Kolumne

Bayerns Wirtschaftsminister Hubert Aiwanger über einen gelungenen Generationenübergang

14 Die Nachfolge: 8 goldene Schritte

Mit diesen Tipps behalten Sie das Ziel klar vor Augen

16 „Emotionale Folgen werden oft unterschätzt“

Autor und Berater Christian Schuchardt über mentale Mechanismen im Übergabeprozess

17 Zu zweit bereit

Extern als Nachfolger einsteigen: Wie Simon Hengst und Nikolas Langes nach einer erfolgreichen Firma suchten – und Gremco fanden

20 Steuerwechsel

Lange Büroangestellte, plötzlich Chefin: Lisa Hannemann leitet seit 2022 die Fahrschule Herz

22 Vision trifft Familiensinn

Daniel Sieberer hat sich den Traum vom Unternehmertum mit der Übernahme von GIWA Kunststofftechnik erfüllt



04



20

Die Geschichten
dieser Printausgabe
können Sie auch
online lesen:
lfa.de/magazin



22

25 LfA Aktuell

Kunstkalender | Neues Vorstandsmitglied |
Jahresbilanz |

26 Service

Ab jetzt noch einfacher und flexibler:
der neue Gründungs- und Wachstumskredit

27 Gesichter der LfA

Daniela Armitter, Mitarbeiterin in der Kreditabwicklung
Philipp Wick, Empfangsdienst Pforte



Korbinian und Franz Völkl
haben die Übergabe
vorausschauend bespro-
chen und geplant



10



Prof. Dr. Melanie Richards gilt als eine der renommiertesten Wissenschaftlerinnen im Bereich der Forschung über Familienunternehmen

Die Kunst des Übergangs

DIE WIRTSCHAFT BAYERNS IST TRADITIONELL VON FAMILIENUNTERNEHMEN GEPRÄGT. NUN STEHT IN VIELEN BETRIEBEN EIN GENERATIONENWECHSEL AN. WIE DIESER AM BESTEN GELINGT? EIN INTERVIEW MIT **PROF. DR. MELANIE RICHARDS**, DIE AN DER TECHNISCHEN UNIVERSITÄT MÜNCHEN GENAU ZU DIESEM THEMA FORSCHT

FOTOS CHARLIE RICHARDS | INTERVIEW MARTIN FRAAS

Vielen Familienunternehmen in Bayern steht die nächsten Jahre ein Generationenwechsel bevor. Sind Sie optimistisch, dass dieser Prozess problemlos gelingen wird?

Bei einer Umfrage des ifo Instituts in 2023 sagten über 40 Prozent der befragten Familienunternehmen, dass in den nächsten drei Jahren eine Unternehmens- oder Anteilsübertragung ansteht. Gleichzeitig geben auch über 40 Prozent an, dass es noch keinen familieninternen Nachfolger gebe. Da stellt sich schon die Frage: Wie viele Familienunternehmen werden es tatsächlich in die nächste Generation schaffen? Die „Generation Z“, die nun vom Alter her die Nachfolge antreten könnte, schätzt durchaus die Geborgenheit der Familie, möchte jedoch gleichzeitig autonom und mit flachen Hierarchien arbeiten. Daher glaube ich, dass diese Generation überwiegend die Möglichkeiten und Chancen erkennt, die ein Familienbetrieb bietet. Insofern blicke ich optimistisch in die Zukunft.

Damit der Übergang gelingt, muss die bisherige Unternehmensleitung auch wirklich bereit sein, der nächsten Generation Verantwortung zu übertragen.

Die Gefahr ist natürlich gegeben, dass sich der „Patriarch“ oder die „Patriarchin“

**„DIE NACHFOLGE
SOLL KEIN
EREIGNIS SEIN,
SONDERN
EIN PROZESS“**

zu lange an der Führung festkrallt, was dem Unternehmen sehr schaden kann. Man muss aber auch die ältere Generation verstehen, denn der Verlust der Führungsverantwortung ist oft auch mit einem Statusverlust verbunden. Die Angst besteht, dass das eigene Lebenswerk, das man über Jahrzehnte hinweg mit extremem Einsatz von Zeit, Energie und Leidenschaft

aufgebaut hat, einer scheinbar unsicheren Zukunft ausgesetzt wird.

Was genau würden Sie also vorschlagen?

Man sollte den Übergang rechtzeitig und detailliert planen. Beispielsweise kann man einen Fünfjahresplan für die Übergangsphase entwickeln. In ihm sollten die künftigen personellen Verantwortlichkeiten präzise definiert werden. Aber auch Strategien, Werte, die Marketingausrichtung und Geschäftsentwicklung können festgelegt werden. Ein solcher Plan, in Kombination mit einer generellen „Family Governance“ – damit ist das gesamte Set aus Strukturen, Regeln, Werten und Zielen zur Steuerung der betreffenden Familie und des Familienunternehmens gemeint –, ist sehr hilfreich. So wird unter anderem der Einfluss der Eigentümerfamilie im Unternehmen geregelt, damit der Übergang möglichst organisch, reibungslos und ohne Streit gelingt. Denn »

die Nachfolge soll kein Ereignis sein, sondern ein Prozess.

Raten Sie zu einem weichen Übergang hin zur nächsten Generation oder zu einem harten Schnitt?

Es hat sich bewährt, die Vorgängergeneration zumindest für eine Übergangszeit weiterhin ins Unternehmen einzubinden und so von ihrer Erfahrung und dem Netzwerk zu profitieren. Vorstellbar ist, dem scheidenden Unternehmensleiter einen bestimmten Bereich zu übertragen, für den er weiterhin verantwortlich ist.

Häufig ist der Wissensschatz eines Familienunternehmens in einer Person gebündelt. Ist das nicht generell riskant? Denken wir zum Beispiel an einen unerwarteten Schicksalsschlag.

Die Konzentration auf eine Person hat Vor- und Nachteile. Unter einer verantwortungsvollen Leitung kann sich diese Konzentration auf ein oder wenige Familienmitglieder durchaus positiv auf die Unternehmenskultur und die Identität eines Familienunternehmens auswirken. Gleichzeitig besteht die Gefahr, dass die Prozesse nicht so klar geregelt und dokumentiert sind, dass der Nachfolger oder die Nachfolgerin eine solide Arbeitsgrundlage und belastbare Konzepte hat. Es empfiehlt sich also dringend, das Management auch in Familienbetrieben so breit aufzustellen, dass das Unternehmenswissen nicht komplett auf eine Person fokussiert ist.

Nicht selten wird die Leitung von Familienunternehmen, besonders in Notfallsituationen, an den Partner übergeben, der mitunter weniger fachliche Erfahrung hat. Macht das Ihrer Einschätzung nach Sinn?

Wenn der Partner nicht die entsprechende Ausbildung und fachliche Expertise hat, finde ich es eher schwierig. Gleichzeitig kann es in Extremsituationen schon mal eine gute Lösung sein, weil damit die Familienkultur erhalten bleibt. Auch da macht es sich bezahlt, wenn über die jeweiligen Firmenchefs

hinaus andere Personen intensives Unternehmenswissen und Einblicke in die Prozesse besitzen. Zusammen mit ihnen kann der Partner dann, zumindest übergangsweise, die Unternehmensstruktur wahren und den Betrieb so lange weiterführen, bis eine ideale Lösung gefunden ist und gegebenenfalls die nächste Generation ins Management einsteigen kann.

Diese nachfolgende Generation bekommt oft hautnah mit, welchen zeitlichen und emotionalen Aufwand es bedeutet, einen Familienbetrieb zu leiten – inklusive stetig zunehmender Bürokratie und hoher Haftungsrisiken. Wirkt das generell abschreckend auf die Nachfolgeneration? Denken wir an den Modebegriff Work-Life-Balance.

Generell sind Familienunternehmen sehr gut darin, das Bedürfnis nach Work-Life-Balance abzufedern, weil die Businesslogik mit der Familienlogik verschmilzt. Man arbeitet mit hoher Eigenverantwortung. Wenn zum Beispiel das Kind mal krank ist, lässt sich oft kurzfristig und unbürokratisch der Zeitplan ändern. Womit sich Familienunternehmen oft noch schwertun, ist dagegen das wachsende Bedürfnis beziehungs-

**„DIE KONZENTRATION
AUF EINE EINZIGE
FÜHRUNGSPERSON HAT
VOR- UND NACHTEILE“**

weise Selbstverständnis der jüngeren Generation, im Homeoffice zu arbeiten. Denn ein Familienunternehmen lebt auf allen Ebenen vom direkten Austausch, eben vom „Familiengefühl“. Da braucht es auf jeden Fall neue Modelle. Und das nicht nur für die Führungsebene, sondern für alle Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen. Ein Auslaufmodell ist sicher das klischeehafte, aber immer noch existente Muster, dass das Familienoberhaupt, bisher meist noch männlich, sich für die Arbeit

„aufopfert“. Diesen Weg gehen in der nächsten Generation besonders die Frauen meist nicht mehr mit.

Sie sprechen von neuen Modellen. Wie könnten die aussehen?

Es gibt zum Beispiel die Möglichkeit, Co-Leadership-Teams, bestehend aus Geschwistern oder engen Verwandten, die künftige Führung anzuvertrauen. Das erhöht die Vereinbarkeit von Familie und Unternehmen. Eine weitere Möglichkeit ist es, ein Führungsteam aus Mitgliedern der Familie sowie externen Managern zu bilden, die aus einer unabhängigen Perspektive auf das Unternehmen blicken. Das kann gut funktionieren, solange die Harmonie untereinander gesichert ist. Besonders bei kleineren Familienunternehmen beobachte ich auch, dass die ältere Generation, wenn sie sich aus dem operativen Geschäft zurückzieht, als Stütze für die nächste Generation wirkt und sie entlastet. Beispielsweise, indem sie auf die Enkelkinder aufpasst.

Nicht alle möglichen Nachfolger haben gleichzeitig Talent, eine gute Ausbildung und dazu die Motivation, das Familienunternehmen zu übernehmen.

Wir haben genau zu diesem Thema eine Umfrage in über 1.000 Familienunternehmen gemacht. Die Fragestellung war: „Sie wollen das Unternehmen übergeben und haben ein Kind, das sehr talentiert ist. Aber es ist sich nicht so richtig sicher, ob es ins Familienunternehmen einsteigen soll. Sie haben ein zweites Kind, das grundsätzlich weniger geeignet scheint, aber eine sehr hohe Motivation mitbringt. Dann gibt es noch einen externen Kandidaten, der talentiert und gleichzeitig motiviert ist. Wem würden Sie die Führung anvertrauen?“ Das Ergebnis: Der externe Kandidat schnitt am schlechtesten ab. Und überraschend: Die beiden Kinder landeten ungefähr auf demselben Level. Was heißt, dass Motivation für die Leitung eines Familienunternehmens immer noch sehr hoch gewichtet wird. Es gibt aber Ausnahmen ...



