

Juli 2025
15,- Euro

wir

3/25

Das Magazin für Unternehmerfamilien

Philipp
Eckelmann
Auf dem
Nachfolgepfad



fokus corporate venturing
Wie Rehau und DAW Neues wagen

Die Korea-Connection
Erbe und Zukunft bei „Schwalbe“

Schulbücher und Pflegekräfte
Wohin geht die Ernst Klett AG?

„Ich bin nicht so der Sprinter“

Eine Wanderung durch den Rheingau mit **Philipp Eckelmann**, dem Nachfolger bei der **Eckelmann Group**.

TEXT VON CORNELIA KORINTH. FOTOS VON JOHANNES SILL.

Philipp Eckelmann wandert von Hattenheim bei Eltville am Rhein zum Kloster Eberbach und zurück durch die Weinberge. Der Vorstandsvorsitzende der Eckelmann Group ist auf dem „Walk of Change“ unterwegs, und das Wetter an diesem Tag ist perfekt für diese Wanderung: ein sonniger Frühlingstag, aber kühl, mit einem frischen Wind, der durchs Rheintal weht. Die Steigung hält sich in Grenzen: Die Weinberge hier bei Hattenheim ziehen sich sanft durch die wellige Landschaft. Der „Walk of Change“ ist eine Herausforderung weniger im sportlichen, sondern eher im übertragenen Sinn. Plötzlich piept Philipp Eckelmanns Handy.

Eine monotone Computerstimme stellt ihm eine Frage. Er denkt nach und antwortet: „Ich möchte mitwirken an etwas, das Bestand hat“, spricht er ins Handy-Mikrofon.

Mit wem spricht er da? Nicht mit der Autorin dieses Textes, obwohl die ihn auf seiner Wanderung durch den Rheingau begleitet – sondern mit der „Walk of Change“-App. Wir befinden uns auf einer Wanderstrecke, die das Wiesbadener Institut für Nachfolgekultur entwickelt hat (siehe Kasten Seite 16). Der „Walk of Change“, ein für Nachfolger und Übergabende von Familienunternehmen konzipierter Wanderweg, hält zehn Stationen bereit, die per Handy über GPS angesteuert werden. An jeder Station stellt die Computerstimme Philipp Eckelmann eine Frage zu seiner Unternehmensnachfolge, und diese Fragen sind sehr persönlich. Es ist ein Reflexionsprozess, der durchaus psychologische Komponenten einbezieht. Die Computerstimme spricht, Philipp Eckelmann stutzt, denkt nach: „Was hat diese Nachfolge eigentlich mit mir gemacht?“ – und antwortet.

„Was hat die Nachfolge mit mir gemacht?“

2014 trat Philipp Eckelmann in das Unternehmen ein, das sein Vater 1977 gegründet hatte. Die Eckelmann Group ist eine Holding mit Sitz in Wiesbaden, die um die nicht börsennotierte Eckelmann AG herum entstanden ist. 2016 übernahm der Junior den Vorstandsvorsitz, sein Vater Gerd Eckelmann ging in den Aufsichtsrat, behielt aber die 81,5 Prozent der Unternehmensanteile, die ihm gehören. Der Nachfolger hat noch zwei Geschwister, die aber nicht am operativen Geschäft beteiligt sind. Dieses Geschäft besteht >>

Gedanken festhalten:
Das Handy dient beim „Walk of Change“ der Reflexion.





Nachfolger Philipp Eckelmann (links)
und „wir“-Redakteurin
Cornelia Korinth wandern
durch den Rheingau.

Wandern für die Nachfolge

Der „Walk of Change“ ist eine Wanderung für Übergebende und Übernehmende von Familienunternehmen. Begleitet wird der Wanderweg mit Fragen zum Thema Unternehmensnachfolge, die das Wiesbadener Institut für Nachfolge-Kultur (Wink e.V.) entwickelt hat, gemeinsam mit Prof. Nadine Kammerlander, Inhaberin des Lehrstuhls für Familienunternehmen und Leiterin des Instituts für Familienunternehmen & Mittelstand an der WHU Otto Beisheim School of Management in Vallendar, sowie mit Dr. Rena Haftlmeier-Seiffert, Geschäftsführerin der Equa-Stiftung in München. Diese Fragen können über die „Walk of Change“-App abgespielt werden, die die Wanderung per GPS erfasst, und der Wandernde kann seine Antworten auch über die App als Sprachnachricht aufzeichnen. Unabhängig von der Originalstrecke im Rheingau kann die App auch auf einer individuellen Wanderstrecke an einem anderen Ort benutzt werden. ■

<https://wink-ev.de/walk-of-change/>



Deep Talk mit GPS:
Nachdenken über die Nachfolge auf dem „Walk of Change“.

