

## 2.3 Wenn der Vater mit dem Sohne – Ein Erfahrungsbericht der Stern-Wywiol Gruppe

*von Volkmar und Torsten Wywiol*

„Die Natur steckt voller Wunder. Eines heißt Lecithin“ – so lautet eine Überschrift auf der Website von Sternchemie. Mit diesem Wunderwerk der Natur und der Sternchemie GmbH legte *Volkmar Wywiol* 1980 den Grundstein für die heutige Stern-Wywiol Gruppe, die ihren Hauptsitz in Hamburg hat. Durch Gründung neuer Gesellschaften, Zukauf von Firmen und Partnerschaften mit anderen Unternehmen entwickelte sich das kleine Einzelunternehmen in den vergangenen Jahrzehnten zu einer weltweit operierenden, dynamischen Unternehmensgruppe. Seit 2010 setzt *Torsten Wywiol* als CEO den Erfolgskurs fort. Unter dem Dach der Firmengruppe operieren mittlerweile elf deutsche Spezialbetriebe und 17 internationale Niederlassungen. Diese entwickeln, produzieren und vertreiben Zusatzstoffe für Lebensmittel und Tierernährung. Zum Produktportfolio gehören u.a. Enzyme, Mehlverbesserungsmittel, Stabilisierungssysteme, Schokoladenstücke, Backzutaten, Lecithine, Vitamin- und Mineralstoffpremixe sowie Lipide und Futterfette für die Tierernährung. Die Gruppe beschäftigt weltweit fast 1.000 Mitarbeiter, etwa zwei Drittel davon in Deutschland. Der Umsatz liegt derzeit bei gut 400 Millionen Euro bei einer Exportquote von 85 % in über 100 Ländern. Warum der Generationenwechsel so erfolgreich verlief und welche Hürden dabei zu meistern waren, erläutern *Volkmar* (79 J.) und *Torsten Wywiol* (49 J.) im folgenden Interview – jeder aus seiner Perspektive.

### **Wie früh stand fest, dass es zur Nachfolge durch den Sohn kommen wird?**

*Volkmar Wywiol*: Ich habe mich erstmals 2000, im Alter von 65 Jahren, mit meiner Nachfolge beschäftigt.

### **Was waren die wichtigsten Motive?**

*Volkmar Wywiol*: Wie alle Väter hatte ich natürlich den Wunsch, dass eines meiner Kinder – oder auch alle drei – das Unternehmen weiterführen. Schließlich ist der Aufbau einer Firma kein leichter Weg. Wenn sich das Geschäft dann erfolgreich entwickelt, möchte man natürlich, dass es in der Familie bleibt und weiterhin inhaergeführt wird. Da sowohl mein Sohn als auch meine Töchter Betriebswirtschaft studiert hatten, wären sie theoretisch alle als Nachfolger infrage gekommen. Meine

Töchter haben sich seinerzeit aber für ihre Familie und Kinder entschieden, insofern spitzte es sich auf meinen Sohn zu, der auch aufgrund seiner beruflichen Erfahrungen der Geeignetste der Geschwister war.

*Torsten Wywiol:* Man muss dazu sagen, dass es zu diesem Zeitpunkt auch konkrete Auslöser für eine Nachfolgeregelung gab. Ausschlaggebend waren einerseits gesundheitliche Gründe meines Vaters, andererseits aber auch die Nachfrage unserer finanzierenden Banken. Wenn der Firmenchef eines Familienunternehmens ins Rentenalter kommt, stellt sich schnell die Frage, wie die Nachfolge geregelt ist.

### **Welche ernsthaften Alternativen gab es?**

*Volkmar Wywiol:* Es gab natürlich die Möglichkeiten, einen der damaligen drei Geschäftsführer als Nachfolger einzusetzen. ...

*Torsten Wywiol:* ... oder einen völlig Fremden. ...

