

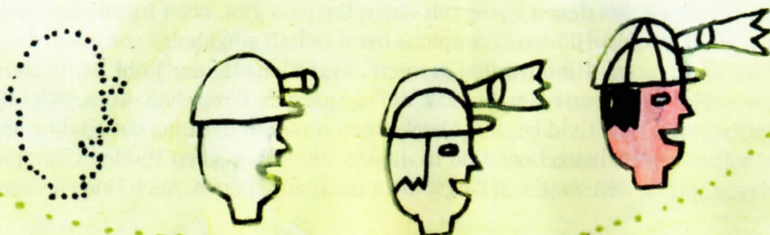
Klein, aber fein

Der deutsche Mittelstand ist voll von Hidden Champions. Hinter den Firmennamen verbergen sich Weltmarktführer, die dringend Verstärkung suchen. Um Bewerber anzulocken, punkten Chefs mit kreativen Ideen: Sie bieten flexible Arbeitszeiten, haben Sinn für Familie und spendieren Mitarbeitern Weiterbildungsreisen.

Text: Frank Burger Illustrationen: Michael Zander

Ein Talent wie Franz Becker hätten international begehrte Arbeitgeber wie Apple oder Microsoft sofort eingestellt – wenn sich der 26-jährige IT-Spezialist denn bei ihnen beworben hätte. Hat er aber nicht. Statt bei einem Konzern von Weltrang fing der gebürtige Rheinländer, der seinen Master-Abschluss am renommierten Hasso-Plattner-Institut in Potsdam als einer der Jahrgangsbesten gemacht hat und mit Erfahrung bei Siemens in Indien punktet, im August 2013 lieber in der Hamburger Niederlassung von Itemis an. Das 2003 im westfälischen Lünen gegründete Unternehmen mit rund 170 Mitarbeitern hat sich zu einem europaweit führenden Spezialisten für modellbasierte Softwareentwicklung und Beratung gemauert. Zu den Kunden gehören der Luft- und Raumfahrtkonzern EADS, der Elektronikriese Siemens, der Energiekonzern RWE, Stahlmulti Thyssen-Krupp und die Deutsche Post.

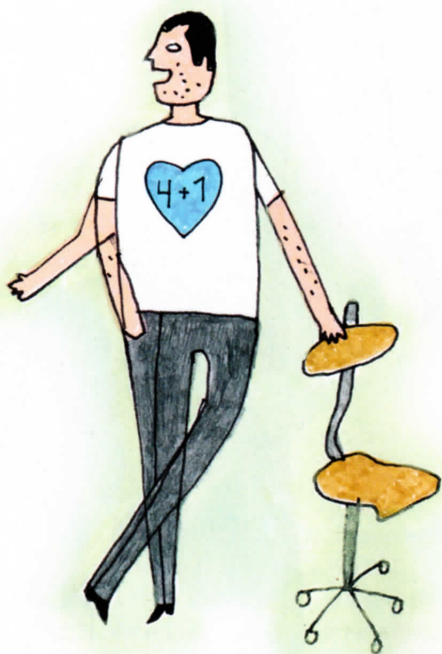
Itemis ist einer von rund 1300 sogenannten Hidden Champions in Deutschland. Diese mittelständischen Unternehmen sind auf ihrem Gebiet sehr erfolgreich, oft sogar europa- oder weltweite Marktführer. Geprägt hat den Begriff der Unternehmensberater Hermann Simon, der sich seit Jahren mit den heimlichen Helden der deutschen Wirtschaft beschäftigt. Doch die breite Öffentlichkeit kennt sie kaum. Auch Hochschulabsolventen haben sie nur selten als Arbeitgeber auf dem Schirm. Als Spezialisten bieten Hidden Champions häufig Nischenprodukte und noch viel öfter haben sie ihren Firmensitz abseits der Großstädte und Ballungsräume. Ein zusätzliches Manko – denn welcher Bewerber will schon in die Provinz? Im Wettbewerb mit den Konzernen um die fähigsten Köpfe ziehen



