

„Ein Schubs ins kalte Wasser“

Familienmitglieder leiten das Fuller-Bäderstudio und Energiecenter in Karlsruhe bereits in der fünften Generation

Von unserem Redaktionsmitglied
Britta Baier

Die Frage nach einem geeigneten Nachfolger an der Spitze treibt zahlreiche Betriebe um. Ein Beispiel für gelungene Unternehmensnachfolge ist die Karlsruher Firma Fuller, die seit fünf Generationen als Familienbetrieb geführt wird.

Für Marcus Fuller war schon von Kindesbeinen an klar, dass er mal im Familienunternehmen mitarbeiten wollte. „Über meinen Vater und Onkel, die damals die Firma leiteten, bekam ich

Chefs sammelten schon als Jugendliche Erfahrung

früh einen guten Einblick und fing dann an, in den Schulferien im Geschäft mitzuhelfen. Das hat mir einfach Spaß gemacht“, erinnert sich der 48-Jährige mit den längeren blonden Haaren lächelnd. „Daran habe sich auch in der Jugend und während seiner Ausbildungszeit nichts geändert. In den Jahren 1997 bis 2003 saßen dann vier Mitglieder der Familie im Büro des Bäderunternehmens in der Veilchenstraße. Die Brüder Manfred und Horst Fuller führten den Betrieb gemeinsam mit ihren Söhnen. Als sich beide Seniorchefs aus Alters- und Krankheitsgründen zurückziehen mussten,

übernahmen die Jungen gezwungenermaßen das Steuer. Trotz der bereits erworbenen Berufserfahrung sei das ein „Schubs ins kalte Wasser gewesen“, sagt Marcus Fuller rückblickend.

Heute ergänzt sich die Doppelspitze der Cousins gut. Der Betrieb, früher eine schlichte Blechnerei, saniert und baut Komplettbäder für Privatkunden und ist auf Großbaustellen für Banken, Schulen oder Ämter tätig. Bernd Fuller (46), Diplom-Ingenieur für Erneuerbare

Energien, ist der Fachmann für neue Heiztechnologien und Solarlösungen. „Mich reizt vor allem die Abwechs-

lung. Für jeden Kunden suchen wir eine individuelle Lösung, gehen nie nach Schema F vor“, erklärt er den Geist der Firma.

Offenbar ein Erfolgsrezept: 2015 machte Fuller vier Millionen Euro Umsatz, der Kundenstamm wächst stetig. 42 Mitarbeiter sind fest beim Betrieb angestellt. Was ist heute anders als unter der Leitung ihrer Väter? „Man muss sehr aufmerksam sein, was neue Entwicklungen angeht, die Kunden haben einen anderen Anspruch“, meint Marcus Fuller. Vieles funktioniert wohl auch deshalb so gut, weil die Chefs – im Gegensatz zu ih-

ren Vätern, die sich die Bereiche aufgeteilt hatten – beide sowohl handwerklich als auch kaufmännisch ausgebildet seien. So kann auch einer allein kurzzeitig die Geschäfte übernehmen.

Dass viele langjährige Mitarbeiter die jetzigen Chefs schon als kleine Steppkes kennenlernten und jetzt im Chefsessel erleben, stellt für die beiden kein Problem dar: „Ich denke, die meisten Menschen merken schnell, ob man etwas wirklich gerne und gut macht. Dann ist alles andere eher nebensächlich“, meint der Ältere der Cousins, der neben dem Klempnermeister und dem Sanitärtechniker auch noch einen Meister als Gas- und Wasserinstallateur in der Tasche hat.

Dass Unternehmensnachfolge in vielen anderen Firmen ein Sorgen-

kind ist, dessen sind sich die Fuller-Chefs bewusst: „Hätten ich und mein Cousin nicht das Interesse mitgebracht, weiß ich nicht, ob meine Familie einen geeigneten Nachfolger gefunden hätte“, sagt Marcus Fuller nachdenklich. Denn für einen geeigneten Kandidaten müsse

schließlich viel zusammenkommen: Fachwissen, Startkapital und das, was Marcus Fuller „das Menschliche“ nennt. Ein Großteil der Anwärter bekämen nicht die nötigen Kredite, um Investitionen vorzunehmen, die man als Geschäftsführer tätigen müsse – oder woll-

ten das Risiko nicht eingehen. „Viele Auszubildende wollen heute nur genug Geld verdienen, um am nächsten Wochenende feiern zu können. Die denken sich: ‚Warum soll ich mir den Stress machen?‘“, beobachtet der 48-Jährige. In einem Familienbetrieb sehe man hingegen auch früh die positiven Seiten der leitenden Position: Menschen einen sicheren Arbeitsplatz bieten, eine abwechslungsreiche Tätigkeit ausüben, innovative Angebote entwickeln.



TEAMARBEIT an der Spitze: Die Cousins Marcus und Bernd Fuller (v. l.) führen seit 2003 den Familienbetrieb mit 42 Mitarbeitern.
Foto: Baier