

## Die Donau-Härterei in Neu-Ulm wird Teil der Härtha Unternehmensgruppe

**A**nlässlich des Übergangs der Donau-Härterei an die Härtha-Gruppe gegen Ende des letzten Jahres konnten wir mit dem ehemaligen Eigentümer-Ehepaar Stefan und Ingrid Schiele sowie mit dem CEO der Härtha-Gruppe, Sven Killmer, ein Interview führen. Von unserer Seite waren Prof. Dr. Peter Sommer und Klaus-Peter Eschert dabei.

**WBM:** *Guten Tag, meine Dame, meine Herren. Schön, dass dieser Termin so zustande gekommen ist.*

*Zuerst einmal meine Frage an das Ehepaar Schiele. Wie geht es Ihnen?*

**Ingrid Schiele:** Wir sind immer noch ziemlich am Strampeln. So eine Übernahme macht man nicht jeden Tag, das hat uns schon viele Anstrengungen gekostet. Es sind unzählige Daten geflossen, es wurde viel Austausch betrieben. Jetzt sind wir bei der Aufarbeitung, bis wir mal wieder auf einem normalen Level sind.

**Stefan Schiele:** Das Wesentliche hat meine Frau schon gesagt. Es sind ganz viele Dinge mit so einer Übernahme verbunden. Dazu kommt, dass diese Übernahme in eine schwierige Zeit fällt, - in ein wirtschaftliches und politisches Umfeld, das sich wohl auch nicht so schnell ändern wird. Da macht man sich schon einige Gedanken.

**WBM:** *Wie hat das Ganze damals eigentlich angefangen? Wie kam es zur Gründung der Donau-Härterei?*

**Stefan Schiele:** Ich weiß nicht, ob Sie den Härtereibetrieb Dornstadt noch kennen? Da lagen meine Anfänge, dort habe ich von der Pike auf alles gelernt. Dann wurde diese Härterei verkauft an den Vorgängerbetrieb der heutigen Härterei Hauck in Laupheim. Das war damals die Firma Lindenmaier Präzision, ein großer Teilehersteller mit etwa 1000 Mitarbeitern und einer eigenen Härterei.

Mit 28 Jahren wechselte ich dann von Dornstadt als Härtereileiter nach Laupheim, wo in der Härterei schon damals etwa 100 Menschen beschäftigt waren. Das war dort eine eingeschworene Gruppe und der Einstieg war hart für mich, um sich durchzusetzen. Einige Zeit später wurde in Laupheim eine neue Geschäftsführung eingestellt und wie das dann manchmal so ist, - man verstand sich nicht so recht. Ich habe dann damals zwar noch durchgesetzt, dass die veraltete Härterei durch einen Neubau auf dem Betriebsgelände ersetzt wurde, aber es lief nicht mehr alles so richtig rund.



In der Härterei hatte ich einen guten Freund und eines Tages sind wir auf die Idee gekommen, dass wir uns doch selbstständig machen könnten. Nach einiger Überlegung haben wir das dann getan. Wir waren zu Beginn fünf aktive Gesellschafter, - alle aus der Härterei in Laupheim. Die drei weiteren Gesellschafter waren zwar nur mit ein paar Prozenten beteiligt, aber es war uns wichtig, sie von Beginn an ins Geschäft einzubinden.

**WBM:** *Mit welchen Verfahren haben Sie denn damals begonnen? Waren das gleich Salzbäder?*

**Stefan Schiele:** Wir haben gleich richtig begonnen. Sie kennen unsere alte Halle, die wir damals auf die grüne Wiese gebaut haben, u.a. mit einer Haubenofenanlage, einer Bandofenanlage und einer Induktionsanlage. Daneben gab es dann die Salzbäder vorne.

**WBM:** *Und warum wurde Neu-Ulm als Standort gewählt? Welche Überlegungen spielten da eine Rolle?*

**Stefan Schiele:** Wir wählten Neu-Ulm, weil es verkehrstechnisch gut gelegen und angebunden ist in alle Himmelsrichtungen. Im Donautal selbst hätte unser Lieferverkehr schon damals jeden Morgen im Stau gestanden. Hier von uns aus erreichen wir in knapp zwei Kilometern die Autobahnen A7 und A8, die uns mit allen Himmelsrichtungen verbinden.