die Hidden Champions daher oft den Kürzeren. Laut der aktuellen Absolventenstudie der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft EY möchten fast zwei Drittel der 483 befragten jungen Frauen und Männer am liebsten bei einem Großunternehmen ins Berufsleben starten. Nur ein Drittel kann sich vorstellen, bei einem Mittelständler oder einer inhabergeführten Firma zu beginnen. Das Berliner Personalforschungsinstitut Trendence hat sogar mehr als 28 500 angehende Absolventen der Wirtschaftswissenschaften und Ingenieursstudiengänge nach ihrem Traumarbeitgeber gefragt - auf den ersten vier Plätzen landeten Kaliber wie Audi, BMW, Volkswagen und Porsche. Hidden Champions tauchten unter den Top 100 dagegen überhaupt nicht auf.

Kreatives Recruiting gefragt

Und das, obwohl die kleinen, aber feinen Adressen in vielen Fällen genau das bieten, was sich Absolventen von einem Arbeitgeber wünschen: gute fachliche und persönliche Entwicklungsmöglichkeiten, flexible, individuelle Arbeitszeitmodelle, eine kollegiale Arbeitsatmosphäre und eine internationale Ausrichtung. Doch Hidden Champions müssen sich anstrengen, um Personal zu gewinnen. Ihre Chefs zeigen sich dabei zunehmend kreativ. Sie setzen vor allem auf die Eigenverantwortung ihrer Mitarbeiter. Itemis macht vor, wie das aussehen kann. Das Unternehmen hat Ende 2007 sein „4+1-Arbeitszeitmodell“ eingeführt. Jedem Mitarbeiter steht pro Woche ein Tag zur Fortbildung zur Verfügung. Was die Beschäftigten damit anfangen, dürfen sie weitgehend frei entscheiden, sagt Personalvorstand Jens Trompeter: „Unsere



Leute wissen selbst am besten, welches Thema eine intensivere Auseinandersetzung lohnt oder auf welchem Gebiet sie sich noch gezielt verbessern können.“ Also nehmen die Mitarbeiter Sprachunterricht, schreiben für Fachpublikationen, forschen mit Hochschulpartnern oder arbeiten im Rahmen von Open-Source-Projekten an Software, die jeder kostenlos nutzen kann.

Für Franz Becker waren diese persönlichen Entwicklungsmöglichkeiten ein entscheidendes Argument zugunsten von Itemis. „Der Freiraum für eigene Ideen fördert die Kreativität, meine Lernkurve ist hier viel steiler als bei Firmen, die alle Inhalte vorgeben“, sagt er. Außerdem schätzt der 26-Jährige die unkomplizierte Atmosphäre und den offenen Austausch mit seinen Kollegen. „Bei uns geht es zwar familiärer zu“, bestätigt Jens Trompeter, „aber wir erwarten dennoch eine Menge von Bewerbern. Sie müssen fachlich spitze sein, engagiert, motiviert und bereit, sich neue Themen anzueignen.“ Bei Franz Becker rennt er damit offene Türen ein: „Für mich war immer klar, dass ich schon als Berufseinsteiger frisch von der Uni mitreden und mitentscheiden will. Hier ist das selbstverständlich, in einem großen Konzern dagegen unmöglich.“

Becker musste nicht lange überlegen, bevor er zu Itemis ging. Doch generell, so Trompeter, sei der Wettbewerb um geeignete Absolventen sehr hart. „Wir konkurrieren mit Microsoft & Co. sowie den IT-Abteilungen der Konzerne, die mit ihrem klangvollen Namen für viele Jobeinsteiger anziehender sind.“ Das 4+1-Programm kann dazu beitragen, dass Itemis in puncto Attraktivität aufholt, nicht zuletzt, weil es der Firma mehrere Auszeichnungen beschert hat. So kürte die Initiative „Top Job“, die die Arbeitgeberqualitäten von Mittelständlern bewertet, das Softwarehaus 2009 zum Sieger in der Kategorie Mitarbeiterentwicklung. Im gleichen Jahr schaffte es die Firma unter die besten 100 Arbeitgeber der Initiative „Great Place to Work“ und auch beim Arbeitgeberbewertungsportal Kununu.de erhält Itemis Bestnoten.“ Die Möglichkeit, zu lernen, sich fortzuentwickeln und den eigenen Horizont zu erweitern, scheint verlockend: Für 72 Prozent der von EY befragten Hochschulabsolventen ist genau das ein wichtiger Aspekt bei der Arbeitgeberwahl. Kein anderes Kriterium erreicht einen annähernd hohen Wert - nur für 38 Prozent beispielsweise ist die Bezahlung eine wesentliche Entscheidungsgrundlage.

