

# „Kunden begeistern – das wandelt sich im Lauf der Zeit“

*„Handel ist Wandel“ – das geflügelte Wort gilt für Eric und Hendrik Süllau aktuell mehr denn je. Mit klaren Vorstellungen nehmen sie diese Herausforderung für ihre sechs EDEKA-Märkte an und fahren mit der vom Vater übernommenen Unternehmensgruppe konsequent auf Wachstumskurs.*

von Christoph Beck

Eric und Hendrik Süllau sind Zwillinge. Zwar durchaus unterschiedliche Menschen mit eigenen Leben, doch immer wieder auch auf dem gleichen Weg unterwegs: gemeinsam in der Schule, gemeinsam bei der Bundeswehr, gemeinsam beim BWL-Studium – und seit 13 Jahren gemeinsam im Job. 2009 stiegen sie beide ins väterliche Unternehmen ein, in die Aktiv Markt Süllau GmbH. Fünf Jahre später übernahmen sie von ihrem Vater Günter die Geschäftsführung des 1958 gegründeten Familienunternehmens mit heute sechs EDEKA-Märkten für Lebensmittel und Non-Food-Produkte im östlichen Umland von Hamburg. Mit klaren Vorstellungen und Grundwerten entwickeln sie die Marke Süllau seitdem strategisch weiter: Aus etwa 120 Beschäftigten bei ihrem Eintritt wurden inzwischen um die 500, aus drei Märkten wurden doppelt so viele, aus einem weitgehend zentral organisierten und geführten Unternehmen wurden sechs Häuser mit starker Eigenständigkeit.

War es eigentlich immer schon ihr Wunsch, in die väterlichen Fußstapfen zu treten? Einzelhandelskaufmann werden und EDEKA-Märkte führen? Beileibe nicht, bekennt Eric Süllau: „Wenn du in einer EDEKA-Familie aufwächst, merkst du ja schon als Kind, was es bedeutet, immer präsent sein zu müssen.“ Vater Günter war ein 24/7-Kaufmann, auch am Samstag und Sonntag häufig in seinen Märkten zugange. „Als Kind oder Jugendlicher siehst du natürlich nicht die Gestaltungsmöglichkeiten, die das

Unternehmersein bietet, sondern nur den zeitlichen Aspekt, dich eigentlich Tag und Nacht ums Geschäft kümmern zu müssen.“

Mit zunehmendem Alter erkannten sie zwar durchaus die Vorzüge und Chancen, als Unternehmer tätig zu sein. Doch als der Vater 2006 seine damals 23-jährigen Söhne fragte, ob sie sich vorstellen könnten, ins Unternehmen einzusteigen und mittelfristig die Verantwortung zu übernehmen, erbaten sie sich erst mal eine persönliche Bedenkzeit. Schließlich steckten beide noch mitten im BWL-Studium. Und mit dieser Ausbildung ergaben sich ja auch andere attraktive Perspektiven. Die Brüder diskutierten das väterliche Angebot sehr gründlich, wogen positive und negative Aspekte gegeneinander ab. Dann setzten sie sich mit dem Senior an einen Tisch, um die Sache „absolut ergebnisoffen“ durchzusprechen. Mit dem Ergebnis, dass sie sich dafür entschieden, in den Familienbetrieb einzusteigen – „aber nur gemeinsam“ –, und hierfür einige Grundregeln aufstellten, um Kompetenzen und Entscheidungswege von vornherein zu klären.

Zugute kam ihnen dabei, dass sie vier Jahre vorher bei Jugend-Planungstagen das HelfRecht-System kennengelernt hatten. Und damit das Know-how, methodisch an das Thema ranzugehen. Vater Günter Süllau setzt bereits seit 1985 auf das Planungs- und Managementsystem von HelfRecht. Und so war es fast schon selbstverständlich, dass alle drei gemeinsam zu HelfRecht-Planungstagen fuhren, als der Ein-



Foto: EDEKA Süllau

stieg der Söhne konkret wurde. Zunächst zu den persönlichen und unternehmerischen (2010), ein Jahr später zu den Planungstagen für Unternehmensführung. Jeder für sich machte sich dort Gedanken über den eigenen Lebensweg, im Team entwickelten sie dann den Zukunftskurs für die Märkte: langfristige Perspektive, Strategie, Ziele und anderes mehr. Besonders wertvoll empfindet es Eric Süllau im Rückblick, „dass wir erstmals skalierbare und kommunizierbare Werte fürs Unternehmen festgeschrieben haben – die sind heute noch eine wichtige Grundlage für unser Geschäft“.

