

Eigentlich ganz schön hier

Eine Karriere im Konzern gilt als prestigeträchtig.
Dabei bietet der Mittelstand mehr Möglichkeiten. Zumindest
für jene, die die dort geltenden Regeln verstehen

TEXT Dominik Reintjes

Da war dieser eine Satz, den sich Mario Englert in seinen ersten Monaten beim Familienunternehmen Lauda immer und immer wieder anhören musste: „Bedenke doch mal, wo wir herkommen.“ Er begegnete Englert überall. Etwa, als er die Abrechnung der Reisekosten modernisieren wollte. „Wenn jemand bei Lauda eine Dienstreise nach Marokko machen wollte, meldete er das in der Finanzabteilung an“, erinnert sich der 39-Jährige. Ein externes Reisebüro buchte Flug und Hotel, die Finanzabteilung überreichte Scheine in der marokkanischen Währung Dirham. „Nach der Reise warf man den Kolleginnen und Kollegen eine Klarsichtfolie mit all den Belegen und dem verbliebenen Geld auf den Tisch.“ Ein Unding für Englert, der zuvor fünf Jahre als Berater bei McKinsey und fast zwei Jahre bei der Europäischen Zentralbank war, bei Siemens und Accenture gearbeitet hatte. Und so wollte er nun, als neuer Finanzchef bei Lauda, Firmenkreditkarten einführen, verknüpft mit dem Smartphone. Keine Belege mehr, alles digital.

Drei Jahre dauerte es, vor allem die langjährigen Mitarbeiter sträubten sich. Statt neuer Firmenkreditkarten gab es schließlich ein Reisekostensystem, in



**WIWO
Spezial**

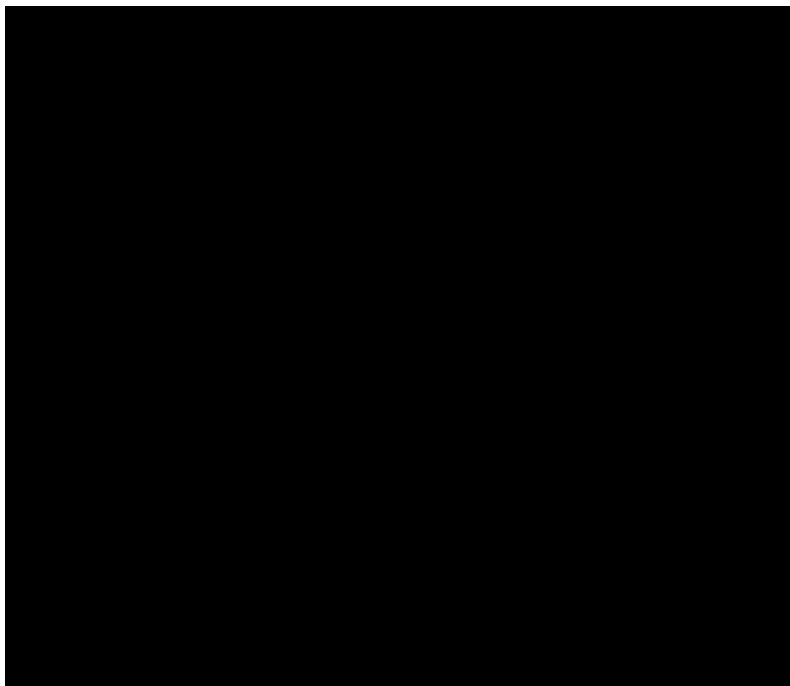
Der Wechsel aus der Konzernwelt in die Provinz, wie etwa ins unterfränkische Kitzingen, ist oft ein Kulturschock

dem alle ihre Belege hochladen. Nicht das, was Englert sich vorgenommen hatte. Aber besser als vorher, wie er fand. Und so sagte er sich schließlich selbst: „Bedenke doch mal, wo wir herkommen.“

Englert musste sich in Geduld üben. Lernen, dass er Entscheidungen vielleicht schneller treffen kann als in einem Konzern mit all den Hierarchiestufen und Beschlussvorlagen. Aber eben auch akzeptieren, dass die Mitarbeiter bei Lauda nicht immer mitziehen und manche den ganz großen Wandel scheuen. Heute, sechs Jahre nach dem Start, sagt Englert: „Es hat einige Jahre gedauert, aber ich merke, dass sich unsere Leute heute viel seltener mit dem Status quo zufriedengeben.“

Auch Englert ist zufrieden mit seinem Wechsel. Raus aus der Konzernwelt, rein in den Mittelstand: 2017 kam er als CFO zum Familienunternehmen Lauda Dr. R. Wobser GmbH & Co. KG, einem Weltmarktführer im Nordosten Baden-Württembergs, 1956 gegründet, etwa 600 Mitarbeiter, spezialisiert auf Temperiergeräte, die etwa in der Pharma- und Biotechnologie zum Einsatz kommen.

