

FEED MAGAZINE

EUROPEAN FEED BUSINESS

KRAFTFUTTER

Neue Ideen fördern

Gespür für Entwicklungen füllt das Portfolio -
Interview mit Dr. Antje Eckel

Gewachsen mit Produkten, die antibiotische Leistungsförderer ersetzen, ist Dr. Eckel Animal Nutrition in Niederzissen/D nach 25 Jahren eine feste Größe im Markt für Zusatzstoffe. Das Jubiläum wurde mit einer internationalen „Ecknowlogy® Conference“ Anfang November in Bad Neuenahr/D gefeiert. Zu diesem Anlass führte FeedMagazine mit der Gründerin und geschäftsführenden Gesellschafterin Dr. Antje Eckel ein Gespräch.

FM: Welche Trends beeinflussen das Produktportfolio von Dr. Eckel?

Dr. Antje Eckel: Zurzeit ist das auf jeden Fall das Tierwohl. Dafür haben wir kürzlich sogar eine Stabsstelle geschaffen, um intern besser zu koordinieren, wie die jeweiligen Bedürfnisse in der Wertschöpfungskette bedient werden können. Wir hatten gemerkt, dass unser Technical Sales mit der Koordination der Stakeholder beim Tierwohl an Grenzen stieß. Die von Politik und Verbrauchern getriebene „Aktion Kupierverzicht“ ist ein gutes Beispiel, bei dem wir die Landwirte in der Tierwohldiskussion unterstützen können und wollen. Allerdings ist die Mischfutterindustrie in Deutschland nach wie vor recht konservativ und stark vom Nährstoffgedanken geprägt. In den Niederlanden ist man da proaktiver. Dort gibt es in solchen Fällen gemeinsame Werbeaktionen von Mischfutteranbietern und Zusatzstoffherstellern. Unsere deutschen Kunden sagen oft: „Wir wollen das nicht bewerben. Unsere Wettbewerber sollen nicht wissen, was wir machen und einsetzen.“ Die dortigen Mischfutteranbieter sind dagegen interessiert, Produkte ihrer Kunden in die hochwertigen Programme der Supermärkte hineinzubringen. Sie fragen gezielt nach Produkten, um bessere Konditionen am Markt erzielen zu können. In den Niederlanden ist auch ein dem Tierschutzlabel vergleichbares System viel schneller in der Kette umgesetzt worden. Aber der Tierwohlgedanke wird auch in Deutschland zuneh-

Promoting new ideas

An instinct for developments fills the portfolio -
Interview with Dr. Antje Eckel

After growing with products that replaced antibiotic performance enhancers, 25 years later the company Dr. Eckel Animal Nutrition in Niederzissen/D, is an established name in the market for additives. The jubilee was celebrated with an international “Ecknowlogy® Conference” in Bad Neuenahr/D at the beginning of November. On this occasion, FeedMagazine conducted an interview with the company founder and managing partner Dr. Antje Eckel.

FM: What trends influence the product portfolio of Dr. Eckel?

Dr. Antje Eckel: At present the answer is most definitely animal welfare. For this we have recently created a staff unit to better coordinate internally how to better manage the needs of the value chain. We had noted that our Technical Sales was overstressed with the coordination of the stakeholders in animal welfare. The political and consumer-driven campaign “No Tail Docking” is a good example, showing that we can support farmers in the animal welfare discussion. However, the compound feed industry in Germany is very conservative and characterised strongly by the nutrient concept. In the Netherlands people are more proactive. In such cases there are joint advertising campaigns by compound feed suppliers and additive producers there. Our German customers often say “we don’t want to advertise this. We don’t want our competitors to know what we do and use.” There, on the other hand, the compound feed suppliers are interested in bringing the products of their customers into the valuable supermarket programmes. They ask specifically about products with which the animal farmers can secure their production to get better conditions at the market. In the Netherlands, a system comparable with the animal protection label was

implemented much more quickly in the chain. However, the animal welfare idea will take up increasingly more space in Germany too. The No Tail Docking campaign was probably only the beginning. In the long term we have to cease the tail docking.

FM: *Can the commitment for animal welfare be considered as a logical consequence of Dr. Eckel's start, when the idea was to provide animal feed without antibiotic performance enhancers?*

Eckel: Yes, absolutely. At that time people mocked when the first compound feed producers announced that they would only supply feed without antibiotic performance enhancers. It then took a very long time before this became standard in the industry, as it is today. Viewed on a global basis, this will also become an industrial standard in many newly industrialising countries. And where it does not, it will at least become a standard for consumers who have higher incomes. There we will find differential markets in which producers supply goods both for customers with high-grade demands and those who simply want to satisfy their hunger. For animal husbandry without any antibiotics in Asia we can use the experience that we gathered here .

