

DIE LFA FÖRDERBANK BAYERN – PARTNER DER WIRTSCHAFT UND KOMMUNEN

LfA MAGAZIN

MENSCHEN UNTERNEHMEN PROJEKTE

HERBST/WINTER · 2017



UNTERNEHMENSNACHFOLGE

SO GELINGT DIE ÜBERGABE AN DIE NÄCHSTE GENERATION

INHALT



Conny Mirbach fotografierte für uns Bäckermeister Ulf Fischer im Kühlraum der Backstube seiner Arno Nußstein Bäckerei



- 04 „Das A und O ist frühzeitige Planung“**
Vorstand der Stiftung Familienunternehmen, Brun-Hagen Hennerkes, über Nachwuchs, Erbschaftssteuer und Kränkungen
- 08 Auf diesen Steinmetz können Sie bauen**
Daniel Probst hat mit Erfolg den Grabmalbetrieb Schlenz in Kempten übernommen
- 11 Zurück in die Zukunft**
Mit frischem Elan und neuen Ideen führt Martin Ströbel das Hotel seiner Eltern in Hof weiter
- 12 So gelingt die Nachfolge – das Förderangebot der LfA**
Die Möglichkeiten auf einen Blick
- 13 „Drängendes Problem“**
Über die Komplexität des Übergabeprozesses berichtet Bayerns Wirtschaftsministerin Ilse Aigner
- 14 Gutes Brot braucht seine Zeit**
Mit der Übernahme der Arno Nußstein Bäckerei in Amberg hat sich Betriebswirt Ulf Fischer einen Traum erfüllt
- 16 Eine rührende Geschichte**
Fast zehn Jahre als Produktionsleiter bei TMR tätig, ist Gunnar Prehn seit Anfang 2017 alleiniger Inhaber des Rühranlagenherstellers



- 19 Ich sehe was, was du nicht siehst**
Plusoptix in Nürnberg entwickelt Messgeräte für die Augenvorsorge bei Kleinkindern. Christian Schmidt glaubt an die Produkte seiner Firma
- 20 Meldungen**
Neuer Standort in Nürnberg | Familienpakt Bayern | JUNIOR Landeswettbewerb | Wachstumsfonds Bayern | Halbjahresbilanz 2017 | Bayerische Theatertage | Businessplan Wettbewerbe | Bayerischer Fernsehpreis
- 22 LfA-Service**
Die LfA als Arbeitgeber | Energiekredit Gebäude
- 23 Gesichter der LfA**
Monika Greutz, Personalratsvorsitzende und Spezialistin Team Eigenkapitalfinanzierung | Manuel Baier, Abteilung Produktgestaltung

Fotos: Sabrina Schindzielorz, Plusoptix; Hannes Rohrer; PR

Liebe Leserin, lieber Leser,

in Bayern stehen jährlich zirka 5.000 Unternehmen vor einem Generationenwechsel. Dabei geht es nicht nur um wichtige Arbeitsplätze, sondern auch um den gezielten Transfer von Wissen und Erfahrung. Das macht Unternehmensnachfolgen zu einem zentralen Anliegen der Wirtschaftspolitik. Egal, ob familienintern oder durch eine externe Lösung. Eine erfolgreiche Übergabe ist schließlich nicht nur für die Unternehmen und Nachfolger von Bedeutung, sondern genauso für unseren Wirtschaftsstandort.

Als Spezialbank für regionale Wirtschaftsförderung ist es darum unsere Aufgabe, den Führungswechsel von einer Generation zur anderen zu unterstützen und möglich zu machen. Wir fördern zum Beispiel bei Betriebsübertragungen Kaufpreiszahlungen zwischen Eltern und ihren Kindern. Weitere Fördermöglichkeiten und wie diese in der Praxis aussehen können, möchten wir Ihnen mit dieser Ausgabe zeigen.

Denn ein frühzeitiger und systematisch geplanter Übergabeprozess ist das A und O bei Betriebsübernahmen. Das betont auch Professor Brun-Hagen Hennerkes, als Rechtswissenschaftler und Vorsitzender des Vorstands der Stiftung Familienunternehmen einer der führenden Experten in Sachen Nachfolge. Im Interview ab Seite 4 erläutert er uns seine zehn goldenen Regeln für einen möglichst reibungslosen Wechsel. Von ihren eigenen Erfahrungen zum Thema Betriebsübernahme erzählen uns unter anderem der Kemptener Steinmetz Daniel Probst (Seite 8) und Gunnar Prehn vom Rührwerkhersteller TMR (Seite 16).

Ich wünsche Ihnen eine angenehme Lektüre und hoffe, dass unsere Beiträge Ihnen fundierte Einblicke zur Unternehmensnachfolge und zu den vorhandenen Fördermöglichkeiten der LfA Förderbank Bayern bieten.



Dr. Otto Beier

Dr. Otto Beier
Vorstandsvorsitzender
LfA Förderbank Bayern

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, Paula Faul
Bildredaktion Elina Gathof
Gestaltung Thomas Saible
Lektorat Lektorat Süd, www.lectorat-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 Bachenbühlach, 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.



„Das A und O ist frühzeitige Planung“

BRUN-HAGEN HENNERKES IST JURIST, VORSTAND DER STIFTUNG FAMILIENUNTERNEHMEN UND SEIT JAHRZEHNEN HERAUSRAGENDER EXPERTE IN SACHEN NACHFOLGE

FOTOS HANNES ROHRER | INTERVIEW STEFAN RUZAS

Allein in Bayern stehen von 2014 bis 2018 rund 24.000 Betriebe mit mehr als 350.000 Jobs vor einem Generationenwechsel. Was bedeutet das für den Freistaat als Wirtschaftsstandort, Herr Professor Hennerkes?

Wenn kleinere regionale Handwerksbetriebe etwa wegen eines fehlenden Nachfolgers den Betrieb aufgeben, dann ist der volkswirtschaftliche Schaden eher begrenzt. Die Beschäftigten wie die Kunden gehen dann zum Wettbewerber nebenan. Die unternehmerische Tätigkeit für die Region bleibt erhalten. Große und international tätige Unternehmen sind wiederum in der Lage, Fremdmanager zu finanzieren, sollte sich in der Familie kein Nachfolger finden. Die können, falls nötig, auch nur für eine Generation die Geschäfte führen. Der Bestand des Unternehmens ist dann auf jeden Fall gesichert. Ich sehe deswegen keine volkswirtschaftlichen Gefahren.

Die Zahl möglicher Übernehmer sank deutschlandweit von 200.000 im Jahr 2002 auf nur 62.000 im Jahr 2015. Warum?

Wir haben eine bessere Situation auf dem Arbeitsmarkt. Das hält viele Beschäftigte von einem Schritt in die Selbstständig- »



keit ab. Hinzu kommen sicherlich aber auch Schwierigkeiten, eine Finanzierung zu finden. Viele Banken scheuen noch immer die damit verbundenen Risiken. Wir bräuchten in Deutschland ausreichend Risikokapital. Aber dafür fehlt es an der nötigen Risikobereitschaft.

Was kann die Politik tun, um Gründungen und die Übernahmen von Unternehmen durch Gründer zu erleichtern?

Es würde ein Abbau der Bürokratie helfen sowie bessere Bedingungen für die Finanzierung, auch steuerlich. So wie in anderen europäischen Ländern könnte man Gründer für einen bestimmten Zeitraum von der Gewerbesteuer befreien oder Verlustvorträge unbegrenzt fort-schreiben lassen. Aber davon sind wir noch weit entfernt.

Und Förderbanken wie die LfA?

Sie können häufig mehr tun als die traditionellen Banken, weil sie einen regionalen Bezug haben. Ich bin ein Freund der Förderbanken und habe meine Mandanten immer wieder dahin geschickt.

Was sind überhaupt die wichtigsten Voraussetzungen für eine erfolgreiche Unternehmensnachfolge durch eine neue Generation?

Das A und O für eine gelungene Nachfolge der Geschäftsführung ist eine frühzeitige Planung, also am besten zehn Jahre im Voraus, damit auch Zeit bleibt, einen möglichen Fehlgriff zu korrigieren. Sollte sich ein Unternehmer hingegen für einen Verkauf seiner Firma entscheiden, so muss er sich fragen, ob mit einem neuen Besitzer die Kontinuität, die er sich wünscht, auch erhalten bleibt. Da geht es um Fragen, wie: Was passiert mit der Firmenkultur, wenn ich die Anteile zum Beispiel an einen amerikanischen Hedgefonds oder einen chinesischen Investor verkaufe? Was passiert mit meinen altgedienten Mitarbeitern?

Worauf kommt es noch an?

