

geneonleadership

Geneon-Gespräch
mit

Christina Block
Gesellschafterin und Aufsichtsrätin
Eugen Block Holding



„Es gibt nichts Nachhaltigeres als ein Familienunternehmen“

Warum sind Sie und ihre Brüder nicht in der Geschäftsführung, sondern im Aufsichtsrat ihres Familienunternehmens? Wie ist diese Entscheidung gereift? Welche vielleicht ungewöhnliche Frage im Aufsichtsrat erörtert wird und was ihr schwer fällt? Über diese und weitere Fragen haben wir Ende Februar mit Christina Block, Gesellschafterin und Aufsichtsrätin der Eugen Block Holding, gesprochen.



Christina Block und Tillmann Bettmer im Geneon-Gespräch im Grand Elysée, Hamburg

Wir starten mit einer Frage von einer unserer bisherigen Interview-Partnerin, Frau Dr. Caroline von Kretschmann, geschäftsführende Gesellschafterin des Grand Hotels Europäischer Hof in Heidelberg: „In welchen Bereichen findet sich die DNA Ihrer Familie stärkend in der Unternehmens-DNA wieder?“

Das hat Caroline gefragt? Herrlich. In so Vielem. Vorweggenommen: Zweite Generation zu sein, ist sicher ein Unterschied zur fünften oder zur achten Generation. Meine zwei Brüder und ich sind mit dem Unternehmen aufgewachsen. Es war ein paralleles „Groß-werden“, ein homogenes Wachsen eines Geschwisterkindes. Ich glaube, das ist nochmal etwas anderes, weil du dann parallel mit dem Unternehmen zusammenwächst - mit den gleichen christlichen Werten, die du als Familie auch hast. Wir haben eine sehr christliche Wertestruktur mit einem großen Teil von Liebe und Nächstenliebe. Gerade der Wert „christliche Nächstenliebe“ ist ein sehr wichtiger Baustein, der sich vor allem auch an die Mitarbeiter wendet. Und natürlich auch in der Beziehung zum Gast. Die

durchschnittliche Betriebszugehörigkeit der Block House Mitarbeiter liegt bei knapp 10 Jahren. Wir glauben, dass wir durch diese Liebe zu unserem Mitarbeiter einen großen Einfluss auf die lange Betriebszugehörigkeit haben. Christliche Nächstenliebe ist auch in unserer Familien-Charta eine wichtige Säule. Hieraus ergibt sich der Respekt, die Offenheit und die Ehrlichkeit im Umgang miteinander. Wir wollen den Mitarbeitern (z.B. den Service-Mitarbeitern) auf Augenhöhe begegnen. Wir wollen keinen dienenden Servicegedanken im altertümlichen Sinne, z.B. mit der Hand auf dem Rücken, sondern Dienen auf Augenhöhe. Der Respekt vor dem Menschen steht hier an oberster Stelle. Darüber hinaus versuchen wir natürlich auch immer das qualitativ hochwertigste Produkt herzustellen, auch für den Service-Mitarbeiter, damit er sich nicht schämen muss gegenüber unserem Gast. Er soll mit Stolz sagen können „Ich freue mich, hier zu arbeiten“.

Block House wurde im September 1968 von Ihrem Vater Eugen Block gegründet. Das erste Steak-Restaurant wurde in Hamburg-Winterhude in der Dorotheenstraße eröffnet. Warum hat er sich selbstständig gemacht und wie kam es zu der Idee mit einem Steak-Restaurant?



Mein Vater kam aus einer Kaufmannsfamilie aus dem Oldenburgischen. Er hat dann in der Schweiz, England und Frankreich als Kellner gearbeitet. Anschließend ging er in die USA und hat dort den Gedanken des Steakhouses kennengelernt. In Deutschland gab es zu diesem Zeitpunkt noch kein „Commercial Restaurant“. Als er 1965 nach Deutschland zurückging, gab es in Deutschland nur Restaurants mit weißen

„Erstes Block House“ : Dorotheenstraße, Hamburg-Winterhude Tischdecken. Sehr elegante Häuser, aber nicht die Restaurants, in die man mit der ganzen Familie hinging. Dieses „Volkshaus“ schwebte meinem Vater aber vor. Und aus Amerika hat er natürlich die Steaks, die Kartoffel, das Brot mitgebracht – nur drei Komponenten auf einem Teller, ohne Sauce, ohne Garnitur, ohne Beilage. Es sollte ein ganz schlichter Tisch mit Volkshaus-Charakter sein, ohne feine Eleganz. Eben etwas, dass man sich als Familie öfter „mal leisten kann“. Das war sein Gedanke, damit ist er nach Deutschland gekommen und hat insofern die Gastronomielandschaft Deutschlands revolutioniert.

Sie sind fünf Jahre nach der Gründung zur Welt gekommen. Welche Erinnerungen haben Sie an diese Phase, mussten Sie als Kind viel auf Ihre Eltern verzichten - wie haben Sie das wahrgenommen?

Das Unternehmen saß immer mit am Tisch – morgens, mittags, abends. Mein Vater hat immer viel gearbeitet und er hat auch viel darüber erzählt. Es gab mehr Gespräche über das Unternehmen, als über etwas anderes.