>> in der Automatisierung von industriellen Prozessen, aber auch zum Beispiel von Kühltechnik im Einzelhandel. Die Firma Eckelmann war schon immer auf Elektronik spezialisiert, nicht auf Mechanik: Automatisierung heißt für sie Digitalisierung.

Nach all dem fragt die Autorin dieses Textes. Die Computerstimme des „Walk of Change“ fragt eher nach ganz persönlichen Aspekten von Philipp Eckelmans Nachfolge. Die Fragen sind eigentlich für angehende Nachfolger konzipiert, nicht für Nachfolger, die wie er schon zehn Jahre im Geschäft sind – trotzdem schadet es nicht, sich diese Fragen auch im Nachhinein zu stellen. Eine Antwort von Philipp Eckelmann: Ja, natürlich traut er es sich zu, das Unternehmen weiterzuführen. Denn seine große Stärke sei seine Beharrlichkeit. „Wenn ich etwas angefangen habe, dann will ich es auch zu Ende führen. Egal, ob es 20 Minuten dauert oder drei Stunden“, so beschreibt er seine Arbeitsweise. Keine schlechte Voraussetzung für die Führung eines Familienunternehmens, sollte man meinen. Doch diese Eigenschaft hat auch ihre Schattenseiten, besonders wenn man, wie Philipp Eckelmann, Kinder hat und seine produktivste Arbeitsphase am späten Nachmittag liegt.

Die Einsamkeit des Langstreckenläufers

Am Wegesrand blüht der Weißdorn, und durch die Felder staken Weißstörche und picken nach Mäusen. Die Frühlingssonne scheint so hell, dass Philipp Eckelmann zu Beginn der Wanderung noch einmal umkehren muss, um die Sonnenbrille aus dem Auto zu holen. Die Schatten sind auf dieser Wanderung im Rheingau eher im übertragenen Sinn vorhanden: „Dass ich nicht aufhören kann zu arbeiten, bis ein Problem gelöst ist, kann sowohl Segen als

auch Fluch sein. Denn: Wann ist ein Problem eigentlich wirklich gelöst? Wann ist eine Aufgabe wirklich erledigt? Das führt auch dazu, dass ich an meinem Familienleben nicht so teilhaben kann, wie ich es mir wünsche. Ich habe zwei Söhne, Zwillinge, die gerade sechs Jahre alt sind, Paul und Oskar. Neulich kam ich einmal ausnahmsweise schon um 18 Uhr nach Hause, und Oskar sah mich staunend an und fragte, warum ich denn um diese Uhrzeit schon zu Hause sei. Kindermund tut Wahrheit kund! Ich weiß, dass ich viel verpasse, und versuche das auszugleichen, indem ich am Wochenende viel mit den Kindern unternehme.“

Von seinen Söhnen erhofft er sich, dass sie eines Tages selbst in Erwägung ziehen werden, die Nachfolge anzutreten. Doch noch ist diese Hoffnung eine heimliche; er weiß aus eigener Erfahrung, dass man Nachfolger nicht unter Druck setzen darf. Wir unterhalten uns über den Unterschied zwischen einer Nachfolge in der ersten und einer der nächsten Generationen, also ob man vom Gründer des Unternehmens übernimmt oder von jemandem, der selbst nachgefolgt ist. Zu viert wandern wir an einem sehr lauten Traktor vorbei, bis die Mikrofone über den Lärm hinweg wieder aufzeichnen können: Philipp Eckelmann, Michael Reuter vom Wiesbadener Institut für Nachfolgekultur e.V. und die „wir“-Redakteure Johannes Sill und Cornelia Korinth. „Die operative Verantwortung ist jetzt zwar offiziell vollständig auf mich übergegangen. Trotzdem merke ich, dass es meinem Vater schwerfällt, wirklich loszulassen“, gesteht Eckelmann. „Das Gesellschafterthema ist nicht gelöst. Das steht uns noch bevor.“

