

Familiensache(n)

Text Melanie Kashofer
Foto Gettyimages /
Anton Vierietin;
Matthias Fröhlich,
Banner,
Peter Rigaud,
Julia Traxler

Drei Unternehmen – drei Geschichten: Welche Werte werden durch Generationen getragen? Wie verbinden sie das Bewahren von Traditionen mit dem Drang nach Innovation? Was war ihre bisher größte Herausforderung? Und dann ist da noch die Sache mit der Nachfolge. Wir zeigen, **wie diese Familienunternehmen ticken** und was es braucht, um sie in die Zukunft zu führen.



Es gibt Unternehmen, die sind mehr als bloße Wirtschaftsbetriebe. Sie sind Lebenswerke, die über Generationen hinweg geformt wurden. In ihren Mauern stecken Geschichten von Aufbau und Wandel, von Entscheidungen, die getroffen wurden, als die Zukunft noch ungewiss war. Familienunternehmen tragen ein besonderes Erbe in sich – eines, das nicht nur aus Bilanzen und Geschäftszahlen besteht, sondern aus Werten, die weitergegeben werden. Doch wie gelingt es, dieses Fundament zu bewahren und gleichzeitig den Mut aufzubringen, neue Wege zu gehen?

Wir haben mit **vier Menschen** gesprochen, die **unterschiedliche Antworten** auf diese Frage gefunden haben.

Auf Generationen gebaut

Die Geschichte von Leyrer + Graf beginnt im Jahr 1926, als Anton Leyrer in Gmünd einen Bau- und Zimmereibetrieb gründete. Stefan Grafs Vater, Franz Graf, trat 1947 als technischer Lehrling ein und übernahm nach Anton Leyrers Tod im Jahr 1964 die alleinige Leitung des Unternehmens. Seit 2013 führt Stefan Graf das Unternehmen in dritter Generation. „Ich konnte auf der Jahrzehntelangen, hervorragenden Arbeit meines Vaters aufbauen und das Unternehmen weiterentwickeln.“

Die Entscheidung, die Unternehmensleitung zu übernehmen, war für ihn kein einzelner Moment, sondern ein Prozess über mehrere Jahre. Schon früh war er mit dem Unternehmen verbunden, sammelte nach seinem Studium zunächst berufliche Erfahrungen außerhalb von Leyrer + Graf. Der Einstieg ins Unternehmen war später ein natürlicher Schritt. „Die Übergabe selbst war geprägt von gegenseitiger Wertschätzung innerhalb der Familie. Die Verantwortung zu übernehmen, war ein bedeutender Moment, aber auch einer, der sich richtig angefühlt hat. Ich wurde nicht ins kalte Wasser geworfen, sondern konnte über Jahre hinewachsen.“

Seine Haltung zum Spannungsfeld zwischen Bewahren und Erneuern formuliert Graf so: „Dank-

bar sein für das, was war. Achtsam sein bei dem, was ist. Offen sein für das, was kommt.“ Die Stärke des Unternehmens liege in der Fähigkeit, sich kontinuierlich zu verbessern und sich den veränderten Marktbedingungen anzupassen – ohne dabei das Fundament aus Erfahrung, Verlässlichkeit und unternehmerischer Verantwortung aus den Augen zu verlieren. „Die Kombination aus Tradition und Innovation ist einer unserer Erfolgsfaktoren.“

Eine klare Trennung zwischen Privatem und Beruflichem ist für Graf in seiner Rolle kaum möglich. Natürlich versucht er, sich bewusst Zeiten zu schaffen, in denen Familie und Erholung im Vordergrund stehen. Aber Leyrer + Graf ist Teil seines Lebens – nicht nur seines Berufs. „Ich glaube, wenn man seinen Job als Berufung sieht und darin auch Erfüllung findet, dann verschwimmen die Grenzen automatisch.“

