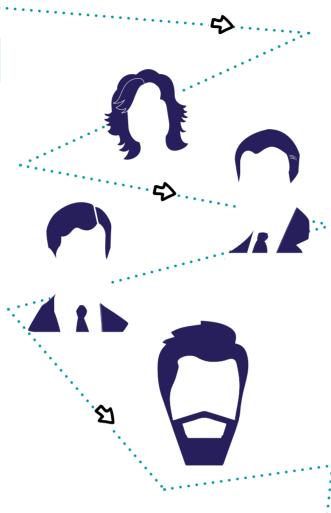
# DAS BLEIBT IN DER FAMILIE



**KARRIERE IN FAMILIENUNTERNEHMEN** 

# DIE MENSCHEN IM MITTEL-PUNKT

SIE GELTEN ALS RÜCKGRAT DER **DEUTSCHEN WIRTSCHAFT: DIE FAMILIENUNTERNEHMEN IN DEUTSCHLAND SIND GARANTEN** FÜR WACHSTUM UND BESCHÄFTIGUNG. LANGFRISTIGES HANDELN SICHERT DEN FORTBESTAND ÜBER GENERATIONEN.



Für Jörn Rohde ist seine Firma sein Leben und seine Leidenschaft. Seine Mitarbeiter zählt der Geschäfts- lienkontrollierten Firma. Dazu zähführer der Rohde Schutzgasöfen GmbH aus Bruchköbel bei Frankfurt am Main im weitesten Sinne zur Familie. »Bei uns sind die Mitarbei- nehmen der Stiftung zufolge rund in Nordrhein-Westfalen, gefolgt nach der Wende 1989 wiederbeter keine Personalnummer, wir ha- 48 Prozent des Gesamtumsatzes. ben ein enges Verhältnis zu ihnen, kennen Ehepartner und Kinder und ter Stimmung: Unter den 4.500 Thüringen und Sachsen-Anhalt. BESONDERE nehmen Anteil an Problemen oder größten mit mindestens 50 Millipositiven Ereignissen. Das zeichnet ein Familienunternehmen unserer Ansicht nach aus«, sagt Rohde, der das Geschäft in zweiter Gene- gut, wie die Frühjahresbefragung ration führt. Wer einmal bei dem Hersteller von industriellen Wärmebehandlungsanlagen angefan- (BDI) ergeben hat. Rund 45 Prozent gen hat, bleibt dort oft bis zum Render befragten Firmen gingen von eiteneintritt.

Deutschland arbeitet laut Stiftung Familienunternehmen in einer famionen Euro Jahresumsatz beurteilen zwei von drei die gegenwärtige Lage ihres Unternehmens als (sehr) nur acht Firmen für die Liste der aufbauen müssen, hat in den alten von Deutscher Bank und Bundesverband der Deutschen Industrie nem Anstieg der Beschäftigung aus. Mehr als jeder zweite sozialversi- Als unbekannte Weltmarktführer cherungspflichtig Beschäftigte in sorgen vor allem die zahlreichen

»Hidden Champions« mit oft meh- 500 größten Familienunternehreren Hundert Mitarbeitern ab- men«, sagt der Vorstandsvorsitseits der Großstädte für Umsatz zende der Stiftung Familienunterlen 91 Prozent aller Unternehmen in und Beschäftigung. Die meisten nehmen, Brun-Hagen Hennerkes. der Bundesrepublik. Insgesamt er- der 500 größten Familienunter- Bei fünf von ihnen handele es sich wirtschafteten die Familienunter- nehmen finden sich laut Stiftung um alte Familienunternehmen, die von BadenWürttemberg und Bay- lebt werden konnten. Die Familienunternehmen sind bes- ern. Schlusslichter der Tabelle sind »Auch über 25 Jahre nach der UNTERNEHMENSKULTUR ten sich im Osten Deutschlands ten Deutschlands erst mühsam

Wiedervereinigung qualifizier- Was sich die Unternehmer im Os-



Großkonzernen ausmacht, »Heraus- 2007 und 2012 ihre heimische Beragendes Merkmal der Familienun- legschaft um elf Prozent aus. wähternehmen ist die enge Beziehung rend die 30 DAX-Konzerne (ohne die zwischen Eigentümern. Unterneh- Familienunternehmen Henkel. Merck men und Mitarbeitern. Um diese Unternehmenskultur wird Deutschland plätze um 7.3 Prozent reduzierten. in der ganzen Welt beneidet«, sagt Geschäftsführer Rohde betont; »Im Stiftungsvorstand Hennerkes. Diese Einschätzung kann Martin Fi- Menschen im Vordergrund.« scher nur bestätigen. Er arbeitet als Selbst in großen Familienunterneh-Projektmanager bei der Van Acken men mit mehreren Tausend Mit-Fundraising GmbH. Zu dem Mittel- arbeitern weht ein anderer Wind.

ständler aus Krefeld gehört auch eine Druckerei, die in fünfter Generation geführt wird. »Der Umgang untereinander ist familiär und pro- Leiter Produktmanagement und fessionell zugleich«, sagt Fischer. Business Development bei der Beruflich hat sich der Fundraiser im Liebherr-Werk Biberach GmbH. Familienunternehmen deutlich weiterentwickelt, »Hier dominieren fla- ßer Wert auf Langfristigkeit und che Hierarchien und kurze Wege. Ich Mitarbeiterwohl gelegt werde. Die wurde von Anfang an in viele Projekte einbezogen und intensiv gefördert«, erzählt Fischer, Die Bindung der Mitarbeiter an das Unterneh- sorgen sie für Kontinuität und Simen sei enger und persönlicher als cherheit, aber auch für eine große bei früheren Arbeitgebern.

zern stellt die Loyalität jedes ein- trage sich auf die Führungskräfzelnen Mitarbeiters einen hohen Wert im Familienunternehmen dar«. sagt Stiftungsvorstand Hennerkes. Die Eigentümerfamilie kenne ihre wichtigsten Leistungsträger Zur Strategie der Langfristigkeit gepersönlich und sei an ihrem Fort- hört auch die Treue zum Unternehkommen interessiert. Leistung wird laut Hennerkes belohnt: Gerade Be- mer einfach ist, hoch qualifizierte rufseinsteiger müssten nicht, wie in Fachkräfte in ländliche Gegenden Großkonzernen, eine formalisierte zu locken, bleiben die meisten Fami-Karriereleiter abarbeiten, sondern lienunternehmen ihrer Region treu. könnten Hierarchieebenen über- Sie schaffen Arbeits- und Ausbilspringen und schnell Verantwor- dungsplätze und engagieren sich tung übernehmen.

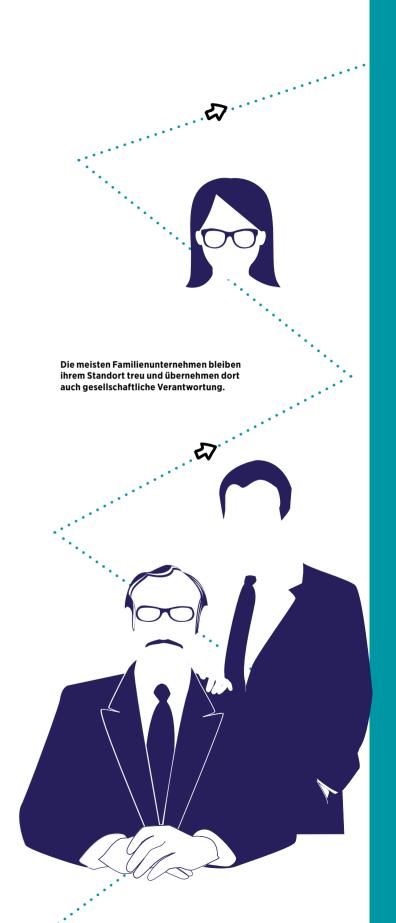
### **GEGENSEITIGE VERPFLICHTUNG**

Andererseits verlange die Eigentümerfamilie aber auch Loyalität, Fleiß und Sparsamkeit. »Job-Hop- die Anliegen ihrer Region«, betont per sind im Familienunternehmen Hennerkes. Das reiche von der Refehl am Platz«, sagt Hennerkes. Um- novierung der örtlichen Kirche über gekehrt fühlen sich die Firmen ih- den Zuschuss zum dringend ansteren Mitarbeitern verpflichtet. Das henden Bau des Kindergartens bis zeigt sich besonders in Krisenzei- hin zu sozialen Stiftungen.