Bevor er seine Nachfolge antrat, hatte Philipp Eckelmann intensive Diskussionen mit seinem Vater geführt, in denen es auch

um alternative Karrierepläne ging. Mit wem er nicht gesprochen hatte, war seine Mutter, „aber die war auch nicht operativ im Unternehmen tätig“. Schließlich habe er sich für die Nachfolge entschieden, doch „das Gesellschafterthema ist nicht gelöst. Das steht uns noch bevor.“ 8,5 Prozent der Aktien sind in Vorzugsaktien umgewandelt worden; Philipp Eckelmann ist Vorzugsaktionär. Seine Geschwister sind nicht am Unternehmen beteiligt. „Bei einem Konstrukt wie einem Familienunternehmen halte ich es für wichtig, dass die Anteile irgendwann auch in der Unternehmensführung zusammenkommen. Denn es ist ein Unterschied, ob ich nur zu jemandem sage: Führe das Unternehmen so, als ob es um dein eigenes Geld ginge – oder ob es tatsächlich um sein eigenes Geld geht.“

Die nächste Station des „Walk of Change“ ist erreicht. Das Handy meldet sich, dann stellt die Computerstimme die nächste Frage, in der es um finanzielle Risiken geht. Philipp Eckelmann ist sich der Risiken bewusst, und sie halten sich in Grenzen. Denn der Unternehmer haftet nicht mit seinem Privatvermögen, sondern nur mit dem eingelegten Kapital. Außerdem besitzt die Familie nicht nur das Unternehmen, sondern auch Assets wie zum Beispiel Immobilien. Die Anteile an der Firma sind der „volatilere“ Teil des Familienvermögens, so drückt Philipp Eckelmann es aus.

Respekt, Fairness, Vertrauen

Sowohl was seinen persönlichen Plan B als auch was das Familienvermögen angeht, ist Eckelmann resilient aufgestellt, wie er betont. Und Resilienz sei wichtiger denn je, denn die gesamte Industrie in Deutschland erlebe unruhige Zeiten. „Wenn ich mir die aktuellen geopolitischen Entwicklungen anschau – da laufen Sachen, mit denen hat vor einem halben Jahr kein Mensch gerechnet. Zumindest in der Industrie nicht. Im Herbst 2024 hieß es noch: USA,

das ist der nächste große Markt“, erzählt Eckelmann. Hält er sich deshalb von der Automobilindustrie fern, weil sie verhältnismäßig stark von den geopolitischen Verwerfungen betroffen ist? Nein, sondern, weil er sie kennt. „Mit großen deutschen Automobilkonzernen ist keine Partnerschaft auf Augenhöhe möglich. Einfach deswegen, weil sie so groß sind.“

Philipp Eckelmann nimmt das Wort „Fachkräftemangel“ nicht in den Mund, er spricht lieber von „Fluktuation“ im Unternehmen. Die Eckelmann Group hat ihre Werte klar definiert und arbeitet aktiv an ihrer Unternehmenskultur: „Respekt, Fairness, Vertrauen“ – das sind die drei moralischen Säulen, auf denen die Eckelmann Group ruht. „Und da stehe ich auch voll dahinter.“

Der Name der Rose

Am Horizont erscheint das dunkle Schieferdach des Klosters Eberbach, Endstation des „Walk of Change“. Wir steigen über einen Elektrozaun, der wegen der derzeit grassierenden Schweinepest das Gelände des ehemaligen Klosters umgibt. Heute ist das Gebäude in Besitz einer Stiftung. Als Drehort für „Der Name der Rose“ wurde es weltberühmt, als der Film mit Sean Connery in der Hauptrolle 1986 ins Kino kam.

Bevor unser Gespräch endgültig ins Private abgleitet, stellt Michael Reuter, Vorstand des Wiesbadener Instituts für Nachfolge-Kultur e.V., Philipp Eckelmann noch eine Frage: Ob er als Nachfolger eines Familienunternehmens für sich persönlich eine Erkenntnis aus den „Walk of Change“-Fragen abgeleitet habe, die er vorher noch nicht gehabt habe? Eckelmann antwortet wie aus der Pistole geschossen: „Bevor ich die Entscheidung traf, ob ich ins Unternehmen nachfolge oder nicht, hätte ich meine Mutter stärker einbeziehen müssen. Sie kennt das Unternehmen zwar nicht so gut – aber sie kennt mich.“ ■



Weit gekommen:
Die Gruppe peilt Kloster Eberbach an.