

# Karriere Möglichkeiten unterschätzt

**D**ie Macht von Werbung und Marketing ist immens. Dies gilt nicht nur, wenn ein Unternehmen ein Produkt oder eine Marke an die Frau und an den Mann bringen will, sondern auch bei der Besetzung offener Stellen. So ist es kein Wunder, dass die meisten Absolventen – nach ihrem Wunscharbeitgeber befragt – in erster Linie die deutschen Großkonzerne aufzählen. Imageanzeigen in den Medien, opulente Websites mit vielen Infos zu Einstieg und Karriere sowie ausgeklügelte Trainee-Programme helfen den „Großen“ dabei, im Gespräch zu bleiben und die Aufmerksamkeit potenzieller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu gewinnen. Der Mittelstand kann da – zumindest was die Öffentlichkeitsarbeit betrifft – kaum mithalten und so stoßen die Bewerber meist eher zufällig auf interessante Stellenangebote von kleinen und mittleren Unternehmen. Eigentlich schade. Denn bei gezielter Suche wird schnell klar, dass im Mittelstand für Absolventen große Freiräume bestehen und die Tätigkeitsfelder keineswegs weniger anspruchsvoll sind als bei den Großunternehmen.



Illustration: Gerd Huss



Weitere Informationen finden Sie unter

<http://www.uni-magazin.de>

Mittelstand als Arbeitgeber

# Der ökonomische Riese

Seit Jahren macht das Schlagwort von der Deutschland AG in den Medien und öffentlichen Diskussionsveranstaltungen die Runde. Dass es sich hierbei nur um die Spitze des Eisberges handelt, wird häufig nicht erwähnt. Aber ähnlich wie bei einem Eisberg, dessen sichtbare Spitze nur einen Bruchteil seines Gesamtvolumens ausmacht, ist auch die Deutschland AG nur der kleine, sichtbare Teil der Volkswirtschaft. 99,5 Prozent der Gesamtwirtschaft bleiben der Wahrnehmung der Öffentlichkeit weitgehend verborgen, und gerade hierbei handelt es sich um den eigentlichen ökonomischen Riesen Deutschlands, nämlich den wirtschaftlichen Mittelstand.

Von den etwa 3,4 Millionen Unternehmen, die es in Deutschland gibt, haben gut 3,3 Millionen weniger als 500 Beschäftigte und weniger als 50 Millionen Euro Jahresumsatz. Sie gehören somit zum wirtschaftlichen Mittelstand. Die überwältigende Mehrheit dieser Unternehmen (fast 95 Prozent) ist nach Berechnungen des Instituts für Mittelstandsforschung (IfM) Bonn nicht nur klein bis mittelgroß, sondern auch eigengeführt und vollständig konzernunabhängig.

Im Mittelstand gehört die Heterogenität zum konstitutiven Wesenskern. Ein Unternehmen mit weniger als fünf Beschäftigten ist eben auf völlig anderen Märkten aktiv und weist andere Organisationsmuster auf als ein Unternehmen mit mehr als 250 Beschäftigten.

Die Heterogenität des Mittelstands vervielfacht sich, wenn das Branchenspektrum in die Diskussion eingeführt wird. Kleine und mittlere Unternehmen gibt es in der Industrie, dem Handel und Handwerk, im Dienstleistungssektor und im freiberuflichen Bereich. Und überall ist der Mittel-

**Rund vier Fünftel aller sozialversicherungs-pflichtigen Beschäftigten arbeiten in KMU – in kleinen und mittleren Unternehmen. Dr. Gunter Kayser, wissenschaftlicher Geschäftsführer des Bonner Instituts für Mittelstandsforschung, stellt den Mittelstand als wichtigstes Glied der Gesamtwirtschaft vor.**

stand nicht nur präsent, sondern im statistischen Sinne dominant.

Somit ist er auch der wichtigste wirtschaftliche und soziale Leistungsträger der Bundesrepublik Deutschland. Er stellt rund 85 Prozent aller gewerblichen Arbeitsplätze, bildet 80 Prozent aller Lehrlinge aus, tätigt 46 Prozent aller Bruttoinvestitionen und trägt mit gut 40 Prozent zur gesamtwirtschaftlichen Wertschöpfung bei.

Trotz Konstanz dieser Leistungsanteile ist die Dynamik im Mittelstand ausgesprochen hoch. Hierfür sorgt einerseits der intensive Wettbewerb. Andererseits werden jahresdurchschnittlich etwa 380 000 Unternehmen stillgelegt, aber auch rund 450 000 Unternehmen neu gegründet beziehungsweise übernommen. Die Unternehmensfluktu-

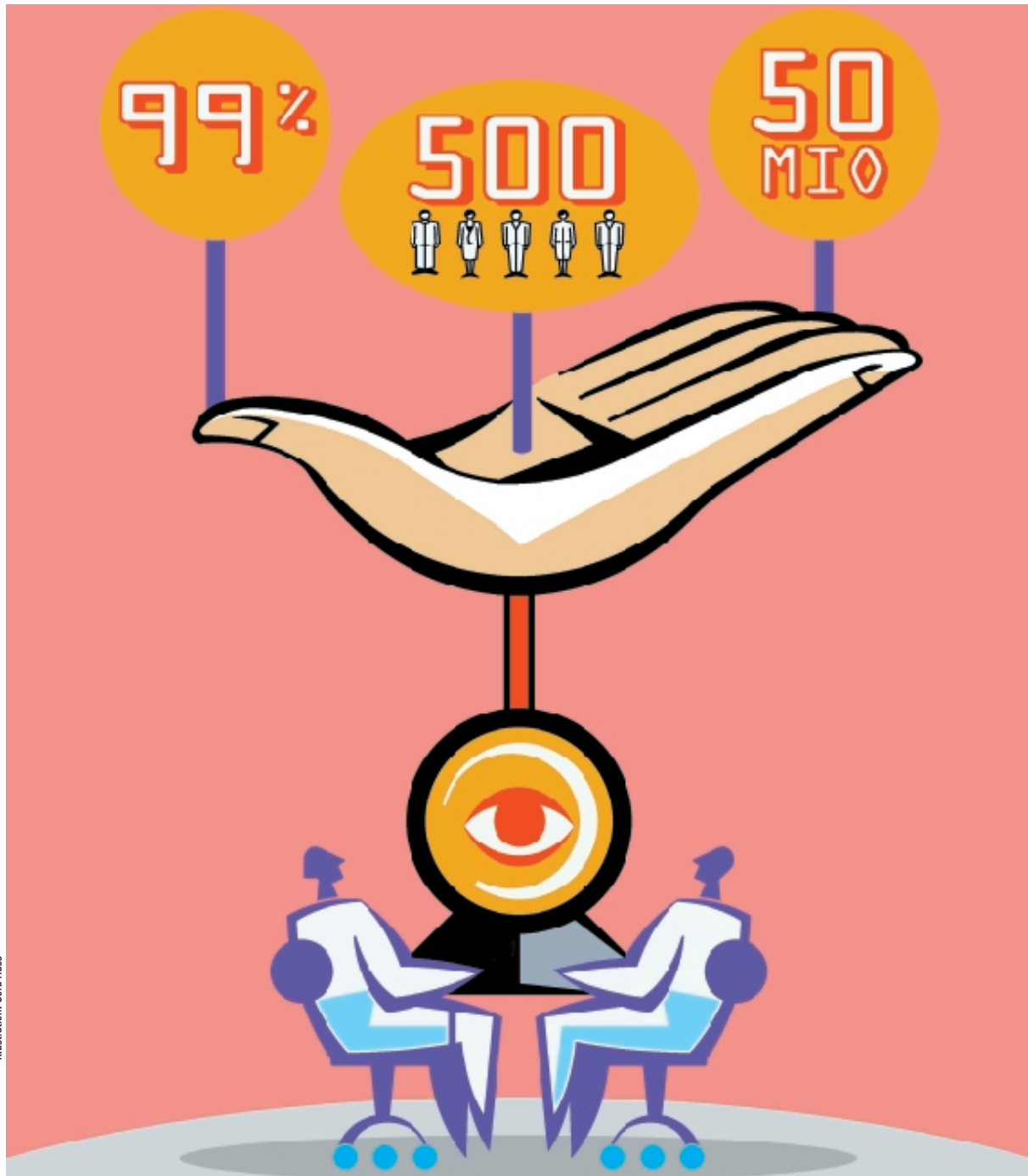


Illustration: Gerd Huss

tion ist im Mittelstand also recht lebhaft und gleichermaßen Chance wie Risiko. Sie hat dazu geführt, dass in Deutschland heute gut jedes dritte mittelständische Unternehmen erst maximal zehn Jahre alt ist.

Die zentrale Planungs-, Kontroll- und Entscheidungsinstanz im Mittelstand ist in vielen Fällen nach wie vor der Unternehmer. Doch immer mehr mittelständische Unternehmen beschäftigen Führungskräfte und statten sie mit Entscheidungskompetenz aus.

## Fach- und Führungskräftebedarf im Mittelstand

Eine wichtige Datenquelle zur Quantifizierung des Fach- und Führungskräftebedarfs im Mittelstand ist die Studie „Mittelstand in Deutschland, MIND“, durchgeführt von der Wirtschaftszeitung Impulse und der Dresdner Bank und wissenschaftlich begleitet vom Institut für Mittelstandsfor-schung Bonn.

Hiemach bot der Mittelstand im Jahre 2001 insgesamt 900 000 Stellen, vornehmlich für qualifizierte Arbeitskräfte, an. Knapp vier Prozent dieser Angebote richteten sich an leitende Angestellte beziehungsweise Führungskräfte. Der Mittelstand hat also im Jahre 2001 rund 36 000 leitende Angestellte beziehungsweise Führungskräfte gesucht. Etwa jedes dritte Unternehmen konnte seinen Bedarf an Führungskräften nicht decken.