Aber er hat immer sehr positiv darüber gesprochen, sodass es mich dazu verleitet hat, auch diese Branche zu wählen. Er hat mich damit angezündet, er hat mich begeistert, weil es ihm selbst große Freude bereitet hat. Als Kinder haben wir nie im Unternehmen gearbeitet, weil mein Vater hier immer eine deutliche Trennung gezogen hat. Er wollte die Mitarbeiter nicht verunsichern. Die Entscheidung, nicht im eigenen Unternehmen zu arbeiten, entspringt auch einem Familienwert – nämlich dem der Bodenständigkeit und Bescheidenheit. Wir wollten auch nie im eigenen Haus lernen, sondern etwas auf eigene Beine stellen. Und natürlich haben wir auch nicht mit dem angegeben, was hinter uns steht. Die Bodenständigkeit unserem Mitarbeiter zu signalisieren „wir sind auch nicht anders, wir sind alle eine große Familie“. Wir waren aber natürlich als Kinder sehr häufig im Block House mit der Familie – bestimmt einmal pro Woche. Wir sind auch viel gereist, mein Vater wollte sich ja auch immer weiterbilden. Er hat immer bei anderen Restaurants geschaut, hat jede Speisekarte studiert, alle Hotels ist er mit uns im Schlepptau abgelaufen. Erstaunlicherweise schaut mein Vater auch bei den kleinsten Restaurants auf die Speisekarten. In Hotels haben wir nicht vorher gebucht, weil er sie sich vor Ort auswählen wollte. Das kann mitunter eine Herausforderung sein, wir hatten noch meinen Großvater dabei und dann sind wir ohne Hotelbuchung nach Amerika geflogen. Das ist seine grenzenlose Neugierde.

Im Verlauf der Jahre hatte Ihr Vater weitere Pläne, die an das Produkt „Fleisch“ angelehnt waren: eine Better-Burger Kette (Jim Block), Block House Fleischerei, Block Menü, Block House im Handel und schließlich das Grand Elysée sowie das Block Bräu in St. Pauli. Wie haben sich diese Gedanken hierfür entwickelt? Was war die Vision ihres Vaters?



* Quellen: Unternehmensangaben Eugen Block Holding

Meinen Vater hat der Gedanke der Qualität angetrieben. Er wollte jeden Tag eine gleichbleibende Qualität gewährleisten. Der Gast sollte sich auf die Qualität verlassen können. Das brachte mit sich, dass wir das beste Fleisch einkaufen und dass wir das Fleisch auch selber zuschneiden, damit wir dem Gast die beste Qualität bieten können. Aus diesem Gedanken heraus hat er die Block House Fleischerei gegründet. Die aus Südamerika importierten Vorder- und Hinterviertel werden in unserer Fleischerei zerlegt und portioniert. Das ist der Unterschied zu Maredo, die den „Griller“ den Zuschnitt des Steaks gemacht haben lassen. Und wir wollten eine spezialisierte, professionelle Fleischerei, sodass der Griller vor Ort, dieses Steak nur noch auf den Grill legen muss und sich ausschließlich diesem Vorgang widmen kann. Eigentlich ist der Beruf des Grillers von uns erfunden worden. Das ist kein Koch, sondern ein spezialisiert von uns ausgebildeter Griller, der seinen Fokus nur aufs Grillen legt. Aus dem gleichen Gedanken kamen die Komponenten auf den Teller. Wie können wir sicher stellen, dass sie jeden Tag die gleiche Qualität aufweisen? Also der Blattspinat, Sour Cream, Steaksauce, die Dressings. Um das genauso systematisch, in der gleichen Qualität, Portionsgröße und dem gleichen Geschmack auf den Teller zu bringen, wurde die Block Menü gegründet. Beide Betriebe – Fleischerei und Menü – beliefern unsere Gruppe heute nur noch zu 30% und zu 70% den gesamten Markt, wie Cateringfirmen, Hotellerieketten, Restaurants, Airlines, Events, Fußballstadien. Das Hotel kam im Jahr 1985 dazu, damals mit zunächst 350 Zimmern. Heute sind es 510. Es war schon immer sein Traum, Hotelier zu werden - das Grand Elysée ist unser ganzer Stolz. Die Block Gruppe ist ein wahnsinnig vertikal integriertes Unternehmen, das mein Vater ohne Studienabschluss, aus dem Bauch heraus und alleine aufgebaut hat. All dies kam aus seinem Antrieb, stetig etwas verbessern zu wollen.

Eigentlich ist der Beruf des „Grillers“ von uns erfunden worden.



5-Sterne Grand Hotel der Familie Block: Grand Elysée, Hamburg-Rotherbaum

Ein wichtiges Ritual Ihres Vaters bei Neueröffnungen von „Block-Häusern“, ist es, gegen Ende eines solchen Abends im Kreis mit den neuen Mitarbeitern zu sitzen und zu erzählen. Eine ganz besondere Stimmung, die ich auch einmal in Stuttgart miterleben durfte. Was hat es mit diesem Ritual auf sich und warum ist Ihrem Vater das so wichtig?

