

Der Nachfolge-Code
Generationswechsel in Unternehmen erfolgreich meistern

Interview: Familie Schlösser/Füßer

Langfassung online

Du hast uns immer Spielraum gelassen

Aus einem Gespräch im Frühling 2024 mit Arnold Schlösser (Gesellschafter/GF Übergabe 2019), Julia Füßer und Philipp Schlösser, beide Geschäftsführer von AS-Tech Industrie- und Spannhdraulik GmbH. Die Fragen stellte Carsten Kettler.

Wie sehen Sie die Bedeutung des Wertewandels, Empathie und Innovation im Zeitvergleich?

Arnold Schlösser:

Ich gehe davon aus, dass es anders ist. Alleine schon als Folge der veränderten Umwelt. Beispielsweise hat sich die Ausbildungsqualität, mit der die Bewerber sich vorstellen, erheblich verschlechtert. Auch das alte Ingenieurstudium hat durch die Verschulung zum Bachelor und Master erheblich nachgelassen. Wir arbeiten mit Berufsschulen zusammen und hören, dass das Niveau der Schulausbildung sich auch verschlechtert hat. Die Universitäten senken dadurch teilweise die Anforderungen und bei uns starten am Ende Fachkräfte, die wir teilweise erst einmal mit Kenntnissen ausstatten müssen, die noch vor zehn/fünfzehn Jahren fast jeder mitgebracht hat. Das kostet Zeit Geld und Nerven. Bei den jungen Menschen, die bei uns eine Ausbildung machen, achten wir darauf, dass diese am Ende Ihrer Lehrzeit auch selbstständig arbeiten können.

Philipp Schlösser:

Ich glaube, dass die Werte sich verändert haben, weil sich unser Unternehmen mittlerweile an die Bewerber und unser Personal anpasst und nicht mehr andersrum.

Julia Füßer:

Das fängt ja in der Familie schon an, also ich frage mich das manchmal morgens im Kindergarten. Welche Kinder haben noch die Werte, die wir als Familie von unseren Eltern an die Hand bekommen haben? Respekt, Anstand, Rücksichtnahme auf andere. Also so eine gewisse soziale Kompetenz ist ja heute auch nicht mehr selbstverständlich. Und das Denken in der Gesellschaft ist meiner Meinung nach auch viel zu versteift. Aus der Kooperation mit der Gesamtschule hier in Geilenkirchen wissen wir beispielsweise, dass eine sehr große Anzahl an Eltern von ihren Kindern Abitur erwartet. Meiner Erkenntnis nach häufig losgelöst davon, ob diese die Voraussetzungen mitbringen oder nicht. Die Tatsache, dass man mit einem soliden Hauptschul- oder Realschulabschluss eine fundierte Ausbildung machen kann und damit ja auch nicht wenig Geld verdient, wird gar nicht gesehen. Der Fachkräftemangel ist ja nicht erst seit gestern ein Thema.

**Mentor der;-s, ...oren*

Nach Mentor, den Odysseus bat, seinen Sohn Telemach auf seine Rolle als König von Ithaka vorzubereiten.

Heutige Bedeutung: Anleiter, Förderer, Ratgeber, Fürsprecher, Lehrmeister, Tutor, Freund.

Mentoren-Media-Verlag GmbH • Geschäftsführer: Dipl.-Ing.(FH) Thomas Göller • Erfolg braucht Mentoren.

Mentoren-Media-Verlag GmbH
Königsberger Straße 16
55218 Ingelheim am Rhein
Deutschland

Kontakt:
Tel.: 06725-308228
Mail@Mentoren-Verlag.de
www.Mentoren-Verlag.de

Registerdaten:
HRB 50346 beim Amtsgericht Mainz
USt-IdNr.: DE342119178
Geschäftsführung: Thomas Göller

MVB Mainzer Volksbank eG.
Konto: 122120017 | BLZ : 55190000
IBAN: DE21 5519 0000 0122 1200 17
BIC: MVBMD55

