

Zusammenfassung Panel

Resiliente Unternehmen für die Zukunft

Überblick und Rahmen

Format & Moderation: Podiumsdiskussion (moderiert von Martin Horst, ZMV+) zum Thema **persönliche und unternehmerische Resilienz** im Rahmen von Unternehmensnachfolgen und Krisenbewältigung.

Gäste: Lisa Wehrmann (Strandhotel Ostseeblick GmbH & Co. KG) und Mirko Bröcker (Möwe Teigwarenwerk GmbH)

Lisa Wehrmann – Generationenübergang in der Hotellerie

- **Unternehmen:** Familienunternehmen in 4. Generation auf Usedom (u. a. Strandhotel Ostseeblick GmbH & Co. KG, *Villa Usedom*, Ferienwohnungen, Gastronomie; 61 Mitarbeitende).
- **Historie & Einstieg:** Die Familie wurde 1953 bei der „Aktion Rose“ enteignet; nach der Wende kaufte der Großvater das Haus zurück, 1996 eröffneten die Eltern neu. Lisa Wehrmann sammelte zunächst externe Erfahrung (Studium Soziologie/Erziehungswissenschaft, digitales Marketing u. a. bei KaDeWe, Luxusgüterkonzern Richemont) und stieg 2020 – pünktlich zum ersten Corona-Lockdown – mit einem eigenen Pitch-Deck bei den Eltern ein.

- **Herausforderungen der Nachfolge:**

- Rollenwechsel: Plötzlich Chefin von langjährigen Mitarbeitenden sein, die sie von Kindheit an kennen.
- Trennung von familiären Dynamiken (Geschwister- und Tochter-Rolle) und sachlichen Unternehmensentscheidungen (Nachfolgeverträge, Testamente).

- **Umgang mit Krisen & Führung:**

- Akzeptanz von Unvorhersehbarem im operativen Alltag statt starrem Perfektionismus.
- Hohe Servicequalität (z. B. 24-Stunden-Rezeption) trotz Kostendruck und Ressourcenknappheit bewusst beibehalten.
- Selbstreflexion und gemeinsame Werte im Team als Basis für Krisenfestigkeit.

Mirko Bröcker – Management-Buy-in eines Traditionsherstellers

- **Unternehmen:** Möwe Teigwarenwerk GmbH in Waren (Müritz); 45 Mitarbeitende (Durchschnittsalter 51 Jahre); Produktion von Trockenteigwaren.
- **Werdegang & Übernahme:** Wirtschaftsingenieur mit Stationen bei Medizintechnik-Startups, Spreadshirt (inkl. Aufbau des US-Standorts), eigener Gründung und kaufmännischer Geschäftsführung (Anklam Extrakt). Übernahme von Möwe im September 2023 über die *Nachfolgezentrale MV* mangels familieninterner Nachfolge beim Vorbesitzer.

- **Geschäftsmodell & Strategie:**

- Bei Übernahme: ca. 70 % B2B/Industriegeschäft (Nudeln für Suppen, Babynahrung etc.), 20 % Marke *Möwe* im LEH, 10 % Gastronomie.
- Strategisches Ziel: Reduzierung der Industrie-Abhängigkeit auf ca. 50:50; Steigerung des Marktanteils der Marke *Möwe* im Norden der neuen Bundesländer auf 5 % innerhalb von 5 Jahren.

- **Herausforderungen & Transformation:**

- Älterer Maschinenpark (teilweise 30–40 Jahre alt) und verunsicherte Belegschaft mit Sorge vor Schließung/Tarifverlust.
- Vertrauensaufbau durch Demut, Zuhören und konkrete Investitionen (ca. 1,5 Mio. € in den ersten zwei Jahren u. a. für Verpackungsanlagen und neues ERP-System).
- Bewältigung regulatorischer Vorgaben (Lieferkettengesetze, EU-Verpackungs- und Verbraucherrichtlinien) und strukturkonservativer Einkaufsstrukturen im Lebensmitteleinzelhandel.

Kernerkenntnisse für zukunftsfähige und resiliente Unternehmen

- **Klarer Wertekompass:** Unternehmerische Orientierung und ein klares „Warum“ helfen, externe Schocks (Regulierung, Marktverschiebungen, Pandemien) abzufedern.

- **Fokus auf Menschen:** Krisenfestigkeit entsteht durch ein verlässliches Team mit geteilter Haltung; Mitarbeitende müssen den Sinn von Veränderungen (z. B. Digitalisierung und Effizienzsteigerung) verstehen.
- **Pragmatismus:** Konzentration auf das Wesentliche, bewusste Priorisierung und der Mut, unrentable Geschäftszweige loszulassen.