



Fotos: Michael Bode



Volkmar Wywiol, Volker Keddig  
und Prof. Dr. Peter May (v. l.) sind  
Experten für die Themen „Talente-  
kultur und Generationenfolge“



# Jung bleiben

Nicht im Gestern stehen bleiben. Die alte Haut abstreifen, sich selbst erneuern. Das Vollack-Symposium 2011 zeigt, wie das in Unternehmen von heute funktionieren kann

Sellen Sie sich vor, ein junger Ingenieur hat zwei Jobangebote. Eines vom Autohersteller Opel, ein anderes vom Porsche-Konzern. Opel bietet mehr Gehalt. Was glauben Sie, für wen sich der junge Mann entscheiden wird? Vollack-Geschäftsführer Hans Bretz lächelt und bringt die Moral dieses Beispiels auf den Punkt: „Legenden haben es leichter.“ Nun sind zwar nur wenige Unternehmen das, was man als „Legende“ bezeichnet. Dennoch können alle etwas daraus lernen: Was der junge Mann bei Porsche zu finden hoffte, war eine bessere Zukunftsperspektive. Und die wog schwerer als das höhere Gehalt bei Opel.

„Erfolg steht und fällt mit Talenten“, macht Hans Bretz deutlich und läutet damit den ersten The-

menblock des Vollack-Symposiums 2011 ein. Referent Prof. Dr. Peter May, Gründer der Intes Akademie in Bonn-Bad Godesberg und Honorarprofessor der Wissenschaftlichen Hochschule für Unternehmensführung (WHU) in Vallendar stellt eine provokante These auf: „Die Chefs von heute führen mit den Methoden von gestern.“ Dabei ist eine sinnvoll und gepflegte Talentkultur das A und O im Unternehmen. „Um am Markt erfolgreich zu sein, muss ich meinen Kunden mehr Nutzen bieten als die Konkurrenz“, führt May aus. Keine einfache Aufgabe in einer Welt, die nicht mehr wie früher industriell, national, patriarchalisch und familiär ist, sondern vielmehr kapitalistisch und global geprägt, mit wenig Fokus auf Familie und Autorität. →



Hans Bretz von Vollack (l.) moderiert die Diskussion

→ In einer solchen Welt brauchen Unternehmer Ideen. Und Ideen kommen ausschließlich aus den Köpfen von Menschen.

„Die jungen Talente fragen heute nicht mehr nur nach Geld. Sie fragen nach Werten, nach Zielen, nach Perspektiven“, erläutert May, der selbst Vater von vier Kindern im Alter zwischen 19 und 25 Jahren ist. In der post-industriellen Welt von Google und Facebook ist es wichtig, die zahlreichen sozialen Modelle und Lebensformen unserer Gesellschaft genauso zu akzeptieren wie die neuen Plattformen, auf denen sich die jungen Talente heute zeigen.

„Dafür braucht es Mut und Emotionen“, ist sich May sicher. Seinem Publikum gibt

er ein Rezept mit zehn Punkten mit auf den Weg, wie sich eine fruchtbare Talentkultur im eigenen Unternehmen umsetzen lässt:

1. Gehen Sie aktiv auf die Suche nach Talenten.
2. Suchen Sie die Talente dort, wo sie sich aufhalten – im Internet und im Social Web.
3. Fangen Sie früh mit der Förderung von Talenten an, etwa durch Stipendien.
4. Bemühen Sie sich, für Männern und Frauen attraktiv zu sein sowie für Menschen, die unterschiedliche Lebensentwürfe haben.
5. Bieten Sie spannende Aufgaben.
6. Halten Sie Ihre Hierarchien flach.
7. Etablieren Sie transparente Aufstiegs- und Vergütungssysteme. Beteiligen Sie Ihre Mitarbeiter finanziell an Ihrem Erfolg. →

Viele Familienunternehmer besuchen das Vollack-Symposium



Fotos: Michael Bode



*Christiane Fischer, Leiterin des Vollack Feng Shui Tagungszentrums in Eisenach, spricht über ihren Werdegang bei Vollack*



→ 8. Werden Sie im Unternehmen eine Wertegemeinschaft und handeln Sie danach.  
9. Seien Sie ein soziales Netzwerk.  
10. Werden Sie eine Arbeitgeber-Marke.  
Wer diese Punkte beherzigt, hat es bei der Akquise neuer Talente und bei der Bindung bestehender Mitarbeiter leichter.

