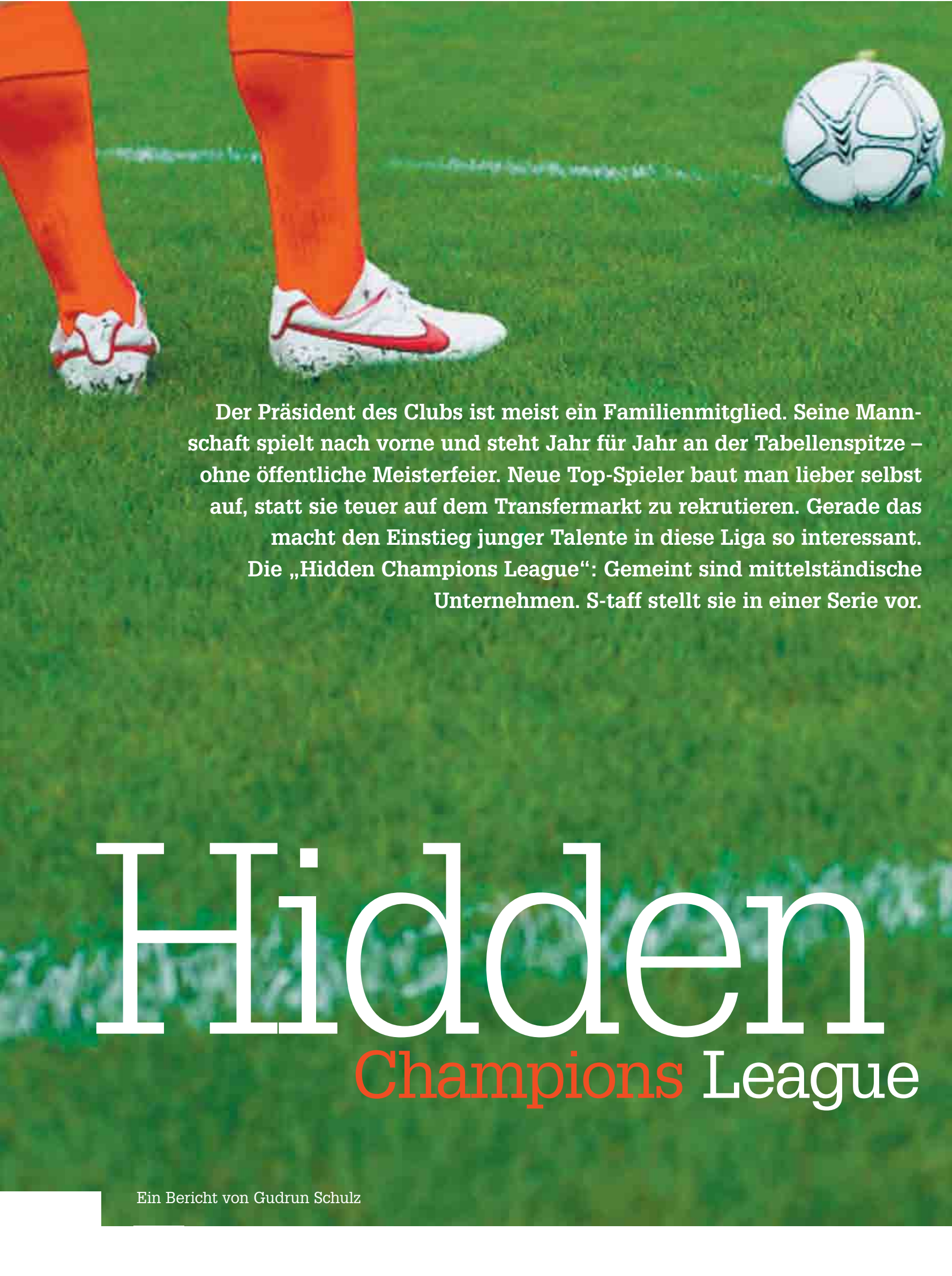


SIE SIND ATTRAKTIVE ARBEITGEBER, SCHAFFEN ARBEITSPLÄTZE UND SIND VIEL INTERNATIONALER, ALS MAN DENKT. WAS IST DAS ERFOLGS-GEHEIMNIS DER MITTELSTÄNDISCHEN UNTERNEHMEN, UND WAS MACHT SIE SO INTERESSANT FÜR DEN FACH- UND FÜHRUNGSNACHWUCHS?

