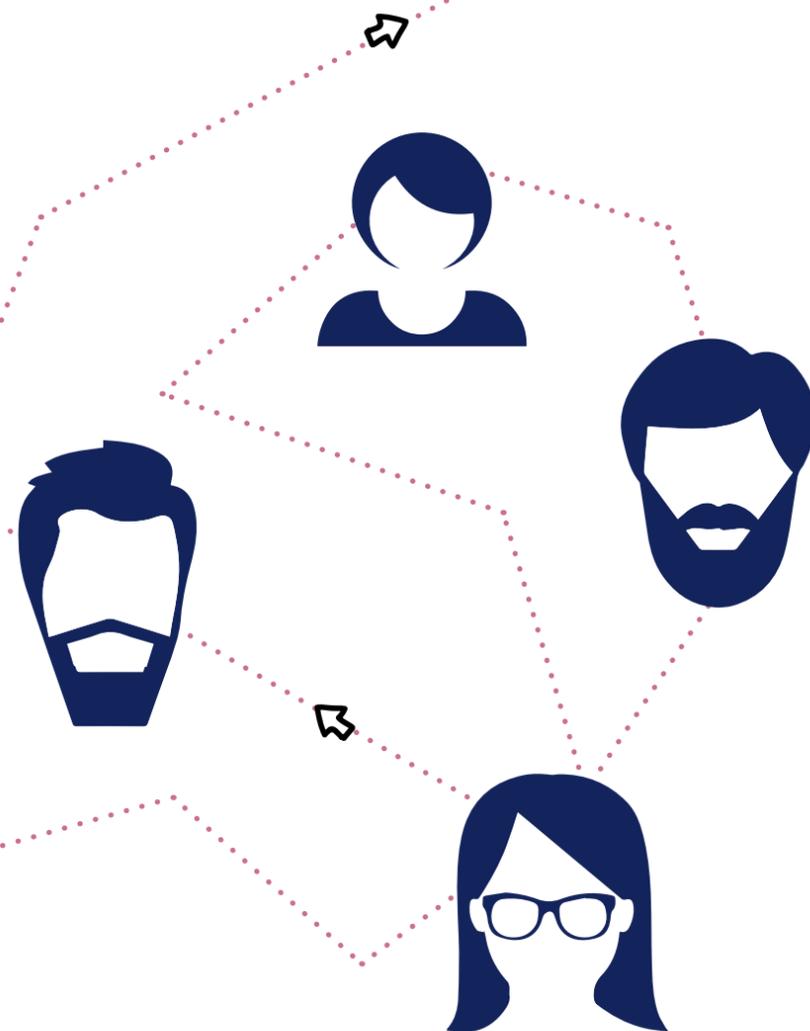


# DAS BLEIBT IN DER FAMILIE

## KARRIERE IN FAMILIENUNTERNEHMEN



## ZUKUNFT? SIEHT GUT AUS!

*Familienunternehmen rüsten sich voller Elan für die nächsten Jahre. Was macht sie so optimistisch?*

Der Lieblingskunde China? Schwächelt beim Wachstum. Der Export nach Russland? Ist durch die Sanktionen eingebrochen. Und der Ölpreis? Setzt die eigenen Kunden gewaltig unter Druck.

Eigentlich sieht es derzeit alles andere als rosig aus für den deutschen Maschinen- und Anlagenbau. Doch in manchen Unternehmen nimmt man die Risiken zwar zur Kenntnis, lässt sich die grundsätzlich optimistische Grundhaltung aber nicht verderben.

In Ditzingen, einer Kleinstadt in Baden-Württemberg, programmiert der Maschinenbauer Trumpf seine Produktion mit Hochdruck für die Zukunft. In nur fünf Jahren soll die industrielle Fertigung der Traditions-

firma komplett digitalisiert sein. Läuft alles nach Plan, soll die Produktivität so in den nächsten Jahren um gleich 30 Prozent nach oben schnellen.

»Auch wenn man bei Digitalisierung zunächst an eine Reihe junger Start-ups denkt: Auch Familienunternehmen können auf diesem Gebiet sehr erfolgreich sein«, sagt Nadine Kammerlander, die an der Otto Beisheim School of Management den Lehrstuhl für Familienunternehmen leitet. Die Betriebswirtin sieht in Trumpf ein typisches Beispiel, wie sich die oft unterschätzte Spezies der deutschen Familienunternehmen immer wieder erfolgreich an den Wandel in der Welt anpasst. Zwar fällt es vielen Familienunternehmern nicht leicht, auch mal Kontrolle abzugeben und zum Beispiel Digitalisierungsexperten von außen mitreden zu lassen. Aber ist die Entscheidung einmal gefallen, könnten

Familienunternehmen auf ihre Vorteile setzen und die Konkurrenz hinter sich lassen: Schnelle Entscheidungen und wenig Bürokratie ließen schnelle und unkonventionelle Lösungen zu, so Kammerlander. Dazu kommen die traditionellen Pluspunkte dieser Firmen: hohe Eigenkapitalquoten und Beschäftigte, die sich als Teil der Familie fühlen.

Ist man sich einig, wird schnell gehandelt. Das ist in Konzernen, in denen nicht eine Familie das Sagen hat, oft anders. »Während Führungskräfte in Nicht-Familienunternehmen zwei Drittel ihrer Zeit damit verbringen, Mehrheiten für Entscheidungen zu finden, verbringen Familienunternehmer diese Zeit mit der Umsetzung der Entscheidung«, sagt Christina Hoon, die den Stiftungslehrstuhl »Führung von Familienunternehmen« an der Universität Bielefeld innehat.

Das zahlt sich aus. Familienunternehmen gelten als Motor der deutschen Wirtschaft. Rund 90 Prozent aller Unternehmen zwischen Flensburg und Konstanz sind inhaber- oder familiengeführt. Vereinfacht gesagt spricht man von Familienunternehmen, wenn der Gründer, sein Partner oder die Nachfahren das Kommando innehaben – über die Mehrheit an den Stimmrechten oder am Kapital. Bei börsennotierten Firmen muss die Familie nach der gängigen Definition mindestens ein Viertel der Entscheidungsrechte haben.

