



bauelemente bau im Gespräch mit Thomas Pinnekamp

„Sich frühzeitig Klarheit über Erwartungen und Prioritäten verschaffen“

Thomas Pinnekamp: „Der Mittelstand ist für mich das stabile Rückgrat unserer gesamten Branche.“

Fotos: Teutemacher Glas GmbH

Die Nachfolgeregelung in mittelständischen Handwerks- und Industrieunternehmen ist keine einfache Aufgabe und möchte wohl überlegt sein. Um den betreffenden Unternehmen und deren Personen eine Hilfestellung dabei zu geben, haben wir unsere Interview-Serie „Frischer Wind in der Fensterbranche“ ins Leben gerufen. In unserer „ersten Staffel“ aus den Jahre 2017 und 2018 hatten wir dazu auch Thomas Pinnekamp befragt. Mittlerweile führt Pinnekamp als geschäftsführender Gesellschafter die Geschicke der Teutemacher Glas GmbH in Warendorf in vierter Generation. Zudem ist er Sprecher der Nachwuchsführungskräfte im Bundesverband Flachglas e.V. (BF). Ein perfekter Gesprächspartner also, um sich mit ihm über das Thema Nachfolge und Nachwuchsführungskräfte zu unterhalten. Im folgenden Interview teilt Pinnekamp seine persönlichen Erfahrungen und hat für Nachwuchsführungskräfte den ein oder anderen Tipp. Darüber hinaus beantwortet er Fragen zum Mittelstand sowie zur Flachglasbranche und zum BF.

Herr Pinnekamp, kurz zu Ihrer Person: Was sind Ihre beruflichen Stationen bisher und was sollten wir sonst über Sie wissen?

Ich bin mittlerweile 41 Jahre alt, verheiratet und habe zwei Kinder. Ich lebe mit meiner Familie im schönen Münsterland. Nach meinem Betriebswirtschaftsstudium war ich von 2008 bis 2012 bei einem großen mittelständischen Glasveredler als Produktmanager und Vertriebsleiter tätig. Seit 2013 bin ich nun in vierter Generation bei der Firma Teutemacher Glas GmbH als geschäftsführender Gesellschafter. Darüber hinaus engagiere ich mich im Vorstand des Bundesverbands Flachglas und da besonders als Sprecher der Nachwuchsführungskräfte. Als Familienunternehmer in vierter Generation wollte ich schon während der Schulzeit in die Fußstapfen meines Vaters treten. Ich habe daher schon als Schüler und später während des Studiums im Unternehmen in unterschiedlichen Bereichen wie Fertigung und Montage, aber auch im kaufmännischen Bereich in kleinen Projekten mitgearbeitet. Mein langfristiges Ziel ist es, unser Unternehmen über die Jahre hinweg strategisch stabil für die nächste Generation aufzustellen. Gerade in den letzten Jahren wird es durch immer mehr Bürokratie für den sonst als so wichtig beworbenen deutschen Mittelstand im Wettbewerb zunehmend schwieriger.

Sie sind aktuell Sprecher der Nachwuchsführungskräfte im Bundesverband Flachglas. Wie kam es dazu?

Ich habe in den letzten Jahren – vor allem auch zur Corona-Zeit – gelernt, wie wertvoll der intensive Austausch unter den Mitgliedern sein kann und wie wichtig funktionierende Netzwerke sind. Deshalb engagiere ich mich auch als Sprecher für die Nachwuchsführungskräfte. Dieses Wissen möchte ich weiterhin nutzen, um den Dialog im Verband noch aktiver zu gestalten und Synergien zu fördern. Ein weiterer wichtiger Lernmoment war für mich, wie stark regulatorische Entwicklungen unsere Branche, aber auch Unternehmen allgemein beeinflussen. Natürlich können meine Kinder später frei wählen, ob sie einmal selbst im Unternehmen arbeiten wollen – aber der Fortbestand des Unternehmens, möglichst innerhalb der Familie, ist mein größtes Ziel und gleichzeitig auch immer wieder Motivation für meine tägliche Arbeit. Dabei zählen nicht nur die Positionierung des eigenen Unternehmens am Markt, sondern auch die Rahmenbedingungen innerhalb der Branche und für familiengeführte Unternehmen allgemein.