Bundesländern Tradition: eine be- ten: Nach Zahlen des Zentrums für sondere Unternehmenskultur, die Europäische Wirtschaftsforschung den entscheidenden Unterschied in Mannheim bauten die 500 größgegenüber rein profitorientierten ten Familienunternehmen zwischen und Beiersdorf) ihre Inlandsarbeits-Familienunternehmen stehen die

»Trotz der enormen Unternehmensgröße geht es hier sehr familiär zu«, erzählt Sebastian Sturm, Als Mitarbeiter spüre er, dass gro-Gesellschafter der Firmengruppe führen das Unternehmen in zweiter und dritter Generation, »Damit Handlungs- und Entscheidungs-»Anders als im anonymen Kon- freiheit«, sagt Sturm, Das überte, die ihren Mitarbeitern großes Vertrauen entgegenbrächten und viel Freiraum für eigenverantwortliches Handeln ließen.

> mensstandort. Obwohl es nicht imdarüber hinaus oft auch im sozialen oder kulturellen Bereich. »Die Familienunternehmen beschränken ihre Sponsorentätigkeit aber nicht auf spektakuläre Großereignisse, sondern fördern stattdessen



Durch flachere Hierarchien gibt es

eigenverantwortlich zu arbeiten.

PM 02-16.002.L1

hervorragende Möglichkeiten.

im Familienunternehmen

### "AUTHENTISCH, BESTÄNDIG UND UMSETZUNGSSTARK«



Was Unternehmer von ihren Mitarbeitern erwarten, erklärt die Frankfurter Personalberaterin Gabriela Jaecker. Sie hat sich auf die Besetzung von Geschäftsführer- und Nachfolgepositionen in Familienunternehmen spezialisiert.

### Welche Eigenschaften muss ein Bewerber mitbringen, um beim Familienunternehmer zu punkten?

yal, beständig und umsetzungs-

in Familienunternehmen sehr ge- So eine Einstellung finden Unter-

### Beschreiben Sie doch einmal den idealen Kandidaten!

Gefragt sind Leute, die authentisch, geradlinig und begeisterungsfähig sind. Menschen mit Bodenhaftung und realistischen Erwartungen, Die besten Chancen haben Mitarbeiter, die für die klassischen Grundwerte wie Pünktlichkeit und Ehrlichkeit stehen. Unternehmen identifizieren, lo- einem Unternehmer gesprochen, stark sein. Familienunternehmer funden hat, einen jungen Mann suchen Bewerber, die ihren Job Anfang dreißig. Als es um die Franicht als Sprungbrett sehen, son- ge ging, welchen Raum man ihm dern sich langfristig an das Unter- denn zur Verfügung stellen könne, nehmen binden möchten. Häufig sagte der, das sei ihm ganz egal, gelingt das auch. Die Fluktuation er brauche nur einen Laptop, einach den üblichen zwei Jahren ist nen Schreibtisch und einen Stuhl.

nehmer großartig!

### VW als riesiger Konzern zählt genauso zu den »Familienunternehmen« wie der Mittelständler mit 50 Mitarbeitern. Gibt es da überhaupt noch Schnittmengen?

Unter diese Definition fallen alle Unternehmen, deren Entscheidungsrechte sich mehrheitlich im Besitz einer Familie befinden. Das sind mehr als 90 Prozent der Un-Der Kandidat sollte sich mit dem Gerade heute Morgen habe ich mit ternehmen in Deutschland. In inhabergeführten Firmen ist der der endlich einen Nachfolger ge- Unternehmer als Persönlichkeit



»Familienunternehmer suchen Bewerber, die sich langfristig an das Unternehmen binden möchten.« GABRIELA JAECKER

oft sehr präsent – nehmen Sie das Sollte sich ein Bewerber über Beispiel Hipp, der »mit seinem Namen« für die Firma steht.

Ein älterer Mann, der mit getragener Stimme von seinen Werten spricht: So stellt man sich einen klassischen »Patriarchen« im Alltagsgeschäft?

Es kommt darauf an, ob er noch operativ tätig ist. Wenn sich der Patriarch im Ruhestand befindet und nur noch im Beirat sitzt, sei-Tag sagt, wo es langgeht, dann ist aufgeschlossene Mitarbeiter. das schlechte »Governance« und nehmensführung.

solche Spannungsfelder Gedanken machen, bevor er in einem Familienunternehmen anheuert?

Es kann nicht schaden, sich im Vorfeld darüber zu informieren, ob es besonderer Teamgeist. Durch flain einem Unternehmen schon einmal Streitigkeiten gegeben hat. vor. Welche Rolle spielt der noch Das könnte man im Bewerbungs- antwortlich zu arbeiten. gespräch dann vorsichtig ansprechen. Damit signalisiert der Bewerber ja nur sein Interesse und zeigt, dass er gut vorbereitet ist. Familienunternehmen wollen kei-

nungen gelten Familienunter-

nehmen als attraktive Arbeit-

In den meisten Familienunternehmen herrschen tatsächlich eine gute Arbeitsatmosphäre und ein chere Hierarchien gibt es hervorragende Möglichkeiten, eigenver-

### Heißt das. in Familienunternehmen geht es auf der Karriereleiter schneller nach oben?

Hier warne ich vor falschen Vornem Geschäftsführer aber jeden ne Ja-Sager, sondern kritische und stellungen! Unternehmer suchen keine Kandidaten, die schon im Erstkontakt nach Aufstiegschankeine verantwortungsvolle Unter- Trotz möglicher familiärer Span- cen fragen. Gefragt sind Bewerber, denen es in erster Linie um die

2016

**INSPIRING INNOVATIONS** 





© PHOENIX CONTACT 2016

### »Durststrecken und Krisen managen Familienunternehmen anders als anonyme Großkonzerne.« Gabriei a Jaecker

Arbeit als solche und den Erfolg des Unternehmens geht. Wenn iemand gut ist, wird er im Familienunternehmen schnell gesehen. und dann ergeben sich die Chancen ganz von alleine. Gute Mitarbeiter zu fördern und an das Unternehmen zu binden, liegt ia auch im Interesse des Unternehmers.

### Viele Familienunternehmen besitzen eine eigene Unternehmenskultur. Was muss ich mir darunter vorstellen?

Unternehmer kennen ihre Mitarbeiter, viele Fachkräfte werden aus der Region rekrutiert. Oft arbeiten ganze Familien seit Generationen in der Firma, da haben der Großvater und der Vater ge-

arbeitet, und jetzt absolviert der Sohn dort seine Ausbildung. Ihnen fühlen sich die Unternehmer eng verbunden. Das bedeutet. dass sie Durststrecken und Krisen anders managen als anonyme Großkonzerne. Würden sie sich bei iedem Abschwung von einem Teil der Belegschaft trennen, wären sie in ihrer Region nicht mehr alaubwürdia.

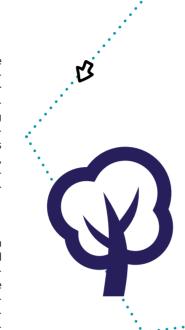
### Dann genießen Familienunternehmen ihr gutes Image hinsichtlich Beständigkeit und unternehmerischer Verantwortung also zu Recht?

Familienunternehmer denken nun mal nicht in Quartalen. Nachhaltigkeit spielt für das unternehmerische Handeln eine große Rolle.

Eigentümerfamilien haben eine besondere Verantwortung gegenüber dem Unternehmen, aber auch gegenüber Mitarbeitern, Lieferanten und Kunden. Die Haltung der meisten Unternehmer, die ihren Nachkommen ein geordnetes Unternehmen übergeben wollen. zahlt sich aus. Und viele übernehmen auch noch darüber hinaus soziale Verantwortung.

### Inwiefern?

Sie sind in ihrer angestammten Region meist tief verwurzelt und fördern dort soziale oder kulturelle Proiekte. Über die Hälfte des Vermögens in gemeinnützigen Stiftungen stammt aus unternehmerischer Tätigkeit. Nehmen Sie die Würth-Gruppe.



Obwohl sich der frühere Schraubenhändler aus Künzelsau inzwischen zum Global Player mit Wissenschaft und Bildung.