Die Frage, wie sich die Kultur von Familienunternehmen auf die Entscheidungsfindung und die Geschäftsergebnisse auswirkt, beschäftigt die Hochschullehrerin

... und die wären?

Wenn das Unternehmen unterdurchschnittlich performt, ist man eher dazu bereit, eine externe Leitung zu verpflichten und sich somit Expertise von außen zu holen. Auch die Präferenz für das talentierte, jedoch weniger motivierte Kind nimmt in so einem Fall zu.

Sie erwähnten bereits eine mögliche Co-Leitung innerhalb der Familie als Möglichkeit für den Generationenwechsel. Doch nicht immer sind die infrage kommenden Familienmitglieder in Harmonie miteinander verbunden.

PROF. DR. MELANIE RICHARDS

Geboren 1986 im Schwarzwald, promovierte an der Universität St. Gallen, besuchte die Bayes Business School in London und arbeitete in Großbritannien an den Universitäten in Bristol und Bath. Anfang 2022 folgte sie dem Ruf der EQUA-Stiftungsprofessur für Familienunternehmen der TUM School of Management in München. Mit ihrem Lehrstuhl möchte sie das Wissen über Familienunternehmen stärker in der universitären Lehre verankern.

Macht es trotzdem Sinn, sie zusammenzuspannen?

Meiner Erfahrung nach macht es sich in solchen Fällen bezahlt, einen Coach ins Boot zu holen. Er oder sie kann wesentlich dabei helfen, die verschiedenen Interessen und Temperamente auszugleichen und auszuloten, ob eine gemeinsame Führung die richtige Lösung für das Unternehmen ist.

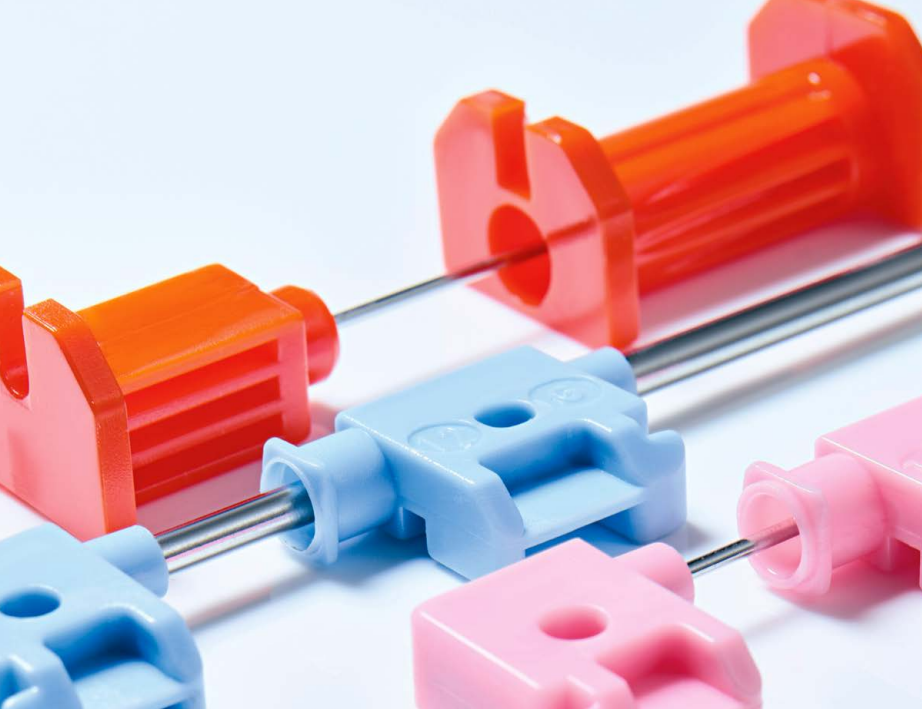
Gibt es eigentlich einen perfekten Zeitpunkt für die Unternehmensübergabe?

Der Zeitpunkt ist natürlich sehr individuell. Aber es empfiehlt sich, den Ausbildungsstatus und die Lebensplanung der potenziellen Nachfolger genau im Blick zu haben. Eine interessante Variante, die nächste Generation ans Unternehmen heranzuführen, beobachte ich in den letzten Jahren: Die „Nachfolger im Wartestand“ gründen im thematischen Umfeld des Familienunternehmens mit Unterstützung der gegenwärtigen Führung Start-ups.

Damit können sie sich schon mal als Entrepreneure beweisen. Und im Erfolgsfall kann das Start-up später ins Familienunternehmen eingegliedert werden.

Die Familienstrukturen in Deutschland haben sich in den letzten Jahrzehnten erkennbar geändert, die traditionellen Muster erodieren zum Teil. Sind „Familienunternehmen“ deshalb nicht eigentlich ein Auslaufmodell?

In Zahlen ist das nicht belegbar. Im Gegenteil: Deutschland ist nach wie vor das Land der Familienunternehmen. Etwa 90 Prozent aller Betriebe sind in Familienhand. Von VW, BMW, Lidl und Aldi bis hin zu mittelständischen Bauunternehmen, Bauernhöfen und kleinen Handwerksbetrieben. Dazu kommt: Die gegenwärtige Rückbesinnung auf Werte wie Beständigkeit, Nachhaltigkeit und Verlässlichkeit ist dem Image von Familienunternehmen zuträglich. Ich sehe daher die Zukunft von Familienbetrieben absolut positiv. ☐



ZUKUNFT GEMEINSAM GESTALTEN

EINE FRUCHTBARE ZUSAMMENARBEIT ZWEIER GENERATIONEN GELINGT JONATHAN WELZ, DEM NEUEN GESCHÄFTSFÜHRER DES UNTERNEHMENS **POLYMOLD** IN PÄHL, UND GRÜNDER JOSEF IRION, DER AUCH NACH DER ÜBERGABE IM BETRIEB BESCHÄFTIGT BLEIBT

TEXT ALISSA SELGE

Der Gedanke, Unternehmer zu werden, reift in Jonathan Welz schon im Studium heran – und später in den ersten Jahren seiner Karriere immer weiter. Der Ingenieur recherchiert und liest viel zum Thema, darunter auch eine Information, die ihn nicht mehr loslässt: Jedes Jahr suchen zahlreiche Betriebe einen Nachfolger, aber nur wenige finden eine geeignete Person. Für Welz steht schnell fest, dass er eine bestehende Firma übernehmen möchte. Die erste Herausforderung auf dem Weg dahin: ein passendes Unternehmen zu finden. Er kündigt seinen Job, um sich ganz auf die Suche konzentrieren zu können. Immer mehr kristallisiert sich für ihn heraus, welche Kriterien das Unternehmen erfüllen muss:

Wichtig ist eine gegenseitige Sympathie zwischen ihm und den Gründern oder aktuellen Inhabern – bei den Themen Werte und Weltanschauung sollte man die gleichen Ansichten haben. Und das Unternehmen soll profitabel am Markt positioniert sein. „Ich habe mir gewünscht, einen Betrieb zu finden, bei dem ich zum einen begeistert vom Produkt bin und zum anderen direkt viele Ideen bekomme, wie ich das Konzept noch besser machen könnte“, erinnert sich Welz.



Die LfA unterstützt mit ihrer Gründungsförderung auch die **Übernahme bestehender Unternehmen**. Details unter www.lfa.de/nachfolge

Ohne dass er es ahnt, gibt es ganz in seiner Nähe ein Unternehmen, das all diese Kriterien erfüllt: Polymold, ein Betrieb, in dem Kunststoffbaugruppen für die Medizintechnik hergestellt werden. Die Produktionsspezialisten Josef Irion und Peter Mallmann gründeten Polymold 1999 in Pähl in der Nähe des Ammersees, damals noch als Zweimannbetrieb. Über die Jahre etablierte sich das Unternehmen als verlässlicher Partner für die gesamte Prozesskette in der Medizintechnik: von der digitalen Entwicklung über die Fertigung von Prototypen, den Bau von Präzisionswerkzeugen bis hin zur Serienproduktion. 2021 beschäftigt Polymold rund 40 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Alles läuft nach Plan –



Medizintechnische Produkte, die seit 1999 in Pähl bei Polymold entstehen, werden in die ganze Welt ausgeliefert

und Irion und Mallmann beschließen, sich auf die Suche nach einem Nachfolger zu machen. Sie sind zwar erst Mitte 50, möchten aber rechtzeitig vertrauenswürdige Hände finden, in die sie ihren Betrieb geben können. Die Mitglieder ihrer Familien haben beruflich andere Richtungen eingeschlagen.

2021 ist auch das Jahr, in dem Jonathan Welz einen Anruf von der IHK annimmt. „Es gibt da ein Unternehmen, das Sie interessieren könnte“, erklärt die Mitarbeiterin am anderen Ende des Hörers. Sie weiß von Welz' Suche nach dem passenden Betrieb. Kurz darauf setzen sich Irion, Mallmann und Welz zum ersten Mal zusammen. Schon nach dem



Jonathan Welz und Josef Irion zeigen, wie harmonisch und fruchtbar eine Unternehmensübergabe laufen kann

ersten Treffen weiß Welz, dass das eine richtig gute Zusammenarbeit werden könnte, denn das Gründer-Duo erfüllt seine wichtigste Voraussetzung: Sie sind direkt mit ihm auf einer Wellenlänge. In den nächsten Monaten wird er von den beiden Gründern in die Welt von Polymold eingeführt. Das, was er erfährt, beeindruckt ihn: Das Unternehmen ist seit 1999 erfolgreich auf dem Markt und arbeitet teilweise seit Jahrzehnten mit seinen Kunden zusammen. Medizintechnische Produkte, die hier entstehen, werden in die ganze Welt ausgeliefert. Die Qualität des Produkts und die Verlässlichkeit der Firma liegen jeder Mitarbeiterin und jedem Mitarbeiter am Herzen. Sie arbeiten gern hier – und das merkt man: Der erste Mitarbeiter beispielsweise, der 1999 eingestellt wurde, ist heute immer noch für Polymold tätig.

Für Welz ist klar: Er möchte der neue Geschäftsführer der Polymold GmbH & Co. KG werden. Ein nicht zu unterschätzender Aspekt im Übergabeprozess ist natürlich die Finanzierung. Man muss die richtigen Partner finden, mit denen man so ein Projekt auf die Beine stellen kann. Seine Hausbank holt die LfA mit an den Tisch. Über mehrere Monate sitzen fünf Parteien mit ihren Teams – die LfA, die Stadtsparkasse, die LfA-Tochter BayBG, die KfW und Welz – zusammen und stellen die Finanzierung auf die Beine. Er erhält zwei Startkredite von der LfA. Die BayBG ist außerdem im Rahmen einer Eigenkapitalfinanzierung involviert.