Unternehmen sollten sich rechtzeitig nachfolgefähig machen. Sie müssen sicherstellen, dass ein Nachfolger, ganz gleich, ob

er aus der Familie kommt oder ein Fremdgeschäftsführer ist, Erfolgchancen und Freude an seiner Arbeit hat. Dazu gehört die Bereitschaft des Seniors loszulassen. Die wichtigste Frage lautet jedoch, ob der eigene Nachwuchs wirklich für die Nachfolge geeignet ist. All das ist nicht immer leicht. Deswegen ist es auch wichtig, gute Berater an seiner Seite zu haben.

Wie kann man den Nachwuchs vorbereiten?

Ich schlage vor, den Nachwuchs schon früh in das Geschäftsleben einzubeziehen. Man darf nicht erst damit anfangen, wenn das Kind schon in den Brunnen gefallen ist. Mit 16 Jahren

kann ein Sohn oder eine Tochter auch einmal bei einem Gespräch mit einem Wirtschaftsprüfer dabei sein. Familientage können eine Rolle spielen, bei denen sich die Gesellschafter und Junioren – manchmal vieler Familienstämme – treffen, um sich besser kennenzulernen und um sich über die Zukunft des Unternehmens auszutauschen. Hilfreich sind auch Veranstaltungen, bei denen sich junge Leute treffen, die in einem Familienunternehmen später eine Rolle spielen. Mit dabei sind Junioren aus allen Branchen und Regionen.

Wie sollten sich die Senioren idealerweise verhalten, wenn sich die Junioren gegen die Nachfolge entscheiden?

Häufig sind sie gekränkt. Sie müssen sich allerdings selbstkritisch hinterfragen, ob sie nicht auch eine Schuld daran tragen. Wenn ein Kind Musiker werden möchte

und das zweite Tierarzt, dann ist die Familie eben wichtiger als das Unternehmen. Was haben Sie denn von einem Unternehmen, wenn am Ende die Familie zerstört ist?

Was ist einfacher: die Nachfolge durch Familienangehörige oder durch Externe?

Die Übernahme durch Familienangehörige ist sicherlich der einfachere Weg. Bei einem Fremdgeschäftsführer hat man ein gewisses Veränderungsrisiko. Es kann sein, dass er, nachdem er das Unternehmen erfolgreich in eine Spitzen-

situation geführt hat, mit seinem Gehalt unzufrieden ist. Es kommt zum Krach, wenn er nicht zwischen Substanz, Eigentum und Vergütung unterscheiden kann. Möglich ist aber auch eine gemischte Geschäftsführung, in der neben dem Junior ein Familienfremder Verantwortung übernimmt.

Welche Rolle spielt die Erbschaftssteuer bei der Nachfolge tatsächlich?

Die Erbschaftssteuer ist – wie alle Substanzsteuern – gerade für große Familienunternehmen tödlich. Die Unternehmen sind heute ja mittlerweile das Vielfache wert. Wenn dann auch

„UNTERNEHMEN SOLLTEN SICH RECHTZEITIG NACHFOLGEFÄHIG MACHEN“

noch eine Vermögenssteuer käme, wäre das eine Katastrophe. Diese Steuern greifen die Substanz von Unternehmen an und gefährden damit am Ende auch Arbeitsplätze.

Was sind in der Regel die größten menschlichen Probleme im Nachfolgefall?

Wenn der Kreis der Gesellschafter von Familienunternehmen wächst, dann kann das auch zu Konflikten führen. Zwei Gesellschafter finden leichter gemeinsame Lösungen als 25 Gesellschafter oder mehr. Es kommt häufig vor, dass im Gesellschafterkreis über mangelnde Transparenz, die Höhe von Ausschüttungen oder Sondervorteile derjenigen geklagt wird, die die Geschäfte führen.

Wie genau sollte man eine Unternehmensnachfolge denn vorbereiten?

Von der rechtzeitigen Vorbereitung habe ich ja schon gesprochen. Zwei oder drei Jahre vor der Nachfolge sollte ein Termin vereinbart werden, auch damit es in Familie und Unternehmen durchsickert, dass der Nachfolger vor der Tür steht. Wenn es dann so weit ist, sollte der Ablauf genau geklärt sein. So sollte klar geregelt werden, wie lange der Vorgänger, auch im Familienfall, noch mitmischen darf. Ich empfehle keinen zu langen Zeitraum. Nach spätestens einem Jahr sollte sich der Senior zurückziehen.

Wohin sollen Unternehmer, die loslassen, mit ihren Emotionen? Jeder Zweite trennt sich schwer von seinem Lebenswerk.

Das Schlimmste ist, wenn ein Senior plötzlich nur noch auf dem Balkon liegt oder Golf spielt. Das macht todunglücklich. Ich kenne auch einen Fall, in dem ein Unternehmer nach der Übergabe alles verkaufte und nach Garmisch-Partenkirchen zog. Als er nach fünf Jahren zurück in seine Heimat wollte, erkannte er, dass da längst alle Fäden abgerissen waren. Man sollte seine eigene Zukunft ebenso sorgfältig planen wie die des Unternehmens. Es kann schon sinnvoll sein, sich mit Vertrauensleuten zusammensetzen. Das kann auch ein Coach sein, nur muss der sensibel genug mit einem Menschen umgehen.

Und wie haben Sie Ihre Nachfolge geregelt?

Ich habe meine Nachfolge seit langem geregelt. Wir sind in unserer vergleichsweise kleinen Sozietät wenige Partner. Ich habe mich längst aus dem operativen Teil zurückgezogen, nehme noch einige Aufsichts- und Beiratsmandate wahr und freue mich, für die Stiftung Familienunternehmen da zu sein. ☐

www.lfa.de/magazin



AUF DIESEN STEINMETZ KÖNNEN SIE BAUEN

GRABSTEINE STERBEN LANGSAM AUS. TROTZDEM HAT EIN JUNGER KEMPTENER MIT ERFOLG EINEN STEINMETZBETRIEB ÜBERNOMMEN. WIE MACHT ER DAS NUR?

TEXT STEFAN RUZAS



Daniel Probst bei der Arbeit in seinem Steinmetzbetrieb. Hier verwirklicht er seinen gestalterischen und künstlerischen Anspruch – Katalogarbeit gibt es bei ihm nicht

Richtet man im Wiener Stephansdom den Blick gen Himmel, ganz egal, ob drinnen oder draußen, bekommt man einen ersten Eindruck vom Talent des Daniel Probst.

Als Steinmetz hat er bei der Restaurierung eines Ornamentes am Chor auf der Südseite geholfen, dazu an der Kanzel des Bildhauers Anton Pilgram. Zudem machte er am Turm auf 110 Metern Höhe bei der Erneuerung eines 30 Meter hohen Fialen-Türmchens mit.

Man kann aber auch TV Allgäu einschalten, wo der 39-Jährige alle sechs Wochen den „Sporttalk“ moderiert, eine launige Gesprächsrunde mit Sportlern aus der Region, darunter Weltmeister und Olympiasieger.

Oder sich auf die Suche nach alten Aufnahmen seiner Band Caféhaus machen, mit der er als Sänger immerhin schon mal im Vorprogramm der Hip-Hop-Stars von Deichkind aufgetreten ist. Den Plattenvertrag tief in der Tasche.

Natürlich könnte man ihn auch im Kempter Wald suchen. Dort joggt der Ausdauersportler Woche für Woche zwischen 40 und 60 Kilometer, wäh-

rend er mit seiner Apple-Watch jeden einzelnen Schritt misst.

Oder man fährt einfach mal in den Kemptener Ortsteil Lenzfried, gleich neben das ehemalige Kloster, wo doch seit 1912 dieser Steinmetzbetrieb ist. Hier sitzt er mit einem Kaffeebecher an seinem blank geputzten, weißen Schreibtisch, der talentierte Mr. Probst, und schaut wieder mal auf seine Apple-Watch. Die zeigt nämlich nicht nur Schritte an, sondern auch Mails und Anrufe.

Und davon gibt es bei Probst jede Menge, seit er Anfang 2016 „Grabmale Schlienz“ übernommen und in „Steinmetzwerkstatt Schlienz“ umgetauft hat. Im Juli dieses Jahres waren die Auftragsbücher seines Betriebs schon bis Ende 2017 voll. Ausgebucht. Bis auf dringende Ausnahmefälle natürlich.

Probst macht so einiges anders als sein Vorgänger, der aus gesundheitlichen Gründen vorzeitig verkaufen musste. Dessen Namen hat er trotzdem erst mal behalten. Schließlich gibt es in Kempten noch einen weiteren Stein-

metz namens Probst. Auch die drei Lager seines Vorgängers mit den 200 Modellsteinen hat er übernommen, die aber eher stehen als gehen.