### Die Verwurzelung in der Provinz wirkt auf manchen Bewerber eher abschreckend ...

Das ist eine Frage der persönlichen Vorliebe. Viele Menschen finden es gar nicht erstrebens- ben? wert, in der Großstadt zu leben. Und in Zeiten, in denen Immobilien in den Ballungszentren zunehmend unbezahlbar werden, gewinnen Schwarzwald oder Sauerland an Attraktivität.

### Viele junge Absolventen möchten dennoch gerne über den Tellerrand blicken. Bieten sich in Familienunternehmen ähn-

### lich gute internationale Perspektiven wie in Konzernen?

Viele Familienunternehmen agiebeitern entwickelt hat, engagiert denen ein Auslandsaufenthalt sich das Unternehmen vor Ort in- wichtig ist, sollten aber genau tensiv in den Bereichen Kultur, hinschauen, ob die Tochtergesellschaften mit »Locals« besetzt ne persönlichen Erwartungen sind oder ob ein Expatriate-Auf- zu hinterfragen ... enthalt möglich ist.

### Und wie sieht es mit der Perspektive von Frauen aus, die eine Führungsposition anstre-

hen sehr gerne weibliche Kandidaten. Ihnen geht es darum, den besten Mitarbeiter zu finden. Da zählt die Leistung und nicht das Der Bewerber muss zum Unter-Geschlecht.

### Verraten Sie Bewerbern noch ein paar Tipps!

ternehmen und die Werte der Un-

ternehmerfamilie informieren. Im Bewerbungsgespräch ist es entscheidend, authentisch zu bleiweltweit mehr als 70.000 Mitar- ren international. Kandidaten, ben, Man darf nicht versuchen. eine Rolle zu spielen.

# Dazu gehört auch, sich und sei-

Ja. der Kandidat sollte sich vorher ehrlich fragen, was ihm wichtig ist. Wer Wert darauf legt, dass ieder das Unternehmen kennt. bei dem er arbeitet, der ist beim Großkonzern vielleicht besser Viele Familienunternehmen se- aufgehoben als beim »Hidden Champion«, der vielleicht Weltmarktführer ist, dessen Namen aber noch nie jemand gehört hat. nehmen passen. Ein Familienunternehmen im IT-Umfeld würde vielleicht auch einen Kandidaten einstellen, der im Pullover zur Ar-Man sollte sich gut über das Un- beit kommt, weil er einfach ins









Bahlsen ist eines der bekanntesten deutschen Familienunternehmen. Mit Top-Marken wie Bahlsen und Leibniz sind wir die Nummer 1 auf dem deutschen Süßgebäckmarkt und führend, wenn es um erstklassige Qualität geht. Pioniergeist, ausgeprägte Leistungsorientierung, ein familiäres Betriebsklima, spannende Aufgaben und viele Gestaltungsfreiräume - das sind die Zutaten, die das Arbeiten bei Bahlsen so besonders machen. Und das schon seit 125 Jahren.

Ihnen als Hochschulabsolvent/in der Wirtschaftswissenschaft bieten wir den Direkteinstieg als Nachwuchskraft im Training-on-the-job-Verfahren oder Trainee an:

- Sie erhalten die Möglichkeit eines bereichsübergreifenden Berufseinstiegs.
- Vom ersten Tag an übernehmen Sie Verantwortung im operativen Geschäft.
- Sie werden gezielt auf Ihre zukünftige Tätigkeit vorbereitet.
- In unternehmensweiten Projekten lernen Sie die wichtigsten Schnittstellen-Abteilungen kennen und übernehmen eigene (Teil-) Projekte.

Sind Sie auf den Geschmack gekommen? Dann bewerben Sie sich bitte unter www.bahlsen.jobs oder besuchen Sie uns einfach auf unserer Homepage: www.Bahlsen.com

Wenn Sie Ihre ersten Studiensemester erfolgreich abgeschlossen haben, bieten wir Ihnen bereits während des Studiums die Möglichkeit, Berufserfahrung im Rahmen eines Pflichtpraktikums zu sammeln:

- Sie erhalten während des fünf- bis sechsmonatigen Praktikums einen Einblick in das Berufsbild.
- Als Teammitglied unterstützen Sie die Abteilung im Tagesgeschäft.
- Sie arbeiten in Projekten mit.

Bahlsen GmbH & Co. KG **Human Resources** Telefon: (0511) 9 60-0



# Gemeinsam die Zukunft gestalten

Nachhaltigkeit bestimmt das Handeln

in den meisten Familienunternehmen.

Ihren Mitarbeitern fühlen sich die

Unternehmer eng verbunden. Oft

wie der Vater und Großvater.

arbeitet der Sohn im selben Betrieb



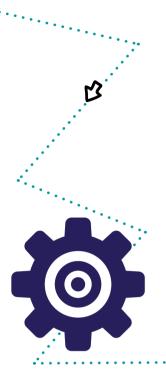
Als inhabergeführtes Familienunternehmen in dritter Generation ist Viessmann einer der international führenden Hersteller von intelligenten, komfortablen und effizienten Systemen für Wärme, Klima, Kälte und dezentrale Stromversorgung.

Als Familienunternehmen fördern wir die berufliche Entwicklung. Mit gezielten Initiativen, individuellen Programmen und langjährigen Bildungs-Partnerschaften. Für den Erfolg unserer Mitarbeiter – und damit den Erfolg unseres Unternehmens. Mehr über Aus- und Weiterbildung bei Viessmann erfahren Sie unter: www.viessmann.com

Viessmann Werke GmbH & Co. KG · 35107 Allendorf (Eder)



### FREINDERGEIST AUS DER DEUTSCHEN PROVINZ



Deutschlands Familienunternehmen es Produkt auf den Markt. Das er- Friedrichshafen hat sie deshalb unsind besonders innovativ. Trotz geringerer Investitionen bringen sie mehr

Chillen im warmen Badewasser, dazu gedämpfte Musik direkt aus der Wanne: »Sound Wave«, eine Erfindung des Badewannenherstellers Kaldewei aus Ahlen, kombiniert ein Soundsystem mit der Badewanne. Über das Wasser werden die Töne spürbar. Die Akustikwanne aus der westfälischen Provinz ist typisch für den Erfindergeist in deutschen Familienunter-

Besonders innovativ sind die größten unter ihnen. Mehr als ein Viertel

gab die Befragung von rund 380 der 4.500 größten Familienunternehmen die rein börsennotierte Konkurrenz. sche Bank mit dem Institut für Mittelstandsforschung (IfM) Bonn im Juli vorgestellt hatten. Demnach erweiterte jedes zweite große Familienunternehmen im selben Zeitraum seine Produktpalette durch Innovationen. Wie es um die Innovationskraft der Familienunternehmen bestellt ist, war unter Wissenschaftlern lange um- me Großkonzerne. stritten, »Die einen sagten, Familienunternehmen seien viel innovativer FIT FÜR DIE NÄCHSTE als Großkonzerne, die anderen behaupteten das Gegenteil«, sagt Nadine Kammerlander, Professorin am Lehrstuhl für Familienunternehmen der Familienunternehmen, die min- der WHU - Otto Beisheim School of destens 50 Millionen Euro im Jahr Management in Vallendar. Gemein-

tersucht, wie erfinderisch Familienunternehmen tatsächlich sind

neue Produkte und Patente hervor als in Deutschland, die BDI und Deut- »Die Familienunternehmen investieren weniger in Forschung und Entwicklung als Großunternehmen und bringen trotzdem mehr Patente und neue Produkte hervor«, sagt Kammerlander. Im Klartext: Wenn es um die Neu- oder Weiterentwicklung von Produkten geht, arbeiten Familienunternehmen viel effizienter als anonv-

### GENERATION

Der Grund für den Ideenreichtum: »Viele Familienunternehmen haben noch Führungskräfte mit langfristigem Denken an der Spitze, die das Unternehmen fit für die nächste umsetzen, brachte in den vergan- sam mit ihrem Kollegen Reinhard Generation machen möchten«, sagt genen drei Jahren ein völlig neu- Prügl von der Zeppelin Universität Kammerlander, Zudem könnten Familienunternehmen schlicht weniger Geld für »blödsinnige Innovationen« rauswerfen. Ein weiterer Erfolgsfaktor für die Innovationskraft ist die Einstellung der Mitarbeiter. »Die Innovationskultur ist in vielen Familienunternehmen ausgezeichnet«, sagt die Expertin