Wie würden Sie das Format „Nachwuchsführungskräfte treffen“ kurz beschreiben – welche Ziele verfolgt es konkret?

Als zentrale Stimme der Flachglasbranche vertritt der Bundesverband Flachglas nicht nur technische, normative und politische Interessen, sondern investiert auch aktiv in die Zukunftsfähigkeit unserer Branche – durch den Führungsnachwuchs. Die Nachwuchsführungskräfte treffen finden zweimal jährlich an wechselnden Orten in der DACH-Region statt und dienen der Stärkung, Förderung und Vernetzung von jungen Nachwuchskräften. Oberstes Ziel ist dabei die Vernetzung von jungen oder jung gebliebenen Führungskräften aus der Branche. Dies sind sowohl Teilnehmer aus dem Kreis unserer Mitglieder sowie unserer Fördermitglieder. Durch dieses Format festigt der Bundesverband Flachglas seine zentrale Rolle – als Moderator, Förderer und Bindeglied für den Führungsnachwuchs der Flachglasbranche. Durch mich als ihren Sprecher besteht direkter Kontakt zum Vorstand und damit ein kurzer Weg zur Mitgestaltung der Entwicklung unseres Verbandes.



Das Werksgelände der Teutemacher Glas GmbH in Warendorf.

Was hat sich bei Ihnen persönlich über die Jahre im Rahmen dieses Programms verändert oder weiterentwickelt?

Ich möchte mich im Verband künftig noch stärker für eine proaktive Positionierung gegenüber politischen Entscheidungsträgern einsetzen – und dort vor allem die Perspektive der familiengeführten Mittelständler vertreten und mein Know-how aus diesem Bereich in die Verbandsarbeit einbringen. Ich habe Freude daran, Verantwortung zu übernehmen – nicht nur für mein eigenes Unternehmen, sondern für die gesamte Branche. Dafür bietet der Verband als Interessenvertretung der gesamten Flachglasbranche eine geeignete Plattform.

Wie erleben Sie die Zusammenarbeit im Kreis der Nachwuchsführungskräfte und mit dem Verbandsteam – was macht den Austausch dort besonders?

Die Zusammenarbeit im Kreis der Nachwuchsführungskräfte ist geprägt von Offenheit, gegenseitigem Respekt und einem gemeinsamen Interesse an der Weiterentwicklung unserer Branche. Der Austausch ist dabei nicht nur fachlich wertvoll, sondern auch persönlich bereichernd. Über das engagierte Team beim Verband können wir Nachwuchsführungskräfte – und alle Mitglieder – sicher sein, immer den richtigen Ansprechpartner für unsere Fragestellungen zu finden. Ganz gleich, ob es sich um politische Themen, technische Fragestellungen oder Fragen zur Verbands- und Öffentlichkeitsarbeit handelt.

Aus Ihrer Erfahrung: Welchen Rat würden Sie jungen Leserinnen und Lesern mit auf den Weg geben, die erste Führungsverantwortung übernehmen?