Die für uns wichtigen Werte haben wir in jedem Büro und Flur ausgehangen und leben diese auch. Gleichzeitig ist es ist unwahrscheinlich schwer, Mitarbeiter zu finden, die gleiche oder sehr ähnliche Wertvorstellungen haben und hier ins Team passen. Was noch herausfordernder ist, die guten Fachkräfte zu halten, weil die Voraussetzungen, die aktuell von Bewerbern gefordert werden, die können wir als Mittelständler zum Teil nicht bieten. Also irgendwann ist der Topf halt auch leer. Vor zehn Jahren fingen wir mit Obstkörben an, darüber haben sich die Mitarbeiter sich wahnsinnig gefreut. Das dauerte eine Zeit, dann haben wir es am Wochenende mit nach Hause genommen, weil es sonst schlecht wurde. Heutzutage lockst du mit einem Obstkorb keinen mehr hinter dem Ofen hervor. Heute haben wir beispielsweise Job Bikes und machen Betriebsausflüge.

Philipp Schlösser:

Sich attraktiv darzustellen und attraktiver Arbeitgeber zu werden. Und wir bewerben uns ja bei den potenziellen Mitarbeitenden und ist ja nicht mehr andersherum.

Eine Frage zu dem bei Ihnen bereits erfolgten Generationenübergang. Was glauben Sie, welchen Einfluss hat das grundsätzlich auf den Mittelstand in Deutschland?

Arnold Schlösser:

Es ist meiner Meinung nach existenziell. Wenn sie die Firma in der Familie weiterführen, dann haben sie ja die gleiche Basis. Hier bei uns hat der Generationenwechsel ja schon stattgefunden. Eben nicht als Explosion von heute auf morgen, sondern wir haben mit Julia schon einige Jahre zusammengearbeitet, bis Philipp nach seinem Studium später dazu kam. So haben wir zu dritt noch eine ganze Zeit zusammengearbeitet über vorher schon immer hiergemeinsam agiert. Das war ein fließender Prozess.

Irgendwann war dann klar, wenn ich mich weiter „einmische“, es zu Missverständnissen bei den Mitarbeitern kam. So habe ich gesagt: „Trefft Ihr die Entscheidungen und wenn ihr das Gefühl habt etwas zu besprechen, dann bin ich für euch da.“ Ich springe also nicht mehr da rein, sondern ich werde gebeten, etwas zu tun oder zu sagen. Gleichzeitig bin ich als Gesellschafter im Hintergrund auch über VPN digital angebunden und kann mir ein Bild machen. Manchmal entstehen dann doch noch Missverständnisse, allein deswegen, weil ich nicht das komplette Bild habe. Das besprechen wir dann. Also für mich ist es wichtig, dass man als Mittelständler über eine längere Zeit hinweg eine ruhige Übernahme oder Abgabe macht, dann ist das für die Firma, sprich für die Mitarbeiter fast nicht merklich, dass sich da Dinge ändern. Auf der anderen Seite ist das aber auch für diejenigen, die am stärksten nach Sicherheit fragen, ein guter Weg. Ein gutes Zeichen. Banken beispielsweise wollen immer Sicherheiten haben. Also fragen die, ob sie uns auch weiterhin vertrauen können. Also sind wir immer zusammen zur Bank gegangen und haben das bestehende Vertrauen zu mir als Gründer auf meine Kinder über die Zeit übertragen. Es war jederzeit klar: die nächste Generation steht in den Startlöchern. Wir haben Investitionen getätigt und immer waren wir schon zu dritt. Irgendwann kam der Tag, wo ich dann gesagt habe: Macht doch, ich bin ja noch als Gesellschafter in der Firma drin aber ich trete nicht mehr nach außen auf. Das war dann für alle als Folge der guten Vorbereitung kein Problem. Wir sind dann zu großen Kunden hingefahren und haben das mitgeteilt. Allen anderen wurde geschrieben. Damit war auch klar, dass ich als Ansprechpartner nicht mehr zur Verfügung stehe, sondern jeweils Philipp und Julia in ihren Arbeitsbereichen.

**Mentor der;-s, ...oren*

Nach Mentor, den Odysseus bat, seinen Sohn Telemach auf seine Rolle als König von Ithaka vorzubereiten.

Heutige Bedeutung: Anleiter, Förderer, Ratgeber, Fürsprecher, Lehrmeister, Tutor, Freund.

