

OKTOBER // NOVEMBER 2010

DER FAMILIEN UNTERNEHMER

05.10

PORTRAIT BASTIAN FASSIN UND TOBIAS BACHMÜLLER ÜBER EXPANSION
UND DEMOGRAFIE // **ERBSCHAFTSTEUER** VOLLVERSCHONUNG IN
GEFAHR // **MESSEAUFTRIFF** SO SETZEN SIE IHRE PRODUKTE IN SZENE

www.familienunternehmer.eu

THE CANDY-MEN CAN

»Auf den Erfahrungsschatz
der älteren Mitarbeiter wollen wir
auf keinen Fall verzichten.«

Tobias Bachmüller und
Bastian Fassin,
Katjes Fassin GmbH & Co. KG



PORTRAIT

Seit fast sieben Jahren teilen sich Bastian Fassin und Tobias Bachmüller die Führung der Katjes Fassin GmbH & Co. KG. Dass sie beide für eine erfolgreiche Unternehmensnachfolge stehen, darüber reden sie nicht so gern. Sie zeigen es lieber.

NIMM ZWEI

Die Yoghurt-Gums fahren durch die Produktionshalle, vorbei an dem Schild, das Heidi Klum zur Einweihung 2003 signiert hat, auf dem Weg in ihre rosafarbenen Tüten. So verpackt werden sie schon bald im Supermarktregal ausliegen. Eine Hand voll Birnen und Trauben wird es nicht so weit schaffen. Bastian Fassin fischt sie vom Fließband und fragt: »Herr Bachmüller, möchten Sie probieren?«

Seit fast sieben Jahren arbeiten Bastian Fassin und Tobias Bachmüller nun schon als Geschäftsführende Gesellschafter der Katjes GmbH und Co. KG zusammen. Und sie sind sich dabei so wenig überdrüssig wie der Fruchtgummis, Gummibärchen oder der Lakritz-Kätzchen, die sie mit ihren 450 Mitarbeitern herstellen. Sie stopfen das Zuckerzeug in solchen Mengen in sich hinein, dass es gar nicht inszeniert sein kann. Genauso wenig lassen sie sich als Unternehmer vorführen, die die Nachfolge auf ungewöhnliche Weise geregelt haben. Wie es Bastian Fassin, der Sohn des Firmengründers Klaus Fassin, wohl aushalte mit Bachmüller, dem 16 Jahre älteren Fremdmanager? Oder ob Bachmüller nun der Beweis sei, dass man als Familienunternehmer doch nicht geboren sein müsse? Diese Fragen können die beiden nicht mehr hören. Dabei könnten sie stolz darauf sein, dass sie gemeinsam genau das geschafft haben, was 70.000 Familienunternehmern in Deutschland nicht gelingt. Weil sie nicht rechtzeitig von ihrem Lebenswerk lassen können; weil deren Söhne und Töchter die Firma nicht führen wollen oder können. »Sie glauben doch wohl nicht im Ernst, dass wir seit fast sieben Jahren zusammenarbeiten würden, wenn wir nicht miteinander könnten«, sagt Bachmüller. Fassin nickt zustimmend. Sie wollen nicht schon wieder darüber reden, wie gut sie zusammen können,

wollen zeigen, was sie bereits erreicht haben, darüber sprechen, was sie noch vorhaben. Sie erzählen lieber, wie es Bachmüller seit 1996 geschafft hat, den Umsatz zu verdoppeln, und wie sie mit Übernahmen in Westeuropa das gleiche zusammen noch einmal versuchen, seit Fassin 2004 im Unternehmen ist. Sie sind stolz auf das, was sie richtig machen, und auch ein bisschen auf ihre Fehler. Irgendwie passen sie zusammen, und das nicht nur, weil sie ihr Haar in dieselbe Richtung gescheitelt haben und beide diesen roten Katjes-Kittel tragen. Bachmüller, eher der Typ Bauchmensch, der seine Sätze gerne mit einem »Peng« beendet und von sich selbst sagt, er habe nun mal den höheren Puls. Fassin, der Ausgleichende, der besonnen moderiert.

