

German Mittelstand at its best

Ein Gespräch mit dem Jury-Vorsitzenden Prof. Dr. Peter May
anlässlich der Auszeichnung von Volkmar und Torsten Wywiol (Stern-Wywiol Gruppe)
als Familienunternehmer des Jahres 2018

Frage an den Juryvorsitzenden: Warum haben Sie mit Volkmar und Torsten Wywiol in diesem Jahr ein Vater-Sohn-Paar zum „Familienunternehmer des Jahres 2018“ gekürt?

Peter May: Ich will gerne gestehen, dass mich die Auszeichnung der beiden Wywiols nicht nur als Juryvorsitzender, sondern auch persönlich freut. Ich kenne die Beiden seit vielen Jahren, genau genommen seit dem Jahr 2000. Aus einem gemeinsamen Projekt ist nicht nur eine langjährige, auf Respekt und Vertrauen beruhende Arbeitsbeziehung entstanden, sondern auch – wenn man das so sagen darf – eine Freundschaft. Mit Menschen wie den Wywiols – und damit meine ich die ganze Familie – arbeiten zu dürfen, gehört zu den schönsten Seiten meines Berufs. Und womöglich ist damit das Wichtigste auch schon gesagt.

Frage: Aber Sie haben die Beiden sicher nicht nur ausgezeichnet, weil Sie menschlich von ihnen begeistert sind ...

Peter May (lacht): Nein, den Preis haben sie bekommen, weil die Wywiols den „German Mittelstand“ geradezu idealtypisch verkörpern. „German Mittelstand at its best“ gewissermaßen.

Frage: Können Sie das etwas näher beschreiben?

Peter May: Gerne. Zum idealen Familienunternehmer gehört Unternehmertum. Mut. Vorwärtsdrang. Risikobereitschaft. Kampfgeist. Dranbleiben, bis man Erfolg hat. Und genau das beschreibt das unternehmerische Credo der beiden Wywiols.

Schon als Volkmar Wywiol sich in der Mitte seines Lebens selbstständig machte – übrigens auch deshalb, weil er den Sohn seines Chefs als Nachfolger nicht akzeptieren konnte oder wollte – bewies der Mittvierziger großen Mut: immerhin hatte er eine Familie mit drei Kindern zu versorgen. Auch als Unternehmer kannte Volkmar Wywiol immer nur eine Richtung: „Ran und dran“ und „Attacke“ lautet sein unternehmerisches Credo. Damit hat er sein Unternehmen groß gemacht.

Sein Sohn setzt diesen Kurs konsequent fort. Dass der unternehmerische Spirit, der Unternehmergeist, die Generationen überdauert und nicht erlahmt, das ist doch genau das, was wir uns für unsere Familienunternehmen wünschen. Bei den Wywiols kann man sich anschauen, wie das funktioniert.

Frage: Aber immer nur „Attacke“ und „Vorwärtsgang“, das kann doch auch ganz schön gefährlich werden ...

Peter May: Nicht, wenn man den unternehmerischen Kampfgeist mit einer gesunden Portion Reflektionsfähigkeit verbindet. Was die Wywiols auch auszeichnet, ist ihre Fähigkeit zur Selbstkritik, zur Selbstüberprüfung, zur offenen Auseinandersetzung mit anderen Positionen. Daraus schaffen sie dann ihr ganz eigenes Unternehmermodell, den „Wywiol-Weg“ sozusagen.

Frage: Wie sieht der aus?

Peter May: Lassen Sie mich das an zwei simplen Beispielen deutlich machen. Vor allem mit Volkmar Wywiol habe ich viel diskutiert und um richtige Lösungen gerungen. Er sprach dann immer von „Mayscher reiner Lehre“, der er den „Wywiolschen Pragmatismus“ gegenüberstellte. Natürlich waren wir beide von der Richtigkeit unserer Standpunkte überzeugt. Herausgekommen sind oft wunderbare Synthesen – praxistaugliche Theorie oder theoriefesteste Praxis. Und immer ganz individuell auf die Wywiol-Situation angepasst.

Volkmar Wywiol war stets von seinen Standpunkten überzeugt. Beratungsresistent war er aber nie. Auch deshalb ist er ein wunderbares Vorbild für andere Gründer oder Patriarchen.

Frage: Eine solche Haltung macht notwendige Anpassungen leichter ...

Peter May: Genau. Als Vertreter der „Abteilung Attacke“ hatte Volkmar Wywiol zwei Grundüberzeugungen, die das Wachstum seines Unternehmens beschleunigten: die Gründung vieler kleiner, nur lose miteinander verbundener Unternehmen und die Steuerung der verantwortlichen Führungskräfte über den DB1. Das ermöglichte eine Kombination aus Unternehmergeist und Umsatzorientierung, wie ich sie selten angetroffen habe. Als das Unternehmen dann größer wurde, erwies sich die alte Stärke immer öfter als Hemmschuh. Zunehmende Komplexität und fehlendes Kostenbewusstsein sind bekanntlich die Kehrseite einer solchen Strategie – irgendwann werden sie selbst für einen genialen Unternehmer zu einem nur noch schwer handhabbaren Problem und damit zu einer ernst zu nehmenden Wachstumsbremse.