Julia Füßer:

Gleiches oder ähnliches ist ja auch bei unseren Kunden passiert. Die Kontakte, die unser Vater aufgebaut hatte, haben sich nach und nach auch in die Rente verabschiedet und Philipp hat jetzt neue Kontakte wieder zu den Nachfolgern dort. Also, der Wandel betrifft nicht nur uns.

Arnold Schlösser:

Über die Zeit hinweg haben wir Vertriebsmitarbeiter zu den Terminen mitgenommen, sind oft zu zweit oder zu dritt zu Terminen gefahren. So konnte ich Philipp gut vermitteln, wie spreche ich mit diesen Kunden? Wir haben ein Produkt, das beratungsintensiv ist und ohne eine Erklärung ist der Mehrwert nicht für jeden sofort erkennbar. Meine Philosophie war schon immer: Wo das Herz voll ist, da quillt der Mund von über! Wenn sie den Interessenten mit Herz dieses Gerät nahebringen, dann hat er irgendwann auch da Gefühl und kann ja gar nicht anders, als zu kaufen.

Über welchen Zeitraum sprechen wir jetzt?

Philipp Schlösser:

Julia hat 2012 angefangen. Bei mir war es von vornweg klar, dass ich in das Unternehmen rein möchte, auch schon während der Schulzeit. Die Mitarbeiter wussten relativ früh Bescheid. Dem Umfeld würde ich immer empfehlen, parallel Dinge zu übergeben. Ob es jetzt Kunden sind oder Partner und Lieferanten. Das glaube ich, war der beste Weg, nämlich gemeinsam Dinge anzugehen. Auch zum Thema Marketing Kooperationen bei mir, die du auch eher kontaktiert. Das, glaube ich, war dann immer vorteilhaft, in Kombination mit unserem Vater zu machen.

Auf der anderen Seite muss ich sagen, dieser Übergabeweg, den wir gewählt haben, dass er sich Stück für Stück zurückgezogen hat, war sehr wichtig und kann ich anderen nur empfehlen. Julia und ich haben das Tagesgeschäft geregelt und unser Vater stand und steht uns beratend zur Seite. Dafür sind wir sehr dankbar. Strategisches kann so in Gemeinsamkeit entschieden werden. Aber Dinge, die kurzfristig sind und im Alltag geschehen empfehle ich, so wie bei uns, an die Nachfolger zu übergeben, weil es einfach sinnvoller ist, um zu lernen und eigene Fehler zu machen. Aus Fehlern zu lernen und seinen eigenen Weg zu gehen. Gemeinsam haben meine Schwester und ich einen Weg gefunden, natürlich auch mit den Mitarbeitern umzugehen. Die Mitarbeiter versuchen an das Unternehmen zu binden, neue Mitarbeiter dazu zu gewinnen, mit unserer eigenen Philosophie. Unsere Grundphilosophie, also Alles mit Herz und Verstand hat sich nicht verändert.

Arnold Schlösser:

Sie fragten nach einem Zeitraum. Also der Zeitraum, als wir begonnen haben, 2012 und dann waren es je nach Bereich sechs bis acht Jahre. *Der Nachfolge-Code Generationswechsel in Unternehmen erfolgreich meistern*

Hat Ihnen als Gründer das geholfen, loszulassen oder ist das schwergefallen?

Arnold Schlösser:

Erst mal bin ich sehr stolz darauf, dass die Beiden das gemacht haben. Ich finde es auch schön, immer noch hierherkommen zu dürfen und können, das ist auch nicht immer so. Irgendwann war ich so ein bisschen müde, von der Personalsituation, wie Mitarbeiter heute auftreten, was sie verlangen, wie

**Mentor der;-s, ...oren*

Nach Mentor, den Odysseus bat, seinen Sohn Telemach auf seine Rolle als König von Ithaka vorzubereiten.

Heutige Bedeutung: Anleiter, Förderer, Ratgeber, Fürsprecher, Lehrmeister, Tutor, Freund.

man mit Work Life Balance umgeht. Insofern war es dann alles richtig, wie wir es gemacht haben. Was mir schwerfällt, muss ich ganz ehrlich sagen, nicht mehr an der Produktentwicklung teilzuhaben, weil ich leidenschaftlich gerne Produktentwickler gewesen bin. Das hat mir immer sehr viel Spaß gemacht, zu konstruieren, zu entwickeln und Ideen einzubringen.