Das Thema „Talentsuche“ kennt Familie Keddig aus Berlin-Adlershof zu Genüge. Sie leitet die Max-Fuss-Gruppe, ein Familienunternehmen, das Experte für EMV-Entstörtechnik ist. Vor Jahren gründeten die Keddigs aufgrund von eigenen Engpässen beim Personal eine Personaldienstleistungsgesellschaft, die Gesaa Service GmbH.

Kerngeschäft ist Personalberatung und -coaching. Beispielhaft erläutern Max-Fuss-Geschäftsführer Volker Keddig und Sohn Christoph, wie sie Mitarbeiter rekrutieren – etwa auf Fachmessen, über die Firmen-Website, über Institute, Fachportale, Kooperationspartner, Netzwerke – und auch über eigene Ausbildungsangebote im Unternehmen. Im zweiten Schritt geht es den Keddigs darum, Personal ans Unternehmen zu binden und einen Know-how-Transfer zu ermöglichen. Das Mittel der Wahl: Kompetenzanalyse unter Berücksichtigung von Instrumenten wie der DIN-Norm 33430, das Etablieren eines Bildungscoaches und eines



*Praxisbezug ist ein wichtiges Thema beim jährlichen Vollack-Symposium. Denn die Anregungen sollen im Alltag auch umsetzbar sein*

Vater Volker (M.) und Sohn  
Christoph Keddig (r.) im  
Gespräch mit Hans Bretz (l.)

Systems für Mentoring, Job-Rotation und Lernpartnerschaften. „Auch das Erstellen eines Handbuchs für Qualitätsmanagement kann helfen, sich über die Prozesse im Unternehmen und über seine Struktur bewusst zu werden und dank dieser Analyse Know-how im Betrieb zu halten“, so Christoph Keddig. Der Erfolg spricht für sich: Jeder Lehrling, den Max Fuss je ausgebildet hat, ist noch im Unternehmen beschäftigt.

Den zweiten Themenkomplex läutet Hans Bretz mit einem Zitat von Gustav Mahler ein: „Tradition ist Bewahrung des Feuers, nicht Anbetung der Asche.“ Doch wie lässt sich dieser Aphorismus auf die Generationenfolge in Familienunternehmen übertragen? „Das Thema Nachfolge ist schwierig und emotional“, macht Prof. Dr. Peter May deutlich, „denn es ist eine Unmöglichkeit ohne Alternative.“ Außerdem gibt es keine Vorerfahrung. Das Prinzip „Trial and Error“ funktioniert hier nicht, denn die Nachfolge kann nur einmal geregelt werden.

Zudem bedeutet Wechsel Inkonzanz und Unruhe im System und ist daher angstbe-setzt. „Viele Familienunternehmen ver-schwinden im Bermudadreieck von →



Fotos: Michael Bode



Sind heute ein gutes Team: Volkmär (l.) und Torsten Wywiol

## Praxisbeispiel: Generationenfolge in der SternWywiol-Gruppe

### 1. Phase (ohne Beratung): 1990 bis 2003

- Sohn Torsten (damals 35) überlegt: Will ich meine eigene Karriere in einem großen Konzern vorantreiben oder ins väterliche Unternehmen einsteigen?
- Vater Volkmär (damals 64) überlegt: Wie kann ich einen fließenden, konfliktfreien Einstieg von Torsten als Nachfolger realisieren? In welcher Hinsicht muss ich Rücksicht auf das vorhandene Management nehmen?

Lösung: Ein kleines Unternehmen wird dazugekauft – Herza-Schokolade. Vater und Sohn beteiligen sich zu je 50 Prozent, die Verantwortung liegt allein bei Torsten. Volkmär wird stiller Gesellschafter, der aus der Ferne beobachtet und berät.

### 2. Phase (mit professioneller Beratung): 2003 bis 2005

- In vielen Gesprächen im Familienkreis – mit Torsten und seinen Geschwistern sowie den jeweiligen Lebenspartnern – wird ein für alle gültiger Konsens erreicht: Das Familienunternehmen soll von Torsten geführt werden.
- Eine Familienverfassung wird formuliert. Darin sind etwa das

Bekennnis zur größtmöglichen Kontinuität sowie die Führungsprinzipien enthalten. Sie regelt auch, wie die Mitarbeit von Familienmitgliedern aussieht.