Doch trotz der wirtschaftlichen Bedeutung waren die Hiobsbotschaften stets zu hören: aus der Zeit gefallen, von gestern, langfristig überholt. »Die Kritiker haben immer wieder das Ende der Familienunternehmen beschworen«, sagt Kammerlander. »Über kurz oder lang würden sie durch Aktien-

unternehmen im Streubesitz ersetzt werden.«

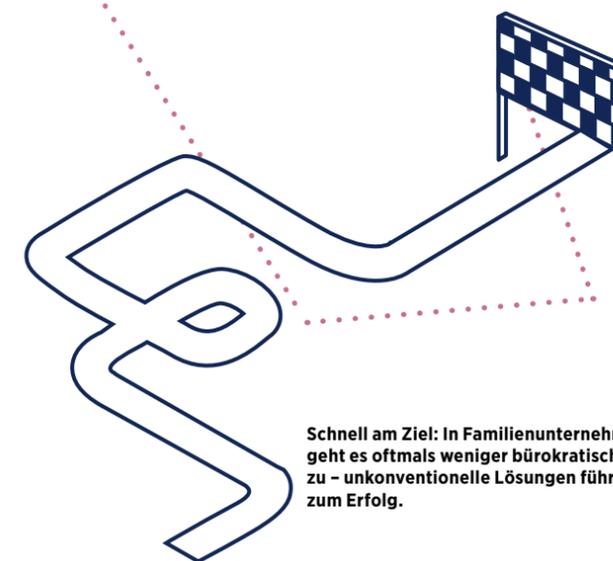
Es ist anders gekommen. Kammerlander beobachtet das komplette Gegenteil. »Die Zahl der Börsengänge nimmt derzeit ab und Familienunternehmen gewinnen mehr und mehr an Bedeutung.« Die Unternehmen stellen sich auf Wachstum ein. In einer internationalen Umfrage der Beratungsfirma PwC erwarteten mehr als 80 Prozent in den kommenden Jahren weiteres Wachstum. Der Unterschied zu vielen anderen Firmen: Die deutschen Familienunternehmen setzen vor allem auf kontinuierliches Wachstum. Nur fünf Prozent wollen schnell und aggressiv wachsen.

Allerdings können sich die Pluspunkte auch ins Gegenteil verkehren. Die große Gefahr ist der Streit innerhalb der Familie. Dann wird aus der Stärke eine Schwäche. Streit, sind sich Experten einig, ist der größte Wertevernichter in Familienunternehmen. Selten werden sie so öffentlich ausgetragen wie im Falle des Fleischfabrikanten Tönnies, wo Neffe und Onkel

vor Gericht um die Macht in Deutschlands größtem Fleischkonzern kämpfen. Die meisten Konflikte finden innerhalb der Familie statt und dringen erst nach außen, wenn sie Konsequenzen haben. »Konflikte innerhalb der Familie können sich auf das Unter-

nehmen übertragen und diesem schaden«, warnt Kammerlander.

Der wunde Punkt ist meist die Regelung der Nachfolge. Jede Dritte klappt nicht, wie Daten des Family Business Institutes zeigen. »Gescheiterte Führungswechsel können das Überle-



**Schnell am Ziel: In Familienunternehmen geht es oftmals weniger bürokratisch zu – unkonventionelle Lösungen führen zum Erfolg.**

ben von Familienunternehmen riskieren«, weiß Stiftungsprofessorin Hoon. »Wenn die Geschäftsführung des Unternehmens nicht aufgrund von Kompetenz, sondern Verwandtschaft ausgewählt wird, wirkt sich das negativ aus«, sagt Kammerlander.

Aber nicht nur der Nachfolger kann zum Problem werden. Mindestens genauso schwierig ist es, wenn der »Alte« nicht loslassen kann. »Alt-Unternehmern, die weiterhin ihr Büro neben dem des Nachfolgers haben, blockieren oft den Wandel. Geschickter ist es, das Unternehmen nach einer kurzen Zeit des gemeinsamen Führens ganz an den Nachfolger zu übergeben«, rät Kammerlander.

Der Gefahr sind sich viele bewusst. Die Station außerhalb der eigenen Firma gehört zum guten Ton. Gleich 70 Prozent der Nachfolger haben laut einer internationalen PwC-Umfrage vor dem Eintritt in das Familienunternehmen in einem anderen Betrieb Erfahrungen gesammelt. Wenn sie zurückkommen, haben sie meist eine Menge neuer Ideen im Gepäck. ●

**VAILLANT GROUP**  
Das Familienunternehmen

**FAIR**  
company  
2019 Award

**hunny**  
TOP COMPANY

Machen Sie mehr  
aus Ihrer Energie.

Wir bieten laufend Praktika, Abschlussarbeiten und interessante Möglichkeiten für den Berufseinstieg. Wir freuen uns auf Sie.

**Das gute Gefühl, das Richtige zu tun.**

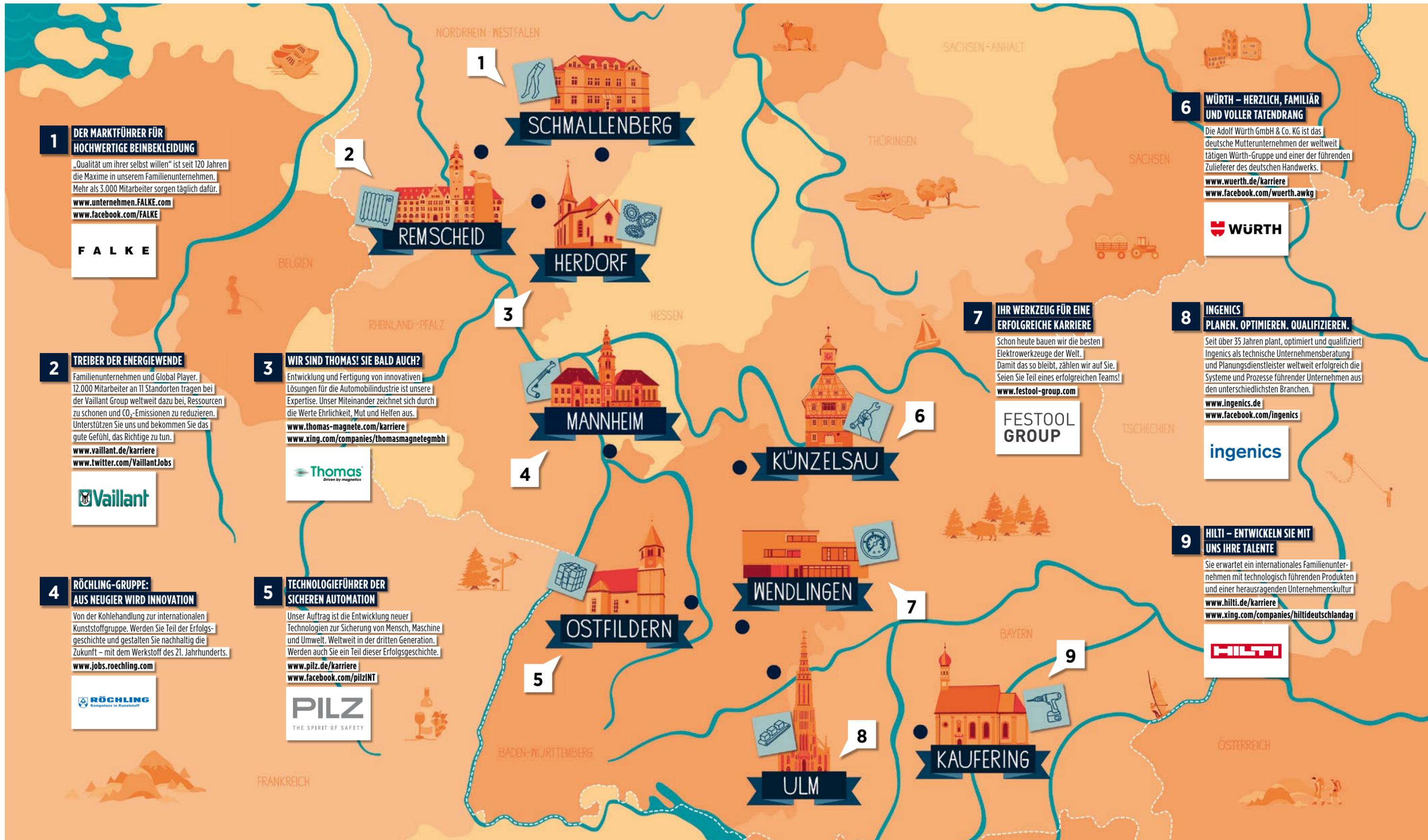
Jetzt bewerben:  
[www.vaillant.de/karriere](http://www.vaillant.de/karriere)