Die Unternehmensgruppe Freudenberg aus Weinheim hat die Verpflichtung zu Innovationen sogar zum Firmenleitsatz erhoben. Dabei vertraut das Technologieunternehmen, das unter anderem für seine Haushaltspro dukte der Marke Vileda bekannt ist. auf den Erfindergeist aus dem eigenen Haus. »Es macht mich stolz, bei Freudenberg so viele begabte und kreative Kollegen zu haben, die gemeinsam mit Kunden und Wissenschaftlern an Innovationen arbeiten«. sagt Luis Lorenzo, Leiter Corporate Innovation der Freudenberg Gruppe. Besonders erfolgreiche Innovati-



Um nicht am Markt vorbei zu ent-

Verhältnis zum Gesamtumsatz auf 28.2 Prozent, heißt es von Unternehmensseite. Wie sich mit dem kreativen Geist der

gab das Unternehmen im letzten Ge- werden nicht neu erfunden, sondern

schäftsjahr für Forschung und Ent- lediglich weiterentwickelt, erklärt

eigenen Mitarbeiter Geld sparen lässt. zwei Jahre mit einem Preis. Zuletzt in berichtet Jahr für Jahr der VW-Konzern. Seit der Einführung des Ideenmanagements im Jahr 1949 hat der nem elektrostatischen Flusentuch au- Autobauer nach eigenen Angaben zwei Millionen Vorschläge aus den eigenen Reihen beraten - und damit allein in Deutschland drei Milliarden Euro in der Fertigung eingespart. Nicht alle Familienunternehmen trauwickeln, bezieht Freudenberg seine en sich an bahnbrechende Innovatio-Kunden direkt in den Innovationspronen heran. Am besten schneidet der zess ein. Rund 270 Millionen Euro oder Unternehmenstyp im »inkrementel-3,8 Prozent bezogen auf den Umsatz len« Bereich ab. Das heißt, Produkte

wicklung aus. Eine Strategie, die sich

auszahlt: Im Jahr 2014 stieg der Um-

satzanteil von neuen Produkten im

DRUCK | EXTRUSION | VERARBEITUNG

# Ingenieure packen das!

Beim Weltmarktführer für Maschinen zur Produktion flexibler Verpackungen

Okay, wir tüten keine Chips ein. Dafür entwickeln und bauen wir innovative Maschinen und Systeme zum Herstellen und Bedrucken von Folien-, Kunststoffgewebe- und Papierverpackungen. Und mit denen lassen sich Produkte hervorragend schützen, haltbar machen und attraktiv präsentieren. Packen Sie mit an! Bei einem mittelständischen Arbeitgeber, der Ihnen nicht nur interessante Aufgaben und Perspektiven, sondern Raum für Entfaltung und Flexibilität bietet.





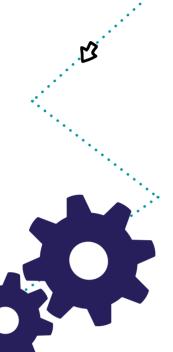


Nadine Kammerlander: »Da wird beispielsweise ein Verfahren entwickelt. Dieselmotor bleibt aber ein Dieselmotor.« Vor »radikalen« Innovationen – wie der Erfindung eines alter- UNTERNEHMEN GEHEN AUF nativen Antriebes - schrecken viele START-UPS ZU Familienunternehmen zurück.

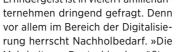
get. Oft fehlt auch das passende Per- und Entwicklung. Gab sich rund die sonal. In der Studie »Innovationskraft ohne Fachkräfte« der Unternehmens- laut PWC-Studie bislang eher zugeberatung PWC führen die befragten knöpft, überwinden in Zeiten der Di-Unternehmen hohe Kosten und fehlende Mittel, das wirtschaftliche Ri- Firmen ihre Berührungsängste und siko sowie den fehlenden Zugang zu greifen auf externes Know-how zuqualifizierten neuen Forschungsfachkräften als Innovationsbarrieren an. So manche Innovation scheitert auch am schlechten Gewissen der Familienmitalieder, »Bei ihnen spielt die emotionale Verbundenheit eine große Rolle«, sagt Kammerlander. »Die Entscheidung, etwa die Druckerei zu verkaufen, die der Großvater nach dem

Krieg aufgebaut hat, ist ein emotionaler Schritt, der schwerfällt. Aber mit dem der Dieselmotor noch ein wenn ich E-Books herausbringen will, bisschen schadstoffärmer wird. Ein nützt mir die Druckerei nichts«. so

Ein Weg, um die Risiken zu minimie-Das liegt nicht nur am knappen Bud-ren, sind Kooperationen bei Forschung Hälfte der Familienunternehmen hier gitalisierung offenbar immer mehr rück. »Wir beobachten, dass Familienunternehmen auf Start-ups von Uni-Absolventen zugehen«, sagt Kam-



merlander. Durch Austausch und Zuhören entstehen dann neue Ideen. Erfindergeist ist in vielen Familienun-Mehrheit von Deutschlands größten Familienunternehmen plant, noch mehr Geld in die elektronische Steuerung zu investieren, um etwa Produktionsanlagen an neue technische Anforderungen anzupassen«, sagt Friederike Welter. Präsidentin des IfM Bonn, Die Chancen für junge Akademiker mit Daniel-Düsentrieb-Mentalität waren wohl selten so gut wie in Zeiten von Industrie 4.0. Cloud Computing und Big Data.



Tüftler, die nach dem richtigen Unternehmen suchen, sollten laut Kammerlander aber genau hinschauen. »In Familienunternehmen, in denen noch der Patriarch dominiert und meint, was 1970 gut war, kann heute nicht schlecht sein, wird sich so jemand nicht wohlfühlen.«

# DISKRETE FORSCHUNGSOBJEKTE

Die Uni Bayreuth widmete den Familienunternehmen erst 2012 als erste staatliche Hochschule einen Forschungsschwerpunkt. Ein Grund: Viele Firmen lassen sich nicht gerne in die Karten schauen.

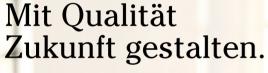
Wenn die Brauer-Familie Zötler aus dem Allgäu neue Biersorten erfindet, widmet sie die gerne ihren Ahnen, »Flüssige Denkmäler« nennt Junior-Brauer Niklas Zötler diese Hommage an die Vorfahren, Seit 21 Generationen braut die Familie in Rettenberg Bier, Ihrer Gründung im Jahr 1447 verdankt die Brauerei ihren Bekanntheitsgrad: Sie gilt als ältestes Familienunternehmen Deutschlands. Seit Jahrhunderten gründen Familien Firmen und geben sie an ihre Nachkommen weiter. Umso erstaunlicher ist es, dass Fragen zu Familienunternehmen in Forschung und Lehre lange ein Nischendasein fristeten.

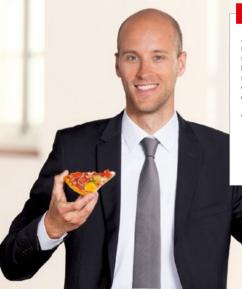


von der Deutschen Bank gegründe- 50 Professoren an Fragen des Unterte Wittener Institut für Familienun-

Die Universität Bayreuth widmete der losoph, der sich ethischen Aspekten Thematik erst 2012 als erste staatliche widmet. Dabei pflegen sie den Pra-Hochschule eine eigene Forschungs- xisbezug. Im Beirat sitzen Vertreter stelle. »Aus wissenschaftlicher Sicht bilden die Familienunternehmen eine regionalen Unternehmergesprächen Querschnittsmaterie aus rechtlichen. tauschen sich Wissenschaftler und wirtschaftlichen und wirtschaftsethischen Aspekten, Diese Interdiszipli- Digitalisierung, die Compliance-Probnarität ist theoretisch immer gerne lematik oder eine mögliche Wiedergesehen, aber in der Praxis wer- einführung der Vermögensteuer aus. den da schnell Mauern hochgezo- Das Friedrichshafener Institut für Fagen«, erklärt der Geschäftsführende Direktor der Forschungsstelle, versität verfolgt mit Themen wie Stra-Kay Windthorst, die lange Zurück- tegie, Innovation, Markenführung und haltung. Ein weiterer Grund liegt in Unternehmensnachfolge einen »unden Forschungsobjekten selbst. »Die ternehmerischen« Forschungsansatz. meisten Familienunternehmen lieben Im Studiengang »Executive Master for die Diskretion und lassen sich nicht Entrepreneurship« bereitet es angegerne in die Karten schauen«, sagt hende Unternehmer berufsbeglei-Windthorst.

