

Hidden Champions League : Teil 4*

* Teile 1 bis 3 der Hidden Champions League als Download unter www.s-taff.com

„Eigentümergeführte Unternehmen ticken anders als Konzerne.“ Prof. Dr. Sabine Klein, die Direktorin des European Family Business Center (EFBC) an der European Business School, Oestrich-Winkel, kennt sich mit Familienunternehmen bestens aus. Ein zentraler Unterschied: Das Familienunternehmen hat in erster Linie seine Kunden und Mitarbeiter im Fokus, Vorstände von börsennotierten Unternehmen eher die Anteilseigner. So würden Familienunternehmer beispielsweise unter einem langfristigen Vorhaben einen Zeitraum von mindestens einer Generation verstehen. Finanzinvestoren dagegen rechnen in kürzeren Etappen von fünf bis sieben Jahren.





We are Family

Familien bestehen aus einer überschaubaren Anzahl von Menschen. Wohl deshalb hält sich hartnäckig der Glaube, Familienunternehmen seien überwiegend kleine Betriebe, in denen zwar ein familiärer Spirit herrscht, Karriere aber kein Thema ist. Weit gefehlt! Familienunternehmen bieten Einsteigern mehr, als viele auf den ersten Blick zu erkennen glauben.

Ein Bericht von Christiane Siemann



Veranstaltungstipp:

„Karrieretag Familienunternehmen – Mittelstandstag 2007“
Deutschlands Familienunternehmen treffen
die Führungskräfte von morgen am 19. Oktober in Ulm
www.mittelstandstag2007.de

Faulhaber – eine starke Familie mit Expertise in Miniatur- und Mikroantriebssystemen

Fakt ist: Familienunternehmen werden oft unterschätzt. Dabei sind sie häufig Weltmarktführer, wie zum Beispiel die Trumpf Gruppe aus Ditzingen. Sie stellen oftmals die meisten Arbeitsplätze in einer Region oder beschäftigen sogar mehrere Zehntausend Mitarbeiter. „Rund 95 Prozent der Unternehmen in Baden-Württemberg sind Familienunternehmen“, schätzt Stefan Heidbreder, Geschäftsführer der Stiftung Familienunternehmen. Nicht ohne Grund hat die

ist Vertrauen. Weil Mitarbeiter die Chance bekommen, etwas auszuprobieren, und weil Fehler als Lernchancen begriffen werden, können Familienunternehmen sehr innovativ sein. Für den Vorstand einer Aktiengesellschaft wäre diese Art der Personalpolitik hingegen ein Risiko.“

Eine Besonderheit der Familienunternehmen: die Nähe der Mitarbeiter zur Unternehmensleitung und der besonde-

weit führenden Entwicklers und Produzenten von Gebäudetechnik in den Bereichen Tür-, Fenster- und Sicherheitssysteme. Sie weiß, welche Eigenschaften ein potenzieller Mitarbeiter mitbringen muss: „Ehrgeiz, Vielseitigkeit, Flexibilität, Mobilität und vor allen Dingen Entscheidungsfreude: Er muss bereit sein, eine Entscheidung zu treffen, die er nicht mit mehreren Vorgesetzten überprüfen kann; er muss akzeptieren, dass es bei uns weniger festgefügte Strukturen gibt, was ihm einerseits Freiräume gibt, ihn aber andererseits auch besonders fordert.“ Beispielsweise, wenn viermal im Jahr Trainees aus kaufmännischen oder technischen Bereichen vor der gesamten Geschäftsführung über ihre Projekte referieren. Brigitte Vöster-Alber nennt einen weiteren großen Pluspunkt, der viele Absolventen überzeugt, sich bei Familienunternehmen zu bewerben: „Schon Trainees bekommen Einblick in die gesamte Unternehmensstrategie. Wer talentiert ist, kann Ideen schneller durchsetzen, auf Entscheidungsprozesse Einfluss nehmen und schneller aufsteigen.“