„Familiengeführte Unternehmen zeichnen sich durch eine stabile Kapitallage aus und weisen aufgrund ihrer langfristigen Unternehmensstrategie im Vergleich zu großen Aktiengesellschaften eine oftmals bessere ökonomische Leistung auf“, sagt Torsten Groth, wissenschaftlicher Mitarbeiter am Wittener Institut für Familienunternehmen. Das hat auch die Börse erkannt und im Januar 2005 den German Entrepreneurial Index (GEX) eingeführt für Unternehmen, deren Stammaktien seit maximal zehn Jahren börsennotiert sind und die von Eigentümern geführt werden. In der Studie „Erfolgsmuster langlebiger Familienunternehmen“ hat das Institut Besonderheiten familiengeführter Unternehmen untersucht. Die meisten Betriebe verfolgen danach eine nachhaltige Unternehmensentwicklung, die auf organisches Wachstum ausgelegt ist.





Der Präsident des Clubs ist meist ein Familienmitglied. Seine Mannschaft spielt nach vorne und steht Jahr für Jahr an der Tabellenspitze – ohne öffentliche Meisterfeier. Neue Top-Spieler baut man lieber selbst auf, statt sie teuer auf dem Transfermarkt zu rekrutieren. Gerade das macht den Einstieg junger Talente in diese Liga so interessant. Die „Hidden Champions League“: Gemeint sind mittelständische Unternehmen. S-taff stellt sie in einer Serie vor.

Hidden Champions League



Wie international ist der Mittelstand ?

Ein Blick auf das Unternehmen Alfred Kärcher, mit Vertriebsgesellschaften und Produktionswerken in über 40 Ländern weltweit führender Hersteller von Reinigungssystemen, bestätigt das Studienergebnis. „Unsere Mitarbeiter spüren, dass wir an einer langfristigen Unternehmensentwicklung interessiert sind und uns nicht von Börsenkursen irritieren lassen“, sagt Rüdiger Bechstein, Bereichsleiter Personal bei Kärcher in Winnenden. Die Strategie geht auf und wird mit geringer Fluktuation und hoch motivierten Mitarbeitern belohnt. Bechstein: „Wer bei uns einsteigt, muss Spaß daran haben, sich mit dem Unternehmen zu identifizieren. Unsere Mitarbeiter sind stolz darauf, bei uns zu arbeiten.“ Nicht umsonst spricht man in Anspielung auf die Unternehmensfarbe vom „gelben Blut“ in den Adern. Gute Einstiegschancen bieten sich in erster Linie Ingenieuren, vor allem Frauen werden dringend gesucht. Neben technischen Studiengängen sind im Mittelstand vor allem Betriebswirte, Chemiker und Biologen gefragt.

KOFFERTRÄGER UNERWÜNSCHT

Baden-Württemberg ist bekannt als Land der Tüftler. Firmengründer Artur Fischer beispielsweise hat den legendären S-Dübel erfunden. Mittlerweile sind es in der Unternehmensgruppe fischer aber die Mitarbeiter selbst, die

mit rund 40 Erfindungen pro Jahr zum Ruf des baden-württembergischen Erfindergeistes beitragen. Das Land liegt bei den Patentanmeldungen je 100.000 Einwohner bundesweit auf Platz eins.

Eine ähnliche Position kann auch fischer, in 19 Ländern aktiv, für sich in Anspruch nehmen: Mit 20 Patentanmeldungen auf 1000 Mitarbeiter liegt der Hersteller von Befestigungssystemen, Aufbewahrungskomponenten für den Auto-Innenraum (fischer automotive systems) und Konstruktionsbaukästen (fischertechnik) weit über dem deutschen Industriedurchschnitt von 1,5 Patenten. Gründer-Sohn Klaus Fischer, der das

Welcher Karrieretyp ist gefragt?

Unternehmen seit 1980 führt, hat eine Kultur gefördert, in der Geistesblitze und Verbesserungsideen fast schon selbstverständlich sind. „Anstatt nur irgendwelche Folien vorzubereiten und dem Chef den Koffer hinterherzutragen, arbeitet man beim Mittelständler sehr früh produktiv und erlebt das Ergebnis seiner Arbeit unmittelbar“, sagt Uwe Misselbeck, Leiter Personal.

