



Siegerstrategien im  
deutschen Mittelstand

# 2010

## Hart am Wind

Sonderedition für



**STERNWYWIOL**  
Gruppe

Innovative Ingredients



Entrepreneur des Jahres

**ERNST & YOUNG**  
Quality In Everything We Do

**FA.Z.-INSTITUT**  
FÜR MANAGEMENT-, MARKT- UND MEDIENINFORMATIONEN GMBH

## Stern-Wywiol Gruppe Holding GmbH & Co. KG

Entrepreneur: Volkmar Wywiol

Gründung: 1980

Umsatz (2009): 340 Mio. Euro

Mitarbeiter (2009): 545

Branche: Lebensmittel- und

Futtermittelindustrie



## Was Lebensmittel gesund und schmackhaft macht Die Stern-Wywiol Gruppe entwickelt und produziert natürliche Zusatzstoffe

Bei „Zusatzstoffen in Lebensmitteln“ klingeln beim Verbraucher in der Regel alle Alarmglocken. Zu Unrecht, behauptet Volkmar Wywiol, Gründer und geschäftsführender Gesellschafter der Stern-Wywiol Gruppe, und sein Plädoyer kann man nicht anders als leidenschaftlich bezeichnen. „Zusatzstoffe tragen dazu bei, dass Essen mehr als nur Bedarfsdeckung ist“, sagt er. Und der Mensch empfinde seine Nahrung meist dann als hochwertig, wenn sie gut rieche und schmecke, aber eben auch appetitlich aussehe. Außerdem müsse sie heute Gesundheit versprechen, wenig Arbeit machen und preislich annehmbar sein. Hinzu komme die Bevölkerungsentwicklung, denn jedes Jahr müssten 80 Millionen Menschen zusätzlich ernährt werden. „Dies alles, zumal im Hinblick auf die industrielle Fertigung, ist nur mit Zusatzstoffen zu erreichen.“

### Unsachliche Diskussion verwirrt Verbraucher

Sprachlos macht ihn, wie unsachlich oft diskutiert wird. „Stern-Wywiol arbeitet mit natürlichen Zusatzstoffen, und die stammen vorwiegend aus Agrarrohstoffen“, erklärt er. Dabei könne es sich beispielsweise um Stärkemehl handeln oder Pektine, die vornehmlich aus Zitrusfrüchten oder Äpfeln gewonnen werden. Beides dient der längeren Haltbarkeit und der gleichmäßigen Konsistenz. Lecithine, deren Ursprung meist die Sojabohne ist, finden in Mehl bzw. Backwaren Einsatz. Auch für die Herstellung von Margarine oder Schokolade sind sie notwendig, um die Emulgierung und Fettverteilung sicherzustellen.

30 Jahre ist die Gruppe heute alt – und schon davor war Volkmar Wywiol 25 Jahre lang in der Branche tätig. „Weil ich die angestrebte Partnerschaft nicht erlangen konnte, habe ich mich mit 44 Jahren zur Selbständigkeit entschlossen“, erinnert er sich an die Anfänge 1980. Ein kleines Unternehmen hat er erworben – Sternchemie mit einem Umsatz von 300.000 DM. Daraus hat sich eine Gruppe mit elf eigenständigen deutschen Betrieben und zehn Auslandsniederlassungen und einem Gesamtumsatz von 340 Millionen Euro entwickelt.

### Regelmäßige Zukäufe zur Ergänzung des Portfolios

Gewachsen ist die Gruppe regelmäßig auch durch kleine Unternehmenszukäufe. „Wir suchen Einheiten, die unser Produktprogramm ergänzen, legen aber feste Maßstäbe zugrunde.“ Um die vorhandenen Managementressourcen zu nutzen, werden alle Firmen von der Zentrale in Hamburg aus gesteuert, eine Verlagerung ins Norddeutsche ist bei Akquisitionen folglich zwingend. Durch die räumliche Nähe soll auch die Übertragung der Unternehmensphilosophie gewährleistet werden. Darauf legt Wywiol besonderen Wert: „Viele kleine Firmen werden als Familienunternehmen eher patriarchalisch geführt. Wir möchten, dass jeder Mitarbeiter unternehmerisch denkt und handelt und die dafür notwendigen Freiräume bekommt.“ Bei Übernahmen müssen in der Regel auch Vertrieb und Marketing modernisiert werden, genauso wie das Rechnungswesen und das Controlling. Der Vertrieb

wird streng am Deckungsbeitrag 1 ausgerichtet.