Junge Führungskräfte, die in ein Familienunternehmen einsteigen, schätzen vor allen Dingen, in einem dynamischen Umfeld zu wachsen, weiß Stefan Heidbreder von der Stiftung Familienunternehmen. Sie müssten sich aber bewusst sein, dass sie immer sehr intensiv mit den Inhabern zusammenarbeiten oder Kontakt zur dahinterstehenden Familie haben. Wichtige Voraussetzung hierfür ist, dass die Persönlichkeiten auch charakterlich zusammenpassen. Eine der wichtigsten Erwartungen an potenzielle Mitarbeiter sei die hundertprozentige Loyalität. „Wer viel in einen neuen Mitarbeiter investiert, hat eine langjährige Bindung im Blick. Er will keine Job-Hopper einstellen, sondern Mitarbeiter, die bereit sind, viel Eigenverantwortung zu übernehmen.“ Langfristigkeit ist ein Schlagwort, das auch Hubertus Wittig von Dürr Systems betont. „Die

Was fordern Familienunternehmen?

bundesweite Stiftung ihren Sitz in Stuttgart: In Baden-Württemberg sind viele große und mittelständische Familienunternehmen zu Hause, die sich engagiert für ihre Belange einsetzen. Klein und kuschelig sind Familienunternehmen also nicht unbedingt. Wo liegt dann der Unterschied zu den Aktiengesellschaften? „Was Familienunternehmen abgrenzt, ist ihr eigener Charakter. Sie sind nicht gesteuert durch Kapitalmarktinteressen; strategisch konzentrieren sie sich auf Nischen, in denen sie versuchen, führend zu sein“, erläutert Stefan Heidbreder. Familienunternehmen – eben weil sie nicht quartalsbezogen denken müssen – können innovativer und auch mutiger sein, meint Sabine Klein. „Die Basis ihrer Zusammenarbeit

re Umgang miteinander. So erhalten herausragende Einsteiger nicht selten einen Vertrauensvorschuss, wie zum Beispiel im Unternehmen Geze. Wer seine Motivation und Talente im Traineeprogramm beweist, kann sich bald nach der Einarbeitungszeit auf einem Chefsessel wiederfinden – wie gerade im vergangenen Jahr einige Trainees bewiesen haben. „Die Karriereleiter in Konzernen ist klar definiert. Wir hingegen gehen auch mal ein Risiko ein und geben einem jungen Mitarbeiter die Chance, sich in einer Führungsposition zu bewähren. Wir fordern, aber wir fördern auch“, so Brigitte Vöster-Alber, geschäftsführende Gesellschafterin von Geze in Leonberg. Die überzeugte Familienunternehmerin ist Chefin des welt-

WE ARE FAMILY – DEFINITION FAMILIENUNTERNEHMEN

Als Familienunternehmen gilt ein Betrieb, bei dem die Mehrheit der Anteile in der Hand einer oder mehrerer Familien liegt, unabhängig davon, ob sie die Geschäftsleitung stellen. Entscheidend ist, dass die Familie Einfluss auf die Geschäftspolitik nimmt. Die Mehrheit (95,1 Prozent) der rund 3,2 Millionen Unternehmen in Deutschland sind Familienunternehmen. Sie beschäftigen zusammen 13,4 Millionen Arbeitnehmer, wie jüngst das Bonner Institut für Mittelstandsforschung im Auftrag der Stiftung Familienunternehmen herausfand.



GROSSFAMILIE

Neben den Mittelständlern gibt es in BW auch eine ganze Reihe großer Unternehmen, die in Familienhand sind. **Die Top 10 nach Anzahl der Mitarbeiter:**

	Mitarbeiter	Umsatz in Mrd. Euro
1. ROBERT BOSCH	ca. 250.000	41,5
2. LIDL & SCHWARZ	ca. 161.000	40,0
3. MERCKLE GRUPPE	ca. 67.000	2,9
4. ADOLF WÜRTH GMBH & CO. KG	ca. 51.000	6,9
5. SCHLECKER GMBH	ca. 50.000	5,2
6. CELESIO AG	ca. 34.000	20,5
7. FREUDENBERG SIMRIT GMBH & CO. KG	ca. 33.000	2,1
8. VOITH AG	ca. 28.000	3,5
9. LIEBHERR-INTERNATIONAL DEUTSCHLAND GMBH	ca. 26.000	5,3
10. BEHR GMBH & CO. KG	ca. 18.000	3,0

