

Glänzende Aussichten

Es war im November im Smithsonian Museum in Washington, D. C., als Klaus Lothar mal wieder so richtig das Herz aufging. Stararchitekt Sir Norman Foster hatte die Überdachung des Museumshofs entworfen, ähnlich der des British Museum in London, ein frei schwebendes, wellenartiges Gewölbe aus Glas. Jetzt war die Einweihung, Honoratioren der amerikanischen Kunst, Gesellschaft und Politik feierten das neue Dach, Häppchen und Wein, feierten Foster, noch eine Rede – feierten Lothar.

Dass der Geschäftsführer des Fassadenbauers Gartner aus dem beschaulichen Gundelfingen nahe der Donau zu solchen Premieren eingeladen wird, ist eher selten. Auch wenn er und seine Firma es sind, die auch noch so verrückte Wünsche von Architekten nach immer neuen Fassaden umsetzen, tun sie das im Stillen. Und so stand Lothar im Gewimmel in Washington, blickte auf das fußballfeldgroße Dach über sich und dachte: „Und das alles kommt aus Gundelfingen.“

Mittelstandsexperte Hermann Simon nennt die Firma Gartner einen „Hidden Champion des 21. Jahrhunderts“ – sie ist ein Weltmarktführer, der vom bis heute höchsten Haus der Erde (Taipei 101) bis zur BMW-Welt in München Gebäude mit einer Hülle versieht. Nur dass es jenseits der Fassadenbauerszene kaum einer mitbekommt. Gartner? Gundelfingen? Nie gehört.

SCHADE, DENN IM DEUTSCHEN MITTELSTAND passiert derzeit einiges: Aus der Provinz werden weltweit operierende Unternehmungen geleitet, hier werden Arbeitsplätze geschaffen und Karrieren gemacht. Ob Lothar bei Gartner, Susanne Hochleithner bei Sixt oder Robert Friedmann bei Würth – sie haben es mit Anfang 40 nach ganz oben geschafft. Ihre mittelständischen Unternehmen arbeiten hart am Markt, lockern Hierarchien und kennen keine vorgefertigten Karrierewege. Sie entscheiden schnell, mutig und oft einsam. Statt komplizierter Anti-Diskriminierungs-Richtlinien gibt es eine robuste Handfestigkeit. Kurzum, sie tun, was ein Konzern selten tut, und sind damit unglaublich erfolgreich. Und sie sind großen Aktiengesellschaften oder auch von Finanzinvestoren geführten Unternehmen oft haushoch überlegen, wenn es um die Zufriedenheit und Loyalität der Führungskräfte der ersten und zweiten Ebene geht, wie eine manager magazin exklusiv vorliegende Studie der Personalberatung Korn/Ferry zeigt.

Doch was genau ist es, das eine Karriere im Mittelstand für Manager so attraktiv macht? Wieso hält



FOTOS: ENNO KAPITZAK

MITTELSTAND Nirgends sind Manager so zufrieden. Wer hier Leistung zeigt, steigt auf – wenn er mit dem Patriarchen zurechtkommt.

Lady in black: Susanne Hochleithner, Sixt-Chef-einkäuferin, vor der Firmenzentrale in Pullach



es Manager deutlich länger beim Mittelständler in der Provinz als beim Konzern? Und was bedeutet das für die Ebenen darunter?

Klaus Lothar ist inzwischen aus Washington zurück und sitzt in seinem Besprechungsraum im Werk in Gundelfingen, filziger Boden, auf dem Tisch Halbliterflaschen Wasser und Cola-Mix mit Rautenetiketten der lokalen Brauerei. Adresse Gartnerstraße, hinter der Fabrik der Gartnersee. Lothar ist 41, seit

schwäbischer Mittelständler aus einer ZDF-Produktion. Er war es, der Lothar 1993 frisch von der Uni nach Gundelfingen holte. Und ihm auch heute noch zur Seite steht.

In neun Jahren vom Trainee zum CEO – das hielt man seinerzeit eigentlich nur in der New Economy für möglich. „Meine Karriere war auch für ein Familienunternehmen sehr zügig, denn gerade hier stößt man oft auf alte Mitarbeiter oder Familienmitglieder, die

jetzt Busse. Lothar nutzte die Chance: „Ich werde akzeptiert wie ein Sohn.“

Autorität im eigenen Laden zu erlangen ist nicht immer einfach für familienfremde Manager. Insignien der Macht wie Eckbüro, schicker Dienstwagen, doppelt besetztes Vorzimmer gibt es gemeinhin nicht. Dafür eine ausgeprägte Firmenkultur und immer jemanden, der schon länger dabei ist und das auch gern betont. Lothar wusste, was auf ihn zukommt: „Weil ich schon so lange hier

Stille Größe: Klaus Lothar, Geschäftsführer des Fassadenbauers Gartner, in seinem Showroom



WER PASST DAZU?