Auch hier haben die Wywiols vorbildlich reagiert. Der Übergang der Führungsverantwortung von Volkmar auf Torsten Wywiol markierte zugleich den Übergang vom DB1 zum DB3 oder eine Wywiol-typischen Kombination beider Konzepte, vom Unternehmensverbund zur Gruppe und vom stürmischen zum kontrollierten Wachstum.

Dies ermöglicht zu haben, ist das Verdienst des Vaters, es getan zu haben, die Leistung des Sohnes. Nur selten hat man das Glück, dass auf einen großartigen Vater ein großartiger Sohn folgt. Auch dafür stehen die Wywiols.

Frage: Womit wir beim Thema Nachfolge angelangt wären ...

Peter May: ... wo die Wywiols ebenfalls sehr erfolgreich ihren eigenen Weg gegangen sind.

Frage: Das heißt ...?

Peter May: Nun, Volkmar Wywiol hat früh, mit 65 angefangen, seine Nachfolge zu regeln. Er hat dies, wenn auch zunächst widerstrebend, wie er gerne erzählt, gemeinsam mit seinen Kindern getan und ein professionelles Nachfolgekonzept geschaffen und umgesetzt. Oder besser: teilweise umgesetzt. Denn der geplante Wechsel an die Spitze des Beirates mit 75 Jahren ist bis heute nicht erfolgt. Volkmar Wywiol ist immer noch Geschäftsführer und ich bin immer noch Beiratsvorsitzender. Und ich versichere Ihnen: Ich habe nicht an meinem Amt geklebt ...

Frage: Höre ich da etwa leichte Kritik heraus?

Peter May (lacht): Nein, nicht wirklich. In Wahrheit ist auch dieser Vorgang wieder ein wunderschöner Beleg für die Wywiolschen Stärken.

Frage: Wie meinen Sie das?

Peter May: Nun, als es soweit war, fühlte Volkmar Wywiol sich einfach nicht bereit. Er sagte, „Ich bin kein Beiratsvorsitzender. Ich kann und will meinen Sohn nicht kontrollieren. Ich brauche den Stallgeruch des Geschäfts. Alles andere bringt mich um.“

Gleichzeitig erklärte er, dass er sich selbstverständlich an die getroffene Vereinbarung halten würde, wenn sein Sohn darauf bestehen würde. Pacta sunt servanda.

In dieser Situation hat Torsten Wywiol ganz großartig reagiert. Sein Handeln war von Respekt und Menschlichkeit bestimmt, aber auch von Klarheit. Wie er und sein Vater dieses Thema gelöst haben und bis heute leben, gehört für mich zu den Höhepunkten meiner Berufslaufbahn. Es funktioniert, auch wenn es der reinen Lehre nicht entspricht.

Torsten und Volkmar Wywiol bilden das vielleicht einzige Beispiel, in dem ein Gründer mit Mitte 80 immer noch in der Geschäftsführung arbeitet und sein Sohn trotzdem der unbestrittene und anerkannte Unternehmenschef ist. Da kann ich nur sagen: Chapeau!

Frage: Was genau macht Volkmar Wywiol heute?

Peter May: Er verantwortet das Marketing. Das war immer schon seine Leidenschaft; er ist ein ganz großartiger „Marketeer“. Lassen Sie mich eine kleine Anekdote erzählen. Sie hat zwar nicht direkt mit dem Unternehmen zu tun, verrät aber doch viel. Vor einiger Zeit habe ich Volkmar Wywiol erklärt, dass ich gerne einen Roman schreiben würde. *Der Mittelmäßige* solle er heißen. „Aber Sie können einen Roman doch nicht *Der Mittelmäßige* nennen. Wissen Sie denn nicht, dass die Mehrzahl der Bücher nicht gelesen, sondern verschenkt werden? Und wer will schon einen Roman verschenken, der *Der Mittelmäßige* heißt?“

Frage: Sind die Wywiols perfekt?

Peter May: Nein, das sind sie natürlich nicht. Aber sie sind Unternehmer aus Fleisch und Blut. Mit Ecken und Kanten. Und mit Leidenschaft. Und es macht Spaß, mit ihnen zu arbeiten.

Frage: Wären Sie bereit für ein kurzes Fazit?

Peter May: Torsten und Volkmar Wywiol stehen für mich für eine Grundtugend deutscher Familienunternehmer. Den Glauben an die eigene Stärke, die gelungene Mischung aus aktivem Unternehmertum, Reflexions- und Anpassungsfähigkeit und einen respektvollen und menschlichen Umgang miteinander. Daraus entsteht dann ganz zwangsläufig ein eigener Weg – in diesem Fall der Wywiol-Weg. Als Familienunternehmer des Jahres 2018 steht die Wywiols stellvertretend für alle, die ebenso handeln und als Vorbilder für alle, die genau so handeln möchten.