Mit Energie auf Kurs

Manchmal führt der Weg an die Spitze eines Familienunternehmens nicht über die eigene Familie. Werner Töpfl ist seit April 2025 CEO von Banner – einem traditionsreichen Unternehmen, das von den Cousins Andreas und Thomas Bawart geführt wurde. Was bewegt jemanden dazu, die Leitung eines solchen Unternehmens als Externer zu übernehmen? „2022 lernte ich die Eigentümer im Rahmen eines Projekts näher kennen. Schnell wurde klar, dass wir dieselben Werte teilen. Als sich die Frage der Nachfolge stellte, reizte mich die Herausforderung, Verantwortung in einem traditionsreichen Familienunternehmen zu übernehmen – mit dem Anspruch, es weiterzuentwickeln und zukunftssicher aufzustellen.“ Ehrlichkeit, Offenheit und Verbindlichkeit sind für Töpfl zentrale Werte. Sie prägen den Umgang miteinander und das Vertrauen im Unternehmen. Diese Kultur möchte er erhalten und durch transparente Kommunikation sowie ein Umfeld, in dem jeder Verantwortung übernimmt und mitgestaltet, stärken. „Wir wollen Bewährtes mit Neuem verbinden. Digitalisierung, Effizienz und moderne Prozesse, beispielsweise mit SAP, sind entscheidend, um wettbewerbsfähig zu bleiben. Dabei dürfen wir nie vergessen, woher ▶

„Das Unternehmen ist Teil meines Lebens – nicht nur meines Berufs.

Stefan Graf
CEO, Leyrer + Graf



„Es braucht Mut zu Veränderung und Offenheit für Neues.

Werner Töpfl
CEO, Banner





Nachfolge ist kein Krisenmoment, sondern eine strategische Chance.

Christian Hener
geschäftsführender
Gesellschafter,
EO Executives
Austria

Und wenn in der Familie die Nachfolge fehlt?

EO Executives Austria ist als Executive-Search-Berater spezialisiert auf Besetzungen im Aufsichtsrat, in der Geschäftsführung, im Vorstand sowie generell auf Führungspositionen. Christian Hener, geschäftsführender Gesellschafter, erklärt, warum Nachfolge weit mehr als ein Generationenthema ist.

#1 Vorarbeit ist entscheidend

Viele Unternehmen beginnen zu spät mit der Nachfolgeplanung – oft erst dann, wenn der Abschied des Eigentümers unmittelbar bevorsteht oder durch ein unvorhergesehenes Ereignis plötzlich erfolgen muss. Eine geordnete Nachfolge braucht jedoch Zeit, idealerweise mindestens zwei Jahre. Ein Unternehmen muss mit einer zweiten Führungsebene zeigen können, dass es auch ohne seine Gründer stabil funktioniert.

Investoren und Käufer prüfen genau, ob das operative Geschäft unabhängig weiterläuft. Wenn Wissen, Beziehungen oder Entscheidungsstrukturen zu stark an einzelne Personen gebunden sind, mindert das den Unternehmenswert erheblich. Unter Zeitdruck getroffene Entscheidungen führen fast immer zu schlechteren Konditionen. Gerade deshalb sollte auch eine Stiftung oder Familienholding denselben professionellen Maßstab anlegen, den Investoren längst selbstverständlich anwenden.

#2 Beidseitiges Verständnis

Damit der Wechsel gelingt, müssen beide Seiten die Perspektive der jeweils anderen Seite verstehen. Der Übergeber muss akzeptieren, dass die nächste Generation anders führt, während der Nachfolger respektiert, was in Jahrzehnten aufgebaut wurde. Eine schrittweise Übergabe einzelner Aufgaben ermöglicht einen Übergang, der fachlich wie emotional trägt.

#3 Alternativen zur familieninternen Lösung

Das Unternehmen wird nicht verkauft, sondern bleibt im Privatbesitz. Die Familie zieht sich in einen Beirat zurück, während eine professionelle Geschäftsführung gesucht wird. Diese Variante ermöglicht zudem eine spätere Übergabe an die nächste Generation und dient als solide Brückelösung. Alternativ kann ein Verkauf an einen strategischen oder finanziellen Partner angestrebt werden, der das Unternehmen stabil fortführt. Bei guter Vorbereitung sichert dieser Weg den maximalen Ertrag für die Familie – und bewahrt gleichzeitig Arbeitsplätze. EO Executives unterstützt dabei ganzheitlich.

