



Klitsche oder Karriereschmiede?

AM MITTELSTAND SCHEIDEN SICH DIE GEISTER :: Für die einen ist er das feste Rückgrat der deutschen Wirtschaft, Zeichen unternehmerischer Freiheit und allererste Wahl für den Berufseinstieg. Andere sehen in ihm eine Sammlung rückständiger Klitschen in strukturschwachen Zonen, geführt von unberechenbaren Patriarchen – das Aus für jede Karriere schon beim Start in den Beruf. Unter Berufseinsteigern kursieren zahlreiche Spekulationen und Irrtümer zum Thema Mittelstand. Der Hochschulanzeiger ist den zehn populärsten Vermutungen nachgegangen.

1. Mittelständische Betriebe sind Klitschen

Ja und nein: Auf der einen Seite gehört die »20-Mann-Klitsche auf der Schwäbischen Alb zum Mittelstand, die ihren Nachwuchs nur aus dem Nachbardorf rekrutiert«, erklärt Wolfgang Eckelt, Gründer und Inhaber der Eckelt Consultants Management- und Personalberatung GmbH in Stuttgart. Auf der anderen Seite zählen sich aber auch größere Unternehmen dazu, die bereits über Konzernstrukturen verfügen. Zum Beispiel die Bauerfeind AG im vogtländischen Zeulenroda, die medizinische Produkte wie beispielsweise Kompressionsstrümpfe, Bandagen oder Prothesen herstellt. Bauerfeind beschäftigt 1.400 Mitarbeiter in Deutschland und weitere 400 im Ausland. »Wir sind ein großer, familiengeführter Betrieb«, unterstreicht Personalleiter Dr. Martin Lenz. Je nach Definition ist das Unternehmen zwar kein kleines und mittleres Unternehmen (KMU), durchaus aber »gefühlter Mittelstand«, so Lenz. Das sorgt bei Bewerbern für Verwunderung: »Diejenigen, die einen Konzern erwarten, wundern sich über unser mittelständisches Klima, und die mit einer Klitsche rechnen, staunen über unsere Größe«, weiß Lenz, der seit 2004 insgesamt 54 Hochschulabsolventen eingestellt hat.

»Von den Miniklitschen geht das Wirtschaftswachstum in Deutschland nicht aus«, stellt Eckelt klar und empfiehlt: »Gehen Sie zu den mittelgroßen Mittelständlern.« Unternehmen mit 50 und mehr Mitarbeitern

beschäftigen schon jetzt fast die Hälfte aller Leute im Mittelstand. Sie schaffen rund dreimal so viele Jobs wie die Klitschen mit weniger als zehn Mann.

2. Mittelständler machen auch nur mittelmäßige Geschäfte

Das Gegenteil stimmt: Den kleinen und mittleren Unternehmen in Deutschland geht es im Schnitt viel besser als den großen: Laut Deutscher Bundesbank verbesserten die KMU ihre Jahresergebnisse vor Steuern zwischen 1997 und 2004 um 44,5 Prozent, während die Großunternehmen nur um 11 Prozent zulegt. Zurzeit herrscht eine geradezu euphorische Stimmung bei mittelständischen Unternehmen: Der KfW-Ifo-Geschäftsklimaindex übt sich seit Monaten im Hochsprung.

Und der Mittelstand schafft auch die meisten Jobs: Während nämlich hier zwischen 2003 und 2005 insgesamt 400.000 Arbeitsplätze geschaffen wurden, bauten Großunternehmen und öffentlicher Dienst sogar rund 100.000 ab, so das KfW-Mittelstandspanel 2006. Allerdings geht es den Branchen unterschiedlich gut: »Wissensintensive Dienstleister« stehen laut KfW am besten da, sie schafften 500.000 Jobs zwischen 2003 und 2005. Die Baubranche indes baute 140.000 Jobs ab, das Verarbeitende Gewerbe entließ 80.000 Leute.



3. Mittelständler haben keine Jobs für Akademiker

Das war einmal: Lange Zeit galt der Mittelstand als akademikerfreie Zone. »Viele Unternehmen sind in der Garage gegründet worden: von Tüftlern, die selbst keine Akademiker waren«, weiß Eckelt. Waren die Tüftler begnadet und fanden sie eine lukrative Marktnische, dann wurde aus der Bastelbude schnell ein großes Unternehmen – aber, so Eckelt, »mit Strukturen auf Sandkastenniveau«. Zurzeit befinden sich zahlreiche Firmen im Übergang von der unstrukturierten Bastelbude zu einem professionell geführten Unternehmen: mit eigenen Stabsabteilungen für Forschung und Entwicklung, Controlling, Marketing, Personal. Dazu brauchen sie Profis.

