

Presse-Clipping

wir – Das Magazin für Unternehmerfamilien  
03/2009  
8.000 Exemplare

wir\_ unternehmen  
März 2009

## Partnerbörse

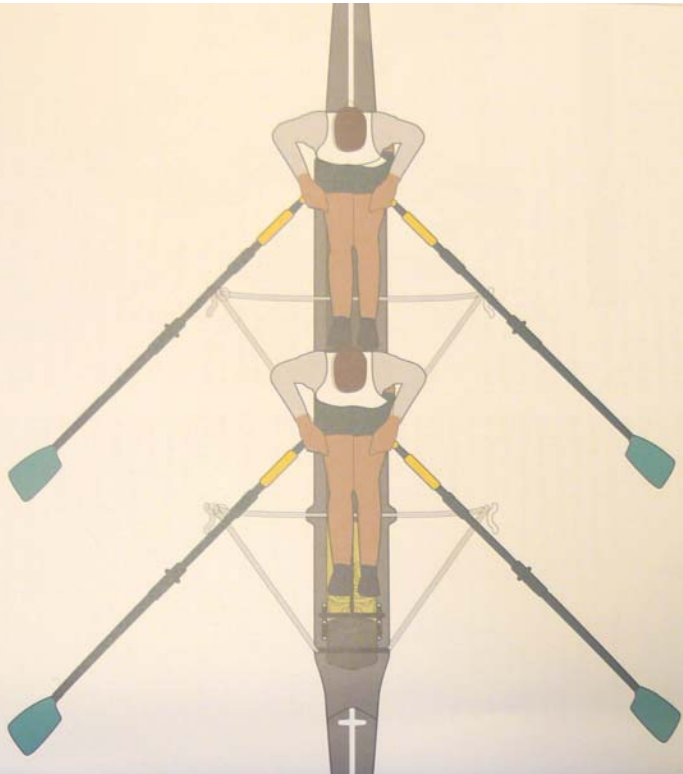
*Beim Rekrutieren von qualifizierten Mitarbeitern können Familienunternehmen ihre Stärken ausspielen; flache Hierarchien und eine emotionale Bindung der Familie an ihre Mitarbeiter. Das sollten sie auch, denn für manchen Bewerber wirken ein Standort in der Provinz und ein aufbrausender, wenig kritikfähiger Chef hier abschreckend.*

VON CHRISTOPH HAMMELMANN

Familienunternehmen sind nicht unbedingt so, wie es das Klischee will. Also klein, behäbig, irgendwie altdäulich. Viele Familienunternehmen operieren weltweit, sind in ihren Segmenten Marktführer und beschäftigen jede Menge Leute – ganz wie börsennotierte Konzerne. Und doch sind sie anders als andere Firmen. Und deshalb brauchen sie andere Mitarbeiter. Generell seien wohl eher Generalisten gefragt, sagt Stefan Heidbreder, der Geschäftsführer der Stiftung Familienunternehmen. Und: Für den Arbeitsplatz Familienunternehmen müsse man besonders viel diplomatisches Geschick mitbringen – sowie ein lobes Maß an

Loyalität. „Der Eigentümer nimmt vieles persönlich“, sagt Heidbreder.

Stefan Klein, der Gründer des Entrepreneurs Clubs, formuliert es noch ein bisschen drastischer: „Wenn Sie sich über die Firma beschwerten, beschwerten Sie sich über den Inhaber: Sie ist sein Baby.“ Und, so warnt er: Wenn es hart auf hart komme, „dann ist von vornherein klar, wer zweiter Sieger bleiben wird.“ Andererseits: Diplomatisches Geschick muss nicht unbedingt übertriebene Loyalität bedeuten. „Schleimer“ jedenfalls könne er nicht brauchen, sagt Andreas Pieroth, Vorstandsmittglied der Familienregionen >>



22

23

>>> WTV Wein International AG: „Die können sich wundern bewerben.“ Das Unternehmen mit Sitz in Burg Layen ist Marktführer im Weindruckvertrieb, hat 2007 einen Umsatz von 470 Millionen Euro erzielt, beschäftigt weltweit etwa 6.000 Mitarbeiter und betreibt eigene Weinlager in Deutschland, Frankreich, Ungarn, Australien und Südafrika. Rückland – das sei es, was er von seinen Mitarbeitern verlange, versichert Pirath. Diese Haltung könne zwar zu Reibungen zwischen Chef und Beschäftigten führen. Aber: „Reibung kann als positiv empfunden werden. Sie erzeugt Wärme.“

Ohne dickes Fell wird's ungemütlich

Wenn es nicht nur warm, sondern hitzig wird, dann muss damit allerdings auch der Mitarbeiter umgehen können. Kritikfähigkeit sei in der von ihrem Vater Jürgen Horstmann geleiteten Hostmann-Gruppe besonders gefragt, sagt Carola Landhäuser. Denn: „Die Kritik kann schon heftig ausfallen. Das musste ich selbst auch schon erleben.“ Die Hostmann-Gruppe ist ein Verbund von Industrie-, Dienstleistungs- und Handelsunternehmen aus den Sparten Möbelindustrie, graphische Industrie, metallverarbeitende Industrie, Lebensmittelindustrie und IT. Sie brachte es im

••• Wenn Sie sich über die Firma beschwerten, beschwerten Sie sich über den Inhaber.

