

„Fünf Jahre genutzt, um zuzuhören“

Vierter Teil „Unternehmensnachfolge“: Fünfte Generation am Steuer / Wandel bei Zellaerosol in Etappen

Von Marco Fraune

Kreis Lörrach. Die Skipiste ist Thilo Fessmann in Erinnerung geblieben. Kein schwerer Sturz, sondern die konkrete Weichenstellung für das weitere Leben erfolgte auf dem Schnee. Denn: Vater Peter Fessmann erklärte ihm hier, dass eine Übergabe der Unternehmens-Geschäftsführung aufgrund der Komplexität fünf Jahre erfordert und nun starten kann. Die Unternehmensnachfolge im zweitgrößten Betrieb in Zell im Wiesental folgte.



Dr. Thilo Fessmann (Foto) führt das Unternehmen mit Jürgen Fessmann zusammen in der fünften Generation. Foto: Marco Fraune

Die Grundvoraussetzungen konnten für Dr. Thilo Fessmann, der neben Jürgen Fessmann nun die Geschäftsleitung inne hat, kaum besser sein. Ihm standen nicht nur Tür und Tor offen, sondern auch die Weichen waren richtig gestellt: Nicht nur ein Arbeitsplatz existierte, sondern auch Wohnraum auf dem Areal für seine Familie. Hinzu kam, dass seine Frau ihre Arbeit als Lehrerin zeitgleich vom Großraum Paris nach Saint-Louis ins Elsass verlegen konnte. „Das waren insgesamt gute Voraussetzungen und ein gutes Zeichen“, blickt Thilo Fessmann im Gespräch zurück.

Den Start des Prozesses bildete der Firmeneintritt von Thilo Fessmann im August 2004 und das offizielle Ende lag im Juli 2009 mit der Firmenübergabe. Für Außenstehende wirken fünf Jahre Übergang an der Seite des alten Firmenchefs als eine lange Zeit.

Nicht so für den heute 43-jährigen Co-Firmenchef. „Ich habe die fünf Jahre genutzt, um zuzuhören.“ Speziell die Qualitätsanforderungen der Kunden an Zellaerosol, nach eigenen Angaben „einer der ersten Lohnabfüllbetriebe in der deutschen Aerosolindustrie“ (siehe Info), sei wichtig gewesen, so Fessmann.

„Die Möglichkeit des Einstiegs war schon immer gegeben“, wusste Thilo Fessmann früh. Neben der Fabrik groß geworden, zog er aber zunächst nach dem Studium der Chemie und Chemieingenieurwesen in Stuttgart, Strasbourg und Southampton nach Paris, wo er vor dem Firmeneinstieg sechs Jahre lang bei L’Oreal gearbeitet hat. Bewusst habe er „zweigleisig“ geplant, was den Vorteil von Berufspraxis bei einem angesehenen Arbeitgeber beinhaltete. „Ich habe dort Erfahrungen gemacht, die im eigenen

Betrieb verwendet werden können.“

Die Fremdsprachenkenntnisse sorgten bei den Treffen mit den internationalen Auditorengruppen für einen weiten guten Einstieg. „Dieser hat mir schnell einen klaren Blick vermittelt, was unsere Kunden wollen und wohin der Weg führt. So konnte ich vorschlagen, was ergänzt werden

„Eine Verpflichtung und Verbundenheit kommt auch zum Tragen“

muss.“ Die „Qualitätsschiene“, wie Thilo Fessmann, sie mit einem Schlagwort umschreibt, war fortan sein Steckenpferd – während der Vater generationsbedingt und den Erfordernissen der Zeit geschuldet über Jahrzehnte die Produktion und Technik im Blick hatte.

„Die technische Sparte verstehe ich, doch das Equipment hat sich weiterentwickelt, aber nicht revolutioniert“, schildert Thilo Fessmann. Die Fachkräfte im Unternehmen hat er mit dem Ausscheiden des Senior-Chefs daher mehr in die Pflicht genommen, während der Geschäftsführer „eine gute Planung, die saubere Verarbeitung und die pünktliche Auslieferung“ als Qualitätsmerkmale ausbaute.