»In den vergangenen Jahren ist die Zahl der Akademiker in KMU um 10 Prozent gestiegen, bei leitenden Angestellten gab es sogar eine Verfünffachung« bestätigt Mario Ohoven, Präsident des Bundesverbandes mittelständischer Unternehmen. Je größer die Unternehmen, desto mehr kluge Köpfe sind gefragt: Laut Ohoven liegt der Akademikeranteil bei Unternehmen mit bis zu 50 Mitarbeitern bei 7, und bei Firmen mit bis zu 500 Mitarbeitern bei über 10 Prozent.

Auch Professor Jörn-Axel Meyer, wissenschaftlicher Direktor des Deutschen Instituts für kleinere und mittlere Unternehmen (DIKMU) in Berlin, beobachtet einen steigenden Anteil von Akademikern im Mittelstand: »Ein Großteil geht dabei auf das Konto technischer Fächer, das heißt, es sind Ingenieure«, präzisiert er.

Hinzu kommt: In den nächsten fünf Jahren haben rund 30.000 Unternehmen die Nachfolgefrage zu lösen: Laut der PricewaterhouseCoopers-Studie »Familienunternehmen in Deutschland 2006« haben sich 70 Prozent der befragten Unternehmen mit einem Wechsel des Managements auseinandergesetzt. Von diesen suchten 56 Prozent nicht nur innerhalb der Familie, sondern auch außerhalb nach geeigneten Führungskräften.

4. Mittelständler bieten öde Jobs ohne Perspektive

Das Gegenteil stimmt: Gerade weil in KMU die Hierarchien flach, die Entscheidungswege kurz und die Handlungsspielräume groß sind, herrscht hohe Zufriedenheit. Im Mittelstand arbeitet niemand jahrelang nur für die Schublade. »Was wir hier machen, wird auch umgesetzt«, erklärt Felix Jerschabek, der als Berater bei der Inverto AG arbeitet, einer auf das Thema Einkauf spezialisierten Consultingfirma in Köln. »Wenn ich einen LKW sehe, der bestimmte Träger geladen hat, dann weiß ich: Ich habe den Vertrag verhandelt.« Die Einzelleistung werde gesehen – und sei auch für den Einzelnen selbst sichtbar. »Das verschafft Befriedigung.« Der 31-jährige hat seine Diplomarbeit bei einem großen Automobilhersteller geschrieben und vergleicht: »Dort gibt es große Entwicklungsabteilungen, riesige Projekte und für den einzelnen Mitarbeiter jeweils nur einen kleinen Ausschnitt. Der Blick fürs große Ganze geht verloren – das ist der Unterschied.«

Auch Sabine Dyrchs, Account Manager bei der internationalen PR-Agentur Manning Selvage & Lee (MS&L) in Frankfurt, lobt die sehr hohe »Jobvielseitigkeit und -zufriedenheit« in ihrer 40-köpfigen Agentur. Weil die Zahl der unterstellten Mitarbeiter klein sei, gebe es keine detaillierte Arbeitsteilung. Das heißt: Einerseits stehen Einsteiger schnell auf eigenen Füßen, übernehmen schnell Verantwortung für eigene Projekte

und können schnell aufsteigen. Andererseits kleben aber auch gestandene Beraterinnen mal einen Stapel Briefe zu.

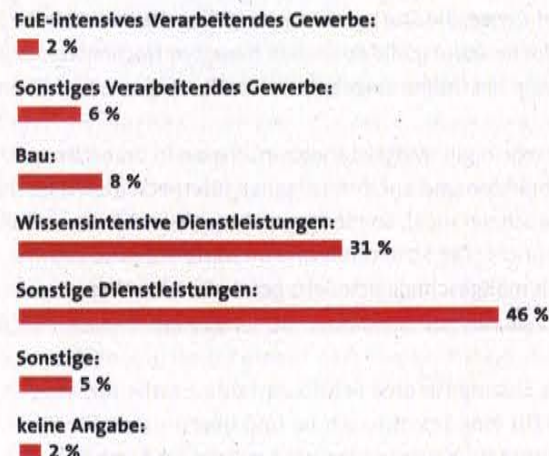
Wer frisch von der Uni kommt und seine Praktika ausschließlich in den großen Konzernen absolviert hat, erlebt beim Mittelständler nicht selten einen Praxisschock, weiß DIKMU-Direktor Meyer: Akademische Berufseinsteiger »wollen sehr strukturiert, konzeptionell und planerisch-strategisch vorgehen, was aber aufgrund der meist in KMU herrschenden ›operativen Hektik‹ auf wenig Resonanz stößt.«