Zwischen dem ersten Kennenlernen und der notariellen Übergabe vergehen gerade mal sieben Monate – eine wahnsinnig aufregende Zeit, wie sich Welz erinnert. Eine Zeit langer Verhandlungen, zusätzlicher Besprechungen und Hunderter kleiner Zwischenschritte. Wenn Abende länger werden, kochen auch mal die Emotionen hoch. „Aber – es hat sich alles mehr als gelohnt“, sagt Welz. „Das hier ist das größte

Abenteuer, das ich je erlebt habe.“ Eine Besonderheit am Übergabeprozess ist sicherlich: Gründer Josef Irion bleibt als technischer Berater in der Firma und arbeitet dort noch – nur eben nicht länger als Geschäftsführer.

Für Welz ist dieses Modell von Anfang an eine unglaubliche Bereicherung. Mit Irion hat der Nachfolger einen wichtigen Sparringspartner gefunden, der einer der Top-Experten im Bereich Kunststoff in Deutschland und darüber hinaus in Oberbayern als Prüfer der IHK unglaublich gut vernetzt ist. Diese Eigenschaften und die Expertise sowie die frischen Ideen von Welz scheinen

sich gut zu ergänzen. „Er unterstützt mich als neue Generation im Unternehmen. Dass er noch hier arbeitet, empfinde ich als absolute Bereicherung“, sagt Welz. Herkunft erhalten und gemeinsam die Zukunft gestalten, so lautet der rote Faden seiner Antritts-

rede im Dezember 2021. Der neue Geschäftsführer erklärt den Mitarbeitern und Mitarbeitern von Anfang an, dass jeder Arbeitsplatz erhalten bleiben wird. Er will mit Polymold Innovationen vorantreiben, neue Märkte erschließen und weiterhin zusammen mit seinen Kunden einen positiven Beitrag in der Welt leisten – nicht nur in der Medizintechnik. Damit das in noch größerem Stil gelingt, werden bald neue Produktionsräume gebaut. Besonders junge Menschen, die das Unternehmertum anstreben, möchte er ermutigen, sich mit dem Thema Unternehmensnachfolge zu beschäftigen. Denn manchmal ist das perfekt passende Unternehmen näher, als man denkt. □

„DIE ZUSAMMEN- ARBEIT MIT MEINEM VORGÄNGER IST EINE BEREICHERUNG“

POLYMOLD

LfA-Finanzierung: **Startkredit**
(Nachfolgeprodukt seit 2024:
Gründungs- und Wachstumskredit)
Gründungsjahr: **1999**
Jahr der Übernahme: **2022**
Standort: **Pähl** · Mitarbeiter: **40**
www.polymold.de

DER NÄCHSTE, BITTE!

KORBINIAN VÖKL IST 29 JAHRE ALT, ALS IHM SEIN VATER DEN CHEFPOSTEN DER **VÖKL MESS-, STEUER- UND REGELTECHNIK GMBH** IN ZOLLING ÜBERGIBT. DIE FIRMA ERMÖGLICHT DEN EFFIZIENTEN BETRIEB VON GEBÄUDEN – MIT INNOVATIVEN LÖSUNGEN

TEXT MARLENE IRAUSEK

Dass er einmal sein eigener Chef sein möchte, war für Korbinian Vökl früh klar. Anfang 2023 ist es dann so weit: Er wird Geschäftsführer von Vökl Mess-, Steuer- und Regeltechnik. Sein Vater Franz hatte das Unternehmen 1991 als kleine Werkstatt gegründet, über die Jahre erfolgreich vergrößert und ausgebaut. Im Jahr 2000 entsteht nördlich von Freising ein neues Firmengebäude, wo die Firma heute noch ansässig ist. „Zu diesem Zeitpunkt hat das Unternehmen einen großen Schub gemacht. Seit ich eingestiegen bin, sind wir noch mal stark gewachsen. Das war aber nur möglich, weil mein Vater schon so großartige Arbeit geleistet hatte“, erzählt der Sohn. Und: „Er hat mir freie Hand für Entscheidungen gelassen.“ Mittlerweile beschäftigt Vökl 20 Mitarbeiterin-

**„MEIN VATER
HAT MIR
FREIE HAND
GELASSEN“**

nen und Mitarbeiter: neben Technikern, Programmierern und Projektmanagern auch Bürofachkräfte und Social-Media-Beauftragte.

Vökl Mess-, Steuer- und Regeltechnik statet hauptsächlich öffentliche Gebäude wie Schulen und Industriekomplexe aus. Bei der Gebäudeautomation werden Lüftungen, Heizungen und andere Anlagen so miteinander verbunden, dass nur ein Programm nötig ist, um sie zu steuern und zu überwachen. Denn Ziel ist, die Geräte selbstständig laufen zu lassen und ihre Bedienung zu vereinfachen. „Die

Gebäudeautomation hat die Funktion eines ‚Herzens‘: Dort laufen alle Stränge zusammen. Daten werden gesammelt und verarbeitet, um Energieflüsse sinnvoll bereitzustellen. Ein wichtiger Punkt für die Energieeinsparung eines Gebäudes, denn »

In guter Stimmung
Korbinian und Franz Vökl im Firmengebäude in Zolling. Das Geheimrezept des Vater-Sohn-Gespans? Respekt voreinander

Foto: Vökl



Heizung oder Lüftung laufen nur, wenn sie gebraucht werden“, erklärt Völkl. Im Unternehmen werden auch die dafür benötigten Schaltschränke gefertigt: „Viele Mess-, Steuerungs- und Regelungstechnikfirmen machen das nicht mehr selbst. Wir wollen die Wertschöpfungskette aber von Anfang bis Ende bieten.“ Techniker planen die Schränke, fertigen diese und montieren sie im Anschluss auf der Baustelle. Leitungen werden angeschlossen und ein SPS-Programm (eine speicherprogrammierbare Steuerung) für das Gebäude erstellt. Ein komplexes Zusammenspiel. **Tatsächlich wollte Völkl** einmal Landwirt werden. Dann aber sprach doch vieles für eine Ausbildung im Bereich der Elektro- und Automatisierungstechnik, nicht zuletzt die Aussicht, in die Firma des Vaters einzusteigen: „Die Arbeit macht mir Spaß. Und mein Vater hat letztlich eine Startrampe für mich gebaut. Ich musste die Rakete nur noch zünden.“ Bereits während des Studiums der Energie- und Gebäudetechnologie in Rosenheim entschließt sich Korbinian Völkl, das Familienunternehmen zu übernehmen. Ab diesem Zeitpunkt dauert der Übergabeprozess aber fast noch drei Jahre. Nach seinem Studien-

abschluss 2019 beginnt Völkl zunächst, in der Firma als Programmierer und Projektleiter zu arbeiten. Es ist ihm wichtig, das Geschäft mitzuerleben und auch bei den Baustellen dabei zu sein. Sein erstes zu leitendes Projekt: das Diözesanmuseum in Freising. „Das war ein ganz besonderer Auftrag. Das Gebäude stammt aus dem Jahr 1870 und musste kernsaniert werden. Es war nicht nur mein erstes Projekt als Projektleiter, sondern auch unser größter Auftrag in der bisherigen Firmengeschichte“, so Völkl.

Der erste und wichtigste Schritt zur Übergabe war für den heutigen Unternehmer, mit der Familie darüber zu sprechen. Was ist die Meinung der Geschwister? Wie stellt sich der Vater das Prozedere vor, wie der Sohn? Wann soll es so weit sein? „Die Kommunikation zwischen meinem Vater und mir war der Schlüssel, dass alles so reibungslos geklappt hat“, da ist sich Völkl sicher. „Ich habe noch zwei Schwestern, die aber beide in einem ganz anderen Bereich tätig sind. Irgendwie war immer klar: Wenn ich die Firma übernehme, dann

allein. Da gab es auch nie Reibereien.“ Ein weiterer wichtiger Schritt, den die beiden machten: ein Beratungstermin bei der Handwerkskammer. Danach wurde in Absprache mit Anwälten und der Steuerberaterin ein sauberes Kon-

zept für die Übergabe erstellt.

All das fand während der Corona-Pandemie statt.

„Da kam schon mal kurz die Frage auf, ob es finanziell überhaupt Sinn macht, die Firma zu übernehmen, oder ob es besser ist, angestellt zu bleiben. Die Steuerlasten

sind hoch und die Bürokratie macht es einem auch nicht leicht“, erinnert sich Völkl. Nach vielen Gesprächen mit seinen Beratern entscheidet er sich doch dafür. Ein Startkredit der LfA mit vergünstigten Zinssätzen ermöglicht ihm die Übernahme. Über seine Hausbank beantragt er den Kredit: „Das war eigentlich das Einfachste in dem ganzen Prozess“, erinnert sich Völkl. „So eine Übergabe macht man normalerweise einmal im Leben. Da muss man seinen Anwälten, den Steuerberatern und den Banken vertrauen können. Wir haben

„WIR HATTEN VIELE, VIELE BERATUNGSTERMINE – DAS WAR WICHTIG“



Das Diözesanmuseum in Freising war eines der größten Projekte des Unternehmens. Eine Besonderheit: Bei Völkl werden auch die Schaltschränke für die Technik gefertigt



Herausforderung Unternehmensnachfolge



Hubert Aiwanger

Bayerischer Staatsminister für Wirtschaft,
Landesentwicklung und Energie
Stellvertretender Ministerpräsident

sehr viele Beratungstermine gehabt. Das war wichtig und richtig.“

Natürlich ist der Prozess auch eine persönliche Herausforderung. „Für meinen Vater sicher mehr als für mich. Auf einmal nicht mehr der Chef zu sein und die Verantwortung abzugeben, stelle ich mir schwer vor. Er hat das aber wirklich gut gemacht.“ Für Völkl selbst war der Wechsel keine so große Umstellung, außer dass er jetzt mehr Verantwortung trägt. Auch das Team hat die Übergabe gut aufgenommen, denn es wurde immer klar kommuniziert, dass der Junior eines Tages übernimmt.

Vater Franz ist weiterhin im Unternehmen tätig und betreut den Bereich Wartung. Er steht seinem Sohn jederzeit zu Seite, wenn es Fragen gibt oder eine zweite Meinung gebraucht wird. Was sich mit dem neuen Chef geändert hat? Die Firma ist wesentlich digitaler geworden. Völkl hat die Buchhaltung auf papierlos umgestellt. Und alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben jetzt ein iPad: „Früher hat man große Pläne mit auf die Baustelle genommen, jetzt hat man alles direkt auf dem iPad. Auch die Stundenerfassung oder Regieberichte und -aufträge werden darüber bearbeitet.“ Während der vergangenen drei Jahre konnte der Nachfolger alles schon so aufbauen, wie er sich das vorstellt – auch weil sein Vater dafür offen war: „Wenn man einen Vater hat, der die Zügel nicht aus der Hand lassen will, ist das schwierig. Mein Vater ist da schon ein entscheidender Faktor, dass es so gut funktioniert. Und dass wir früh genug über alles geredet haben. Das empfehle ich jedem: Sprecht miteinander, sobald es erste Gedanken für eine Geschäftsübergabe gibt!“ □

VÖLKL MESS-, STEUER- UND REGELTECHNIK

LfA-Finanzierung: **Startkredit**

(Nachfolgeprodukt seit 2024:

Gründungs- und Wachstumskredit)

Gründungsjahr: **1991**

Jahr der Übernahme: **2023**

Standort: **Zolling** · Mitarbeiter: **20**

www.voelkl-msr.de

Der Mittelstand ist das Herzstück unserer Wirtschaft. Er ist Garant für Wohlstand und zukunftsfähige Arbeitsplätze. Unsere mittelständischen Unternehmen stehen angesichts weiterhin hoher Energiepreise, des großen Mangels an Fachkräften und der notwendigen Transformation zur Klimaneutralität vor enormen Herausforderungen. Wirtschaft und Politik müssen hier gemeinsam tragfähige Antworten finden.