Internationales Arbeiten schlägt Spitzengehälter

Doch auch wenn die Vergütung offenbar an Bedeutung verliert, sollten Absolventen sich im Klaren darüber sein, dass die Einstiegsgehälter im Mittelstand in der Regel etwas niedriger sind als in Konzernen. Immerhin: „Im Wettbewerb um Fachkräfte, bei denen es derzeit einen Engpass gibt, etwa Ingenieure, haben die Hidden Champions beim Gehalt aufgeholt - sonst würden sie ins Hintertreffen geraten“, sagt Klaus-Heiner Röhl, Mittelstandsexperte am Institut der deutschen Wirtschaft Köln. Wichtiger als Geld ist den Absolventen ohnehin die Internationalität ihres Arbeitgebers. Und in diesem Punkt brauchen Hidden Champions den Vergleich längst nicht mehr zu scheuen. Auch Unternehmens-



» **Meine Lernkurve ist hier viel steiler als bei Firmen, die alle Inhalte vorgeben.**«

Franz Becker, Itemis



» **Ich wollte die chilenische Unternehmenskultur kennenlernen, aber auch Land und Leute.**«

Julian Popp, Wittenstein

berater Hermann Simon sagt: „Wer Wert auf frühzeitige Auslandserfahrungen legt, ist bei Hidden Champions genau richtig. Dass sie international agieren, ist schließlich einer der Hauptgründe für ihren Erfolg.“

Das gilt auch für die Firma Wittenstein aus Igersheim in Baden-Württemberg, einen Markt- und Technologieführer bei mechanischen Antriebssystemen. Das Unternehmen mit weltweit mehr als 1 700 Beschäftigten hat im vergangenen Jahr einen Umsatz von 241 Millionen Euro erzielt - etwa 60 Prozent davon mit Exportgeschäften. In rund 40 Ländern ist Wittenstein mit Tochtergesellschaften vertreten. „Globalisierung geht aber nur dort gut, wo Unternehmen das Land, in dem sie aktiv sind, auch wirklich verstehen“, sagt Wittensteins Personalleiter Oliver Kössel. Dafür bedürfe es einer frühzeitig angelegten Internationalisierungsstrategie. Und die beginnt bei den Absolventen: Wer bei Wittenstein ein duales Studium oder eine Ausbildung abgeschlossen hat und der Firma anschließend als Mitarbeiter treu bleibt, kann auf Kosten des Unternehmens als „Pionier auf der Walz“ ins Ausland gehen. Drei Monate verbringen die modernen Wandergesellen in einem Land ihrer Wahl und widmen sich dort einem selbst gewählten Projekt. Wodurch sie schon zu Beginn ihrer Karriere kontinentalübergreifende Kompetenzen ausbilden - und an persönlicher Reife gewinnen.