Julia Füller:

Genau das war von vornherein unser Vorteil, dass du nie Druck aufgebaut hast. Du hast uns immer Spielraum gelassen. Ich komme aus der Hotellerie und wäre heute nicht die, die ich bin, wenn ich das nicht gemacht hätte. Es war eine gute Schule für mich. Meine Eltern hatten mich damals gefragt, warum ich mir das „antue“, doch in Verbindung mit dem anschließenden BWL-Studium war das genau richtig für mich. Da habe ich noch nicht daran gedacht, hier irgendwann mal im Betrieb zu sitzen. Dadurch, dass nie Druck da war wie beispielsweise: „Du musst jetzt irgendwie in das Unternehmen rein“, viel uns der Einstieg dann leicht. Auch die Tatsache, dass wir mit Herz an den Betrieb gebunden waren, habe ich nie als Druck wahrgenommen. Es war immer offen und das hat uns beiden auch sehr viele Möglichkeiten gegeben auch alleine zu entscheiden: Ja, wir möchten hier ganz bewusst die Nachfolge antreten. Ja, das ist schon so viel Wert gewesen, dass das uns das alles auch irgendwie leichtfiel. Deswegen hatten wir auch kaum Reibungspunkte und das ist, so glaube ich, sehr selten.

Arnold Schlösser:

Eins muss ich noch sagen. Es ist ja teilweise so, dass viele von außen gucken und sagen: Jetzt haben die Beiden die Firma übernommen, topp, das hätte ich auch gerne. Nein, sie haben nicht nur eine Firma übernommen, sie haben die Verantwortung übernommen und das in einer Zeit, die nicht besonders attraktiv ist. Du kriegst schwer Mitarbeiter, Ausbildung ist herausfordernd und die Wirtschaft insgesamt ist aktuell schwierig. Es gibt so viele unterschiedliche Dinge, die so schwierig sind. Ganz ehrlich, einen ungünstigeren Zeitraum als in den letzten fünf Jahren hätte man sich gar nicht aussuchen können, um eine Firma zu übernehmen. Wie schon gesagt, bin ich auf der einen Seite ganz stolz darauf, auf der anderen Seite muss ich Ihnen sagen, dass ich manchmal denke: Was habe ich den beiden angetan? Ich hätte die Firma auch verkaufen können.

Wie sehen Sie als abgebende Generation die Einstellung Ihrer Kinder gegenüber den bisherigen Geschäftsmodellen?

Arnold Schlösser:

Ich sehe das sehr positiv, weil sie sich mit neuen Dingen beschäftigen. Beginnend bei Menschen wie Ihnen. Ich muss Ihnen sagen, jemand wie Sie, also Unternehmensberater, hat hier vorher noch nie die Klinke in der Hand gehabt. Tut mir leid. Heute sehe ich die Möglichkeiten und meine, man muss auch andere Dinge zulassen. So wie ich mit der Übernahme Neues zugelassen habe, muss ich jetzt natürlich auch die anderen Ideen gelten lassen, die auf mich zukommen. Also ich finde unheimlich wichtig, dass man sich jetzt auch mit neuen Dingen beschäftigt. Sei es künstliche Intelligenz, Unternehmensberatung oder die Wasserstoff- Technologie. Damit habe ich mich vorher nie mit beschäftigt. Wir haben einmal angefangen mit Windkraft. Zuerst waren die schrauben daran für unsere Geräte zu klein. Heute kommen die Windkrafttrahersteller ohne unsere Werkzeuge gar nicht mehr klar. Als Unternehmen müssen wir immer den Zeitgeist verstehen. Und da behaupte ich mal bin

**Mentor der;-s, ...oren*

Nach Mentor, den Odysseus bat, seinen Sohn Telemach auf seine Rolle als König von Ithaka vorzubereiten.

Heutige Bedeutung: Anleiter, Förderer, Ratgeber, Fürsprecher, Lehrmeister, Tutor, Freund.

ich langsam weit weg. Das braucht die Beiden und sie beschäftigen sich ja jetzt auch täglich mit neuen Dingen.