Was Manager für eine Karriere im Mittelstand mitbringen sollten

Verantwortung: Spaß an einer breiten Aufgabe und alleinigen Entscheidungen.

Identifikation: Das Unternehmen kommt an erster Stelle. Immer. Mit Distanz zur eigenen Arbeit macht man sich unbeliebt.

Internationales Know-how: Meist ist der Mittelstand wesentlich auslandsorientierter als etliche große Unternehmen.

Selbstgeltung: Sollte auf Leistung basieren – und nicht von einem großen Namen abgeleitet werden.

Praktische Intelligenz: MBAs und Promotionen gelten wenig – viel hingegen der Mut zur schnellen Problemlösung.

Robustheit: Führungskräfte packen auch jenseits des Schreibtischs mit an.

Freundlichkeit und Offenheit: Keine Arroganz gegenüber den Mitarbeitern.

sechs Jahren der Geschäftsführer des Weltmarktführers, 1300 Mitarbeiter, 245 Millionen Euro Umsatz 2006, 14-Stunden-Tage, die Hälfte des Jahres unterwegs, meist im Ausland. Sein Anzug sitzt, aber nicht perfekt, seine Sprache ist weich, aber nicht zu ländlich: Er verkörpert eine Mischung aus Bodenständigkeit und Internationalität, wie man sie oft bei global handelnden Mittelständlern antrifft.

Lothar ist der zweite familienfremde Geschäftsführer, sein Vorgänger verließ das Unternehmen ziemlich schnell wegen kultureller Differenzen. Neben Lothar sitzt Fritz Gartner (72), Aufsichtsratschef, ehemaliger Geschäftsführer und Enkel des Gründers. Und wirkt so gesund und zufrieden wie ein

Führungsposten halten. Bei Gartner war das nicht so“, sagt Lothar. Und ist damit kein Einzelfall – denn der Mittelstand hat Probleme, eigenes Blut für die Nachfolge zu gewinnen. Oft ausgestattet mit der Bildung der besten Unis, hat sich für manchen Filius so sehr der Horizont geweitet, dass er sein Glück lieber in der weiten Welt sucht, als in Papas Firma der ewig Zweite zu bleiben.

DESHALB BIETEN SICH für externe Manager spannende Jobs an der Spitze vieler Mittelständler, Positionen, die eine Generation zuvor niemals auf dem freien Markt aufgetaucht wären. Wie auch bei Gartner: Einer der Söhne versuchte sich, konnte dem Druck der Branche aber nicht standhalten. Er konstruiert

bin, alle Bereiche kenne und mich hochgearbeitet habe, werde ich akzeptiert.“

Seine Mitarbeiter sind sein Kapital, das weiß er, denn ohne deren Flexibilität wäre es nichts mit der Marktführerschaft. Folglich kann er sich Führungsattitüden wie Arroganz nicht leisten. Stattdessen kennt Lothar fast alle der 630 Mitarbeiter am Standort mit Namen.

„Wenn jemand zur Show neigt, viel Wert auf Status legt und sich seine Selbstbestätigung von einem großen Namen ableitet, ist er kein Typ für den Mittelstand“, sagt Buchautor und Berater Hermann Simon, Gründer der Beratung Simon, Kucher & Partners. „Das kann er dann besser in einem Konzern mit großem Namen ausleben“ (siehe Kasten oben).

Für viele andere könnte eine Karriere im Mittelstand eine bislang unterschätzte Alternative sein: Laut einer Studie der Personalberatung Korn/Ferry unter 1200 Führungskräften sind Manager im inhabergeführten Mittelstand am zufriedensten. „Wenn ein Eigentümer für seine Firma lebt, färbt das auf die Mitarbeiter positiv ab. Dieses Arbeitsumfeld macht glücklich und bindet langfristig“, so Christoph Kleinen, Autor der Studie.

Das Klischee vom traditionellen, schwerfälligen, weltfremden Mittelstand spukte manchmal auch im Kopf von Susanne Seidel (44) umher, Marketingchefin bei Sennheiser. Damals arbeitete sie noch in Konzernen, erst bei Philips, später bei General Electric. 2001 wechselte sie zu dem Mittelständler in die Wedemark. Und ist begeistert: „Es gibt hier eine besondere Nähe von Mitarbeitern und Unternehmen. Und eine hohe Identifikation der Mitarbeiter mit der

sagt Seidel. Die Rechnung ging auf, sie begleitete die Einführung eines neuen Corporate Designs weltweit – ein Quantensprung in der Markenführung, wie sie es selbst nennt. „Man hat mir sehr viel Raum gelassen, die Firma war sehr offen. Es hat sich wirklich gut getroffen“, sagt sie heute. Und muss fast lachen, wenn sie an ihre alten Vorurteile denkt.