Natürlich entwirft der Jungunternehmer auch weiterhin mit viel Hingabe Grabmäler. Hat er ja schon gemeinsam mit Vater und Bruder mehr als 15 Jahre lang im elterlichen Betrieb in Füssen gemacht – in vierter Generation.

Probst kann beidhändig zeichnen, und er bringt etwas mit, was er „Steingefühl“ nennt: „Ich habe einen gestalterischen und künstlerischen Anspruch und nicht den der Friedhof-Industrie. Ich arbeite nicht aus dem Katalog, sondern entwickle aus den Persönlichkeiten heraus Grabmäler.“

In seinem Skizzenbuch sammelt er Entwürfe, die meist schon während der ersten Telefonate mit den trauernden Kunden entstehen. Dann, im persön-

lichen Gespräch, folgt auf Packpapier eine originalgetreue Zeichnung samt Schriften. „Der Friedhof verändert sich“, sagt Probst. „Die Familien sind nicht mehr so groß, der Glaube auch nicht,

die Nachfrage nach Grabsteinen sinkt. Dafür werden anonyme Bestattungen und bescheidene Gräber und Säрге immer wichtiger.“

Diejenigen, die sich trotzdem für einen Grabstein entscheiden, bekommen von Probst auf Wunsch „einen anderen Blickwinkel und echte Gegenwartsar-

beit“. Am liebsten arbeiten er und seine acht Mitarbeiter – darunter zwei weitere Steinmetze, die wie er von der Freiburger Meisterschule kommen – mit regionalen Steinen. Dem Grüntenstein zum Beispiel, ein grauer Sandstein. Oder mit Naturfelsen aus dem Bayerischen Wald, aus Frankreich, der Schweiz oder Südtirol. 40 Tonnen Stein bewegt seine Werkstatt jedes Jahr.

Die Haltung des Steineflüsterers: „Je weniger du den Stein veränderst, umso »

**„JE WENIGER
MAN DEN STEIN
VERÄNDERT,
UMSO
GRÖßER WIRD
DIE AUSSAGE“**



Ein eingespieltes Team sind die Mitarbeiter rund um den Steinmetzmeister (Mitte) und seine Familie. Gemeinsam bewegen sie 40 Tonnen Stein pro Jahr

größer werden die Aussage und das Empfinden. Die einzelnen Handwerkschritte, all die Bohrlöcher, Sägeschnitte oder unbehandelten Oberflächen, dürfen ruhig auch mal sichtbar bleiben.“

Je nach Aufwand arbeiten seine Kollegen und er zwischen einer Woche und drei Monaten an einem Grabmal. Im Durchschnitt sind es sechs Wochen zu Kosten, die zwischen 2.000 und 3.000 Euro liegen, aber auch mal auf 8.000 Euro steigen können.

Trotzdem sei die Resonanz manchmal fast überwältigend, so Probst: „Einige Kunden hätten nie gedacht, dass sie sich mal auf einen Grabstein freuen würden.“

Die Übernahme der Steinmetzerei kam auf Empfehlung von Kollegen zustande. Ein erstes Telefonat mit dem Vorbesitzer Klaus Schlienz im Juli 2015, ein erstes Treffen, eine erste offene Unterhaltung. „Die Preisvorstellungen bei solch einer Übergabe sind halt zu Beginn sehr unterschiedlich“, erzählt Probst und schmunzelt.

Drei Verhandlungsrunden und sechs Monate hat es gedauert, geplätzte Notartermine inklusive. Probst: „Auch

bei den Banken herrscht ja nicht gerade pure Vorfreude, wenn es darum geht, ein Handwerksunternehmen, noch dazu in die Jahre gekommen, zu übernehmen. Da braucht man schon eine genaue Vorstellung, was man vorhat.“

Und die hatte der zweifache Vater Probst, dessen Lebensgefährtin studierte Betriebswirtin und ebenfalls selbstständig ist. Der Allgäuer entwickelte mit einem Unternehmensberater seines Vertrauens einen fundierten, taggenauen Businessplan. Später kamen dann auch die Raiffeisenbank und mit ihr die Förderberater der LfA dazu.

Seine Idee: Neben den Grabmälern möglichst schnell Arbeiten als Restaurator an Land ziehen, dazu Aufträge für Kunst im öffentlichen Raum sowie Einrichtungsjobs in privaten Neu- und Altbauten. Und natürlich die regelmäßigen Mieteinnahmen aus dem Geschäfts- und Wohnhaus in Lenzfried.

Außerdem wichtig: eine professionelle Buchhaltung mit einer vernünftigen EDV, ein zeitgemäßer digitaler Auftritt und gute Erreichbarkeit per Telefon oder Mail: „Wir sind ehrgeizig, wir wollen den Markt anders präsentieren, und

wir stehen zu den Steinen und zu unserer Arbeit.“

Nach anderthalb Jahren zieht der Jungunternehmer eine erste Zwischenbilanz: Die Grabmäler machen nur noch 60 Prozent des Geschäftes aus, der Gesamtumsatz aber hat sich schon jetzt verdoppelt. „Es hat sich alles bewahrheitet, was wir anfangs auf die Website geschrieben haben. Genauso ist es gekommen, und ich habe noch dazu eine gewisse Freiheit.“

Wobei nicht immer klar war, ob die Übernahme auch wirklich gutgehen würde. Das Geschäft war davor sehr statisch, Tendenz eher fallend. Und mehr als 600 Euro Startkapital konnte der junge Wilde aus Kempten nicht aufbringen. Aber dafür hat er viele Talente. ☐

FAKTEN

Finanzierung Startkredit mit Haftungsfreistellung **Gründungsjahr** 1912 **Standort** Kempten **Geschäftsfeld** Steinmetzhandwerk **Mitarbeiter** 8 www.stein-kempten.de [Mehr zur Arbeit von Daniel Probst finden Sie unter www.lfa.de/magazin](http://www.lfa.de/magazin)

Fotos: Sabrina Schindzielorz, Marlene Irausek

Untergebracht in einem denkmalgeschützten Gebäude, umrahmt vom Maxplatz auf der einen und dem Innenhof zur Ludwigstraße auf der anderen Seite, hat das Hotel Maxplatz seinen ganz eigenen Charme. Im Empfangsbereich mit dem historischen Kreuzgewölbe begrüßt ein gut gelaunter Martin Ströbel seine Gäste. Der Stolz auf das eigene Hotel, das er im Januar 2017 von seinen Eltern übernahm, ist nicht zu übersehen.

Die Eltern haben das ehemalige Wohnhaus von 1823 in ein Hotel umgebaut. Mit nur 18 Zimmern ist es ein richtiger Familienbetrieb, um den Ströbel sich gemeinsam mit seiner Frau und drei weiteren Mitarbeitern kümmert. Die Monate nach dem Neustart liefen gut. Nach den ersten Renovierungsarbeiten wird bald auch das Personal aufgestockt. „Wir haben das Hotel übernommen, in dem ich aufgewachsen bin. Jetzt wollen wir es zeitgemäßer gestalten“, erzählt Ströbel. Der erste Schritt in diese Richtung war die Anschaffung von modernem Mobiliar für den Frühstücksraum sowie komfortablen Boxspringbetten für alle Zimmer. Eine neue energiesparende Heizungsanlage, Umstellung auf IP-Telefonie, die Einrichtung einer Überwachungsanlage, der Ausbau der WLAN-Verbindung und die Neugestaltung der Außenfassade mit neuem Logo sind ebenfalls schon abgeschlossen.

Im Hotel Maxplatz wird sich noch einiges tun. Lobbybereich und Gastraum werden komplett umgestaltet, vom Boden bis zur Beleuchtung. Außerdem plant Ströbel gerade die Neuausrichtung der Zimmer. „Wir wollen das Hotel modernisieren, aber auch das Alte erhalten“, so das Konzept der neuen Generation. Es wird in Richtung Designhotel gehen.

Aufgrund seiner Erfahrung in der Hotellerie macht der 41-Jährige vieles anders als seine Eltern. Von Kindesbeinen an mit den Abläufen der Hotelbranche vertraut, absolvierte



ZURÜCK IN DIE ZUKUNFT

Vierzig Jahre lang führte das Ehepaar Karl Helmut und Hannelore Ströbel das Hofer **Hotel Maxplatz**. Jetzt ist Sohn Martin dran – mit frischem Elan und neuen Ideen

TEXT MARLENE IRAUSEK

Ströbel seine Ausbildung zum Hotelfachmann im elterlichen Betrieb. Danach folgten Stationen bei der Radisson-Hotelgruppe in den USA und bei Grecotel in Griechenland. Für Accor kommt Ströbel zurück nach Deutschland und bleibt der Hotelkette als General Manager verschiedener Häuser viele Jahre treu.