Entwicklung durch Abschied

Katjes-Gründer Klaus Fassin taucht heute noch zweimal pro Woche in dem quaderförmigen Flachbau in Emmerichs Peripherie auf. Während jedoch beim ewigen Widersacher, Haribo, Hans Riegel Anfang September erst im zarten Alter von 87 ein Stück der Macht seinen Neffen Hans-Guido und Hans-Arndt abgab, hat Klaus Fassin bereits 1996, als er 65 Jahre alt wurde, rechtzeitig loslassen können. Damals schon erkannte er, dass es ohne einen Mann von außen nicht weitergehen würde: Sein Sohn studierte erst im achten Semester in Münster BWL. Und so warb er Bachmüller von Jacobs Suchard ab und beteiligte ihn mit zehn Prozent am Unternehmen. Bastian Fassin wusste zu diesem Zeitpunkt noch nicht einmal, ob er je den Weg zurück nach Emmerich finden würde. Schließlich hatte sein Vater im Gesellschaftsvertrag verfügt, dass der Sohn sein Studium abzuschließen habe, vor allem aber, dass er es in

Bastian Fassin (re.) sammelte zuerst in der Fremde Erfahrungen: Bis 2000 arbeitete er bei Roland Berger, anschließend beim Lebensmittelkonzern Kraft Foods. Seit 2004 leitet er gemeinsam mit Tobias Bachmüller die Katjes Fassin GmbH & Co. KG. Als Neunjähriger soll er eine Collage gebastelt haben, auf der er vermerkte: »Katjes, jes, jes, jes« und »Haribo, no, no, no«. **Tobias Bachmüller** ist seit 1996 mit an Bord. Davor hatte er jahrelang bei Boston Consulting und Kraft Jacobs Suchard gearbeitet, zuletzt verantwortete er das deutsche Milka-Geschäft. Heute bezeichnet er sich als konvertierten Familienunternehmer.

Foto: Frank Reinhold

Privat auf Abstand, beruflich ein Dreamteam: Bastian Fassin (li.) gehören 60 Prozent, Tobias Bachmüller 10 Prozent vom Unternehmen.



»DIE BESCHÄFTIGUNG ÄLTERER MITARBEITER IST TEIL DER FIRMENPOLITIK«

Auf seiner Homepage wirbt das Unternehmen damit, immer eine Familie zu sein. Seit Jahren bildet Katjes aus, mehr als jeder 20. Mitarbeiter im Unternehmen ist ein Azubi. Das hat in den vergangenen Jahren den Kinderwunsch der Mitarbeiter verstärkt, und Katjes hat mit seinem Baby-Scheck in Höhe von 1.500 Euro pro Neugeborenem noch ein wenig nachgeholfen. Penibel achtet Katjes auf die Altersstruktur seiner Mitarbeiter. »Auf den Erfahrungsschatz der älteren Mitarbeiter wollen wir auf keinen Fall verzichten«, sagt Klaus Fassin, der bis zu seinem 65. Lebensjahr die Firma leitete. Heute ist er 77 und wird noch oft auf dem Firmengelände gesichtet. Damit ist er ein leuchtendes Vorbild dafür, dass in dem Unternehmen am Niederrhein niemand zum alten Eisen gehört: Ein Viertel aller Mitarbeiter in Emmerich ist 50 Jahre alt oder älter. In der Potsdamer Bonbonfabrik sind es sogar zwei Drittel. »Für Katjes ist die Beschäftigung älterer Mitarbeiter seit jeher Teil der Firmenpolitik«, sagt Fassin. Schließlich gebe es in jedem Jahrgang einen bestimmten Prozentsatz an guten Mitarbeitern.

anderen Unternehmen so weit bringen müsse, dass er das eigene zu führen in der Lage sei. Nach dem Studium arbeitete Bastian Fassin deshalb für Roland Berger und Kraft Foods.

Als der Junior noch Konzernluft atmete, hatte Bachmüller an der Seite von Klaus Fassin Katjes längst umgekrepelt. Die Marken Dr. Hillers, Gletschereis und Ahoj-Brause hatte er gekauft. Mit Villosa hatte er den größten deutschen Lakritz-Bonbon-Produzenten übernommen. Und er hatte Heidi Klum dazu gebracht, sich in einem Werbespot Yoghurt-Gums zwischen die Zehen zu stecken. Den ewigen Slogan »Katjes jes jes jes« hauchte Klum über Jahre so eindringlich, dass heute ein Taxifahrer in Emmerich auf den Wunsch »Zu Katjes bitte!« mit »Yes, yes, yes« salutiert.

Siege und Niederlagen

»Wenn man nicht Marktführer ist, muss man Innovationsführer sein«, sagt Bachmüller. Haribo gebe mit 30 Millionen Euro schließlich fünfmal so viel für Marketing aus wie Katjes. So habe Katjes als erster Hersteller Fruchtgummi mit Joghurt hergestellt, als erster Gummibärchen ohne Farbstoffe produziert. Und Klum habe er damals engagiert, weil er auf jede Packung Fruchtgummi den Hinweis »ohne Fett« drucken ließ. Nicht falsch, aber frech, schließlich besteht das Produkt zu über 70 Prozent aus Zucker. »Als General Manager bei Milka hatte ich fünf Kilo mehr auf den Rippen«, sagt Bachmüller dazu nur und schiebt sich noch ein paar Yoghurt-Gums in den Mund.