## Unternehmerisches Gesellenstück

Die Erkenntnisse und Ergebnisse aus den Planungstagen setzten die beiden Brüder auch gleich in ihrem ersten eigenen Großprojekt um: Sie übernahmen einen 3000 Quadratmeter großen Marktkauf in Ratzeburg und bauten ihn 2011 weitgehend eigenverantwortlich zu einem Süllau-Markt um. „Das war für uns die Möglich-

keit, zu zeigen, was wir können“, erzählt Hendrik Süllau, „sozusagen unser unternehmerisches Gesellenstück.“ Mit dem erfolgreichen Projekt gewannen die Junioren das Vertrauen nicht nur ihres Vaters, sondern auch aller Beschäftigten in der gesamten Süllau-Gruppe.

Schritt für Schritt setzten die Brüder ihren Kurs fort: Sie modernisierten bestehende Märkte, übernahmen zwei weitere Häuser, steigerten Verkaufsfläche, Beschäftigtenzahl und Umsatz. Und sie übernahmen 2014/15 zunehmend die operative Gesamtverantwortung, einmal mehr vorbereitet durch gemeinsame Klausurtag bei HelfRecht. Denn „auch wenn im Grunde alle dasselbe wollen, ganz reibungslos geht so ein Generationswechsel kaum“. Vater Günter hatte vorab bei „Planungstagen Rollenwechsel“ (dem Vorläufer des heutigen Programms „Fit für die Nachfolge“) für sich festgelegt, wo er künftig seine Schwerpunkte im Privatleben wie im Unternehmen sieht. So gelang es relativ schnell, Einigkeit über das Übergabeszenario und alle damit zusammenhängenden Fragen zu erzielen und sich mit einem schriftlichen Konzept auf den neuen Weg zu verständigen. „Das HelfRecht-

*Führen gemeinsam sechs EDEKA-Märkte: Hendrik (links) und Eric Süllau.*



*Gut geplanter Generationswechsel:  
Hendrik und Eric Süllau mit ihrem  
Vater Günter.*

System hat uns sehr geholfen, die Perspektiven aller Beteiligten gut zu verstehen und eine gemeinsame Lösung zu finden“, sind sich die Söhne einig. Und zollen ihrem Vater großes Lob, wie er mit dem Generationswechsel umgegangen ist: „Vor allem ist es eine wirklich große Leistung von ihm, dass er den Schritt gewagt hat, alles loszulassen.“

## „Wir sehen eher die Gelegenheiten“

Günter Süllau ist heute als strategischer Berater und Mitentscheider nach wie vor mit an Bord. Doch seine 39-jährigen Söhne gehen nunmehr in voller operativer Verantwortung mutig und zielstrebig ihren eigenen Weg. Der führt weiter in Richtung Wachstum und Veränderung. „Mit unserem jugendlichen Leichtsinn sehen wir dabei eher die Gelegenheiten als das Risiko“, meint Eric Süllau. Aber natürlich gehen sie die Gelegenheiten nicht leichtsinnig an: Denn mit den HelfRecht-Tools haben sie ja ein praktikables System, Herausforderungen gründlich zu analysieren und zu durchdenken, sprich Risiko kalkulierbar zu machen. Dazu tragen auch die organisatorischen Veränderungen bei. „Mit Lösungen, die vor zehn Jahren funktioniert haben, geht es heute nicht mehr“, haben sie erkannt. Schließlich ist die Unternehmensgruppe stark gewachsen, steht zudem immer wieder vor neuen Herausforderungen, die vor wenigen Jahren noch undenkbar waren.