Zu den wichtigen Zukunftsfragen gehört auch der anstehende Generationenwechsel in den Familienunternehmen. So stehen in Bayern zwischen 2022 und 2026 mehr als 36.000 erfolgreiche mittelständische Betriebe mit über 600.000 Beschäftigten zur Übergabe an. Die Suche nach einem Nachfolger gestaltet sich angesichts der genannten Herausforderungen und auch aus demografischen Gründen oft schwierig. Einer steigenden Anzahl zu übergebender Unternehmen stehen immer weniger potenzielle Übernehmer gegenüber. Vor diesem Hintergrund begrüße ich es sehr, dass die LfA Förderbank Bayern das wichtige Thema Unternehmensnachfolge in ihrem Magazin aufgreift.

Für einen gelungenen Generationenübergang müssen viele Menschen und Institutionen eng zusammenarbeiten. So muss die Unternehmensleitung rechtzeitig die Weichen für eine erfolgversprechende Nachfolge stellen. Kammern und Verbände helfen mit Informationen und Know-how, während die Politik für Rahmenbedingungen und passgenaue Hilfen sorgen muss, die eine Unternehmensübergabe erleichtern. Ein erhebliches Hindernis für erfolgreiche Übergaben ist noch immer die Erbschaftssteuer. Hier ist der Bund gefordert, diese Hürde endlich zu beseitigen.

Bei uns in Bayern ist die Unterstützung von Unternehmensnachfolgern ein zentrales Element unserer Mittelstandspolitik. Nachfolgern steht die gesamte Bandbreite der Existenzgründer-Förderung zur Verfügung: angefangen bei einer Erstberatung über ein Experten-Coaching bis hin zu günstigen Finanzierungsangeboten. Hierbei ist gerade die LfA Förderbank Bayern mit ihrem Angebot an zinsgünstigen Förderdarlehen, Risikoübernahmen und Beteiligungskapital ein wichtiger und verlässlicher Partner.

Mein ausdrücklicher Dank gilt den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der LfA, die mit ihrer engagierten Arbeit unsere bayerischen Unternehmen, gerade auch beim Thema Unternehmensnachfolge, so erfolgreich begleiten und unterstützen.

Bei Fragen
rund um das Thema
Unternehmensnachfolge
können Sie sich auch direkt
an die Förderberatung
der LfA wenden:
www.lfa.de/beratung
089 / 21 24 - 10 00
info@lfa.de

Die Nachfolge: 8 goldene Schritte

Ein wichtiger Teil der Unternehmensübergabe ist frühzeitige Planung. Mit folgenden Punkten behalten Sie das Ziel klar vor Augen. Worauf es noch ankommt, erklärt Autor Christian Schuchardt auf Seite 16

- 1 Als Übergeber:** Suchen Sie nach geeigneten Übernahmekandidaten, z. B. mithilfe von Nachfolgebörsen wie nexus-change.org oder Beratern.
Als Übernehmer: Schauen Sie sich nach geeigneten Unternehmen um und nehmen Sie Kontakt auf.
- 2 Persönliche K.o.-Kriterien** abgleichen. Schon jetzt darüber reden, wie Wissen und Erfahrung erhalten und weitergegeben werden können.
- 3 Der Übernahmeplan** sollte die Übernahmeform klären, einen Finanzplan und eine Berechnung des Unternehmenswerts enthalten.
- 4 Angebot und Nachfrage** bestimmen den **Preis**. Es ist ratsam, einen Berater hinzuzuziehen.

So gelingt
die Übergabe



Tipps zum Wissenstransfer

MITARBEITER-MENTORING

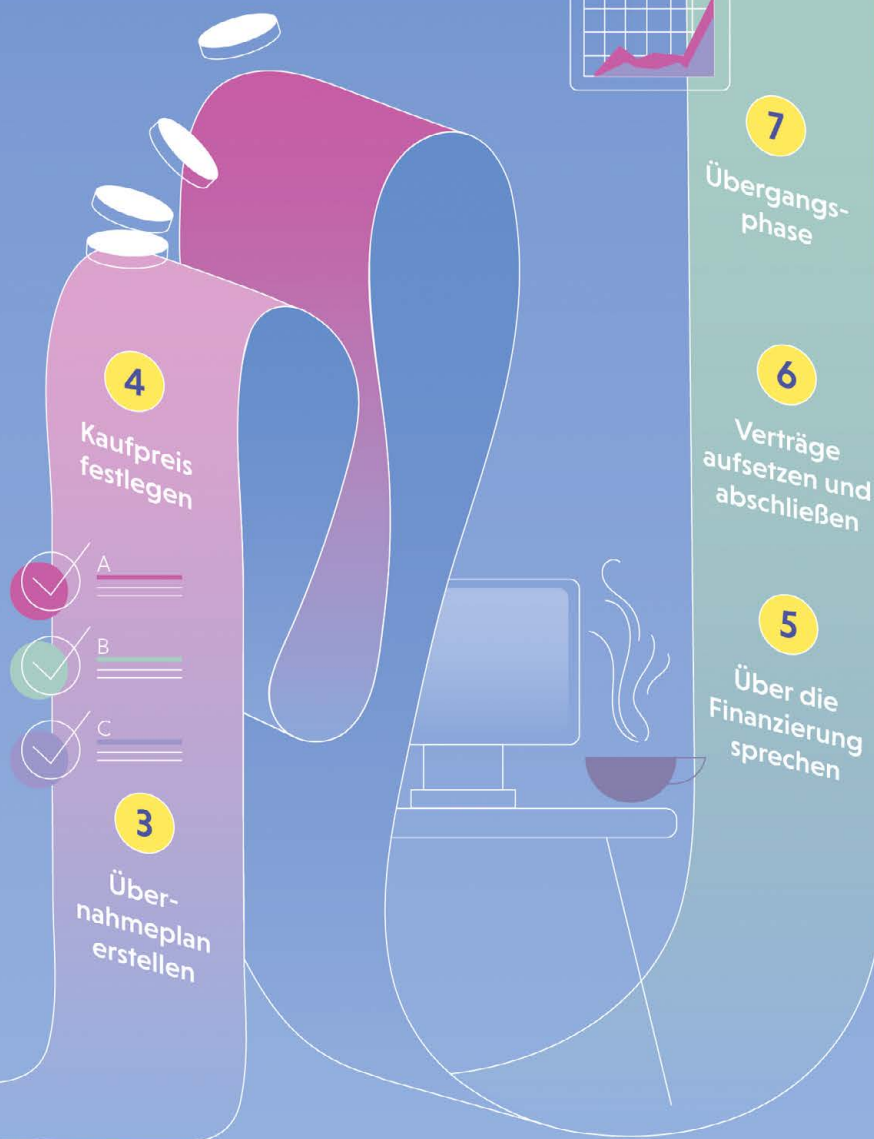
Neuen Teammitgliedern stehen erfahrene Kolleginnen und Kollegen zur Seite, die ihr Wissen teilen. Die Kommunikation fördert den (Ideen-)Austausch und gegenseitiges Vertrauen.

UNTERNEHMENS-WIKI

Für diesen digitalen Wissensspeicher stellen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wichtige Informationen, Prozesse und Dokumente bereit, auf die das Team unkompliziert zugreifen kann.

EXPERT DEBRIEFING

Relevante Inhalte aus Gesprächen mit Experten der Firma werden in einem Wissensinventar, auf einer Wissenslandkarte oder Mindmap festgehalten. Fragen und Probleme sollten nicht ausgespart werden.



- 8 Sie befinden sich auf der Zielgeraden: Dem **endgültigen Abschied** auf der einen und dem **erfolgreichen Start** auf der anderen Seite steht nichts mehr im Weg.
- 7 Beachten Sie unsere **Tipps für den internen Wissenstransfer**. Klären Sie letzte Formalitäten und denken Sie an die Kommunikation nach außen, PR, Änderungen auf der Website.
- 6 Wickeln Sie gemeinsam den **Kauf- und Übernahmevertrag** ab. Glückwunsch, jetzt kann die Übergangsphase starten!
- 5 Finanzierung: Werden **Kredite** benötigt? Kommen öffentliche **Fördermittel** infrage?

NEU: GRÜNDUNGS- UND WACHSTUMSKREDIT (GuW)

Die Unterstützung von Unternehmensnachfolgen im Mittelstand ist für die LfA ein elementarer Teil ihrer Wirtschaftsförderung. Für Betriebsübernahmen bestehen die gleichen Fördervorteile wie für Neugründungen.



Weitere Infos zum neuen **Gründungs- und Wachstumskredit (GuW)** der LfA erhalten Sie auf **Seite 26** oder unter www.lfa.de/nachfolge

„Die emotionalen Folgen werden oft unterschätzt“

SEIT JAHREN BESCHÄFTIGT SICH **CHRISTIAN SCHUCHARDT** INTENSIV MIT DEM THEMA UNTERNEHMENSNACHFOLGE. ALS WIRTSCHAFTSPSYCHOLOGE WEISS ER, WELCHE MENTALEN MECHANISMEN IM ÜBERGABEPROZESS ABLAUFEN – UND WIE MAN SIE VIELLEICHT BESSER VERSTEHEN KANN

Als Autor und Referent bei der IHK Potsdam sind Sie Experte für Unternehmensnachfolge. Was hat Sie am meisten an dem Thema überrascht?

Wie massiv die emotionalen Widerstände sein können – auf beiden Seiten. Der Mensch reagiert aus psychologischer Sicht in der Regel erst mal mit einer Schockreaktion auf große Veränderungen, die von außen kommen. Trotzdem war es für mich überraschend, dass bei aller Vernunft und bei allem ökonomischen Denken und Handeln, das Unternehmern ja in der DNA liegt, die Emotionen die entscheidende Rolle im Nachfolgeprozess spielen. Verständlich: Denn für eine Partei bricht ein großer Teil des Alltags weg. Man muss sich komplett neu ausrichten und vielleicht auch klären, wie man sein Leben und seine Familie in Zukunft finanzieren wird. Das bringt emotionale Herausforderungen mit sich – die viele unterschätzen.