Wenn man zum ersten Mal Führungsverantwortung übernimmt, ist es entscheidend, sich frühzeitig Klarheit über die eigenen Erwartungen und Prioritäten zu verschaffen – und diese offen zu kom-

munizieren. Führung beginnt für mich immer mit Transparenz und Verlässlichkeit: Mitarbeiter wollen wissen, was von ihnen erwartet wird, warum bestimmte Entscheidungen getroffen werden und woran Erfolg gemessen wird. Gerade in unserer Industrie, in der Qualität, Zuverlässigkeit und Preissensibilität eine enorme Rolle spielen, schafft klare Kommunikation Orientierung und Vertrauen. Dieses Vertrauen wiederum ist die Basis für alles Weitere. Junge Führungskräfte sollten sich bewusst Zeit für den Dialog mit ihren Teams nehmen, sei es in kurzen regelmäßigen Gesprächen oder durch Präsenz im Produktionsalltag. Führung bedeutet nicht, alles selbst zu tun, sondern Aufgaben verantwortungsbewusst zu delegieren und dennoch solide zu begleiten, ohne zu sehr in Mikromanagement zu verfallen. Gleichzeitig ist es wichtig, Konflikte nicht auszusetzen, sondern frühzeitig anzusprechen und lösungsorientiert zu moderieren. Dabei müssen aber auch immer wieder klare und verbindliche Entscheidungen getroffen werden. Sehr hilfreich ist es außerdem, sich einen Mentor zu suchen und die Möglichkeiten des Netzwerks – etwa im Verband – aktiv zu nutzen. Und nicht zuletzt sollten junge Führungskräfte auf sich selbst achten: Führung ist fordernd, besonders in den ersten Jahren, und wer langfristig leistungsfähig bleiben möchte, braucht einen guten Umgang mit Belastung, klare Grenzen und ein Bewusstsein für die eigene Rolle.

Welche Eigenschaften oder Kompetenzen halten Sie heute für essenziell, damit Führung im Mittelstand gelingt?

Führung im klassischen Mittelstand – insbesondere in familiengeführten Unternehmen – verlangt eine besondere Mischung aus unternehmerischem Denken, Pragmatismus und emotionaler Intelligenz. Entscheidungen müssen oft schnell getroffen werden, gleichzeitig ist der Blick über die aktuelle Situation hinaus unverzichtbar. Denn viele mittelständische Unternehmen denken in Generationen – nicht in Quartalen. Eine gute Führungskraft braucht

deshalb den Mut, Verantwortung zu übernehmen, auch wenn nicht alle Fakten vorliegen, und gleichzeitig die Sensibilität, verschiedene Interessen auszugleichen: die der Belegschaft, der Familie, der Kunden. Technisches Verständnis ist in unserer Branche besonders wichtig. Wer Maschinen, Prozesse und Qualitätskennzahlen versteht, kann realistisch planen, Investitionen bewerten und glaubwürdige Entscheidungen treffen. Ebenso zentral ist ein sicherer Umgang mit Zahlen und Finanzen, denn Investitionen in Technik, Digitalisierung und Personalentwicklung prägen unsere Unternehmen stärker als theoretische Strategien. Darüber hinaus braucht der Mittelstand Führungskräfte, die Veränderungen aktiv gestalten können – sei es bei der Digitalisierung, Automatisierung oder der Modernisierung von Organisationsstrukturen. Erfolgreich ist heute, wer die Tradition und Stärke eines familiengeprägten Betriebs respektiert, aber dennoch bereit ist, neue Wege zu gehen. Und am Ende entscheidet Kommunikation über den Erfolg: Eine gute Führungskraft muss in der Lage sein, gleichermaßen mit Gesellschaftern, Geschäftsführung, Belegschaft, Kunden und Partnern auf Augenhöhe zu sprechen und dabei stets authentisch zu bleiben.

Wie sehen Sie die aktuelle Situation der Flachglasbranche und welche zentralen Herausforderungen und Chancen?

In meiner strategischen Arbeit beschäftigen mich derzeit zwei wesentliche Themen. Zum einen ist dies die digitale Transformation – sowohl in der Produktion als auch in der Verwaltung – und zum anderen die Fachkräftesicherung. Im Markt gewinnen zunehmend Fragen der Energieeffizienz und Nachhaltigkeit an Bedeutung – sowohl bezogen auf unsere Bauprodukte als auch auf die gesamte Baubranche. Diese Fragestellungen werden also immer mehr auch zu einem branchenübergreifenden Thema. Diesen Herausforderungen müssen wir uns als Flachglasbranche stellen, um den steigenden Anforderungen gerecht zu werden. Dabei ist es immer wichtig, Themen zu lösen, aber gleichzeitig Kosten für Bürokratie etc. zu senken. Bauen muss in Deutschland wieder bezahlbarer werden.