Die Möglichkeiten, sich in einer großen Hotelkette selbst einzubringen, sind jedoch begrenzt. Auch für die Familie ist es eine Herausforderung, sich an den verschiedenen Standorten immer wieder neu einzuleben, und der Wunsch nach einem eigenen Hotel und einem fixen Wohnort wächst.

„Darum haben wir die Chance der Übernahme genutzt“, berichtet der Vater von zwei Söhnen.

Mit dem Nachfolger aus der Familie ziehen sich Karl Helmut und Hannelore Ströbel aus dem operativen Geschäft zurück. „Ich denke, es ist nicht ganz einfach für sie. Trotzdem sind sie beruhigt, an die nächste Generation übergeben zu haben“, sagt der Junior. Er kaufte seinen Eltern den Betrieb offiziell ab: „Ich habe noch zwei Brüder, und wir wollten alle eine klare und faire Lösung.“ Über die Hausbank kam dabei die LfA mit ins Spiel. Sie fördert den Hofer in Form eines – im ersten Jahr tilgungsfreien – Startkredites. Eine große Hilfe für den Unternehmer, der erst mal kräftig in das Haus investiert: „Wir haben in der LfA einen tollen Partner gefunden und sind froh, dass sie uns so unterstützt.“ ☐

FAKTEN

Finanzierung Startkredit **Gründungsjahr** 1977 **Standort** Hof **Geschäftsfeld** Hotellerie **Mitarbeiter** 3 www.hotelmazplatz.de www.lfa.de/magazin

So gelingt die Nachfolge

2016 hat die LfA rund 600 Unternehmensnachfolgen im Rahmen der Gründungsförderung mit einem Darlehensvolumen von knapp 165 Millionen Euro gefördert (plus 17 Prozent gegenüber 2015). So konnten Investitionen in Höhe von über 230 Millionen Euro realisiert und fast **6.000 Arbeitsplätze gesichert oder neu geschaffen** werden.

165 MILLIONEN EURO

betrug das LfA-Darlehensvolumen für Unternehmensnachfolgen im Jahr 2016 in der Gründungsförderung



DAS WISSEN

- Ein Betriebsinhaber sollte mindestens fünf Jahre für den Übergabeprozess einkalkulieren. Eine kompetente Beratung vor und während der Übergabe ist empfehlenswert (zum Beispiel durch IHKs oder Handwerkskammern).
- Gerade bei einer frühzeitigen Regelung besteht die Möglichkeit, dass der Übergabende seinen Nachfolger auch noch selbst einarbeiten kann. Das ist für beide Seiten die beste Lösung.
- Der Übergang kann in diesem Fall ohne Brüche und Anfangskonflikte, dafür aber mit dem gezielten Transfer von Wissen, Erfahrung und Geschäftskontakten zukunftsorientiert vollzogen werden.



DER WEG

Unternehmen, Altbesitzer und Nachfolger sollten zueinanderpassen. Laut dem Institut für Mittelstandsforschung erfolgen über die Hälfte der Übernahmen innerhalb der Familie, 17 Prozent durch interne Mitarbeiter und 29 Prozent durch Externe.

- Die Nachfolge sollte so geplant werden, dass das Unternehmen keinen Schaden nimmt.
- Die Mitarbeiter sollten in den Übernahmeprozess einbezogen werden. Aus arbeitsrechtlichen Gründen, aber auch, damit sie mit dem neuen Chef motiviert zusammenarbeiten.
- Auch Kunden und Lieferanten sollten „mitgenommen“ werden.
- Für beide Partner ist es wichtig, den „richtigen“ Unternehmenswert zu ermitteln.
- Die Finanzierung sollte optimal konzipiert und realisiert werden. Das gilt auch für steuerliche Fragen.

DAS ZIEL

Damit eine Nachfolge erfolgreich verlaufen kann, ist es wichtig, diese frühzeitig und systematisch zu planen. In diesem Managementprozess sollten folgende Ergebnisse erzielt werden:

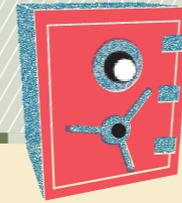


Angemessene Altersversorgung für den Alteigentümer.

Langfristiger Erhalt des Unternehmens und Sicherung der Arbeitsplätze.

Der Nachfolger benötigt eine wirtschaftliche Perspektive und angemessene Einkünfte.

Foto: Christian Brecheis; Infografik: Zissue



DIE UNTERSTÜTZUNG

Die LfA sieht die Unterstützung von Unternehmensnachfolgen im Mittelstand als elementare Aufgabe der Wirtschaftsförderung an. Diese werden wie eine Existenzgründung behandelt. Das heißt, es bestehen die gleichen Fördervorteile.

- Über den **Startkredit** können im Fall einer familieninternen Unternehmensübergabe auch Kaufpreiszahlungen zwischen Eltern/Schwiegereltern und Kindern gefördert werden. Erfolgt eine Übernahme nicht innerhalb der Familie, können ebenfalls Übernahmekosten gefördert werden. Bei nicht ausreichender Absicherung kann die LfA beim Startkredit bis zu 70 Prozent des Ausfallrisikos übernehmen. Auch eine Bürgschaft von bis zu 80 Prozent kann beantragt werden.
- Neben dem Startkredit können auch **weitere Förderangebote** der LfA bei einer Übergabe in Frage kommen: Bei der Finanzierung des Kaufpreises zum Erwerb eines Betriebs zum Beispiel der **Universalkredit** oder **Investivkredit**. Die Beantragung erfolgt wie bei allen anderen Förderkrediten über die Hausbank, also Sparkassen, Genossenschaftsbanken und Privatbanken. Auch hier sind eine Haftungsfreistellung (bis zu 60 Prozent) oder eine Bürgschaft möglich.
- Bei einem **Generationenwechsel** kann die Unterstützung auch über die **BayBG Bayerische Beteiligungsgesellschaft mbH**, ein Unternehmen der LfA-Gruppe, erfolgen. Die BayBG kann Eigenkapital in Form einer direkten Beteiligung, einer stillen Beteiligung oder einer Kombination aus beiden bereitstellen.



DIE ANSPRECHPARTNER

Bei Fragen rund um das Thema Unternehmensnachfolge können sich Unternehmer und potenzielle Nachfolger persönlich oder telefonisch auch direkt an die Förderberatung der LfA wenden.

Telefon: 0800 / 21 24 24 0
email: info@lfa.de
web: www.lfa.de

ILSE AIGNER

Bayerische Wirtschaftsministerin und Vorsitzende des LfA-Verwaltungsrates



„Drängendes Problem“

O

Oftmals fehlt im laufenden Geschäftsbetrieb einfach die Zeit dafür. Oder der Chef hält sich selbst für unersetzlich. Fakt ist jedenfalls, dass sich Unternehmer oft zu spät mit der Nachfolge auseinandersetzen. Das kann unter Umständen sehr riskant sein und schnell ein Lebenswerk gefährden, das vom Unternehmen und seinen Mitarbeitern hart erarbeitet wurde. Vor allem, wenn man bedenkt, dass beinahe jede dritte Unternehmensnachfolge früher eintritt als erwartet.

Insgesamt stehen zwischen 2014 und 2018 etwa 24.000 Unternehmen mit rund 350.000 Beschäftigten zur Nachfolge an. Diese Zahlen haben Gewicht: Es betrifft nicht nur das einzelne Unternehmen, sondern unsere Volkswirtschaft insgesamt. Bayern ist wirtschaftlich erfolgreich und innovativ – dank seiner großen internationalen Konzerne, vor allem jedoch wegen der Leistungsfähigkeit der vielen kleinen und mittelständischen Betriebe. Oft sind es unsere

Familienbetriebe, die den Menschen in der Region gut bezahlte und sichere Arbeitsplätze bieten und den Großteil der Ausbildungsplätze stellen. Für diese Leistungsträger unserer Wirtschaft und damit auch für die Volkswirtschaft als Ganzes ist die Nachfolgefrage von zentraler Bedeutung.

Aus diesem Grund ist die Unternehmensnachfolge ein Schwerpunkt bayerischer Wirtschaftspolitik. Zahlreiche Maßnahmen des Bayerischen Wirtschaftsministeriums oder etwa die Fördermittel der LfA Förderbank Bayern unterstützen den Nachfolgeprozess. Das Problem ist damit aber noch nicht aus der Welt. Nicht selten unterschätzen die betroffenen Unternehmer und ihre potentiellen Nachfolger die Komplexität des Übergabeprozesses. Angesichts der demografischen Entwicklung wird diese Frage auch zu einem immer drängenderen Problem. Daher werde ich, zusammen mit unseren Partnern aus der Wirtschaft, in Kürze eine Nachfolgeoffensive starten, um das Thema stärker in das Bewusstsein zu rücken und um auf das breit gefächerte Unterstützungsangebot hinzuweisen.