This trend is developing rapidly. The countries also want to bring their products onto the European markets, which is why they will adjust to the European standard. In some areas they are advancing more quickly than we do here in Europe. The first Asian company has already achieved QS certification – a great shock for German companies. That we prioritise animal welfare is therefore logical. We can show the livestock farmers that via feeding and selected additives, they can contribute quite a lot to animal welfare. This clearly covers only part of the animal welfare discussion. For instance, the avoidance of gastrointestinal disorders, is important for intact balls of bales of feet. Or the avoidance of stress-related behaviour such as tail biting or feather pecking also improves welfare of animals. We won the first innovation prize for animal welfare through feeding in 2012. That really is quite a long time ago. With the first products that we developed at the time what we really wanted to do was to make boar fattening possible. Afterwards other things came out, but that is what happens in life in research. After all it took quite a long time and we actually assumed that these products would only be something for the EU. People in the newly industrialising countries would have quite different problems. But then we realized that the opposite was true. Especially in the newly industrialising countries there is hardly any interest in old traditional products – they know these and can handle them. Instead we often hear the question, “what new developments and products have you got?” That surprised us as we assumed that animal welfare was not problem number one there.

FM: *In what regional markets do you see the greatest potential?*

Eckel: Ultimately we have potential in every market, but from market to market its different. It will be important to offer the clients in the relevant markets solutions for their problems. While in the newly industrialising and developing countries the meat consumption will further grow in the developed countries less but more valuable animal products will be consumed. Policy-makers will ensure that animal stocks become smaller, scientifically based or not. Our customers in Europe will feel the pressure in the next few years. And they will have to rethink how they are going to position themselves. Everyone knows they will not all be able to survive when the volumes decrease. Matters



Anna Kraduk

Antje Eckel bereitet das Hineinwachsen ihrer Kinder ins Unternehmen intensiv vor.

Antje Eckel prepares the integration of her children into the company intensively.

mend Raum greifen. Der Aktionsplan „Kupierverzicht“ dürfte erst der Anfang sein. Langfristig werden wir auf das Schwänzekupieren verzichten müssen.

FM: *Kann man das Engagement fürs Tierwohl als folgerichtig zur Anfangszeit von Dr. Eckel, als es um eine Tierernährung ohne antibiotische Leistungsförderer ging, ansehen?*

Eckel: Ja, absolut. Es ist damals zunächst belächelt worden, als die ersten Mischfutterhersteller ankündigten, nur noch Futter ohne antibiotische Leistungsförderer anzubieten. Es hat dann auch noch sehr lange gedauert, bis dies zum Industriestandard wurde, der es heute ist. Weltweit gesehen wird dies auch in vielen Schwellenländern zum Industriestandard werden. Und wo nicht, wird es zumindest zum Standard für Verbraucher, die ein gehobenes Einkommen haben. Dort wird es differenzierte Märkte geben, auf denen die Hersteller Waren anbieten für Kunden mit gehobenen Ansprüchen und die, die einfach satt werden wollen. Wir können für eine antibiotikafreie Tierhaltung die Erfahrung nutzen, die wir bei uns gesammelt haben.

Dieser Trend nimmt rapide an Geschwindigkeit auf. Die Länder wollen ihre Produkte auch auf den europäischen Markt bringen – das heißt, sie werden sich dem europäischen Standard angleichen. In manchen Punkten schreiten sie schneller voran, als wir das in Europa tun. Das erste asiatische Unternehmen ist schon QS-zertifiziert, sehr zum Schock für deutsche Unternehmen. Dass wir das Tierwohl in den Vordergrund stellen, ist also nur folgerichtig. Wir können den Tierhaltern zeigen, dass sie über die Fütterung und ausgewählte Zusatzstoffe eine Menge zum Tier-

wohl beitragen können. Wobei dies ganz klar nur einen Teil der Tierschutzdiskussion abdeckt. So ist beispielsweise die Vermeidung von Magen-Darm-Erkrankungen wichtig für intakte Fußballen. Auch die Vermeidung stressbedingter Verhaltensweisen wie Schwanzbeißen oder Federpicken verbessert das Wohlbefinden der Tiere.