#Familienunternehmen

DEUTSCHER  
NACHHALTIGKEITSPREIS  
Deutschlands nachhaltigstes  
Großunternehmen 2015

■ Wärme
■ Kühlung
■ Neue Energien

Weil **Vaillant** weiterdenkt.



**1 DER MARKTFÜHRER FÜR HOCHWERTIGE BEINBEKLEIDUNG**  
 „Qualität um ihrer selbst willen“ ist seit 120 Jahren die Maxime in unserem Familienunternehmen. Mehr als 3.000 Mitarbeiter sorgen täglich dafür.  
[www.unternehmen.FALKE.com](http://www.unternehmen.FALKE.com)  
[www.facebook.com/FALKE](https://www.facebook.com/FALKE)



**2 TREIBER DER ENERGIEWENDE**  
 Familienunternehmen und Global Player. 12.000 Mitarbeiter an 11 Standorten tragen bei der Vaillant Group weltweit dazu bei, Ressourcen zu schonen und CO<sub>2</sub>-Emissionen zu reduzieren. Unterstützen Sie uns und bekommen Sie das gute Gefühl, das Richtige zu tun.  
[www.vaillant.de/karriere](http://www.vaillant.de/karriere)  
[www.twitter.com/VaillantJobs](https://www.twitter.com/VaillantJobs)



**4 RÖCHLING-GRUPPE: AUS NEUGIER WIRD INNOVATION**  
 Von der Kohlehandlung zur internationalen Kunststoffgruppe. Werden Sie Teil der Erfolgsgeschichte und gestalten Sie nachhaltig die Zukunft – mit dem Werkstoff des 21. Jahrhunderts.  
[www.jobs.roechling.com](http://www.jobs.roechling.com)



**3 WIR SIND THOMAS! SIE BALD AUCH?**  
 Entwicklung und Fertigung von innovativen Lösungen für die Automobilindustrie ist unsere Expertise. Unser Miteinander zeichnet sich durch die Werte Ehrlichkeit, Mut und Helfen aus.  
[www.thomas-magnete.com/karriere](http://www.thomas-magnete.com/karriere)  
[www.xing.com/companies/thomasmagnetegmbh](https://www.xing.com/companies/thomasmagnetegmbh)



**5 TECHNOLOGIEFÜHRER DER SICHEREN AUTOMATION**  
 Unser Auftrag ist die Entwicklung neuer Technologien zur Sicherung von Mensch, Maschine und Umwelt. Weltweit in der dritten Generation. Werden auch Sie ein Teil dieser Erfolgsgeschichte.  
[www.pilz.de/karriere](http://www.pilz.de/karriere)  
[www.facebook.com/pilzINT](https://www.facebook.com/pilzINT)



**1 SCHMALLEMBERG**

**2 REMSCHEID**

**HERDORF**

**3 MANNHEIM**

**4**

**OSTFILDERN**

**5**

**6 KÜNZELSAU**

**6**

**7 WENDLINGEN**

**7**

**8 ULM**

**8**

**9 KAUFERING**

**9**

**7 IHR WERKZEUG FÜR EINE ERFOLGREICHE KARRIERE**  
 Schon heute bauen wir die besten Elektrowerkzeuge der Welt. Damit das so bleibt, zählen wir auf Sie. Seien Sie Teil eines erfolgreichen Teams!  
[www.festool-group.com](http://www.festool-group.com)



**6 WÜRTH – HERZLICH, FAMILIÄR UND VOLLER TATENDRANG**  
 Die Adolf Würth GmbH & Co. KG ist das deutsche Mutterunternehmen der weltweit tätigen Würth-Gruppe und einer der führenden Zulieferer des deutschen Handwerks.  
[www.wuerth.de/karriere](http://www.wuerth.de/karriere)  
[www.facebook.com/wuerth.awkg](https://www.facebook.com/wuerth.awkg)



**8 INGENICS PLANEN. OPTIMIEREN. QUALIFIZIEREN.**  
 Seit über 35 Jahren plant, optimiert und qualifiziert Ingenics als technische Unternehmensberatung und Planungsdienstleister weltweit erfolgreich die Systeme und Prozesse führender Unternehmen aus den unterschiedlichsten Branchen.  
[www.ingenics.de](http://www.ingenics.de)  
[www.facebook.com/ingenics](https://www.facebook.com/ingenics)



**9 HILTI – ENTWICKELN SIE MIT UNS IHRE TALENTE**  
 Sie erwartet ein internationales Familienunternehmen mit technologisch führenden Produkten und einer herausragenden Unternehmenskultur  
[www.hilti.de/karriere](http://www.hilti.de/karriere)  
[www.xing.com/companies/hiltideutschlandag](https://www.xing.com/companies/hiltideutschlandag)



## WO DIE ZAHLEN STIMMEN

**Innovationstreiber und Arbeitsplatzmotor:** Familienunternehmen bringen den Standort Deutschland voran. Die wichtigsten Fakten zu einer besonderen Spezies von Unternehmen.



### Wirtschaftliche Bedeutung

Familienunternehmen prägen den Wirtschaftsstandort Deutschland. Mehr als neun von zehn deutschen Unternehmen werden von Familien kontrolliert. Sie erzielen fast die Hälfte der gesamten Firmenumsätze.