### Einzelne Unternehmen arbeiten autark

Wichtig ist Wywiol jedoch, dass jedes der Unternehmen selbständig arbeitet, sich Mitarbeiter und Vertrieb jeweils mit ihrem Produkt identifizieren. „Wir sind nicht mit einem Bauchladen unterwegs, sondern jeder kann sich ganz auf sein Spezialgebiet konzentrieren.“ Das schaffe Glaubwürdigkeit – denn was haben Stabilisierungssysteme für Milchspeisen und Feinkost, die unter der Firmierung Hydrosol laufen, mit Enzymsystemen für Backwaren von der SternEnzym oder mit Schokoladenstücken für Müsli und Speiseeis, die bei Herza Schokolade angesiedelt sind, zu tun? Zudem erlaubt diese Philosophie eine Spezialisierung und ein Know-how im jeweiligen Gebiet, das seinesgleichen sucht.

Das Rad muss jedoch nicht jede der Firmen neu erfinden: Geforscht und entwickelt wird zentral im Technologiezentrum Ahrensburg bei Hamburg, wo jede Firma ihr eigenes Kompetenzzentrum hat. „Doch die Ergebnisse sind transparent, und der Austausch ist durch flache Hierarchien und eine gemeinsame Dachorganisation gegeben“, betont Wywiol. Viele Impulse kommen vom Markt: „Es sind die Kunden, die mit ihren Fragen an uns herantreten und nach besseren und wirtschaftlicheren Lösungen suchen.“ Auch die grundsätzliche Arbeit findet eng am Kunden statt. Beispielsweise werden jährlich Hunderte von Mehlproben von Mühlen aus aller Welt einge-

schickt, die im Backtechnikum getestet und verbacken werden. An die Absender geht dann eine Empfehlung, wie die Mehle veredelt und ernährungsphysiologisch aufgewertet werden können.

### Der Markt ist der entscheidende Impulsgeber

Die Nähe zum Markt bildet sich auch in der internationalen Organisation ab. In mehr als 100 Ländern aktiv, werden viele von den bislang zehn Auslandsniederlassungen betreut. Geführt werden sie teils durch lokale Manager, teils von deutschen Geschäftsführern. Wichtig sei, die ganz unterschiedlichen kulturellen und nationalen Gegebenheiten zu kennen und zu berücksichtigen, da sie sich sehr stark in den Essgewohnheiten und im Geschmack widerspiegeln.

Wywiol kümmert sich als Geschäftsführer der Holding operativ um die Marketing-Abteilung, die für alle Firmen und Marken weltweit zuständig ist: „Ich behaupte, dass nur der Chef selbst ausdrücken kann, wofür ein Unternehmen steht und wie es im Markt wahrgenommen werden soll.“ Doch als Patriarch will er sich keineswegs verstanden wissen, im Gegenteil: Der Sohn ist bereits in die Geschäftsführung der Holding eingebunden, und auch familienfremde Geschäftsführer haben in der Gruppe ein gewichtiges Wort mitzureden. So weiß der Entrepreneur das Unternehmen in guten Händen und kann sich auch noch anderen Dingen widmen: Ein Kinderbuch hat er geschrieben, und ein Mehlsack-Museum, das er initiiert und gestaltet hat, öffnete im Juni 2008 seine Pforten.



# Der Wettbewerb

## „Entrepreneur des Jahres“

Entrepreneur des Jahres e.V. hat sich die Förderung des Mittelstands zum Ziel gesetzt.

Gegründet wurde der Verein 1996. Er wird von den Partnern Ernst & Young, BMW, American Express, DZ BANK, manager magazin und Frankfurter Allgemeine Zeitung unterstützt.

Anliegen des Wettbewerbs ist es, durch die Identifizierung und Würdigung unternehmerischer Spitzenleistungen die Bedeutung des Mittelstands, insbesondere bei der Schaffung von Arbeitsplätzen, hervorzuheben. Zudem soll die wissenschaftliche Auseinandersetzung mit dem Thema Entrepreneurship vorangetrieben werden.

Die Auszeichnung wird jährlich in fünf Kategorien an besonders erfolgreiche mittelständische Unternehmen vergeben. Ernst & Young richtet das Programm „Entrepreneur des Jahres“ weltweit in mehr als 50 Ländern aus.

Die Preisverleihung „Entrepreneur des Jahres 2010“ findet am 12. November 2010 in der Alten Oper Frankfurt statt.

Weiterführende Informationen erhalten Sie auf der Homepage:  
[www.entrepreneur-des-jahres.de](http://www.entrepreneur-des-jahres.de)



## Entrepreneur des Jahres

 **ERNST & YOUNG**  
Quality In Everything We Do



 **DZ BANK**  
Zusammen geht mehr.

**Frankfurter Allgemeine**  
ZEITUNG FÜR DEUTSCHLAND

**manager magazin**  
Wirtschaft aus erster Hand