Der Mittelstand spielt eine große Rolle bei vielen Mitgliedsunternehmen des Verbandes – was macht den Mittelstand Ihrer Ansicht nach zur tragenden Säule der Branche?

Der Mittelstand ist für mich das stabile Rückgrat unserer gesamten Branche, weil er eine einzigartige Kombination aus handwerklichem Können, technischer Spezialisierung und unternehmerischer Verlässlichkeit verkörpert. Viele mittelständische Unternehmen verfügen über ein tief verwurzeltes Fachwissen, das über Jahrzehnte aufgebaut wurde und welches man nicht einfach replizieren kann – etwa bei spezialisierten Beschichtungen, hochpräzisen Kantenbearbeitungen oder individuellen Lösungen für komplexe Kundenprojekte. Diese technische Kompetenz, gepaart mit hoher Flexibilität, ermöglicht es, schnell auf Kundenbedürfnisse zu reagieren und maßgeschneiderte Lösungen anzubieten – was insbesondere im Fassaden-, Möbel- und Innenausbaugeschäft von unschätzbarem Wert ist. Mittelständler sind zudem fest in ihren Regionen veran-



Der vollautomatische Zuschnitt ist das Herzstück in der Produktion bei Teutemacher.

kert: Sie bilden aus, schaffen stabile Arbeitsplätze und stärken lokale Wertschöpfungsketten. Dadurch entsteht ein enges Netzwerk aus Produzenten, Zulieferern, Maschinenbauern und Dienstleistern, das die gesamte Glasbranche trägt und widerstandsfähig macht – gerade in Zeiten von Marktunsicherheiten oder geopolitischen Herausforderungen. Auch die langfristige Denkweise vieler Familienunternehmen spielt eine zentrale Rolle: Sie investieren nachhaltig, pflegen langjährige Partnerschaften und handeln oft mit einem Verantwortungsbewusstsein, das weit über kurzfristige Trends hinausgeht. Diese Mischung aus Erfahrung, Qualität, Innovationskraft und regionalem Engagement macht den Mittelstand nicht nur wirtschaftlich stark, sondern zur eigentlichen Grundlage unserer Branche. Als Sprecher der jungen Führungskräfte im Verband sehe ich eine große Chance – und Verantwortung. Wir müssen die Stärken des Mittelstands (unter anderem Flexibilität, Praxiserfahrung, Kundenorientierung) mit gezielter Modernisierung verbinden: digitale Prozesssteuerung, systematische Qualifizierung, nachhaltige Energie- und Rohstoffstrategien. Wer beides zusammenbringt, sichert nicht nur sein Unternehmen, sondern die ganze Branche für die nächsten Generationen.

Was wünschen Sie sich für die Zukunft, sowohl beruflich als auch privat?

Beruflich wünsche ich mir, dass ich unser Familienunternehmen weiterhin erfolgreich und wertebasiert in die nächste Generation führen kann. Ertragsorientiertes Wachstum bleibt dabei eine wichtige Leitlinie. Nur so können wir uns den Herausforderungen des Marktes stellen und regelmäßig ins Unternehmen investieren. Privat sind meine größten Wünsche Gesundheit und mehr Zeit mit Familie und Freunden. Beides ist als Unterstützung und Ausgleich unglaublich wichtig für jedes unternehmerische Handeln. ■

*Die Fragen stellte für uns Saskia Jakisch,
PR & Kommunikation, BF*

*www.teutemacher.de
www.bundesverband-flachglas.de*