„Ganz entscheidend für die Entwicklung einer Karriere ist das Wachstum eines Unternehmens. Im Idealfall wach-



Das zeigt sich etwa bei der Frage: Wie bewerten Sie die Werteorientierung (Integrität, Glaubwürdigkeit, Nachhaltigkeit) Ihres Vorgesetzten? In Private-Equity-Gesellschaften gab es von maximal erreichbaren 6 Punkten magere 2,7 Wertepunkte, in Konzernen 3,8 und im inhabergeführten Mittelstand 4,7 (siehe auch Grafiken Seite 136). Kleinen: „Inhaberorientierte Unternehmen haben fantastische Zufriedenheitswerte. Hier geht es nicht um quartalsgetriebenes Selbstoptimieren, sondern wirklich um die Sache, und zwar langfristig.“ Und: „Es gibt mittlerweile eine gewisse Konzernmüdigkeit bei einer bestimmten Seniorität. Viele würden inzwischen gern in den Mittelstand gehen. Er ist im Image eindeutig unterbewertet.“

Marke: Man ist stolz darauf, zum Beispiel die Mikrofone im Fernsehen zu sehen, und wenn dann auch noch Stars wie Grönemeyer oder Seal hier vorbeikommen, motiviert das einfach unglaublich.“ Es ist dieses mittelstandstypische Wir-Gefühl, das Seidel so liebt. Entscheidungen fallen schnell, weil sich alles vor Ort konzentriert – Produktion, Marketing, Personalentwicklung. Wer sich treffen will, läuft über den Hof, Probleme werden per Kurzwahl gelöst.

Seidel stammt selbst aus der ländlichen Region zwischen Hamburg und Hannover, machte Karriere in den USA und in Europa. Sie verlor aber die Firma aus ihrer Heimat nie ganz aus den Augen. „Die Wachstumspotenziale bei Sennheiser haben mich sehr gereizt“,

sen Sie einfach mit“, sagt Berater Simon. Deshalb ist es seiner Ansicht nach ein logischer Fehler, bei der Karriereplanung auf einen großen Namen zu setzen, der seinen Zenit aber schon überschritten hat. Hier erwarten einen Manager möglicherweise Sparprogramme und Einschnitte, als Schmerzensgeld gibt es das wohlklingende Image der Firma. So wurden zwischen 2002 und 2006 in den Dax-Konzernen 3,5 Prozent der Arbeitsplätze abgebaut – bei den Hidden Champions wurden in den letzten zehn Jahren 269 000 neue geschaffen.

„Wer etwas bewegen will, muss dorthin, wo etwas passiert“, so Simon. Und die vermeintliche Provinzialität muss nicht schrecken – das meiste Geschäft machen viele ohnehin im Ausland.

Tief in der Provinz ist, zumindest auf den ersten Blick, auch Robert Friedmann (41) gelandet. Er ist Mitglied und Sprecher der Konzernleitung der Würth Gruppe. Inzwischen im sechzehnten Jahr dabei, zieht er Bilanz: „In einer größeren Organisation wäre das wahrscheinlich nicht so schnell gegangen – mit 34 Geschäftsführer einer Tochtergesellschaft, mit 38 Berufung in die Konzernführung. Für ein börsennotiertes Unternehmen kaum vorstellbar.“

Warum geht das aber bei Schrauben-Würth, einem Unternehmen mit immerhin 63 600 Mitarbeitern und 8,5 Milliarden Euro Umsatz? Der Trick sei die Inhaberorientierung, man fordere Hochleistung, sei aber zugleich am Menschen orientiert, so Bettina Würth, Tochter des Gründers und Beiratsvorsitzende. Und die Tatsache, dass sich der Konzern in 400 Einzelgesellschaften aufteilt – wobei jede wie ein mittelständisches Unternehmen arbeitet. Wer da Außergewöhnliches leistet, fällt schneller auf, wird weiterempfohlen.

IN EINEM FAMILIENUNTERNEHMEN mit einer derart starken Unternehmenskultur gibt es ohnehin nur eine Wahl: assimilieren oder kapitulieren. „Quereinsteiger im Management verlassen uns regelmäßig nach einem Jahr wieder, wenn sie mit der Firmenphilosophie nicht zu recht kommen“, so Bettina Würth. Doch wer sich wohlfühlt, bleibt: Die Fluktuation liegt nach eigenen Angaben im deutschen Mutterunternehmen bei 2 Prozent im Innen- und knapp 7 Prozent im Außendienst, je nach Sparte. Und dann hört man in Künzelsau immer wieder voller Stolz – wie auf eine gute Ehe – einen Satz: „I schaff beim Reinhold.“