### Wachstumstreiber

Börsennotierte Familienunternehmen entwickeln ihr Geschäft meist besonders gut. Laut dem Institut für Familienunternehmen steigerten jene 13 der 50 untersuchten Unternehmen, die an der Börse gehandelt werden, ihren Umsatz im Jahr 2012 um durchschnittlich fast 13

Prozent auf 485 Milliarden Euro. Zum Vergleich: Bei den anderen Dax-Unternehmen lag das Plus im selben Jahr nur bei acht Prozent.



### Schwergewichte auf dem Finanzparkett

Familienunternehmen haben Gewicht an der Börse. Fast die Hälfte aller börsennotierten Unternehmen in Deutschland (mit Ausnahme von Finanztiteln) wird von Familien kontrolliert. Sie stellen laut einer Studie rund ein Drittel der Marktkapitalisierung.



### Arbeitsplatzmotor

Familienunternehmer schaffen Jobs – auch in kleinen Städten und abgelegenen Regionen. Rund 56 Prozent aller sozialversicherungspflichtig Beschäftigten in Deutschland arbeiten hier. Die Beschäftigung legt hier auch schneller zu. So ist bei den Familienunterneh-

men im CDAX (ausgenommen Finanzunternehmen) zwischen 1998 und 2008 die Mitarbeiterzahl um durchschnittlich 27 Prozent gewachsen. Bei den Familienunternehmen waren es in diesem Zeitraum (neuere Zahlen liegen noch nicht vor) im Durchschnitt nur sechs Prozent.



### Klein wie groß

Viele sind klassische Mittelständler: Mehr als drei Viertel aller Familienunternehmen setzen im Jahr weniger als eine Million Euro um. Verglichen mit anderen Industrienationen gibt es in Deutschland allerdings auffallend viele große Familienunternehmen: Mehr als 170 Umsatz-Milliardäre haben sich zwischen Flensburg und Konstanz angesiedelt.



### Persönlicher Kontakt

Börsennotierte Familienunternehmen sind in der

Tendenz etwas kleiner als andere Unternehmen – das erleichtert den persönlichen Kontakt zwischen den Angestellten. Bezogen auf Bilanz und Umsatz sind hier weniger Mitarbeiter beschäftigt. Im Durchschnitt besteht die Belegschaft aus 6100 Mitarbeitern. Bei vergleichbaren anderen Unternehmen sind es mit 15 600 Mitarbeitern mehr als doppelt so viele. In der Gruppe der Unternehmen mit weniger als zehn Beschäftigten sind Familienunternehmen überproportional häufig vertreten. Dagegen liegt ihr Anteil bei Firmen mit mindestens 500 Beschäftigten nur bei 23 Prozent.



### Steuern I

Seien es Körperschaft-, Einkommen- oder Gewerbesteuer: Deutsche Familienunternehmen tragen kräftig dazu bei, dass der Staat seine Aufgaben erfüllen kann. Die Unternehmen zahlen fast

42 Prozent der gesamten Ertragsteuern in Deutschland, wie das ifo Institut im Auftrag der Stiftung Familienunternehmen errechnet hat. In den vergangenen Jahren überwiesen diese Firmen durchschnittlich mehr als 46 Milliarden Euro an den Fiskus.



### Steuern II

Die großen Familienunternehmen zahlen anteilig mehr Steuern als Dax-Konzerne. Durchschnittlich 28 Prozent Steuern haben laut einer Studie die 500 größten Familienunternehmen auf ihren Gewinn zwischen 2009 und 2013 an den Fiskus abgeführt – wenn man sich allein Körperschaftsteuer, Gewerbesteuer und die von den Unternehmen gezahlte Kapitalertragsteuer ansieht. Bei Dax-Konzernen, in denen nicht Familien das Sagen haben, sind es gerade einmal 25 Prozent. Der Unterschied wird noch größer, wenn man auch die Einkommensteuer der Gesellschafter von Personengesellschaften und die Abgeltungsteuer auf Ausschüttungen

der Kapitalgesellschaften berücksichtigt. Nach der ifo-Untersuchung zahlten die 500 größten Familienunternehmen und ihre Gesellschafter durchschnittlich 40 Prozent. Bei den Dax-Konzernen und ihren Gesellschaftern lag die Quote nur bei 33 Prozent.



### Von Region zu Region verschieden

Der Osten scheint besonders attraktiv: Besonders hoch ist der Anteil von Familienunternehmen in Thüringen, Sachsen und Sachsen-Anhalt. Am kleinsten ist die Quote in den Stadtstaaten Berlin, Hamburg und Bremen. Bei den westdeutschen Flächenländern ist der Anteil in Hessen vergleichsweise gering.



### Vorteil Familie

Mit breiter Brust: Junge Familienunternehmer sehen in der Mehrheit laut einer Studie einen zentralen Wettbewerbsvorteil im Status »Fami-

lienunternehmen«. In Zukunft wollen sie diesen verstärkt in der Markenkommunikation nutzen, vor allem bei der Anwerbung von Fachkräften.



### Sichere Arbeitsplätze

Wer bei einem Familienunternehmen unterkommt, bekommt einen sichereren Arbeitsplatz als bei anderen Betrieben. Denn die 500 Familienbetriebe mit der größten Belegschaft haben die Zahl ihrer Beschäftigten zwischen 2006 und 2012 von 2,97 auf 3,29 Millionen aufgestockt – ein sattes Plus von elf Prozent. Bei den Dax-Unternehmen, die nicht in Familienhand sind, ging die Zahl dagegen von 1,5 auf 1,3 Millionen zurück – ein Minus von mehr als sieben Prozent.



### Arbeit in Deutschland

So schön das Reisen ist: Die meisten arbeiten doch am liebsten in der Nähe von Familie und Freunden. Bei Familienunternehmen ist das leicht möglich:



### Mit Puffer

Familienunternehmen haben im Schnitt größere Reserven als andere Firmen. 2011 und 2012 hatten familienkontrollierte und eigentümergeführte Unternehmen nach einer Erhebung im Durchschnitt eine Eigenkapitalquote von 35 beziehungsweise 36 Prozent. Bei anderen Betrieben lag die Quote zwei Prozentpunkte niedriger.



### Innovationsfreudig

Hier werden eher neue Produkte oder Dienstleistungen auf den Markt gebracht: Bei Familienunternehmen ist die Wahrscheinlichkeit, Innovationen auf den Markt zu bringen, laut einer Analyse höher als bei anderen Firmen. Eine Erklärung: Die internen Widerstände, die neue Projekte behindern können, sind hier schwächer ausgeprägt. ●

Ich bin Thomas.

**Thomas**  
Driven by magnetics

Karrierestart bei Thomas

**JETZT IHRE ZUKUNFT  
AKTIV GESTALTEN!**

Sie möchten etwas bewegen? Thomas bietet motivierten Young Professionals die Chance, ihre ersten Berufserfahrungen in einem internationalen, zukunftsorientierten Familienunternehmen zu vertiefen.

