



## 5. Karrieretag Familienunternehmen: Wie rekrutieren Familienunternehmen in Zeiten der Krise?

### Zusammenfassung der Befragung der teilnehmenden Familienunternehmen

Im Vorfeld des 5. Karrieretags Familienunternehmen wurde eine Kurz-Befragung unter den teilnehmenden Familienunternehmen durchgeführt. Ziel war es, bei den Hidden Champions abzufragen, ob überhaupt und wie sie im Zuge der allgemeinen Wirtschaftskrise ihr Rekrutierung von akademischen Fach- und Führungskräften verändern?

Erstes überraschendes Ergebnis: Ja, aber in entgegengesetzter Richtung: Familienunternehmen verstärken ihre Rekrutierungsaktivitäten.

### Die Fragen und Ergebnisse im Einzelnen:

#### **1. Die allgemeine Weltwirtschaftslage ist trotz erster Aufhellungen nach wie vor angespannt. Sie nehmen am Karrieretag Familienunternehmen teil. Welche Zielsetzung verbinden Sie in erster Linie mit Ihrer Teilnahme?**

Die Antworten lassen durch die Bank weg erkennen, dass eine langfristige und auf Nachhaltigkeit ausgerichtete Personalpolitik absolute Priorität hat. Unabhängig von zyklischen Veränderungen der allgemeinen Wirtschaftslage möchten die Unternehmen eine fundierte und tragfähige „Mannschaft“ an Führungskräften mit Blick auf die Zukunft aufbauen. Im Vergleich zu anderen klassischen Karrieremessen sind hier Familienunternehmen auch für die Kandidaten „First Choice“ und nicht „Second Best“, weil es in den angesagten Großkonzernen nicht geklappt hat.

*„Als fast ausschließlich im Ausland tätiges Familienunternehmen setzen wir darauf, interkulturell aufgeschlossene und engagierte potentielle Kandidaten kennenzulernen, die die Vorzüge von Familienunternehmen wie kurze Entscheidungswege, schnelle Übernahme von verantwortungsvollen Aufgaben zu schätzen wissen und sich bewusst dafür entschieden haben“,* sagt Wentje Gummert, verantwortlich für HR bei Gauff Engineering.

In zweiter Linie geht es den Unternehmen darum, ihre Marke auf dem Markt für Fach- und Führungskräfte sichtbar zu machen und sich selbst zu präsentieren:

*„Gerade in einer angespannten wirtschaftlichen Lage bieten wir als mittelständisches Familienunternehmen im Vergleich zu Großkonzernen viele ‚softe‘ Vorzüge, wie eine insgesamt ‚persönlichere‘, überschaubarere Komponente. Die Frage ist doch: Haben Top-Leistungsträger Vertrauen in ihr Unternehmen? Das möchten wir am Karrieretag zum Ausdruck bringen“,* so Thomas Müllerschön, Geschäftsführer der Uzin Utz AG.



## **2. Hat sich Ihr Suchprofil für Fach- und Führungskräfte durch die Verschlechterung der Wirtschaftslage verändert?**

Die Familienunternehmen geben übereinstimmend an, dass sich durch die aktuelle Wirtschaftslage nicht das Suchprofil der Kandidaten verändert hat. Eine Verschiebung etwa in Richtung von „Krisenmanagern“, die mithelfen, das Unternehmen möglicherweise aus schwierigen Fahrwassern zu bringen, zeigt sich nicht. Betont wird auch hier die langfristige Ausrichtung der Rekrutierungs-Politik: Familienunternehmen setzen mehr auf den wertemäßigen „Fit“ der Kandidaten als auf äußere Einflüsse.

*„Wilken sucht nach Persönlichkeiten. Nach motivierten und motivierenden Menschen mit Rückgrat. Die Auswahl von guten Mitarbeitern ist unabhängig von der Wirtschaftslage“, so Dr. Andreas Lied, Geschäftsführer des Software-herstellers Wilken.*

## **3. Wie lösen Sie (falls zutreffend) den Zielkonflikt in der internen und externen Kommunikation, punktuell akademische Mitarbeiter zu rekrutieren, obwohl im gewerblichen Bereich unter Umständen Einschnitte gemacht werden müssen?**

Die meisten der teilnehmenden Firmen befinden sich im Wachstum und geben an, keine Einschnitte machen zu müssen. Bei den Firmen, die diesen Zielkonflikt haben, setzt man auf offene Kommunikation und „Teamverständnis“. Die Familienunternehmen kommunizieren das Rekrutierung von exzellent qualifizierten Mitarbeitern als Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit und damit als Basis für langfristige Krisenstabilität. Gleichwohl hält man sich im Außenauftritt tendenziell eher bedeckt, wenn Teile der Belegschaft betroffen sind.