Wie kann man starke emotionale Reaktionen vermeiden und sich voll auf den Prozess einlassen?

Mit einer radikal ehrlichen Selbstreflexion. Wie will ich meinen Lebensalltag „danach“ gestalten? Und wie kann ich dabei eine Sinnhaftigkeit erleben? Dieses Wahrnehmen und Loslassen ist Herausforderung und Chance in einem.

Chance, weil es eine tolle Möglichkeit ist, neue Lebensinhalte für sich kennenzulernen und vielleicht auch einen neuen Lebenssinn für sich zu entdecken.

Warum ist der sogenannte Wissenstransfer oft ein kritischer Punkt in der Übergabe? Implizites Wissen, also Erfahrungswissen, das zum Beispiel durch praktische Anwendung erworben wurde, kann man nur schwer verschriftlichen und daher nicht so leicht weitergeben. Umso wichtiger ist es, den Prozess durch die Brille eines Wissensmanagers zu betrachten. Und zu prüfen: An welchen Stellen gibt es denn wirklich geschäftsrelevantes, wertschöpfendes Wissen, das auf keinen Fall im Rahmen des Nachfolgeprozesses verloren gehen darf?

Was sind häufige Fehler im Nachfolgeprozess?

Viele unterschätzen die Macht der Kommunikation. Nachfolge heißt oft auch Generationswechsel, und da prallen durchaus verschiedene Wertvorstellungen aufeinander. Sätze wie „Das haben wir doch schon immer so gemacht. Warum sollen wir das ändern?“ oder „Du kannst halt mit der modernen Welt nicht mithalten“ haben durchaus einen



CHRISTIAN SCHUCHARDT

ist Referent für Start-ups, Existenzgründung & Unternehmensfinanzierung bei der Industrie- und Handelskammer Potsdam im Fachbereich Unternehmensförderung und zertifizierter Berater für Unternehmensnachfolge. 2023 erschien sein Buch „Unternehmensnachfolge in KMU: Wissen bewahren, Change anstoßen, Zukunft gestalten“ im Gabal Verlag. Mit seinem Buch möchte er den Blick für die immateriellen Vermögenswerte im Übergabeprozess schärfen und konkrete Hilfestellungen geben.

vorwurfsvollen Charakter und zeigen, wie schwierig Kommunikation sein kann. Deshalb ist eine wertschätzende Kommunikation besonders wichtig: Beide Parteien müssen lernen, sich auf Augenhöhe zu begegnen.

Welche Schritte sollten Unternehmer und Unternehmerinnen frühzeitig einleiten, wenn

sie die Übergabe ihres Betriebs planen?

Die Vorbereitung für eine Übergabe beginnt im Optimalfall im Alter von 50 bis 55 Jahren. Sie ist zweigeteilt: In der organisatorisch formalen Vorbereitung geht es darum, alle für die Übergabe oder den Verkaufsprozess relevanten Unterlagen und Dokumente zusammenzutragen. Dazu gehören Bilanzen, Verträge, aber auch Notfallhandbücher und Vollmachten für den Worst Case. Noch wichtiger ist die mentale Vorbereitung, das heißt die Selbstreflexion und auch Klärung der ganz persönlichen Ziele. Was will ich mit der Unternehmensnachfolge konkret erreichen? Was sind meine Ziele, die ich neben dem Kaufpreis umsetzen möchte? Wie stelle ich mir den Alltag danach vor? Worauf freue ich mich besonders? Diese Überlegungen sind für einen nachhaltigen erfolgreichen Nachfolgeprozess im ersten Schritt wichtiger, als sich direkt einen Unternehmenswert oder Kaufpreis auszurechnen.

Was sollte man darüber hinaus nicht außer Acht lassen?

Die Frage: Wo bekomme ich Unterstützung? Eine Unternehmensnachfolge ist ein extrem komplexer Prozess und daher auf keinen Fall eine One-Man- oder One-Woman-Show – sie ist ein Team sport. Es ist wichtig, sich frühzeitig Unterstützung zu holen und seine Mannschaft aufzustellen. Dazu gehören Steuerberater, IHK und HWK, Banken wie die LfA, Berater und viele mehr. Man sollte nicht vergessen: Sich Hilfe zu holen, ist ein Zeichen von Stärke. □



ZU ZWEIT BEREIT

Duo mit Weitblick

Nikolas Langes (l.) und Simon Hengst hatten keine Erfahrung in der Industrie für Schutzschläuche, aber ein Gespür für das Potenzial von Gremco

NIKOLAS LANGES UND SIMON HENGST WOLLTEN GEMEINSAM EINE NACHFOLGE ANTRETEN. GESUCHT, GEFUNDEN UND GEKAUFT HABEN SIE DIE GREMCO GMBH – EINEN SPEZIALISTEN FÜR HIGHTECH-VERKABELUNGEN UND TECHNISCHE SCHLAUHLÖSUNGEN

TEXT MARLENE IRAUSEK

Viel ist möglich, wenn man mit Motivation und Durchhaltevermögen an eine Sache herangeht. Unternehmerisch gedacht: Man kann in einem neuen Markt ein Unternehmen aufbauen. Oder ein bereits bestehendes übernehmen und voranbringen. Wie Nikolas Langes und Simon Hengst zum Beispiel. Die beiden lernen sich vor rund zehn Jahren über eine Organisation für Jungunternehmer kennen. Beide haben einen ähnlichen Background: Langes hat Finanzwesen und Wirtschaft in London und Rotterdam studiert und im Anschluss ein Start-up für Flugsuch-Algorithmen gegründet, das er an eine amerikanische Firma verkauft. Zwei

Jahre bleibt er noch dort und begleitet die Eingliederung seiner Technologie in die Plattformen des Unternehmens. Hengst wiederum hat Management in Manchester und Betriebswirtschaft in Wiesbaden studiert und sich auf Unternehmertum, Innovation und Wirtschaftspsychologie spezialisiert. Nach zwei Start-up-Gründungen und -Verkäufen liebäugelt er damit, ein Unternehmen zu kaufen. „Mich hat zu diesem Zeitpunkt das Thema Nachfolge fasziniert. Den Gedanken, etwas nicht von Grund auf neu zu gründen, fand ich charmant“, erzählt Langes. Die Freunde beschließen daher, das gemeinsam anzugehen. Ein Grundgedanke dabei: ihre Erfahrungen und ihr »

Know-how in eine erfolgreiche, mittelständische Firma einzubringen und diese zu digitalisieren.

Das Ziel war gesetzt, ein strukturierter Prozess sollte auf dem Weg dorthin helfen. Das Duo führte zum Beispiel etliche Experteninterviews mit Freunden, Bekannten und Spezialisten: „Ich habe die Erfahrung gemacht, dass die meisten Menschen extrem hilfsbereit sind, wenn man auf sie zugeht. Auch wenn man sie vorher gar nicht kannte. Aspekte wie Firmensuche, Finanzierung, Transaktionsstrukturierung, Post-Akquisition und weitere Punkte einer Unternehmensnachfolge konnten wir so besser verstehen lernen.“

Die erste Herausforderung für beide: eine passende Firma zu finden. Sie definieren vorab konkrete Suchkriterien. Beide wohnen noch in Berlin. Was den Firmenstandort anbelangt, sind sie aber offen. Sie kündigen ihre Jobs und reisen ein Jahr lang durch Deutschland:

**„ES IST WICHTIG,
DASS DIE
CHEMIE VON
VORNHEREIN
STIMMT“**

„Wir waren im tiefsten Niedersachsen, in Emsland, im Schwabenland – an den entlegensten Orten.“ 150 Firmen schauen sich Langes und Hengst an, 30 Inhaber lernen sie intensiver kennen: „Bei der Gremco GmbH in Augsburg hat die Chemie mit den Verkäufern sofort gestimmt. Das ist wesentlich in so einem Prozess.“

Schnell unterbreiten sie ein Angebot. Denn dabei zeigt sich, ob man wirklich eine gemeinsame Basis hat. „Es sind viele Trittbrettfahrer unterwegs, die eigentlich nur ihren Firmenwert testen wollen“, erklärt Langes. Für die rechtlichen Themen holen sich Langes und Hengst professionelle Unterstützung. Parallel dazu muss natürlich auch die Finanzierung geplant werden. Das Duo spricht mit seinen Hausbanken und wird so auch auf das Angebot der LfA-Tochter BayBG Bayerische Beteiligungsgesellschaft aufmerksam: „Es war noch mal eine intensive Aufgabe, alles sauber aufzubereiten,

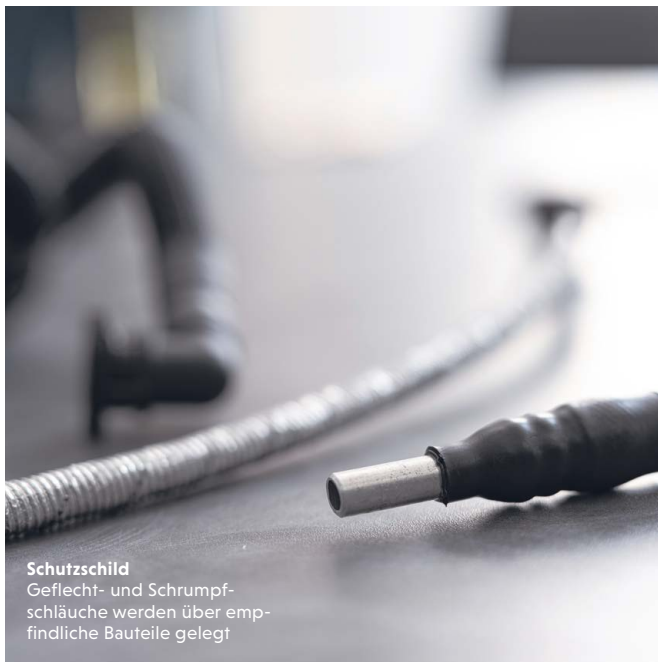
einen Businessplan zu schreiben und vorzustellen.“ Die Präsentation überzeugt und die BayBG unterstützt den Firmenerwerb in Form einer stillen Beteiligung im sechsstelligen Bereich.

Knapp acht Monate dauert der Übernahmeprozess – vom ersten Kennenlernen bis zum Abschluss. „Eine Unternehmenstransaktion ist keine Immobilientransaktion. Es ist nicht so, dass man zum Notar geht, eine Schlüsselübergabe macht und fertig. Das ist ein hochkomplexer Prozess, denn man muss die Firma richtig kennenlernen“, fasst Langes zusammen.