Der familiengeführte Mittelstand genießt einen guten Ruf. Dort, so heißt es, hechle man nicht nur von Quartal zu Quartal, sondern habe die langfristige ▶



Perspektive im Blick. Pragmatismus statt Formalien, kurze Dienstwege statt umständliche Abstimmungsschleifen. All dies ist vor allem in einer Zeit verlockend, in der sich die Karriereaussichten in Großunternehmen verschlechtern: Viele Konzerne müssen sparen. SAP und Continental streichen Tausende Stellen. Bayer baut ganz gezielt das Mittelmanagement ab, andere Konzerne verschieben Beförderungen. Schon zuvor, als die Wirtschaft noch brummte, hatte sich der Mittelstand als Jobmotor erwiesen: Zwischen 2011 und 2020 wuchs die Anzahl der Beschäftigten in Deutschland bei den 500 größten Familienunternehmen der Republik um 26 Prozent – auf 2,84 Millionen. Das zeigt eine Untersuchung des Instituts für Mittelstandsforschung. Die 26 Dax-Konzerne, die nicht von Familien kontrolliert werden, stockten ihre Belegschaft hingegen nur um fünf Prozent auf.

UNGESCHRIEBENE GESETZE

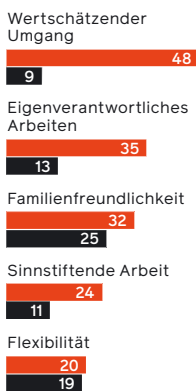
Doch die erste Zeit im familiengeführten Mittelstand erleben viele, die aus der Konzernwelt kommen, ähnlich wie Englert: als Kulturschock. So beobachtet es Bernd Fricke, der für die Personalberatung Rochus Mummert Führungspositionen besetzt – häufig in Familienunternehmen. Da ist der Patriarch, der sich häufig noch ins Tagesgeschäft einmischt. Da sind die ungeschriebenen Gesetze, die nicht immer einer strengen Auslegung von Corporate Governance gerecht werden. „Die Vorbereitung des Wechsels ist deshalb zentral“, betont Fricke.

Auch Mario Englert merkte in den ersten Monaten bei Lauda, dass er mit seiner Konzerndenke aneckte. Als er ansprach, wie rückständig es doch sei, Fremdwährungen in Bargeld zu lagern, kam das bei

Irene Krings stellte vor ihrem Wechsel zum Zulieferer Witzenmann fest: Der Mittelstand ist verschwiegen

HOHES RENOMMEE
Diese Aspekte vertreten Familienunternehmen und Konzerne nach Ansicht der Befragten*

■ Familienunternehmen
■ Konzerne



* Anteile in Prozent, Mehrfachauswahl; Quelle: PwC

vielen Bereichsleitern nicht gut an, erinnert er sich. „Ich griff gleich in ihre Komfortzone ein. Sie hatten sich so sehr daran gewöhnt, dass eine Dienstreise für sie nie organisatorischen Aufwand bedeutete.“

Um Mitarbeiter nicht schon zu Beginn gegen sich aufzubringen, rät Karrierecoach Gudrun Happich: Beißen Sie sich auf die Zunge! „Überall sieht man Dinge, die man nicht versteht und verändern möchte.“ Hier gelte es, sich selbst und den eigenen Aktionismus zu zügeln. Wer mit einem neuen Kurs nicht den richtigen Ton trifft oder zu viel auf einmal will, stößt schnell auf Widerstand. Die wenigsten Menschen mögen Veränderungen. Auch in Konzernen. Aber: „Gerade in Familienunternehmen ist das ein Problem, weil viele Mitarbeiter schon Jahrzehnte dabei sind und sich so sehr mit ihrem Job und dem Unternehmen identifizieren“, zeigt Happichs Erfahrung.