**WBM:** *In Ulm gab es damals und gibt es auch heute noch eine große namhafte Härterei. Gab es bei Ihnen denn irgendwelche Bedenken, dass Ihnen das Probleme bereiten könnte?*

**Stefan Schiele:** Nein, wir haben zu dieser Härterei einen guten Draht und telefonieren auch öfter miteinander. Bei unserem Beginn war die andere Härterei auch noch nicht so groß, das kam erst später als sie u.a. die Erbacher Härterei übernahmen.

Aber wie gesagt, wir nehmen uns nicht gegenseitig die Geschäfte weg. Wir haben sogar gemeinsame Kunden. Die machen die Tonnen, wir machen die Kilos. Es ist ein gutes Miteinander.



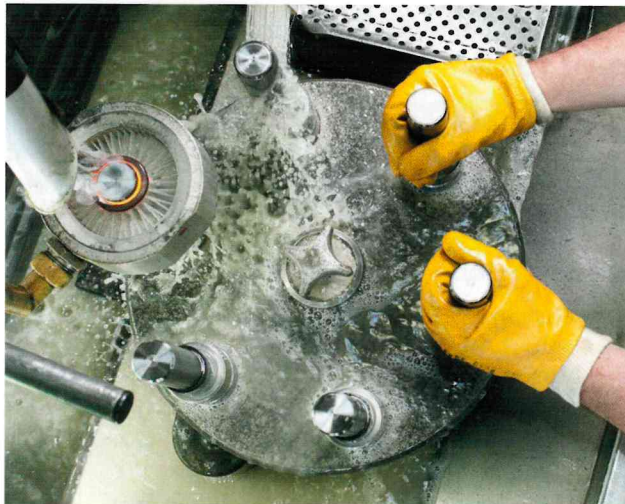
**Ingrid Schiele:** Zumal wir technisch auch unterschiedlich eingerichtet sind. Das hatten wir allerdings auch damals bei der Neugründung schon bedacht.

**WBM:** *Waren Sie denn von Anfang an dabei, Frau Schiele?*

**Ingrid Schiele:** Ja, im Nebenjob. Ich hatte zu der Zeit noch eine andere Stelle, und die brauchten wir auch, um uns gerade im Neubeginn etwas abzusichern. Wir wussten doch nicht, ob alles auch so funktionieren würde, wie wir uns das vorgestellt hatten. Aber eigentlich habe ich schon immer in der Härterei mitgearbeitet. Und neben den beiden Jobs gab es noch unsere zwei Kinder, um die ich mich kümmern musste. Unseren Sohn Christian kennen Sie ja.

**WBM:** *Für Ihre Kinder war das keine Option, die Härterei weiterzuführen?*

**Ingrid Schiele:** Nein. Sie sind zwar beide Ingenieure. Beide arbeiten in der Entwicklung bei namhaften Unternehmen in den Bereichen Leistungselektronik bzw. Medizintechnik. Dabei sind auch schon einige Patente rausgesprungen. Sie gehen eben ihren eigenen Weg.



**WBM:** *Herr Killmer, wie sind Sie denn in Kontakt mit der Donau-Härterei gekommen?*

**Sven Killmer:** Das kann vielleicht Herr Schiele besser erzählen. Aber ich möchte vorher eine Sache sagen. Herr Schiele hat jetzt ein paar Mal von der Übernahme der Donau-Härterei gesprochen. Das möchte ich ins rechte Licht rücken, denn das sehen wir so nicht. Wir haben die Donau-Härterei nicht übernommen. Übernahme hört sich immer ein bisschen feindlich an und man macht das oftmals bei Unternehmen, die nicht gut funktionieren.

Ich habe großen Respekt vor der Leistung von Herrn und Frau Schiele, - vor dem, was sie da aufgebaut haben. Wir sind also froh, dass die Donau-Härterei ein Teil der Härtha-Familie geworden ist. Das ist etwas völlig anderes als eine Übernahme. Das ist uns wichtig. Aber ansonsten gerne, Herr Schiele, erzählen Sie die Geschichte.

