



**Wolfgang Siegel** ist seit 2008 als Marketingleiter bei Dr. C. Soldan und verantwortet auch den F&E-Bereich. Zum Aufgabengebiet des 38-jährigen Diplom-Ökonomen gehört unter anderem die Markenführung. Er war aktiv beteiligt an der Neupositionierung der Dachmarke Em-eukal als „Rundumwohlfühlbombon“ sowie an der Markendehnung von Kinder Em-eukal.

**Perry Soldan** leitet als geschäftsführender Gesellschafter seit 2005 in vierter Generation das 1899 gegründete Nürnberger Familienunternehmen Dr. C. Soldan. Der 43-jährige Diplom-Betriebswirt initiierte 2008 die Neupositionierung der Dachmarke Em-eukal als Rundumwohlfühlbombon und 2010 die innovative Markendehnung von Kinder Em-eukal in der Produktkategorie Traubenzucker. Perry Soldan ist verheiratet und Vater von zwei Kindern.

**Christian Klebl** übernahm als Geschäftsführer am 1. Mai 2012 zusammen mit Perry Soldan die Verantwortung für Vertrieb, Marketing und Internationale Expansion. Der 47-jährige war zuletzt als Regional Managing Director bei Wrigley/Mars für sieben Länder zuständig. Zuvor arbeitete er zehn Jahre bei Schöller, wo er seine Karriere nach dem Studium der Betriebswirtschaft begonnen hatte.

# »Wir denken in Generationen«

Autor: Christoph Berdi

Wie ticken die Uhren in Familienunternehmen? Welche Rolle spielen Bauch und Erfahrung, Zahlen und Marktforschung? Unternehmer Perry Soldan, Geschäftsführer Christian Klebl und Marketingleiter Wolfgang Siegel über Management, Marketing und Karriere bei Dr. C. Soldan.

**Deutschland ist das Land der Familienunternehmen. Sie gelten nicht nur als betriebswirtschaftlich leistungsfähig, sondern stehen auch für eine besondere Unternehmenskultur. Was zeichnet in diesem Sinne Dr. C. Soldan aus?**

PERRY SOLDAN: Wir als Familie Soldan haben die Marke Em-eukal und die Mitarbeiter. Das ist unser Vermögen. Und deswegen pflegen wir das und schützen das vielleicht auch manchmal ein bisschen wie eine Glücke. Meine Oma, die vor einem Jahr mit 94 verstorben ist, aber vor sechs, sieben Jahren noch in Marketingveranstaltungen saß, hat immer den Finger gehoben und gesagt: Verändert mir nicht zu viel an Em-eukal, das hat jetzt über drei Generationen hinweg Familie und Mitarbeiter ernährt. Es ist einerseits das Bestreben da, das Bewährte zu erhalten, andererseits haben in unserem Hause Innovationen eine lange Tradition. Die Welt dreht sich weiter, die Dinge verändern sich. Die richtige Kurve zu bekommen und die Organisation zum Positiven weiterzuentwickeln, das ist der Balanceakt für Familienunternehmer.

WOLFGANG SIEGEL: Wir hatten, historisch gesehen, in Deutschland immer eine sehr starke Zünfteorganisation im Handwerk, in dem familiäre Strukturen entstanden sind. Und wir Deutschen sind ja bekanntermaßen traditionsbewusst. Über Generationen. Das spiegelt sich in Familienunternehmen wider. Es gibt dort einen anderen Umgang. So, wie früher der Lehrling in einem Handwerksbetrieb als Teil der Familie gesehen wurde, so gehen Familienunternehmer auch mit

Mitarbeitern wie mit einem Familienmitglied um. Das ist für jemanden, der neu und vielleicht jung ins Unternehmen kommt, ein besonderes Gefühl. Da wird der Mensch nicht als Produktionsfaktor wahrgenommen.