5. Bei Mittelständlern ticken die Uhren langsamer

Auch wenn der Chef gemütlich schwäbelt und vor dem Fenster Kühgras: Ein Mittelständler ist keine gemütliche Wellness-Farm. Im Gegenteil: »Man muss mehr machen, man kann aber auch mehr bewegen«, findet Inverto-Berater Jerschabek. Und PR-Managerin Dyrchs äußert den Kritikpunkt, »dass der Arbeitseinsatz sehr hoch ist und

DIE MEISTEN MITTELSTÄNDLER ERBRINGEN DIENSTLEISTUNGEN

Branchenzugehörigkeit mittelständischer Unternehmen

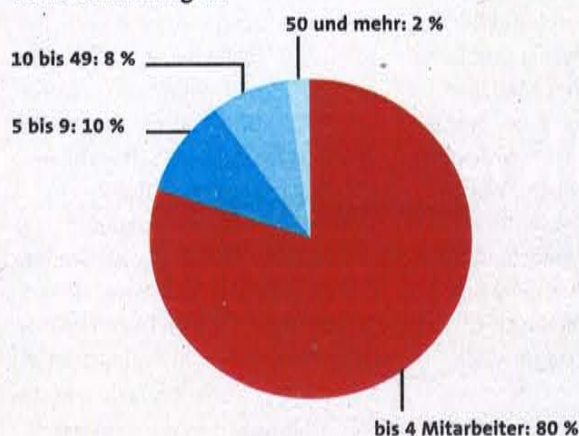


Quelle: KfW-Mittelstandspanel 2006

zugemessen wird (3,21 von 5 möglichen Punkten). Familienfreundliche Regelungen wie etwa die Einrichtung eines Betriebskindergartens (2,04 Punkte) und die Möglichkeit von Telearbeit und Home-Office (1,62 Punkte) stehen ganz hinten auf der Liste der personalpolitischen Instrumente, die den befragten Unternehmen wichtig sind (gefragt wurden mehr als 1.000 Unternehmen).

KLEINE UNTERNEHMEN IN DER MEHRZAHL

Anzahl mittelständischer Unternehmen nach Zahl der Vollzeitbeschäftigten



Quelle: KfW-Mittelstandspanel 2006

einen Projekte auch nach Arbeitschluss nicht loslassen.« Viele kleinere Agenturen seien ständig unterbesetzt, weil nur gerade so viele Leute beschäftigt werden, wie Aufträge vorliegen. »Unter diesen Bedingungen sind die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben manchmal etwas schwieriger und die Möglichkeiten der flexiblen Arbeitszeitgestaltung begrenzt.«

Das gilt nicht nur für Agenturen: Das BDI-Mittelstandspanel 2006 zeigt, dass flexiblen Arbeitszeitmodellen nur eine mittlere Bedeutung

6. Mittelständler sind hemdsärmelig

So ist es: Auch bei Mittelständlern kommt man zum Bewerbungsgespräch nicht im Pullover. Hier gelten die gleichen Regeln wie im Konzern: perfekte Unterlagen, sauberes Hemd und gut sitzender Anzug müssen sein. Trotzdem ist der Chef eines mittelständischen Maschinenbauers zumeist hemdsärmeliger als der Personaler eines Automobilkonzerns: nicht so geschliffen, nicht so akademisch, nicht so hochdeutsch und nicht so international.