Teilweise liegt es daran, dass mittelständische Unternehmen, gerade wenn es um leitende Mitarbeiter und Führungskräfte geht, nicht alle Rekrutierungsmöglichkeiten ausschöpfen. Zwar bemühen sie sich beim Arbeitsamt, schalten eigene Anzeigen, befragen die Mitarbeiter und selbst der Weg über das Internet ist nichts Außergewöhnliches mehr. Die Rekrutierung über eine Hochschule ist hingegen immer noch die Ausnahme.

## Präzises Qualifikationsprofil

Im Mittelstand ist neben betriebswirtschaftlichem Fachwissen vor allem Branchenerfahrung gefragt. Deshalb ist die Hochschule oder Business School als Produzent und Vermittler von Führungspersonal derzeit noch von nachrangiger Bedeutung. Nach den MIND-Daten findet nicht einmal jedes zehnte mittelständische Unternehmen im Rahmen seiner Suche nach Führungskräften den Weg zu den Hochschulen.

Erst vereinzelt betreiben mittelständische Unternehmen ihrerseits Hochschulmarketing mit Rekrutierungsabsichten. Hierbei beschreiten sie vielfältige Wege. Sie vergeben zum Beispiel Praktika, betreuen Diplomarbeiten, bieten Betriebsbesichtigungen an oder geben ihr Expertenwissen in Seminarveranstaltungen weiter und fördern so auch die Netzwerkbildung zwischen Lehre, Forschung und Wirtschaft.

## MIND – Mittelstand in Deutschland

Die wichtigsten Ergebnisse der Studie „MIND – Mittelstand in Deutschland“ sind online abrufbar.

Internet: [www.mind-mittelstand.de/studie/](http://www.mind-mittelstand.de/studie/)

### Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte mit Hochschulabschlüssen nach Betriebsgröße

Betriebsgröße	1980	1990	1995*	2000*
<b>absolut</b>				
Kleinbetriebe (unter 50 Beschäftigte)	185 703	286 982	554 566	616 700
Mittelbetriebe (50 bis unter 500 Beschäftigte)	248 409	396 506	742 108	880 803
Großbetriebe (500 und mehr Beschäftigte)	391 478	600 903	837 427	860 956
<b>in Prozent aller sozialversicherungs-pflichtig Beschäftigten**</b>				
Kleinbetriebe (unter 50 Beschäftigte)	3	4	5	6
Mittelbetriebe (50 bis unter 500 Beschäftigte)	4	6	8	9
Großbetriebe (500 und mehr Beschäftigte)	7	10	13	15

\* einschließlich neue Bundesländer,

\*\* ohne Auszubildende

Quelle: Beschäftigtenstatistik der Bundesanstalt für Arbeit, IAB-Datenbank

In einer empirischen Studie aus dem Jahre 2000 weist Uschi Backes-Gellner, Vorstand im IfM Bonn, nach, dass es einen eindeutigen Zusammenhang zwischen Stellenbesetzungsproblemen und fehlenden Hochschulkontakten gibt. So haben mittelständische Unter-

nehmen, die Hochschulen systematisch in ihre Rekrutierungsaktivitäten einbeziehen, sehr viel weniger Probleme, Leitungsfunktionen neu zu besetzen, als solche Betriebe, die kaum Kontakte zu Hochschulen halten.

Nun wäre es falsch, das Gesetz des Handelns allein beim Mittelstand zu belassen. Auch die Hochschulen sind aufgefordert, den Studierenden adäquate

Beschäftigungsmöglichkeiten im Mittelstand nahe zu bringen. Sie sollten sich zunächst stärker mit den mittelständischen Unternehmen vor Ort vernetzen: zum Beispiel Unternehmer zu Vorträgen einladen oder Unternehmertage einrichten, auf denen sich Studierende und Arbeitgeber begegnen.

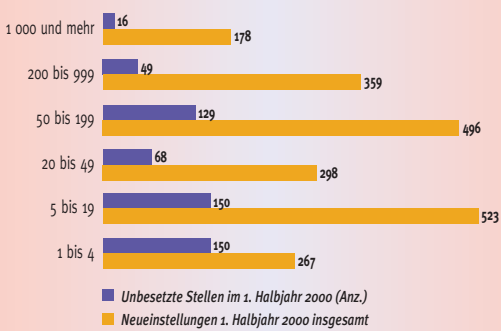
Entsprechende Ankündigungen könnten über das Internet erfolgen, denn die häufig nachgewiesenen Kommunikationshürden zwischen Mittelstand und Hochschulen lassen sich durch das World Wide Web senken. Fast alle mittelständischen Unternehmen verfügen über Internetanbindung und nutzen dieses Medium. Blättert man aber die Homepages der Universitäten durch, sind Angebote an den Mittelstand, die ihn dazu ermutigen könnten, den Kontakt mit der Hochschule und ihren Akteuren aufzunehmen, kaum zu finden.

## Einsatzbereiche für Hochschulabgänger

Mittelständische Unternehmen verfügen in der Regel über flache Hierarchien und einfache Organisationen. Dies stärkt ihre Flexibilität und bedeutet, dass auf Führungskräfte im Mittelstand interessante, vielseitige Aufgaben warten. Wie MIND belegt, erreichen Nachwuchsführungskräfte sehr schnell Personalverantwortung oder sind als Moderatoren oder Teamleiter tätig.

Gut jedes zweite mittelständische Unternehmen mit Führungskräftebedarf befindet sich in einer Wachstumsphase. Besonders stark ausgeprägt ist die Nachfrage im unternehmensnahen Dienstleistungssektor. Zu diesem Sektor gehören zum Beispiel Unternehmensberatungen oder Ingenieurbüros. In diesem innovativen Bereich existieren besonders viele Jungunternehmen, die ihre erste Bewährungsprobe am Markt bestanden haben und nun ihren ersten Wachstumszyklus beginnen. Sie vergrößern sich und etablieren – in der Regel erstmals – eine Führungsebene. Obwohl die Mehrzahl dieser Unternehmen immer noch sehr klein ist, bieten sie für Absol-

**Einstellungen und nicht besetzte Stellen nach Betriebsgröße (in 1 000)**



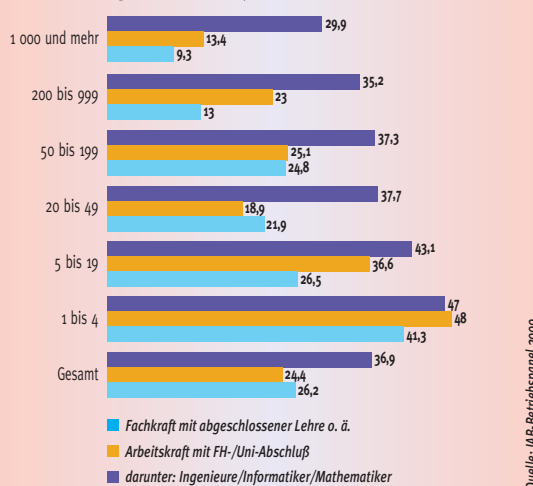
ventinnen und Absolventen anspruchsvolle Aufgaben. Dies hängt einerseits mit ihren Produkten zusammen. Sie sind besonders wissensintensiv. Zum anderen sind die Unternehmen extrem kundenbezogen, wodurch es rasch zu Kontakten mit den Marktpartnern kommt. Außerdem stehen an der Spitze dieser Unternehmen meist ebenfalls Hochschulabgänger, was die Kommunikation zwischen Führungsperson und Unternehmensleitung erheblich vereinfacht.

In diesen Unternehmen werden Führungskräfte häufig als Generalisten und seltener als Spezialisten, beispielsweise im Bereich Marketing/Vertrieb, eingesetzt. Die Präferenz dieser Unternehmen für Führungskräfte mit Querschnittsfähigkeiten erklärt sich auch aus der Tatsache, dass an der Spitze dieser jungen Dienstleistungsunternehmen meist ein „Techniker“, etwa eine Ingenieurin oder ein Informatiker, steht. Mit Beginn des Unternehmenswachstums steigt sein Bedarf an allgemeiner Managementkompetenz und betriebswirtschaftlicher Unterstützung, der über Neueinstellungen gedeckt werden muss.

Die seit langem etablierten, meist auch größeren, mittelständischen Unternehmen hingegen bieten das gesamte Fachspektrum von Führungsaufgaben an. Vor allem mittelständische Unternehmen aus dem verarbeitenden Gewerbe benötigen Führungskräfte für fast alle Bereiche – von Marketing/Vertrieb, Forschung und Entwicklung, Produktion über EDV und speziell Informations- und Kommunikationstechnologie sowie Logistik bis hin zur Betriebsführung und der Vorbereitung der Unternehmensnachfolge.

Hochschulabgängerinnen und -abgänger, die eine leitende Tätigkeit in einem mittelständischen Unternehmen antreten, sollten sich daher zunächst darüber Klarheit verschaffen, ob sie eine Laufbahn in einem seit längerem etablierten oder noch relativ jungen Unternehmen anstreben. In den etablierten Unternehmen bieten sich vielfältige Einsatzmöglichkeiten. Trotz einer gewissen Aufgabenspezialisierung im Führungsbereich sind die Hierarchien aber noch relativ flach. Damit ist für die Führungspersonen der Kontakt zum Unternehmer, aber auch zu den übrigen Beschäftigten gegeben. Außerdem bietet die Tätigkeit in

**Anteil der unbesetzten Stellen an allen möglichen Einstellungen nach Betriebsgröße und Qualifikationen (%)**



einem solchen Unternehmen die Chance zum Kontakt mit den Institutionen des Unternehmensumfeldes, beispielsweise Banken, Verbänden, Behörden und Zulieferern.

