

SWP, 28.10.22

# Der Beifahrer steigt aus

**Familienunternehmen** Werner Knittel übergibt nach 50 Jahren seinen Entsorgungsbetrieb an Sohn Andreas. Die Übergabe vergleicht er mit dem Begleiteten Fahren. *Von Henri Gallbrunner*

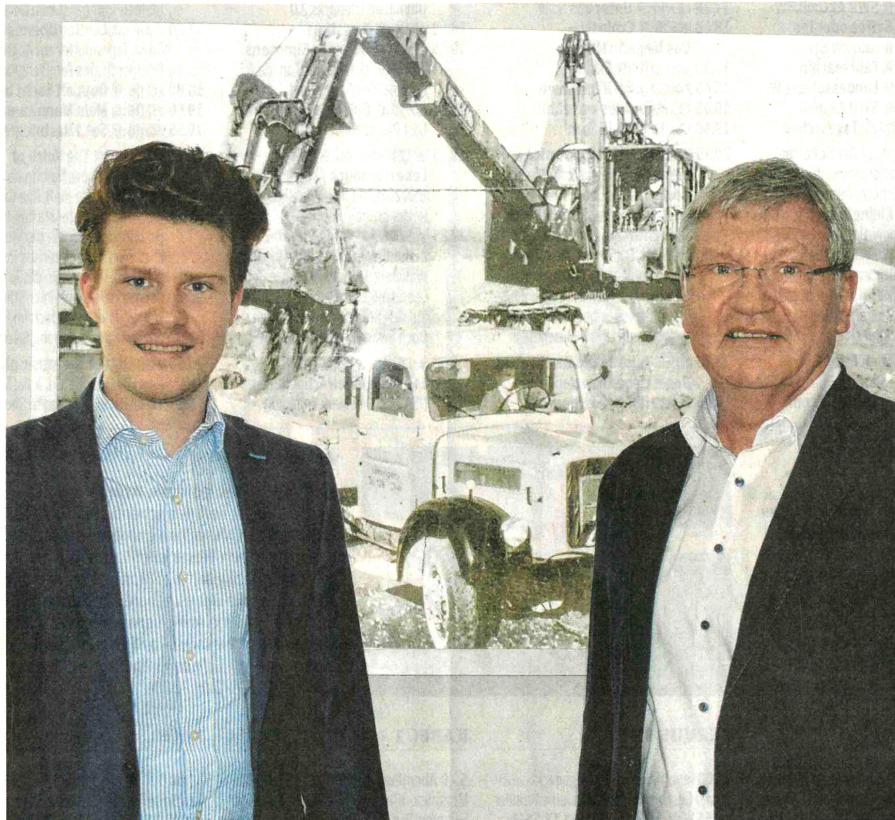
**D**rei Generationen Knittel sind präsent im Besprechungsraum in der Unternehmenszentrale. An der Wand hinter Werner und Andreas Knittel hängt ein Bild aus der Gründungszeit des Unternehmens. Zu sehen ist noch kein Müllauto, sondern ein Kipplaster. So haben die Unternehmensgründer Josef und Hildegard Knittel angefangen: Als Transporteure für das Kies, das im Bauboom der 1950er Jahre in der Region abgebaut wurde.

Das Gebäude, in dem Andreas Knittel seit drei Jahren arbeitet, kennt er gut: „Wo er heute sein Büro hat, war vor zwanzig Jahren sein Spielzimmer“, sagt Vater Werner. Ins einstige Spielzimmer kommen seit dem 1. September die Mitarbeiter, wenn sie etwas vom Chef wollen. Denn zu diesem Zeitpunkt hat Andreas Knittel, 25, die Leitung des Unternehmens von seinem Vater übernommen. Der 69-jährige Senior bleibt noch in beratender Funktion im Unternehmen.

Dass er einmal in das elterliche Unternehmen einsteigen will, war für Andreas Knittel nicht immer klar. Familie und Unternehmen seien aber zeit seines Lebens nie wirklich getrennt gewesen: „Das überlappt schon immer.“ Beide Seiten, Vater und Sohn, hätten länger überlegt, bevor sie sich zum Schritt der Übergabe entschlossen haben.

„Ich hab mir schon auch die Frage gestellt: Kannst du's eigentlich den Kindern mit gutem Gewissen empfehlen, in eine Unternehmensnachfolge zu gehen“, sagt Werner Knittel. Er selbst habe es nie bereut, den Betrieb von seinen Eltern übernommen zu haben.