Wir haben den ersten Innovationspreis für Tierwohl durch Fütterung 2012 bekommen. Das ist ja im Grunde auch schon lange her. Mit den ersten Produkten, die wir damals entwickelt haben, wollten wir eigentlich die Ebermast ermöglichen. Hinterher sind andere Dinge dabei herausgekommen, aber so ist das im Leben mit der Forschung. Dann hat es aber noch eine ganze Weile gedauert – und wir gingen eigentlich davon aus, dass diese Produkte nur etwas für die EU seien, in den Schwellenländern hätten die Leute ganz andere Probleme. Doch dann haben wir festgestellt, dass das Gegenteil der Fall war. Gerade in den Schwellenländern besteht kaum Interesse für althergebrachte Produkte – die kennen sie und können damit umgehen. Es wird vielmehr ganz oft die Frage gestellt: „Was habt Ihr denn für neue Entwicklungen und Produkte?“ Das hat uns überrascht, denn wir gingen davon aus, dass Tierwohl dort nicht das Problem Nummer eins ist.

FM: In welchen regionalen Märkten sehen Sie das größte Potenzial?

Eckel: Letztendlich haben wir in jedem Markt Potenzial – wenn auch von Markt zu Markt unterschiedlich. Es wird immer darum gehen, Lösungen für ihre Probleme anzubieten. Während in den Schwellen- und Entwicklungsländern der Fleischkonsum weiter zunehmen wird, werden in den entwickelten Ländern weniger tierische Produkte gegessen werden, dafür hochwertigere. Die Politik wird dafür sorgen, dass die Tierbestände abnehmen, wissenschaftlich begründet oder nicht. Unsere Kunden in Europa werden den Druck in den nächsten Jahren spüren. Und sie werden sich überlegen müssen, wie sie sich positionieren. Jeder weiß: Es werden alle bestehen können, wenn die Mengen runtergehen. Das wird gewiss nicht einfach und dem einen oder anderen wird die Kreativität fehlen, wenn es eng wird. Langfristig werden die überleben, die mit neuen Lösungen überzeugen, die ihre Kunden benötigen.

Gleichzeitig wächst in den Schwellenländern die Population und die Produktion steigt. Es werden nicht nur mehr Menschen dort leben und konsumieren, sondern es wird auch eine professionellere Herstellung von Futter benötigt. Wie man kürzlich auf der Feed Additives Asia sehen konnte, sind die Chinesen und Vietnamesen sehr positiv gestimmt – trotz der Afrikanischen Schweinepest. Denn die führt dazu, dass die „Backyard Farms“ verschwinden und die Produktion insgesamt professioneller wird. Auch wenn es jetzt zu einer massiven Verringerung der Schweinebestände kommt. Die Betriebe, die diesen Prozess überstehen, werden gestärkt hieraus hervorgehen. Mittelfristig bedeutet das eine höhere Nachfrage nach Mischfutter und damit nach unseren Zusatzstoffen. Die Märkte wachsen. Das sind natürlich andere Voraussetzungen, als wir sie in Europa haben. Aber unsere Kunden und wir werden auch in Europa wachsen mit innovativen und kreativen Lösungen für die zukünftigen Fragen und Aufgaben unserer Industrie. Vielleicht drückt sich dieses Wachstum nicht in Millionen Tonnen Mischfutter aus, aber unser Beitrag in der Wertschöpfungskette wird steigen.

FM: Für welche Produkte sehen Sie die größten Wachstumsmöglichkeiten?

Eckel: Auch das muss man regional sehen. Wenn wir in Europa einen Rückgang der Mischfutterproduktion haben, gibt es eine geringere Nachfrage nach Standard-Rohstoffen und Standard-Zusatzstoffen. Aufgrund der Tatsache, dass wir klein sind, haben wir den Vorteil, dass wir Nischen füllen können, die die Großen nicht so gut erreichen.

Eine solche Nische war das Thema Tierwohl. Diese Nische ent-

will certainly not be easy and one or the other will lack the necessary creativeness when things become tight. In the long term those who will convince with new solutions which their customers need will survive.

At the same time in the newly industrialising countries the population grows and the production rises. Not only more people will live and consume there, but also there will be the need for more professional production of feed. As we were able to see recently at Feed Additives Asia, the Chinese and Vietnamese are feeling very positive – despite the African Swine Fever. Because this leads to “backyard farms” will disappear and to production in total becoming more professional. Even if there will now be a massive reduction in the number of pigs kept, those companies who survive will be reinforced by this process. In the middle term this means a higher demand for compound feed and therefore for our additives. The markets will grow. Naturally the conditions are different from those that we have in Europe. But our customers and we will grow in Europe too, with innovative and creative solutions for the future questions and tasks of our industry. Perhaps this growth will not translate into millions of tons of compound feed, but our contribution to the value chain will increase.