**Stefan Schiele:** Es gab ein Firmenjubiläum von einem unserer Kunden, 75 Jahre. Zusammen mit meiner Frau waren wir dort an dem Festabend eingeladen. An unserem Tisch gegenüber saß zufällig eine Dame von der Firma Härtha in Weißenburg. An dem Abend selbst haben wir uns über das Geschäftliche und das, was wir machen, gar nicht groß unterhalten. Sie arbeitete in einer Härterei, wir arbeiteten in einer Härterei. Das war es schon und wir hatten es eigentlich schon wieder vergessen. Aber irgendwann eines Tages ruft

Herr Killmer bei mir an und sagt direkt zu mir, dass wir wohl die Härterei verkaufen möchten.

**Sven Killmer:** Ich habe es von der Formulierung etwas anders in Erinnerung, aber die Richtung ist nicht ganz verkehrt. Tatsächlich war es so, dass ich gehört hatte, dass Herr Schiele in der Überlegung war, wie eine mögliche Nachfolge aussehen könnte. Ich wusste auch schon, dass die nächste Generation die Firma nicht weiterführen wollte und deshalb bin ich mit Herrn Schiele in Kontakt getreten, um einfach mal miteinander zu sprechen und sich kennenzulernen.

**Stefan Schiele:** Nach dem Anruf haben wir uns dann hier in Neu-Ulm ein paarmal getroffen. Wir haben Herrn Killmer unsere Firma gezeigt und uns ausgetauscht. Wir sind auch in schriftlichen Kontakt getreten, aber danach haben wir es erst einmal ruhen und sacken lassen.

**Ingrid Schiele:** Zu dem Zeitpunkt war die konkrete Nachfolge der Firma in den Gedanken noch ziemlich weit weg von uns.

**WBM:** *Wann war das denn ungefähr?*

**Sven Killmer:** Das war etwa vor drei Jahren, dass wir uns zum ersten Mal getroffen haben. Nur weil jemand eine Härterei hat und weil jemand daran interessiert ist, heißt es ja nicht, dass es automatisch passt. Das ist dann immer ein gewisser Prozess, bei dem man sich erstmal kennenlernt, bei dem man den anderen ein bisschen beschnuppert. Das ist ein gewisser Weg, den man im Vorfeld miteinander geht, und das hat bei uns mehrere Jahre gedauert. Da gab es auch Zeiten, wo es einfach ruhte.

**WBM:** *Sie sind mit dieser Vorgehensweise ja recht erfolgreich. Ich bin zu einer Zeit in Ihrer Härterei in Aldenhoven gewesen, als wir das QM-System dort aufgebaut haben. Das muss zumindest 25 bis 30 Jahre her sein. Damals fing es bei Ihnen gerade mit der Wärmebehandlung an und heute sehe ich, dass Sie 12 Standorte in Deutschland, in den Niederlanden und in Italien haben. Wird Osteuropa auch nochmal ein Thema für Sie sein?*

**Sven Killmer:** Wir gehen eigentlich immer dahin, wo wir einen Mehrwert für Kunden schaffen können, - dorthin, wo wir unsere Dienstleistung verkaufen können. Wir sind doch eine kleine Organisation und treiben das Wachstum nicht mit aller Gewalt voran.

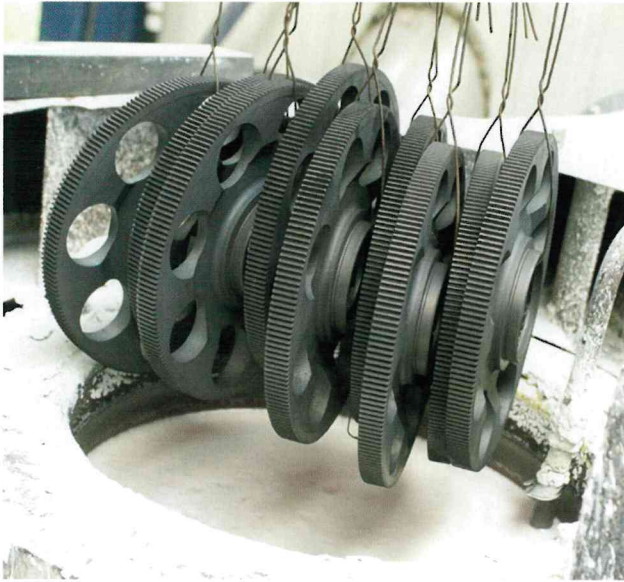
Ich möchte Sie aber gerne noch einmal nach Aldenhoven einladen, wenn Sie dort schon 25 Jahre nicht mehr waren. Vielleicht kennen Sie Ralf Einkenkel als Geschäftsführer noch, der ist weiterhin sehr aktiv und hat dort einen tollen Standort aufgebaut, auf den wir sehr stolz sind.