Als international agierender Entwicklungspartner und Systemlieferant der Automotive- und Mobilhydraulikindustrie sowie der Medizintechnik entwickeln wir innovative Produktlösungen zur Steuerung von Fluiden, die auf e-magnetischer Aktorik und Mechatronik basieren.

[www.thomas-magnete.com/karriere](http://www.thomas-magnete.com/karriere)

Besuchen Sie uns am 17.06. in Esslingen:

**KARRIERETAG  
FAMILIENUNTERNEHMEN**  
Deutschlands Familienunternehmer treffen Fach- und Führungskräfte

**top**  
ARBEITGEBER  
AUTOMOTIVE  
DEUTSCHLAND  
2015  
CERTIFIED EXCELLENCE IN EMPLOYEE CONDITIONS



Bereiche u.a.: Entwicklung, Konstruktion, Fertigungsplanung und Qualitätswesen

[www.thomas-magnete.com](http://www.thomas-magnete.com)



**ingenics**

Auf einen Nenner gebracht lassen sich die Kernleistungen von Ingenics wie folgt definieren: **Planen. Optimieren. Qualifizieren. Oder ganz einfach Effizienzsteigerung<sup>3</sup>. Nutzen Sie also am besten noch heute Ihre Karrierechancen<sup>3</sup> und entdecken Sie, wie wir gemeinsam mit Ihnen Raum für Ihren nachhaltigen Berufserfolg bei Ingenics schaffen.**

Bewerben Sie sich an unseren verschiedenen Standorten z. B. als:

- › Junior-Berater Supply Chain Management (m/w)
- › Logistikplaner (m/w)
- › Projektassistenz/Unterstützung
- › Projektleiter (m/w)
- › Montageplaner (m/w)



**Karrierechancen<sup>3</sup>**

Raum für Ihren nachhaltigen Berufserfolg

Hochprofessionelles Umfeld.  
Anspruchsvolle Projekte.  
Gezielte Förderung.

**Ingenics AG**  
Headquarters  
Schillerstraße 1/15  
89077 Ulm

Tel. +49 731 93680 0  
[my.career@ingenics.de](mailto:my.career@ingenics.de)



Weitere Informationen und Bewerbung unter [www.ingenics.de/karriere](http://www.ingenics.de/karriere)

## »DER CHEF SITZT MIT IM GROSSRAUMBÜRO«

Wie spürt man im Alltag eigentlich, dass der Arbeitgeber ein Familienunternehmen ist? Wir haben vier junge Angestellte um Inneneinsichten gebeten.



**Paulina Deptula, 29, Marketing Managerin bei Kryolan**

»Ich bin schon als Werkstudentin zu Kryolan gekommen und habe hier auch meine Masterarbeit geschrieben. Danach hieß es: Hast Du nicht Lust, zu bleiben? Und natürlich hatte ich die! Die gesamte Familie des Gründers arbeitet heute in der Firma, sowohl in Führungspositionen als auch im Büro

und in der Produktion. Das wirkt sich enorm auf die gesamte Atmosphäre aus, es ist im wahrsten Sinne des Wortes ein familiäres Miteinander. Mitunter werden Entscheidungen unkonventioneller getroffen, als man das in der Uni gelernt hat. Einfach, weil die Hierarchien flacher und flexibler sind. Ich sehe darin große Vorteile: Ich kann zum Beispiel spontan Urlaub nehmen und muss meine Wünsche nicht Anfang des Jahres bürokratisch einreichen. Was aber klar ist: In einem Familienunternehmen sind Allrounder gefragt! Auf dem Papier bin ich zwar Marketing Managerin, aber meine normale Arbeit geht weit darüber hinaus. Vom Branding über die Entwicklung neuer Kommunikationskampagnen bis hin zur Gestaltung und der Druckfreigabe bin ich für alles zuständig. Das ist sehr abwechslungsreich und spannend. Wer allerdings nur ungern über den Teller rand hinaus blickt, ist hier nicht richtig aufgehoben.«



**Maik Schaefer, 28, Assistent der Geschäftsführung bei PERI Asia**

»Mein Großvater hatte in Koblenz eine Baufirma, die PERI-Schalungen verwendet hat. Daher sagte mir der Name etwas, als mich ein Freund nach dem Studium auf eine offene Stelle aufmerksam machte. Was ich allerdings nicht vorher wusste: dass ein mittelständisches Familienunternehmen derart international aufgestellt ist. Bei meiner ersten Stelle, die ich bei PERI angetreten habe, arbeitete ich in einem Team, das die weltweiten Messeauftritte organisiert hat. Hier

hatte ich die ersten Kontakte zu Kollegen in vielen Ländern. Das Interesse, selbst ins Ausland zu gehen, hat sich nach meinem MBA – bei dem mich meine Firma übrigens unterstützt hat – weiter verstärkt. Heute arbeite ich in Singapur! Dass ich in einem Familienunternehmen arbeite, spüre ich nahezu jeden Tag. Der Kontakt über alle Hierarchien ist kollegial und freundschaftlich. Man kennt sich eben! Kurze Wege in die Geschäftsführung sind ein besonderes Markenzeichen. Und nicht zu vergessen: Zu Weihnachten gibt es für alle persönliche und liebevoll verpackte Geschenke!«



**Augen auf bei der Berufswahl – und beim Arbeitgeber. Familienunternehmen punkten in vielerlei Hinsicht.**



**Anastasia Noryk, 30, Strategische Marketing Managerin bei DAW SE**

»Bei meiner Jobsuche habe ich nicht explizit nach einem Familienunternehmen Ausschau gehalten. Mir sagte diese Form eigentlich auch gar nichts, denn in meiner Heimat Weißrussland liegen die Eigentumsrechte der Unternehmen in der Regel beim Staat oder bei Aktionären. Die Vorteile, die ein Familienunternehmen bietet, habe ich darum erst nach dem Einstieg bemerkt. Obwohl ich als Trainee gekommen bin, habe ich von Anfang an viel Verantwortung übertragen bekommen. Ich wurde regelrecht ins kalte Wasser geschmissen! Nicht nur das Vertrauen, das man mir gleich zu Beginn entgegenge-

bracht hat, schätze ich sehr. Auch die Flexibilität hier möchte ich nicht mehr missen. Ich bin vor 20 Monaten Mutter geworden, und ich merke, dass mein Arbeitgeber ein echtes Interesse daran hat, dass ich beides unter einen Hut bekomme – den Job sowie mein Privatleben. Homeoffice zu machen ist kein Problem. Zur Geburt gab es übrigens eine Postkarte vom Inhaber persönlich. Diese kleinen Wertschätzungen zeigen mir, dass ich hier richtig bin.«