Bislang haben 18 junge Frauen und Männer an dieser Personalentwicklungsmaßnahme teilgenommen. Julian Popp hat sich für Chile entschieden. Der 23-Jährige hat 2012 sein Maschinenbaustudium an der Dualen Hochschule Baden-Württemberg Mosbach und bei Wittenstein abgeschlossen, seither arbeitet er in Igersheim. Im vergangenen Herbst jedoch war er als Pionier im größten Kupfertagebau der Welt, mitten in der chilenischen Atacama-Wüste. „Bergbau fasziniert mich schon lange, und die Branche in Südamerika ist für unsere Antriebe ein potenzieller Markt“, sagt Popp. „Ich wollte die chilenische Unternehmenskultur kennenlernen, aber auch Land und Leute.“ Neben der Arbeit reiste er durch Chile, nach Peru und Bolivien - alles selbst organisiert, vom Praktikum bis zum Schlafplatz bei einem Minenarbeiter. „Das eigenständige Planen und Kümmern gehört mit zum Konzept“, sagt Kössel, „denn an den Herausforderungen wachsen die Pioniere, beruflich wie privat.“

Perspektiven in der Provinz

Mit derlei Anreizen verlöre vielleicht auch die Vorstellung, in einer 5 600-Seelen-Gemeinde an der Tauber zu leben und zu arbeiten, für den einen oder anderen Nachwuchsakademiker etwas von ihrem Schrecken. Denn wie man es auch dreht und wendet: Das alte Lied vom Standortnachteil der Hidden Champions wird nicht umsonst gesungen. „Rund zwei Drittel der so erfolgreichen deutschen Mittelständler haben ihren Hauptsitz im ländlichen Raum“, sagt Hermann Simon. „Und



Test: Passt du zum Hidden Champion?

Gemeinsam mit Brigitte Ott-Goebel, Beraterin und Coach für Führungskräfte sowie Lehrbeauftragte für Leadership an der FOM Stuttgart, hat Handelsblatt Karriere sieben Fragen entwickelt, die Einsteigern bei der Entscheidung helfen, ob sie im Mittelstand oder doch besser im Konzern durchstarten sollten.

1. Verantwortung

Ich möchte gerne schnell Verantwortung für Projekte, Personal und Budgets übernehmen und springe gern ins kalte Wasser.

Ja, trifft zu Nein, trifft nicht zu

2. Zuständigkeiten

Es stört mich nicht, wenn Kompetenzen nicht immer klar verteilt sind. Wichtig ist, dass schnell und auf kurzen Wegen entschieden wird.

Ja, trifft zu Nein, trifft nicht zu

3. Weiterbildung

Ich arbeite mich gerne selbst in neue Themen ein und eigne mir Wissen am liebsten direkt bei der Erledigung einer Aufgabe an.

Ja, trifft zu Nein, trifft nicht zu

4. Expertise

Ich möchte meine Kompetenz in verschiedenen Bereichen ausbauen und nicht nur spezifisches Fachwissen entwickeln.

Ja, trifft zu Nein, trifft nicht zu

5. Netzwerk

Ich lege Wert auf eine gute Arbeitsatmosphäre. Am liebsten möchte ich alle Mitarbeiter und die Geschäftsführung persönlich kennen.

Ja, trifft zu Nein, trifft nicht zu

6. Kommunikation

Ich schätze es, wenn Führungskräfte und Kollegen immer ansprechbar sind. Persönliche Gespräche schlagen jeden Mailverteiler.

Ja, trifft zu Nein, trifft nicht zu

7. Sicherheit

Ich nehme das Risiko in Kauf, bei einem Unternehmen zu arbeiten, dessen Entwicklung nicht immer ganz klar absehbar ist.

Ja, trifft zu Nein, trifft nicht zu

Ergebnis:

Überwiegend Ja

Keine Frage, du bist ein Macher-Typ, genau richtig für Hidden Champions. Mitarbeiter wie du übernehmen dort schnell Verantwortung, genießen Entscheidungs- und Handlungsspielraum und schätzen die kurzen Wege sowie den offenen Umgang mit dem Chef.