Das Ritual, das noch davor kommt, ist die Segnung durch einen katholischen Priester oder Bischoff. Jedes neue Haus wird bei uns gesegnet und wir wünschen den Mitarbeitern, dem Gast und dem Hauswirt alles Gute und immer viel Freude. Auch eine Tradition, die aus unseren christlichen Werten entstanden ist. Es wird dann

Jedes neue Block House wird von einem katholischen Priester oder Bischoff gesegnet. gesungen und mit geweihtem Wasser gesegnet. Gegen Ende des Abends setzt sich dann mein Vater mit allen Mitarbeitern an einen großen Tisch. Zu so einer Pre-Opening Phase kommen viele langjährige Mitarbeiter, um die

Abläufe zu stabilisieren und um das neue Team anzulernen. Auch um unsere Werte zu überliefern. Ein Block House ist kein normales Restaurant. Ein Block House ist eine Familie und jeder Mitarbeiter ist ein wichtiger Teil dieser Familie. Unsere Werte können die altgedienten Mitarbeiter gut weitergeben. Und auch die Geschichten, die dazu zu erzählen sind. Und dazu gehört eben auch ein Zusammensitzen und das Kennenlernen von Eugen Block und der Familie Block. Das ist bei Familienunternehmen etwas ganz Wichtiges, dass die Mitarbeiter wissen, für wen sie das alles tun. Gleichbedeutend mit warum? Das gibt dem eigenen täglichen Tun einen Sinn und Zweck. Jeder Mitarbeiter

Das ist bei Familienunternehmen etwas ganz Wichtiges, dass die Mitarbeiter wissen, für wen sie das alles tun. Gleichbedeutend mit warum?

kann uns jederzeit ansprechen, wir sind nicht anonym, wir sind da. Und das ist das Persönliche, was uns so wichtig ist. Und das Persönliche ist eben auch, sich an dem Abend hinzusetzen, Lob auszusprechen, zu danken. Dann



lernen wir uns auch gegenseitig kennen und mein Vater hat immer eine Botschaft dabei, z.B. was ihm bei der Gründung wichtig war. Ich hoffe, er kann das noch sehr lange so weiter machen und hoffentlich können wir das ebenfalls noch lange weiter transportieren.

Sie haben eine Ausbildung im Bayerischen Hof in München gemacht und sind dann auf Rat Ihres Vaters nach Paris in das Drei-Sterne Restaurant Jules Verne auf dem Eiffelturm in die Küche gegangen. Es folgten Stationen im Marriott in den USA und an der Cornell Universität in New York, wo Sie das Geheimnis der Systemgastronomie kennenlernten. Danach Peking und schließlich die Gründung Ihrer drei Prima-Pane-Läden in Hamburg. Welche der Stationen hat Sie persönlich am besten auf die Rolle als Familienunternehmerin vorbereitet?

Mir war wichtig, die Branche von der Pike auf zu lernen. Paris war damals etwas, was der normale Absolvent nicht gemacht hätte. Die normalen Hotelazubis wollen dann eigentlich in die große weite Welt. Die wenigsten gehen dann einen Schritt zurück. Es war ein wahnsinnig wertvoller Rat meines Vaters, denn die Küche gehört zu einem Hotel obligatorisch mit dazu. Wenn du ein Hotel führen möchtest, musst du beides kennen: den Zimmerbereich und eben den Küchenteil. Und du möchtest nicht, dass dir ein Küchenchef irgendwas erzählt und du selber hast keine richtige Ahnung davon. Ich bin ein sehr wissbegieriger Mensch und möchte Dinge verstehen. Die Ausbildung in Paris war sehr hart. Das war Demut und Dienen, wie es im Buche steht.

Fliegen hier Teller?

Ja und auch Messer. Und dann war ich als einzige Frau und Deutsche dort. Und Ich konnte nur Schulfranzösisch. In der Küche spricht man aber anderes Französisch, heute kann ich auf Französisch gut fluchen 😊. Es war eine

Bei der Station Küche staunen alle und das hat mir viel Respekt eingebracht.

harte Zeit – ich habe durchgehalten, Zähne zusammengebissen. Ich habe im Spaß immer gesagt, vorher hatte das Restaurant drei Sterne und nach mir nur noch zwei. Das war wirklich so. Manchmal habe ich mich auch gefragt „wofür eigentlich“? Aber im Endeffekt muss ich sagen, war meine Ausbildung rund und

gut. Und Paris war ein ganz wesentlicher Teil. Und wenn ich auf Nachfragen erzählt habe, was ich in meinem Lebenslauf gemacht habe: bei der Station *Küche* staunen alle und das hat mir viel Respekt eingebracht. Es ist wie mit jeder Herausforderung, die man sich setzt, die zunächst unerklimmbar erscheint. Wenn man diese dann durchzieht, hat man für sich einen Meilenstein geschafft und kann dann auch wiederum anders auf die anderen, schwierigen Aufgaben zugehen. Und dann hat mein Vater den zweiten wichtigen Tipp gegeben: „Wenn du nach Amerika willst, geh erst nach Paris“ – erst in das kleine

Ein wertvoller Tipp meines Vaters: Wenn du nach Amerika willst, geh erst nach Paris.

Europa, in diese dienende, demütigende und erniedrigende Arbeit in der Küche. Wenn du erst nach Amerika gehst und das große Land der Freiheit kennenlernst, gehst du danach nicht mehr zurück. Das war ein sehr wertvoller Tipp. Ich bin dann während der Olympischen Spiele 1996 nach Atlanta (USA) gegangen. Und hier habe ich die amerikanischen Hotelketten kennengelernt, das klassische Front Office, aber auch die Gastronomie. Und dann habe ich auch den theoretischen Teil der Systemgastronomie an der Universität studiert.

In welcher Zeit haben Sie sich hier am wohlsten gefühlt?