wir kommen und was uns stark gemacht hat: Qualität, Verlässlichkeit und Teamgeist.“

Seine Vision ist klar: Banner soll ein modernes, performanceorientiertes Unternehmen sein, das Chancen erkennt, mutig handelt und als österreichischer Anbieter von Energiespeicherlösungen am Markt einen deutlichen Unterschied macht – für die Kundinnen und Kunden, die Mitarbeiter und kommende Generationen. Was intern gerade in die Wege geleitet wird, wird auch bald extern sichtbar sein: Banner arbeitet aktuell an einem neuen Markenauftritt und Corporate Design.

Ein Ort zum Wohlfühlen

Wieder ein anderer Weg zeigt sich im Hotel Der Bär in Ellmau. Hier führen Ursula und Andreas Windisch gemeinsam ein Haus, das eine lange Geschichte in sich trägt. Alles begann in den 1950er Jahren, als der Tourismuspionier Hans-Joachim Stickrodt aus Hannover das „Haus Tyrol“ in Ellmau mit fünf Zimmern und Fließwasser gründete – was für damalige Verhältnisse eine Besonderheit war. 1974 übernahmen Andreas' Eltern die Geschäftsführung des Hauses und leiteten es bis 1992 wie ihren eigenen Betrieb. Sieben Jahre später erwarb die Familie das Hotel Der Bär von Herrn Stickrodt. Im Jahr 2002 stieg Ursula Windisch ebenfalls in die Führung des Hotels ein.

„Ehrlichkeit und ein respektvoller Umgang miteinander – das sind Werte, die wir in unserer Kindheit erlebt haben und die wir auch an unsere drei Kinder weitergeben“, sagt sie. Der enge Familienzusammenhalt spielt für die beiden eine wesentliche Rolle. Aus Respekt vor Andreas' Eltern war es den beiden immer wichtig, das Haus nicht zu radikal zu verändern. „Wir möchten, dass die Stammgäste das Hotel immer noch erkennen. Aber wir verbinden Tradition mit modernem Design. Wir haben viel mit Holz gearbeitet und immer darauf geachtet, die Natur einzubauen. So bleibt der Geist des Hauses in einem zeitgemäßen Rahmen spürbar.“

Die Vereinbarkeit von Privatem und Beruflichem ist gerade in der Hotellerie eine besondere Herausforderung. Nachdem Ursula selbst nicht in einem Hotel aufgewachsen ist, war es ihr wichtig, dass ihre



Connecting
your world.

“
Der enge
Familienzusammenhalt
spielt für uns eine
wesentliche Rolle.

*Ursula und
Andreas Windisch*

Inhaber,
Hotel Der Bär



Kinder eine Kindheit erleben wie andere auch. Lange Zeit wohnten sie deswegen nicht direkt im Hotel. Mittlerweile leben sie am Rande des Grundstücks und achten bewusst auf klare Grenzen. „Wenn wir nach Hause gehen, dann ist Schluss. So bleibt genug Raum für die Familie und ein Leben abseits des Hotelalltags.“

Für die nächsten zehn Jahre haben Ursula und Andreas Windisch konkrete Pläne: Gegenüber entsteht ein Mitarbeiterhaus mit vierzehn Studioappartements. Darauf hinaus möchten sie hinter den Kulissen noch einiges verändern – in der Küche und bei den Mitarbeiterräumen. „Wenn ich fünf oder zehn Jahre in die Zukunft denke, dann würden wir das Hotel gerne noch einmal erweitern.“ Ob ihre Kinder das Hotel übernehmen wollen, wissen sie noch nicht. „Wir sind offen für alles, was kommt.“

Drei Unternehmen, drei Wege – und doch verbindet sie alle die Fähigkeit, das Bewährte zu schätzen und gleichzeitig den Mut aufzubringen, Neues zu wagen. Denn Tradition ist kein Stillstand, sondern die Grundlage, auf der Innovation erst möglich wird. –

MAGENTA HAT DAS SCHNELLSTE INTERNET ÖSTERREICH'S.