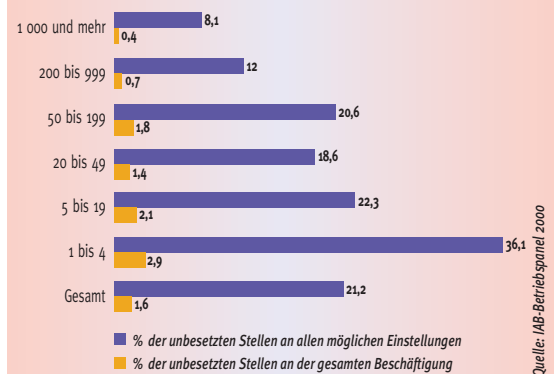
Der Einstieg in die Leitungsebene eines jungen, meist dienstleistenden Unternehmens ähnelt in vielem fast einer Mitunternehmerschaft. Hier sind in besonderem Maße die persönliche Identifikation mit den Zielen des meist extrem spezialisierten Unternehmens, aber auch Risikobereitschaft gefragt. Aufgrund ihrer geringen Größe herrscht in diesen Firmen ein partizipativer Führungsstil und ausgesprochene Teamorientierung. Die Führungskraft muss sich als Generalist begreifen und der Tatsache bewusst sein, dass sie gegebenenfalls die einzige Person

mit kaufmännisch-betriebswirtschaftlicher Kompetenz im Unternehmen ist. Im Gegenzug bietet sich in diesen Unternehmen ein Maximum an Gestaltungsmöglichkeiten, nicht selten steht Führungspersonen in diesen Unternehmen auch der Weg zur Mitunternehmerschaft offen.

## Fazit

Empirische Untersuchungen belegen, dass der Mittelstand einen hohen Bedarf an leitenden Mitarbeitern und Führungskräften hat. Obwohl immer noch eine Mehrheit an Unternehmen den Führungskräftebedarf aus den eigenen Reihen zu decken versucht, werden Hochschulen als Rekrutierungsfeld für Führungskräfte für den Mittelstand immer interessanter. Vor allem

**Anteil der unbesetzten Stellen an allen möglichen Einstellungen und an der Gesamtbeschäftigung nach Betriebsgröße (%)**



Unternehmen, die von Hochschulabsolventen gegründet wurden, in der Regel innovative Dienstleistungsunternehmen, zunehmend aber auch produzierende oder dem

Handel angehörende Unternehmen, bieten Hochschulabgängern interessante Aufgabenbereiche. Sowohl die Unternehmen als auch die Hochschulen stehen erst am Anfang einer Partnerschaft. Beide Seiten müssen aber deutlich mehr leisten, damit der Führungskräftenachwuchs auch den Weg von der Hochschule in den Mittelstand findet.

## Kontaktaufnahme

Rekrutierungs- und Firmenkontaktmessen, die meist in Zusammenarbeit mit den regionalen Hochschulteams der Arbeitsämter veranstaltet werden, bieten für Studierende und Absolventen eine gute Möglichkeit, erste Kontakte zu mittelständischen Unternehmen zu knüpfen.

# Guter Stand im Mittelstand

Es ist kurz vor 16 Uhr. So langsam leert sich das zentrale Hörsaalgebäude der Georg-August-Universität in Göttingen. Jan, Kai und Silke sitzen noch auf den orangefarbenen Plastikstühlen vor der Cafeteria: Kurze Pause, bevor sie zurück in die benachbarten Institutsbibliotheken gehen – zur Recherche für die Abschlussarbeiten. Jan und Silke sind angehende Germanisten, Kai will Diplom-Kaufmann werden. Ob sie sich bereits Gedanken über ihre potenziellen Arbeitgeber gemacht haben? „Sicher“, sagen sie und spontan fallen Namen wie Siemens, Bosch und Bertelsmann: Bekannte Konzerne, bei denen sie bereits erste Praktika absolviert haben und zu denen sie auch ihre ersten Bewerbungen schicken wollen. „Gute Aufstiegschancen, Weiterbildungsprogramme, attraktive Einstiegsgehälter und irgendwie mehr Sicherheit“ versprechen sie sich von der Konzerngröße. Dass als potenzielle Arbeitgeber zunächst

**Mittelständische Unternehmen sind als Arbeitgeber für Hochschulabsolventen oft nur „zweite Wahl“. Auf den ersten Plätzen der Liste mit Wunscharbeitgebern rangieren namhafte Konzerne, von denen sich Berufseinsteiger mehr Aufstiegschancen, Weiterbildung und gute Einstiegsgehälter versprechen. Ein Blickwinkel, der gute Chancen in den Berufsstart verbauen kann.**

die Großen punkten, ist keine Einzelmeinung der drei angehenden Akademiker, sondern Trendstimmung unter den Absolventen.

Das Wirtschaftsmagazin Impulse befragte zum Beispiel 1 500 BWL-Studierende von 19 Universitäten und Fachhochschulen mit dem Ergebnis, dass sich nur jeder Dritte der Befragten vorstellen kann, in einem kleinen oder mittelständischen Unternehmen zu arbeiten. Mehr als die Hälfte will ihre Karriere lieber in einem Großkonzern starten. Ganz oben in der Gunst stehen DaimlerChrysler, Siemens und BMW. Als größtes Defizit kleinerer Firmen wird von den Studierenden der Mangel an Aufstiegs- und Weiterbildungschancen gesehen. Fast ein Drittel der befragten Betriebswirte favorisiert als Arbeitgeber Unternehmensberatungen, gefolgt von Banken und Versicherungen (31 Prozent) sowie Automobilherstellern (25 Prozent). Nur etwa zwei Prozent der zukünftigen Diplom-Kaufleute sehen die mittelstandsdominierten Branchen Maschinenbau und Handwerk als gute Adressen für den Berufseinstieg.

Dabei spielen kleine und mittelständische Unternehmen (KMU) als Arbeitgeber eine gewichtige Rolle – auch für Akademiker. Rund 80 Prozent aller Erwerbs-

tätigen in Deutschland arbeiten in mittelständischen Unternehmen. Der Anteil der Beschäftigten mit Hochschulabschluss in Kleinbetrieben (unter 50 Beschäftigte) liegt bei sechs und in Mittelbetrieben (50 bis unter 500 Beschäftigte) bei neun Prozent, so die Beschäftigtenstatistik der Bundesanstalt für Arbeit. Auch wenn in Großbetrieben (500 und mehr Beschäftigte) deutlich mehr, nämlich 15 Prozent der Beschäftigten, einen Hochschulabschluss haben – die Mehrzahl aller Akademiker steht bei KMU unter Vertrag.

Der Bedarf an Hochschulabsolventen ist dabei branchenabhängig: „In Handwerksunternehmen etwa besteht ein vergleichsweise geringer Bedarf an Akademikern. Hochschulabsolventen werden hier in der Regel aber auch selten eine Karriere anstreben. In anderen Wirtschaftsbereichen, etwa den unternehmensnahen



## Stellensuche und Information

Unter den vielen Jobbörsen im Internet ist die Seite [www.arbeitsamt.de](http://www.arbeitsamt.de) mit den Stellenangeboten des SIS die erste Adresse, um nach geeigneten Jobofferten bei mittelständischen Unternehmen zu suchen. Auf den Seiten des Arbeitsamtes gibt es außerdem Links zu anderen Online-Stellenbörsen: [www.arbeitsamt.de](http://www.arbeitsamt.de), Klick auf „Markt“, danach Klick auf „Arbeitsmarktportal“. Genauer ansehen sollten sich Bewerber auch den Stellenteil in der regionalen Tagespresse und in Fachzeitschriften. Denn hier suchen viele KMU nach hoch qualifizierten Mitarbeitern.

Wer sich dagegen erst einmal über mittelständische Unternehmen in bestimmten Branchen informieren möchte, findet in der Broschüre „Elektronische Marktplätze in Deutschland 2001/2002“ des Instituts für Mittelstandsforschung der Universität Mannheim viele Links. Die Broschüre stellt rund 80 Handelsplattformen vor, auf denen sich mittelständische Unternehmen zusammengeschlossen haben. So lassen sich gezielt Unternehmen in einem bestimmten Teilmarkt auffinden. Die Broschüre kann kostenlos bestellt werden:

**Institut für Mittelstandsforschung**  
**68131 Mannheim**  
**Telefon: 0621 181-2890**  
**E-Mail: [postmaster@mail.ifm.uni-mannheim.de](mailto:postmaster@mail.ifm.uni-mannheim.de)**  
**Internet: [www.ifm.uni-mannheim.de](http://www.ifm.uni-mannheim.de)**

Informationen über mittelständische Unternehmen bieten auch die Nachschlagewerke aus dem Hoppenstedt-Verlag, die in den meisten Bibliotheken im Präsenzbestand vorhanden sind. Im Internet lassen sich kostenlos nur die Adressen, aber keine weiterführenden Informationen von Unternehmen recherchieren.

**Internet: [www.firmendatenbank.de](http://www.firmendatenbank.de)**

Dienstleistern, werden die Belegschaften von Akademikern dominiert. Und diese häufig dem Mittelstand zuzurechnenden Unternehmen sind natürlich auch für Hochschulabsolventen sehr attraktiv“, sagt Uschi Backes-Gellner, Professorin für Personalwirtschaftslehre an der Universität in Köln und Vorstand im Institut für Mittelstandsforschung in Bonn. Zu diesen Dienstleistungsanbietern gehören zum Beispiel kleine PR- oder Werbeagenturen, aber auch Personal- und IT-Beratungen.