In meiner Selbstständigkeit definitiv. Das war die prägendste Zeit, weil ein Unternehmen zu gründen, ist wie schwanger zu sein mit einem Kind und es auf die Welt zu bringen und es aufwachsen zu sehen. Es bedeutet Dir alles, das ist das „Rundum-Paket“. Du erfindest ein Produkt, produzierst es, stellst Mitarbeiter ein, Du kreierst die Marke, den Look, die Finanzierung – um all das machst du Dir Gedanken. Ich habe Prima Pane mit der Bürgschaftsgemeinschaft finanziert, ich wollte keine Bürgschaft durch meinem Vater. Ich wollte schon immer unabhängig sein. Die Freude, etwas selber gestalten zu können, es dann umzusetzen und vollumfänglich alleine entscheiden zu können, das ist etwas wahnsinnig Tolles. 2001 habe ich den ersten Standort eröffnet, 2003 den zweiten und 2005 den dritten. Und so habe ich jeden Standort genau 10 Jahre gemacht, wie der Mietvertrag es vorgesehen hatte. 2011 kam mein Vater mit der Nachfolge. Er wollte, dass meine beiden Brüder und ich Gesellschafter werden, die genaue Rolle im Unternehmen war noch unklar. Und dann stand ich vor der Mietvertragsverlängerung und habe mich dann für das Familienunternehmen entschieden. Das wäre beides nicht mehr realistisch zu vereinen gewesen. So ein kleines Unternehmen, kostet unwahrscheinlich viel Kraft und Zeit. Da stehst du selber hinter der Theke und genau das habe ich gemacht. Ich habe den Laden um 5 Uhr aufgeschlossen, habe Brötchen gebacken und geschmiert. Und zwischendurch habe ich auch drei Kinder bekommen und war im Geschäft dennoch immer selbst dabei. Dann kam die große Verantwortung mit dem Familienunternehmen und das muss man dann eben auch realistisch sehen. Beides ging nicht.

Haben Sie es dann an jemand abgegeben?

Nein, ich habe nicht verkauft und das war mir sehr wichtig, weil ich nicht wollte, dass meine *Prima Pane* Läden in Ihrer Qualität verwässert werden. Das Risiko, dass jemand anderes dann den gleichen Namen weiterträgt, der aber nicht den gleichen Qualitätsanspruch hält, wollte ich nicht eingehen. Das wäre zu Lasten der Familie, der Qualitätsmarke Block und meines Namens gegangen. Insofern habe ich die Standorte abgeschlossen und den Schlüssel etwas wehmütig dem Vermieter in die Hand gedrückt. Eigentlich bedauere ich das auch, dass das in meinem Leben etwas untergegangen ist, denn das waren 15 Jahre richtig harte Arbeit, viel Liebe, Leidenschaft und große Freude.

Warum haben Sie selbst gegründet und sind nicht direkt in das Unternehmen Ihres Vaters eingestiegen?

Ich wollte immer unabhängig sein, mir meine eigenen Vorgaben machen, aktiv sein. Ich gestalte und organisiere gerne – etwas von A bis Z auf die Beine zu stellen ist ein toller Gedanke. Im Prinzip habe ich den gleichen Weg wie mein Vater mit dem Block House gewählt. Ich dachte damals schon, dass selber Gründen die beste Vorbereitung sei, ohne zu wissen worauf genau.

Sie haben mit der Nachfolgeplanung bereits im Jahr 2011 begonnen. Heute sind Sie das Gesicht des Élysée. Allerdings agieren Sie und Ihre Brüder Philipp und Dirk ganz bewusst aus dem Aufsichtsrat und haben die operative Führung der Holding seit vielen Jahren vertrauensvoll an Stephan von Bülow gegeben. Sie haben sich bei diesem Prozess von einem Coach begleiten lassen. Wie sind Sie zu dieser Entscheidung - in den Aufsichtsrat zu gehen - gekommen?

Beispiele von Familienunternehmen, in denen Gesellschafter ausschließlich im Aufsichtsrat, Verwaltungsrat oder Beirat vertreten sind*

Unternehmen	Gesellschafter	Rolle	Sektor / Produkte	Sitz
 KÄRCHER	Franziska Kärcher	AR-Vorsitzende	Reinigungsgeräte	Baden-Württemberg
 STIHL®	Dr. Nikolas Stihl	AR-Vorsitzender	Motor- & Gartengeräte	Baden-Württemberg
 HAWA HYDRAULIK	Karl Haeusgen	AR-Vorsitzender	Hydraulikkomponenten	Bayern
 FESTO	Curt Michael Stoll, Dr. Ulrich Stoll	Stv. AR-Vorsitzende	Automatisierung	Baden-Württemberg
 Bahlsen	Werner Bahlsen	VR-Vorsitzender	Backwaren	Niedersachsen
 Big Dutchman	Bernd Meerpohl	AR-Vorsitzender	Stalleinrichtungen	Niedersachsen
 MESSER	Stefan Messer	AR-Vorsitzender	Industriegase	Hessen
 GFT	Ulrich Dietz	VR-Vorsitzender	Software	Baden-Württemberg
 HOYER	Thomas Hoyer	BR-Vorsitzender	Logistik / Flüssiggüter	Hamburg
 Uhlmann	Tobias Uhlmann	AR-Vorsitzender	Verpackungsmaschinen	Baden-Württemberg
 VETTER	Udo Vetter	BR-Vorsitzender	Pharma-Dienstleister	Baden-Württemberg
 BABOR	Dr. Martin Groblowitz, Isabel Bonacker	VR-Vorsitzender, stv. VR-Vorsitzende	Kosmetik	Nordrhein-Westfalen