Jahr 2007 auf einen Umsatz von 350 Millionen Euro. In den vier Zweigen werden etwa 2.000 Arbeitnehmer beschäftigt. Landhäuser selbst führt die Geschäfte in einem Tealagerunternehmen der Hark Treppenbau GmbH. Ihr Führungsstil sei anders als der ihres Vaters, sagt sie. Was das konkret heißt: „Jedemfalls schreie ich nicht rum“, sagt sie mit einem Lachen.

Als Disziplinierung von Firmenpartnern und dessen Auftreten will sie das allerdings nicht verstanden wissen: „Mir selbst liegt das einfach nicht. Ich habe gemerkt, dass es da andere Wege gibt.“ Aber auch sie forciert die Kultur ihres Unternehmens durch ihre Persönlichkeit – wohl tiefer, als es ein angestellter Geschäftsführer räte. Mit Folgen für die Beschäftigten: Wenn es um die Vereinbarkeit von Familie und Beruf geht, könne sie sehr entgegenkommend sein, sagt die 35-Jährige, die selbst fünfliche Mutter ist. Für andere Mitarbeiterwünsche hat sie weniger Verständnis. „Bei mir gibt's keine verträckten Dienstwagen.“ Auch wenn die Persönlichkeit des Chefs im Familienunternehmen stärker prägt als anderswo. Die Zeiten der transpa-

ren, schotterförmigen und intransparenten entscheidenden Dilemma seien vorbei, sagt Stiftungsgeschäftsführer Heidebender. Und die Dinge auch mit dem Erfolg der Familienbetriebe zusammen. So lange sie klein seien, sieht der Chef die Karriere – alleine und die ganze Zeit. Empfindend eng bleibe der Spielraum für Beschäftigte. Wenn aber die Firma wächst, sich spezialisiert und global agiert, dann müsse der Eigentümer andere mit an den Karren lassen. Und für die interessantesten gerade die Eigentümer eines Familienunternehmens seien. Heidebender verweist auf flachere Hierarchien und personelle Beständigkeit in der Führungsstange – eine Kombination von Faktoren, die für Angestellte gute Profilierungschancen bedeute: „Sie sind nicht eine anonyme Nummer.“

Niemand kennt mein Unternehmen

Trotzdem ist es für viele Familienunternehmen nicht leicht, die geeigneten Leute zu finden. Dass die ihm fehlen, sei für sein Unternehmen mittlerweile ein Wettbewerbshindernis, sagt beispielsweise der Weinländer Pirath. Früher sei das Personal vielfach vor allem über Anzeigen in der regionalen Presse rekrutiert worden, berichtet Heidebender. Das allerdings reiche heute nicht mehr. Bestimmte Spezialisten bekommt man nicht im Main-Donau-Delta, die bekommt man vielleicht noch nicht einmal in Frankfurt. „Noch komplizierter wird die Suche nach Mitarbeitern durch den Status als hidden Champion. Beispiel: Die WIKA Alexander Wegand GmbH & Co. KG, ein auf dem Weltmarkt anerkannter Spezialist für Druck- und Temperarmesstechnik. Weltweit arbeiten 5.600 Menschen in 34 Niederlassungen für die Gruppe, die 2007 einen Umsatz von 480 Millionen Euro erzielt hat. Am Hauptsitz, der Kleinstadt Klingenberg am Main, kennt so ziemlich jeder das Unternehmen. Und so ähnlich sei das auch noch in einem Umkreis von 30 Kilometern, sagt Firmenchef Alexander Wegand. Jenseits davon aber nehme der Bekanntheitsgrad rapide ab – „mit jedem Kilometer.“

Dabei sei seine Firma als Arbeitgeber durchaus attraktiv, meint der Familienunternehmer. „Aber eben nur, wenn man dem Zufall zu verdanken.“ Zum Beispiel, weil jemand im Labor schon mal ein Gerät von uns in der Hand hatte. Außerdem: Länger nicht isoler, der das Unternehmen attraktiv findet, finde Klingenberg auch als Wohnort attraktiv – trotz malerischer Lage und Nähe zum Ballungsraum Frankfurt. Ein Problem, das auch die Hostmann-Gruppe an ihrem Standort Bielefeld kennt: „Leute, die eher aus dem Süden kommen, kriegen Sie da kaum hin“, sagt Carola

Als Unternehmer setzen Sie Prioritäten. Genau wie Ihre Bank: Schroders.



Seit über 200 Jahren in Familienbesitz, sprechen wir dieselbe Sprache wie die mittelständischen Unternehmen Deutschlands. Und korrespondieren uns auf das, was wir am besten können: das Verwalten von Vermögen. Unabhängig, transparent und weltweit vernetzt.

Sprechen Sie mit uns. Tel. +49 (0)69 97 57 17-5 oder E-Mail [privatkunden@schroders.com](mailto:privatkunden@schroders.com)

**Schroders**  
Private Banking