### Kurze Karriereleiter

Dass Absolventen den Einstieg scheuen, hängt mit der Befürchtung zusammen, dass sie bei kleinen Unternehmen statt einer Karriereleiter nur ein Treppchen erwartet. Oftmals befindet sich in Kleinbetrieben mit bis zu 50 Beschäftigten unter der Geschäftsleitung nur noch eine einzige Führungsebene und nach nur ein oder zwei Stufen ist das Ende der Leiter erreicht. In vielen mittleren Betrieben jedoch unterscheiden sich die Karrierewege gar nicht so sehr von jenen in Großunternehmen. „Möglicherweise können weniger Stationen durchlaufen werden. Allerdings ist dann auch der Weg zu den höchsten Führungsebenen kürzer“, gibt Professorin Backes-Gellner zu bedenken. Daher sind die Aufstiegschancen im Mittelstand vor allem für diejenigen attraktiv, die eine leitende Position anstreben. Hinzu kommt, dass in einer beträchtlichen Zahl von Unternehmen aus Altersgründen ein Wechsel in der Unternehmensführung ansteht. Dies – so die Expertin – biete mittelfristige Karriereaussichten für

Berufseinsteiger, mit denen Großunternehmen im Allgemeinen nicht mithalten könnten. Auch Dr. Bernhard Diegner, Abteilungsleiter für Forschung, Berufsbildung und Fertigungstechnik beim Zentralverband Elektrotechnik und Elektroindustrie (ZVEI), sieht Aufstiegschancen nicht zwangsläufig nur bei den Großunternehmen: „Gerade Ingenieure haben in mittelständischen Unternehmen wesentlich bessere Chancen auch in die Geschäftsleitung aufzurücken. In den Führungsetagen großer Unternehmen hingegen findet man fast ausschließlich Juristen und Diplom-Kaufleute – Ingenieure sind dort kaum anzutreffen.“

„Mangel an Weiterbildung“ lautet ein weiteres Urteil, das viele Absolventen über KMU fällen. Wenn man den Ergebnissen der Umfrage der Unternehmensberatung Dieter Strametz & Partner GmbH folgt, ist dies nur ein Vorurteil: Von 60 mittelständischen Betrieben mit 50 bis 500 Mitarbeitern gaben 93 Prozent an, dass ihre Beschäftigten regelmäßig an Workshops und Seminaren teilnehmen. „Gerade in den vergangenen Jahren hat der Mittelstand hier enorm aufgeholt. Das Bewusstsein über die Wichtigkeit der Qualifizierung von Mitarbeitern hat zugenommen“, erklärt Dieter Strametz, Geschäftsführer der Unternehmensberatung Dieter Strametz & Partner GmbH in Frankfurt. Nur 28 Prozent der befragten Betriebe verfügen jedoch über ein systematisches Personalentwicklungsprogramm. Um teure und aufwändige Personalentwicklung und -programme zu finanzieren, fehlen die Gelder und das Personal. Kleinere Betriebe setzen hier auf individuelle Lösungen und Absprachen, denn die geringere Größe erlaubt es den Unternehmen, flexibler auf die individuellen Wünsche einzugehen. Mitarbeiterförderung läuft sporadischer und informeller ab.

Dass der Mittelstand in puncto Personalentwicklung die hinteren Plätze belegt, ist nicht zuletzt eine Frage des Marketings. Nur wenige Mittelständler organisieren sich auf Recruitingmessen, verteilen Hochglanzbroschüren, halten Vorträge an Hochschulen, stellen ein ausgefeiltes Bewerber- und Karriereportal ins Internet oder präsentieren ihr Unternehmen in Zeitschriften für Absolventen. Stellenanzeigen werden in der Regel in regionalen Tagesblättern oder einschlägigen Fachzeitschriften geschaltet. KMU tauchen vor allem in solchen Medien auf, die nicht gerade zur täglichen Lektüre von Absolventen zählen. Die Marketingmaschine in Sachen Berufseinsteiger läuft hingegen bei den großen Konzernen auf Hochtouren: Jährlich werden neue Einsteigerprogramme aufgelegt, kostenlose Bewerbertrainings angeboten und Sommerakademien organisiert. Programme werden in aufwändigen Anzeigen bundesweit erscheinender Zeitungen verbreitet. Eine Präsenz, die Außenwirkung zeigt. „Mit den ‚beworbenen‘ Personalentwicklungsinstrumenten“, so erläutert Berater Strametz, „assoziiieren viele Berufseinsteiger Sicherheit, Aufstieg auf der Karriereleiter und eine Aufwertung des eigenen Profils.“ In dieser Systemgläubigkeit, so sagt er, übersähen viele, dass diese Instrumente keine Sozialleistungen seien, sondern Leistungsbeurteilungen, die nicht nur Weiterkommen ver-

heißen, sondern auch Selektion. Schließlich sollen Personalentwicklungsinstrumente Transparenz über Entwicklungspotenziale der Mitarbeiter schaffen. „Dabei kann man nicht nur gefördert, sondern eben auch vom System aussortiert werden“, so Dieter Strametz.

## Eine Frage der Persönlichkeit

Ob jemand der „Typ“ für den Mittelstand ist, hängt auch von der Bedürfnisstruktur des Berufseinsteigers ab:

„Diejenigen, die den Mittelstand attraktiv finden, sind weniger an Absicherungsmechanismen oder organisatorischen Instrumenten wie Weiterbildungsprogrammen interessiert. Sie beziehen ihre Motivation aus dem Erfolg ihrer Leistung, den sie in einem kleinen Betrieb unmittelbarer sehen als in einem Großunternehmen“, führt Dieter Strametz aus. Man könne es auch provozierender formulieren: Je autonomer eine Person, um so attraktiver der Mittelstand. Gerade hier sieht Uschi Backes-Gellner die Stärke der KMU. Sie halten für Hochschulabsolventen Positionen bereit, die eine abwechslungsreichere Tätigkeit und größere Entscheidungsspielräume eröffnen sowie stärker eigenverantwortliches Arbeiten ermöglichen als es Konzernstrukturen können. Die Aufgabenvielfalt trägt auch dazu bei, dass der Grad an Arbeitsteilung und Spezialisierung geringer ist als in Großkonzernen. Für Bernhard Diegner ein gravierender Vorteil, denn wer generalistischer ausgebildet sei, habe später auch vielfältigere Einsatzmöglichkeiten. Erfahrungen, die im Falle eines Arbeitsplatzwechsels die Jobsuche erheblich erleichtern können: „Je spezialisierter jemand ist, um so stärker ist er an seinen Arbeitsplatz gebunden“, erklärt er. Andererseits kann der Berufsstart bei einem bekannten Großkonzern auch als Aushängeschild dienen, wenn man später sein Wirkungsfeld verlagern will – um zum Beispiel eine Stelle in einem mittelständischen Unternehmen anzutreten.

## Der Kontostand

Für die Berufseinsteiger spielt natürlich auch der Gehaltsscheck am Ende des Monats eine gewichtige Rolle. „Es gibt keine repräsentative Erhebung, die die Gehälter der Berufseinsteiger zwischen kleinen, mittleren und großen Unternehmen vergleicht“, sagt Thomas Friedenberger, Karriereberater beim Stau-

fenbiel-Institut in Köln. Zwar sei es generell so, dass sich die Größe des Unternehmens auf das Gehalt auswirke – je größer das Unternehmen, desto mehr werde gezahlt – aber die Unterschiede seien in den vergangenen Jahren geringer geworden. Hinzu kommt, dass die Vergütungsunterschiede zwischen den einzelnen Branchen beträchtlich sind. „Im Dienstleistungsbereich ist die Verdienstspanne zwischen kleinen und großen Unternehmen erheblich geringer als zum Beispiel im produzierenden Gewerbe“, erklärt Uschi Backes-Gellner.

Generell sollten sich Berufseinsteiger bei der Bewerbung aber nicht von einem attraktiven Einstiegsgehalt blenden lassen, sondern darüber hinaus auf die weiteren Gehaltsstufen achten. Gehaltserhöhungen sind bei großen Unternehmen meist in einem vorgegebenen Gefüge festgelegt und Berufseinsteiger haben – unabhängig von ihrem Einsatz – wenig Einfluss darauf. In kleinen und mittelgroßen Betrieben ist der Verhandlungsspielraum oft größer und der Weg zu den Entscheidungsträgern meist kürzer.

Wer allgemein von der Größe eines Unternehmens Rückschlüsse auf das Betriebsklima ziehen will, bewegt sich auf unsicherem Terrain: Die Atmosphäre hängt immer unmittelbar mit den Kollegen und Vorgesetzten zusammen und somit mit der jeweiligen Organisationseinheit, in der man sich bewegt – egal ob Konzern oder Zehn-Personen-Firma. Familiäre Betriebsstrukturen schützen keineswegs vor Mobbing.

Sollten Jan, Kai und Silke in wenigen Wochen ihren Abschluss feiern und an ihren Bewerbungsschreiben feilen, werden sicherlich auch kleine und mittelständische Betriebe stärker in ihr Blickfeld rücken: Bei den „Großen“ stehen zurzeit die Zeichen (noch) auf Einstellungstop.

Der Titel „Jobmaschine“ kann momentan – wenn überhaupt – wohl nur an den Mittelstand vergeben werden.

