

„Ich bin ein sehr zufriedenes Auslaufmodell“

Zigtausende Familienunternehmen suchen dringend Nachfolger. Beim Aachener Heizungsbauer Theod. Mahr Söhne hat es geklappt.

VON CHRISTOPH PAULI

Aachen. Folgt man einer Studie der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft PricewaterhouseCoopers, dann suchen jährlich über 70 000 Familienunternehmer hierzulande nach einem Nachfolger und würden wohl nichts sehnlicher wünschen, als den Nachwuchs an der Spitze des Lebenswerks zu platzieren. Mehr als 50 Prozent, schätzen Experten, der Nachfolgen von Vater auf Sohn (oder Tochter) schlagen fehl. Die Aachener Heizungsbaufirma Theod. Mahr Söhne, gegründet vor 177 Jahren, schafft gerade den Übergang von der fünften in die sechste Generation. **Michael Mahr** (66) übergibt an seine Kinder **Laura** (29) und **Theodor** (33). Die Tochter leitet seit drei Jahren die Personalabteilung, ihr Bruder ist seit sechs Jahren im Unternehmen und seit einem Jahr Geschäftsführer. Sie fliegen oder fahren nie gemeinsam – aus Verantwortung gegenüber der Firma. Ein Gespräch mit der Mahr-Familie zum heutigen „Tag der Familienunternehmen“.

Herr Mahr, Sie melden sich am Telefon gerne mit „Mahr, der Alte“. Das klingt selbstironisch. Können Sie mit dem Übergang in der Geschäftsführung gut umgehen?

Michael Mahr: Sogar besser, als ich das befürchtet hatte. Die Phase der typischen Besserwisseri des Alten ist vorbei. Meine Kinder machen Fehler, wie ich auch schlechte Entscheidungen getroffen habe. Warum sollte ich das jetzt verklären? Das nimmt mir den Hammer aus der Hand.

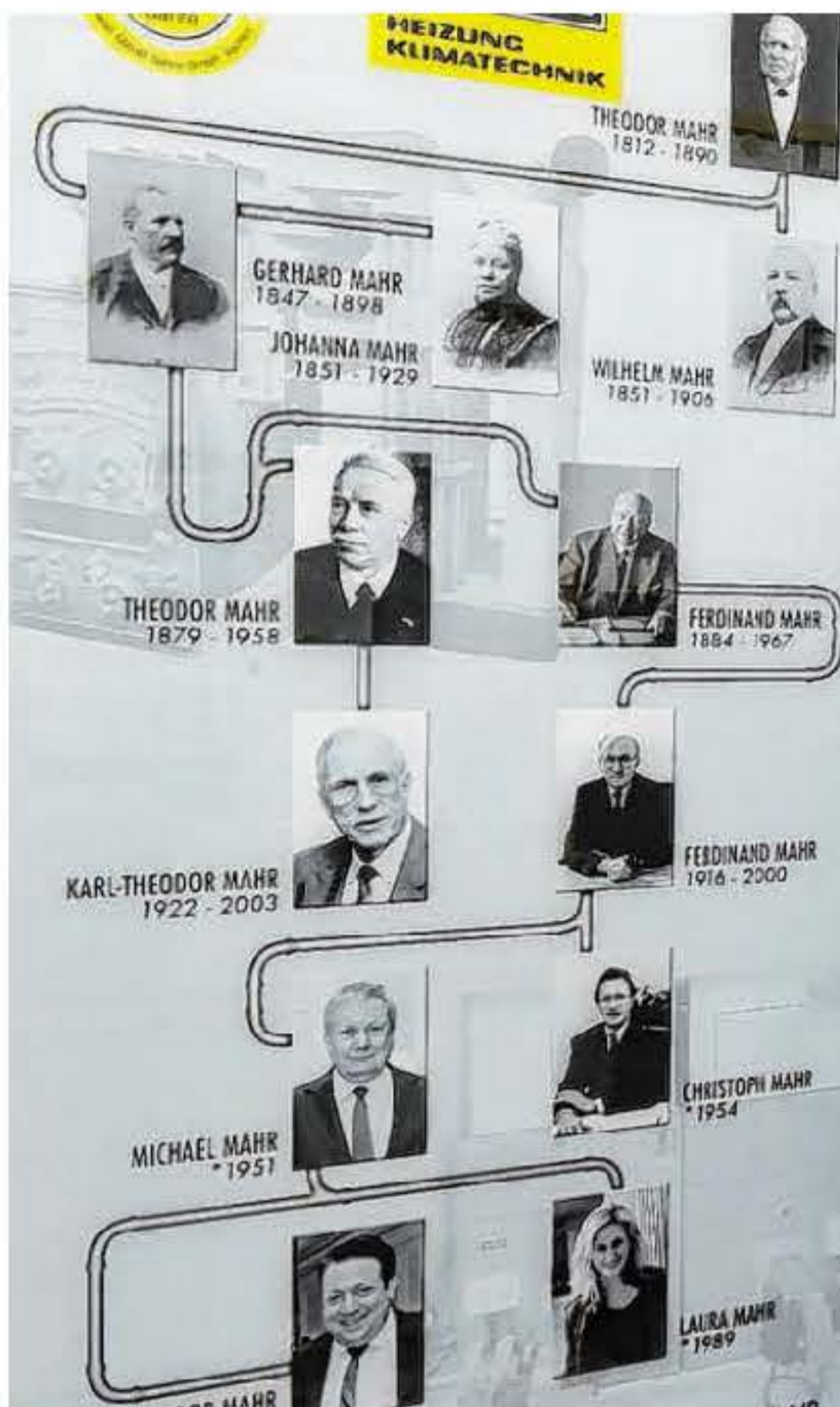
Theodor Mahr: Man muss Fehler machen dürfen, um daraus zu lernen. Wichtig ist, dass man zu den Fehlern steht.