Quelle: Institut für Mittelstandsforschung Bonn, 2007

Werte Nachhaltigkeit und Beständigkeit gelten nicht nur für die Firma selbst, sondern auch für unsere Mitarbeiter“, so der Leiter der Personalentwicklung des Stuttgarter Unternehmens, das weltweit zu den führenden Anbietern von Produkten, Systemen und Dienstleistungen insbesondere für die Automobilfertigung gehört. „Natürlich müssen wir auch kurzfristig Vorgaben, Ziele und Erwartungen erfüllen – sowohl die unserer Kunden als auch die unserer Investoren. Wir denken und planen aber langfristig. Auf der anderen Seite erwarten wir, dass auch Mitarbeiter sich langfristig bei uns engagieren.“

Als familienbezogenes Unternehmen habe der Begriff Familie bei Dürr zwei Bedeutungen, so Wittig: Zum einen sei die Firma in Familienhand, zum anderen fühle sich die Belegschaft aber auch wie eine große Familie. „Anonymität hat bei uns keine Chance. Stattdessen stehen Vertrauen und Loyalität im Vordergrund. Und das sind bei uns nicht nur theoretische Werte.“

In Familienunternehmen arbeiten also offensichtlich ganz bestimmte Typen von Menschen: Mitmischen, sich inte-

schon selbst entwickelt, konstruiert, waren bei Auslandseinsätzen oder bei Kunden im In- und Ausland. Wer überzeugt, wird aufgebaut, macht schnell Karriere und hat eine hohe Arbeitszufriedenheit.“

Ein Wermutstropfen ist die Bezahlung: Anders als in Konzernen bewegen sich die Gehälter in Familienunternehmen im durchschnittlichen Level. Wenn der Headhunter klingelt, zeigt sich die

direkte Gespräch mit dem Chef suchen. Zudem seien Familienbetriebe mitarbeiterorientierter, denn sie würden sich sowohl für den einzelnen Beschäftigten als auch für seine Familie verantwortlich fühlen. Wittenstein bietet zum Beispiel in den Sommerferien, in denen die Schule sechs Wochen geschlossen hat, zwei Wochen lang eine Kinderbetreuung an. Dasselbe gilt bei einem Ausfall der Tagesmutter oder bei anderen Notfällen.

Welche Typen sind gefragt?

Loyalität der Mitarbeiter. Gehen oder bleiben? „Die Mitarbeiter bleiben, nicht nur, weil ihnen ihr Aufgabenspektrum und die kurzen Entscheidungswege in Familienunternehmen gefallen, sondern auch, weil wir eine Arbeitsplatzsicherheit bieten können“, erklärt Dr. Michael Geier, Personalleiter von Wittenstein in Igersheim. Das Unternehmen musste in den letzten Jahrzehnten keine auftragsbedingten Kündigungen vornehmen. „Eine Einstellung wird mehrfach und gut überlegt, aber dann stehen wir auch zu der Entscheidung. Es gibt kein

„Wir zielen nicht auf den Shareholder Value, sondern bei uns zählen die Menschen.“ Diese Zeile in einer Stellenanzeige der Euchner GmbH in der Stuttgarter Zeitung führte zu besonders vielen Zuschriften von Bewerbern. Michael Euchner, der zusammen mit seinem Bruder Stefan die Geschäfte in der dritten Generation führt, hat viele Bewerber kennengelernt. Die meisten wissen, dass Familienunternehmen auch schlechte Zeiten überstehen und die Arbeitsplätze stabiler sind als in gewinnorientierten Kapitalgesellschaften. Von den Bewerbern erwartet er im Gegenzug, dass sie bei guter wie schlechter Auftragslage „bei der Stange bleiben“ und Einsatz zeigen – zum Beispiel, indem sie ihre Arbeitszeiten flexibel anpassen. Die Eigentümer des Unternehmens, das mit weltweit 400 Mitarbeitern Komponenten und Sicherheitstechnik für den Maschinen- und Anlagenbau herstellt, kennen fast jeden Mitarbeiter persönlich. „Bei uns gibt es den direkten Draht zum Management. Jeder Mitarbeiter kann den Chef persönlich ansprechen, ob in fachlichen Fragen oder in persönlichen Notsituationen, bei denen wir versuchen, auch mal unbürokratisch zu unterstützen“, unterstreicht Euchner. Mitarbeiter sind bei ihm keine „Kenn-

Sind Familienunternehmen erfolgreicher?