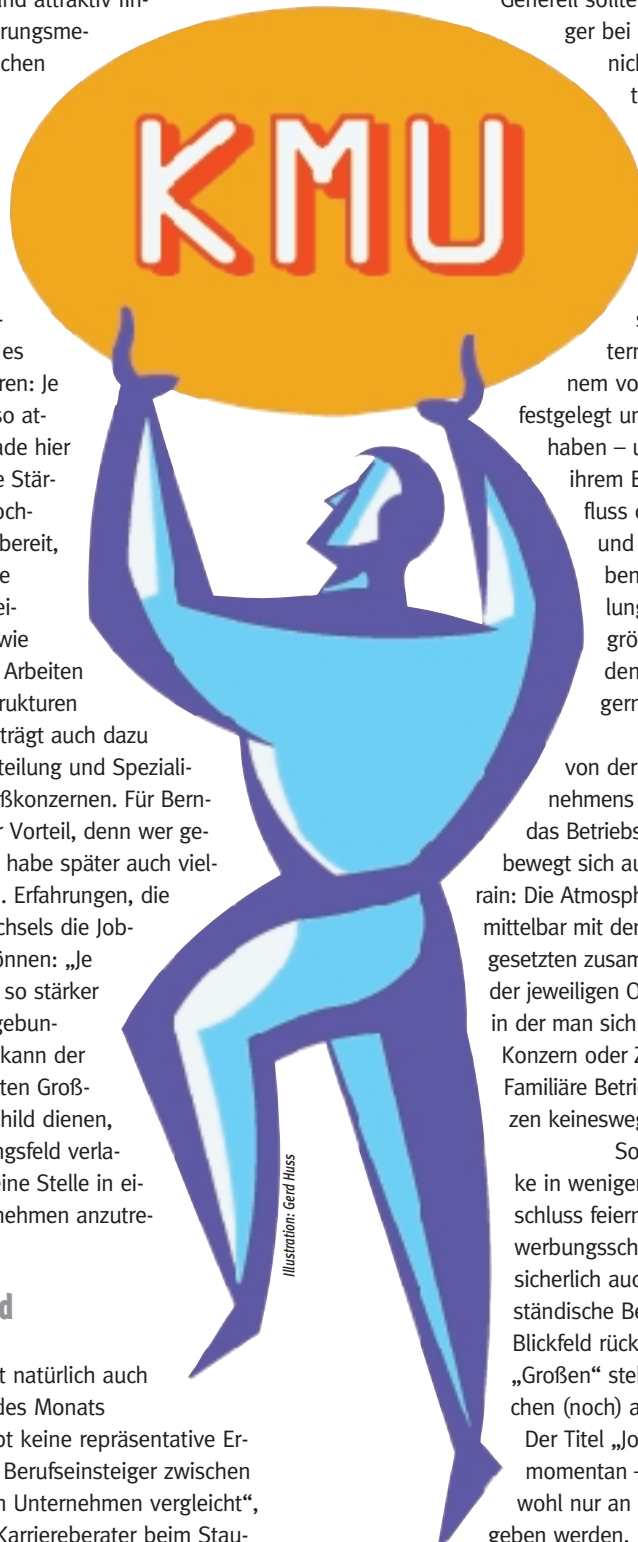


Illustration: Gerd Huss

Diplom-Betriebswirt (FH) in der IT-Branche

# Kombination aller Möglichkeiten

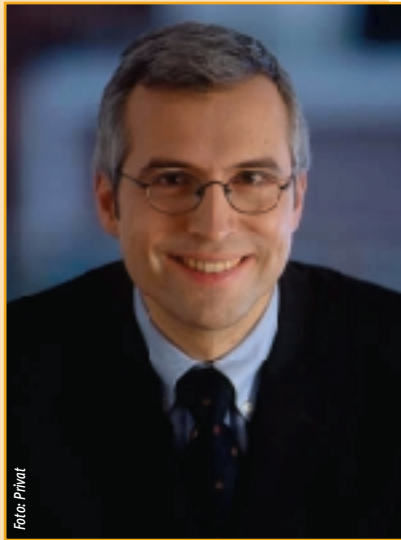


Foto: Privat

„Ich wollte etwas vorbringen und nicht nur verwalten“, erklärt **Wolfgang Bläsi** auf die Frage, warum er sich für ein mittelständisches Unternehmen entschieden hat. Der 34-jährige Diplom-Betriebswirt (FH) ist Leiter Rechnungswesen und Kommunikation bei der Novasoft AG in Heidelberg – einem expandierenden IT-Beratungshaus mit insgesamt 480 Mitarbeitern.

Nach Abschluss seines BWL-Studiums ging Wolfgang Bläsi für 18 Monate als Trainee zu Burda Medien. Um das ganze Unternehmen kennen zu lernen, entschied er sich für die Revisionsabteilung. „Die Arbeit im Großunternehmen, wo es für fast alle Probleme schon fertige Lösungswege gibt, hat mich nicht ausgefüllt“, beschreibt der Manager seine Gefühle von damals. Er suchte nach einem aufstrebenden Unternehmen und einem vielseitigen Job. Eine Arbeit als Berater an der Schnittstelle Software/Betriebswirtschaftslehre schwebte ihm vor. Da kam die Stellenanzeige eines SAP-Beratungshauses, das einen Assistenten der Geschäftsleitung suchte, genau zum richtigen Zeitpunkt. „Das war die Kombination aller Möglichkeiten, die ich mir überlegt hatte“, schmunzelt der Betriebswirt. Er bewarb sich und begann im Sommer 1999 bei Novasoft.

In den ersten zwei Tagen erhielt er einen kurzen Überblick über die Arbeit der Firma, dann konnte er loslegen. Eine Woche nach seinem Start verkündete die Geschäftsleitung den Beschluss, an die Börse zu gehen, als Termin war Oktober 1999 vorgesehen. „Meine erste Aufgabe war der Börsengang. Da niemand Erfahrung damit hatte, war es für uns alle ‚learning-by-doing‘“, erinnert sich Wolfgang Bläsi. Die Leitlinien kamen von außen und mussten umgesetzt werden. In Zusammenarbeit mit einer Agentur erstellte er den Geschäftsbericht und bereitete die interne Prüfung vor. Der Assistent war aber auch das ‚Mädchen für Alles‘. Vom Kaffeeeindecken bis zum Besuch von Kunden war er in alles eingebunden. „Dabei habe ich Novasoft sehr gut kennen gelernt“, so sein Kommentar. Nach dem Börsengang, ein halbes Jahr nach seinem Einstieg, erhielt der Fachhochschulabsolvent die Position des Investor Relations Managers. „Durch die Umwandlung bedingte Anforderungen mussten umgesetzt werden. Zusätzlich begann ich mit der

Betreuung der Tochtergesellschaften in juristischen Fragen und begleitete die Neugründung von Gesellschaften“, beschreibt er seine Arbeit in dieser Zeit. Das Unternehmen wuchs ständig weiter. „Die Vorstände konnten sich nicht mehr um alles persönlich kümmern. Es war die kontinuierliche Weiterentwicklung der Verantwortung im Bereich Rechnungswesen“, begründet er seine weitere Karriere.

Seit Ende 2001 ist der 34-Jährige Leiter für Rechnungswesen und Kommunikation und beteiligt an der Unternehmensplanung. Er macht die Jahresplanung mit den inzwischen 15 Tochtergesellschaften und verdichtet diese zur Gesamtplanung. Dazu erstellt er monatliche Berichte, die Quartalsberichterstattung und betreut den Jahresabschluss. Im Bereich Kommunikation umfasst seine Zuständigkeit alles, was offiziell von Novasoft nach außen geht: Presseberichte, den Internetauftritt sowie Inhalte des Geschäftsberichtes und der Quartalsberichte. Zusätzlich koordiniert er die Tochtergesellschaften, wenn rechtliche, steuerrechtliche und finanzielle Fragen auftauchen. In seiner jetzigen Position arbeitet der Jungmanager zusammen mit Banken, Tochtergesellschaften, dem Vorstand, Rechtsanwälten, Steuerberatern, Wirtschaftsprüfern, der Presse und dem Aufsichtsrat. „Jeden Tag gibt es etwas Ungewohntes. Ich muss mir immer wieder neu überlegen, wie ich die Dinge regele, weil sich das Unternehmen kontinuierlich verändert“, erklärt der Betriebswirt.

Er selbst ist direkt dem geschäftsführenden Vorstand unterstellt und hat ein eigenes Team, das inzwischen auf sieben Mitarbeiter angewachsen ist. „Nach drei Jahren hat sich der Kreis geschlossen, gerade habe ich einen Diplom-Kaufmann als Assistenten eingestellt“, freut er sich. Routine kommt bei Wolfgang Bläsi nie auf. „Es gibt Tage, da bin ich in meinem Büro, lese viel und denke nach. Aber es gibt auch viele Tage, da telefoniere ich sechs von acht Stunden.“ Außerdem nimmt er sich viel Zeit für die Bearbeitung von E-Mails und für Besprechungen. Ein Viertel seiner Arbeitszeit ist er unterwegs bei den Tochterunternehmen oder bei den Banken in Zürich, Frankfurt und London. Zu den rund 50 Wochenstunden im Büro kommt meist noch Heimarbeit. „Ich versuche abends noch etwas Zeit mit meinen beiden Kindern zu verbringen und fange dann später noch einmal zu Hause mit der Arbeit an“, führt der engagierte Familienvater aus.