Bewerber brauchen Feingefühl, um sich auf die richtige Wellenlänge einzuschwingen – nicht zuletzt, weil sie möglicherweise mit Vorurteilen konfrontiert werden:

»Wenn Sie von einem Traineeprogramm bei Bosch oder Daimler kommen, gelten Sie erst einmal als arroganter Typ und als Besserwisser«, warnt Eckelt und rät: »Treten Sie bescheiden auf und überzeugen Sie durch Leistung.« »Wir brauchen keine abgehobenen Karrieristen, die den Vorstand beraten und Porsche fahren wollen«, spitzt Bauerfeind-Personaler Lenz zu. »Wir brauchen auch keine Mittzwanziger, die vier Sprachen sprechen, zwei Diplome und einen Dokortitel haben. Was wir brauchen, sind leistungsstarke Pragmatiker.« Das bestätigt Dr. Susanne Ihsen, Karriereexpertin beim Verein Deutscher Ingenieure (VDI): »Bei vielen Mittelständlern herrscht eine eher hemdsärmelige Arbeitsatmosphäre. Von den Ingenieuren wird erwartet, dass sie Probleme anpacken und lösen, statt lange über Zuständigkeiten zu diskutieren.« Und dass sie heute

WIE FUNKTIONIERT DIE JOBSUCHE?

Baden-Württemberg sieht sich als »Mutterland des Mittelstands«. In der Tat: Wer hier arbeiten will, hat besonders viel Auswahl, muss aber dennoch ein wenig suchen: Viele Firmen inserieren nämlich nur in regionalen Tageszeitungen. Zu den auflagenstärksten Blättern zählen die *Südwest-Presse*, die *Stuttgarter Nachrichten*, die *Schwäbische Zeitung*, der *Mannheimer Morgen*, die *Badische Zeitung*, die *Badischen Neuesten Nachrichten* und die *Stuttgarter Zeitung*. Es lohnt ein Blick in die Online-Angebote dieser Zeitungen – hier finden sich auch Stellenmärkte.

Allgemein gilt: Mittelständler inserieren in branchenspezifischen Fachblättern, in Online-Stellenmärkten und auf ihren eigenen Internetseiten. Die schlechte Nachricht: Oftmals inserieren sie auch gar nicht, sondern vergeben die Jobs innerhalb ihres eigenen Netzwerks. Und die gute Nachricht: Die Strukturen sind im Mittelstand so flexibel, dass für vielversprechende Einsteiger auch maßgeschneiderte Jobs geschaffen werden.

eine Lösung für eine Schiffsschraube erarbeiten, morgen für eine Textilmaschine und übermorgen für ein Automodul. Generalisten sind gefragt und weniger Spezialisten.

7. Der Wechsel vom Mittelstand in den Konzern fällt schwer – und umgekehrt

Dafür gibt es gute Gründe: Wer seine ersten Berufserfahrungen bei einem Mittelständler gesammelt hat, ist an ein hohes Arbeitstempo gewöhnt, an kurze Wege, an eine gewisse Handlungsfreiheit. »Die Personalierer wissen, dass es ihnen oft schwerfällt, sich an die bürokratischen Strukturen in einem Konzern zu gewöhnen«, weiß Susanne Ihsen. Auch umgekehrt ist der Wechsel schwierig: »Konzernmitarbeiter verstehen unsere Abläufe nicht«, so die Erfahrung von Bauerfeind-Personaler Lenz. »Dass diese Leute bei uns manchmal scheitern, haben wir auch selbst erst lernen müssen.«

Interessant in dem Zusammenhang ist auch eine Umfrage der *Financial Times Deutschland* und der Personalberatung LAB Lachner Aden Beyer & Company, die eine regelrechte Sehnsucht deutscher Manager nach dem Mittelstand ans Licht brachte: Jeder zweite, der in einem Großkonzern beschäftigt ist, würde gern zu einem kleineren Unternehmen wechseln. Warum? Fast alle befragten Manager nannten den Wunsch nach mehr Eigenverantwortung und kurzen Entscheidungswegen (je 97 Prozent), nach mehr Innovationskraft (84 Prozent). »Großunternehmen haben damit in den vergangenen Jahren deutlich an Attraktivität verloren«, so das Fazit der Studie.

8. Mittelständler machen unprofessionelle Personalarbeit

Da ist was dran: Je kleiner der Laden, desto unprofessioneller wird die Personalführung. Eine strukturierte Einarbeitungszeit gibt es nicht – es geht sofort los. Personalentwicklung gibt es auch nicht – wer sich fortbil-

den oder andere Aufgaben haben will, fragt den Chef. »Viele Mittelständler kennen so etwas wie eine Trainingsbedarfsanalyse gar nicht«, sagt Personalberater Eckelt. »Und wenn Sie einen Rhetorik-Kurs besuchen wollen, werden Sie schräg angeguckt.«

Das ist aber nicht überall so: Laut BDI-Mittelstandspanel wächst die Bedeutung von Schulungs- und Weiterbildungsmaßnahmen in der Industrie mit der Unternehmensgröße. Außerdem sprechen managementgeführte Unternehmen diesen Maßnahmen eine signifikant größere Bedeutung zu als Familienunternehmen. Wer Wert auf Weiterbildung legt, sollte sich überdies an Industrieunternehmen halten, die in ihrer Branche die »Qualitätsführerschaft« anstreben. Solche Unternehmen schicken ihre Mitarbeiter deutlich häufiger zu Schulungen als »Kostenführer« – also Produzenten von Billigprodukten.