Das haben wir tatsächlich extern begleiten lassen. In vielen Gesprächen haben wir miteinander diskutiert, welche Funktion und welche Rolle für uns Gesellschafter am besten wäre. Herr von Bülow war damals schon lange Zeit in der Geschäftsführung an der Seite unseres Vaters. Wir haben genau analysiert und auch statistisch gesehen, dass Familienunternehmen, die fremde Geschäftsführungen haben, wahrscheinlich etwas länger bestehen. Wenn es innerhalb der Familie Konflikte geben könnte, sind wir angehalten, diese so weit wie möglich von dem Unternehmen fern zu halten. Das ist für das gesamte Unternehmensgefüge sinnvoller. Wir haben auch gelernt, dass „nur weil ich meine, mit dieser Block-DNA groß geworden zu sein, es nicht heißt, dass ich im Operativen den Tisch am allerbesten decken kann oder eben dieses Konzept Block House am besten führen kann“. Das könnte vermessen sein, zu meinen „ich habe das gelernt, ich trage den Namen, ich muss es automatisch besser können“. Der Markt da draußen ist so groß, die Wahrscheinlichkeit, dass es Externe gibt, die es in der Sache besser können als ich, ist gegeben. Wo aber

Die Familie muss bei den Werten, der Strategie und dem gemeinsamen Gedanken/Geist die Hand drauf halten.

* Quellen: Geneon-Research; AR: Aufsichtsrat, VR: Verwaltungsrat, BR: Beirat

die Familie die Hand drauf halten muss, das sind die Werte, die Strategie, der gemeinsame Gedanke/der Geist des Unternehmens, das Vorleben und sicher auch das Repräsentative, zu zeigen: Das ist die Familie, hierfür stehen wir. Deswegen muss ich aber nicht einen Bereich operativ führen. Hierüber haben wir uns Gedanken gemacht und haben dann entschieden, dass wir Gesellschafter der zweiten Generation in den Aufsichtsrat gehen. Als Nachfolger dienst du dem Unternehmen, dein eigenes Ego sollte immer einen Schritt dahinterstehen.

Welche zentralen Fragen muss man sich beantworten, wenn man sich als Familienunternehmer zwischen Geschäftsführung oder Aufsichtsrat entscheidet?

Es ist eigentlich ganz simpel: Was dient der Firma am besten?

Haben Sie gespürt, dass Ihr Vater Sie und Ihre Brüder gerne in der Geschäftsführung gesehen hätte?

Zunächst muss das jedes Familienunternehmen für sich selbst entscheiden – da gibt es überhaupt keine Blaupause. Jede Familie tickt anders. Mein Vater sieht uns als sehr aktive Gesellschafter und wir uns auch. Unsere Geschäftsführung weiß aber auch, dass wir nicht nur viermal im Jahr Aufsichtsrat sind, sondern durchaus aktiv dabei sind. Aber Sie haben recht. Mein Vater hatte das klassische Denken: Der erste Sohn übernimmt die Firma in der Geschäftsführung. Über die Jahre nahmen die Dinge ihren Lauf und er ist zu dem Schluss gekommen: Wir brauchen eigentlich auch diese Vielfalt. Die Gruppe wird größer und mit der Vielfalt unserer Gesellschafterfähigkeiten erhöht sich die Chance, dass wir auch die Vielfalt mit ins Management hineinbringen. Und aufgrund der eh schon angesprochenen Vielfalt des Unternehmens, war uns klar, dass das einer alleine nicht mehr machen kann.

Wir haben genau analysiert und auch statistisch gesehen, dass Familienunternehmen, die fremde Geschäftsführer haben, wahrscheinlich etwas länger bestehen.

Als Mitglied des Aufsichtsrats waren Sie dann quasi auf Augenhöhe mit Ihrem Vater. Wie war diese Anfangszeit in der Zusammenarbeit?

Naja, unser Vater war und ist nicht im Aufsichtsrat, aber das heißt nicht viel. Unser Vater hat seine ganze eigene spezielle Rolle in seiner Firma. Wir haben 2011 begonnen, das Gremium mit seinen Aufgaben und dem Reporting strukturiert aufzubauen. Die erste Generation erfindet den Unternehmenszweck, die zweite Generation arbeitet

Das Management musste ja auch erstmal lernen, dass da nicht mehr nur Eugen Block war, sondern drei weitere Blocks, die eben auch nicht jeden Tag im Unternehmen sind.

an den Verträgen und Strukturen für ein dynastisches Wachstum. Und überlegt auch weitsichtig, wie man das Unternehmen in die dritte und vierte Generation weitergibt. So haben wir im Laufe der Jahre ein gutes Prozedere der Zusammenarbeit mit der Geschäftsführung gefunden. Das Management musste ja auch erst einmal lernen, dass da nicht

mehr nur Eugen Block war, sondern drei weitere Blocks, die eben auch nicht jeden Tag im Unternehmen sind. So gingen auch keine Entscheidungsprozesse mehr zwischen Tür und Angel. Die Zusammenarbeit mit meinem Vater ist ein Austausch – besser häufiger als seltener, wie in jeder Familie. Was sehr entscheidend ist: Er ist als Gründer

in seiner Sonderrolle – es ist sein Werk und er hat das Recht zu entscheiden. Das muss ich als Nachfolger respektieren.