Bei erneuten Planungstagen 2018 und 2019 stellten Eric und Hendrik Süllau ihre Märkte hierauf ein: Sie analysierten die aktuelle Lage mit allen Chancen und Risiken, aktualisierten Ziele und Planungen, entwickelten neue Ideen und Konzepte. „Jede Unternehmensgröße bedingt eine eigene, andere Organisation“, erklären sie ihre Herangehensweise. Ihr Ansatz ist es, ein System zu schaffen, das für alle Märkte passt, auch für eventuell neu hinzukommende. „Prozessual“ ist deshalb ihr Schlüsselwort – Strukturen, Abläufe, Rollen und Kernwerte detailliert festlegen, Entscheidungskompetenz damit auf die vor Ort Tätigen übertragen. Das erleichtert es, die einzelnen Häuser autark aufzustellen: „Wir führen kein zentralistisches Unternehmen. Unser Ziel ist es, dass jeder Marktleiter unternehmerisch selbstständig agiert.“ Das schafft Motivation, auch in den Teams: „Für unsere Beschäftigten ist es eine riesige Triebfeder, dass sie nicht nur abarbeiten, sondern verantwortlich tätig sein können.“

Die Triebfeder Motivation wird im Hause Süllau intensiv gefördert. Vor allem dadurch, dass die beiden Chefs mit ihrem Führungsteam den Menschen und seine Bedürfnisse in den Fokus stellen. Ob Arbeitszeitgestaltung, Vereinbarkeit von Familie und Beruf, Persönlichkeitsentwicklung, Weiterbildung oder Bezahlung: „Es gibt eine Vielzahl von Schrauben, an denen man drehen kann“, mit dieser Einstellung versuchen die Brüder, jedem Teammitglied durch individuelle Lösungen möglichst gerecht zu werden. Das scheint ihnen gut zu gelingen – die Fluktuation ist vergleichsweise niedrig.



Den Menschen in den Fokus stellen, das gilt für Eric und Hendrik Süllau ebenso mit Blick auf die Kundschaft. „Wir begeistern Kunden“ ist ihr Leitsatz. Und an dem orientieren sie ihre Entscheidungen, ihre Planungen, ihr Unternehmehandeln – „denn unbedingte Kundenorientierung ist der entscheidende Faktor für unternehmerischen Erfolg“. Das bedeutet auch, vom Kunden her zu denken: Welche Bedürfnisse hat er, welche Erwartungen, welche Wünsche? Und dann ein unerwartetes Extra obendrauf zu packen. Als Lebensmittelhandel also nicht nur das Bedürfnis „ich will etwas zum Essen kaufen“ erfüllen, sondern ein besonderes Einkaufserlebnis und spezielle Genussmomente schaffen und somit durch zusätzliche, überraschende Elemente die Kundenerwartung übererfüllen. „Auch dieser Anspruch bedeutet für unsere Führungskräfte wie fürs Team eine hohe intrinsische Motivation, sich nutzenorientiert einzubringen“, sind sich Eric und Hendrik Süllau einig. Und: Mit dieser Einstellung kann sich der stationäre Handel auch künftig gegenüber dem Onlinehandel profilieren: „Das Internet kann die Grundversorgung liefern, aber nicht den Genussaspekt.“ Und erst recht nicht die persönliche Vor-Ort-Betreuung durch engagierte Menschen.

„Wir begeistern Kunden“, das bedeutet auch, sich immer wieder auf sehr rasch verändernde Verhältnisse einzustellen. „Handel ist Wandel“ – das geflügelte Wort der Branche gilt in Zeiten von Corona, Inflation und explodierenden Energiekosten mehr denn je. Beispiel Corona: Im Lockdown kauften die Menschen über die Woche verteilt ein – jetzt wieder verstärkt am Wochenende. Im Lockdown wurde zudem in den Familien mehr selbst gekocht, jetzt wieder weniger. Hierauf müssen die Märkte ihre Schichtenteilung wie auch ihre Sortimentsgestaltung abstimmen. Beispiel Inflation: Die Menschen versuchen zu sparen, kaufen deshalb anders ein: „Auch wenn ihr persönliches Wertegerüst eher auf bio, regional und nachhaltig beruht, greifen viele derzeit doch eher zu den günstigeren Produkten“, fasst es Eric Süllau zusammen. Auch hierauf müssen die Märkte mit veränderten Schwerpunkten beim Einkauf reagieren.

