

VON SABINE STRICK



## Hohes Wachstum, innovative Produkte und ein tolles Vater-Sohn-Team. Warum Torsten und Volkmar Wywiol, Inhaber der Stern-Wywiol Gruppe, zum „Familienunternehmer des Jahres“ gekürt wurden.

**W**ährend die Weltwirtschaft nach dem nächsten großen Ding sucht – nach der Finanzmarktrevolution durch Blockchain-Technologie, nach der Einzelhandelsrevolution made in China, nach der Smart-Home-Revolution, nach der Industrie-4.0-Revolution – und hinter jeder Ecke die nächste große Disruption vermutet, widmen sich unsere diesjährigen Preisträger einer scheinbar ganz profanen Sache: Durch funktionale Zusatzstoffe auf der

Stern-Wywiol. Das ist eher Evolution als Revolution. Aber eine Evolution 4.0. Im Stern-Technology-Center in Ahrensburg wird auf 3.000 qm Laborfläche geforscht und entwickelt. Weit über 100 Branchenexperten, Technologen und Wissenschaftler arbeiten hier interdisziplinär an Prozess- und Produktverbesserungen, an den Lebensmitteltrends von morgen. Die Anwendungsfelder sind zahlreich. Es geht um Mehl und Backwaren, Pasta, Milch- und Feinkosterzeugnisse, Fleischwaren, Enzym- und Lecithin-Anwendungen, aber auch um Kosmetik- und Futteradditive.

*„Ich kann und will meinen Sohn nicht kontrollieren. Ich brauche den Stallgeruch des Geschäfts. Alles andere bringt mich um.“*

Volkmar Wywiol

Basis natürlicher Rohstoffe machen sie Lebensmittel stabiler, haltbarer oder erzeugen einen besseren Geschmack und ein anderes Mundgefühl. Das Familienunternehmen Stern-Wywiol Gruppe aus Hamburg hat sich auf innovative Ingredienzien für Lebensmittel und Tierernährung sowie Nahrungsergänzungsmittel spezialisiert und exportiert seine kundenindividuellen Produkte in über 130 Länder.

### **Konsequent fokussiert**

Diese Vielfalt der Anwendungsfelder, also eine recht breite Aufstellung bei gleichzeitig sehr

hoher Produktfokussierung ist Teil des Erfolgsrezeptes der Stern-Wywiol Gruppe und spiegelt sich auch in der dezentralen Aufstellung wider. Zur Gruppe gehören zwölf spezialisierte, eigenständige Unternehmen wie z.B. Mühlenchemie, Sternchemie, SternEnzym, Hydrosol, Herza Schokolade oder Berg + Schmidt. Je nach Produkt produziert die Gruppe an unterschiedlichen Standorten. In Wittenburg in Mecklenburg-Vorpommern werden pulvrige und flüssige

Lebensmittelzusatzstoffe und Nahrungsergänzungsmittel erzeugt. Schokoladenstücke und Energieriegel werden in Norderstedt bei Herza Schokolade hergestellt. In Mexiko, den USA, China, Indien, Malaysia und der Türkei werden in den eigenen Filialen länderspezifische pulverförmige Ingredienzien produziert. Die Produktionen im Futterfett-Bereich finden in Malaysia und Indien statt. Die Herstellung von Rein-Lecithin erfolgt in Indien und Singapur, die von Sonnenblumen-Lecithin in Polen.

Wer bei all dieser Vielfalt eine lange Tradition vermutet, täuscht sich: Das Familienunternehmen ist noch relativ jung. Den Grundstein legte Volkmar Wywiol im Jahr 1980, als er sich im für Gründer hohen Alter von 44 Jahren selbstständig machte. Aus der Ein-Mann-Firma ist im Jahr 2018 ein global aufgestelltes Unternehmen mit knapp 1.400 Mitarbeitern und 16 Niederlassungen, u.a. in China, Indien, Malaysia, Russland, Mexiko und den USA geworden. Im vergangenen Jahr stieg der Umsatz auf 520 Mio. Euro, was einem Plus von 12 Prozent im Vergleich zum Vorjahr entspricht. Ein Ende des Wachstums ist nicht Sicht. Nachfolger Torsten Wywiol rechnet damit, die Umsatzmilliarde in den kommenden Jahren zu knacken.