Eine Bedingung der beiden war immer, dass die Firmeninhaber motiviert sind, die Nachfolger gut einzuarbeiten und ihnen die Branchengepflogenheiten beizubringen. Denn für Langes und Hengst war die Technik der Gremco GmbH ein komplett neues Feld. Aber ein spannendes, mit Potenzial für Wachstum. Das Unternehmen ist spezialisiert in Komponenten für High-tech-Verkabelungen und technische



Voller Einsatz
Die neuen Geschäftsführer haben jede Abteilung, jeden Bereich am Firmensitz in Augsburg einmal durchlaufen



Schutzschild
Geflecht- und Schrumpfschläuche werden über empfindliche Bauteile gelegt



Meterware
Die verschiedenen Schläuche werden als Schnittware oder auf Spulen geliefert

Schlauchlösungen. Für die Schrumpf-, Geflecht- und Isolierschläuche der Firma gibt es vielfältige Einsatzgebiete: Sie kommen in der Automobil-, Industrie- und Umwelttechnik genauso zum Einsatz wie in der Luftfahrt- und Medizintechnik. Praktisch überall, wo Kabel und Leitungen isoliert oder geschützt werden müssen – vor Abrieb, Flüssigkeiten oder anderen Gefahren. Die Produktionsstätten liegen in Europa, Asien, den USA und Mexiko. Am Firmensitz in Augsburg arbeiten 27 Mitarbeiter in der Buchhaltung, im Vertrieb, in der Qualitätssicherung, der Auftragsabwicklung und Produktion.

1990 wurde Gremco von Manuela Lach und Herbert Wagner gegründet und knapp 30 Jahre geführt. Da es keinen internen Nachfolger gibt, entscheiden sie sich 2019 zu verkaufen und sichern ihren Nachfolgern zu, sie bei der Übernahme beratend zu begleiten. Langes und Hengst durchlaufen alle Bereiche und packen buchstäblich mit an: Im Lager machen sie Pakete und Pa-

letten versandbereit. Auch in der Finanzabteilung, in der Disposition, im Vertrieb und im Innendienst sind sie unterwegs. Jeder Vorgang in der Firma wird von ihnen dokumentiert. „Wir haben als erste Maßnahme ein Firmen-Wiki aufgesetzt, das gab es vorher nicht. Wir haben jeden einzelnen Prozess notiert, zusätzlich mussten wir noch die Aufgaben der Geschäftsführung lernen. Uns hat jeden Abend der Kopf geraucht.“ Die neuen Geschäftsführer bringen viele Ideen ins Unternehmen und übertragen auch mehr Verantwortung an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Rückblickend sind die Bereiche, in denen beide Gründer vorher tätig waren, nicht vergleichbar mit ihrer Arbeit bei Gremco. „Wenn man ein Unternehmen neu aufbaut, ist man in einem sehr dynamischen Wachstumsumfeld. Alles ist extrem aufregend und energetisierend. In einem langjährigen Unternehmen bewegt man sich eher in einer saturierten Industrie. Alles ist ein bisschen langsamer, dafür aber auch beständiger.“ Tatsächlich haben sich beide das Vorhaben einfacher vorgestellt. „Viele Internetunternehmer glauben, den

Mittelstand, der teilweise noch mit Faxgeräten arbeitet, mal eben modernisieren zu können. Aber es ist eine ganz schöne Herausforderung, sich in eine

fremde Industrie einzuarbeiten und hier zurechtzukommen. Trotzdem finde ich es von Vorteil, eine Nachfolgelösung anzustreben.“

Die Aufgaben haben sie mittlerweile aufgeteilt: Hengst ist hauptsächlich für die Vertriebsseite, für Marketing und Rechtliches verantwortlich, Langes hat die

Finanzen, die Auftragsabwicklung, das Qualitätswesen und die Logistik im Blick. Aber die beiden sind keine „Stillstands-Unternehmer“. Sie möchten noch weitere Märkte erschließen. „Aktuell sind wir vorrangig in der Automobilindustrie vertreten, wir möchten aber auch wieder mehr in die Luftfahrt. Außerdem sind wir dabei, uns weitere Firmen anzuschauen und zu prüfen, ob nicht noch ein anderes Unternehmen gut zu uns passen würde.“ Auf ein Neues! □

„EINE UNTERNEHMENS-NACHFOLGE IST EIN HOCHKOMPLEXER PROZESS“



Die Einbindung einer Beteiligung kann die Finanzierung einer Nachfolge gewährleisten. Mithilfe der LfA-Tochter BayBG gibt es verschiedene Möglichkeiten. Mehr dazu unter www.lfa.de/beteiligungskapital

GREMCO

LfA-Finanzierung: **Stille Beteiligung BayBG**
Gründungsjahr: **1990**

Jahr der Übernahme: **2019**
Standort: **Augsburg** · Mitarbeiter: **27**
www.gremco.de



STEUERWECHSEL

JUNG, DYNAMISCH, PLÖTZLICH CHEFIN: DIE BÜROANGESTELLTE LISA HANNEMANN TRAT DIE NACHFOLGE IHRES VORGÄNGERS AN UND LEITET SEIT 2022 DIE **FAHRSCHULE HERZ**. EINE ERFOLGSGESCHICHTE, DIE ZEIGT: MIT MUT UND MACHERMENTALITÄT MEISTERT MAN JEDE HÜRDE

TEXT LENA KAESS

„Ist es, wie wäre es, wenn du meine Fahrschule übernimmst?“ Mit dieser Frage leitete Reinhold Herz, Inhaber der Fahrschule Herz, die entscheidende Wende in der beruflichen Laufbahn von Lisa Hannemann ein. „Ich war von Anfang an Feuer und Flamme“, sagt Hannemann. Mehrere Jahre arbeitete sie damals schon als Bürokraft in der Fahrschule in Memmingen. Der Eigentümer wollte nach über 30 Jahren in Rente gehen und suchte eine geeignete Nachfolge. Das Angebot kam für die 32-Jährige gerade recht: „Ich habe mich gefragt, ob ich beruflich stehen bleiben möchte, wie ich mich weiterentwickle oder sogar etwas Eigenes mache.“

Bis die endgültige Entscheidung zur Übernahme aber tatsächlich fiel, dauerte es noch seine Zeit. Reinhold Herz fiel es zunächst schwer loszulassen. Als er krankheitsbedingt kurze Zeit ausfiel, übernahm Hannemann immer mehr Aufgaben und bewies ihr Können. Am 1. April 2022 schließlich wurde ihr die Fahrschule auch notariell überschrieben. Seitdem ist sie außer für das Tagesgeschäft, die Personalangelegenheiten und Co. auch für den Unternehmenserfolg verantwortlich.

Reinhold Herz schaut gelegentlich vorbei, hält sich aber aus dem Geschäftlichen komplett heraus. „Wir sind privat im Austausch. Ab und an trinken wir abends ein Glas Wein und sprechen darüber, was gerade ansteht. Bei wichtigen Entscheidungen kann ich mir bei ihm nach wie vor Rat holen“, sagt Hannemann. Diese Unterstützung weiß sie zu schätzen, denn innerhalb des Fahrschul-Kosmos ist ihre Situation einzigartig: Anders als ihr Vorgänger und die meisten anderen im Betrieb ist Hannemann selbst keine Fahrlehrerin.

Natürlich kamen im Zuge der Unternehmensnachfolge auch einige Herausforderungen auf sie zu. Mit Anfang 30 war sie die jüngste Angestellte in der Firma. Aus dieser Position heraus in die



So gut wie unterwegs Im Fahrsimulator können Anfänger abseits des Straßenverkehrs Grundfertigkeiten trainieren

Rolle der Vorgesetzten zu wechseln, hatte seine Tücken. „Es hat ein bisschen gebraucht, bis alle akzeptiert haben, dass ich die Chefin bin und nicht mehr Herr Herz. Aber ich habe die Führungsaufgabe echt straight durchgezogen. Und jetzt funktioniert es sehr gut. Wir sind ein cooles Team“, sagt sie. Auch in finanzieller Hinsicht kamen ihr Zweifel. Zwar war die Corona-Pandemie während der Übernahme weitgehend überstanden, doch mit den Folgen

hatte sie noch länger zu kämpfen. Hannemann ließ sich davon nicht entmutigen: „Wer nicht wagt, der nicht gewinnt, dachte ich mir damals.“ Es entspricht ihrem Naturell, den Blick stets optimistisch nach vorn zu richten. Sogar ihr ehemaliger Chef gesteht,

dass er sie für diese Gelassenheit bewundert. „Ja mei, ich versuche, das Beste aus jeder Situation zu machen, und schaue, was passiert“, sagt Hannemann.

Finanzielle Unterstützung erhielt sie in Form eines Startkredits von der LfA. Zum einen hat sie von diesem Geld die Firma übernommen, zum anderen die Fahrschul-Räumlichkeiten umgebaut: „Viel moderner, viel offener. Mehr auf die junge Zielgruppe der Schüler ausgerichtet.“ Die zeitgemäße Ausrichtung der Fahrschule ist der gebürtigen Memmingerin wichtig. Nicht ohne Grund wird sie auf der Firmenwebsite als Digitalisie-

rungs-Spezialistin aufgeführt. „Schon seit längerer Zeit läuft bei uns alles papierlos. Alle Dokumente liegen bei uns in einer Cloud. So muss ich nicht immer vor Ort sein, sondern kann auch aus dem Homeoffice arbeiten“, erklärt Lisa Hannemann. Auch einen Instagram-Kanal hat sie für die Fahrschule eingerichtet. Hier finden sich Wissenswerte rund um die Fahrschule, Veranstaltungen und sonstige News. Auf die Werbung nach außen legt die junge Inhaberin Wert, sie möchte aus der Masse an Fahrschulen positiv hervorstechen. Ihr Einsatz trägt Früchte: Die Fahrschule Herz ist sehr gut ausgelastet und auf Personalsuche. Doch der Fachkräftemangel geht auch an ihr nicht spurlos vorüber. Die Ausbildung von Quereinsteigern erfolgt extern und ist sehr zeit- und kostenintensiv – weshalb sich laut Hannemann wenige für diesen Beruf entscheiden. „Trotzdem bin ich optimistisch. Es geht immer irgendwann die Tür auf und jemand sagt: ‚Huhu.‘“

In den vergangenen anderthalb Jahren hat sich nicht nur viel in der Fahrschule Herz getan, sondern auch bei Hannemann selbst. Sie sei reifer geworden, stehe fester im Leben – das bestätigen auch viele Menschen aus ihrem Umfeld. Besonders ihre zwölfjährige Tochter ist stolz auf ihre Mama. „Einen eigenen Laden zu haben, den man selbst gestaltet und weiterentwickelt hat, ist einfach cool“, so Hannemann.