GUTES BROT BRAUCHT SEINE ZEIT

DAS WISSEN DIE BÄCKERMEISTER DER **ARNO NUBSTEIN BÄCKEREI** SEIT 90 JAHREN. 2016 HAT ULF FISCHER DIE AMBERGER TRADITIONS-BÄCKEREI VON SEINEM ONKEL ÜBERNOMMEN UND SICH EINEN TRAUM ERFÜLLT

FOTOS CONNY MIRBACH | TEXT MARLENE IRAUSEK

Nach ofenfrischem Brot riecht es in der Bäumlstraße 12 in Amberg schon frühmorgens. Bereits seit 1930 befindet sich hier die Backstube der Arno Nußstein Bäckerei. Im angeschlossenen Café können die Amberger ab 6 Uhr Brezen, Semmeln und Natursauerteigbrote kaufen. Den Backstubenbereich im hinteren Teil des Hauses vermuten viele auf den ersten Blick gar nicht. Von dem mit Holz vertäfelten Gang hinter dem Ver-

kaufstresen geht der weiß verflusste Raum ab. An den Mehlsilos neben der Semmelstraße steht Ulf Fischer und mischt den Teig. Über die Bedienung an der Wand gibt er ein, wie viele Kilogramm Mehl aus den Silos in die Knetmaschine sollen. Die

JETZT PROBIEREN

Original Brotrezept
von Ulf Fischer zum Nachbacken
www.lfa.de/magazin



Mischerei ist das Herzstück der Bäckerei. Dafür braucht es erfahrene Leute an den Geräten.

Seit vergangenem Jahr ist Fischer der neue Chef der Arno Nußstein Bäckerei. Er hat den Betrieb von seinem Onkel Edgar Kraft übernommen, der 1976 in die Bäckersfamilie Nußstein einheiratete und den Betrieb mit seiner Frau Irene in dritter Generation modernisierte. Heute zählt die Traditionsbäckerei in der historischen Stadt an der Vils insgesamt fünf Filialen und das Hauptgeschäft.

Mit seinem Neffen weiß Kraft den Betrieb in guten Händen. Dabei entdeckt der Sohn eines Steuerberaters seine Berufung zum Bäckerhandwerk eher zufällig. Während des Studiums der Betriebswirtschaft hilft er in der Bäckerei

seiner Tante und seines Onkels und erkennt, wie viel Freude ihm das Backen bereitet. „Nach dem Studium war mir klar, dass ich mit purer Wirtschaftslehre nichts zu tun haben möchte“, erzählt Fischer. Er absolviert ein dreimonatiges Praktikum in der Bäckerei, um die Arbeitsabläufe besser kennenzulernen. „Unter der Voraussetzung, die Bäckerei einmal übernehmen zu können, wollte ich eine Bäckerlehre beginnen“, berichtet der studierte Bäckermeister weiter.

Sein Onkel kann das zu diesem Zeitpunkt nicht garantieren, und Fischers beruflicher Weg führt vorerst in ein Trainee-Programm als Niederlassungsleiter beim Tiefkühlkost-Vertrieb Bofrost. Ein gut bezahlter Job mit großem Druck, unter dem er schließlich nicht mehr weiterarbeiten möchte. Darum entscheidet sich der heute 36-Jährige, das zu machen, was er schon immer wollte: eine Bäckerlehre und den Bäckermeister. Darauf folgen sechs Jahre als Backstubenleiter einer Bio-Bäckerei in Gauting. Der Wunsch nach etwas Eigenem wird für Ulf Fischer aber immer stärker.

Vergangenes Jahr erfüllt sich der Traum vom eigenen Betrieb zehn Jahre nach seinem Praktikum doch noch. „Mein Onkel ist auf mich zugekommen, ob ich noch Interesse hätte, die Bäckerei zu übernehmen“, erinnert sich Fischer. Im Jahr 2015 steigt er erst als Bäckermeister in den Betrieb seiner Familie ein. Nach einer Bewährungsprobe von einem Jahr geht es dann um die Übernahme des gesamten Geschäftes mit 65 Mitarbeitern. „Mein Onkel und ich haben uns auf einen guten Preis für die Bäckerei geeinigt“, freut sich der Neffe, der mit Hilfe seines Beraters bei der Volksbank auf die LfA und ihre Fördermöglichkeiten aufmerksam wurde. Nach erfolgreicher Antragstellung gewährt die Förderbank ihm einen Startkredit, um das Bäckereiunternehmen zu übernehmen.

Einfach ist die Zeit nach der Übergabe nicht. Es ist eine Umstellung, auch für die Mitarbeiter, die Fischer

„ICH LIEBE MEINEN BERUF, UND ICH WEISS, ICH KANN HIER ETWAS BEWEGEN“

teilweise noch als kleinen Jungen kennen. Konflikte gehören in solchen Phasen dazu. Umso wichtiger ist es, ein gut funktionierendes Team aufzubauen. Auch wenn das für den Unternehmer bedeutet, selbst viel in der Backstube zu stehen.

Eine der Filialleiterinnen, Sigrid Gurdan, unterstützt ihn nun als seine rechte Hand im Büro. Auch der Onkel hilft noch im Geschäft. „Er steht mit Rat und Tat zur Seite, lässt es mir aber wirklich offen, meinen Weg zu gehen“, so der Nachfolger.

Die Philosophie der Bäckerei ist und bleibt weiterhin Brot, das mit viel Liebe und ausreichend Zeit hergestellt wird. Dafür werden nur natürliche Zutaten

verwendet, mit Rezepturen, die sich seit vielen Jahren bewährt haben. „Das Besondere bei uns ist die Zubereitung des Teiges in zwei Arbeitsgängen“, erklärt Fischer. Zuerst wird ein Vorteig hergestellt, der nach einer Ruhezeit über mehrere Stunden mit den restlichen Zutaten zum Hauptteig verarbeitet wird. Das ist gut fürs Aroma. Die Bäcker produzieren den ganzen Tag über, und zwei Fahrer beliefern die Filialen von der Bäumlstraße aus mehrmals täglich.

Auch wenn die erste Zeit viel Engagement und Überstunden fordert, würde er sich wieder dafür entscheiden: „Ich liebe meinen Beruf, und ich weiß, ich kann hier etwas bewegen.“ □

FAKTEN

Finanzierung Startkredit
Gründungsjahr 1927
Standort Amberg
Geschäftsfeld Lebensmittelindustrie
Mitarbeiter 65
www.baeckerei-nussstein.de
www.lfa.de/magazin



Die Bäckerei Arno Nußstein ist bekannt für ihr Brot. Der Teig dafür wird noch selbst gemacht, bevor er für die weitere Verarbeitung in die Gärkörbe gefüllt wird





Abbildung: PR

EINE RÜHRENDE GESCHICHTE

FAST ZEHN JAHRE LANG WAR ER PRODUKTIONSLEITER DES ANLAGENBAUERS **TMR**, EIN MANAGEMENT-BUYOUT MACHTE GUNNAR PREHN ANFANG 2017 ZUM ALLEINIGEN INHABER

FOTOS CONNY MIRBACH | TEXT STEFAN RUZAS

Jeden Morgen steht Gunnar Prehn um 5.30 Uhr auf, hat exakt eine Stunde Zeit für sich und das neue „Handelsblatt“, weckt dann Frau, Sohn und Hund und sitzt pünktlich um 7.15 Uhr im Büro. Meist fährt er die 1,9 Kilometer von seinem Haus in die Bergstraße 6 in Taufkirchen bei München mit dem Fahrrad, einem schlichten City-Bike.

Verlässlichkeit ist dem gebürtigen Thüringer wichtig, das hat er von seinem Großvater gelernt. Einige Angestellte des Anlagenbauers TMR kennt Prehn schon mehr als 20 Jahre, von seinem vorherigen Arbeitgeber. „Die lasse ich niemals im Stich“, sagt Prehn.

Seit Anfang 2017 steht auf seiner Visitenkarte „Geschäftsführer/CEO“. Der Werkzeugmacher, der 2008 als Produktionsleiter zu TMR kam und später auch Prokura erhielt, ist dort seit dem 1. Januar alleiniger Inhaber. Nach einem mutigen und trotzdem logischen Management-Buyout.

Wobei seine GmbH & Co. KG nicht irgendeine ist, auch wenn sie in einem umgebauten Bauernhof produziert. Maßgeschneiderte Rührtechnik für rund 3.000 aktive Kunden baut sie, darunter sind illustre Namen wie BASF, Audi, Daimler, VW, Boehringer Ingelheim, Bayer, E.ON, RWE oder Coca-Cola. Geliefert wird weltweit in fast 70 Länder. Ein echter „hidden champion“ also.