Pionier war das 1998 ursprünglich Heute arbeiten in Bayreuth mehr als nehmensrechts und der Unternehmensführung, darunter sogar ein Phigroßer Familienunternehmen, und bei Praktiker über brennende Themen wie milienunternehmen der Zeppelin Unitend auf ihre Aufgaben vor.

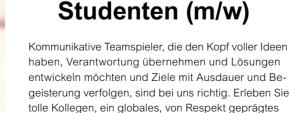




### www.oetker.de

Gemeinsam mit tollen Kollegen innovative Ideen entwickeln und umsetzen sämtliche Sortimentsbereiche kennenlernen, spannende Auslandseinsätze absolvieren - meine Erwartungen an das Traineeprogramm wurden mehr als erfüllt!





bei uns durch! Wir suchen engagierte

Bei Dr. Oetker steht Qualität an erster Stelle. Auch dann, wenn es um Ihre Zukunft und Ihre Karriere geht!

Denn bei der beliebtesten Marke im Bereich Lebensmittel erwarten Sie vielfältige Perspektiven – und das sogar mit internationalem Geschmack. Schließlich sind

wir in mehr als 40 Ländern vertreten – und suchen an

vielen Standorten Verstärkung. Wir unterstützen Sie

auf Ihrem Weg und vermitteln Ihnen die Kompetenzen

und Fähigkeiten, die Sie brauchen, um erfolgreich zu

sein und nachhaltig Karriere zu machen. Starten Sie

» Absolventen und

Worauf warten Sie noch? Bewerben Sie sich jetzt! www.oetker.de/karriere

Umfeld und gestalten Sie Ihre Zukunft bei Dr. Oetker.



### **Technoform verbindet Menschen mit Ideen**

und gibt ihnen die Möglichkeit, sich in einem dynamischen Umfeld persönlich und fachlich weiterzuentwickeln – auch auf internationaler Ebene.

Die Technoform Group gehört heute zu den führenden Anbietern auf dem Gebiet der Extrusion von Kunststoffen. Die Firmengruppe, die als Familienunternehmen heute in der zweiten Generation geführt wird, ist mit mehr als 45 Produktions- und Vertriebsstätten weltweit präsent und beschäftigt etwa 1.200 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. In vielen Märkten steht Technoform mit seinen innovativen Lösungen und Marktanteilen an der Spitze.

Wir sind ständig auf der Suche nach jungen Talenten – lernen Sie uns kennen beim Karrieretag in Bielefeld und unter karriere.technoform.de.

TECHNOFORM GROUP



www.technoform.com

# onvme Großkonzerne.

### ATTRAKTIVE ARBEITGEBER

Als Arbeitgeber erhalten Familienun- Branding« - und positioniert sich so ser ab als die anonymen Großkonternehmen Bestnoten in Umfragen. als attraktiver Arbeitgeber.

ren und prangt auf einer Teewurstdose. »Zufriedene Mitarbeiter machen Mitarbeiter, vom Azubi bis zum Chef.

Damit verbindet der Wursthersteller schätzen. Besonders hoch qualifizierte unternehmen mehr zu. Einzig bei der aus Bad Zwischenahn, in sechster Ge- Fach- und Führungskräfte beurteilen Standort-Frage haben die Großkonneration im Familienbesitz, geschickt sie inzwischen positiv, wie eine aktuzerne klar die Nase vorn. Produktmarketing und »Employer elle Studie der Technischen Universität München zur Arbeitgeberattrak- FAMILIENUNTERNEHMEN tivität von Familienunternehmen im TICKEN ANDERS Auftrag der Stiftung Familienunter- »Wer einmal in einem Familienunnehmen belegt.

zerne. So schätzen 84 Prozent der Junge Akademiker bewerten sie bei Personalmarketing im Kühlregal: Im Befragten Arbeitsatmosphäre und fast allen Faktoren positiver als an- Wettstreit um die besten Fach- und Teamgeist besser ein als in nicht Führungskräfte müssen Familienun- familiengeführten Firmen. Auch ternehmen kreativ werden, wenn sie die Möglichkeit zu eigenverant-Das Foto zeigt zwei freundliche Her- sich gegen die Großkonzerne behaup- wortlichem Arbeiten bewerten ten möchten. Standorte in der Provinz 81 Prozent im Familienunternehüben gerade auf junge Absolventen, men besser. Bei Themen wie »flabessere Wurst«, steht darunter. Die die noch nicht das Häuschen im Grü- che Hierarchien«, Unternehmens-Rügenwalder Mühle präsentiert in nen anstreben, wenig Anziehungskraft ethik, kooperativer Führungsstil und Spots und auf Verpackungen echte aus. Dennoch wissen Akademiker die Innovationsstärke trauen über zwei Vorzüge der Familienunternehmen zu Drittel der Befragten den Familien-

ternehmen angefangen hat, weiß Bei zwölf von 14 Faktoren schnei- die Vorteile dieses Unternehmensdet dieser Unternehmenstyp bes- typus zu schätzen. Sie ticken anders als Großkonzerne«, sagt der Geschäftsführer der Stiftung Familienunternehmen, Stefan Heidbreder. Lähmende Bürokratie, ausufernde Diensthandbücher oder minutiöse Stellenbeschreibungen seien in Familienunternehmen eher untypisch. Während in Konzernen die Auswahlverfahren sowie die Trainee- und Entwicklungsprogramme oft stark standardisiert seien, gilt nach Heidbreders Erfahrung im Familienunternehmen: »Wer aute Leistungen bringt, kommt auch schnell voran.«

### **VORURTEILE HALTEN SICH** HARTNÄCKIG

Weniger gute Noten erteilen die befragten Nachwuchskräfte den Familienunternehmen in Fragen der Internationalität. Obwohl die großen unter ihnen laut Bundesverband der Deutschen Industrie (BDI) im Jahr 2015 jeden dritten Euro durch Export erwirtschafteten, hält ein Viertel der Befragten die nicht-familiäre



chen fest. Im vergangenen Jahr war gen Freiraum«, sagt Mohnen. dies nur noch 27 Prozent der Befrag- Gleichzeitig können ihre Untersuchunscheint«, sagt Mohnen.

### FREIRAUM FÜR JEDE **LEBENSPHASE**

Echte Nachteile müssen viele Familienunternehmen im Hinblick auf ihren liert das Leben in der Großstadt oh-Standort kompensieren – und locken nehin an Attraktivität.

Konkurrenz für internationaler - ein Bewerber oft mit attraktiven Anrei-Vorurteil, das sich hartnäckig hält. zen in die Provinz. Wie das geht, zeigt Allerdings steht ein Auslandsaufent- etwa der schwäbische Maschinenbauhalt auf der Prioritätenliste der iun- er Trumpf mit seinem innovativen Argen Absolventen ohnehin nicht mehr beitszeitmodell: Alle zwei Jahre kann ganz oben. »Die Internationalität ver- hier ieder Mitarbeiter seine Arbeitsliert bei den Arbeitsplatzpräferenzen zeit neu festlegen – zwischen 15 und an Wichtigkeit«, stellt Studienauto- 40 Wochenstunden, »Das gibt den rin Alwine Mohnen vom Lehrstuhl für Mitarbeitern in unterschiedlichen Le-Unternehmensführung der TU Mün- bens- und Karrierephasen den nöti-

ten wichtig. 2008 waren es noch 41 gen als Warnung gelten. Unterneh-Prozent. »Akademiker können heu- men nur wegen ihres Standortes im te durch Auslandssemester. Prakti- Sauerland oder Nordschwarzwald bei ka und >bezahlbare< Reisen bereits der Jobsuche kategorisch auszuklamwährend des Studiums fremde Län- mern, »Die Bewertung des Faktors der kennenlernen, sodass das Ausland Unternehmensstandort verändert nicht mehr so neu und verlockend er- sich mit dem Alter. Die Lebensqualität eines Standortes wird insbesondere nach der Familiengründung völlig neu beurteilt«, sagt die Professorin. Und in Zeiten explodierender Immobilienpreise in Ballungszentren ver-