Welche Bedenken haben Sie gesehen, wenn Sie *nur* aus dem Aufsichtsrat wirken?

Meine Rolle war ja plötzlich eine ganz andere. Ich kam ja aus dem aktiven Unternehmerleben: selber gestalten, Ärmel hochkrempeln und „machen“ – mit kurzen Wegen. Und nun war ich als Gesellschafter im Aufsichtsrat nicht operativ tätig und musste andere gestalten lassen. Dadurch war und ist meine Rolle mehr zuzuhören, Impulse zu geben, anzuregen, zu hinterfragen, zu kontrollieren und natürlich zu motivieren durch das eigene Vorbild. Und auch manchmal nur das große Ganze zu sehen und nicht das letzte Detail verstehen. Ich sehe für mich die Schwierigkeit, dass ich am liebsten alles wissen möchte, weil ich einfach so unglaublich wissbegierig bin. Und deswegen kommt es zu sehr vielen Fragen. Aber ich glaube, unser Management deutet das mittlerweile nicht als Misstrauen, denn es gilt nur der unbändigen Neugier. Und ich musste auch lernen, dass ich nicht alles wissen kann – dafür ist das Unternehmen zu groß.

Ich musste auch lernen, dass ich nicht alles wissen kann.

Worin sehen Sie die Vorteile als Gesellschafter aus dem Aufsichtsrat zu agieren?

Man hat einen breiteren Blick auf die Gruppe. Als Geschäftsführer ist man sehr auf das Unternehmen fokussiert. Wenn man aber die Möglichkeit hat, einen Schritt ins Außen zu gehen und von draußen „drauf zu blicken“, dann hat man die Möglichkeit des Austauschs, des Netzwerkens mit anderen Familienunternehmern, in meinem Fall auch viel mit der Politik und anderen Wirtschaftslenkern. Und das gibt einem immer neue Impulse und neue Denkweisen und die bringe ich zurück in den Aufsichtsrat. Und dann denke ich vielleicht eben einmal um die Ecke und dafür hätte ich wahrscheinlich als Geschäftsführer keine Zeit und keinen Abstand. So können wir Veränderungen von außen mitbringen, die der Markt und die Gesellschaft uns zeigen. Aber bei alledem: Es gibt ganz viele tolle Familienunternehmer, die Geschäftsführer sind. Ich glaube, für unser breit aufgestelltes Unternehmen und unsere Familienkonstellation, ist das die optimale Struktur.

Und es sind ja auch einige Familienunternehmen in dieser Struktur...

Ja, immer mehr – das höre ich auch.

Vielleicht auch verstärkter mit zunehmender Generation?

Wir sind damit eher früh, aber auch weil mein Vater sehr gute Erfahrungen mit der Fremdgeschäftsführung gemacht hat. Er hat mit Herrn von Bülow 20 Jahre sehr vertrauensvoll zusammengearbeitet. Und so wäre dieses Wachstum ohne Fremdgeschäftsführung vielleicht gar nicht möglich gewesen. Man sagt das meinem Vater zwar nicht nach, aber er musste früh lernen, Verantwortung abzugeben. Er musste anderen vertrauen, um in seinem Kernbereich weitermachen zu können. Unser Unternehmen hätte nie so groß

Man sagt das meinem Vater zwar nicht nach, aber er musste früh lernen, Verantwortung abzugeben.

und breit aufgestellt werden können, wenn er nicht gute Geschäftsführer gehabt hätte, die ihm diese Bereiche abgenommen haben.

Wie verliefen die ersten Jahre als Mitglied des Aufsichtsrats – wie haben Sie die Aufgaben mit Ihren beiden Brüdern verteilt?

Nach unseren Fähigkeiten. Ich mag Menschen gerne und bin eher ein Kommunikator. Ich bin freundlich und fröhlich mit Ausstrahlung und Herz. Ich nehme Menschen mit, bin also in der repräsentativen Außendarstellung gut einsetzbar.

Wenn Sie sich während Aufsichtsratssitzungen selbst beobachten: Sind Sie eher Gesellschafter oder eher Aufsichtsrat?

Ganz klar Gesellschafter (lacht). Auch hier würde unser Management eher denken, dass wir der kontrollierende Aufsichtsrat sind, weil das ja qua Gesetz die Aufgabe ist. Und natürlich gehört das auch dazu. Aber im Vergleich zu den externen Aufsichtsräten, haben wir nochmal etwas langfristige und mutigere Überlegungen, insbesondere zum Thema Investieren in Zeiten, in denen es eigentlich nicht normal ist. Wir haben auch etwas mehr Fokus auf **Durch unsere Adern fließt Sour Cream.** das Produkt – da spielt das erwähnte *Geschwisterkind* eine ganz große Rolle – damit sind wir groß geworden. Mein Bruder Dirk sagt immer so schön: „Durch unsere Adern fließt Sour Cream“. Vielleicht ist es lustig, aber in



unserem Katalog der zustimmungspflichtigen Geschäfte, ist die Block House Speisekarte mit enthalten. Das würde ein normaler Aufsichtsrat sicher so nicht integrieren. Es zeigt, wie eng wir am Produkt sind.

Was sind aus Ihrer Erfahrung die häufigsten Fehler, die Eigentümer aus dem Aufsichtsrat machen?