FM: For what products do you see the greatest growth opportunities?

Eckel: One must see this too regionally. If we have a decline of compound feed production in Europe, there will be less demand for standard raw materials and standard additives. On the grounds of the fact that we are small, we have the advantage that we can fill niches that the big firms don't reach so well. And one of this niches was the animal welfare. This niche develops now to a megatrend. We can offer solutions to problems that arise due to higher demands. There we can grow. At the same time, we will always have to look and see what happens next, what challenges the next years will bring. We invest about 10 per cent of our turnover in innovation. One never knows exactly what it is that will function afterwards, in other words we are doing one thing without neglecting the other. For us, “Made in Germany” represents a great significance, especially for exports. In many countries German products are regarded highly. Because we have high standards for feedstuffs, people trust our products.

FM: Looking back, are you satisfied with your choice of location?

Eckel: Yes, we are very satisfied with it. From here you can get to Benelux and to France quickly, and 80 per cent of the German compound feed industry is at most a three-hour drive away. The Düsseldorf, Cologne-Bonn and Frankfurt Airports are also within reach after a short driving time. Our German State, Rhineland-Palatinate, possesses a great charm factor – there is relatively little industry here. Obtaining an appointment with the Economics Minister is no struggle here. In North Rhine-Westphalia, I probably wouldn't get as far as the Minister. So we can reach policy-makers fast. The region is very industry-friendly. For example, we applied for a change to the development plan in the industrial zone because in our next phase of production we want to build up to a height of 40 m, and this was approved with relatively few conditions attached. That is very helpful for our development. Furthermore, especially for our young staff, the location between Bonn and Koblenz is attractive. Many of them live there. Despite this, the distance is relatively far. In the meantime, we have a few company-owned car-pool cars



Anna Kaduk

Das Führungstrio von Dr. Eckel Animal Nutrition (v. l. n. r.): Francesca Blasco, Antje Eckel und Bernhard Eckel.

The leading trio of Dr. Eckel Animal Nutrition (from left): Francesca Blasco, Antje Eckel and Bernhard Eckel.

with which they commute to Koblenz and Bonn or even Cologne.

FM: *Is digitisation a challenge for a medium-sized company like Dr. Eckel?*

Eckel: We started very early with our merchandise management system. 1997 we got Baan (INFOR). We were much too small for the system actually and then had to grow properly in order to reach a size for which it was expedient. However, this also helped us to grow because we were able to process all foreign business very quickly with it. At present we are in the process of introducing a new merchandise management system which ties up a lot of resources and ultimately will cost more than one million Euro over two years. We are hoping it will bring us a lot, such as stronger networking within the company, better process mapping, but also revision of the processes but above all a better service for our customers. We hope that this is the basic requirement for future growth and customer satisfaction. However, for a medium-sized company it represents a gigantic outlay until it is running properly. What I like is that the staff are dealing with this very open-mindedly, even though it means a lot of work alongside their normal business. We have done our best in advance to provide more personnel resources, but one never manages this completely. Consequently it is a great strain for the team, but we regularly hear from the supporting company that our crew has a positive attitude. Parallel with this we are of course looking at other areas to see what possibilities for digitisation exist, what we can use for our company too. But this is not so easy. For instance, we are in the process of designing production training sessions, that have to be conducted regularly, via e-learning. The Production Sector is doing together with someone from Business Development to bring all familiarisation training and all repeat training sessions to the discussion level so that afterwards we can do all this via e-learning. We won't just be able to do e-learning though, but will repeatedly have to strengthen this via presence training sessions. However, this will cover the basics that are always repeated. Product Development is also involved – this brings one or the other challenge as well, for instance

wickelt sich gerade zu einem Megathema. Wir können Lösungen bieten für Probleme, die durch höhere Anforderungen entstehen. Dort können wir wachsen. Gleichzeitig müssen wir auch immer schauen, wie es weitergeht, was in den nächsten Jahren an Herausforderungen kommt. Wir investieren etwa 10 Prozent vom Umsatz in Innovation. Man weiß ja nie genau, was hinterher funktioniert; also heißt es, das eine tun und das andere nicht lassen. Für uns hat „Made in Germany“ gerade im Export einen großen Stellenwert. Deutsche Produkte sind in vielen Ländern hoch geschätzt. Dadurch, dass wir bei Futtermitteln hohe Standards haben, vertraut man unseren Produkten.