### 3. Phase (Nachfolgeprozess): ab 2005

- Eingliederung von Herza-Schokolade in die Unternehmensgruppe
- Bestellung eines Beirats
- Torsten wird 2008 vom Beirat als Nachfolger bestimmt und als gleichberechtigter Geschäftsführer der Holding berufen.
- Die Verantwortungsbereiche werden zwischen Vater Volkmär und Sohn Torsten aufgeteilt.

### 4. Phase

- Am 1.1.2011 übernimmt Torsten die Gesamtverantwortung für die Unternehmensgruppe.
- Vater Volkmär bleibt Geschäftsführer in der Holding – als beratender Gesellschafter.
- Die Übertragung der Geschäftsanteile auf die Kinder ist testamentarisch festgelegt.

Die Lösung des Nachfolgeprozesses wird 2010 mit dem 2. Platz beim „Deutschen Unternehmerpreis“ im Segment Nachfolge ausgezeichnet.



Die Kunst von Prof. Hanspeter Münch ist architekturbezogen: Deckenmalereien, Wandbilder und Glasfenster

→ Geld, Macht und Liebe“, so May. Denn viele Inhaber stehen vor der Frage: Wem meiner Kinder gebe ich mein Lieblingskind – die Firma? Die typische Falle ist das „Buddenbrook-Syndrom“: Die Zahl der Familienunternehmen halbiert sich von Generation zu Generation. Um dies zu vermeiden, gibt es konkrete Lösungsansätze. Ein Geschäftsfeld, das May mit seiner Intes Akademie abdeckt. „Planen Sie eine Übergabe frühzeitig“, rät May, „und vereinbaren Sie einen festen Fahrplan hinsichtlich Zeitraum, Kriterien und Spielregeln für den Umgang miteinander. Reden Sie Klartext. Und vor allem: Zwingen Sie Ihr Unternehmen niemandem auf. Jeder hat nur ein Leben.“

Ein schönes Beispiel, wie ein reibungsloser Übergang im Familienunternehmen funktionieren kann, ist die SternWywiol-Gruppe. Die inhabergeführte Gruppe mit Sitz in Hamburg zählt zu den erfolgreichen international operierenden Unternehmen im Bereich „Food & Feed Ingredients“. May unterstützte Inhaber Volkmar Wywiol bei der Übergabe des Betriebs an seinen Sohn



Eine Reise durch 18000 Jahre Kunst und Gemälde: Prof. Münch erklärt Hintergründe, Stil und Zeitgeist der Epochen

Torsten. Die Erfolgsfaktoren? „Partnerfähigkeit, Kreativität, Großzügigkeit – und professionelle Beratung von außen“, erklärt Volkmar Wywiol den turbulenten Prozess, der sich als sanfter Übergang über zehn Jahre gezogen hat (siehe Schaubild auf Seite 15). Die Lösung der Wywiols wird 2010 mit dem „Deutschen Unternehmerpreis“ im Segment Nachfolge ausgezeichnet.

Und das Fazit des Vollack-Symposiums 2011? Volkmar Wywiol findet ein wunderbares Schlusswort: „Never make small plans! Entwickeln Sie zukunftsgerichtetes Denken, den Willen zu Mut und Wachstum, schaffen Sie einen Vertrauens- und Wohlfühlkultur in

Ihrem Unternehmen! Und wenn es am Wind fehlt, greifen Sie zum Ruder!“

An die Fachvorträge schließt sich ein Kulturabend an. „Zum Lebensglück gehört schließlich auch Balsam für die Seele, den wir in Kunst und Kultur finden“, so Hans Bretz. Das „Mysterium der Farben und Klänge“ entschlüsselt mit einer Diashow über Gemälde aus 18000 Jahren. Prof. Hanspeter Münch, Honorarprofessor der Hochschule für Gestaltung in Offenbach. Den Abschluss bilden Friedrike Pasquay und Anna Zassimova mit einer Sonate für Violoncello und Klavier von Dmitri Dmitrijewitsch Schostakowitsch. Elisabeth Menzel



Pianistin Anna Zassimova (l.) und Cellistin Friederike Pasquay krönen das Symposium mit einer Sonate von Schostakowitsch

Fotos: Michael Bode