„Was uns beim Umgang mit dem Wandel hilft, ist der tägliche direkte Kundenkontakt“, meint Hendrik Süllau. „So nehmen wir Strömungen schneller wahr als andere Branchen. Zudem sind wir flexibel aufgestellt, können also rasch han-

## Führungs-Tipps von Eric und Hendrik Süllau

- **Unternehmer sein:** „Du musst den Kunden in den Fokus stellen, Gelegenheiten erkennen, dir etwas zutrauen und ins Machen kommen. Und natürlich brauchst du auch das nötige Quäntchen Glück.“
- **Selbstwirksamkeit:** „Wenn du einen guten Plan hast, dazu die richtigen Werte und die richtige Arbeitseinstellung, dann erhöht das die Wahrscheinlichkeit, dass du Erfolg hast – aber es garantiert ihn nicht.“
- **Mitarbeiterentwicklung:** „Wichtig sind individuelle Schulungen und Coachings: jedem die Werkzeuge an die Hand geben, seine Herausforderungen selbst zu lösen, seine Entwicklung selbst zu gestalten.“
- **Selbstorganisation:** „Es braucht eine gute Terminplanung: Projekte sauber im Kalender terminieren und dann Tag für Tag umsetzen. Das muss aber immer flexibel gehandhabt werden: Neue Situationen erfordern häufig andere Prioritäten.“
- **HelfRecht:** „Die HelfRecht-Prinzipien – ob Nutzenbieten, schriftliches Denken, Orientierung an Zielen, langfristiges Planen oder vieles mehr – sind definitiv Teil unserer Unternehmenskultur. Und sie haben dazu beigetragen, dass wir heute hier stehen, wo wir stehen.“

deln.“ Auch die methodische Unterstützung ist dabei hilfreich und wichtig: „Die Art und Weise, mit solchen Situationen umzugehen, ebenso die hierfür geeigneten Tools, da hat uns das HelfRecht-System schon sehr geholfen.“ Nichtsdestotrotz fühlen sich die beiden Geschäftsführer durch die aktuellen Entwicklungen schon etwas ausgebremst in ihrer unternehmerischen Entwicklung. „Wir würden gerne Geld ausgeben und in unsere Märkte investieren, können dies aber nicht.“ Vorgesehene Baumaßnahmen mussten sie verschieben, weil Handwerker fehlten. Auch den Kauf neuer Kühltruhen konnten sie mangels Verfügbarkeit nicht tätigen.

Das hält Eric und Hendrik Süllau aber nicht davon ab, unbeirrt ihrem Weg zu folgen, im Bewusstsein, dass er ihnen immer wieder Neuorientierung abverlangen wird: „Unseren Leitsatz `Wir begeistern Kunden` wollen wir auch in zehn oder 20 Jahren noch erfüllen – doch wie wir das erreichen, das wandelt sich im Lauf der Zeit.“ ■

Mit Eric und Hendrik Süllau sprach Christoph Beck, freiberuflicher Texter und Chefredakteur von „methodik“.

→ [www.texterei-beck.de](http://www.texterei-beck.de)



### Das Unternehmen: Aktiv Markt Süllau GmbH

- sechs Märkte (Lebensmittel und Non-Food-Produkte) in Bargtheide, Trittau, Mölln und Ratzeburg (östlich von Hamburg)
- Familienbetrieb seit mehr als 60 Jahren; begründet 1958 durch Heinrich Süllau mit einem 50-m<sup>2</sup>-Markt in Grönwohld; 1971 eröffnete Sohn Günter seinen ersten Markt mit 280 m<sup>2</sup> in Bargtheide; 2009 stiegen dessen Söhne Eric und Hendrik Süllau ins Unternehmen ein
- Geschäftsführung: Eric Süllau (Verwaltung, Personal, Finanzen) und Hendrik Süllau (Vertrieb, Marketing, Einkauf)
- mehr als 500 Beschäftigte; pro Markt rund 35.000 Produkte im Sortiment; insgesamt an die 100.000 Kunden pro Woche
- [www.suellau-lebensmittel.de](http://www.suellau-lebensmittel.de)