gieren, Verantwortung übernehmen, selber entscheiden und weiterdenken – gefragt ist der unternehmerisch handelnde und denkende Mitarbeiter, erklärt Paul Frey, kaufmännischer Leiter bei Mapal. Der Anbieter von Präzisionswerkzeugen für die Metallbearbeitung zählte Anfang der 70er-Jahre 90 Mitarbeiter. Heute sind weltweit 2.800 Mitarbeiter in 18 Ländern beschäftigt. „Während Berufseinsteiger in Konzernen erst mal ein Traineeprogramm durchlaufen, bevor sie selber etwas tun und entscheiden dürfen, haben sie bei Mapal in dieser Zeit

kurzfristiges ‚hire and fire‘, sondern wir stehen in guten wie in schlechten Zeiten zusammen.“ Dass die nicht börsennotierte Aktiengesellschaft des Mechatronik-Spezialisten eine sehr geringe Personalfuktuation hat, führt Geier unter anderem auch darauf zurück, dass in einem Familienunternehmen die Arbeit personifiziert ist. „Die Folgen der eigenen Arbeit sind sichtbar, man fühlt sich nicht als Rädchen im Getriebe, sondern kann selber sehen, welchen Stellenwert die eigene Arbeit hat.“ In den Vorstandssprechstunden können Mitarbeiter jeder Ebene das



HIDDEN CHAMPIONS LEAGUE FAMILIENUNTERNEHMEN

Unternehmensname Website	Branche	Mitarbeiterzahl	Gründungsjahr	Seit wie vielen Generationen in Familienhand
Andreas Stihl AG & Co. KG				
www.stihl.de	Maschinenbau	9.500	1926	2
Bürkert Fluid Control Systems				
www.buerkert.de	Mess-, Steuer- und Regeltechnik	1.800	1946	2
Dr. Fritz Faulhaber GmbH & Co. KG				
www.faulhaber-group.com	Elektroantriebe, Feinwerktechnik	680	1947	2
Dürr Aktiengesellschaft				
www.durr.com	Produkte, Systeme und Dienstleistungen für die Automobilfertigung	5.700 weltweit	1895	3
Euchner GmbH + Co. KG				
www.euchner.de	Metall- und Elektrobranche	400 weltweit	1953	3
Festo AG & Co. KG				
www.festo.com	Automatisierungstechnik, technische Aus- und Weiterbildung	12.000 weltweit	1925	3
Getrag Corporate Group				
www.getrag.de	Automobilbranche/ Zulieferbranche	12.000	1935	2
Geze GmbH				
www.geze.com	Systemlieferant für Tür-, Fenster- und Sicherheitstechnik	1.800	1863	4
Hansgrohe AG				
www.hansgrohe.com	Metallverarbeitung/ Sanitärbranche	Deutschland: 2.000, weltweit: 3.200	1901	2
Mann+Hummel GmbH				
www.mann-hummel.com	Automobil- und Maschinenbauindustrie	10.500 weltweit	1941	k. A.
Mapal Präzisionswerkzeuge Dr. Kress KG				
www.mapal.de	Präzisionswerkzeuge	2.800	1950	2
Roto Frank AG				
www.roto-frank.com	Metallverarbeitende Bauzulieferbranche	4.000	1935	2
SEW-Eurodrive GmbH & Co. KG				
www.sew.de	Antriebstechnik	Deutschland: 3.500, weltweit: 11.000	1931	3
Trumpf GmbH + Co. KG				
www.trumpf.com	Maschinenbau	7.300	1923	2
Voith AG				
www.voith.com	Maschinen- und Anlagenbau, Technische Dienstleistung	34.000 weltweit	1867	6
Wittenstein AG				
www.wittenstein.de	Maschinen- und Anlagenbau, Antriebstechnik	1.100	nicht börsennotierte AG-Gründung 2001, ursprüngliche Firmengründung 1949	2

Ausgewählte Unternehmen. Quelle: eigene Recherchen



Spezialkonstruktion aus Familienhand:
der Air_ray von Festo – eine ferngesteuerte Hybridkonstruktion, mit Helium gefüllt, die im Luftmeer „schwimmt“ wie ein Mantarochen im Wasser.

ziffer“, sie können nicht „untertauchen“ oder sich mit einer schlechten Arbeitsleistung verstecken. Das Vorstellungsgespräch zeigt, ob die Chemie stimmt: Engagement und Integrität sind gefragt. „Ellenbogenmentalität können wir nicht gebrauchen, aber Leute mit Teamfähigkeit und Begabung, mit dem Willen, ein Aufgabengebiet, etwa als Entwicklungsingenieur, von der Entwicklung bis zur Produktion zu begleiten und dabei viel Verantwortung zu tragen.“