Die Strategie stimmt also. Und ein paar andere Sachen auch. Die seit Jahren sehr hohen Investitionen in F&E sowie die exzellenten Programme und Initiativen zur Personalgewinnung, -bindung und -entwicklung zahlen sich aus. Und noch etwas stimmt: die von den Inhabern geprägte Unternehmenskultur. Der Jury-Vorsitzende Prof. Dr. Peter May erklärt: „Vorwärtsdrang, Risikobereitschaft, Kampfgeist, dranbleiben, bis man Erfolg hat – all das zeichnet die Wywiols aus.“ Ein weiterer wesentlicher Grund für den anhaltenden Erfolg. „Die echten Champions unter den Familienunternehmen haben den unzählbaren Drang, ihre Ideen in Taten umzusetzen, und ihnen gelingt es, diese Energie auf eine ganze Organisation zu übertragen“, ergänzt Jurymitglied Dr. Dominik von Au. Eben diesen Spirit haben die Wywiols. Das ist für jeden spürbar, der einmal mit Torsten oder Volkmar Wywiol zu tun hatte. Oder, um es mit den Worten Volkmar Wywiols zu sagen: „Attacke!“ oder: „Ran und dran!“ Denn das ist sein vielzitiertes Credo. Was auch sonst.

### Zwei Vollblutunternehmer

Ungewöhnlich ist, dass dieser Kampfgeist und diese Leidenschaft in Vater und Sohn mit gleicher hoher Intensität brennen. Torsten Wywiol bestand nach seinem Studium und einigen Jahren im Großkonzern darauf, eigene unternehmerische Wege zu gehen. Er kaufte sich als junger Partner in die heute zur Gruppe gehörende Schokoladenfirma Herza ein und führte diese mehrere Jahre lang erfolgreich, bis Vater Volkmar Wywiol – vom Untertypus „tendenziell unsterblich“ – im Jahr 2003 im Alter von 68 Jahren dann doch einmal das Gespräch mit seinem Sohn, damals 37 Jahre suchte, um gemeinsam mit den anderen Familienmitgliedern den Generationswechsel zu planen. Im Rahmen einer Familienverfassung wurden die Leitplanken festgelegt. Volkmar Wywiol übertrug jeweils 24 Prozent der Unternehmensanteile an seine drei Kinder.

2005 wurde Torsten Wywiol Prokurist der Holding, 2008 gleichberechtigter Geschäftsführer mit seinem Vater. 2011 schließlich gab Volkmar Wywiol die Gesamtverantwortung an seinen Sohn ab. Auf das Konto von Torsten Wywiol gehen seit dieser Zeit die starke Internationalisierung, die Anpassung der Steuerungs- und

Führungstools an das hohe Wachstumstempo und die neue Größe des Unternehmens. Aus dem vom Vater bewusst getriebenen und über den Deckungsbeitrag 1 gesteuerten stürmischen Wachstum wird unter Torsten Wywiol ein der Unternehmensgröße angepasstes über den Deckungsbeitrag 2 und 3 gesteuertes kontrolliertes Wachstum. Damit ist Wywiol zu keinem Zeitpunkt in die typische Ertragsfalle schnell wachsender Unternehmen gelaufen.

Und hier endet die lehrbuchmäßig geplante und umgesetzte Nachfolge. Denn eigentlich hätte Volkmar Wywiol im Jahr 2011 auch in den einige Jahre vorher installierten Beirat wechseln sollen. Doch das ist er bis heute nicht. Mit seinen 83 Jahren geht er weiterhin jeden Tag in die Firma. Sein Elan ist ungebrochen. „Ran und dran!“ und „Attacke!“ ist immer noch die Devise. Was jedoch klingt wie das typische „Nicht loslassen können“-Phänomen, ist genau das nicht.

### Flexible Nachfolge

Vielmehr haben alle Beteiligten – Familienmitglieder wie externe Beiratsmitglieder, allen voran Volkmar Wywiol – erkannt, dass er eines nicht ist: ein Beiratsvorsitzender. Volkmar Wywiol erklärt das so: „Ich kann und will meinen Sohn nicht kontrollieren. Ich brauche den Stallgeruch des Geschäfts. Alles andere bringt mich um.“

Also musste eine andere Lösung her. Volkmar Wywiol ist aus der operativen Geschäftsführung ausgetreten. Er ist heute verantwortlich für den Bereich Marketing, für das unternehmenseigene Mehl-Welten-Museum und für die Kunstgalerie. Diese Lösung ist keineswegs eine Einzelentscheidung des Patriarchen, sondern eine gemeinsame Entscheidung der Familie gewesen. Selbstverständlich



Dr. Dominik von Au (INTES) übergab den von der Künstlerin Sabine Reiffenberger gestalteten Preis an die Wywiols.

wäre Volkmar Wywiol wie vereinbart komplett aus dem operativen Geschäft ausgestiegen, wenn sein Sohn darauf bestanden hätte. Das ist Ehrensache für Volkmar Wywiol. Pacta sunt servanda. „Diese Lösung ermöglicht zu haben ist das Verdienst des Vaters; es getan zu haben die Leistung des Sohnes“, erklärt Peter May. Genau das ist gelebtes Familienunternehmertum. Unternehmerfamilien wenden ihren gesunden Menschenverstand einfach bisweilen noch konsequenter an als andere und unterwandern damit so manche kluge Entrepreneurship- und Familienunternehmensforschung. Chapeau! Wir gratulieren Familie Wywiol zum „Familienunternehmer des Jahres“. ●