Die Klum-Kampagne war Katjes' erfolgreichste, man sei damals mit der Produktion kaum hinterher gekommen. So etwas zu wiederholen sei fast unmög-

lich, sagt Bastian Fassin. Schon gar nicht mit Reiner Calmund als Testimonial, das wissen er und Bachmüller heute auch. »Obwohl wir die Idee großartig fanden«, sagt Fassin. Die beiden haben kein Problem damit, Fehler zuzugeben. In Großkonzernen ginge es doch nur darum, den Allerwertesten zu retten, »Cover your ass«, so drückt es Bachmüller aus. Er scheint es fast zu genießen, Fehlentscheidungen zuzugeben, statt sie schönzureden.

Der Weg führt ins Ausland

Und dann sind sie bei ihrem eigentlichen Thema, bei ihrer Strategie, die sie kurz mit »Zucker, Marke, Westeuropa« beschreiben. Durch Zukäufe wachsen kann Katjes nur noch im Ausland. In Deutschland gibt es keine interessanten Zuckermarken-Allrounder mehr, die als Übernahmekandidaten in Frage kommen, zudem sei Haribo siebenmal so groß. Und mehr als 15 Prozent des Umsatzes will Katjes nicht mit Handelsmarken erwirtschaften, weil die Marge sonst leide. Deshalb expandieren sie ins Ausland, »in die Benelux-Staaten und Frankreich, also Länder, die wir von Emmerich aus erreichen können«, sagt Fassin. Dort und in Deutschland leben 180 Millionen Menschen, die zwei Drittel des Bruttoinlandsprodukts der EU erwirtschaften. »Wir kaufen nur Markenunternehmen, die genau das gleiche machen wie wir, entweder Lakritz, Fruchtgummi oder Bonbons«, sagt Bachmüller. So hat Katjes im vergangenen Jahr die Hälfte des niederländischen Süßwaren-Marktführers Festivaldi übernommen. Und derzeit versuchen Bachmüller und Fassin, das zweite Drittel von Lamy Lutti zu schlucken, einem französischen Zuckerproduzenten, der in Belgien die Nummer eins und in Frankreich die Nummer zwei ist. »Die beste Akquisition, die wir je gemacht haben«, sagt Bachmüller.

Auch wenn Katjes keine konkreten Zahlen veröffentlicht, kann sich Bachmüller den Hinweis nicht verkneifen, dass 2010 »das zweitprofitabelste Jahr unserer Geschichte« sei. Insgesamt dürfte die Katjes-Gruppe europaweit in etwa 300 Millionen Euro erwirtschaften.

»WIR HABEN KEIN PROBLEM DAMIT, FEHLER ZUZUGEBEN.«

Tobias Bachmüller

So einig die beiden sich sind und so stolz auf den gemeinsamen Erfolg, sie siezen sich bis heute. Das sei bei der täglichen Nähe wichtig, sagt Bachmüller. Auch privat unternehmen sie nichts gemeinsam. Bachmüller ist Mitglied im Rotary Club, Fassin im Lions Club. Wenigstens einen getrunken haben sie beide schon mal gemeinsam, als sie für Katjes unterwegs waren. Völlig nüchtern haben sie allerdings die eigene Nachfolge geregelt, schließlich hat jeder der beiden vier Kinder. Den Gesellschaftsvertrag haben sie längst angepasst, maximal je ein Nachfolger aus beiden Familien darf ins Unternehmen. Selbstverständlich erst nach einem abgeschlossenen Studium und Führungserfahrung in anderen Unternehmen. R

KATJES FASSIN

Glück sollten die Kätzchen bringen, die Klaus Fassin nach dem Zweiten Weltkrieg aus Lakritz formen ließ, Katjes heißen sie auf Holländisch. 40 Jahre zuvor noch hatte Josef Langenberg im niederländischen Heerenberg Rattengift und Fliegenfänger produziert. Als dessen Stiefbruder Xaver Fassin 1920 in das Unternehmen einstieg, importierte er aus Sizilien Süßholzwurzeln, Hauptbestandteil von Lakritz, um auch im Winter die Produktion auslasten zu können. Sohn Helmut überließ er später den Stammsitz in Heerenberg, Sohn Klaus durfte in Emmerich fortan Lakritz produzieren. 1950 gründet der die Katjes Fassin GmbH & Co. KG und macht sie hinter Haribo und Storck zur Nummer drei auf dem deutschen Süßwarenmarkt. 1971 kommt er als Erster auf die Idee, Fruchtgummi mit Joghurt herzustellen. Katjes veröffentlicht keine Unternehmenszahlen. Nach dem Kauf bekannter Marken wie Dr. Hillers oder Ahoj-Brause, nach den Beteiligungen am französischen Wettbewerber Lamy Lutti und am niederländischen Süßwarenhersteller Festivaldi dürfte das Unternehmen aber rund 300 Millionen Euro im Jahr umsetzen.