Aber zurück zu Ihrer Frage. Wissen Sie, mit 12 Standorten hat man ein gewisses Wachstum erreicht, was man auch erst einmal stemmen muss. Es gibt viele Opportunitäten, aber wir versuchen, wie man das eben im gesunden Mittelstand so macht, nicht mit aller Gewalt zu wachsen. Wir haben keinen Druck, weitere Betriebe zu kaufen, und insofern versuchen wir, das sehr solide zu machen.

Aber Osteuropa ist mit Sicherheit interessant. Wir haben inzwischen Italien stark ausgebaut mit mittlerweile vier Standorten, in Deutschland sind wir ganz gut vertreten und jetzt müssen wir erst einmal schauen, wie sich die Werte und die Politik entwickeln.

**WBM:** *Bedeutet Ihre Vorgehensweise, dass die Betriebe innerhalb der Härtha-Gruppe alle weiterhin eigenständig agieren und konnten Sie die ehemaligen Inhaber jedes Mal mit übernehmen, oder gab es da auch mal Verluste?*





**Sven Killmer:** Zu unserem Konzept gehört, dass wir eine dezentrale Struktur haben. Es gibt gewisse Funktionen, die sind zentralisiert, aber wir glauben daran, dass das Geschäft, das wir betreiben, ein lokales Geschäft ist. Und für lokale Märkte muss man auch lokale Entscheidungen fällen. Das bedeutet, dass wir darauf angewiesen sind, dass unsere Unternehmen vor Ort sehr eigenständig geführt werden. Ich kann nicht von Düsseldorf aus den Betrieb in Neu-Ulm, in Weißenburg oder in Italien organisieren, wir sind da sehr dezentral aufgestellt.

Bei allen Akquisitionen, die wir machen konnten, sind die Inhaber lange dabei geblieben bis auf zwei Fälle, die aber Finanzinvestition waren. Da gab es keine aktiven Gesellschafter und da ist jeweils das Management geblieben. Wir behalten die Menschen vor Ort, das ist ein ganz wesentlicher Baustein unseres Konzepts. Im Endeffekt, und das wissen Sie auch, kann jedermann Öfen kaufen, aber Sie brauchen die Leute, die das machen, die sich auskennen.

Menschen wie den Herrn Schiele, die finden Sie nicht mehr so einfach. Da können Sie nicht einen Manager von der Straße holen, der von der Wärmebehandlung keine Ahnung hat. Man braucht einfach ein hohes Fachwissen, um so einen spezialisierten Betrieb führen zu können.

**WBM: Herr Schiele, fühlen Sie sich jetzt eher befreit, oder haben Sie eher ein mulmiges Gefühl?**

**Stefan Schiele:** Für mich ist das alles noch sehr neu. Das ist alles gerade einmal drei Monate her. Im Hinterkopf bin ich etwas befreit, aber ich führe das Unternehmen hier weiter, als wenn es mein eigenes wäre. Da gibt es keinen Knopf, den man drücken kann und der den Schalter umlegt. Jetzt zu sagen, dass ich nur noch der Geschäftsführer bin, das kann ich nicht. Dazu bin ich nicht der Typ. Allerdings muss ich sicherlich irgendwann auch mal einen gewissen Abstand gewinnen.

**Sven Killmer:** Wenn ich das vielleicht ergänzen darf. Wir sind heilfroh und dankbar, dass Herr und Frau Stiele weiterhin im Unternehmen aktiv sind. Ohne das Ehepaar Schiele hätten wir diese Transaktion nicht gemacht. Und es ist jetzt unsere Aufgabe zu schauen, dass der Herr Schiele sich wohlfühlt.