# Ich bin Thomas.



**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

Besuchen Sie uns am 02.12. in Bielefeld:





# 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.

careers.hilti.de

### Das kommt in den besten Familien vor

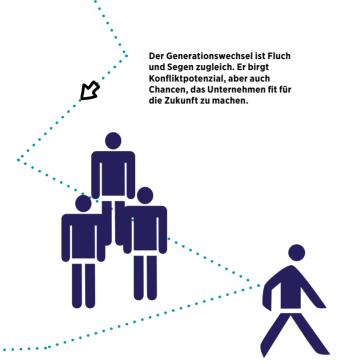
Probleme mit der Führungsnachfolge. Streit in der Familie oder der Nachholbedarf bei der Digitalisierung: Familienunternehmen stehen vor vielfälti- Eskaliert der Streit zwischen Famigen Herausforderungen.

wie die Meisterschale für den FC Bay- holdern, Lähmung bei Investitionen ern: Wenn der Unternehmensgründer im Familienunternehmen ausschei- tierung von Führungskräften«, weiß det, steht spätestens der Genera- Mark Binz, der sich als Rechtsanwalt tionswechsel an. Doch nicht selten auf die Beratung von Familienunterscheitern Nachfolgeregelungen an nehmen spezialisiert hat. Hinzu komunstimmigen Testamenten, Gesell- me der Verlust an Zeit und Geld - wie schafts-, Ehe- oder Erbverträgen. bei Tönnies - oder ein Reputations-Das hat Diethard Simmert, Profes- schaden wie im Fall von Aldi Nord. sor an der International School of Management in Dortmund, in einer Stu- JUNGE GENERATION WILL die herausgefunden. Noch schlimmer VIELES VERÄNDERN kommt es, wenn der Unternehmer Zudem unterblieben wichtige Strategar keine Regelung getroffen hat. Mit gieentscheidungen oder würden blo-

Gesellschafterkreis steigt bei Fragen der Eigentums- und Führungsnachfolge das Konfliktpotenzial.

liengesellschaftern, schlägt sich das negativ auf das Unternehmen nieder. Manche Dinge sind so vorhersehbar »Es führt zur Unruhe bei allen Stakeund Schwierigkeiten bei der Rekru-

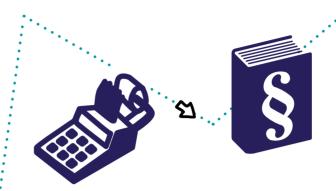
der Anzahl der Familienmitglieder im ckiert. Manchmal finden die Streit-





Ingo Michalik, Projektleiter bei Miele, verfolgt täglich ein Ziel: immer besser zu sein. In seinem Trainee-Programm hat er sich innerhalb eines Jahres on- und off-the-job auf herausfordernde Tätigkeiten vorbereitet. Durch den Einsatz in verschiedenen Unternehmensbereichen und Werken weltweit hat er das Unternehmen Miele intensiv kennengelernt und ist heute einer von rund 18.400 Menschen, die sich mit Fachwissen und Leidenschaft für die Marke Miele engagieren. Informieren auch Sie sich auf www.miele.de über unsere spannenden Einstiegs- und Entwicklungsmöglichkeiten als Direkteinsteiger oder in einem unserer Nachwuchsprogramme für Bachelor-, Master- oder Diplomabsolventen.





hähne durch eine Mediation wieder zueinander, häufig steht am Ende aber

»Die Unternehmensnachfolge ist immer eine einzigartige Herausfordeauch die Trennung an, etwa durch Aus- rung, die die Beteiligten nur einmal im scheiden eines Familiengesellschaf- Leben bewältigen müssen«, sagt Reindes Friedrichshafener Instituts für Fa-

beinhaltet diese Phase aber oft gro- anders anpacken und nehmen häufiße Chancen, um das Unternehmen mit neuen Ansätzen fit für die Zukunft zu Anspruch. machen«, ist Prügl überzeugt.

anders und möchte vieles verändern. fehlende Verlässlichkeit in Sachen Während die »Alten« häufig noch ei- Erbschaftssteuer. »Das kocht immer nen zentralistischen, hierarchischen wieder hoch. Und gerade in der sen-Führungsstil pflegten, kann sich die siblen Phase, in der die nächste Unter-Mehrheit der potenziellen Unterneh- nehmergeneration etwas in Richtung mensnachfolger eine Arbeit im Team Digitalisierung und Innovation veränmit Fremdgeschäftsführern vorstellen. dern will, muss sie dann Erbschaftswie Prügl in einer empirischen Studie steuer bezahlen«, warnt der Experte. herausgefunden hat. Auch Themen Die Politik würdige die Familienunterwie Innovation und Markenführung nehmen zwar immer als »Rückgrat seien den jungen Unternehmern wich- der deutschen Wirtschaft«, ihre Hetiger als den Altvorderen. Sie wollen rausforderungen würden aber nicht ters über ein internes Auktionsver- hard Prügl, wissenschaftlicher Leiter neue Geschäftsfelder erschließen, genügend berücksichtigt. Hier sollneue Produkte auf den Markt brin- ten die Familienunternehmen selbst Trotz des möglichen Konfliktpotenzi- milienunternehmen. »Während der gen oder neue Prozesse und Organi- ihre Interessen besser vertreten, inals kann der Generationswechsel nicht Generationenübergang von außen oft sationsstrukturen entwickeln. Konflik- dem sich mehr Unternehmer in der nur Fluch, sondern auch Segen sein. nur als Risiko wahrgenommen wird, te möchten die Nachfolger laut Prügl Politik engagierten.

ger professionelle Unterstützung in

Als ernsthaftes Problem für viele Fa-Die nachrückende Generation tickt milienunternehmen sieht Prügl die



### EXTREM FREOI GREICH TROTZ SCHRULLIGER TANTE

Worin liegt der Schlüssel zum Erfolg? Herausragende Familienunternehmen eint langfristiges Denken, eine solide Nachfolgeregelung sowie finanzielle Unabhängigkeit.

In Duisburg-Ruhrort schlägt das Herz des Containerhafens. Dort. wo Rhein und Ruhr zusammenfließen und »Tatort«-Kommissar Schimanski 1981 erstmals auf Verbrecherjagd ging, sitzt die Franz Haniel & Cie. GmbH. Seit 260 Jahren am selben Platz. Schon im 19. Jahrhundert gründete Franz Haniel, der Enkel des Unternehmensgründers, hier Deutschlands erste Betriebskrankenkasse, stiftete ein Krankenhaus und eine Schule und baute die erste Arbeitersiedlung im Ruhrgebiet. Dass das Unternehmensmagazin heute »enkelfähig« heißt, ist kein Zufall.



Langfristigkeit bestimmt das Handeln: Familienunternehmen orientieren sich nicht an Quartalszahlen.



ropas. Die Duisburger Investment- Handeln zum Erfolg. holding beschäftigt mehr als 12.900 »Wenn das Unternehmen an späte-

### TOTALE IDENTIFIKATION MIT DER FIRMA

solcher besonders erfolgreichen von Haniel etwa gehören fünf Ge-Familienunternehmen? »In der Auf- schäftsbereiche – von der 100-Probauphase sind es das unübertreffli- zent-Beteiligung an einem Hersteller che Engagement der Gründer, ihre für Matratzenbezüge bis hin zu einer Selbstausbeutung und die totale Minderheitsbeteiligung am Handels-Identifikation mit dem Unterneh- konzern Metro. men«, sagt der Gründungsprofessor Die Unternehmerfamilie selbst wirkt des Instituts für Familienunterneh- laut Simon als stabilisierender Faktor

Aus einem Lagergeschäft für Kolo- men der Universität Witten/Herdenialwaren entwickelte sich Haniel zu cke. Fritz Simon. In den nächsten Geeinem der größten Unternehmen Eu- nerationen führe dann langfristiges

Mitarbeiter und verbuchte 2015 ei- re Generationen übergeben werden nen Umsatz von 3.8 Milliarden Euro. soll. dann sitzt man nicht so schnell Obwohl sich das Unternehmen zu irgendwelchen Managementmoden 100 Prozent in Familienhand befin- auf, man orientiert sich nicht an det, ist keiner der über 680 Famili- Quartalszahlen oder der Meinung engesellschafter in der Gruppe tätig, von Analysten,« Außerdem diversifiziere man, wenn man schlau sei. das Geschäft, um nicht von einzelnen Märkten und deren Koniunkturen Worin liegt das Erfolgsgeheimnis abhängig zu werden. Zum Portfolio

- ein Wettbewerbsvorteil gegenüber rein börsennotierten Unternehmen. »Eine Familie auf der Seite der Eigentümer ist, selbst wenn es da eine schrullige Tante geben sollte, viel einfacher zu berechnen als der Finanzmarkt, in dem die Bindung der Eigentümer an ein Unternehmen im Sekundenhandel beendet werden kann.« Daher seien solche Familieneigentümer auch eher bereit, dem Unternehmen in schweren Zeiten die Treue zu halten, »Familienunternehmen überleben - anders als es ihr Ruf ist - im Durchschnitt länger als börsennotierte Unternehmen«. sagt Simon.