Überwiegend Nein

Wer wie du großen Wert darauf legt, dass es klare Strukturen und Zuständigkeiten gibt, ist in einem Konzern gut aufgehoben. Dort hast du einen festen Verantwortungsbereich, aber immer auch die Möglichkeit, in eine andere Abteilung zu wechseln.



für die meisten jungen Menschen, die gerade die Universität abgeschlossen haben und die Welt erobern wollen, ist ein Leben in der Provinz einfach keine sonderlich attraktive Option.“ Da kann es auch in Lenzkirch im Hochschwarzwald landschaftlich noch so schön sein. In dem 5 800-Einwohner-Örtchen residiert Testo, Weltmarktführer für tragbare und stationäre Messgeräte. Seit der Gründung des Unternehmens 1957 kannten Umsatz und Zahl der Beschäftigten nur eine Richtung: aufwärts. Im bisherigen Rekordjahr 2012 verbuchten die inzwischen rund 2 450 Mitarbeiter in 30 Niederlassungen weltweit einen Umsatz von 221 Millionen Euro. Und die Zeichen stehen weiter auf Expansion.

Für Brigitte Schütz bedeutet das viel Arbeit. Sie ist bei Testo für die Einstellung neuer Mitarbeiter zuständig. „In der Region sind wir sehr gut vernetzt“, sagt die 45-Jährige. „Schwieriger ist es, neue Mitarbeiter von auswärts zu gewinnen.“ Dabei setzt Testo vor allem auf Integration und persönliche Nähe. Wer dort anfängt, bekommt einen individuellen Einarbeitungsplan und vor allem erfahrenen Mitarbeiter als Mentor zur Seite gestellt. Der kümmert sich persönlich um das Wohlergehen seines Schützlings und vernetzt ihn mit den Kollegen. Ein Shuttle-Service bringt außerdem Pendler vom nächstgelegenen Bahnhof in Titisee nach Lenzkirch. Viele Mitarbeiter legen so täglich die gut 35 Kilometer von Freiburg hinauf in den Schwarzwald zurück. Auch Christine Roth, die seit Juli bei Testo im Marketing arbeitet. Sie ist von einem großen Softwarehaus in Frankfurt am Main gewechselt, denn sie wollte „schon immer für einen Hidden Champion arbeiten“. Ge reizt hat sie „die Dynamik von Testo als Mittelstandsunternehmen, die kurzen Entscheidungswege und die nachhaltige Entwicklung innovativer Produkte“. Aber auch das Mentorenprogramm zur Einarbeitung konnte Roth überzeugen, durch das sie sich schnell mit den Kollegen verdrahtet hat. So konnte sie schon nach wenigen Wochen problemlos eine Urlaubsvertretung übernehmen. Den Umzug von der Main-Metropole ins beschaulichere Südbaden hat sie deshalb noch nicht bereut. Ganz im Gegenteil: „Hier zu arbeiten ist für mich wie ein Sechser im Lotto.“

Eine Frage des Charakters

Eine Stelle bei einem Hidden Champion kann glücklich machen – aber nur diejenigen, die auch dorthin passen. Tiemo Kracht, Geschäftsführer der Personalberatung Kienbaum Executive Consultants, sagt: „Im Mittelstand kann man sich nicht verstecken. Man wird gesehen und gefragt und bekommt oft direktes Feedback

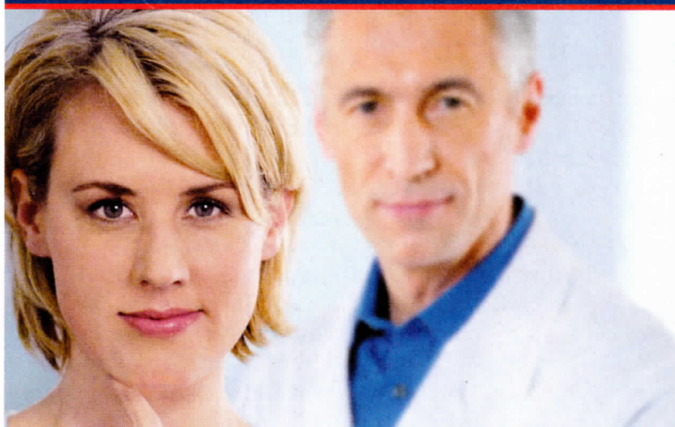
zum Leistungsstand und den Leistungserwartungen, auch von der Geschäftsleitung. Das muss man mögen.“ Gerhard Rübling, Personalvorstand des Werkzeugmaschinenbauers und Laserproduzenten Trumpf aus Ditzingen bei Stuttgart, drückt es ähnlich aus: „Wir brauchen selbstbewusste Leute, die nicht vor Schreck die Sprache verlieren, wenn sie morgens im Aufzug dem Vorstand begegnen. Besser, sie sagen dann: ‚Gut, dass ich Sie treffe, dann kann ich Ihnen ja gleich eine meiner Ideen vorstellen.‘“