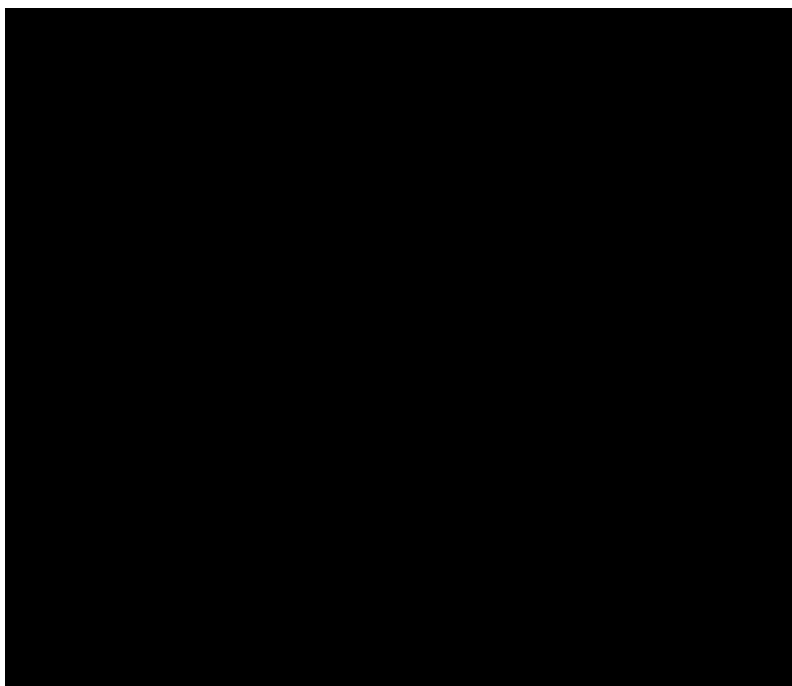
LIEBER MAL SCHWEIGEN

Stattdessen gelte in den ersten Monaten vor allem: zuhören statt reden. Fragen stellen. Um zu ergründen, warum manches ist, wie es eben ist. Auch das Verhältnis zum Eigentümer gelte es aufzubauen. Happich rät, ihm auch eine solche Frage zu stellen: Was müsste ich tun, damit Sie nach drei Monaten sagen, meine Rekrutierung sei ein großer Fehler gewesen? So finde man heraus, wie der Mächtige ticke.

Irene Krings wollte vor ihrem Wechsel zum Pforzheimer Industrie- und Automobilzulieferer Witzenmann in Zeitungsberichten herausfinden, wie es im Unternehmen zugeht. Doch die ehemalige Führungskraft von Mercedes-Benz musste erkennen: „Der deutsche Mittelstand ist an vielen Stellen ziemlich verschwiegen.“ Wenn ein Eigentümer 100 Prozent der Firmenanteile hält, liegt auf der Hand, wie groß seine Macht ist. Häufig sind aber mehr Menschen beteiligt. So wie bei Witzenmann: 20 Gesellschafter halten Anteile am Unternehmen. Vor ihrer Unterschrift führte Krings Gespräche mit den Gesellschaftern, aber auch mit ihren drei Kollegen in der Geschäftsführung. So fand sie heraus: „Die Familie steht voll und ganz hinter Witzenmann.“ Im vergangenen Jahr fing Krings als Finanzchefin bei dem 1854 gegründeten Familienunternehmen an.

Für Mario Englert war die Vorbereitung einfacher: Er hatte in Lauda-Königshofen einst Abitur gemacht – und 2004 auch ein Praktikum bei Lauda absolviert. Damals leitete Gunther Wobser das Familienunternehmen seit einem Jahr gemeinsam mit seinem Vater. Regelmäßig sahen sich Wobser und Englert später auf Dorffesten. 2017 dann schrieb der Unternehmer Englert über Xing an, die Gespräche über einen möglichen Wechsel begannen. Drei Mal trafen sich die zwei vor der Unterschrift: im Büro, in einem Café und im Restaurant zum Abendessen. Englert war das wichtig: „Als geschäftsführender Gesellschafter hat er einen großen Gestaltungsspielraum. Ich wollte genau wissen: Was erwartest du von mir?“ ▶

FOTO: PRIVAT



Wobser brauchte „eine rechte Hand“, wie Englert es ausdrückt. Jemanden, der all seine Pläne in die Tat umsetzte: Zukäufe, Beteiligungen an Start-ups, ein professionelleres Finanzwesen. Auch Personalberater Bernd Fricke empfiehlt, wann immer er eine Top-Position in Familienunternehmen besetzt, mehrere Treffen. Gerade in der Zusammenarbeit mit einem Firmeninhaber sei es „absolut entscheidend“, dass man einander sympathisch sei. Sein Rat: „Hören Sie auf Ihr Bauchgefühl. Sympathie lässt sich nicht messen, aber man spürt sie relativ schnell.“

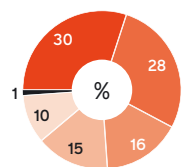
DIE FAMILIE KANN AUCH MAL VERMITTELN

Bei Witzenmann arbeiten jetzt zwei neue und zwei langjährige Geschäftsführer – darunter auch ein Mitglied der Eigentümerfamilie: Philip Paschen, seit 1999 bei Witzenmann, seit 2015 in der Geschäftsführung, zuständig für Digitales. Diese Konstellation befreit Irene Krings als Gewinn: Mit Paschen gebe es „ein Bindeglied“, jemanden, der das Tagesgeschäft ebenso kennt wie die langfristigen Interessen der Familie – und der bei Meinungsverschiedenheiten vermitteln kann.