Wir haben ähnliche Transaktionen durchgeführt, wo wir mit den ehemaligen Besitzern einen Übergabezeitpunkt vereinbart haben und die sind bis dato eigentlich immer länger geblieben, als es ursprünglich vereinbart war. Warum? Ich behauptete, weil sie einfach Spaß an der Sache haben.

Natürlich ist alles für das Ehepaar Schiele im Moment sehr neu und es ist wie immer im Leben. Da muss man sich erst einmal aufeinander einspielen, aber ich bin voller Zuversicht, dass es funktionieren wird. Man hat so einen Verkaufsprozess miteinander durchlebt und das ist auch nicht immer nur Friede, Freude, Eierkuchen.

**WBM: Herr Schiele, möchten Sie noch etwas zu Ihrer Eingliederung in die Härtha-Gruppe sagen?**

**Stefan Schiele:** Wir haben uns inzwischen mit ersten Vertretern anderer Standorte der Härtha-Gruppe hier vor Ort getroffen und haben Ihnen den Betrieb gezeigt. Mit diesen Menschen kann man sicher gut zusammenarbeiten. Inzwischen tauschen wir uns regelmäßig aus mit Anfragen und ähnlichen Dingen. Wir sind z.B. der einzige Standort in der Gruppe, der Salzbadnitrieren anbieten kann und ich bin gerade froh darüber, dass wir das können, weil die Nachfrage da doch sehr gut ist und eben auch Anfragen von den anderen Standorten zu uns reinkommen.

**WBM: Das heißt also, dass Verfahren, die in anderen Standorten nicht realisierbar sind, zu Ihnen nach Neu-Ulm kommen, - und natürlich umgekehrt möglicherweise?**

**Stefan Schiele:** Genau. Wenn ich z.B. eine Kundenanfrage herein bekomme, die ich nicht durchführen kann, lasse ich mir vom Kunden die Freigabe geben und reiche die Anfrage an die anderen Standorte weiter. Es soll eben keine Konkurrenz unter den Standorten herrschen, es soll ein Miteinander sein. Im ersten Treffen hat sich das sehr gut angefühlt und jetzt im Januar war der nächste Standort bei uns, mit dem wir uns abgestimmt haben. Von daher habe ich ein gutes Gefühl.

**WBM: Ihre Seminarveranstaltungen auf der Wannenkopfhütte sind in der Branche ja schon legendär. Bedeutet dies, dass Sie Ihr nächstes Treffen auf der Wannenkopfhütte für die Härtha-Gruppe organisieren?**

**Ingrid Schiele:** Genau! Aber das hängt natürlich auch von Ihnen ab, ob sie das dann noch machen. Es muss doch jemanden geben, der die Vorträge hält.

**Stefan Schiele:** Organisieren werde ich das dann gerne.

**WBM: Herr Killmer, haben Sie uns vielleicht noch ein Schlusswort für uns?**

**Sven Killmer:** Wie heißt es noch? In jedem Anfang wohnt ein Zauber inne. Das neue Jahr hat jetzt angefangen. Wir sind sehr froh, dass die Donau-Härtereie nun Teil unserer Familie ist, und jetzt schauen wir mal, wie sich das Geschäft dieses Jahr entwickelt.

**Peter Sommer: Ich wünsche Ihnen, der Familie Schiele und der ganzen Härtha-Familie alles Gute für die Zukunft. Die allgemeine wirtschaftliche Lage ist derzeit nicht so berauschend, aber das hat nichts mit Härtha zu tun. Das sind andere Probleme. Herzlichen Dank für das Interview und dass Sie sich die Zeit für uns genommen haben. Und Aldenhoven, das habe ich registriert, ist einen Besuch wert. Vielleicht komme ich in der Tat mal vorbei und schaue, was daraus geworden ist.**

**Sven Killmer:** Die Kollegen dort werden sich sicherlich freuen, wenn Sie uns besuchen würden, denn Sie sind eine bekannte Persönlichkeit in der Branche, insofern sind Sie herzlich eingeladen. Herr Eschert, Sie selbstverständlich auch und die Schieles sowieso. Und so würde ich mich freuen, wenn wir uns in dieser Runde mal in Aldenhoven treffen würden.

**WBM: Ganz herzlichen Dank noch einmal für dieses erfrischende Interview und allen ein schönes Wochenende.**