Am Ende ihrer beruflichen Pläne ist Hannemann noch lange nicht und sie schließt nicht aus, die Fahrschule in Zukunft noch zu vergrößern. Ex-Inhaber Herz hat mit seiner Nachfolgekandidatin direkt ins Schwarze getroffen. Obwohl ihm eine Sache an ihr nicht gefällt: ihr Fahrstil. ☐

FAHRSCHULE HERZ

LfA-Finanzierung: **Startkredit**
(Nachfolgeprodukt seit 2024:

Gründungs- und Wachstumskredit)

Gründungsjahr: **1993**

Jahr der Übernahme: **2022**

Standort: **Memmingen** · Mitarbeiter: **8**
www.herz-fahrschule.de

VISION TRIFFT FAMILIENSINN

DANIEL SIEBERER LIEBT HERAUSFORDERUNGEN. DESHALB IST ER HEUTE GESCHÄFTSFÜHRER DER **GIWA KUNSTSTOFFTECHNIK** IN WESTENDORF. SEIN ZIEL: NACHHALTIGE LÖSUNGEN AUS KUNSTSTOFF ZU SCHAFFEN

TEXT JANINA DIESCH



Ein dynamischer Akteur in der Kunststoffbranche, der sich durch seine Vielseitigkeit auszeichnet: Das Unternehmen GIWA Kunststofftechnik ist in verschiedenen Sektoren wie Büromöbel, Transport, Automotive und Bautechnik vertreten. Von der Projektierung über die Logistik bis hin zum Recycling deckt die Firmen-Expertise den gesamten Lebenszyklus von Kunststoffprodukten ab. Von der abstrakten Idee bis zur konkreten Umsetzung. Immer im Fokus: das Thema Nachhaltigkeit – in einer Welt, in der Kunststoff und Nachhaltigkeit eigentlich selten in einem Atemzug genannt werden. Gerade diese scheinbar kontroverse Verbindung hat Daniel Sieberer besonders fasziniert: „Ich glaube, dass Kunststoff in der neuen, in der nachhaltigen Welt eines der wichtigsten Materialien ist. Weil er kreislauffähig ist.“ 2023 gelang es dem Kunststoffhersteller, mehr

als 60 Prozent der verwendeten Materialien aus eigens recyceltem Kunststoff zu gewinnen. „Wir nehmen Kunststoffprodukte von Kunden zurück, die bereits fünf bis sieben Jahre im Einsatz sind. Diese vergüten wir. Die recycelten Produkte werden in unserer Anlage aufbereitet und zu einem neuen Produkt verarbeitet. Das spart viel Energie“, erklärt der Geschäftsführer.

Sein beruflicher Weg führte Sieberer von Innsbruck über die USA bis nach München. Er studierte Internationale Wirtschaft, arbeitete in der Unternehmensberatung und einer Investmentbank, gründete ein Start-up. An die Übergangsphase zwischen Consulting und Start-up-Zeit erinnert sich der gebürtige Tiroler gut: „Der Wechsel von einer Welt, in der es um Milliarden geht, zu einer Welt, in der man erst einmal Umsätze realisieren muss, war ein »





Das Unternehmen **GIWA Kunststofftechnik** wurde 1985 vom Werkzeugmacher-Meister Walter Götzfried gegründet. Es verfügt über 10.000 Quadratmeter Produktionsfläche sowie über 17.000 Quadratmeter an Lager- und Logistikflächen

krasser Umstieg“, gibt er zu. „Es fühlte sich an, als wäre ich zur falschen Zeit am falschen Ort.“ Mit PureJuice hatte er zwar eine gesunde Fast-Food-Marke auf den Markt gebracht, aber sie wollte nicht so recht zünden. Sieberer stieg beim österreichischen Verkehrstechnik-konzern SWARCO ein, blieb elf Jahre, zuletzt als Vorstandsmitglied.

Ein Traum lässt Sieberer in all den Jahren aber nicht los. Solange er denken kann, will er Unternehmer sein. Er wird über einen Verkaufsberater auf GIWA aufmerksam, für das Familienunternehmen aus Westendorf wird ein externer Nachfolger gesucht. Zum 1. Januar 2021 ist es schließlich so weit: Sieberer übernimmt GIWA Kunststofftechnik – obwohl er kein bisschen mit der Kunst-

stoffbranche vertraut ist. Bei einer Sache kennt er sich jedoch sehr gut aus: dem Unternehmenskauf. Er räumt jedoch ein: „Ich habe schon relativ viele Firmen gekauft – als Arbeitnehmer in

meiner Zeit als Investmentbanker. Als Arbeitgeber war das noch mal etwas ganz anderes. Ich habe mein ganzes Leben auf eine Karte gesetzt und fest daran geglaubt, dass es klappt.“ Und das hat es!

Unter anderem auch dank des Universalkredits der LfA, die Sieberer bereits aus seinen Zeiten als Finanzvorstand kennt. Der Kredit ermöglichte es ihm, die Anteile an der Firma zu kaufen.

Aber die Anfangszeit war herausfordernd – daraus macht Sieberer keinen Hehl. Der Geschäftsführer musste sich

„ICH HABE MEIN GANZES LEBEN AUF EINE KARTE GESETZT“

So vielseitig wie nachhaltig GIWA Kunststofftechnik entwickelt und produziert beispielsweise Kunststoffe für die Automobilbranche, für Büromöbiliar und Transportlösungen



Die **GIWA-Zentrale** liegt in Westendorf nördlich von Augsburg

nicht nur in die Struktur des Unternehmens einarbeiten, sondern auch lernen, wie die Kunststoffbranche funktioniert. Dann kamen die Pandemie, die Energiekrise, der Ukraine-Krieg und die Inflation. Aber Sieberers Begeisterung für Kunststoff und das Unternehmen war stärker – und so erwirtschaftete GIWA im Jahr 2023 einen Umsatz von 32 Millionen Euro. Vielleicht verdankt der Geschäftsführer das auch seiner Einstellung: „Mir ist es wichtig, dem Unternehmen und den Menschen, die hier arbeiten, eine Vision zu geben. Und diese ist, in dieser sich wandelnden Industriewelt nachhaltige Lösungen aus Kunststoff zu schaffen.“

1985 hatte der Werkzeugmacher-Meister Walter Götzfried die Firma gegründet und erfolgreich ausgebaut. Nach seinem Tod im Jahr 2017 übernahm zunächst sein Enkel Julian die betriebliche Verantwortung, begab sich aber gleichzeitig auf die Suche nach einem geeigneten Nachfolger. Ein familiäres Unternehmen in fremde Hände zu geben, sei immer eine heikle Angelegenheit, betont Sieberer. Ein Wunsch der Familie war, dass der Betrieb mit Liebe weitergeführt wird. Von jemandem, der die GIWA als bedeutendes Lebenswerk betrachtet und ein tiefes Verständnis für die familiäre Unternehmenskultur mitbringt. Diesen Jemand hat die Gründerfamilie mit Daniel Sieberer gefunden: „Diesmal war ich zur richtigen Zeit am richtigen Ort“, lacht der Geschäftsführer. □

GIWA
LfA-Finanzierung: **Universalkredit**
Gründungsjahr: **1985**
Jahr der Übernahme: **2021**
Standort: **Westendorf** · Mitarbeiter: **150**
www.giwa.eu

EINE BÜHNE FÜR DIE KUNST

Die 28. Ausgabe des LfA Kunstkalenders „next generation“ wurde am 5. Dezember 2023 in der Akademie der Bildenden Künste München vorgestellt. Mit ausgewählten Werken aus der Jahresausstellung 2023 der Kunstakademien in München und Nürnberg gibt der Kalender Einblicke in das Schaffen von Nachwuchskünstlerinnen und -künstlern aus Bayern. Auf einer ergänzenden, digitalen Plattform (www.lfa.de/kalender) können sich Interessierte vertiefend mit den Arbeiten auseinandersetzen. Ein QR-Code auf dem jewei-

ligen Kalenderblatt führt direkt zum Kunstwerk. Dr. Bernhard Schwab, LfA-Vorstandsvorsitzender, freut sich, dass so junge Talente gefördert werden und die LfA zur Stärkung der künstlerischen Vielfalt in Bayern beiträgt.



Auf dem Titelblatt
Skulptur „Trojan Poodle“ von Lorand Lajos (links)
Installation „Modepüppchen präsentiert Ladderbag“ von Dennis Eberl (Mitte)
Attrappe „Eisdiele“ von Jana Minacht (rechts)

LfA AKTUELL



NEU IM VORSTAND

Ruth Nowak ist zum 15. September 2023 in den Vorstand der LfA Förderbank Bayern berufen worden. Ihr sind die Aufgabenfelder Finanzmärkte und Nachhaltigkeit, betrieblicher Umweltschutz, Informationssicherheit, Datenschutz sowie Notfallmanagement anvertraut.

„Durch ihren reichen und vielseitigen Erfahrungsschatz ist sie für ihre neuen Aufgaben bestens gerüstet“, so Finanz- und Heimatminister Albert Füracker, der Ruth Nowak bei der Aushändigung der Bestellungsurkunde gratulierte. Für die verantwortungsvolle Tätigkeit als Vorstandsmitglied wünscht er ihr alles Gute und viel Erfolg. Ruth Nowak begann ihre berufliche Karriere im Bayerischen Staatsministerium der Finanzen und war danach unter anderem in der Staatskanzlei und im Gesundheitsministerium tätig. Vor rund drei Jahren trat sie als Generalbevollmächtigte in die LfA Förderbank Bayern ein.



Innovation, Gründung und Wachstum waren die Treiber des Förderjahrs 2023. Über 3.500 bayerische Unternehmen und Kommunen konnten 2023 mit Krediten von rund 2,3 Milliarden Euro unterstützt werden. Beim Innovationskredit 4.0 gab es 2023 insgesamt einen Anstieg von 33 Prozent. In den wichtigsten Förderbereichen Gründung und Wachstum sagte die LfA Kredite von mehr als 1,2 Milliarden Euro zu. Mehr als die Hälfte der Gründungsförderung wurde für Unternehmensnachfolgen eingesetzt.



NEU: GRÜNDUNGS- UND WACHSTUMSKREDIT (GuW)

FÖRDERVORAUSSETZUNGEN WURDEN DEUTLICH ERLEICHTERT

Der „Gründungs- und Wachstumskredit“ (GuW) macht die Gründungs- und Wachstumsfinanzierung der LfA noch einfacher und flexibler. Mit dem neu konzipierten Förderkredit unterstützt die LfA Existenzgründungen und Unternehmensnachfolgen, kleine und mittlere Unternehmen (KMU) sowie Freiberufler seit dem 1. Januar mit einem einfachen und schlanken Produkt. Die bisher getrennten Programme Startkredit und Investivkredit wurden durch den optimierten und vereinheitlichten

„Gründungs- und Wachstumskredit“ abgelöst. Im Vergleich zur bisherigen Förderung bietet das neue Kreditprogramm einheitliche und deutlich vereinfachte Regelungen für die Förderung von Gründungen und etablierten Unternehmen. Dadurch werden der Kreditzugang für die Betriebe und die Bearbeitung für die Hausbanken spürbar erleichtert. Lange Laufzeiten, Tilgungsfreijahre und vergünstigte Zinssätze gewährleisten Planbarkeit und eine reduzierte Liquiditätsbelastung.

DIE VORTEILE IM EINZELNEN

» Anders als in der bisherigen Förderung gibt es **keinen Darlehensmindestbetrag**.