*Volkmar Wywiol:* ... richtig. Ich habe mich dann aber bewusst für meinen Sohn entschieden. Insofern war zwar die Frage der Nachfolge gelöst, der eigentliche Prozess begann damit aber erst.

### **War der Generationenwechsel ein langwieriger Entscheidungsprozess?**

*Torsten Wywiol:* Er war sehr langwierig. Der gesamte Prozess erfolgte über vier Phasen und dauerte insgesamt zehn Jahre. Zunächst einmal hat sich mein Vater etwa zwei Jahre mit dem Thema Nachfolge auseinandergesetzt.

*Volkmar Wywiol:* Eine zentrale Frage war primär: Ist der Sohn überhaupt daran interessiert, im Familienunternehmen zu arbeiten und wie kann der Vater den Sohn einbauen, ohne bestehende Strukturen zu verletzen? Die zweite Frage war die Erbfolge.

*Torsten Wywiol:* Das waren zwei zentrale Punkte. Glücklicherweise fand mein Vater in Herrn Prof. Dr. Peter May einen erfahrenen Berater für Familienunternehmen, der ihn gleich in der ersten Sitzung mit der Frage provozierte: „Wollen Ihre Kinder überhaupt das Unternehmen erben?“ Das war die Ausgangsposition.

*Volkmar Wywiol:* Ich habe mich immer für einen toleranten Unternehmer gehalten, musste mir dann in langen Gesprächen von Peter May anhören, ich sei ein Patriarch. Und als solcher stand für mich fest: Wenn ich meinen Kindern etwas schenke, frage ich doch nicht, ob sie das Geschenk überhaupt haben wollen. In dieser Anfangssituation hat unser Coach mir deutlich erklärt: „Wenn Sie Ihre Kinder nicht von Anfang an mit ins Boot holen, dann kann es gut passieren, dass diese die

Firma nicht übernehmen, sondern gleich verkaufen.“ Mir wurden die Augen geöffnet. Das kam natürlich überhaupt nicht infrage.

### **Ein gemeinsames Unternehmen war dann der erste Schritt zur Nachfolge. War das eine gute Lösung?**

*Torsten Wywiol:* Nach dem Studium begann mein beruflicher Einstieg in einem international operierenden Konzern. Hier stellte sich mir nach einigen Jahren die Frage, was ich in Zukunft machen will: eine weitere Karriere im Konzern oder eine selbstständige Tätigkeit. Für mich war die Selbstständigkeit das erstrebenswertere Ziel. Durch Zufall ergab sich dann im Jahr 2000 die Möglichkeit, eine kleine Schokoladenfabrik, die *Herza Schokolade*, zu übernehmen. Dabei hat mir eine Bank die Hälfte der Finanzierung ermöglicht. Für die anderen 50 % konnte ich meinen Vater begeistern, stiller Gesellschafter zu werden. Die Geschäftsführung lag jedoch voll in meinen Händen.

*Volkmar Wywiol:* Auf diese Weise konnte ich meinen Sohn, den ich gern als Nachfolger aufbauen wollte, mit einem eigenen Unternehmen an die Gruppe angleichern und nicht den anderen Geschäftsführern vor die Nase setzen.

### **Warum dieser „sanfte Einstieg“?**

*Torsten Wywiol:* Diese Rücksichtnahme auf das bestehende Management resultierte aus der eigenen Erfahrung meines Vaters. Er selbst hatte seinerzeit genau das Gegenteil erlebt. Deshalb war ihm dieses Vorgehen sehr wichtig.

*Volkmar Wywiol:* Als ich noch angestellter Geschäftsführer in einem anderen Unternehmen war, wurde mir mit 40 Jahren der 28-jährige Sohn des Inhabers vorgesetzt, dem jedoch das nötige Know-how fehlte. Das war keine angenehme Situation. Insofern war der Weg meines Sohnes, über eine eigene Firma in die Gruppe zu kommen, die elegantere und wesentlich bessere Lösung.