### **FAMILIÄRES VERTRAUEN IST** UNBEZAHLBAR

Für den Organisationsforscher gilt: »Erfolgreiche Unternehmen schützen dieses vor der Familie und die Familie vor dem Unternehmen.« Der be-



schreiben, müsse im Alltag vorgelebt ternehmen unschlagbar. werden. Nur dann entstehe eine Bin- Dazu gehöre es, die Nachfolge gut dung und Lovalität von Mitarbeitern. zu regeln und die Führungs- und Ma-Kunden, Geschäftspartnern, »Dieses nagementstrukturen dem Wachsfamilienartige Vertrauen zum Untertum des Unternehmens anzupassen. nehmen ist nicht mit Geld zu bezah- »Es ist extrem wichtig, den Reifelen«. sagt Simon.

Eine »geheime DNA«, die die her- Unternehmen hin zu steigern«, sagt ausragenden Familienunternehmen Weishaupt. Auch wenn die Entscheivon den guten unterscheidet, will dung oft schwerfalle, sei ab einer Markus Weishaupt entdeckt haben. bestimmten Unternehmensgröße Der Buchautor ist Geschäftsführen- der Schritt zum externen Manageder Gesellschafter von Weissman, ment nötig. einer Strategieberatung für Fami- Besonders erfolgreiche Familienunlienunternehmen in Italien, Öster- ternehmen eint nach Weishaupts Erreich und der Schweiz. »Familienun- fahrung eine hohe Eigenkapitalquote, ternehmen sind von der Wurzel her ein stetiges Wachstum über Generatianders«, sagt Weishaupt. Ihnen gehe onen sowie das Kümmern um Qualität es nicht nur um Gewinnmaximierung, und Kunden. »Diese Unternehmen«, sondern darum, etwas Beständiges sagt Weishaupt, »sind die Gewinner zu schaffen. Wenn es gelinge, Fami- in Krisensituationen.«

rühmte Wertekanon, den sich viele lie und Unternehmen positiv in Ein-Familienunternehmen auf die Fahnen klang zu bringen, seien Familienun-

grad der Familienmitglieder zum





### Hier treffen Bewerber auf Entscheider

Beim »Karrieretag Familienunter- Besser hätte der Tag für Janis Natz- Familienunternehmen. Gefragt sind flachere Hierarchien stellten einen klafindet am 2. Dezember 2016 bei der • Weißendorn, an dem er 2014 teilge- zum Geschäftsführer.



Goldbeck GmbH in Bielefeld statt. nommen hatte. Nach einigen Interviews und interessanten Gesprächen KLARER MEHRWERT FÜR hatte Natzke mehrere Hauptgewinne in der Tasche: »Im Rückblick kann ich sagen, dass die Trefferquote von Ein-Der »Karrieretag Familienunternehmen«, den der Entrepreneurs Club, führende Familienunternehmer und die Stiftung Familienunternehmen sammen. Gastgeber ist jeweils ein schnellere Entscheidungswege und hochkarätige Familienunternehmen.

nehmen« treffen vorausgewählte ke damals nicht laufen können. »Be- Fach- und Führungskräfte aller Fach-Fach- und Führungskräfte auf die \* reits vorher hatte ich erfahren, dass richtungen, insbesondere der Ingeni-Inhaber und Top-Entscheider führen- • mich Unternehmen für ein Einzelinter- eur- und Wirtschaftswissenschaften. der Familienunternehmen. Die nächs- view angefragt hatten«, erinnert sich die ihre Karriere gezielt im Familiente Recruiting- und Kontaktmesse für \* Natzke an den »Karrieretag Familien- unternehmen planen. Die Senioritätsdie Karriere im Familienunternehmen • unternehmen« bei der Peri GmbH in spanne reicht vom Absolventen bis

# **KANDIDATEN**

»Viele Fach- und Führungskräfte orientieren sich bei der Suche nach eizelinterview zu unterschriftsreifem nem Arbeitgeber zunächst an den Angebot bei genau 100 Prozent lag.« bekannten Namen der großen Konzerne. Dabei bieten Familienunternehmen ein Karriereumfeld, das vielen talentierten Bewerbern stärker entgegenkommt«, sagt Projektmains Leben gerufen haben, bringt nun nager Sebastian Klemm vom Entreschon seit zehn Jahren ausgewähl- preneurs Club. Das nachhaltige Unte Unternehmen und Bewerber zu- ternehmertum über Generationen. Auf die Bewerber warten rund 50

ren Mehrwert gegenüber anonymen Großkonzernen dar. Zwei Dinge unterscheiden den »Kar-

rieretag Familienunternehmen« von den üblichen Rekrutierungsmessen. »Das Besondere ist die gemeinsame Positionierung von Familienunternehmen als attraktive Arbeitgeber und die Rekrutierung von persönlich vorausgewählten Kandidaten«, erklärt Klemm, Kandidaten, die sich am Karrieretag bei Familienunternehmen vorstellen möchten, müssen sich vorher beim Entrepreneurs Club bewerben. »Wir machen eine handverlesene Vorauswahl«, sagt Klemm. »Das rechtfertigt, dass dann auch die Top-Entscheider vor Ort sind.« Von 2.800 Kandidaten erhielten beim letzten Karrieretag 650 eine Einladung.

Teilnehmen dürfen nur solche Firmen. die sich mehrheitlich im Besitz einer oder mehrerer Familien befinden, international tätig sind und Positionen für Akademiker zu besetzen haben. »Die Kandidaten haben die Gewissheit, dass beim Karrieretag die Crème de la Crème der Familienunternehmen vertreten ist«. sagt Klemm. Die Ergebnisse klingen ermutigend. Jede Firma rekrutierte bei den vergangenen Karrieretagen im Schnitt zwei bis drei neue Mitarbeiter. Dadurch fanden an nur einem Tag rund 150 Menschen einen neuen Job. »Da sind tolle Positionen dabei. Zum Beispiel wurden schon Leute gesucht, die im Ausland eine Niederlassung eröffnen sollten«, erzählt Klemm. Selbst Geschäftsführerpositionen

### MIT DEM GESELLSCHAFTER IM GESPRÄCH

seien bereits vermittelt worden.

Für den ehemaligen Teilnehmer Janis Natzke war der »Karrieretag Familienunternehmen« eine runde Sache. »Ich war voller Vorfreude darauf herauszufinden, wie das Interesse an mir aussah und welche Position darauf wartete, potenziell von mir besetzt zu werden«, erzählt er. Nachdem die Einzelinterviews gut gelaufen waren, führte der Volkswirt noch mehrere Initiativgespräche und knüpfte Kontakte zu anderen Bewerbern. Am Ende des Tages hatte er eine Einladung der Knauf Gips KG aus Iphofen in der

Tasche. Heute arbeitet Natzke dort in der

nehmensberatung. Karriereta-Natzke vor al-

internen Unter-Am Kon-

ges schätzt lem die vorab vereinbarten Einzel-

interviews, »Die hohe Wertschätzung der Unternehmen zeigte sich darin. dass an einem der Gespräche sogar der geschäftsführende Gesellschafter teilnahm«, denkt Natzke positiv an den Tag zurück. Sein persönliches Fazit: »Die Organisatoren des Karrieretages haben es geschafft, die Besonderheiten der Familienunternehmen auf ein eintägiges Event zu spiegeln: unmittelbare Nähe zu Entscheidern und Gesellschaftern. Schnelligkeit der Entscheidungswege und vor allem ein angenehmes und persönliches Miteinander «

### **GUT VORBEREITET ZUM** KARRIERETAG

Zukünftigen Teilnehmern rät Natzke, sich gut auf den Karrieretag vorzubereiten. »Wer sich mit den vertretenen Unternehmen auseinandergesetzt hat, kann zielführende Fragen stellen, gute Antworten liefern und vor allem auch erkennen, ob am Stand nicht vielleicht sogar ein Gesellschafter oder Geschäftsführer steht«, sagt der ehemalige Kandidat. Ein weiterer Tipp: Vorher die offenen Stellen der interessanten Unternehmen anschauen. Damit man schon vor dem Gespräch eine Idee hat, welche Positionen zu besetzen sind.