Flache Hierarchien sind ein weiterer Pluspunkt der eigentümergeführten Firmen. Als Familienunternehmen 1925 gegründet, hat sich Festo in Esslingen zu einem Global Player entwickelt. Trotzdem schafft es das Hightech-Unternehmen mit weltweit rund 12.000 Beschäftigten, flache Hierarchien zu halten. Dies in Kombination mit den Möglichkeiten, die ein internationales Unternehmen bietet, spricht viele Absolventen an. Lothar Kempf, Vorstand Human and Intellectual Resources Management der Festo AG, erklärt: „Im Kern sind wir ein Familienunternehmen, mit einer sehr hohen Bindung der Mitarbeiter, denen wir ein besonderes Maß an Vertrauen entgegenbringen. Die langjährig gelebte familien- und mitarbeiterorientierte Unterneh-

Entwicklung mit jährlich rund 100 Produktneheiten für über 200 Branchen. Nach einem Start als Fachspezialist ist bei Festo ein Wechsel in den Vertrieb als Fachberater der Kunden genauso denkbar wie die Übernahme von Führungsaufgaben in einer Fachabteilung.

„Lieber zehn Kandidaten mehr als einen zu wenig“ ist das Motto des

kationen werden, häufig nicht sichtbar, unter anderem in medizinischen Geräten oder in der Präzisionsoptik eingesetzt. „Der Erfolg, Technologieherausforderungen gemeinsam zu realisieren, schafft Stolz und Identifikation mit dem Unternehmen, seinen Produkten und Leistungen“, erklärt der kaufmännische Leiter Gert Frech-Walter. Auch deshalb würde die Fluktuation im Unternehmen „gegen null gehen“.

Wer passt zur Familie?

Auswahlverfahrens bei der Faulhaber-Gruppe. Das Unternehmen in Schönaich bei Böblingen hat vergangenes Jahr rund 25 Absolventen aus technischen Fachrichtungen an Bord genommen. Die neuen Mitarbeiter wurden nicht durch automatisierte Auswahlverfahren geschleust, sondern das Familienunternehmen lädt zum persönlichen Gespräch. Lutz Braun, Leiter Personal und Recht, nennt den Grund: „Wir schauen nicht so sehr auf die Noten, sondern mehr auf die Persönlichkeit. Wer keinen Abschluss im guten oder sehr guten Bereich hat, bekommt trotzdem die Chance, sich über seine Persönlichkeit und Leistungen zu qualifizieren.“ Einzelkämpfer und hemdsärmelige Verdrängertypen

Gert Frech-Walter: „Das Wachstum der Firma bietet Potenzial für die eigene Entwicklung, auch für Profilierung im internationalen Wettbewerb. Mitarbeiter finden ein günstiges Umfeld und Personalentwicklungsprogramme, die unter anderem die ganze Bandbreite von Führungskräfte-Nachwuchsprogrammen bis hin zum interkulturellen Training umfassen.“

Familienunternehmen bieten also mehr, als man auf den ersten Blick vermutet. Wer sich auf das Abenteuer Mittelstand einlässt, wird viele spannende Aufgaben mit langfristigen Perspektiven vorfinden. ■

Was ist das Besondere an Familienunternehmen?

menskultur zeigt sich unter anderem darin, dass die Mitarbeiter an Entscheidungen spürbar mitwirken. Wir haben eine offene Unternehmenskultur, in der Kommunikation untereinander eine äußerst wichtige Rolle spielt.“ Festo ist – wie viele Familienunternehmen – aufgrund einer hohen Innovationskraft zu nachhaltigen Investitionen bereit. Dies zeigt sich in der breit aufgestellten Grundlagenforschung und

seien nicht gefragt. „In Konzernen muss man häufig auffallen und sich unterscheiden, um Karriere zu machen. Bei uns geht es mehr um das Miteinander und das Akzeptieren des anderen in den verschiedensten Funktionen.“ Die stark wachsende Faulhaber-Gruppe ist spezialisiert auf die Konstruktion und die Herstellung komplexer, hochpräziser Miniatur- und Mikroantriebssysteme. Ihre Komponenten und Appli-