Im tertiären Sektor gelten andere Regeln als in der Industrie: »Besonders in einem kleinen Unternehmen ist Wachstum nur mit qualifizierten Mitarbeitern möglich. Daher ist die Weiterbildung der Mitarbeiter bei MS&L eine wichtige Institution«, weiß PR-Managerin Dyrchs. Wer etwas Neues gelernt hat, gibt dies im internen Austausch an alle relevanten Mitarbeiter weiter.

9. Top-Absolventen gehen nicht zu Mittelständlern

Die meisten Absolventen finden es tatsächlich schicker, zu Siemens, Bosch oder Porsche zu gehen als zu einem Mittelständler ins Hinterland. Nicht unbedingt, weil es bei den Großen bessere Jobs gibt, sondern weil sie die Namen der Kleinen noch nie gehört haben. Daran seien die Unternehmen selbst schuld, sagt Eckelt: »Erstens: Sie betreiben kein Personalmarketing, schalten Anzeigen nur im regionalen Käsblättle, bauen keinen Stand auf Jobmessen auf, unterhalten keine Kontakte zu Universitäten. Und zweitens: Ihre Produkte sind unsichtbar.« Wer kennt schon den Hersteller einzelner Bauteile in Industriemaschinen?

Dass den Mittelstand Nachwuchssorgen plagen, ist vor diesem Hintergrund nicht verwunderlich. Laut BDI-Mittelstandspanel haben 16 Prozent der befragten Industrieunternehmen unter 500 Mitarbeitern Schwierigkeiten bei der Suche nach Fachkräften mit FH- oder Hochschulabschluss und sogar 57 Prozent der Unternehmen mit mehr als 500 Mitarbeitern. Warum? Die betroffenen Unternehmen beklagen vor allem zu hohe Einkommenserwartungen von Hochschulabsolventen (42,1 Prozent der Familienunternehmen und 22,9 Prozent der managementgeführten Unternehmen) sowie Probleme, überhaupt Bewerber für die Besetzung vakanter Stellen zu bekommen (25,8 Prozent der Familienunternehmen und 19,1 Prozent der managementgeführten Unternehmen).

10. Mittelständler werden von Patriarchen geführt

Manche ja, manche nicht: Laut BDI sind 86 Prozent der Unternehmen der deutschen Industrie Familienunternehmen, deren Geschäftsführung in der Hand von Mitgliedern der Eigentümerfamilie liegt. Der Anteil dieser Unternehmen nimmt mit steigender Unternehmensgröße ab. Es gibt aber auch Unternehmen mit Fremdmanagern an der Spitze, die sich dennoch als Familienunternehmen verstehen (laut BDI sind das ein Viertel der managementgeführten Unternehmen) und umgekehrt inhabergeführte Firmen, die sich selbst nicht als Familienunternehmen sehen (rund 17 Prozent).

Verwirrend? Stimmt. Für Bewerber heißt das: Im Vorfeld Informationen über das Selbstverständnis des Unternehmens und die Rolle der Eigentümerfamilie sammeln – im Zweifelsfall im Vorstellungsgespräch danach fragen. In vielen Unternehmen hat bereits die zweite oder dritte Generation das Ruder übernommen, so dass mehrere Familienmitglieder an Bord sind: Oft führt ein Bruder die Geschäfte, der andere ist technischer Leiter, die Schwester Marketingchefin, während die ältere Generation im Hintergrund weiterhin berät oder sogar versucht, die Fäden in der Hand zu behalten.