Und wie geht es weiter? In der Novasoftgruppe wird ein Executive Board eingerichtet, das Strategien entwickeln und umsetzen wird: Darin sind die beiden Vorstände, die Vertriebsleiterin, zwei Geschäftsführer von Tochtergesellschaften (Deutschland und Asien) und auch Wolfgang Bläsi vertreten. Er ist sich sicher: „Es bleibt spannend bei Novasoft.“

# Etwas bewegen

**Auftragsakquisition, Projektleitung, Verfahrensentwicklung, Rohrleitungsplanung und Betriebsfestigkeitsprüfung – der Arbeitstag von Dr.-Ing. Thomas Schanz ist bunt und herausfordernd.**

Die Arbeit hier ist viel persönlicher und nicht so anonym wie in einem großen Unternehmen“, erklärt Dr.-Ing. Thomas Schanz. Der 38-jährige Maschinenbauingenieur ist Projektleiter bei der imoplan Hüther GmbH in Ludwigshafen – einem Ingenieurunternehmen, das für die Chemie-, Pharma- und Lebensmittelindustrie arbeitet und rund 30 feste und 15 freie Mitarbeiter zählt. „Wir machen alles aus einer Hand“, beschreibt er. Das Leistungsangebot des Unternehmens umfasst Projektmanagement, Verfahrensentwicklung, Anlagenplanung mit Basic- und Detail-Engineering sowie die Entwicklung von benötigter Software. „Meine Aufgaben im Unternehmen sind vielfältig. Ich begleite einen Vorgang von Anfang bis Ende“, erläutert er. Dazu gehört die Auftragsakquisition, die Projektleitung, Rohrleitungsplanung und Betriebsfestigkeitsprüfung. Der souveräne Umgang mit dem Computer ist dabei wichtig. „Heute wird nur noch wenig von Hand geplant“, erklärt der Maschinenbauingenieur. Der Stahlbau und die Apparate werden in ein CAD-Modell eingebracht, so dass anschließend die Rohrleitungen eingeplant werden können. In Modellbesprechungen können die Kunden virtuell durch die Anlage laufen. So zeigt sich, ob das Geplante sinnvoll ist und funktioniert.

Zu den Aufgaben von Thomas Schanz gehört auch die Überwachung der Montage und die Anlagetechnik: „Ich bin außerdem für das Schwesterunternehmen imobau tätig, das die Ausführung des Geplanten übernimmt“, erläutert er. Dazu kommen die Kostenseite und die Abrechnung. Zusätzlich betreut der engagierte Ingenieur als Key Account Manager ein mittelständisches Chemieunternehmen. „Ein großes Thema ist zurzeit die Beratung zu Normen und die Umsetzung von europäischen Richtlinien“, führt er aus. Seit einem Dreivierteljahr hat er zusammen mit dem technischen Leiter einen neuen Arbeitsschwerpunkt – Festigkeitsberechnungen – in der Firma eingeführt. Der Bereich ist gut ausgelastet und Thomas Schanz kann sein Wissen optimal einbringen, denn für Berechnungen (besonders von Rohren) ist er Profi.

Nach Abschluss seines Maschinenbaustudiums arbeitete Thomas Schanz für eine kleine Maschinenbaufirma in Pirmasens. Nach drei Jahren zog es ihn



Foto: Privat

zurück an die Uni. Für seine Promotion untersuchte er, in Kooperation mit dem TÜV, Pipelines in Rheinland-Pfalz. Der Ingenieur forschte nach Schäden und errechnete die Restlebensdauer. Innerhalb von vier Jahren schloss er seine Doktorarbeit ab und begann bei einem Unternehmen aus dem Bereich der technischen Überwachung. In der Abteilung für Anlagensicherheit beschäftigte er sich weiter mit Pipelinetechnik und Lebensdauerprüfungen. „Dort habe ich die Arbeit gemacht, die ich machen wollte, mich dabei aber nicht wohl gefühlt. Ich war einer von 2 000 – alles war sehr anonym“, bewertet der 38-jährige diesen Lebensabschnitt.

Nur eineinhalb Jahre hielt er es in Köln aus. Im Juni 1999 wechselte er zu imoplan nach Ludwigshafen. „Hier herrscht ein ganz anderes Arbeitsklima. Jeder im Unternehmen ist engagiert. Man kann im Team zusammenarbeiten und etwas bewegen“, begründet er seine Wahl. Sein Einstieg in das für ihn neue Arbeitsfeld erfolgte in der Konstruktion. In dem kleinen Unternehmen werden neue Kollegen kurze Zeit betreut und arbeiten dann selbstständig. Eine schnelle Auffassungsgabe, zusammen mit Flexibilität, Engagement und dem Eigenstudium zu Hause sind deshalb wichtig für den Erfolg. Schon bald wurde dem Neuling die Leitung eines Projekts übertragen. „Es ist nicht immer alles einfach oder vorhersehbar“, freut sich der Maschinenbauer über die täglich neuen Herausforderungen seiner Tätigkeit.

Zweimal die Woche finden kurze Besprechungen statt. Dazu gibt es Statusbesprechungen bei imoplan und imobau, bei denen jeder sein Gebiet vorstellt und über Stand und Vorgehen berichtet. Ergänzend finden Projektleitersgespräche mit der Geschäftsführung statt. Dabei wird die laufende Kalkulation vorgestellt und geprüft.

Durch sein neues Aufgabengebiet Festigkeitsberechnungen leitet er zurzeit nur kleinere Teams von zwei bis vier Personen. In größeren Projekten können die Teams aber mit bis zu 15 Ingenieuren, Konstrukteuren und technischen Zeichnern besetzt sein. Daneben hat der Maschinenbauingenieur Kontakt mit Kunden und Geschäftspartnern.

Und was ist mit der Karriere? „Man kommt schnell weiter, ist aber auch schnell am Ende“, antwortet er. Die fast nicht vorhandene Hierarchie empfindet er als sehr positiv. „Der Geschäftsführer ist über kurze Wege schnell zu erreichen – wenn ich etwas bewegen will, kann ich das hier“, so sein Fazit. „Meine Tätigkeit ist abwechslungsreich und jeder Tag bringt neue Herausforderungen. Wenn man flexibel ist und gerne im Team arbeitet, dann ist der Mittelstand genau das Richtige“, lautet die Einschätzung von Dr.-Ing. Thomas Schanz.



Foto: Privat

## Diplom-Braumeister in der Brauerei

# Gute Zusammenarbeit

**Diplom-Braumeister Marc Goebel ist Bereichsleiter für technisches Controlling und Umwelt in der Brauerei Gebr. Maisel in Bayreuth. Gleichzeitig besetzt der 31-jährige die Stabsstelle Qualitätsmanagement.**

wird großgeschrieben. „Der enge Kontakt mit den Mitarbeitern hilft mir, ihre Erfahrungen in die Verbesserungen mit einfließen zu lassen“, erklärt er. Sein aktuelles Projekt ist die Optimierung der Flaschenabfüllung. Hier geht es um die Koordination der einzelnen Losgrößen, da verschiedene Sorten Weißbier abgefüllt werden. Zu berücksichtigen sind dabei auch die vor- und nachgelagerten Bereiche. Außerdem prüft er, ob jeder Mitarbeiter entsprechend seinen Qualifikationen eingesetzt ist. Doch das ist noch

**S**chon in der Schule war mir klar, dass ich Brauwesen studieren wollte“, erklärt der geborene Münchener Marc Goebel. So machte er nach der mittleren Reife eine zweieinhalbjährige Ausbildung zum Brauer in Traunstein. Danach schloss er ein Praktikum in einer Großbrauerei in München an, erwarb die Fachhochschulreife und studierte anschließend Brauwesen an der TU München-Weihenstephan. Kurz nach dem Diplom begann er als Stellvertreter Qualitätssicherung bei Maisel. „Ich kannte die Brauerei vom Studium her. Mir war die Unternehmensform sympathisch und die in Aussicht gestellte Position fand ich sehr reizvoll“, erläutert er seine Entscheidung für die Arbeit in dem 1887 gegründeten Familienunternehmen.

Nach einem Jahr wechselte er in seine jetzige Position. Die neu geschaffene Stabsstelle Qualitätsmanagement wurde ihm parallel dazu anvertraut. Zusätzlich übernimmt er die Vertretung im Braubetrieb und andere Sonderaufgaben für die Geschäftsführung. Die Tätigkeit des engagierten Braumeisters ist sehr abwechslungsreich. Als Stabsstelle Qualitätsmanagement arbeitet er mit allen Abteilungen und Mitarbeitern zusammen. „Ich betrachte die Abläufe im Unternehmen hinsichtlich der Schnittstellenkoordination und Optimierung. Wir arbeiten an einem umfassenden Qualitätssystem, um Vorgänge transparent zu machen und unsere Qualität weiter zu steigern“, führt er aus. Seine Tätigkeit als Bereichsleiter technisches Controlling und Umwelt beinhaltet die Planung für den Braubetrieb, die Zahlenerstellung von Verbrauch und Kosten sowie deren Kontrolle, das technische Berichtswesen und die Datenverarbeitung für die Produktionslogistik. Auch hier ist ein Schwerpunkt die Optimierung.

Der 31-jährige koordiniert die Arbeitsabläufe von Braubetrieb, Controlling und Vertrieb. Zum Beispiel setzt er die Jahresplanung des Vertriebs für den Braubetrieb um. Dabei geht es vor allem um Kostenplanung, Mengenplanung und Kapazitätsberechnung. Teamarbeit

nicht alles. „Im Bereich Umwelt bin ich für alle Fragen rund um Wasserbezug, Abwasser und Emissionen zuständig und habe so auch Kontakte zu verschiedensten Behörden“, erklärt er weiter.

Die Arbeit in der Brauerei ist stark saisonabhängig. Im Sommer arbeitet er deshalb deutlich mehr als 40 Stunden in der Woche. Dazu gehören manchmal auch Wochenenden und Arbeit zu Hause. „Es ist in meinen Augen nicht so tragisch, mehr als 40 Wochenstunden zu arbeiten, wenn es der Sache dient und Spaß macht“, winkt er ab. Ihm gefällt die Arbeit in dem familiengeführten Unternehmen mit knapp 200 Mitarbeitern: „Durch die Betriebsgröße ist es sehr überschaubar. Den überwiegenden Teil der Kollegen kenne ich persönlich. Wir verfolgen die Philosophie der offenen Tür. Es ist jederzeit möglich auch mit nicht direkt Vorgesetzten das Gespräch zu suchen, um Ideen und Anliegen vorzubringen. So wird stark auf die einzelne Person eingegangen und Leistung sehr spezifisch gefördert“, betont er.