Jährlich stellt TMR rund 1.000 dieser elektrisch betriebenen Maschinen her, mal kleine für Krankenhäuser, mal haus-



„WAS WIR HIER MACHEN, IST EINZIGARTIG“

hohe Kaskaden zur Zuckerproduktion in Ägypten. Die normale Bedienungsanleitung dazu mit immerhin 57 Seiten gibt es als Standardversion in zehn Sprachen, Sonderausführungen, etwa in Mandarin, werden in kurzer Zeit angefertigt.

Gerührt wird mit den Rührwerken von TMR alles, was flüssig ist: Medizin, Lebensmittel, Farben oder Abwasser bis zu einer Viskosität von 100.000 Millipascalsekunden. So jedenfalls lautet die passende Maßeinheit im Fachsprech.

„Was wir hier machen, ist einzigartig“, erzählt der 47-Jährige. „Wir sind unternehmergeführt, um einiges kleiner als der kleinste unserer Konkurrenten in Deutschland und als Premium-Anbieter trotzdem oft der teuerste. Aber wenn’s

sein muss, liefern wir eben auch binnen 24 Stunden und nicht erst in zwölf bis 16 Wochen.“

Dank einer klugen Baukasten-Bevorratung, die von Stahl über Gummierung bis Polymer-Beschichtung sage und schreibe mehr als 1.000 Werkstoff-Kombinationen möglich macht. Damit die rührenden Daten der Aufträge auch wirklich sicher sind, steht im Keller ein eigener, sehr teurer Server.

Prehn, der immer noch erstaunlich viele Auftragsnummern auswendig kennt, ist für die technisch-operative Geschäftsführung zuständig, seine Frau Doreen für die kaufmännische.

Einfach war die Übernahme von TMR für die beiden nicht gerade. Schon vor drei Jahren kam der langjährige Vorbesitzer der 1978 gegründeten Firma mit der Idee, Prehn solle doch einsteigen, allerdings verbunden mit dem Vorschlag, »



Die maßgeschneiderte Rührtechnik wird weltweit in fast 70 Länder geliefert. Jährlich stellt das fachkundige Team von TMR rund 1.000 der elektrisch betriebenen Maschinen her, unter anderem für Audi, Bayer und Coca-Cola



„ICH KONNTE DAS NICHT IN RAUCH AUFGEHEN LASSEN. DAS WÄRE DEN LEUTEN GEGENÜBER UNERTRÄGLICH“

dass weitere Gesellschafter dabei sind. Der Sohn des Vorbesitzers hatte andere Pläne, als Nachfolger zu werden.

Nachdem Prehn ablehnte, war erst mal Funkstille. Anfang 2016 wiederum hatte Prehn die Vermutung, dass TMR längst an einen Konkurrenten verkauft war. „Ich wollte das für meine eigene Lebensplanung einfach wissen, also habe ich den Chef gefragt“, erinnert sich Prehn. Aus der Frage wurde ein weiteres kurzes, aber hitziges Verkaufsgespräch.

Nach einigem Hin und Her begann der gemeinsame Steuerberater zu vermitteln. Die Rosenheimer Hausbank von TMR wurde hinzugezogen und anschließend auch die LfA. Am 19. Dezember 2016 konnte Prehn sein Übernahmekonzept endlich in großer Runde präsentieren, wenige Tage später gab die LfA ihre Zustimmung für eine Haftungsfreistellung, am 29. Dezember dann der Termin beim Notar. Ab dem 1. Januar 2017 um 0.01 Uhr war Prehn tatsächlich neuer



Inhaber seines langjährigen Arbeitgebers. „Warum ich das mache? Jedenfalls primär nicht wegen des Geldes oder damit ich endlich eine eigene Firma habe“, sagt Prehn. „Die Sorgen sind größer, und ich habe im ersten Halbjahr bis auf einen Kurzurlaub sieben Tage die Woche gearbeitet. Aber ich finde einfach genial, was wir hier mit tollen Kollegen machen, und ich konnte das nicht in Rauch aufgehen lassen. Das wäre den Leuten gegenüber unerträglich.“ So ist er, der Gunnar Prehn. Ein Mann mit moralischen Ansprüchen. Einer, der immer noch so begeisterungsfähig und engagiert wirkt wie zu seinen Zeiten als treuer Fußball-Fan von Manchester United.

Jahrelang war er sogar Mitglied der „Red Devils“ und flog dorthin, wo sie spielten. Weil auf ihn eben Verlass ist.

Als neuer Chef macht er auch deswegen so manches anders, persönlicher und wertschätzender: Zum Geburtstag bekommt jeder Mitarbeiter eine Karte mit einem Gutschein. Er informiert die TMR-Belegschaft regelmäßig über die Auftragslage und schüttet ab einer bestimmten Umsatzgröße Boni aus.

„Das Loslassen von der Firma hat mein Vorgänger unterschätzt“, resümiert Prehn heute. „Der Übergang war nicht ganz einfach und emotional. Wir haben aber bis heute immer noch guten Kontakt.“ □

FAKTEN

Finanzierung Startkredit mit Haftungsfreistellung
Gründungsjahr 1978 **Standort** Taufkirchen
Geschäftsfeld Rührtechnik **Mitarbeiter** ca. 20
www.tmr-ruehrtechnik.de www.lfa.de/magazin

Abbildung: PR

ICH SEHE WAS, WAS DU NICHT SIEHST

Je früher eine Sehstörung erkannt wird, desto besser sind die Behandlungserfolge. Für eine frühzeitige Augenvorsorge bei Kleinkindern hat die Firma **Plusoptix** spezielle Messgeräte entwickelt

TEXT MARLENE IRAUSEK



Sehen ist ein Zusammenspiel von zwei Vorgängen, das geübt werden muss: die Bildaufnahme durch die Augen und die Bildverarbeitung im Gehirn. Um klar zu sehen, müssen die Bilder korrekt ankommen. Ausschlaggebend dafür ist ein gut ausgebildeter Sehnerv, dessen Entwicklung in unseren ersten Lebensjahren stattfindet. Werden Sehstörungen nicht in den ersten Jahren erkannt und behandelt, können diese zu einer dauerhaften Schwachsichtigkeit führen. Diese kann weder mit Brille noch mit Kontaktlinsen ausgeglichen werden und ist nach den Entwicklungsjahren irreversibel.

Um Sehstörungen zuverlässiger erkennen zu können, ist ein objektives Messverfahren notwendig. Eine stressfreie Messung zu ermöglichen, das hat sich Plusoptix zum Ziel gesetzt. Die Besonderheit der in Nürnberg produzierten Geräte ist die gleichzeitige Messung der Refraktion, also der Linsen-Brechkraft, in beiden Augen aus einem Meter Entfer-



Der **Plusoptix Vision Screener** misst sekundenschnell die Linsen-Brechkraft beider Augen aus einem Meter Entfernung

nung in weniger als einer Sekunde. „Vereinfacht ausgedrückt, messen wir, ob das optische System ein scharfes Bild auf die Netzhaut projiziert“, erklärt Geschäftsführer Christian Schmidt.

Neben dem „Hand-Autorefraktometer“ für Augenärzte vertreiben die Franken auch einen „Vision Screener“, der die Messwerte automatisch in „auffällig“ oder „unauffällig“ einstuft. So können auch Kinderärzte oder Gesundheitsämter eine zuverlässige Augenvorsorge bei Kindern durchführen und Kinder mit auffälligem Messergebnis an einen Augenarzt überweisen. „Mit unseren Produkten haben wir uns am

Markt profiliert. Anfang 2017 haben wir das zehntausendste Gerät ausgeliefert“, berichtet Schmidt.

Die Plusoptix AG wurde bereits 2001 mit Unterstützung eines Investors als Aktiengesellschaft gegründet. Mit seinen damaligen Augenmessgeräten konnte sich das Unternehmen jedoch nicht am Markt behaupten. Jahrelang beim Telekommunikationsunternehmen Ericsson in der Geschäftsführung tätig und zu diesem Zeitpunkt schon im Ruhestand, wird Jürgen Schmidt gebeten, sich das Unternehmen anzusehen. Er rät der Geschäftsleitung, die Technologie zu einem Screening-Gerät für Kinder weiterzuentwickeln. Diese lehnt das Konzept aber ab.

Überzeugt von der Idee, kaufen Herr Schmidt senior und der ehemals als stiller Gesellschafter beteiligte Investor das Unternehmen, um als GmbH neu anzufangen. Damals noch an der Ostsee im Bereich Telekommunikation tätig und anfangs nur geringfügig involviert, steigt schließlich auch Schmidts Sohn Christian ins Unternehmen ein und übernimmt die Hälfte der Anteile seines Vaters. Letzten November dann erwirbt er auch die Anteile des stillen Gesellschafters.