»Im Mittelstand ist die Unternehmenskultur stark durch die Person des Inhabers geprägt – hier finden Sie gelebte Wertorientierung«, weiß Personalberater Eckelt. Das kann gut sein oder schlecht. Der Unternehmer »handelt auch im Unternehmen als Familienoberhaupt – wie ein fürsorglicher Vater, eher diktatorisch und willkürlich wie ein Patriarch oder anspornend und mitreißend«, erklärt Anna Mayer in ihrem eben erschienenen Buch »Unternehmerfamilie und Familienunternehmen erfolgreich führen« (Gabler Verlag). Auch Inhaberinnen, die als geschäftsführende Gesellschafterinnen das Unternehmen führen, ließen sich manchmal zur Wahrnehmung der Rolle einer »großen Mutter« verleiten oder agierten als »besserer« Sohn, der in die

GROSSE MITTELSTÄNDLER BESCHÄFTIGEN DIE MEISTEN MITARBEITER

Zahl der Beschäftigten nach Unternehmensgröße

bis 4 Mitarbeiter	5,1 Mio.
5 bis 9	2,3 Mio.
10 bis 49	5,2 Mio.
50 und mehr	10,8 Mio.

Quelle: KfW-Mittelstandspanel 2006

Fußstapfen des Vaters zu treten versucht. Charakteristisch für all diese Führungsstile sei, dass kontrollierende und versorgende Inhaber ihre Mitarbeiter schwächen. »In der Folge verkümmern Kompetenzen, Fähigkeiten und Potentiale«, so Anna Meyer.

Wer also im Mittelstand nach Karriereschmieden sucht, sollte genau hinschauen, ob es sich nicht doch um eine Klitsche handelt.

REGIONALE BESONDERHEITEN

In Niedersachsen sind so viele Lebensmittelhersteller ansässig, dass Experten von einem »Fettfleck« auf der Landkarte sprechen. Im Dreieck Herne, Duisburg, Dortmund konzentriert sich die Logistikwirtschaft, während es im Westerwald auffällig viele Hersteller von Glas und Porzellan gibt. Bochum ist stolz auf seine Maschinenbauer, Bitterfeld auf seine chemische Industrie – um nur einige Regionen zu nennen.

WEITERE INFOS IM INTERNET

- www.bauerfeind.com
(Bauerfeind)
- www.bdi-online.de
(Bundesverband der Industrie)
- www.bymwonline.de
(Bundesverband mittelständische Unternehmen)
- www.dikmu.de
(Deutsches Institut für kleine und mittlere Unternehmen)
- www.eckelt-consultants.de
(Eckelt Consultants Management- und Personalberatung GmbH)
- www.ifm-bonn.org
(Institut für Mittelstandsforschung)
- www.inverto.de
(Inverto AG)
- www.mslpr.de
(Manning Selvae & Lee)

BEIM DEFINIEREN VON KMU SCHEIDEN SICH DIE GEISTER

Die **EU-Kommission** definiert kleine und mittlere Unternehmen (KMU) wie folgt: Mittlere Unternehmen haben weniger als 250 Beschäftigte, erwirtschaften weniger als 50 Millionen Euro Umsatz oder weisen eine Bilanzsumme von weniger als 43 Millionen Euro aus. Kleine Unternehmen beschäftigen weniger als 50 Mitarbeiter, kommen auf einen Umsatz von weniger als 10 Millionen Euro und auf eine Bilanzsumme von weniger als 10 Millionen Euro. In Kleinstunternehmen arbeiten weniger als zehn Mitarbeiter, Umsatz und Bilanzsumme betragen weniger als 2 Millionen Euro. Maximal 25 Prozent der KMU dürfen in Besitz von Firmen sein, die ihrerseits dieser Definition nicht entsprechen.

Das **Institut für Mittelstandsforschung (IfM)** definiert, dass mittlere Unternehmen weniger als 500 Mitarbeiter beschäftigen und weniger als 50 Millionen Euro umsetzen und dass kleine Unternehmen mit weniger als 10 Beschäftigten weniger als 1 Million Euro Umsatz erwirtschaften.

Die **Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW)** versteht Mittelständler als Unternehmen mit einem Umsatz von bis zu 500 Millionen Euro. Laut KfW zählen in Deutschland 3,5 Millionen Unternehmen zum Mittelstand – das sind 99,98 Prozent.

Der **Bundesverband der Deutschen Industrie (BDI)** löst sich von einer an quantitativen Merkmalen ausgerichteten Mittelstandsdefinition zugunsten qualitativer Merkmale: zum Beispiel die Eigentumsverhältnisse, das Verhalten des Unternehmens am Markt und die Beziehung des Unternehmens zu seinen Beschäftigten. Im BDI-Mittelstandspanel gelten alle Familienunternehmen als mittelständische Unternehmen, auch wenn sie mehr als 500 Mitarbeiter beschäftigen.