Die praktizierte Unternehmensführung der offenen Türen und die Teamarbeit empfindet er als sehr positiv. „Es führt dazu, dass die Mitarbeiter eine starke Identifikation mit dem Unternehmen haben und ein ‚Wir-Gefühl‘ aufbauen. So wird gemeinsam an der Zielerreichung gearbeitet“, sind seine Erfahrungen. „Die enge Bindung von Unternehmer und Mitarbeiter ist etwas Besonderes. Es gibt bei uns keine festen Strukturen, die aufgebrochen werden müssen. Als große Chance sehe ich die Flexibilität des Mittelstandes“, verdeutlicht er. So ist Maisel vor kurzem eine Partnerschaft mit Veltins eingegangen, um das Portfolio zu erweitern und Kräfte auf dem hart umkämpften Biermarkt zu bündeln. Auch Marc Goebel profitiert von dieser Allianz: „Der gegenseitige Erfahrungsaustausch und die gemeinsame Bearbeitung von Projekten dient dem Wissenstransfer und der Optimierung in Vertrieb, Verwaltung, Marketing und Braubetrieb.“



## Unternehmensnachfolge Berufung zum Chef

Illustration: Gerd Huss

**F**ünf bis zehn Jahre, so lautet die Empfehlung von Experten, sollten die Seniorchefs für die Nachfolgeplanung einrechnen. Ein frommer Wunsch, denn viele Mittelständler stecken so tief im Alltagsgeschäft, dass sie das Thema Nachfolge über Jahre vor sich hinschieben. 60 Prozent der Unternehmer, bei denen in nächster Zeit die Übergabe ansteht, können derzeit noch keine konkreten Angaben über ihren Nachfolger machen, lautet die Einschätzung von Change, einer Unternehmensnachfolgebörse der Deutschen Ausgleichbank. „In Familienunternehmen sind erbrechtliche Fragen oft ungeklärt, Nachfolgeverträge Mangelware“, erzählt Ingo Schlesing, Leiter von Change. Ein Grund: Die Generation der Gründerväter der Nachkriegszeit klammert sich regelrecht an ihren Chefsessel. Sie können oder wollen von ihrem „Baby“ nicht lassen. Viele Unternehmer beteuern zwar, sie wollten mit 50, mit 55 Jahren spätestens, in den Ruhestand treten, halten aber mit 65 das Zepter immer noch fest in der Hand. Umgekehrt fällt es auch vielen Juniorchefs in spe schwer, auf den Erfahrungsschatz oder das persönliche Netzwerk des Seniors zu verzichten und halten somit den „Alten“ im Unternehmen.

Wer beim Thema Nachfolge mit dem Nachwuchs nicht rechtzeitig Tacheles redet, befindet sich daher schnell in einem undurchsichtigen Nebel aus Kompetenzverstrickungen und unterschiedlichen Führungsstilen. „Klare Absprachen über Aufgabenverteilung sowie

**Für knapp 400 000 inhabergeführte Unternehmen steht in den kommenden fünf Jahren eine Geschäftsübernahme aus Altersgründen ins Haus. Egal, ob die Tochter, der Sohn oder ein Externer in die Fußstapfen des Seniors tritt: Nur selten verläuft die Übergabe reibungslos.**

über die Stufen der Übergabe zu erzielen, ist die Basis für eine erfolgreiche Unternehmensübergabe“, lautet das Credo von Stefan Heidbreder, Leiter der Juniorenakademie. Die Akademie, eine Institution der Deutschen Gesellschaft für Mittelstandsberatung (DGM), veranstaltet Workshops für Junioren, die in ein bis vier Jahren die Geschicke des Unternehmens leiten sollen. Stefan Heidbreder selbst verwendet das Wort „Junior“ allerdings nur ungern: „Junior suggeriert die Existenz eines erfahrenen Seniors, der die Zügel in der Hand hält.“ Wer mit Junior tituliert wird, würde daher oft als „im Schatten des Seniors stehend“ wahrgenommen. Die Juniorenakademie will mehr bieten als Workshops, in denen Unternehmensnachfolger auf ihre Managerkompetenzen getestet werden. Sie versteht sich als Plattform, in der sich die Generationen austauschen. „Das fängt mit simplen Einsichten des Seniors an, der erleichtert feststellt, dass nicht nur sein Sohn oder seine Tochter mit Anglizismen um sich wirft, sondern dass das der ganz normale Ton der jüngeren Generation ist. Oder dass der nötige Biss fehlen könnte, weil sich die Jüngeren schon um 18 Uhr zum Tennis spielen verabreden. Das Freizeitverhalten ist ein anderes“, führt Stefan Heidbreder beispielhaft an.

Neben solchen „weichen“ Faktoren sind aber „Hard Facts“ wie erb- und steuerrechtliche Fragen die heiklen Punkte: Existiert bereits ein Ehevertrag, Erbvertrag oder Testament? Gibt es einen Gesellschaftervertrag und welche Regelungen enthält dieser? Sind die Verträge aufeinander abgestimmt? Gibt es einen Notfallplan? Ist juristisch gesichert, dass der oder die Nachfolgerin das Unternehmen später alleine führen kann? Was wie eine Selbstverständlichkeit klingt, ist in den meisten Fällen ungeregelt. Bei nur knapp über 40 Prozent aller Fälle, so hat das Institut für Mittelstandsforschung in Bonn ermittelt, verläuft die Übertragung von inhabergeführten Betrieben nach Plan. Die Mehrheit der Manager wird unerwartet durch Krankheit, Unfall, Ehescheidung oder Burn-out mit dem Thema konfrontiert. „Idealerweise sollte ein Unternehmer schon bei der Unternehmensgründung einen Notfallplan in der Schublade bereithalten“, rät Ingo Schlesing.

### Das richtige Timing

Über 33 Prozent der Nachfolger sind bereits älter als 45 Jahre, bevor sie endlich Verantwortung und Entscheidungsberechtigung tragen – betagte Junioren. Der Übergabezeitpunkt sollte jedoch nicht bis zu dem Tag hinausgezögert werden, an dem der Senior endgültig aus dem Tagesgeschäft verabschiedet wird. Eine mögliche Lösung: Ein Stufenmodell, in dem der Kandidat Schritt für Schritt zum Chef aufgebaut wird. Denn „Chef sein“ will gelernt sein. Wer erst einmal im Sessel sitzt, für den gibt es keine Lehr- und Probezeit mehr. Schließlich kommt jeder Anwärter nicht nur als Tochter oder Sohn vom Chef in ein Unternehmen, sondern zunächst als Lerner. Gleichzeitig umgibt ihn aber bereits der Nimbus der Macht – durch den direkten Draht nach oben sowie durch die Führungsposition, die ihm oder ihr zugeordnet ist. Eine heikle Stellung im sozialen Gefüge, die auch für die Mitarbeiter nicht einfach ist. Kaum jemand wird dem Neuling aufrichtiges Feedback geben. Unter solchen Umständen ein klares Bild von der eigenen Leistungs-

fähigkeit zu bekommen, ist denkbar schwer. Durch zeitweise Mitarbeit in Projektteams, Verantwortung für eigene Unternehmensbereiche und Kompetenzaufteilung in der Geschäftsführung kann man den Junior oder die Juniorin frühzeitig organisatorisch in den Betrieb einbinden. Solch ein schrittweises Heranführen an die Führungsaufgaben hat sowohl für die Firma und Mitarbeiter als auch den angehenden Chef Vorteile. Nur mit einem durchdachten „Timing“ kann der Nachfolgekandidat seinen Weg planen – beruflich und privat.

### Die Nestflüchter

Um die eigene Leistungsfähigkeit zu testen, versuchen viele den „Abstecher“ in ein fremdes Unternehmen. Ob man jedoch vor dem Einstieg in das elterliche Unternehmen auswärts Erfahrung sammeln soll, ist umstritten.

Einerseits: Ein Nachfolger, der nicht im Schatten der Eltern arbeitet, kann eigene Vorstellungen und Kompetenzen freier erproben und sich selbst in Führungsfunktionen beweisen. Ein externer Erfolg kann ihm im eigenen Betrieb Respekt verschaffen, ihm helfen, sich als Unternehmensleiter durchzusetzen. „Wer hinter die Kulissen von anderen Unternehmen schaut, macht außerdem die heilsame Erfahrung, dass woanders auch nicht immer alles Gold ist, was glänzt“, fügt Stefan Heidbreder hinzu.

Andererseits: Wer sich die Sporen erst einmal in fremden Unternehmen verdient, so wie es die meisten Experten empfehlen, läuft Gefahr, auf Dauer fremdzugehen: „Eine gewisse Distanz oder gar Entfremdung zum eigenen Unternehmen reift oft mit“, erklärt Heidbreder. Besonders, wenn die angehenden Nachfolger Berufserfahrung in Konzernen sammeln, wo Arbeitsteilung und Formalisierungsgrad stark von der Generalistenrolle im eigenen Familienunternehmen abweicht. Solch „fehlender Stallgeruch“ kann im Falle einer Übernahme die Position des Nachfolgers schwächen: Kennt der frischgebackene Chef das familiäre Unternehmen und die gewachsenen Strukturen nicht gut genug, sind Fehlentscheidungen und unzureichendes Vertrauen der Mitarbeiter absehbar. Ein „Worst-case“-Szenario ist etwa, wenn der Nachwuchs nicht die erhoffte externe Karriere hinlegt, aber trotzdem in die Führungsriege des Unternehmens geholt wird. „Die Nachfolge sollte mit einem inhaltlich genau definierten Aufenthalt im Fremdunternehmen verknüpft werden, der im Rahmen von Projekteinsätzen stattfindet und engen Kontakt zum eigenen Haus erlaubt“, rät Stefan Heidbreder.