**Jürgen Gassner, 34, Bereichsleiter Einkauf & E-Commerce von TRIGEMA**

»Viele Freunde von mir arbeiten in einem Konzern und berichten mir immer von kurzfristigen Quartalszielen. Die haben wir hier nicht! Auch wenn

es vielleicht oft eine Floskel ist, aber bei uns steht wirklich Nachhaltigkeit im Vordergrund. Das Unternehmen soll schließlich an die nächste Generation weitergegeben werden. Es gibt einfach eine ganz andere Verantwortung der Firma und uns Mitarbeitern gegenüber. Mein Chef, Wolfgang Grupp, führt das Unternehmen in dritter Generation und er ist mit Herzblut dabei. Ich kann ihn immer ansprechen – er sitzt übrigens mit mir und meinen 40 Kollegen im Großraumbüro. Auch die Personalpolitik ist auf Nachhaltigkeit angelegt. Wir haben eine sehr geringe Fluktuation und aus der Region arbeiten ganze Familien hier. Da ist eine extrem hohe Bindung! Ich bin auch schon seit 14 Jahren im Unternehmen. Zunächst habe ich hier eine Ausbildung gemacht und danach studiert, parallel zum Job. Gerade mache ich meinen Executive MBA. Übrigens: Das Unternehmen garantiert jedem Kind eines Mitarbeiters einen Arbeitsplatz. Das ist wohl selbst für Familienunternehmen eine Seltenheit!«

## Ein Job, an dem man wächst. Der Vertrieb bei Hilti.

Verkaufsberaterin Diana Ernst über den Arbeitsalltag und ihre Motivation.

„Es gibt keinen besseren Weg, um Hilti, seine Produkte und vor allem seine Kunden kennenzulernen, als im Vertrieb zu arbeiten“, sagt Diana Ernst. Seit Juli 2015 arbeitet die BWL-Masterabsolventin im Vertrieb bei Hilti. „Das sind wichtige Einblicke, die man einfach selbst erleben muss. Daran wächst man – fachlich und menschlich.“

Das globale Familienunternehmen entwickelt und produziert technologisch führende Produkte, Systeme, Softwarelösungen und Servicedienstleistungen, die der Bauindustrie und Energiebranche überlegenen Mehrwert liefern. Die Vertriebsprofis übernehmen dabei die Rolle von Beratern, ermitteln die Bedürfnisse ihrer Kunden und entwickeln gemeinsam mit ihnen Lösungen. So entstehen Partnerschaften, die das tägliche Arbeiten prägen. „Meine Kunden zu beraten und sie in ihrer täglichen Arbeit zu unterstützen, das motiviert mich“, sagt Diana und lacht: „Und das Funkeln in ihren Augen zu sehen, wenn man mit dem roten Hilti Koffer ankommt und sie sich fragen, was da wohl drin ist.“

Wer wie Diana eine Karriere als Verkaufsberater bei Hilti beginnt, wird vom ersten Tag an gefördert: In einem fünfwöchigen Basistraining lernen die neuen Mitarbeiter nicht nur die Firmenkultur



von Hilti kennen, sondern erhalten auch Produktschulungen und intensive Verkaufstrainings. So sind die neuen Teammitglieder bestens vorbereitet und können die Hilti Kunden immer wieder aufs Neue begeistern.

[www.hilti.de/karriere](http://www.hilti.de/karriere)

**WÜRTH**



**WÜRTH WÄCHST WEITER – WACHSEN SIE MIT UNS!**

Jetzt informieren auf [www.wuerth.de/karriere](http://www.wuerth.de/karriere)

## BLOSS KEINE B-LÖSUNG!

Gabriela Jaecker aus Frankfurt am Main hat sich mit ihrer Personal- und Nachfolgeberatung auf Familienunternehmen spezialisiert. Hier erklärt sie, wer für die Karriere in einem solchen Unternehmen geeignet ist – und was gar nicht gut ankommt.

**Sie haben bereits Hunderte Uni-Absolventen für Familienunternehmen ausgewählt. Wenn Sie sich Ihren Traumbewerber backen könnten: Welche Eigenschaften hätte er?**

Er muss fachlich kompetent sein, sich in flachen Hierarchien gut bewegen und aktiv auf die Kollegen zugehen können – und vor allem muss er loyal sein.

**Warum ist gerade das so wichtig?**

Die Erwartungshaltung in einem Familienunternehmen an den Bewerber ist eine andere als in einem Großkonzern. Man soll langfristig bleiben und

sich mit dem Unternehmen zu 100 Prozent identifizieren können. Die Unternehmen investieren Zeit und Geld, um den Bewerber einzuarbeiten. Wenn der dann nach einiger Zeit abspringt, tut das den Firmen schon richtig weh.

**Wie macht sich dieses Denken in langen Zeiträumen im Arbeitsalltag bemerkbar?**

Im Großkonzern erneuert der Vorstand alle paar Jahre seinen Vertrag. Die Familiengesellschafter aber sind mit dem Unternehmen groß geworden. Sie kennen die Wurzeln der Firma, wissen, was den Erfolg ausmacht. Natürlich prägt diese Identifikation auch die Unternehmenskultur. Es wird nicht in Quartalen gedacht, sondern langfristig. Zudem geht es in Familienunternehmen weniger politisch zu. Es geht nicht um Selbstdarstellung, sondern das Unternehmen als solches.

### AUF DER SUCHE NACH DEM RICHTIGEN

Die Universität ist zu Ende – und oftmals beginnt dann die Ratlosigkeit. Welches Unternehmen passt zu mir? Wo kann ich mich am besten entfalten? Und welcher Arbeitgeber bietet mir Rahmenbedingungen für eine gute Work-Life-Balance? Gerade Letzteres ist für junge Arbeitnehmer zunehmend wichtig, wie die Langzeitstudie »Familienunternehmen als Arbeitgeber« der TU München im Auftrag der Stiftung Familienunternehmen zeigt. Dabei schätzen Bewerber Familienunternehmen im Vergleich zu anderen Betrieben bei zehn von 14 Anforderungen an den künftigen Arbeitsplatz besser ein. Familienunternehmen bieten ihren Beschäftigten, so die Einschätzung der Befragten, eher flexible Arbeitszeiten (76 Prozent), Möglichkeiten zur Kinderbetreuung (75 Prozent) oder zur Pflege von Angehörigen (73 Prozent).

Einzig bei der Möglichkeit, ein Sabbatjahr zu nehmen, schneiden Familienunternehmen schlechter ab. Seit 2008 werden die Kandidaten auf dem Karrieretag Familienunternehmen (siehe Seite 11) nach ihren Wünschen an den künftigen Arbeitgeber befragt. Mehr als 1700 Personen haben bisher an der Erhebung teilgenommen.