### **Hatte dieser Schritt auch Vorteile für die Nachfolgeregelung?**

*Torsten Wywiol:* Auf jeden Fall. Mein Vater war zwar Mitgesellschafter des Unternehmens, aber ich war alleiniger Geschäftsführer. Insofern konnten wir beide sehen, ob ich als Unternehmensführer sowie potenzieller Nachfolger überhaupt qualifiziert bin. Mein primäres Ziel war anfänglich jedoch, die Anteile meines Vaters an der *Herza Schokolade* zu übernehmen und unabhängig mein eigenes Unternehmen auszubauen. Als der eigentliche Prozess der Nachfolgeregelung in 2002 begann, war ich bereits seit zwei Jahren als angegliedertes Unternehmen in der Gruppe tätig und somit in alle Themen voll involviert. Vor diesem Hintergrund

wusste ich, was auf mich zukam, und konnte mir sehr gut vorstellen, die Gruppe zu führen.

### **Torsten Wywiol, warum sind Sie nicht direkt nach dem Studium in das Familienunternehmen eingestiegen?**

*Torsten Wywiol:* Das wäre für mich nie infrage gekommen, weil mein Vater als unternehmender Unternehmer Familienmitgliedern gegenüber besonders streng war. Es ist sehr schwierig, sich zu behaupten, wenn man nicht bereits anderswo seine eigenen Erfahrungen gesammelt, seine Fehler gemacht und auch seine Erfolge gefeiert hat. Ich würde jedem empfehlen, erst einige Jahre in anderen Unternehmen zu arbeiten, bevor man in den Familienbetrieb einsteigt. Hinzu kommt, wenn man schon als junger Mensch in der väterlichen Firma seine Brötchen verdient, dann bleibt man immer Sohn und agiert nicht auf Augenhöhe. Und das funktioniert nicht.

*Volkmar Wywiol:* Das ist ohnehin ein Problem. Der Sohn kennt den Vater nur als Vater, nicht als Unternehmer oder Geschäftsmann. Umgekehrt genauso: Ein Vater sieht den Sohn nur als Kind – als Schüler oder Studenten, aber nicht als aktiven und gestalterischen Unternehmer, der mit anpackt und loslegt. Das ist ein Konflikt vieler Väter, an dem man mit Einsicht, Weitblick und großer Toleranz kontinuierlich arbeiten muss.

### **Im Jahr 2003 begann dann mit Phase 2 die eigentliche Nachfolgeregelung. Was passierte in dieser Zeit?**

*Torsten Wywiol:* Zu dieser Zeit wurde die Familie ins Boot geholt – genauer gesagt, meine beiden Schwestern und ich sowie unsere Lebenspartner. In vielen Gesprächen haben wir die Zukunft des Familienunternehmens diskutiert. Die Gespräche wurden von Peter May begleitet. Die zentrale Frage lautete: Wer soll das Unternehmen weiterführen – ein Familienmitglied oder ein Externer? Darüber hinaus ging es aber auch um generelle Themen wie: Glauben wir an die Zukunft des Familienunternehmens? Haben wir den Mut, die Unternehmerrolle einzunehmen? Welche Ziele wollen wir erreichen? Wie ist das Verhältnis untereinander in einer Geschwistergesellschaft?

Ende 2003 haben wir dann die Nachfolge innerhalb der Familie fixiert. Das wichtigste war die Formulierung unserer Familienverfassung. Hierin sind die wesentlichen Kernpunkte genau festgelegt – von den Unternehmenszielen über Führungsstil und Unternehmenssteuerung bis hin zur Mitarbeit von Familienmitgliedern in der Firma und zur Funktion des Beirats. Zum Beispiel dürfen nur die familienfrem-

den Beiratsmitglieder über die Qualifikation von Familienmitgliedern als Geschäftsführer der Holding entscheiden. Das war für uns alle ein ganz wesentlicher Aspekt, um Konflikte von vornherein zu vermeiden.