Über einen Mangel an Nachwuchskandidaten kann sich Trumpf nicht beklagen, allein für den Stammsitz gehen pro Jahr rund 10 000 Bewerbungen ein. Denn Trumpf, Weltmarktführer für industrielle Laser, genießt nicht nur in der Branche einen ausgezeichneten Ruf, auch die breite Öffentlichkeit kennt den Laserproduzenten. Schwieriger gestaltet sich dagegen die Suche nach hochspezialisierten Fachkräften wie etwa Softwareentwicklern oder Experten für Bildverarbeitung. Dann spürt Rübling den Atem der mächtigen Konkurrenten Daimler, Porsche oder SAP im Nacken, die alle nicht weit entfernt residieren. Trumpf setzt in diesem Wettbewerb auf Individualität. „Die vielzitierte ‚Generation Y‘ hat extrem ausdifferenzierte Bedürfnisse bei der Lebens- und Karriereplanung. Wer als Arbeitgeber nicht darauf eingeht, wird immer den Kürzeren

ziehen“, sagt Rübling. Daher hat der Personalleiter ein flexibles, individuell gestaltbares und familienfreundliches Zeitmodell für die gesamte Belegschaft initiiert. Dazu gehört einerseits eine Freizeitkomponente: Mit Hilfe eines Familien- und Weiterbildungszeitkontos können die Beschäftigten bis zu sechs Monate am Stück pausieren. Wer zeitweise auf einen Teil seines Gehalts verzichtet, kann sogar Auszeiten von bis zu zwei Jahren nehmen. Zum anderen können die Mitarbeiter ihre wöchentliche Basisarbeitszeit selbst festlegen. Möglich ist alles zwischen 15 und 40 Stunden. Alle zwei Jahre kann dieses Pensum nach oben oder unten korrigiert werden. Die Idee dahinter: Wechselnde Lebensabschnitte wie die Phase der intensiven Kinderbetreuung oder die Pflege eines Angehörigen erfordern variable Arbeitszeiten.

Das Konzept wird von einem großen Teil der Belegschaft genutzt und hat sich auch schnell bei Hochschulabsolventen herumgesprochen: „Als wir das Modell 2011 eingeführt haben, stieg die Zahl der Bewerbungen um die Hälfte an“, so Rübling. Und erst vor kurzem habe eine Kandidatin für einen Ingenieursposten im Vorstellungsgespräch gesagt: „Ich habe einen unterschreibensreifen Vertrag von Daimler und einen von Porsche vorliegen – aber weil ich weiß, dass ich irgendwann Kinder will, komme ich zu Trumpf.“ <<

Making improvements in life possible



QIAGEN is making improvements in life possible in:

- Companion diagnostics
- Molecular diagnostics
- Pharma
- Animal and veterinary testing
- Food safety testing
- Human identity and forensics
- Life science research

Visit www.qiagen.com for more information.

© QIAGEN 2013, all rights reserved.



Sample & Assay Technologies



Frischer Wind für Ihre Karriere

ABB zählt zu den weltweit führenden Unternehmen der Energie- und Automatisierungstechnik. Werden Sie Teil unseres Teams und helfen auch Sie unseren Kunden, ihre Produktivität zu verbessern und die Umweltbelastung zu reduzieren. **Eine bessere Welt mit Ihnen** unter www.abb.de/karriere.

P. S.: Besuchen Sie uns auf dem Absolventenkongress in Halle 8, Stand E26.

Power and productivity
for a better world™ **ABB**