Beim nächsten »Karrieretag Familienunternehmen« am 2. Dezember ist das Bauunternehmen Goldbeck aus Bielefeld der Gastgeber. »Der Karrieretag Familienunternehmen bietet Unternehmen und Kandidaten perfekte Möglichkeiten, zusammenzufinden und dann gemeinsam zu wachsen. Von diesem Konzept sind wir überzeugt. Deshalb freuen wir uns sehr, wieder einmal Gastgeber sein zu dürfen«, sagt Jörg-Uwe Goldbeck, Geschäftsführender Gesellschafter der Goldbeck GmbH. Allen Teilnehmern wünscht der Mitbegründer des Karrieretags konstruktive Kontakte.

Bewerbungen für den 18. "Karrieretag Familienunternehmen" am 2. Dezember bei Goldbeck in Bielefeld nimmt der Entrepreneurs Club noch bis 17. Oktober entgegen. Das Bewerbungsformular gibt es unter www.karrieretag-familienunternehmen.de. Auf der Internetplattform www.karriere-familienunternehmen.de stellen sich füh-

KARRIERE IM **FAMILIENUNTERNEHMEN** 

www.karriere-familienunternehmen.de

rende Familienunternehmen vor und

### Karriere made in Hamburg.

### **Hier ist Ihre Chance.**

### Zukunft gestalten als Praktikant (m/w), Trainee (m/w) oder per Direkteinstieg

Ohne Jungheinrich bliebe Ihr Einkaufswagen vermutlich leer. Und nicht nur der. Täglich bewegen unsere Geräte Millionen von Waren in Logistikzentren auf der ganzen Welt.

Wir zählen zu den weltweit führenden Flurförderzeugherstellern und sind in 36 Ländern mit Direktvertrieb vertreten - und sehr neugierig auf Ihre Bewerbung.

### Jungheinrich Aktiengesellschaft

Mehr dazu: www.jungheinrich.de/karriere





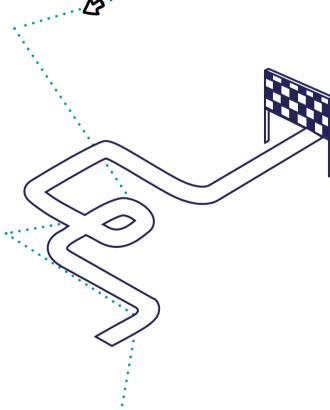








Verantwortlich für den redaktionellen Inhalt: ZEIT Verlag Gerd Bucerius GmbH & Co. KG, Pressehaus Speersort 1, 20095 Hamburg Geschäftsführung: Dr. Rainer Esser Art Direction: Kay Lübke, Dietke Steck Realisierung: TEMPUS CORPORATE GmbH -Ein Unternehmen des ZEIT Verlags; Projektmanagement: Stefanie Eggers;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



20

3

ZU EINER STARKEN FAMILIE GEHÖREN

Melitta ist ein international tätiges Familien unternehmen. Unsere seit vier Generationen gewachsene Vielfalt bietet abwechslungsreiche Aufgaben und spannende Möglichkeiten.

www.melitta-group.com/karriere www.xing.com/companies/ melittaunternehmensgruppe



FAMILIENUNTERNEHMEN MIELE & CIE. KG – IMMER BESSER

> Miele ist die einzige weltweit verbreitete Premium-Marke für Hausgeräte sowie gewerbliche Geräte für Wäschepflege, Spülen und Desinfektion Die fortwährende Innovation ist Grundlage des unternehmerischen Handelns.

www.miele.de/de/m/index-k.htm



ZUKUNFTSGESTALTER GESUCHT

Als weltweit marktführendes Familienunternehmen für Elektrotechnik und Automation gestalten wir technische Lösungen für die Herausforderungen in der Energieversorgung und Digitalisierung.

www.phoenixcontact.de/career www.xing.com/company/phoenixcontact

PHŒNIX

REIBER 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



WINDMÖLLER & HÖLSCHER KG

eit 1869 entwickelt W&H Maschinen und Lösungen für flexible Verpackungen – ein weltweit einzigartiges Portfolio von Extrusionsanlagen sowie Druck- und Verarbeitungsmaschinen.

www.wuh-group.com/karriere



MIT QUALITÄT ZUKUNFT GESTALTEN

r. Oetker wurde 1891 gegründet und ist als eines der hekanntesten Markenartikelunternehmen mit rund 11.500 Mitarbeitern und über 3.500 Produkten weltweit in 40 Ländern tätig.

1

www.oetker.de/karriere www.facebook.com/Dr.OetkerKarriere



Die Gira Giersiepen GmbH & Co. KG mit Sitz in Radevormwald zählt zu den führenden Komplettanbietern intelligenter Systemlösungen für die elektrotechnische und vernetzte digitale Gebäudesteuerung.

GIRA GIERSIEPEN GMBH & CO. KG

www.arbeitgeber.gira.de www.facebook.com/gira.de

**GIRA** 

LENGERICH

BIELEFELD

GÜTERSLOH

RADEVORMWALD

5

8

9

REMSCHEID

**BLOMBERG** 

10

6

HERDORF

11

HAMBURG

12

14

erden auch Sie HARIBOianer und tragen Sie Tag für Tag dazu bei, dass die 95-jährige Erfolgsgeschichte des weltweit beliebten Familienunternehmens weitergeschrieben wird.

TÄGLICH TUN, WOVON ANDERE TRÄUMEN.

www.haribo.com/deDE/karriere/karriere-bei-haribo www.xing.com/companies/haribo

**VIESSMANN GROUP** 

Die Viessmann Group ist einer der international führenden Hersteller von Heiz-, Industrie- und Kühlsystemen mit Lösungen für alle Anwendungsbereiche und Energieträger.

WIR SIND THOMAS! SIE BALD AUCH?

ntwicklung und Fertigung von innovativen

die Werte Ehrlichkeit. Mut und Helfen aus.

www.thomas-magnete.com/karriere

Thomas

ösungen für die Automobilindustrie ist unsere

Expertise. Unser Miteinander zeichnet sich durch

www.xing.com/companies/thomasmagnetegmbh

www.jobs.viessmann.de

VIESMANN

KARRIERE MADE IN HAMBURG! HIER IST DEINE CHANCE!

13

Wir entwickeln, produzieren und vertreiben weltweit Flurförderzeuge und innovative Lager- und Materialflusstechnik. Mehr erfahren:

www.jungheinrich.de/karriere www.facebook.com/JungheinrichAG www.linkedin.com/company/jungheinrich-ag/

*JUNGHEINRICH* 

GEMEINSAM DIE ZUKUNFT DER MEDIEN GESTALTEN

> Der führende digitale Verlag vereint das Beste aus zwei Welten: Start-up-Mentalität und Entwicklungsmöglichkeiten eines international agierenden Unternehmens mit über 15.000 Mitarbeitern

www.career.axelspringer.com www.facebook.com/AxelSpringerKarriere www.xing.com/companies/axelspringerse

axel springer

UNSER HERZ SCHLÄGT 2.600 MAL

Inseren anhaltenden Erfolg verdanken wir der Leidenschaft, dem Wissen u<u>nd der Vielseitigkeit</u> unserer Mitarbeiter. Sie sind das Herz von Bahlsen.

www.xing.com/companies/bahlsengmbh%26co.kg www.linkedin.com/company/bahlsen

Bahlsen

MENSCHEN + IDEEN

Industrie als Entwicklungspartner und Hersteller von Profilen für unterschiedliche Anwendungen.

www.karriere.technoform.de

Mit drei Divisionen arbeiten wir weltweit für die

www.technoform.com



TECHNOFORM GROUP

ANZEIGE | FAMILIENUNTERNEHMEN | Ein Spezial des Zeitverlags



