



Sie befinden sich hier:

[Förderthemen](#) [Mittelstand](#) [Frühzeitig Verantwortung übernehmen](#)

## Mittelstand // Frühzeitig Verantwortung übernehmen



Schon als Kind ist Melanie Baum im Betrieb ihres Vaters „durch die Späne gerannt“. Dass sie das Unternehmen eines Tages übernehmen würde, war nicht vorherbestimmt. Vielmehr ließ Hans-Peter Baum ihr die freie Wahl und sagte: „Geh deinen eigenen Weg.“ So entdeckte Melanie Baum ganz allein ihre

Motivation, ein Unternehmen als Ganzes zu führen. Seit März 2016 ist sie nun die Chefin bei Baum Zerspanungstechnik in Marl.

---

„Mein Vater wollte mit Top-Leuten Top-Produkte für zufriedene Kunden herstellen. Das war immer unser großer gemeinsamer Nenner“, erklärt Melanie Baum das Leitbild ihres Vaters. Im Jahr 1983 gründete Hans-Peter Baum allein sein Metallverarbeitungsunternehmen. Heute fertigen knapp 60 Mitarbeiter mit modernen Dreh- und Fräsmaschinen Neu-, Ersatz- und Musterteile sowie Kleinserien, vorwiegend in Lohnfertigung.

Seit ihrem 15. Lebensjahr hat Melanie Baum diverse Nebentätigkeiten im Betrieb übernommen. Das reichte von Büroarbeiten, bestücken der Maschinen bis hin zu Lkw-Lieferfahrten zu Kunden. Nach dem Abitur ging sie zunächst ein Jahr ins Ausland, auch um sich über ihre berufliche Zukunft klar zu werden. Ein Studium als Maschinenbauerin, um den Betrieb zu übernehmen, hat der Vater ihr sofort ausgedrückt. „Mach du dein Ding und dann schauen wir mal“, riet er.

### Eigene Ideen ausprobieren

Nach ihrem Studium der Betriebswirtschaftslehre, Kommunikationswissenschaften, Psychologie und Soziologie wollte Melanie Baum zunächst für einige Jahre bei einer Unternehmensberatung arbeiten. Die Idee zur Nachfolge hatte sie jedoch damals schon im Hinterkopf. „Nach der Finanzkrise 2008 bat mein Vater mich, ihn bei der Strategiearbeit zu unterstützen. Ich konnte vieles an der Uni gelernte im Unternehmen umsetzen“, sagt sie. Ein Jahr später begann sie dann ein auf drei Jahre angelegtes klassisches Traineeprogramm, um sämtliche betriebliche Bereiche kennenzulernen.

„Mein Vater ermutigte mich, meine Ideen auszuprobieren. Ich sollte Erfahrungen sammeln. Auch Fehler würden dazugehören“, so Melanie Baum. „Es gab einiges, was in dem über Jahre gewachsenen Unternehmen noch fehlte. Ich entwickelte das Personalmanagement, den Vertrieb und das Marketing weiter.“ Die Baums vereinbarten zusammen mit einem Unternehmensberater feste Regeln und Meilensteine. Nach zwei Jahren wurde Bilanz gezogen und Melanie Baum entschloss sich endgültig zur Nachfolge des Vaters. „Ich habe gemerkt, dass ich Unternehmerin bin“, sagt sie.

Melanie Baum wurde sofort in die Verantwortung genommen und rückte in die Geschäftsleitung auf. „Wer ein Unternehmen



Das Team von Baum Zerspanungstechnik (Foto: Baum Zerspanungstechnik / Sonja Speck)

Nachfolgerorganisationen.

[Zur Internetseite von Baum Zerspanungstechnik](#)

übernehmen will, sollte nicht nur die Kritikkeule schwingen, sondern selber etwas machen“, so ihr Rat. Sie übernahm zunächst Aufgaben im Management, ihr Vater kümmerte sich als Vollbluttechniker um innovative Produktionsverfahren. Dass sie jung, Tochter des Chefs und als Frau in einer eher von Männern geprägten Branche tätig wurde, waren nur anfängliche Probleme. „Respekt bei Mitarbeitern, Kunden und Banken verdient man sich durch Leistung“, lautet ihr Fazit.

### Tipps für Übergaben

Die Baums ließen sich Zeit für den Übergabeprozess. „So konnten wir die rechtlichen, wirtschaftlichen und familiären Aspekte der Nachfolge gründlich regeln“, betont Melanie Baum. Den Betrieb hat sie dem Vater abgekauft und dafür ein neues Unternehmen gegründet. Dabei setzte die Jungunternehmerin Förderprogramme der NRW.BANK, der KfW und der Bürgschaftsbank NRW ein. Die Betriebsimmobilie würde später durch Erbschaft auf sie übergehen.

Welche Tipps gibt Melanie Baum? „Der Unternehmer sollte die Nachfolge nicht erst kurz vor der Rente planen“, sagt sie. Und die Beteiligten müssen sich klar machen, ob Töchter oder Söhne auch geeignet sind. „Es ist sinnlos, nur Vermächtnisse weiterzureichen, wenn die Nachfolger keine Unternehmerpersönlichkeiten sind.“ Wichtig sei auch, frühzeitig Verantwortung zu übertragen und Rollenkonflikte zu lösen. „Und auf keinen Fall auf externe Expertise verzichten. Die Begleitung von Unternehmens- und Steuerberatern, Kammern, Hausbanken und der NRW.BANK ist sehr wertvoll. Allein rumzuwursteln kann am Ende teuer werden.“ Ihre Erfahrungen gibt Melanie Baum heute selbst weiter als Referentin bei NRW.BANK-Workshops und Veranstaltungen von

---

## Mittelstand



### Nachfolge: Ein guter Nachfolgeplan sichert den Erfolg der Übernahme

Ständig suchen 100.000 Unternehmer einen Nachfolger. Oft geht die Neubesetzung des Chefsessels jedoch schief. Ein Interview mit Professor Dr. Birgit Felden, Mitglied des Aufsichtsrats der tms Unternehmensberatung in Köln und Expertin für Nachfolgeregelungen.

[Weiterlesen](#)