**Was bedeutet das für den Bewerber?**

Die Hierarchien sind oftmals nicht so ausgeprägt. Dinge werden schneller umgesetzt als in einem Konzern. Dadurch sind die Entscheidungsspielräume für den Einzelnen wesentlich größer. Und wenn jemand Verantwortung übernehmen möchte, bekommt er sie auch.

**Und der knorrige Patriarch, mit dem nicht gut Kirschen essen ist – ein Mythos?**

Familienunternehmen sind hochmoderne Unternehmen! Und ich würde es eher so sehen: Es ist positiv, dass Patriarchen Verantwortung übernehmen. Da werden zum Teil auch unkonventionelle Wege eingeschlagen, um den Mitarbeitern in schwierigen Zeiten zur Seite zu stehen. Ich kenne Fälle, in denen Mitarbeitern kurzfristig finanziell unter die Arme gegriffen wurde.

Schon bei der Bewerbung deutlich machen: Die Werte des Unternehmens kenne ich!



**Worauf achten Personaler von Familienunternehmen bei der Bewerbung am meisten?**

Die Bewerber sollten top vorbereitet sein und vorab über die Internetseite und andere Kanäle, wie zum Beispiel YouTube, alle Infos über das Unternehmen sammeln. Aber dies gilt natürlich für jegliches Unternehmen! Was aber eine Besonderheit bei Familienunternehmen ist: Es wird im Vorstellungsgespräch mit Sicherheit explizit danach gefragt, ob der Bewerber sich mit den Grundwerten des Unternehmens auseinandergesetzt hat und sich mit ihnen identifiziert.

**Was sind No-Gos?**

Es kommt nicht gut an, wenn im Gespräch deutlich wird, dass der Bewerber das Unternehmen nur als Sprungbrett sieht. Auch sollte es sich bei der Bewerbung um keine B-Lösung handeln. Die Familienunternehmen wollen erste Wahl sein.

**Ist es eigentlich schwierig, Absolventen für ein Familienunternehmen zu gewinnen?**

Nein, überhaupt nicht. Aber das Problem ist, dass sie sie oftmals gar nicht kennen. Während über Großkonzerne über Jahrzehnte in der Wirtschaftspresse berichtet wird, sind viele Familienunternehmen kaum sichtbar. Vor allem solche, die keine Konsumgüter herstellen und die man deshalb nicht sofort auf dem Schirm hat. Dabei haben sie den Absolventen eine Menge zu bieten, viele sind ja sogar Weltmarktführer in ihrem Segment!

## FESTOOL GROUP

Scharfe Säge.  
Scharfer Verstand.



Entdecken Sie schon heute die Elektrowerkzeuge von morgen!

Ob geradlinig oder mit Ecken und Kanten: Wir bei der Festool Group bringen Talente in Top-Form! Denn wo die besten Elektrowerkzeuge der Welt gebaut werden, wird Zukunft gemacht. Sie möchten schon während des Studiums mit anpacken und sich in der Praxis beweisen? Sie wollen nach dem Studium durchstarten und das professionelle Handwerk begeistern? Dann tauchen Sie ein in unsere Welt!

Ihr Werkzeug für eine erfolgreiche Karriere:  
[www.festool-group.com](http://www.festool-group.com)

FESTOOL



Hungrig auf spannende Aufgaben?

Die 4-fache Sicherheit der Automation



Bei uns werden Sie satt!

Pilz ist ein international führendes, innovatives Unternehmen der sicheren Automation. Wir sind immer auf der Suche nach fitten Nachwuchskräften, die Spaß an kreativen Herausforderungen und lösungsorientiertem Denken haben. Pilz bietet Ihnen eine teamorientierte Arbeitsatmosphäre, Freiraum für Ideen sowie vielseitige Entfaltungsmöglichkeiten für die Zukunft. Überzeugen Sie sich selbst unter [www.pilz.de/karriere](http://www.pilz.de/karriere)



Pilz GmbH & Co. KG 73760 Ostfildern  
0711 3409-635 [www.pilz.de](http://www.pilz.de)

PILZ  
THE SPIRIT OF SAFETY

## DAS PASST: AUF DEM »KARRIERETAG FAMILIENUNTERNEHMEN« FINDEN ABSOLVENTEN UND UNTERNEHMEN ZUSAMMEN

Und plötzlich war sie in Künzelsau. Als Lisa Fischbach vor fünf Jahren zum Vorstellungsgespräch fuhr, hatte sie sich den Ort ihres künftigen Arbeitgebers zwar auf Googlemaps angesehen, aber so richtig wusste sie nicht, wo sie gelandet war. Provinz, das war klar. Fischbach, die aus Berlin kam, hatte bei der Ankunft »einen kleinen Kulturschock«, wie sie heute lachend erzählt. Sie wollte in der Innenstadt noch einen Kaffee trinken, bevor der Termin anstand, doch die Anzahl der Cafés war »überschaubar«. Dann plante sie 20 Minuten für die Fahrt von der Innenstadt zum Unternehmen ein und stand schon nach drei Minuten vor der Eingangstür. Die restliche Zeit wartete sie im Auto. Kurz: Sie war »gefühl im Nirgendwo«.

Was sie zu dem Zeitpunkt nicht wusste: Dieses Nirgendwo ist die Heimat der Weltmarktführer. In keiner anderen Region in Deutschland ist die

**Willkommen in der Familie: Beim Karrieretag können Absolventen direkt mit den Inhabern der Unternehmen ins Gespräch kommen.**



Dichte der Unternehmen, die in ihrem Segment führend sind, so hoch wie in dieser baden-württembergischen Kleinstadt mit ihren knapp 15.000 Einwohnern und dem umgebenden Hohenlohekreis.

Nach dem Vorstellungsgespräch war der Berlinerin klar: Diese Kleinstadt wird meine neue Heimat. Der Job als Referentin für Onlinekommunikation bei der Berner Group überzeugte sie auf ganzer Linie. Sie schlug ein.

Fischbach war nicht durch Zufall auf ihren heutigen Arbeitgeber gekommen. Eine Woche zuvor hatte sie am »Karrieretag Familienunternehmen« teilgenommen und dort bereits ein erstes Gespräch mit drei Vertretern des Unternehmens gehabt. Die Chemie stimmte auf Anhieb. Nur drei Tage später folgte die Einladung zu einem erneuten Gespräch in der Zentrale.