Hatten Sie eine freie Berufswahl?

Theodor Mahr: Ja, definitiv. Landwirtschaft und freiwillige Feuerwehr gehören zu meinen Hobbys. Ich habe mich aber entschieden, das Handwerk des Heizungsbauers bzw. des Anlagenmechanikers von der Pike auf zu erlernen – und zwar extern. Deswegen habe ich die Meisterschule besucht, habe den kaufmännischen Betriebswirt gemacht, war Obermonteur und Projektleiter in einem großen Unternehmen. Meiner Meinung nach kann man sich das Standing im elterlichen Betrieb nur erarbeiten, wenn man von draußen kommt.

Laura Mahr: Wir wussten beide als Kinder, dass wir ins Unternehmen einsteigen möchten. Wir sind mit der Firma groß geworden, es war immer das dominierende Familien Thema. Ich habe Betriebswirtschaft studiert, auch bei einem externen Unternehmen gearbeitet, bevor ich zurückgekommen bin.

Theodor Mahr: Wir haben von klein an Anteil an diesem Familienbetrieb genommen. Beim Abendbrot erzählte unser Vater die Geschehnisse des Tages. Das Private und das Berufliche hat sich immer schon vermischt. Deswegen holen wir beide jetzt auch Freunde in die Firma, auf die wir uns sehr verlassen können.



Die Ahnentafel: Laura und Theodor Mahr (rechts) übernehmen in sechster Generation die Geschäftsführung von ihrem Vater Michael. Fotos: Jaspers

Handwerker klagen flächendeckend über die Probleme, Mitarbeiter zu finden.

Theodor Mahr: Die Herausforderung wird zunehmend größer. Es geben aber auch Familienunternehmen auf, weil nicht immer Kinder das Risiko und die Verantwortung übernehmen wollen. Von dieser Entwicklung profitieren wir insofern, dass wir solches Personal übernehmen können, weil es bei uns eine Perspektive gibt.

Garantieren familiäre Gene den Erfolg?

Laura Mahr: Wir profitieren von dem, was hier aufgebaut wurde. Familienunternehmen stehen für Beständigkeit. Das ist die Basis, macht das Leben aber auch manchmal schwer. Die junge Generation, die Schwung aufnehmen will, bekommt in den ersten Jahren oft zu hören: „Das wurde schon beim Opa so gemacht.“

Theodor Mahr: Wir können uns nicht auf dem Erfolg der letzten Generationen ausruhen. Das sage ich voller Demut und Respekt. Auch die älteste deutsche Heizungsbaufirma muss offen sein für moderne, häufig digitale Veränderungen. Stillstand ist Rückstand.

Kennen Sie Zweifel, ob Sie in Wahrheit womöglich nur Träger erfolgreicher Namen sind statt wirkliche Leistungsträger zu werden?

Theodor Mahr: Man wächst in diese Rolle schleichend hinein. Ich habe von Jahr zu Jahr mehr Aufgaben von meinem Vater übernommen. Und es ist ein Vorteil, wenn dieser Prozess so begleitet wird.

Laura Mahr: Dieser Druck, sich täglich zu beweisen, ist schon da. Vielleicht ist die Herausforderung für eine junge Frau in einem männerdominierten Betrieb noch einmal höher. Es hat sicher ein Weilchen

gedauert, bis die Sicherheit da war.

Wie ist der weitere Übergang geplant?

Michael Mahr: Die warten jeden Tag auf meinen Rückzug (*grinst*). Die Hauptverantwortung ist längst auf die beiden übergegangen. Ich reduziere meine Anwesenheit. Wenn ich da bin, schaue ich schon mal, ob ich einen Fehler entdecke, operativ bin ich raus. Wenn mir heute etwas passiert, verliert die Firma nicht mehr, sie gewinnt allenfalls, weil mein Gehalt wegfällt (*lacht*). Das ist beruhigend für einen Chef, der längst ersetzt ist.