*„Wir kommunizieren den Mitarbeitern, dass eine Neueinstellung auch eine Investition in die Zukunft ist und insgesamt die Wettbewerbsfähigkeit und damit die Arbeitsplatzsicherheit aller verbessern soll“, so Sigrid Morgiel, Geschäftsführerin der bws Technologie GmbH.*

*„Wir verstehen unser Geschäft als Teamleistung. Jeder Mitarbeiter weiß um seinen Beitrag zum Unternehmenserfolg, auch aufgrund unserer sehr offenen Kommunikation, so dass wir keinen Konflikt sehen. Ein Grund hierfür sind auch viele Beispiele, in denen sich Mitarbeiter aus allen Bereichen intern weiterentwickelt haben – das gibt Vertrauen auf allen Ebenen“, sagt Mandy Braune, verantwortlich für Personal bei HILTI Deutschland.*



**4. Wir erwarten für diesen Karrieretag rund doppelt so viele aussichtsreiche Bewerber wie im Mittel der vorangegangenen Karrieretage. Unternehmen haben also die Chance, sehr gute Kandidaten zu vergleichsweise günstigeren Konditionen rekrutieren. Setzen Sie im Sinne eines anti-zyklischen bzw. strategischen Rekrutings gezielt auf diesen Aspekt, ggf. auch perspektivisch zu rekrutieren?**

Die meisten Familienunternehmen sind sich der guten Marktposition bewusst und rekrutieren perspektivisch aussichtsreiche Kandidaten – vor allem für die mittlere Führungsebene; sie rekrutieren teilweise über den aktuellen Bedarf hinaus.

Allerdings betonen die Familienunternehmen, dabei nicht ihre derzeit vorteilhafte Situation gegenüber Kandidaten auszuspielen, also weniger Gehalt zu zahlen. Die Chance, durch das höhere Angebot exzellent qualifizierte Kandidaten zu günstigeren Konditionen einzustellen, wird bewusst nicht wahrgenommen.

*„Wir wollen unser Unternehmen nicht zu einem Spielcasino machen“, so Thomas Müllerschön, Geschäftsführer der Uzin Utz AG.*

Familienunternehmen nutzen offenbar ihre Selbstbestimmtheit gezielt, um in Sicherheit und Vertrauen der Mitarbeiter zu investieren.

*„Wir sind immer auf der Suche nach sehr guten Kandidaten. Sollten aufgrund der Marktsituation die Anfangskonditionen günstiger möglich sein, so hat das für uns keine Bedeutung, weil wir unsere Mitarbeiter grundsätzlich nach Leistung bezahlen. Mitarbeiter merken sich, wenn sie geringer vergütet werden, nur weil der Markt dies gerade hergibt. In unserer Unternehmenskultur ist die leistungsgerechte Entlohnung, neben vielen anderen - noch wichtigeren - Kriterien, auch eine Grundlage für langfristige Bindung ans Unternehmen. Im Übrigen müssen solche Kontakte nicht immer zur sofortigen Einstellung führen; wir denken hier im „Netzwerk“ mittel- und langfristige“, fasst Professor Dr.-Ing. Hans-Josef Krämer, Personalchef der LEONHARD WEISS GmbH & Co. KG, zusammen.*

Auch im Hause HILTI distanziert man sich von der Nutzung von Spielräumen in der Entlohnung aufgrund der aktuellen Marktsituation: *„Nein, das ist ein ernsthaftes Thema für uns. Leistungsanreize haben in unserer Unternehmenskultur nicht ausschließlich monetären Charakter. Sie hängen vor allem von der Wertewelt der Menschen ab, die letztlich motiviert und an ihr Unternehmen gebunden werden sollen. Für uns müssen die Wertewelten zusammenpassen und wir sehen sie als konstanten Faktor.“* (Philipp Janssen, Personalleiter HILTI)



## **5. Wie schätzen Sie Ihren Rekrutings-Bedarf für Fach- und Führungskräfte in 2010 und den Folgejahren ein?**

Exzellente Mitarbeiter sind ein Erfolgsfaktor – besonders in Zeiten der Krise, das ist der Grundtenor, der sich durch alle Antworten hindurchzieht. Was die eigene Geschäftsentwicklung angeht, sind die Unternehmen verhalten optimistisch und gehen mehrheitlich von einem Wachstum im nächsten Jahr und den Folgejahren aus. Dabei ist der demographische Faktor präsent, der in der Zukunft den „Kampf um die besten Talente“ noch verstärken wird.

*„Wir sind ganz sicher, dass der Bedarf an qualifiziertem Nachwuchs auch in den nächsten Jahren hoch sein wird; zum einen ist die natürliche Fluktuation (Alterspyramide) auszugleichen, zum anderen bieten schwierige Zeiten immer neue Herausforderungen und neue Chancen“,* so Dr. Hans-Josef Krämer, verantwortlich für Personalwesen bei LEONHARD WEISS GmbH & Co. KG.

Thomas Müllerschön, Geschäftsführer der Uzin Utz AG: *„Der Bedarf ist hoch, sie sind es, die unser Unternehmen strategisch führen können. Und nur sie können und müssen es auch durch schwierigere Zeiten führen, vor denen grundsätzlich kein Unternehmen gefeit sein kann.“*

### **Abschließende Bemerkungen der Initiatoren:**

*„Wir sind bei diesem Durchgang des Karrieretags positiv überrascht ob der Konstanz der Familienunternehmen im Rekrutings auch über die Krise hinweg. Wir gehen davon aus, dass gegenüber der letzten Veranstaltung nochmals mehr Top-Kandidaten eine neue Herausforderung am Karrieretag finden werden“,* sagt Initiator Stefan Klemm vom Entrepreneurs-Club.

*„Wie schon eine unlängst durchgeführte Studie der privaten Universität Witten Herdecke im Auftrag der Stiftung Familienunternehmen gezeigt hat, wappnen sich Familienunternehmen heute schon proaktiv für die Zeit nach der Krise – und dazu gehört auch und vor allem ein antizyklisches Rekrutings“,* so Stefan Heidbreder, Geschäftsführer der Stiftung Familienunternehmen.