Ein Darlehen der HypoVereinsbank und eine LfA-Bürgschaft ermöglichen die Unternehmensnachfolge. Jürgen Schmidt wird sich nach und nach aus dem operativen Geschäft zurückziehen. „Für mich war es wichtig, diese Übernahme zu machen. Ich glaube an das Produkt und die Zukunft des Unternehmens“, erklärt Christian Schmidt seine Entscheidung. „Eine Zusammenarbeit von Vater und Sohn muss man wollen. Der Übergang von meinem Vater zu mir war nicht immer einfach, aber wir haben es geschafft.“ □

FAKTEN

Finanzierung Bürgschaft **Gründungs**jahr 2001
Standort Nürnberg **Geschäftsfeld** Medizin
Mitarbeiter 22 www.plusoptix.com
www.lfa.de/magazin

NÜRNBERG

NEUER STANDORT
AM TULLNAUPARK

LfA-Chef Dr. Otto Beierl mit Wirtschaftsministerin Ilse Aigner, Staatssekretär Franz Josef Pschierer, Geschäftsführer Bayern Innovativ Dr. Rainer Seßner und Repräsentanz-Leiter Dr. Alfred Neumann bei der Eröffnung (v.l.)

Seit Juli hat die Repräsentanz der LfA Förderbank Bayern in Nürnberg ihren Sitz am Tullnaupark 8. Dort ist sie – wie bisher – mit der Bayern Innovativ GmbH und dem Projektträger Bayern unter einem Dach. Ebenfalls in dem Gebäude sitzt BayStartUp. Dr. Alfred Neumann, Leiter der Repräsentanz Nürnberg, erläutert: „In engem Schluß mit den regionalen Wirtschaftsförderern begleiten wir individuell, passgenau und kostenfrei den

Mittelstand zu Finanzierungsmöglichkeiten in allen Unternehmenslagen. Mein Team und ich freuen uns auf die räumliche Nähe zu den verschiedenen Partnern am Tullnaupark. Das kommt den Gründern und den mittelständischen Betrieben in der ganzen Region zugute.“

Zu erreichen ist die Repräsentanz in Nürnberg unter folgender Adresse:
Am Tullnaupark 8, 90402 Nürnberg, Telefon 0911 / 810 08 00, nuernberg@lfa.de

JUNIOR-PREIS

UNTERNEHMER
VON MORGEN

Mützen mit reflektierenden Bommeln und Möbel aus Paletten verhalfen den Schülerfirmen BommeLit und flamant noir zum Titel „Beste Bayerische JUNIOR Unternehmen 2017“ beim diesjährigen Landeswettbewerb. Die Schülerinnen und Schüler vom Ignaz-Günther-Gymnasium aus Rosenheim und von der Rudolf-Steiner-Schule aus Gröbenzell setzten sich gegen rund 100 JUNIOR Unternehmen mit 1.600 Teilnehmern durch. Beide vertraten Bayern beim JUNIOR Bundeswettbewerb am 22. Juni in Berlin gegenüber der Konkurrenz aus ganz Deutschland. Grund zum Feiern hat aber auch der Wirtschaftsstandort Bayern: Bereits vor 20 Jahren holten das Bildungswerk der Bayerischen Wirtschaft e.V. und die IW JUNIOR gGmbH das Programm JUNIOR nach Bayern. Bis jetzt haben über 17.500 Schülerinnen und Schüler mit JUNIOR 1.350 Schülerfirmen an bayerischen Schulen gegründet.

PERSONALPOLITIK
FAMILIENPAKT BAYERN

Gemeinsam die Vereinbarkeit von Familie und Beruf in Bayern gestalten. Mit diesem Ziel haben die Bayerische Staatsregierung, der Bayerische Industrie- und Handelskammertag e.V. (BIHK), die Vereinigung der Bayerischen Wirtschaft e.V. (vbw) und der Bayerische Handwerkstag e.V. (BHT) den Familienpakt Bayern geschlossen. Inzwischen zählt dieser rund 400 Mitglieder und Netzwerkpartner. Bayerns Arbeitsstaatssekretär Johannes Hintersberger: „Wer qualifizierte Fachkräfte gewinnen will, muss heute mehr bieten als gute Verdienst- und Aufstiegsmöglichkeiten. Gerade junge Menschen achten darauf, wie ihr Arbeitsplatz mit der individuellen Lebensplanung zusammenpasst. Wir unterstützen die Unternehmen mit dem Familienpakt Bayern dabei, sich familienfreundlich aufzustellen. Denn die Vereinbarkeit von Familie und Beruf ist längst zu einem Wirtschaftsfaktor geworden. Deshalb freue ich mich, dass auch die LfA Mitglied im Familienpakt ist.“ Die LfA hat früh eine familienorientierte Personalpolitik entwickelt. Die Maßnahmen dienen dabei sowohl der Vereinbarkeit von Beruf und Kindern als auch von Beruf und Pflege.

WACHSTUMSFONDS BAYERN

DIGITALISIERUNG

Für expandierende Start-ups hat Bayerns Wirtschaftsministerin Ilse Aigner den Wachstumsfonds Bayern initiiert. Dieser wird von Bayern Kapital, der Venture-Capital-Gesellschaft des Freistaats, verwaltet. Bisher wurden über 27 Millionen Euro in elf junge Unternehmen in ganz Bayern investiert. Mit privaten Wachstumskapital mobilisiert werden. Die IT- und Software-Branche ist dabei ein wichtiges Zielsegment für den Wachstumsfonds Bayern, der so die Digitalisierung des gesamten Freistaats beschleunigt. Allein 2017 hat sich der Wachstumsfonds Bayern an drei Finanzierungsrunden von Digitalunternehmen beteiligt. Unterstützt wurden crealytics aus Passau sowie die beiden Münchner Start-ups riskmethods und Fineway.

770
MILLIONEN
EURO

HALBJAHRESBILANZ

Mit Darlehen in Höhe von fast einer Milliarde Euro hat die LfA Förderbank Bayern im ersten Halbjahr 2017 die bayerische Wirtschaft unterstützt. Mit rund 770 Millionen

Euro waren auch in diesem Halbjahr programmgebundene Förderkredite gefragt. Mehr als 2.200 mittelständische Unternehmen und Kommunen wurden so gefördert. Die Anfang des Jahres optimierte Gründungs- und Wachstumsförderung wurde sehr gut angenommen und legte auf über 400 Millionen Euro zu. Bei den bayerischen Kommunen stieß das Angebot für Maßnahmen zur Energieeinsparung auf großes Interesse. Im Vergleich zum Vorjahreszeitraum hat sich das Zusagevolumen in den ersten sechs Monaten mehr als verzehnfacht.

BUSINESSPLAN WETTBEWERBE

QUANTUM SYSTEMS GEWINNT ...

... beim Münchener Businessplan Wettbewerb 2017. Das Start-up entwickelt unbemannte senkrechtstartfähige Flugzeuge, die die Vorteile von Hubschraubern und Flugzeugen vereinen. Die Nase vorne beim Businessplan Wettbewerb Nordbayern hatte nice!innovations aus Erlangen mit einem neuartigen Fixateur. Dieser verbessert die Versorgung schwerverletzter Unfallopfer wesentlich.

29. BAYERISCHER FERNSEHPREIS

JUNGE TALENTE FÖRDERN



Ein Leben, in dem er keine Musik mehr machen kann, will Robert nicht leben. Für seine Freundin Angelika ist es schwer, seine Entscheidung zu akzeptieren (Szene aus „Vom Lieben und Sterben“)