Theodor Mahr: Unser Großvater ist in den Betrieb gekommen, bis er nicht mehr Auto fahren konnte. Mein Vater kann noch zwei oder zehn Jahre kommen, es wird funktionieren.

Laura Mahr: Wir haben uns freigeschwommen. Die ersten Arbeitsverträge habe ich ihm noch gezeigt, später hat sich das erübrigt. Jetzt ist er ein Beobachter und sehr häufig ein guter Fragesteller.

Herr Mahr senior, Sie sind auch Vorsitzender der Vereinigten Unternehmerverbände: Scheitern Nachfolgen in Familienunternehmen häufig am schwierigen Verhältnis zwischen den Patriarchen und ihren Kindern?

Michael Mahr: Das passiert, weil viele ältere Unternehmer Angst haben, dass der Nachwuchs Fehler machen könnte. Die Kinder sollten aber auch den Eindruck erwecken, dass sie sich ernsthaft um ihre Ausbildung gekümmert haben.

Familienunternehmen schaffen mehr Arbeitsplätze als im Bundes-

durchschnitt: Was ist die Ursache dafür?

Theodor Mahr: Ich kenne hier jeden Mitarbeiter mit Namen, stehe für jeden nachts um 2 Uhr auf, wenn es ein Problem gibt. Aber umgekehrt kann ich auf sie zählen. So ein ausgeprägtes Vertrauen gibt es nur in Familienunternehmen.

Laura Mahr: Die Anziehungskraft entsteht, weil wir einen sicheren Arbeitsplatz versprechen. Wer bei uns anfängt, der kann mit mir auch gerne in Rente gehen. Hier ist keiner eine Nummer.

sprechpartner haben.

Laura Mahr: Unsere Gewinne bleiben im Unternehmen, sind die Basis für Investitionen oder schlechtere Jahre.

Gibt es in Ihrem Unternehmen einen Wertekanon für unternehmerische Entscheidungen?

Michael Mahr: Die finanziellen und juristischen Dinge sind in den Gesellschafterverträgen geregelt. Die anderen Werte sind nicht schriftlich fixiert, sie werden gelebt.

Ist die Nachfolgeregelung tatsächlich die Königsdisziplin der Familienunternehmen?

Michael Mahr: Ja, das würde ich so sehen.

Laura Mahr: Ich bin froh, dass die Aufgabe erst wieder in 30 Jahren ansteht (*lacht*).

Michael Mahr: Dann möchte ich noch mal um Rat gefragt werden.

Sie sagen, Herr Mahr senior, dass Sie ein Auslaufmodell seien. Ist das ein bisschen kokett?

Michael Mahr: Nein, ich bin mit knapp 67 Jahren ein Auslaufmodell, aber ein sehr zufriedenes, weil ich sehe, wie meine Kinder den Laden übernommen haben. Die Nachfolge gut geregelt zu haben, ist ein großartiges Gefühl.

Der erste Mahr hieß Theodor, der amtierende Geschäftsführer auch. Wird auch der Vorname in einem Familienunternehmen in jeder Generation weitergegeben?

Theodor Mahr: Der Name fehlte in der zweiten, dritten und fünften Generation. Als ich geboren wurde, blieb meiner Mutter keine andere Wahl (*grinst*). Außerdem ist der Name gerade wieder in Mode. Mal sehen, wie sich die aktuelle Generation bei Bedarf verhalten wird...

„Die Nachfolge gut geregelt zu haben, ist ein großartiges Gefühl.“

MICHAEL MAHR (67), UNTERNEHMER

Bedeutet Familienunternehmen auch eine intensive Beziehung innerhalb der Belegschaft?

Michael Mahr: Wenn jemand stirbt, ist immer jemand von der Geschäftsführung am Grab. Unsere Rentner bekommen alle fünf Jahre einen Blumenstrauß, sie sind jeden Monat zu Kaffee und Kuchen eingeladen. Das ist auch Familie. Und die Kollegen kennen den Chef seit Jahren, haben direkten Zugang zu ihm.

Theodor Mahr: Als ich in einem Konzern gearbeitet habe, habe ich häufig Wechsel der Führungskräfte auf allen Ebenen erlebt. Das schafft kein Vertrauen, sondern häufig Unsicherheit. Und der Profitgedanke ist dort häufig extrem. Wenn wir ein schlechtes Jahr haben, dann setzen wir auf das nächste Jahr, aber entlassen niemanden. Und Kunden haben bei Familienunternehmen den Vorteil, dass sie auf Jahre dieselben An-