FM: *Sind Sie rückblickend mit der Standortwahl zufrieden?*

Eckel: Ja, damit sind wir sehr zufrieden. Von hier ist man schnell in Benelux, in Frankreich, und 80 Prozent der deutschen Mischfutterindustrie erreicht man mit drei Stunden Fahrt. Die Flughäfen Düsseldorf, Köln-Bonn und Frankfurt sind ebenfalls in kurzer Zeit erreichbar. Unser Bundesland Rheinland-Pfalz hat einen großen Charmefaktor: Es gibt relativ wenig Industrie. Hier einen Termin mit dem Wirtschaftsminister zu bekommen, funktioniert. In Nordrhein-Westfalen käme ich wahrscheinlich nicht bis zum Minister durch. Wir haben also einen schnellen Zugang zur Politik. Die Gegend ist sehr industriefreundlich. Wir haben beispielsweise eine Änderung des Bebauungsplans im Industriegebiet beantragt, weil wir in der nächsten Phase produktionsseitig auf 40 m Höhe gehen wollen. Dies wurde mit relativ wenigen Auflagen genehmigt. Das ist für unsere Entwicklung sehr förderlich. Darüber hinaus ist gerade für junge Mitarbeiter die Lage zwischen Bonn und Koblenz attraktiv. Viele wohnen dort. Der Weg ist dennoch relativ weit. Wir haben inzwischen firmeneigene Fahrgemeinschaftsautos, mit denen nach Koblenz und Bonn oder sogar Köln gependelt wird.

FM: *Ist die Digitalisierung eine Herausforderung für ein mittelständisches Unternehmen wie Dr. Eckel?*

Eckel: Wir waren recht früh dran mit unserem Warenwirtschaftssystem. 1997 haben wir die Software Baan (INFOR) bekommen. Wir waren aber eigentlich noch viel zu klein für das System und mussten dann ordentlich wachsen, um zu einer Größe zu kommen, in der es sinnvoll war. Es hat uns aber auch geholfen, zu wachsen, weil wir die ganzen ausländischen Geschäfte damit schnell abwickeln konnten. Wir sind im Moment dabei, ein neues Warenwirtschaftssystem einzuführen, was sehr viele Ressourcen bindet und letztendlich über zwei Jahre mehr als eine Million Euro kosten wird. Wir erhoffen uns sehr viel davon, eine stärkere Vernetzung im Unternehmen, bessere Prozessabbildung, aber auch Überarbeitung der Prozesse, vor allem aber einen besseren Service für unsere Kunden. Wir glauben, dass es die Grundvoraussetzung für zukünftiges Wachstum und Kundenzufriedenheit ist. Es ist für einen Mittelständler ein gigantischer Aufwand, bis das läuft. Schön ist, dass die Belegschaft sehr offen damit umgeht, obwohl es auch viel Arbeit neben dem normalen Geschäft bedeutet. Wir haben uns bemüht, im Vorfeld mehr personelle Ressourcen zur Verfügung zu stellen, aber so ganz schafft man das ja nie. Es ist also schon eine große Belastung für die Mannschaft, aber wir hören vom betreuenden Unternehmen immer wieder, dass die Belegschaft eine sehr positive Einstellung hat. Parallel schauen wir natürlich auch in anderen Bereichen, welche Möglichkeiten der Digitalisierung es gibt, was wir für unser Unternehmen noch nutzen können, auch wenn das nicht immer so ganz einfach ist. Wir sind beispielsweise dabei, die Schulungen für die Produktion, die regelmäßig gemacht werden müssen, über E-Learning zu gestalten. Die Produktion arbeitet zusammen mit jemandem aus dem Business Development daran, alle Standardschulungen, alle Einarbeitungsschulungen und alle Wiederholungsschulungen auf das Diskussionsniveau zu bringen, damit wir das hinterher alles über E-Learning machen können. Es geht natürlich nicht nur über E-Learning. Präsenz-Schulungen müssen diesen Prozess unterstützen. Aber die Grund-

lagen, die man immer wiederholt, sind damit hervorragend abgedeckt. Die Produktentwicklung ist auch involviert. Dies bringt auch die ein oder andere Herausforderung mit sich. Man lernt dann plötzlich, komplexe Sachverhalte auf einfache Zusammenhänge herunterzubrechen, um den Erfolg der Schulung zu gewährleisten. Sonst schult man am Bedarf vorbei. Wissenstransfer wird zunehmend wichtiger, intern und extern. So gesehen ist Digitalisierung eine Herausforderung und eine Chance. Wir bemühen uns zu nutzen, was für uns und unsere Kunden zu nutzen ist. Aber alles schafft man nicht.