Gerade für Familienunternehmen, die »oft im Schatten multinationaler

Großkonzerne um Nachwuchstalente konkurrieren«, so Prof. Brun-Hagen Hennerkes, Vorstand der Stiftung Familienunternehmen, sei der Karrieretag eine gute Gelegenheit, »ihr Profil als Arbeitgeber für Fach- und Führungskräfte zu schärfen.« Um im Kampf um die besten Köpfe mitzuhalten, hat die Stiftung bereits vor zehn Jahren zusammen mit dem Entrepreneurs Club den »Karrieretag« ins Leben gerufen: eine Recruiting- und Kontaktmesse für Absolventen und junge Spezialisten aller Fachrichtungen, insbesondere der Ingenieur- und Wirtschaftswissenschaften. Die Idee: Die Veranstaltung soll jedes Jahr an einem anderen Ort in Deutschland stattfinden, Ausrichter ist jeweils ein Familienunternehmen. Was mit sieben Unternehmen und 300 Bewerbern begann, hat sich heute zu einer festen Größe im Terminkalender von Unternehmen wie Absolventen entwickelt. Am vergangenen Karrie-

retag nahmen 40 führende Familienunternehmen teil, 2300 Interessenten bewarben sich um eine Teilnahme. 650 schafften den Sprung und wurden akkreditiert.

In der strengen Vorauswahl sieht Kathrin Fronius einen großen Vorteil. »Jede Seite meint es ernst: die Bewerber wie auch die Unternehmen. Sonst heißt es bei vielen Messen: «Lasen Sie mal Ihre Mappe da» und man hört nie wieder etwas. Hier ist es einfach viel verbindlicher. Und dennoch ist die Atmosphäre entspannt«, erzählt die 26-Jährige, die – genau wie Lisa Fischbach – über den Karrieretag zur Berner Group gekommen ist. Für Fronius, die während des Studiums mehrere Praktika sowohl in Großkonzernen als auch in mittelständischen Unternehmen gemacht hatte, stand fest, dass sie nach einem Familienunternehmen Ausschau halten wollte. »Die Mitarbeiterorientierung ist hier

stärker und auch junge Leute bekommen eher Chancen, sich schneller weiterzuentwickeln.«

Der nächste »Karrieretag Familienunternehmen« findet am 17. Juni 2016 bei der Festo AG in Esslingen statt. »Wir wollen Menschen kennenlernen, die in einem dynamischen und innovativen Leistungsumfeld wachsen und etwas bewegen wollen, national wie international«, sagt Ulrich Stoll, stellvertretender Aufsichtsratsvorsitzender des Anbieters von Automatisierungstechnik. Sowohl bei Lisa Fischbach als auch bei Kathrin Fronius ging es nach dem Karrieretag flott. Nur wenige Wochen danach hatten sie ihre Arbeitsverträge in der Tasche. Heimweh nach Berlin habe Fischbach in den vergangenen fünf Jahren an keinem einzigen Tag gehabt, erzählt sie heute. »Ich kann ja immer wieder hinfahren. Es ist ja nicht aus der Welt.«

## KARRIERE IM FAMILIENUNTERNEHMEN

Zusätzlich zur Veranstaltungsreihe »Karrieretag Familienunternehmen« hat der Entrepreneurs Club die Internetplattform »Karriere im Familienunternehmen« gegründet. Auf dieser stellen sich führende Familienunternehmen mit einem kurzen Profil vor und zeigen individuelle Karrieremöglichkeiten auf.

[www.karriere-familienunternehmen.de](http://www.karriere-familienunternehmen.de)

### IMPRESSUM

**Verantwortlich für den redaktionellen Inhalt:** ZEIT Verlag Gerd Bucerius GmbH & Co. KG, Pressehaus Speersort 1, 20095 Hamburg **Geschäftsführung:** Dr. Rainer Esser **Art Direction:** Kay Lübke, Dietke Steck **Realisierung:** TEMPUS CORPORATE GmbH – Ein Unternehmen des ZEIT Verlags; **Projektmanagement:** Jana Karau; **Redaktion:** Anne Hansen; **Illustration:** Eva Dietrich; **Grafik:** Angelika Schwarz; **Lektorat:** Egbert Scheunemann; **Produktmanagement:** Nils Strähuber **Anzeigenleitung:** DIE ZEIT, Matthias Weidling (Gesamtanzeigenleitung); ZEIT Campus, Maren Henke; **Anzeigenpreis:** Preisliste Nr. 10 vom 1. Januar 2016

## RÖCHLING IST ÜBERALL

... bald auch in Ihrem Lebenslauf!

### Aus Neugier wird Innovation

Röchling zählt zu den weltweit führenden Kunststoffspezialisten in den Bereichen Automotive, Industrial und Medical. Wir bieten spannende berufliche Perspektiven in einem internationalen Unternehmen mit regionalen Identitäten.

Wir suchen Talente mit einer Leidenschaft für den Werkstoff des 21. Jahrhunderts. Werden Sie Teil unserer Röchling-Familie und bringen Sie Ihren Entdeckergeist ein - gemeinsam gestalten wir nachhaltig die Zukunft.



[JOBS.ROEHLING.DE](http://JOBS.ROEHLING.DE)

**RÖCHLING**

## DIE FALKE GRUPPE



**Wofür steht FALKE?** Aus frischen Ideen erschaffen wir zeitgemäßes Design. Mit handwerklicher Perfektion und Liebe zum Detail. Unser Auftritt ist einzigartig, unser Stil ist es auch. Damit treffen wir das Lebensgefühl unterschiedlicher Menschen, die alle eines gemeinsam haben: Sie vertrauen auf die Marke FALKE. Um dies dauerhaft zu gewährleisten, produzieren wir hauptsächlich in eigenen Betrieben – und vertrauen auf das Fachwissen unserer langjährigen Mitarbeiter.

**Einstiegsmöglichkeiten** Haben Sie Lust, in die Modebranche reinzuschneppern und dabei wertvolle Einblicke für Ihre spätere Berufswahl zu gewinnen? Nichts leichter als das – bei FALKE bieten wir Ihnen die Möglichkeit, ein Praktikum in einem unserer zahlreichen Fachbereiche zu absolvieren. Wenn Sie nach erfolgreichem Abschluss Ihres einschlägigen Studiums einen spannenden Berufseinstieg in die Bereiche Marketing oder Vertrieb suchen, informieren Sie sich doch einmal über unser Traineeprogramm Marketing und Vertrieb. Unsere Welt ist die Mode. Daher freuen wir uns auf stilbewusste Nachwuchskräfte, die unsere Leidenschaft für Qualität teilen. Für Rückfragen oder weitere Informationen stehen wir Ihnen jederzeit gerne zur Verfügung.

### KONTAKT



**HAUPTSITZ:** Schmallenberg

**ANSCHRIFT**  
FALKE KGaA  
Human Resources  
Frau Janina Hülsbeck  
Postfach 1109  
57376 Schmallenberg  
[humanresources@FALKE.com](mailto:humanresources@FALKE.com)  
[www.FALKE.com](http://www.FALKE.com)

**F A L K E**