### Der Einstieg als Externer

Die Erwartung, dass Kinder wie selbstverständlich den elterlichen Betrieb übernehmen, ist ein Relikt vergangener Tage: Zu unterschiedlich sind oftmals die Vorstellungen über Lebensentwürfe. Nicht nur in Handwerksbetrie-

ben, die früher traditionell von den Kindern weitergeführt wurden, auch in anderen Branchen suchen viele ihre eigenen Wege. Da stehen sich nicht selten der bodenständige Senior, der auch mit 60 Jahren noch die Ärmel hochkrepelt und bis tief in die Nacht an „seiner“ Maschine bastelt, und der junge Betriebswirt mit MBA-Abschluss gegenüber, der lieber in New York als in der schwäbischen Provinz leben möchte. Jeder dritte Familienbetrieb ist mittlerweile in Deutschland von der Schließung bedroht, weil die Nachfolge nicht mehr innerhalb der Familie geregelt werden kann.

Wer hier großartige Chancen für junge Unternehmerpersönlichkeiten vermutet, sich in das gemachte Nest zu setzen und eigene Betriebskonzepte umzusetzen, den muss Stefan Heidbreder allerdings ausbremsen: Unternehmen, die keinen Nachfolger haben, sind zwar potenzielle Kandidaten für ein so genanntes Management-Buy-In, also der Möglichkeit sich in eine Firma einzukaufen. Aber meistens scheidet so ein Vorhaben schlicht weg am Geld. Sich in ein über Jahrzehnte gewachsenes Unternehmen einzukaufen, ist wesentlich teurer, als ein eigenes Unternehmen zu gründen. Nicht selten geht es dabei um Millionenbeträge. Die Zeiten, in denen Banken solche Kredite unter „Peanuts“ verbuchten, sind vorbei: „Für jeden Euro, den die Bank verleiht, muss man heute zwei Euro selber aufbringen“, berichtet der Berater.

Chancen, gerade für Hochschulabsolventen, sieht Stefan Heidbreder vielmehr in der Rolle des Teamplayers an der Seite des Nachfolgers: Denn nur selten werden die komplexen Unternehmen heute von einer Person gemanagt. Mittelständler agieren auf dem internationalen Markt, verfügen über Tochterunternehmen und diverse Unternehmensbereiche. „Wer die Stellenanzeigen, in denen mittelständische Betriebe Hochschulabsolventen suchen, sorgfältig liest und auch im Gespräch Zwischentöne hören kann, wird oft feststellen, dass der Senior auf der Suche nach einer Führungskraft ist“, erklärt Heidbreder. Manchmal sei etwa die Altersspanne zwischen Senior und Junior so groß, dass es einer Zwischenlösung bedarf, bevor der Junior die Geschicke eines Unternehmens leiten kann. Chancen, die von Absolventen nur selten gesehen würden.

### Lesetipp

Unternehmensnachfolge ist ein Dauerbrenner – nicht nur für die potenziellen Erben, sondern auch für Hochschulabsolventen, die als Externe einen Betrieb übernehmen wollen. Und gerade an letztere Gruppe richtet sich der Beitrag „Frischer Wind in alten Mauern – Unternehmensnachfolge“ (UNI 7/2000), der neben Finanzierungsmodellen auch Praxisbeispiele und Betriebsbörsen vorstellt.

**Internet:**  
[www.unimagazin.de/200007/10.pdf](http://www.unimagazin.de/200007/10.pdf)

### Links zur Unternehmensnachfolge

[www.arbeitsamt.de](http://www.arbeitsamt.de) (Klick auf Markt)

Vermittlungsbörse für Firmennachfolgen, Kooperationen und Existenzgründungen

[www.change-online.de](http://www.change-online.de)

Internetplattform zur Unternehmensnachfolge und Existenzgründung mit Unternehmensbörse

[www.bmwi-softwarepaket.de/unp/](http://www.bmwi-softwarepaket.de/unp/)

Informationsangebot des Wirtschaftsministeriums zur Unternehmensnachfolge

[www.nexxt-initiative.de](http://www.nexxt-initiative.de)

Aktionsplattform zum Thema Unternehmensnachfolge mit Veranstaltungskalender

[www.unternehmensuebertragung.de](http://www.unternehmensuebertragung.de)

Studentische Initiative, die sich mit Fragen der Unternehmensnachfolge befasst

## Kurzporträt

# Vater und Sohn



**In den kommenden Jahren wird die Leitung der Druckerei Schreiner im bayerischen Oberschleißheim bereits in der zweiten Generation vom Vater an den Sohn übergeben. Ein Schritt, der für die Schreiners keineswegs immer selbstverständlich war.**

**B**ereits heute leitet Roland Schreiner die Unternehmen „Schreiner MediPharm“ und „Schreiner Etiketten und Selbstklebetechnik“. Der 32-Jährige hat damit schon jetzt die Verantwortung für zwei der insgesamt sechs Firmenbereiche der bayerischen Schreiner Group, einem Unternehmen, das seine Familie in den vergangenen 50 Jahren aufgebaut hat. Für die Pharmabranche etwa produziert die mittelständische Firma aus Oberschleißheim unter anderem Etiketten mit abnehmbaren Teilen: So kann ein Arzt, der einen Patienten impft, ein Teil des Impfstoffetiketts zur Dokumentation ins Impfbuch einkleben.

Dass Roland Schreiner, dem 20 der insgesamt 400 Mitarbeiter des Unternehmens direkt unterstehen, eines Tages die Firma übernehmen wird, war weder für den Vater noch für den Sohn eine Selbstverständlichkeit. Sicher, den Wunsch des Vaters, der Sohn möge in seine Fußstapfen treten, habe er schon gespürt, gibt Sohn Roland zu. Aber Druck ausgeübt oder eine Entscheidung verlangt, habe dieser nicht. Trotzdem ging Roland Schreiner einen Ausbildungsweg, der sich wie die gezielte Vorbereitung auf den Chefsessel des Unternehmens lesen lässt: Nach dem Abitur Lehre zum Industriekaufmann im elterlichen Betrieb, Studium der Druckereitechnik und anschließend ein 15-monatiges MBA-Programm. „Das klingt natürlich wie auf die Nachfolge zugeschnitten. Aber mein Ziel war es, generell eine fundierte Ausbildung für General-Management-Funktionen zu bekommen. Ich wollte Führungsaufgaben übernehmen – allerdings nicht zwingend im elterlichen Unternehmen.“ Mit seiner Ausbildung hätte er genauso gut in einer anderen Branche arbeiten können, sagt Roland Schreiner. „Und das hatte ich nach dem MBA eigentlich auch geplant“, erklärt er. Noch in Paris, New York und Tokio, den Stationen seines MBAs, macht er sich auf die Suche nach dem „richtigen“ Job. Dass er damals nicht

direkt zurück in die „eigene“ Firma geht, liegt nicht etwa daran, dass die Chemie zwischen Vater und Sohn nicht stimmte. Es ist vielmehr der Wunsch nach Unabhängigkeit, und sich losgelöst vom erfolgreichen Vater beweisen zu können.

Nach einigem Abwägen, findet er für seinen Berufseinstieg einen Kompromiss: Ein dreimonatiges Praktikum in einer Münchner Unternehmensberatung, die auf Druckereien spezialisiert ist. Das Projekt, das er hier betreut, befasst sich mit der „Optimierung des Verkaufsinendienstes“ der Schreiner Group. „Eine umfangreiche Aufgabe, an der ich noch ein Jahr nach dem Praktikum weitergearbeitet habe“, erinnert sich Roland Schreiner. Nach erfolgreichem Abschluss folgt das Angebot des Vaters, den Unternehmensbereich Pharma zu übernehmen. Zunächst zögert er: „Mein Projekt war zwar sehr komplex, aber gleich die Leitung eines der sechs Unternehmensbereiche zu übernehmen, ist so wie der Aufstieg von der Kreis- in die Regionalliga.“ Dass er die Position dennoch annimmt, hängt mit der Eigenständigkeit des Bereiches Pharma zusammen: „Es gibt kaum Berührungspunkte mit meinem Vater, ich kann sehr eigenständig arbeiten. Eine Chance, die ich ansonsten in einem anderen Unternehmen gesucht hätte“, so Schreiner Junior.

In vielen kleinen und mittelständischen Betrieben, so erzählt Roland Schreiner, sei es immer noch üblich, dass Söhne und Töchter im Betrieb mitarbeiten würden, sobald sie der Schulbank entrückt seien – ohne Studium oder Erfahrung in externen Betrieben. „Dabei steht und fällt ein Betrieb mit dem Know-how des Chefs: Er ist Chance, aber auch Begrenzung des Unternehmens.“ Eine Ansicht, die er mit seinem Vater teilt. Dass Senior und Junior mittlerweile beim Thema Nachfolge eine Sprache sprechen, ist kein Zufall: Sie haben ihre eigenen Spielregeln für eine Übergabe aufgestellt. Als Vorbereitung besuchten sie Vorträge und Seminare, lasen über das Thema und diskutierten viel – miteinander. Überhaupt sei Kommunikation das A und O: „Wer es nicht schafft, sich offen und ehrlich zu sagen, wie er sich seine berufliche und private Zukunft vorstellt, programmiert den Zwist vor“, so Schreiner Junior.

In einigen Jahren wird Roland Schreiner die Gesamtleitung des Unternehmens übernehmen und Helmut Schreiner sich vermutlich auf eine Funktion im Beirat zurückziehen. So richtig vorstellen kann sich Roland Schreiner das bei seinem Vater zwar noch nicht, denn schließlich sei der mit seinen 62 Jahren noch in Topform. „Einen festen Zeitpunkt für eine Übergabe haben wir noch nicht festgelegt“, fügt er hinzu. Aber er habe es auch nicht eilig: „Das gibt mir Zeit, mich noch weiter zu entwickeln und Schritt für Schritt mit den Aufgaben zu wachsen.“