Der Wandel in Schritten erfolgte bei Zellaerosol jeweils mit einem Generationen-

wechsel. Zuerst standen die technischen Möglichkeiten im Vordergrund. Als dann Jürgen Fessmann (57 Jahre) vor Jahren seinem Vater Dieter nach dessen 65. Geburtstag als Firmenchef folgte, war die Umstellung auf Computer im Fokus. Mit Thilo Fessmann folgten die Qualitäts- und Kundenwünsche, auf die noch mehr Wert gelegt wurde.

Von Vorteil sei laut Thilo Fessmann bei der Übergabe auch gewesen, dass sein Vater einen klaren Schnitt vollzog. „Er hat das Unternehmen als Leihgabe gesehen, das er nun an sein Kind weitergibt.“ Externe Probleme habe es danach nicht gegeben. „Die Übergabe wurde wahrgenommen in Form einer Kontinuität.“ Intern hätten sich die Mitarbeiter gefreut, dass es mit der Firma in bewährter Form weiter geht.

Als größte Herausforderung stellte sich die Weltwirt-

schaftskrise zum Start des Geschäftsführerdaseins für Thilo Fessmann dar. „Es war schwierig, mit Überkapazitäten umzugehen.“ Ohne Entlassungen und Kurzarbeit, dafür mit der Minimierung der Leiharbeit und dem altersbedingten Ausscheiden von Mitarbeitern wurde die Krise aber durchgestanden.

Als zweiter kleiner Stolperstein erwies sich die über Jahrzehnte gewachsene Struktur im Unternehmen. Hier musste sich der neue Geschäftsführer erst einmal einen Überblick verschaffen, bevor Abläufe und Zuständigkeiten transparenter erschienen – und optimiert wurden.

Für Thilo Fessmann stand nicht der monetäre Aspekt im Vordergrund, sondern die Tradition. „Eine Verpflichtung und Verbundenheit kommt auch zum Tragen.“ Ob eine der drei Töchter ihm nachfolgte, das wisse er natürlich nicht.

DAS UNTERNEHMEN ZELLAEROSOL

Die Gründung der Zellaerosol GmbH erfolgte im Jahr 1960 durch Dr. Ernst Fessmann (Großvater des heutigen Geschäftsführers Thilo Fessmann) und Dr. Dieter Fessmann (Vater des zweiten Gesellschafters-Geschäftsführers Jürgen Fessmann). Das Mutterunternehmen Fessmann und Hecker wurde 1883 gegründet und bis 1967 als Spinnerei geführt. Zellaerosol bil-

det heute das „Innenleben“ des Unternehmens und die alte Spinnerei das „Außenleben“. Zellaerosol tritt nicht selbst mit Produkten am Markt auf, sondern produziert mit seinen aktuell 96 Mitarbeitern für die Marken- und Rezepturhersteller. Zu den Produkten gehören Aerosole und Pumpsprays sowie Flüssigabfüllungen und Roll-On’s.

DAS PROJEKT NACHFOLGE

Wie der Generationenwechsel unterstützt werden kann, will die Wirtschaftsregion Südwest mit ihren Partnern im Projekt „Moderatoren Unternehmensnachfolge“ zeigen. Ziel des Projektes ist es, den Mittelstand beim Nachfolgeprozess zu begleiten und somit einen Beitrag zur nachhaltigen Sicherung der Arbeitsplätze zu leisten. Erfahrene Unternehmer und

Fachkräfte wollen in den nächsten Jahren als „Moderatoren“ aktiv auf Inhaber regionaler Betriebe zugehen und sie für eine frühzeitige Planung der Übergabe ihres Unternehmens sensibilisieren sowie Handlungsalternativen und Unterstützungsangebote aufzuzeigen.

► Mehr Infos gibt es unter nachfolge@sws.eu und Tel. 07621/5500150.