Ich kann mir gut vorstellen, dass es anderen Familienunternehmern auch so geht, dass sie zu viel wissen wollen, eben aus purer Neugier. Und auch das Thema „lange Leine lassen“, wobei das ja ein Wechselspiel ist: Lange Leine kommt automatisch, wenn das Vertrauen gegeben ist. Und dafür müssen natürlich von der Geschäftsleitung – wie sagt mein Vater so schön – auch vertrauensfördernde Rückmeldungen kommen. Je mehr Austausch, desto besser. Und je mehr wir unaufgefordert informiert und mitgenommen werden, desto mehr wächst das Band des Vertrauens. Und dann ist das Loslassen oder „lange Leine lassen“ auch leichter.

Sie sind nun schon eine lange Zeit Teil des Aufsichtsrat. In Ihrer Wahrnehmung: Welche Themen haben an Bedeutung gewonnen?

Ganz sicherlich aktuell das Thema Wirtschaftlichkeit und Ertragsstärke, aufgrund der wahnsinnigen Kostensteigerungen, die wir gerade in allen Bereichen erfahren: Energiepreise, Logistik, Personalkosten durch die Mindestlohndebatte, gestiegene Zinsen und IT. Das sind Themen, die die Marge drücken und Kosten, die nicht komplett weitergegeben werden können. Weiterhin sind es die strategische Ausrichtung und Zukunftsthemen wie die Digitalisierung und Automatisierung. Wie können wir diese beiden Themen nutzen, um uns unabhängiger von der reinen Menschenkraft zu machen. Der Arbeitskräftemangel herrscht vor und das wird wahrscheinlich in Zukunft so weitergehen. Alle Prozesse, die im Hintergrund den Mitarbeitern mehr Zeit geben, damit sie sich vorne mehr um den Gast kümmern können, die sind bei uns im Fokus. Am Gast ist die wertvolle Zeit.

Was sind aus Ihrer Sicht die wichtigsten Anforderungen in der zukünftigen Arbeit Ihres Gremiums?

Ein Aufsichtsrat in unserem Gremium ist jemand, der das Gesamtunternehmen als solches versteht. Er oder Sie sollte in seinem Kernbereich Rat geben können, z.B. in der Digitalisierung oder in der Logistik. Für uns ist es immer wichtig, dass es jemand ist, der sich mit Familienunternehmen auskennt, der die DNA versteht und der versteht, wie Denkprozesse in einem Familienunternehmen stattfinden. Da legen wir großen Wert drauf. Wir stellen uns im Aufsichtsrat auch häufig die Frage nach den Bedürfnissen des Gasts der Zukunft. Und danach richten wir das Unternehmen aus. Wie bauen wir unser Portfolio darauf basierend aus, um der Zukunft gerecht zu werden. Ein weiterer Punkt ist die Gestaltung der Arbeitswelt von morgen und wie wir diese umsetzen.

Wie sieht denn der Gast in 10 Jahren aus?

Das ist die große Frage. Wir wissen es alle nicht. Es gilt ein gutes Gespür zu haben, wo es hingeht. Ich glaube, dass wir auch jetzt schon einige Konzepte haben, bei denen es sich lohnen würde diese zu vervielfältigen. Aber wer weiß, vielleicht sind wir zukünftig ein Unternehmen, das sehr viel stärker mit dem Lebensmitteleinzelhandel in Verbindung gebracht wird als mit der Gastronomie. Schon heute ist der Umsatz der *Food-Sparte* höher als der der Restaurants. Das größere Wachstum wird sehr wahrscheinlich im Handel sein. Natürlich müssen wir uns auch auf die Ernährungsgewohnheiten der Menschen einstellen. Wir bleiben bei unserem Kernprodukt Fleisch. Wir sind auch die Marke schlechthin, die gerade dafür steht. Es gibt keine andere. Gleichzeitig bauen wir unser Nebensortiment aus. Wir könnten uns auch vorstellen, Restaurantkonzepte zu entwickeln, die gar kein Fleisch anbieten – einfach um sich breiter aufzustellen. Oder vielleicht werden wir eine Gruppe, die 30 Hotels betreibt, wer weiß? Ist es nicht herrlich, dass wir so viele Möglichkeiten haben?

Schon heute ist der Umsatz der Food-Sparte höher als der der Restaurants.

Ihr Herzenswunsch, ist es, das Unternehmen in die nächste und auch übernächste Generation weiter zu geben. Was ist hierbei für Sie die größte Herausforderung? Bei aller notwendigen Veränderung müssen diese Werte dann noch erhalten bleiben?

Sie haben völlig recht – das ist mein Herzenswunsch. Ich habe folgenden Satz einmal geprägt und davon bin ich absolut überzeugt „Es gibt nichts Nachhaltigeres als ein Familienunternehmen“. Dieses dynastische Denken ist Ansporn für eine sehr schöne Vorstellung, dass es dieses Unternehmen – wie auch immer es dann aussieht – in 7 oder 8 Generationen immer noch gibt. Die Herausforderung hierfür hängt mit den Eigenschaften der Gesellschafter zusammen. Und das hat mit ganz viel Liebe zu tun – Liebe zum Unternehmen, Liebe zu den Mitmenschen und zu den Gesellschaftern natürlich auch. Es muss schon immer ein gemeinsamer Grundgedanke vorhanden sein, dass man zusammen in diesem Boot sitzen will, weil man Freude daran hat – das steht über allem. Und für alle, die keine Freude daran haben, muss es eine Lösung geben, auszusteigen. Das ist auch völlig normal.