» Das **Angebot an Kreditlaufzeiten wird erweitert** und verbessert. Es reicht künftig von 2 bis zu 20 Jahren. Zudem sind sogar Zinsbindungen von bis zu 20 Jahren möglich.

» Die **Mitteleinsatzfrist** wird hier und in weiteren Förderprogrammen der LfA auf 12 Monate erhöht.

» **Gründerinnen und Gründer sowie junge Unternehmen**, die

weniger als 5 Jahre am Markt aktiv sind, erhalten eine **höhere Zinsverbilligung**.

» Ebenso profitieren Vorhaben im sogenannten „**GuW-Fördergebiet**“ von besonders attraktiven Zinsen. Dazu gehören folgende Kreise/kreisfreie Städte: Cham, Freyung-Grafenau, Hof (Landkreis und kreisfreie Stadt), Kronach, Neustadt an der Waldnaab, Regen, Schwandorf, Tirschenreuth, Weiden in der Oberpfalz, Wunsiedel im Fichtelgebirge.

» Bis zu einer Darlehenshöhe von 2 Millionen Euro kann die LfA den Hausbanken **bei Bedarf 60 Prozent des Kreditrisikos** durch eine **Haftungsfreistellung** abnehmen. Damit verschafft die LfA auch solchen Unternehmen bzw. Gründerinnen und Gründern Zugang zu Förderkrediten, die zwar keine ausreichenden Sicherheiten, wohl aber ein tragfähiges Geschäftsmodell haben. Auch eine Bürgschaft der LfA oder Bürgschaftsbank Bayern ist möglich.

» **In Planung:** Erweiterte Förderung für **Betriebsmittel** – voraussichtlich ab Mitte 2024.

Anträge für den neuen Gründungs- und Wachstumskredit können **über die Hausbanken** der Unternehmer und Gründer bei der LfA gestellt werden.

Bei einem Generationenwechsel kann die Unterstützung auch über die BayBG Bayerische Beteiligungsgesellschaft, ein Unternehmen im Verbund der LfA, erfolgen. Die BayBG kann **Eigenkapital** in Form einer direkten Beteiligung, einer stillen Beteiligung oder einer Kombination aus beidem bereitstellen.

IMPRESSUM

Herausgeber

LfA Förderbank Bayern,
Königinstraße 17,
80539 München

Verantwortlich

Philipp Gispert, Bernhard
Krause, Michael Muhsal,
Markus Wöhl

Internet www.lfa.de

Verlag

storyboard GmbH,
Wiltrudenstraße 5,
80805 München

Leiterin der Verlagsredaktion

Sandra Djajadisastra

Redaktion

Martin Fraas, Bianca Gewessler,
Marlene Irasek, Lena Kaeß, Sarah
Mörz, Alissa Selge

Bildredaktion

Anika Frodl, Hendrike Tesch

Gestaltung Thomas Saible

Lektorat Lektorat Süd,

www.ektorat-sued.de

Druck Druckerei Vogl GmbH & Co
KG, Zorneding

Wenn Sie künftig unsere Informationen und Angebote nicht mehr erhalten möchten, können Sie der Verwendung Ihrer Daten für Werbezwecke widersprechen. Teilen Sie uns dies bitte möglichst schriftlich unter Beifügung des Werbemittels und Angabe Ihres Namens sowie Ihrer Anschrift an unsere Adresse mit:

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

Nähere Informationen finden Sie unter: www.lfa.de/datenschutz

DATENSCHUTZINFORMATION: Ihre Adressdaten stammen aus unserem Bestand sowie von Deutsche Post Direkt GmbH, Junkersring 57, 53844 Troisdorf. Deutsche Post Direkt verarbeitet Ihre Adressdaten gem. Art. 6 (1) (f) DSGVO für Zwecke der Direktwerbung anderer Unternehmen. Wenn Sie generell einer Verarbeitung Ihrer Daten für Werbezwecke durch Deutsche Post Direkt widersprechen wollen, wenden Sie sich bitte an Deutsche Post Direkt. Weitere Informationen zu Ihren Rechten auf Auskunft, Berichtigung und Beschwerde erhalten Sie unter www.postdirekt.de/datenschutz und www.lfa.de/datenschutz



Das FSC®-Warenzeichen garantiert, dass das verwendete Papier aus verantwortungsvoller Waldwirtschaft und anderen kontrollierten Materialien stammt. Mit der im Logo angegebenen Lizenznummer können auf info.fsc.org Informationen zur zertifizierten Druckerei eingesehen werden.



Daniela Armitter

Abteilung
Rechtsabteilung
Position
Mitarbeiterin in der
Kreditabwicklung
*Seit April 2023
bei der LfA*



„Ich bin Kreditabwicklerin durch und durch“

Vergangenes Jahr sprach mich eine ehemalige Kollegin an, ob ich nicht Lust hätte, zur LfA zu kommen, wo sie arbeitet, und dort in der Spezialabwicklung für Kreditsonderfälle anzufangen. Ich war sofort begeistert, denn der Kreditbereich hat mich bereits sehr früh in meiner beruflichen Laufbahn interessiert.

Deshalb habe ich mich im Spezialbereich Kreditabwicklung intensiv weitergebildet und bin als überzeugte Rheinländerin nach Bayern gezogen. Mir macht es Spaß, mein Wissen weiterzugeben und Menschen für den Beruf zu begeistern. In der Vergangenheit war ich neben meiner Haupttätigkeit auch als Ausbilderin aktiv und konnte schon einige Menschen für den Beruf motivieren.

Wir suchen laufend nach neuen Kolleginnen und Kollegen, die unser Team unterstützen möchten. Die Vielseitigkeit unserer Fälle macht jeden Tag bei der LfA einzigartig. Doch was mir an der Arbeit besonders gefällt, ist nicht nur die fachliche Herausforderung, sondern auch das offene und freundliche Miteinander im Team. Bei den wöchentlichen Meetings nimmt sich unser Teamleiter immer Zeit für unsere Anregungen und Probleme. Außerdem mag ich die gemeinsame Zeit in der Kantine: Dort lernt man die Kollegen und Kolleginnen auch viel besser kennen – und das stärkt das Gemeinschaftsgefühl noch viel mehr.

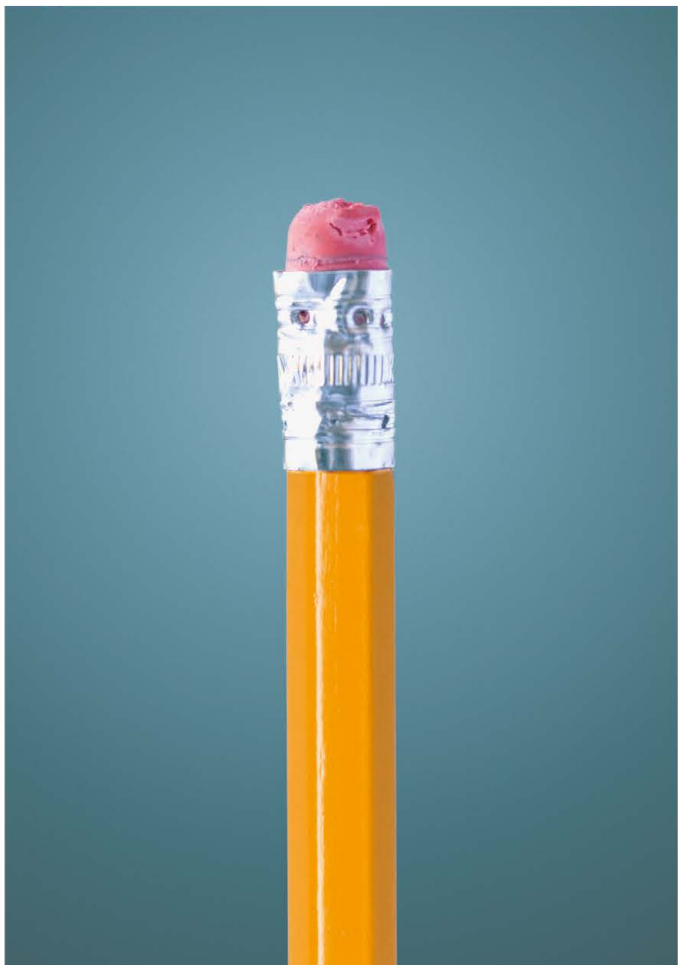


Philipp Wick

Abteilung
Personal und Services
Position
Empfangsdienst Pforte
Seit 2020 bei der LfA

„Unser Team versteht sich als die gute Seele des Hauses“

Ich wollte schon immer viel mit Menschen in Kontakt sein und ihnen unterstützend zur Seite stehen. Demzufolge bin ich früh in den privaten Sicherheitssektor eingestiegen. Über 17 Jahre habe ich bei einer großen Sicherheitsfirma gearbeitet und dort ein breites Spektrum an Aufgabenbereichen kennenlernen können – von den technischen Aspekten der Alarm- und Haustechnikanlagen bis hin zum klassischen Pforten- und Empfangsdienst. Als Springer habe ich zunächst als externer Sicherheitsmitarbeiter bei der LfA gearbeitet, bis ich 2018 für zwei Jahre die Objektleitung übernehmen durfte. 2020 wurde mir eine Festanstellung bei der LfA angeboten, die ich gerne angenommen habe. Seitdem arbeite ich in unserem Team zusammen mit acht Kolleginnen und Kollegen. Wir haben den Überblick über alle Veranstaltungen und Belegungspläne der Besprechungsräume, kümmern uns um etwaige Schäden oder Alarmer und stehen in engem Austausch mit der Haustechnik. Für Besucherinnen und Besucher sind wir das erste Gesicht der LfA. Zusätzlich agieren wir auch als Ersthelfer in Notsituationen und sind für die Gebäudesicherheit zuständig. Ich bin eine der ersten Ansprechpersonen des Hauses und freue mich jedes Mal, wenn ich bei etwas helfen kann. Es erfüllt mich mit Freude und Motivation zu wissen, dass ich gebraucht werde und meine Arbeit durch Anerkennung und Respekt gewürdigt wird. Als ich erfahren habe, dass eine Stelle in der IT frei wird, habe ich einen Freund von mir empfohlen und konnte so mit dem Programm „Mitarbeiter werben Mitarbeiter“ einen weiteren Kollegen für unsere LfA gewinnen.



WIR FÖRDERN ANFÄNGER UND ETABLIERTE

NEU
GRÜNDUNGS- UND
WACHSTUMSKREDIT
(GuW)

Bayerns Mittelstand ist stark in seiner Vielfalt. Als Förderbank für Bayern unterstützen wir Unternehmensnachfolgen und die Zukunftspläne von Firmengründerinnen und -gründern genauso wie Vorhaben etablierter Unternehmen. Gerne beraten wir Sie kostenfrei, wie Sie unsere Fördermöglichkeiten optimal nutzen können. Tel. 089/21 24 - 10 00

www.lfa.de

Beratung.
Finanzierung.
Erfolg.



**Förderbank
Bayern**