Philipp Schlösser:

Es ist schön für uns, die eigenen Erfahrungen zu machen. Egal in welcher Hinsicht, ob es jetzt um Netzwerk aufbauen oder Kundenbindung geht. Neue Branchen. Es gibt unheimlich viele Themen, die wir aufnehmen, damit wir einfach unseren eigenen Weg finden. Da sind wir gerade mittendrin.

Welche Werte sind denn hier im Unternehmen für Sie wichtig und wie stellen Sie als Unternehmer, als Gesellschafter sicher, dass diese den Generationenübergang überstehen?

Julia Füßer:

Dass die Werte wechseln, würde ich nicht sagen. Wir haben Werte wie Toleranz und Respekt, offene und ehrliche Kommunikation. Wir begegnen uns hier alle auf Augenhöhe, ob es jetzt Philipp ist oder unsere Reinigungshilfe. Also da legen wir großen Wert drauf, dass man die Zeit mit seinen Kollegen wertschätzt. Natürlich knallt es hier auch schon mal, aber ich glaube, im Grunde weiß jeder, worauf es ankommt und dass wir als Familie es auch vorleben.

Philipp Schlösser:

Ich glaube, bei Werten wie zum Beispiel Loyalität ist es heute schwieriger, Mitarbeiter an das Unternehmen zu binden. Wir haben Mitarbeiter, die sind schon von Anfang an dabei sind und identifizieren sich voll mit dem Unternehmen und unseren Werten. Genau dieses Profil für neue Leute zu schaffen, das ist unsere Aufgabe, eben diese Werte weiterzugeben.

Julia Füßer:

Ich glaube, dass wir uns mittlerweile ganz gut etabliert haben. Die Mitarbeiter vertrauen uns. Viele kennen unseren Vater gar nicht. Natürlich vom Sehen, aber nicht als Geschäftsführer. Es ist schon so, dass der Wandel schon stattgefunden hat. Ich erinnere mich an meine ersten Monate im Bereich Marketing und war anfangs immer die Tochter VON. Es hat lange gedauert, bis ich dann wirklich als Julia wahrgenommen wurde und hatte damit zu tun, dass ich Projekte realisiert habe und gesehen wurde, was da passiert.

Welche Rolle spielt Empathie in der Führungsrolle?

Julia Füßer:

Manchmal spielt Empathie schon eine zu große Rolle, weil der Umgang sehr persönlich ist. Einige erzählen dann viel mehr, als sie müssten. Ist vielleicht bei mir noch ein bisschen mehr als bei Philipp. Das ist aber auch wieder eine gute Mischung.

Philipp Schlösser:

Also die Mitarbeiter vertrauen uns viel an und wir haben die Bereitschaft dafür Neues anzunehmen und verstehen zu wollen. Hier und da müssten wir vielleicht einmal etwas mehr durchgreifen, als wir es aktuell tun. Ich glaube, dass die Situation heute anders ist, als vor zwanzig Jahren.

**Mentor der;-s, ...oren*

Nach Mentor, den Odysseus bat, seinen Sohn Telemach auf seine Rolle als König von Ithaka vorzubereiten.
Heutige Bedeutung: Anleiter, Förderer, Ratgeber, Fürsprecher, Lehrmeister, Tutor, Freund.

Welche Qualifikationen und Fähigkeiten brauchen Führungskräfte zukünftig?

Philipp Schlösser:

Mein Vater hat vorhin gesagt, dass seine Leidenschaft beim Konstruieren und der Produktentwicklung liegt. Ich komme zwar aus dem Studium, aber meine wesentliche Interessenlage liegt woanders. Deswegen sage ich, dass ein gewisses Know-how vorhanden sein muss. Gleichzeitig glaube ich diese Tiefe an Wissen muss für Führungskräfte nicht zwangsweise vorhanden sein. Ein gutes Organisationstalent ist wichtig und Empathie spielt auch eine bedeutende Rolle. Um die Bindung zum Personal aufzubauen, Menschen zu ermutigen, mitzunehmen und Vertrauen aufzubauen.

Julia Füßer:

Und Loyalität zum Unternehmen.