Es gibt nichts Nachhaltigeres als ein Familienunternehmen.

absolut überzeugt „Es gibt nichts Nachhaltigeres als ein Familienunternehmen“. Dieses dynastische Denken ist Ansporn für eine sehr schöne Vorstellung, dass es dieses Unternehmen – wie auch immer es dann aussieht – in 7 oder 8 Generationen immer noch gibt. Die Herausforderung hierfür hängt mit den Eigenschaften der Gesellschafter zusammen. Und das hat mit ganz viel Liebe zu tun – Liebe zum Unternehmen, Liebe zu den Mitmenschen und zu den Gesellschaftern natürlich auch. Es muss schon immer ein gemeinsamer Grundgedanke vorhanden sein, dass man zusammen in diesem Boot sitzen will, weil man Freude daran hat – das steht über allem. Und für alle, die keine Freude daran haben, muss es eine Lösung geben, auszusteigen. Das ist auch völlig normal.

Und für alle, die keine Freude daran haben, muss es eine Lösung geben, auszusteigen. Das ist auch völlig normal.

Ihre Kinder oder Ihre Neffen/Nichten könnten in ca. 15-20 Jahren in dem Alter sein, Ihre Nachfolge anzutreten. Was würden Sie in diesem Prozess anders machen, als bei Ihrer Nachfolge?

Wir machen das ganz bestimmt anders. Alleine schon, weil es eine andere Konstellation ist. Jetzt überträgt mein Vater das gesamte Unternehmen auf drei Gesellschafter. Und das ist nicht nur immer ein Geschenk, das ist eine große Verantwortung. Und bei uns sind es jeweils ein Drittel – das ist ein ganz anderer Schnack, als wenn Du als Nachfolger vielleicht 8% am Familienunternehmen hältst. (Anmerkung: Christina Block und ihr einer Bruder haben jeweils 4 Kinder). Das verschafft dem Nachfolger/Erben viel mehr Freiheiten. Bei uns steht der Name noch direkt hinter uns und das ist wahrscheinlich in der nächsten und übernächsten Generation weniger ausgeprägt. Dann

wird es in der dritten oder vierten Generation mit der größeren Schaar an Gesellschaftern vielleicht einen gewählten Vertreter geben, der im Aufsichtsrat sitzt – vielleicht aber auch aus jedem Stamm einen. Vielleicht gibt es auch einen, der operativ tätig sein möchte. Da sind noch viele Fragezeichen, die es dann zu erörtern gilt.

Was geben Sie Ihren Kindern hierfür in Ihrer Erziehung mit? Wo sind Sie Vorbild?

Ich habe meinen Kindern in erster Linie die Liebe für das Unternehmen vorgelebt. Mich begeistert und beflügelt unser großartiges Unternehmen jeden Tag und das haben meine Kinder immer mitbekommen. Weiterhin lebe ich Bodenständigkeit und Bescheidenheit vor und empfinde dies schon aus Respekt unseren vielen Mitarbeitern gegenüber als wichtige Pflicht. Wenn von meinen Kindern die Frage kam „wie viel Geld haben wir eigentlich“, antwortete ich immer „unser Geld steckt im Unternehmen, in den Häusern und Maschinen, wir geben das nicht aus, wir investieren das weiter“. Wenn du anfängst, dich mit deinen Kindern hierüber und über vieles mehr auszutauschen, ist das glaube ich eine verantwortungsvolle Wertschätzung dem Familienunternehmen gegenüber, weil es dem Kind ein ganz anderes Verständnis darüber gibt.

Welche persönlichen Fähigkeiten werden zunehmend wichtig, wenn man ein so großes Familienunternehmen führen will?

Eine wichtige Fähigkeit ist es, die richtigen Menschen mit den richtigen Aufgaben zu betrauen. Das war schon immer wichtig und wird auch in Zukunft so bleiben.

Zum Abschluss 5 Fragen mit der Bitte um kurze Antworten:

... im Jahr 2040: Sehen wir auf den Block-Speisekarten Steaks aus dem Labor?

Das ist ein Thema im Aufsichtsrat, wir wollen uns dem nicht verschließen. Wir müssen auch bei solchen Themen mitgehen und wenn wir mitgehen, dann lieber als Vorreiter.

... Verantwortung heißt für mich...?

Mir bewusst Gedanken darüber zu machen, was mein Handeln und Tun bewirkt.

... wie bleiben Sie in schwierigen Zeiten zuversichtlich?

Wenn ich mich auf das Wesentliche zurück besinne. Und das ist eigentlich die Liebe.

... Wenn ich in anderen Restaurants essen gehe, achte ich auf...?

Da gibt es ganz viele Details, schlussendlich bleibt es aber beim Gesamteindruck aus Atmosphäre, sich wohl fühlen, Küchen- und Serviceleistung, Ambiente, Preis-Leistung. Eigentlich auf gar nicht so viel anderes, als ein

„normaler“ Gast auch achten würde. Für mich sind auch immer Aspekte spannend, die ich für unsere Häuser/Konzepte mitnehmen kann.

... welche Frage sollten wir unserem nächsten Gesprächspartner stellen?

Wie bekommt es ein wachsendes Unternehmen mit vielen Mitarbeitern hin, seine Werte, das Selbstverständnis und die Haltung dennoch persönlich zu wahren? Wie schaffen wir es trotz Größe, weiterhin so familiär zu bleiben?

Liebe Frau Block, herzlichen Dank für Ihre Zeit und das interessante Gespräch.