**Haben Familienunternehmen Vorteile durch diese enge Bindung der Mitarbeiter?**

SOLDAN: Marketingverantwortliche sind in Konzernen oft nur zwei, drei Jahre auf ihrer Position. Die können dann in ihrem Lebenslauf sagen: Ich habe jetzt auf der Marke XY gearbeitet, sie hat sich in der Zeit gut entwickelt. Adios, ich geh weiter. Mein Wunsch ist, dass alle Mitarbeiter „ihr Kind“ aufwachsen sehen und dabei bleiben möchten. Sobald ich bei einem Bewerber das Gefühl habe, dass wir eine Zwischenstation im Lebenslauf sind, fühle ich mich nicht wohl, denjenigen mit an Bord zu nehmen.

CHRISTIAN KLEBL: Oft wollen zum Beispiel neue Produktmanager der Marke ja in kurzer Zeit am liebsten ihren Stempel aufdrücken. Das birgt neben dem Vorteil, dass frisches Denken hereinkommt, eben auch die Gefahr, dass eine Marke immer wieder verändert wird. Was man als Stärke eines Familienunternehmens leben kann, ist die große Linie. Es werden eben nicht alle Stellschrauben gedreht. Das Gute bleibt und wird durch die Familie geschützt. In anderen Unternehmen wird das gesamte Paket aufgemacht, und dann geht man in eine völlig andere Richtung, positioniert eine Marke total neu, was leicht schiefgehen kann. Das wäre für mich so ein klassischer Unterschied zwischen Konzern und Familienunternehmen. Mit allen Vor- und Nachteilen: Wenn der Unternehmer jedoch auf der Marke sitzt und diese nur behütet, bringt das die Marke auch nicht weiter.

**Ist es ein typisches Merkmal von Familienunternehmen, mit Demut vor der Marke zu agieren, auch, weil die Risikodiversifizierung nicht so breit sein kann?**

SOLDAN: Wir denken in Generationen und stellen uns vor weitreichenden unternehmerischen Entscheidungen immer die Frage: Was ist, wenn es nicht klappt? Dann stehen Familienunternehmen sehr oft mit dem Rücken an der Wand, es droht eine Übernahme, und in der Folge wären wir nicht

»Misserfolge sind immer schmerzhaft – und noch mehr, wenn man mit Leidenschaft dabei ist.«

Perry Soldan, geschäftsführender Gesellschafter von Dr. C. Soldan



mehr frei in unseren Entscheidungen. So ist es auch bei der Marke. Da entscheiden wir mit viel Feingefühl, und wenn laut Marktforschung vieles für eine Entscheidung sprechen würde, sich aber im Bauch alles dreht, dann würden wir sagen: Nein, das tun wir nicht, trotz der guten Mafo-Ergebnisse.

**Herr Klebl, Sie haben langjährige Berufserfahrung in der weitgehend zahlengläubigen FMCG-Branche. Wie würden Sie die Entscheidungsfindung bei Dr. C. Soldan beschreiben?**

KLEBL: Ich finde den Begriff „Behutsamkeit“ ganz gut. Sie zeichnet Familienunternehmen aus, und das kommt in der Art und Weise, wie Entscheidungen getroffen werden, zum Tragen. Neben den Zahlen und Prognosen der Marktforschung gibt es eben auch die Erfahrung und das Bauchgefühl – das ist ein Vorteil. Als Manager in einem Konzern können Sie sagen: „Alle Zahlen sprechen dafür. Wir haben alles abgetestet, es muss funktionieren.“ Wenn es schiefgeht, können Sie sich darauf zurückziehen und sagen: „Ja, Mensch ...“

SOLDAN: (lächelt) „Wir haben alles getestet ...“

KLEBL: ... genau. Und: „Ich kann nix dafür.“ Aber es ist vielleicht in Kombination mit den Zahlen genau dieser Unterschied, der Familienunternehmen auszeichnet. Im entscheidenden Moment Ja zu sagen, wenn Bauch und Erfahrung dafür sprechen.

SIEGEL: Außerdem können Sie in einem Familienunternehmen Leidenschaft für eine Marke entwickeln. Wenn Sie fürs persönliche Fortkommen alle zwei, drei Jahre auf die nächste Position wechseln, können Sie das nicht.

SOLDAN: Leidenschaft ist ein gutes Stichwort. Jetzt kommt natürlich die Frage an die Geschäftsführung: Wie erzeuge ich Leidenschaft für die Themen, für die Aufgabenwelt?