FM: Haben Sie schon Pläne zur Unternehmensentwicklung, wird Dr. Eckel ein Familienunternehmen bleiben?

Eckel: Das haben wir fest vor. Unsere Tochter Klara ist schon als Produktionsleiterin ins Unternehmen eingestiegen. Der älteste Sohn Viktor ist fast fertig mit seiner Promotion – er hat Biochemie studiert und in der Mikrobiologie promoviert. Er wird zunächst in andere Unternehmen gehen müssen, was Klara auch absolviert hat, bevor sie bei uns anfing. Der jüngste Sohn Theo ist gerade 19 geworden. Er macht eine Landwirtschaftslehre und will danach Landwirtschaft studieren. Alle drei haben Ambitionen, ins Familienunternehmen einzusteigen. Mit der Aufnahme von Francesca Blasco in die Geschäftsführung haben wir diese so aufgestellt, dass die Kinder, wenn sie ins Unternehmen kommen, Unterstützung haben. Sie werden ihre Fehler machen müssen. Damit diese Fehler nicht zu schlimme Auswirkungen haben werden, soll das Unternehmen so aufgestellt sein, dass es sie verkraftet. Wir haben in den vergangenen Jahren auch ein mittleres Management eingerichtet. Es ist nicht immer leicht, Verantwortung abzugeben, aber diese zusätzliche Ebene gibt auch Sicherheit und ist die Grundvoraussetzung für Wachstum. Es ist gut, wenn das Unternehmen nicht nur von wenigen Personen abhängt – allerdings hat es viele Jahre von Bernhard und mir abgehängt. Wir machen seit einer Reihe von Jahren Nachfolge-Workshops mit unseren Kindern, in denen wir die Firmenentwicklung erklären, und zunehmend werden wir von ihnen intensiv zu unseren Entscheidungen befragt. Dazu kommen Rollenspiele, in denen Entscheidungen geübt werden. Das sind sehr intensive Wochenenden, die auch dazu führen, dass sie sich mit dem Unternehmen identifizieren. Seit 2016 halten die beiden Älteren Anteile am Unternehmen, Theo erst seit Anfang dieses Jahres, weil er vorher zu jung war. Insofern gehört das Unternehmen heute zu 70 Prozent mir und jedes Kind hält 10 Prozent. Das Gespräch führte Bernd Springer

that one suddenly learns to break down complex matters into simple matters to guarantee the training success. Otherways your training is bypassing the actual needs. Knowledge transfer will become increasingly more important, internal and external. Viewed in this way, digitisation is a challenge and a chance. We are doing our best to use what is good for us and our customers. But one can't manage everything.

FM: Have you already got plans for your corporate development, will Dr. Eckel remain a family company?

Eckel: That is what we definitely plan. Our daughter Klara has already joined the company as Head of Production. Our oldest son Viktor is nearly finished with obtaining his doctorate – he studied biochemistry and has written his thesis on microbiology. He will first have to work in other companies, which Klara also did before she started here. Our youngest son Theo has just turned 19 and is doing an apprenticeship in agriculture. He then wants to study agriculture. All three have ambitions to join the family company. By including Francesca Blasco in the Management, we have structured this in such a way that the children will have support when they come into the company. They will have to make their mistakes. However, so that these mistakes don't have serious consequences, the company needs to be set up in such a way that it can handle them. In the past years we have set up a middle management too. It is not always easy to hand over responsibility, but this additional level also provides a level of security and is the basic condition for growth. It is good when a company is not dependent solely on just a few individuals – however for many years it depended on Bernhard and me. For a number of years now we have been carrying out successor workshops with our children in which we explain the company development and are increasingly being asked in detail by them about our decisions. In addition, we play role games in which decisions are practiced. These are very intensive weekends that also lead to them identifying with the company. The two older ones have had shares in the company since 2016, Theo just since the beginning of this year, as before that he was too young. Insofar, today, the company belongs 70 per cent to me and each child holds 10 per cent.

Interview by Bernd Springer