Die Eigenheiten des Eigentümers sind das eine. Die Marotten der direkten Kollegen das andere. Auch diese gilt es zu ergründen. Gerade in Familienunternehmen haben sich viele über Jahre hochgearbeitet, sind länger im Amt als etwa in Konzernen. In Dax- und MDax-Unternehmen bleiben Vorstände im Schnitt gerade mal 6,45 Jahre im Amt, fanden Wissenschaftler der Universität Düsseldorf kürzlich heraus. Mario Englert bestand deshalb vor dem Start bei Lauda darauf, mit dem damaligen Finanzleiter zu sprechen. Seit 35 Jahren war der im Unternehmen, hatte

Mario Englert musste beim Weltmarktführer Lauda lernen, sich selbst zu zügeln

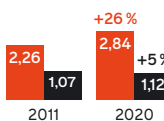
DIE LIEBSTEN
Wunscharbeitgeber
der Befragten



- Familienunternehmen
- Öffentliche Hand
- Start-up
- Konzern
- NGOs
- Andere

DER JOBMOTOR
Beschäftigte (in Mio.)

- Bei den 500 größten Familienfirmen
- Bei den 26 nicht familienkontrollierten Dax-Konzernen



Quelle: PwC, Stiftung Familienunternehmen, IfM

als Sachbearbeiter begonnen, kannte sich perfekt mit allen Feinheiten der Lauda-Financen aus. Englert dagegen hatte bei McKinsey „Kommunikation, Strategie, Analyse auf höchstem Niveau“ gelernt, aber, wie er selbst sagt, „nicht die geringste Ahnung“ davon, wie sie bei Lauda arbeiten. Und so lernte er dann etwa: Wenn jemand in der Buchhaltung bei Lauda über Zahlungen sprach, nutzte er die Nummern aus dem Industriekontenrahmen, dem Standardwerk aller Buchhalter, die er vor Jahrzehnten in seiner Ausbildung gelernt hatte. So etwas hatte Englert nicht im Studium und erst recht nicht bei der Promotion an der Universität Mannheim gelernt. Ein paar Nummern eignete er sich an. Eine vertrauensbildende Maßnahme.

WAS SAGT DAS EGO?

Auf dem Papier ist der Wechsel ins Familienunternehmen ein Aufstieg. Statt eine Abteilung zu leiten, sitzt man plötzlich im Vorstand. Und doch sind viele Hidden Champions trotz ihres Erfolgs vor allem das: hidden, verborgen. Das Unternehmen Witzenmann mit 4500 Mitarbeitern kannten viele bei Mercedes-Benz nicht, erzählt Irene Krings. „Es konnte nicht jeder nachvollziehen, dass ich von einem Konzern zu einem Hidden Champion wechsele.“ Doch Krings war sich ihrer Sache sicher, berichtete den einstigen Kollegen bald schon begeistert von der gestiegenen Verantwortung und all den Entscheidungsmöglichkeiten. „Ich bin dafür mitverantwortlich, ob ein Zukauf oder eine Start-up-Gründung funktioniert – oder nicht.“ Diese neuen Verantwortungen schätzt Krings heute besonders. Schließlich störte sie sich im Konzern an all den Beschlussvorlagen, den Abstimmungsterminen und den etlichen Rundmails, die einer Entscheidung vorausgingen.

Genau dafür, betont Berater Bernd Fricke, werden die Manager aus den Konzernen in den Mittelstand geholt: um einen Wandel voranzutreiben, eine Fabrik zu digitalisieren, neue Geschäftsfelder aufzubauen, Entlassungen durchzuziehen. „Die Inhaber wollen Entscheidungen sehen“, sagt er. An dieses Tempo, den Pragmatismus, ja, auch die unmittelbare Verantwortung, müssten sich viele Managerinnen und Manager erst gewöhnen.

Ob er ins Familienunternehmen wechselt? Darüber hat Mario Englert lange nachgedacht. Immerhin sticht Lauda aus seinen sonstigen Stationen bei großen Konzernen hervor. Heute schätzt er den fürsorglichen Umgang bei Lauda, zu dem auch so manche Annehmlichkeit zählt: „Wenn ich nebenbei erwähne, dass ich einen Haarschnitt bräuchte, organisiert unsere Assistenz freundlicherweise einen Termin. Vor langen Fahrten wird fürsorglich ein Lunchpaket vorbereitet. Und manchmal wird sogar mein Auto gereinigt, ohne dass ich darum bitte.“ Es geht, sagt Englert, bei Lauda viel „familiärer“ zu als in der Frankfurter Innenstadt, wo er während seiner Zeit bei McKinsey und der EZB wohnte.

FOTO: PRIVAT