**Gute Idee.**

SOLDAN: Jede Führungskraft wünscht sich, dass Mitarbeiter mit Leidenschaft arbeiten. Ich habe da meine eigene Theorie: Misserfolge sind immer schmerzhaft – und noch mehr, wenn man mit Leidenschaft dabei ist. Auf der anderen Seite kann natürlich jeder auch an den Erfolgen partizipieren. In einem Familienunternehmen ist jeder exponiert und umfänglich verantwortlich. Das ist nicht jedermanns Sache.

**Herr Soldan, Herr Klebl ist als neuer Geschäftsführer exponiert und umfänglich verantwortlich – wofür? Welche strategische Entscheidung steckt dahinter?**

SOLDAN: Ich hatte das Gefühl, dass Soldan auf der obersten Ebene starke neue Impulse braucht. Ich habe mit der Mannschaft in den vergangenen drei, vier Jahren viel verändert: Wir haben nicht einen Stein unangetastet gelassen: Berichtswesen, Führung, Organisation, Entlohnung. Doch ist es unser Ziel, uns konstant weiterzuentwickeln, nicht zuletzt auch im Bereich Internationalisierung. Sei es mein Großvater, mein Vater oder bis dato meine Person – wir haben es bisher nie geschafft, international zu werden. Hier lag der Anteil immer zwischen vier und fünf Prozent. Durch die Konzentration im Handel kommen nun Themen auf uns zu, denen wir uns stellen müssen. Wenn wir uns nicht schon seit ein paar Jahren außerhalb des Fachhandels bewegen würden, hätte die Schlecker-Insolvenz bei uns eine ganz tiefe Wunde hinterlassen. So müssen wir mal kurz den Gürtel ein bisschen enger ziehen, dann werden wir das sauber durchstehen. Aber ich sehe in Deutschland noch mehr auf uns zukommen. Der Markt wächst nicht. Wir verdrängen auf Biegen und Brechen die anderen. Deswegen ist unter anderem Internationalisierung für mich wichtig. Und ich war lange auf der Suche nach jemandem, der uns da auf der obersten Ebene weiterbringt.

KLEBL: So eine Entscheidung ist von beiden Seiten auch eine Gefühlsentscheidung. Das hat wieder mit Familienunternehmen zu tun, in denen neben der Fachkenntnis, der sozialen Kompetenz und den analytischen Fähigkeiten auch Sympathie eine Rolle spielt. Es muss einfach passen. Darüber hinaus kommt Soldan jetzt in eine Größenordnung, in der die Firma Expertise in verschiedenen Feldern wie Marketing, Vertrieb und Internationalisierung gesucht hat. Und für mich bieten sich tolle Möglichkeiten, die erfolgreichen Marken noch erfolgreicher zu machen.

**Wie weit sind Sie auf dem Weg der Exportsteigerung?**

KLEBL: Ich bin nicht bei dem Begriff Export. Was wir eigentlich wollen, ist die Internationalisierung. Die Ausarbeitung der Strategie wird uns mit Sicherheit die nächsten sechs Monate beschäftigen, bis wir überhaupt wissen, wo wir hinwollen.



**Innovationen:** Neue Rezepte und Produktionsverfahren sind mitentscheidend für den Erfolg.



**Aus Nürnberg für Europa:** Die Internationalisierung des Geschäfts ist für Perry Soldan ein strategisches Ziel.



© Dr. C. Soldan

**Zielgruppen:** Auch Kinder und deren Eltern hat Dr. C. Soldan im Blick.

Trial and Error werden wir nicht machen. Da komme ich aus einer anderen Schule.

SOLDAN: Ich glaube, dass ein mittelständisches Unternehmen unserer Größenordnung in der Branche irgendwo zwischen 30 und 40 Prozent Auslandsumsatz haben sollte. Das ist eine gute Balance in dem Unternehmensgefüge.