MIT DEM CHEF IN DEN WALD

Ein breites Aufgabenfeld und die Möglichkeit, ein Produkt von Anfang bis

zum Ende zu entwickeln, weiß auch Michael Schmid zu schätzen. Für den Ingenieur und Gruppenleiter Konstruktion stand von Anfang an fest, dass er nach dem Studium bei einem mittelständischen Unternehmen einsteigen wollte. Seine Wahl fiel auf die Stihl Gruppe, die ihren Umsatz mit Motorsägen, Trennschleifern und Forstwerkzeugen macht. Das Unternehmen wurde 1926 von Andreas Stihl gegründet, Sohn Hans Peter Stihl sitzt heute im Aufsichtsrat. Entgegen dem allgemeinen Trend zu Arbeitsplatzabbau und Einstellungsstopp schafft das Unternehmen Arbeitsplätze: 210 neue Mitarbeiter wurden 2005 im Stihl-Stammhaus in

Waiblingen eingestellt – gute Aussichten auch für Berufseinsteiger. Vor allem Maschinenbauingenieure, Produktions- und Kunststoffingenieure sind gesucht. Nachdem Michael Schmid zunächst Teile einer Motorsäge optimiert hatte, ging es für den 35-Jährigen für ein halbes Jahr zur Tochtergesellschaft nach Brasilien. Das Unternehmen hat Niederlassungen in 160 Ländern und ist unter anderem in Südafrika, Australien, China, Saudi-Arabien und in den USA präsent. Zurück in Deutschland bekam der 35-Jährige dann sein erstes eigenes Projekt übertragen: die komplette Neuentwicklung einer Motorsäge samt Personalverantwortung. An seiner Arbeit begeistern Schmid vor allem die kurzen Wege, schnelle Entscheidungen und das hohe Umsetzungstempo. Mit dem Chef des Hauses gibt es alle drei Monate einen Tag lang eine Konstruktionsbesprechung, bei der jeder Projektmanager seine Arbeit präsentiert. Anschließend werden die Vorschläge diskutiert und sofort entschieden – transparent und für alle nachvollziehbar. Einmal im Jahr geht es mit dem

DAS RÜCKGRAT BADEN-WÜRTTEMBERGS

BADEN-WÜRTTEMBERG GILT ALS KLASSISCHES LAND DES MITTELSTANDS. MIT DEM HÖCHSTEN PRO-KOPF-EINKOMMEN, DER NIEDRIGSTEN ARBEITSLOSENQUOTE UND DEN MEISTEN FORSCHUNGS- UND KULTURAUFGABEN ZÄHLT DER DEUTSCHE SÜDWESTEN ZU DEN ERFOLGREICHSTEN REGIONEN IN DEUTSCHLAND. DAS GUTE ABSCHNEIDEN GEHT NICHT ZULETZT AUF DAS KONTO DER SO GENANNTEN HIDDEN CHAMPIONS. DIE KLEINEN UND MITTELSTÄNDISCHEN BETRIEBE, DIE IHRE ERFOLGE HÄUFIG IM VERBORGENEN ERZIELEN, SIND DAS RÜCKGRAT DER BADEN-WÜRTTEMBERGISCHEN WIRTSCHAFT.





„Mache die Dinge so einfach wie möglich – aber nicht einfacher.“
Albert Einstein

Chef in den Wald, wo die Motorsägen den Praxistest bestehen müssen. Schmid: „Jeder Mitarbeiter hat hier das Gefühl, wichtig zu sein. Wer will, kann schnell Verantwortung übernehmen. Gleichzeitig wird darauf geachtet, dass jeder die Aufgabe hat, die zu ihm passt.“