### **Wann begann der eigentliche Prozess der Nachfolge?**

*Volkmar Wywiol:* Im Unternehmen haben wir den Generationenwechsel zwei Jahre später bekanntgegeben. *Herza Schokolade* wurde 2005 in die Gruppe integriert und wir haben die Holding gegründet. Seit diesem Zeitpunkt war mein Sohn nicht mehr Gesellschafter, sondern angestellter Geschäftsführer der *Herza*. Gleichzeitig wurde er Prokurist in der Holding.

*Torsten Wywiol:* Bis zur Übergabe der Geschäftsführung dauerte es dann noch einmal fünf Jahre. 2008 hat der Beirat mich zunächst als geeigneten Nachfolger bestätigt und neben meinem Vater zum gleichberechtigten Geschäftsführer der Holding berufen. Im Anschluss haben wir das Unternehmen zwei Jahre in der Doppelspitze geführt, wobei die Verantwortungsbereiche aufgeteilt wurden. Seit 2010 bin ich alleiniger CEO der Gruppe.

*Volkmar Wywiol:* Das war über einen langen Zeitraum eine gesunde Entwicklung. Mein Sohn hat die Integration der langjährigen Geschäftsführer großartig über die letzten fünf Jahre in einer offenen und fairen Form vorangetrieben. Dabei musste er aber auch Entscheidungen treffen, die ich so nicht vorausgeahnt habe. Zum Beispiel mussten wir uns von einem tüchtigen Mitarbeiter der ersten Stunde trennen. Das war schmerzlich, aber dennoch situativ bedingt richtig. Ich habe daraus gelernt. Ein Unternehmen braucht total unterschiedliche Charaktere für das Machen in der Aufbauphase und das folgende Management eines mittelständischen, stark wachsenden Unternehmens mit 400 Mio. € Umsatz, elf deutschen Gesellschaften und 17 Auslandstöchtern.

### **Was hätten Sie, Volkmar Wywiol, gemacht, wenn sich herausgestellt hätte, dass Ihr Sohn den Aufgaben nicht gewachsen ist?**

*Volkmar Wywiol:* Dann hätte ich Ausschau nach einem externen Nachfolger gehalten.

*Torsten Wywiol:* Ich war sogar innerhalb der Familie der Einzige, der von Anfang an gesagt hat, dass ich mir auch einen externen Kandidaten vorstellen könnte. Wir hatten schon immer tolle Typen im Management. Aber es ist wie im Fußball: Individualisten reichen nicht aus. Jede Mannschaft braucht einen guten Kapitän, der den Ton angibt. Dazu kommt dann der Trainer, der das Team erfolgreich aufstellt.

Wir hatten seinerzeit zwar gute Kapitäne, die sich aber nicht zwangsläufig für das Traineramt eigneten. Insofern wäre auch eine externe Lösung in Frage gekommen.

### **Was würden Sie genauso machen?**

*Volkmar Wywiol:* Die Nachfolge nicht nach dem Motto regeln „Hier dichtet der Chef noch selbst“. Es ist wirklich wichtig, sich professionelle Beratung von außen zu holen.

*Torsten Wywiol:* Ich würde den anfänglichen Prozess genauso wiederholen. Also nicht nur die Geschwister, sondern auch deren Lebenspartner – ob verheiratet oder nicht – in die Diskussion voll einbeziehen. Dass wir uns in diesem Kreis mehrere Wochenenden mit der Thematik auseinandergesetzt haben, führte zu Klarheit auf allen Seiten. Die Gespräche waren nicht immer einfach, es ging z.T. auch sehr ans Eingemachte. ...