**Wenn ein Unternehmen über die nächste Evolutions- oder Entwicklungsstufe nachdenkt, stellt sich oft reflexhaft die Frage: Wen können wir kaufen?**

SOLDAN: Daran haben wir noch gar nicht gedacht. Die Frage wäre mit Sicherheit richtig gestellt, wenn wir das Gefühl hätten, Em-eukal sei in seiner Markendehnung und in seinem Wachstum an einem Punkt angelangt, wo wir nicht mehr weiterkommen. Dann, glaube ich, kommt die Frage automatisch auf den Tisch, dass wir sagen müssten: Machen wir jetzt Null-Linie mit Em-eukal, weil das alles nach oben nicht mehr geht oder Risiken birgt? Wenn sich zum Beispiel die Markendehnung bei Kinder Em-eukal im Traubenzuckerbereich gut etabliert hat, ist erst mal wieder etwas erreicht, wo wir uns mit der Marke gut weiterentwickeln können. Bis jetzt sehe ich noch gute Möglichkeiten. Und bis Platz eins im Markt ist ja noch ein bisschen Luft.

**Glauben Sie, dass ein Unternehmen wie Dr. C. Soldan ein anderes Zeitgefühl hat als quartalsweise getaktete Konzerne? Haben die Themen mehr Zeit zum Reifen?**

SIEGEL: Aus meiner Sicht sind es zwei Aspekte. Ich glaube schon, dass wir schnell sind. Wir haben kurze Wege, wir treffen Entscheidungen und sind dann auch sehr schnell in der Umsetzung. Der andere Zeitaspekt ist diese aus der Kontinuität kommende Ruhe. Sie können einfach in einem Familienunternehmen anders handeln als in einem Konzern. Sie müssen nicht jeden Trend mitgehen. Oder Sie können einfach auch mal antizyklisch agieren. Das schönste Beispiel war für mich Kellogg's. Die haben in der amerikanischen Wirtschaftskrise 1929 absolut antizyklisch gehandelt und große Plakatwände gepflastert. Damit haben sie den Grundstein für ihren Markenerfolg gelegt. Das konnten sie nur machen, weil der Inhaber gesagt hat: Wir tun das.

**Herr Siegel, in einem Familienunternehmen wie Dr. C. Soldan sind die Hierarchien flach und die Karrierechancen begrenzt. Schmerzt es Sie, dass Sie in dieser Firma nicht aufsteigen zu können?**

SIEGEL: Ich habe im Kopf, ganz persönlich für mich: ich möchte Kathedralen bauen. Und hier arbeite ich an der Kathedrale Em-eukal mit. Das ist das, wofür ich Marketing studiert habe. In ein Familienunternehmen zu gehen, ist eine bewusste Entscheidung. Sie müssen sich auch für diese Familie entscheiden. Wenn Sie Status oder Macht suchen, dann sind Sie da an der falschen Stelle.

**Herr Soldan, wie ausgeprägt ist das dynastische Denken in einem Familienunternehmen? Überlegen Sie schon heute, wo die Firma in zehn, 15 Jahren stehen könnte, wenn vielleicht eines Ihrer Kinder in die Leitung des Unternehmen eintreten wird?**

SOLDAN: Da gibt es eine scharfe Trennlinie. Ich arbeite nicht für meine Kinder, sondern für mich. Ich möchte als vierte Generation erfolgreich sein. Auf die Kinder möchte ich nicht unbewusst Druck aufbauen. Das hat mein Vater auch nie getan. Aber es gefällt mir natürlich, wenn die Kinder sich für die Firma interessieren. ←

↘

## Die Bonbonkocher

Premiumbonbons für Gesundheit und Wohlbefinden stellt das Nürnberger Unternehmen Dr. C. Soldan seit über 110 Jahren her. Wichtigste Marke des Familienunternehmens, das 61 Millionen Euro im Jahr umsetzt, ist Em-eukal. Außerdem produzieren und verkaufen die Bonbonmacher unter den Marken Kinder Em-eukal, Aecht Bayrischer Blockmalz, Original Bärengarten oder Nasch-Kultur. Seit 2005 verantwortet Perry Soldan die Geschäfte. Sein Urgroßvater Dr. Carl Soldan hatte sich 1899 mit einer Medizinaldrogerie selbstständig gemacht. [www.soldan.com](http://www.soldan.com) ←