„Nach der Schule wurde es dann das erste Mal richtig konkret“, erzählt Andreas Knittel. Er entschied sich schließlich für ein Studium der Betriebswirtschaftslehre. Thema der Bachelorarbeit: Familienunternehmen in der Entsorgungsbranche und deren Konkurrenzfähigkeit. „Gegen Ende des Studiums haben wir uns dann mal zusammengesetzt.“ 2019 stieg Andreas Knittel dann in das Unternehmen ein, nachdem er je-



Andreas Knittel übernimmt das Steuer von Vater Werner.

Foto: Henri Gallbrunner

weils für kurze Zeit Berufserfahrung in Firmen in Ingolstadt und den USA gesammelt hatte.

Für den Prozess der Übergabe haben sich die beiden eine Art Fahrplan gemacht. Werner Knittel vergleicht die vergangenen drei Jahre mit dem Begleiteten Fahren: „Da ist es ja auch so, dass der Vater sagt, jetzt setz ich mich auf den Beifahrersitz.“ Der Vater brauche dazu Vertrauen zum Sohn. „Wenn er Angst hat, dass der Sohn das Auto in den nächsten Graben fährt, wird er diesen Wechsel nicht machen.“

Mit diesem Begleiteten Fahren hätten sie sich in den drei Jahren leicht getan, betonen beide. Aus ihrer Sicht ein Erfolg, denn einen gescheiterten Generationswechsel sehen sie als eines der größten Risiken für den Fortbestand

eines Familienunternehmens. Geholfen habe ihnen, dass sie sich sehr ähnlich seien. „In den allermeisten Fällen wissen wir, was der andere denkt und wie er entscheidet“, sagt Werner Knittel. Sein Sohn fügt hinzu: „Das heißt jetzt nicht, dass wir alle Entscheidungen gleich treffen.“

Das schönste Gefühl für den Senior sei nun, wieder in der Analogie des Begleiteten Fahrens gesprochen: „Der fährt besser als ich.“ Daher könne er sich nun guten Gewissens aus der ersten Reihe zurückziehen.

Obwohl der Markt für Entsorgung und Recycling natürlich ein

zukunftsträchtiger ist, gibt es einige Herausforderungen, mit denen sich der neue Geschäftsführer konfrontiert sieht: Energiekrise, Inflation, aber auch Fachkräftemangel sind einige Stichworte.

Bei der Energie geht es da nicht nur um den Diesel: „Ohne Strom würde bei uns kein Auto mehr vom Hof fahren“, sagt Andreas Knittel. Das fängt bei der IT an, die mittlerweile für die Arbeitsabläufe notwendig ist und hört beim elektrisch betriebenen Tor auf. In den zurückliegenden anderthalb Jahren wurden die Photovoltaikanlagen des Unternehmens gebündelt und zusätzlich ein Dieselaggregat angeschafft, um Ausfälle überbrücken zu können.

„Wenn er Angst hat, dass der Sohn in den nächsten Graben fährt, macht er den Schritt nicht.“

Senior Werner Knittel zur Übergabe des Steuers an seinen Sohn

Auch die Digitalisierung ist in vollem Gange bei Knittel. „Das ist natürlich ein Thema, bei dem ich froh bin, dass ich das nicht mehr habe angehen müssen“, sagt Werner Knittel. Für die Fahrer bietet die Digitalisierung viele Erleichterungen: Während sie früher Lieferscheine von den Kunden unterschreiben lassen mussten, dokumentieren sie längst ihre Touren mittels GPS. Bei Ankunft am Unternehmensgelände scannen sie einen QR-Code und ihr Fahrzeug wird automatisch gewogen.

Ein Vorteil von Familienunternehmen sei es, dass der langfristige Erfolg im Vordergrund stehe, meinen Andreas und Werner Knittel. Die Eltern beziehungsweise Großeltern hätten das erste Müllauto gekauft, obwohl das Geschäft mit dem Kiestransport noch gut gelaufen sei. „Ich habe das Gefühl, dass in meiner Generation so eine Entscheidung nochmal ansteht“, sagt Andreas Knittel.

## 68 Jahre Unternehmensgeschichte

**Das Unternehmen** wurde 1953 in Vöhringen als Spedition gegründet. 1957 wurde das erste Müllauto angeschafft. Vor rund 50 Jahren stieg Werner Knittel in das Unternehmen seiner Eltern ein und übernahm

1984 die Geschäftsführung.

**Heute** erzielt Knittel einen Jahresumsatz von rund 20 Millionen Euro und beschäftigt 120 Mitarbeiter. Das Unternehmen ist in 27 Kommunen

im Landkreis Neu-Ulm und im Alb-Donau-Kreis für die Müllabfuhr zuständig. Es bietet Kommunen und Wirtschaft auch andere Dienstleistungen im Bereich Entsorgung und Recycling an.