Der Patriarch ist allgegenwärtig: Die „Firmenphilosophie der Würth-Gruppe“, verfasst von Reinhold Würth, wird jedem Mitarbeiter mit seinem Vertrag ausgehändigt. Sie regelt auf 26 Seiten das Geschäft – mit prägnanten Leitsätzen wie Punkt 6.14. „Radfahrer und Apparatschiks haben im Management nichts zu suchen.“ Oder 6.13: „Der Eindruck, die Betriebsspitze handle matschig oder rede mit zwei Zungen, muss unter allen Umständen vermieden werden.“ Wer mit dieser Umgangssprache klarkommt, hat fast unbegrenzte Entwicklungsmöglichkeiten (zwei Mitarbeitergespräche pro Jahr sind ebenfalls in

der Philosophie verankert) und wird gut bezahlt. „Wenn mich junge Leute fragen, empfehle ich denen aus eigener Erfahrung, sich für eine Karriere bei einem wachstumsstarken Mittelständler zu entscheiden. Wer dann gut ist und auch mal um die Ecke denkt, steigt schnell auf“, so Friedmann.

„Regelbrecher“ nennt Coach Lars Zimmermann solche Manager, die sich auch trauen, außerhalb der Schablone eine Karriere zu wagen und selbst Entscheidungen zu treffen. „Viele vagabundieren zwischen den großen Arbeitgebern, die Motivation ist nicht mehr nachhaltig. Solche Leute haben oft erst

im Mittelstand das Gefühl, angekommen zu sein.“ Denn dort werden auch von Arbeitgeberseite ständig Regeln gebrochen – ob es um rustikale Firmenphilosophien geht, den kurzen Dienst- oder den ungewöhnlichen Karriereweg.

Bestes Beispiel ist Susanne Hochleithner von Sixt. Die 41-Jährige ist Chef-einkäuferin für die Europa-Flotte des Autovermieters. Wenn Frau Hochleithner bei BMW aufkreuzt, darfs auch gern mal ein bisschen mehr sein. 130 000 Fahrzeuge aller gängigen Hersteller kauft sie im Jahr, gibt dafür etwa 2,9 Milliarden Euro aus.

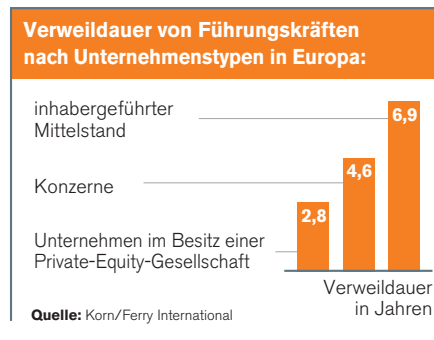
Wie bekommt eine Frau, brünett und hübsch, mit damals Ende 30 den Job, von dem viele Männer träumen? Abitur, Studium, Auslands-MBA? Nichts davon hat sie – sie begann ihre Karriere bei Sixt vor mehr als 20 Jahren als Sekretärin, zeigte Talent und Ehrgeiz und sitzt jetzt in der orangefarbenen Zentrale in Pullach drei Türen neben Erich Sixt.

Täglich feilscht sie um die Konditionen für Neuwagen mit Händlern und Herstellern, fast immer mit Männern. „Das macht’s manchmal leichter“, sagt Hochleithner. Sie gilt als eine der härtesten Verhandlerinnen der Branche. Und wenn andere sich bei Entscheidungen mal wieder dreimal rückversichern müssen, merkt sie manchmal, wie glücklich sie doch bei Sixt ist: „Ich bekomme oft bei Wettbewerbern mit, durch welche Instanzen die gehen müssen, bis sie ein Okay haben – da bin ich froh, dass das bei uns alles so schnell geht. Herr Sixt hasst das Wort Bürokratie. Ich auch.“ Im Zweifel entscheidet Erich Sixt – und basta. Nach einer Erhebung verwenden die Mitarbeiter in Konzernen 50 bis 70 Prozent ihrer Energie zur Überwindung interner Widerstände – im Mittelstand sind es gerade mal 20 bis 30 Prozent.

„Wenn wir die Strukturen eines Großkonzerns hätten, wären wir extrem behindert“, sagt Detlev Pättsch, Vorstand bei Sixt. Gerade beim Preiswettbewerb der Vermieter sei es wichtig, schnell auf Angebote der Konkurrenz reagieren zu können. Entscheidungsstark und kritikfähig – vor allem wenn Erich Sixt anruft – muss ein Sixtler sein. Gebraucht werde auch, so Pättsch, „praktische Intelligenz und eine gewisse Robustheit“.

Und das ist wohl die Quintessenz für das Karriereglück im deutschen Mittelstand.

Helene Endres



ONLINE

Jens Korte, Generalbevollmächtigter bei Peek & Cloppenburg, über sein Glück im Mittelstand :

www.manager-magazin.de/link/korte