### **Welche Rolle spielte dabei der externe Berater?**

*Torsten Wywiol:* Der unabhängige Moderator war ein wichtiger Schlüssel zum Erfolg. Diskussionen, bei denen die persönliche Kompetenz auf dem Prüfstand steht, sind immer in gewisser Weise emotional. Ich verstehe mich sehr gut mit meinen Schwestern, dennoch wurden in unseren Gesprächen auch Eifersüchteleien aus der Jugendzeit angesprochen. Mit Hilfe eines neutralen, unabhängigen Moderators bleiben die Themen auf der Sachebene. Das war sehr professionell. Hier hat mein Vater damals schon sehr weit vorausgedacht.

*Volkmar Wywiol:* Man benötigt wirklich einen Spezialisten für die Familiennachfolge in Unternehmen. Das haben wir intuitiv richtig gemacht und bis heute bin ich Peter May dankbar für seine Geduld, Einfühlungskraft und Vorwärtsstrategie. Wir waren wirklich nicht immer einer Meinung und ich habe die „May'sche Reine Lehre“ so manches Mal verflucht.

### **Was würden Sie anders machen?**

*Torsten Wywiol:* Ich denke, es ist von Anfang an wichtig, die Aufgabenprofile genau zu definieren und zu kommunizieren. Es gilt, die unterschiedlichen Verantwortlichkeiten von Vater und Sohn klar herauszustellen und sich dann auch an diese Spielregeln zu halten. Dieser Prozess hat bei uns länger gedauert, weil wir nach der Aufgabenverteilung zunächst nicht stringent danach gelebt haben.

*Volkmar Wywiol:* Es ist ja auch ein Lernprozess. Wenn man jahrelang sämtliche Entscheidungen allein getroffen hat, ist es schwierig, sich an die neue Situation zu gewöhnen, solange man noch vollständig im Tagesgeschäft integriert ist.

### **Gab es Schwierigkeiten?**

*Torsten Wywiol:* Abgesehen von den erwähnten anfänglichen Ungenauigkeiten bei den Verantwortungsbereichen, gab es keine Probleme. Auch wenn wir unterschiedlicher Meinung waren, haben wir trotzdem stets nach außen mit einer Sprache gesprochen. Eine alte Weisheit besagt: jeder Wechsel ist eine Krise. Bei uns kam es zu keinem Bruch, weder in den geschäftlichen noch in den privaten Beziehungen. Wir haben weiterhin ein stark wachsendes Unternehmen. ...

*Volkmar Wywiol:* ... wir haben es gut hingekriegt. Es hat länger gedauert, aber wir haben die Nachfolge sehr gut über die Bühne gebracht!

### **Wie haben Sie die Schwierigkeiten überwunden?**

*Torsten Wywiol:* Mein Vater und ich diskutieren Probleme offen miteinander. Vor allem aber verfolgen wir die gleichen Unternehmensziele und vertreten die gleiche Unternehmenskultur. Wir richten unseren Blick in die Zukunft, eruieren mögliche Potenziale, investieren in moderne Technologien sowie in die Qualifikation unserer Mitarbeiter und sichern so langfristig den Erfolg der Unternehmensgruppe. Wir entwickeln die Firma weiter, haben nur in der Zwischenzeit das Staffelholz an die nächste Generation übergeben. Ich glaube, darin liegt der Erfolg.

*Volkmar Wywiol:* Und ich bin davon überzeugt, dass mein Sohn das Unternehmen noch zu vielen Erfolgen führen wird und ich ihn dabei bestmöglich unterstützen werde.

### **Das bedeutet, die Zusammenarbeit läuft sehr harmonisch?**

*Volkmar Wywiol (verschmitzt):* Wenn wir den gesamten Prozess betrachten – auch unter der Überschrift ‚Wenn der Vater mit dem Sohne‘ – dann geht es nicht nur um die Nachfolge, sondern natürlich auch um die Zusammenarbeit. Das haben wir über die Jahre gelernt und sehr gut umgesetzt, weil der Vater auch sehr tolerant und beweglich sein kann, wenn die Situation es erfordert.