FLACHE HIERARCHIEN

Aufgrund ihrer flachen Hierarchien sind kleine und mittlere Betriebe oftmals in

ting, ergänzt: „Unsere Strukturen bieten den Vorteil, dass der Mitarbeiter derjenige ist, der von seiner Leistung profitiert. Wer bei Stihl einsteigt, bekommt schon im ersten halben Jahr einen tiefen Einblick in Projekte und kann erste Verantwortung übernehmen, während andere noch mitten im Trainee-programm stecken.“
Einsteiger bei einem Mittelständler müssen vor allem Lust haben, Verantwortung zu übernehmen und Projekte

sitzt mit im Großraumbüro und hat immer ein offenes Ohr.“ Ein Betriebsklima, das auch Ottenbacher überzeugte. Der Ingenieur betreut als Projektkoordinator seit fast zwei Jahren den Kunden Mercedes und hatte sich damals bewusst für den Mittelstand entschieden. „Mir hat vor allem die unbürokratische Atmosphäre und die direkte Kommunikation von Angesicht zu Angesicht gefallen.“

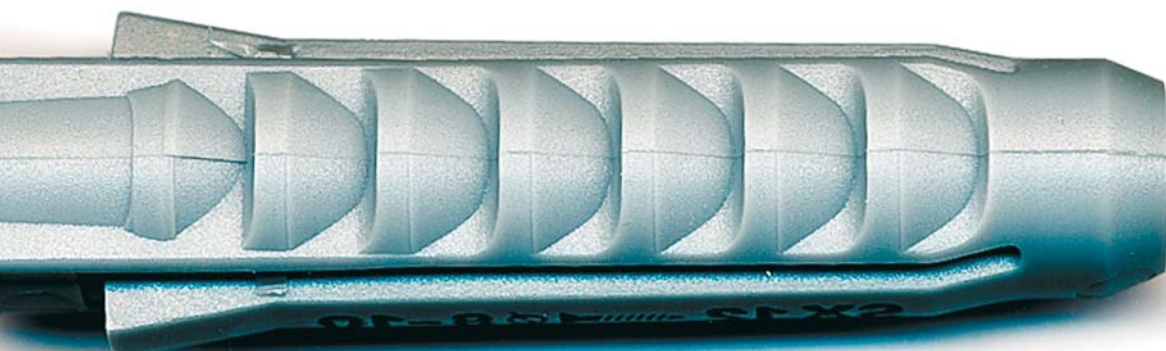
KARRIERE IN DER NICHE

Nicht jeder Mittelständler verfügt über Auslandsgesellschaften oder hat ein Produkt für den Weltmarkt zu bieten wie den S-Dübel. Doch auch in der Nische blüht der Erfolg. Bestes Beispiel dafür ist biosyn Arzneimittel in Fellbach. Das Pharmaunternehmen ist nach eigenen Angaben eines der ersten Biotechnologie-Unternehmen in Deutschland und auf Forschung und Entwicklung hochwirksamer Medikamente, zum Beispiel für Tumorkranke, spezialisiert. Marketing, Vertrieb, klinische Forschung, Zulassung, Produktion und Entwicklung sind unter einem Dach, weshalb vor allem Generalisten wie Laborleiter Jochen Schmalfuß gefragt sind. Während die Mehrheit der Naturwissenschaftler meist als Spezialisten arbeitet,

Generalist oder Spezialist?

der Lage, flexibler auf Marktentwicklungen zu reagieren als ein Großunternehmen. Flache Hierarchien bedeuten aber auch, dass die Zahl der Führungspositionen begrenzt und das Ende der Karriereleiter schnell erreicht ist. Ob Mittelständler oder Konzern ist deshalb oft eine Frage der persönlichen Karriereziele und des Typs. „Jeder muss für sich selbst die Entscheidung treffen, ob es unbedingt das Eckbüro mit Ledersessel und Dienstwagen sein muss oder ob es ihm darauf ankommt, mit seiner Arbeit etwas zu bewegen“, sagt Uwe Misselbeck von fischer. Dennis Blöcher, Personalreferent bei Stihl und zuständig für Personal- und Hochschulmarke-

selbstständig vorantreiben zu wollen. Grund genug für Kai Ottenbacher, sich nach seinem Studium für den Automobilzulieferer Behr zu entscheiden. Das Familienunternehmen ist Erstausrüster für Fahrzeugklimatisierung und Motor-kühlung und mit zehn Entwicklungs- und 30 Produktionsstandorten in Europa, Nord- und Südamerika, Asien und Südafrika präsent. Trotzdem geht es in der Zentrale überschaubar zu. Es gilt das Prinzip der offenen Tür: Wer eine Information braucht, bekommt sie – schnell und unkompliziert. Personalreferentin Kirstin Pfeifer: „Jeder kennt jeden und weiß, wer bei Fragen der richtige Ansprechpartner ist. Der Chef



„Dass ich erkenne, was die Welt im Innersten zusammenhält.“
Johann Wolfgang von Goethe





Fast ein kleines Kunstwerk:
ein Kühler-Lüfter von Behr.