Philipp Schlösser:

Es ist wichtig, den Menschen, die das Fachwissen haben, einen Freiraum zu geben. Wir haben beispielsweise hochqualifizierte Fachkräfte hier, die wissen, was sie tun. Da muss ich nur an bestimmten Stellen die Kontrolle ausüben. Das bedeutet ich kann mich auf die Unternehmensentwicklung konzentrieren und mich im Tagesgeschäft zurücknehmen.

Julia Füßer:

Wenn man zu tief im Operativen steckt, hat man zu wenig Zeit, um strategisch zu denken. Mein Vater kam aus einer ganz anderen Startposition als wir. Er hat vor 25 Jahren bei uns im Keller gegründet. Eigentlich ja nur mit dem Gedanken, ein Ingenieurbüro ins Leben zu rufen. Du hast viele Dinge selber gemacht: Einkauf, Verkauf, montiert und konstruiert. Du hast alles alleine gemacht. Philipp und ich kommen jetzt in ein bestehendes Unternehmen. Für uns ist das schon deswegen ganz anders.

Welchen Rat würden Sie an Familien in einer ähnlichen Situation geben?

Julia Füßer:

Freiraum lassen, sich nicht scheuen, auf die Expertise der Ausscheidenden zurückzugreifen und den Mut haben, eigene Ideen aufzubauen.

Philipp Schlösser:

Vertrauen schenken. Loslassen können. Mutig sein und mit Gefühl. Man muss es wollen. Wenn das nicht der Fall ist, dann ist der Weg relativ schnell zu Ende, denn es gibt in der Unternehmensführung Dinge, die einem nicht gefallen, die Steine, die einem in den Weg gelegt werden und es macht halt nicht immer Spaß. Wenn dazu noch eine gewisse Demotivation kommt, dann glaube ich, hat das Ganze keine Zukunft.

Arnold Schlösser:

Es gibt Beispiele, wo, wo Kinder oder Enkelkinder Firmen übernehmen mussten, weil jemand gestorben war. Ohne Vorbereitung ist das ein Kaltstart und Schlimmste was passieren kann. Wissen und Ausbildung der Nachfolger sind wichtig. Die Kinder häufig mit in das Unternehmen zu nehmen,

**Mentor der;-s, ...oren*

Nach Mentor, den Odysseus bat, seinen Sohn Telemach auf seine Rolle als König von Ithaka vorzubereiten.

Heutige Bedeutung: Anleiter, Förderer, Ratgeber, Fürsprecher, Lehrmeister, Tutor, Freund.

um rechtzeitig Vertrauen aufzubauen. Auch einfach mal machen lassen, Marketing oder Produktionstechnik. Einmal Geld auszugeben, damit beide Seiten ein Gefühl dafür bekommen. Wobei ich mich immer noch auf den 3D Drucker hier bei uns freuen würde. Dann kann man mal einen Ball hochhalten. Später muss man viele Bälle gleichzeitig in der Luft halten. So erkennt man, ob es klappt. Für das alles braucht man Zeit, also fangt früh an.

Herzlichen Dank an Sie drei für das Gespräch.

**Mentor der;-s, ...oren*

Nach Mentor, den Odysseus bat, seinen Sohn Telemach auf seine Rolle als König von Ithaka vorzubereiten.
Heutige Bedeutung: Anleiter, Förderer, Ratgeber, Fürsprecher, Lehrmeister, Tutor, Freund.

Mentoren-Media-Verlag GmbH • Geschäftsführer: Dipl.-Ing.(FH) Thomas Göller • Erfolg braucht Mentoren.

Mentoren-Media-Verlag GmbH
Königsberger Straße 16
55218 Ingelheim am Rhein
Deutschland

Kontakt:
Tel.: 06725-308228
Mail@Mentoren-Verlag.de
www.Mentoren-Verlag.de

Registerdaten:
HRB 50346 beim Amtsgericht Mainz
USt-IdNr.: DE342119178
Geschäftsführung: Thomas Göller

MVB Mainzer Volksbank eG.
Konto: 122120017 | BLZ : 55190000
IBAN: DE21 5519 0000 0122 1200 17
BIC: MVBMD55