*Torsten Wywiol (lachend):* Ja, das haben wir tatsächlich nach vielen auch teilweise kontroversen Diskussionen gelernt. Früher akzeptierte mein Vater nur gelenkte Demokratie und kommunizierte es solange, bis man irgendwann daran glaubte. Ich kenne meinen Vater natürlich gut und er macht es auch charmant, aber er bleibt ein Patriarch. Dies ist ein typischer Führungsstil von Gründerunternehmern, der in unserer wachsenden Organisation kein Zukunftsmodell sein kann. An meine Art der Führung musste er sich erst gewöhnen. Aber diesen neuen Stil hat er vollstän-

dig akzeptiert und ist dadurch ein hervorragender Sparringspartner für mich geworden. Hier zeigt sich sein hohes Maß an Flexibilität, die ich schätze.

### **Was waren für Sie die schönsten Momente?**

*Volkmar Wywiol:* Am schönsten ist es für mich zu sehen, wie sich das Unternehmen kontinuierlich weiterentwickelt – sowohl im Hinblick auf Produkte und Innovationen als auch bei Service und Beratung. Es ist einfach schön zu sehen, dass unsere Funktion als Entwickler und Hersteller von Zusatzstoffen für Lebensmittel und Tierernährung weltweit gebraucht wird. Aber offen gesagt, ist es auch ein wenig schmerzlich, das Gestaltungszentrum abzugeben – es macht mich jedoch stolz zu erleben, dass es auch die nächste Generation kann nach dem Motto: „Viele Wege führen nach Rom“.

*Torsten Wywiol:* Für mich war einer der schönsten Momente, als mein Vater auf der Weihnachtsfeier den Mitarbeitern gesagt hat, dass ich sein designierter Nachfolger bin. Das war ein klares Commitment.

### **Welchen Rat würden Sie anderen Senioren bzw. Junioren geben?**

*Volkmar Wywiol:* Mein Rat lautet: Mach mit, mach weiter, aber nur in der untergeordneten Position. Das funktioniert durch Toleranz und Akzeptanz. Die Junioren sollten umgekehrt die Senioren solange ‚mitspielen‘ lassen, wie sie Lust an der Gestaltung und Weiterentwicklung haben. Das gehört ebenfalls dazu.

*Torsten Wywiol:* Wenn wir den Vergleich zum Fußball ziehen, würde der Senior vielleicht nicht gerade im Sturm oder in der Verteidigung spielen. Er wäre der Joker, der regelmäßig für einige Minuten eingesetzt wird und dabei exzellente Flanken schießt. Aber die Puste reicht nicht für die gesamte Spielzeit. Die klaren Akzente müssen durch die jungen Spieler erfolgen.

*Volkmar Wywiol:* Man muss erkennen, dass man in der Führungsposition nur ein Mandat auf Zeit hat und rechtzeitig für einen qualifizierten Nachfolger sorgen muss, der das Unternehmen in eine neue Ära führt – mit neuer Kraft und neuen Ideen.

*Torsten Wywiol:* Ganz genau. Auch ich habe nur ein Mandat auf Zeit. Und wenn die dritte Generation der Geschäftsführung ebenfalls aus der Familie kommt, würden wir uns natürlich sehr freuen. Aber falls keiner aus der Nachwuchsgeneration qualifiziert ist, werden wir eine externe Führungskraft für diese Position suchen. Die wichtigste Voraussetzung ist, dass man unternehmerisch, kreativ und zukunftsorientiert denken kann und wirklich die Verantwortung übernehmen will. Das habe



ich für mich in Anspruch genommen. Jetzt besteht die Herausforderung darin, das Schiff auch sicher durch mögliche stürmische Gewässer zu navigieren, um weiterhin interessante Zukunftsmärkte rund um den Globus anzusteuern. Das ist meine Aufgabe für die nächsten 20 Jahre.

*Torsten Wywiol* (grinsend): ... und dann gehen wir wohl gemeinsam in Rente.