REKRUTIERUNG, FÜHRUNGSSTIL, VERTRAUENSKULTUR

Familienunternehmen haben das gewisse Etwas, das sich vor allem im Umgang mit dem Personal bemerkbar macht. „Bei der Personalarbeit setzen diese Betriebe verstärkt auf Mitarbeiterbindung und langfristigen Kompetenzaufbau und fördern eine vertrauensbasierte Unternehmenskultur“, so Torsten Groth, wissenschaftlicher Mitarbeiter am Wittener Institut für Familienunternehmen. In einigen der hundert oder zweihundert Jahre alten Unternehmen habe es während der ganzen Unternehmensgeschichte noch keine betriebsbedingten Kündigungen gegeben. Sie wollen ihren Mitarbeitern ein zuverlässiger Arbeitgeber sein. Dementsprechend bilde sich eine Vertrauenskultur aus: Das Unternehmen zeigt Verantwortung, und die Mitarbeiter danken es entsprechend. Langfristiger Kompetenzaufbau und Vertrauenserhalt sind wichtige Eckpunkte der Personalarbeit. „Karriere wird im Haus gemacht“, bringt es Groth auf den Punkt. Das zeige sich etwa in einer weitaus längeren Beschäftigungsdauer der Führungskräfte. Bei den Nachwuchskräften werden die „netten und normalen“ gesucht, die „zur Familie passen“. Führungskräfte sollten nicht das Bedürfnis haben, ihr Ego zu stark in den Vordergrund zu stellen. Stattdessen kennzeichnen kurze Entscheidungswege und der direkte Draht zum Chef den Führungsstil. „Wer einmal zur Familie gehört, kann von emotionalen Zusatzausschüttungen profitieren und die Arbeit erfährt eine zusätzliche Sinnstiftung“, so Groth.

Welche Zusatzleistungen bietet der Mittelstand?

deckt der Chemiker ein breites Aufgabefeld ab. So kommt es vor, dass der 37-Jährige schon mal Verträge aushandelt. „Das breite Spektrum ist hoch interessant. Allerdings erfordern Umfang und Vielfalt der Aufgaben eine klare Prioritätensetzung.“ Die Vorteile aber überwiegen deutlich. „Dadurch, dass ich einen tiefen Einblick habe, weiß ich zum Beispiel genau, wie viel Umsatz ich mit einem bestimmten Projekt gemacht habe. Das motiviert.“ Transparenz hat bei biosyn, wo vor allem Chemiker, Biochemiker und Biologen gesucht sind, Methode. Firmengründer Thomas Stiefel: „Im Mittelstand sind die Mitarbeiter viel stärker in die Unternehmensentwicklung eingebunden. Das erweitert den Horizont und fördert unternehmerisches Denken.“ Während kleine und mittelständische Betriebe in punkto Verantwortung, Selbständigkeit und Aufgabenvielfalt im Vergleich zu einem Konzern oftmals

im Vorteil sind, kann das Gehalt schon mal geringer ausfallen. Für Entschädigung sorgen gute Sozialleistungen, zum Beispiel bei der Altersvorsorge, und eine betriebliche Gesundheitsfürsorge. Veronika Büch, von Haus aus Psychologin und heute Referentin für Personalentwicklung bei fischer, hat für die Mitarbeiter eine Aktionswoche mit Körperfettmessungen, Blutprobenanalyse und Nordic Walking-Schnupperkursen organisiert. Die gebürtige Münchenerin, seit Januar 2005 im Unternehmen, schätzt vor allem die zupackende Mentalität im Haus. Auch sie selbst hat mit angepackt und einen Stammtisch für fischer-Mitarbeiter ins Leben gerufen. Zugereiste wie sie haben jetzt beim „Viertel“ Gelegenheit, Land, Leute und Kollegen besser kennen zu lernen. Schließlich gibt es ja noch mehr im Leben als „Schaffe, schaffe, Häusle baue“. ■