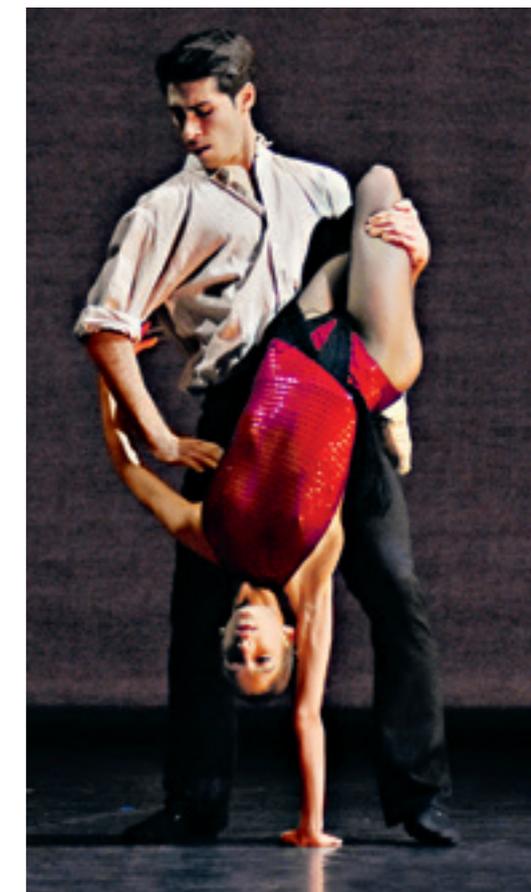
Medienministerin Ilse Aigner überreichte Katrin Nemeč den Nachwuchsförderpreis für deren Dokumentation „Vom Lieben und Sterben“ (BR). Die Regisseurin und Autorin Nemeč setzt sich darin differenziert mit dem Thema „Sterbehilfe“ auseinander. Protagonisten im Film sind der ehemals erfolgreiche Gitarrist Robert Wolf, der nach einem Unfall vom Hals

abwärts gelähmt ist und sich nichts sehnlicher wünscht, als in Würde sterben zu dürfen, und seine junge Freundin Angelika, die diesen Wunsch nicht akzeptieren will. Aigner: „Ich gratuliere Katrin Nemeč zu dieser besonderen Auszeichnung und danke der LfA Förderbank Bayern für die Stiftung des Nachwuchsförderpreises.“ Der Preis ist mit 10.000 Euro dotiert.

NEXT GENERATION

BAYERISCHE
THEATERTAGE
IN HOF

Die LfA Förderbank Bayern unterstützte die 2016 neu entwickelte Reihe „Next Generation: Junge Theatermacher aus Bayern“, bei der im Rahmen der Theatertage Produktionen von jungen professionellen Teams gezeigt wurden. LfA-Vorstandsmitglied Hans Peter Göttler zeigte sich sehr beeindruckt vom vielfältigen Programm der Theatertage: „Ein attraktiver und erfolgreicher Wirtschaftsstandort braucht eine lebendige und vielfältige Kulturlandschaft. Deshalb gehört für uns der Bereich Kultur zur Wirtschaftsförderung. Neben mittelständischen Unternehmen stehen wir jungen Künstlern am Anfang ihrer professionellen Laufbahn zur Seite.“ Die LfA fördert die Bayerischen Theatertage bereits seit 2005.



DIE LfA ALS ARBEITGEBER

THEORIE UND PRAXIS

Die LfA Förderbank Bayern ist eines der führenden Landesförderinstitute und sichert zukunftsorientiert ihre Leistungsfähigkeit. So bietet sie Bewerbern mit kaufmännischem Hintergrund, aber auch Juristen oder IT-Spezialisten interessante Aufgaben und eine leistungs- und marktorientierte Vergütung. In Kooperation mit der Dualen Hochschule Baden-Württemberg (DHBW) führt die LfA außerdem ein Duales Studium der Betriebswirtschaftslehre zum Bachelor of Arts (B.A.) durch. Das dreijährige Studium ist die durchgehende Verzahnung eines wissenschaftlichen Studiums mit anwendungsbezogenem Lernen in der Arbeitswelt. Grundvoraussetzung für die Zulassung ist Abitur oder eine entsprechende fachgebundene Hochschulreife. Die akademische Ausbildung findet in Ravensburg statt. Während der studienintegrierten Praxisphasen sind die Studierenden in der LfA in München. Dort erhalten sie einen breiten Überblick über alle Bereiche der Bank und übernehmen bereits frühzeitig eigene verantwortungsvolle Aufgaben.

[Mehr Informationen unter: www.lfa.de/karriere](http://www.lfa.de/karriere)



ENERGIEKREDIT GEBÄUDE

Effizienz begünstigen

Mit dem Energiekredit Gebäude unterstützt die LfA Förderbank Bayern kleine und mittlere Unternehmen sowie Freiberufler, die in die Energieeffizienz ihrer Firmengebäude investieren. „Die Betriebe können so Kosten sparen und die Umwelt schonen“, lobt Bayerns Wirtschaftsministerin und LfA-Verwaltungsratsvorsitzende Ilse Aigner. Gefördert werden energieeffiziente Neubauten, die energetische Sanierung von gewerblich genutzten Gebäuden sowie Energieeffizienzmaßnahmen an der Gebäudehülle bzw. Gebäudetechnik.

Das neue Förderprogramm bietet zinsverbilligte Kredite sowie Tilgungszuschüsse von bis zu 18,5 Prozent des Darlehensbetrags. Das Darlehen muss somit nicht vollständig zurückgezahlt werden. Der maximale Kreditbetrag beläuft sich auf zehn Millionen Euro. Investitionsvorhaben können bis zu 100 Prozent finanziert werden. Der Zinssatz kann bis zu zehn Jahre festgeschrieben werden.

[Mehr Informationen unter: www.lfa.de/energieundumwelt](http://www.lfa.de/energieundumwelt)

Monika Grentz

Abteilung: Spezialkredite
Position: Personalratsvorsitzende und Spezialistin Team Eigenkapitalfinanzierung
Seit 2014 bei der LfA



„Bedürfnisse und Erwartungen klar kommunizieren“

Erstaunlich, wo einen das Leben hinführt: Als gebürtige Berlinererin arbeite ich jetzt in einem bayerisch verwurzelten Unternehmen. Seit zehn Jahren lebe ich in der Landeshauptstadt. München ist, privat und beruflich, zu meinem Lebensmittelpunkt geworden. Die übersichtliche Betriebsgröße und den offenen Umgang zwischen Vorgesetzten und Angestellten schätze ich in der LfA sehr. Viele Jahre war ich als Beraterin für Unternehmenssanierung zuständig. Auch bei der LfA unterstützte ich meine ersten Kunden in diesem Bereich, bevor ich in das Team Eigenkapitalfinanzierung wechselte. Ich stelle mich gerne neuen Aufgabenfeldern und Herausforderungen. So führe ich seit 2016 außerdem mit großer Freude die Tätigkeit der Personalratsvorsitzenden aus, was vor allem auch durch die großartige Unterstützung meiner Kolleginnen und Kollegen ermöglicht wird. Als Ansprechpartner für die ganze Belegschaft habe ich unsere Firma noch einmal mit anderen Augen kennengelernt. Mir ist es wichtig, bei Problemen Lösungen zum beiderseitigen Vorteil zu finden. Gerade in einem Arbeitsumfeld, in dem sich Rahmenbedingungen und Erwartungen schnell verändern können, sind Kommunikation und ein gemeinsamer Weg nach vorne von großer Bedeutung.

Fotos: Stocksy/Bonminstudio; Stocksy/Milles Studio; Conny Mirnbach (2)

Manuel Baier

Abteilung: Produktgestaltung
Position: Spezialist Programmgrundsätze und Produktgestaltung
Seit 2010 bei der LfA



„Es freut mich, die Möglichkeit zu haben, bei wichtigen Entscheidungen mitzuwirken“

Jeden Morgen pendle ich mit dem Zug von Bad Endorf nach München. Vom Ostbahnhof geht es mit meinem schon etwas in die Jahre gekommenen Fahrrad weiter zur Königinstraße. Am Schreibtisch angekommen, widme ich mich den Aufgaben meines Hauptverantwortungsbereiches. Meine Abteilung ist dafür zuständig, vorhandene Produkte – also verschiedene Förderprogramme – zu verbessern oder neue zu planen. Zur Konzeption zählt auch, die Grundsätze für die jeweiligen Programme festzulegen und die zu erfüllenden Förderkriterien auszuarbeiten. Der Entwurf wird dann mit dem Vorstand und den Entscheidungsträgern abgestimmt. Jeder meiner Kollegen ist für einen Programmbereich oder ein übergeordnetes Thema zuständig. Ich kümmere mich als Wirtschaftsmathematiker hauptsächlich darum, unsere Ratingmodule zu validieren, zu pflegen und weiterzuentwickeln. Darüber hinaus erstelle ich auch Konzepte für den Vorstand. So gibt es zahlreiche Themen, bei denen ich eingebunden bin. Das sorgt für viel Abwechslung. Für mich gibt es kein Team, in dem ich lieber arbeiten würde.



WIR FÖRDERN ANFÄNGER UND ETABLIERTE

Bayerns Mittelstand ist stark in seiner Vielfalt. Als Förderbank für Bayern unterstützen wir die Zukunftspläne junger Firmengründer genauso wie neue Vorhaben erfahrener Unternehmer. Gerne beraten wir Sie kostenfrei, wie Sie unsere Fördermöglichkeiten voll nutzen können. Tel. 0800 - 21 24 24 0

www.lfa.de


LfA FÖRDERBANK BAYERN
Beratung. Finanzierung. Erfolg.