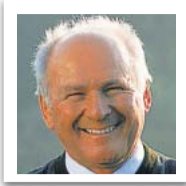


VIER FRAGEN AN

CLAUS HIPPI



■ **Herr Professor Hipp, Sie hatten in Ihrer Jugend viele Berufswünsche – darunter Maler, Schauspieler und Musiker. Heute sind Sie promovierter Jurist und Unternehmer. Wie kam es dazu?**

Natürlich hatte ich als junger Mensch die verschiedensten Ideen und Ambitionen. Und auch Jura habe ich nicht aus Überzeugung studiert, sondern eher aus Verlegenheit. Ich wusste zunächst überhaupt nicht, was ich studieren soll, und habe mich schließlich gemeinsam mit einem Freund eingeschrieben. Aus dem ist dann ein guter Orthopäde geworden – und ich bin bei den Juristen hängengeblieben. Schlussendlich bin ich dann aber mit Begeisterung in den Betrieb meiner Eltern eingestiegen.

■ **Sie haben den Betrieb 1967 von Ihrem Vater übernommen. Was hat sich seit dem verändert?**

Sehr viel. Neben der kompletten Umstellung auf Bioproduktion ist heute auch das Personal ganz anders strukturiert. Wir haben viele Akademiker unter unseren Mitarbeitern. Zur Zeit meines Vaters war es nur ein einziger, nämlich der hauseigene Jurist. Zudem werden Entscheidungen heute auch auf andere Art getroffen als früher. Mein Vater hat sich damals zwar auch mit seinen führenden Mitarbeitern beraten, aber letztendlich wurde gemacht, was er sagte. Auch heute liegt die letzte Entscheidung bei mir, aber sie wird sehr viel genauer vorbereitet, gemeinsam mit dem Team.

■ **Es heißt, Ihre Mitarbeiter verlassen Hipp erst, wenn sie in den Ruhestand gehen.**

Für den Großteil der Mitarbeiter trifft das auch zu. Natürlich bekommen junge Leute bei uns auch immer wieder gute Angebote von anderen Firmen. Aber dann wissen wir, dass Hipp eine gute Schule war und ist und dass unsere Mitarbeiter auch anderswo begehrt sind.

■ **Inzwischen werden Sie mit Preisen überhäuft, zum Beispiel für Ihren Einsatz in puncto Nachhaltigkeit. Wie wichtig sind Ihnen solche Auszeichnungen?**

Ich sehe solche Preise immer als Auszeichnung für all unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Alleine würde ich sie nicht verdienen, denn alleine könnte ich auch nicht so viel erreichen. Was wir leisten, ist immer ein echtes Gemeinschaftswerk. Eine Idee kann bei uns von jeder Hierarchiestufe kommen, egal ob vom Chef oder vom Lehrling. Das Wichtigste ist die Begeisterung, mit der alle im Haus arbeiten. Und wenn die ausgezeichnet wird, dann freuen sich alle.

Die Fragen stellte Sarah Bautz.

Prof. Dr. Claus Hipp ist Geschäftsführer des Nahrungsmittel- und Babykostherstellers Hipp, Pfaffenhofen.

Wenn der Chef geht

... dann betrifft das alle Mitarbeiter im Unternehmen. Besonders stark trifft das auf Familienunternehmen zu, wo der Geschäftsführer auch Eigentümer ist. Umso wichtiger ist es, die Nachfolge frühzeitig zu klären, den Transformationsprozess zu koordinieren und die Mitarbeiter mit einzubinden.

VON SEBASTIAN RADTKE

Nach einer Studie des Instituts für Mittelstandsforschung (IFM, Bonn) wird sich in den kommenden fünf Jahren für rund 110 000 deutsche Unternehmen die Nachfolgefrage stellen. Allein diese Gruppe beschäftigt rund 1,4 Millionen Arbeitnehmer, was ihre Bedeutung für die deutsche Volkswirtschaft nachhaltig unterstreicht. Die Führungsnachfolge erfolgreich zu gestalten ist also nicht nur die herausragende Aufgabe der betroffenen Unternehmer, sondern zugleich eine Herausforderung von volkswirtschaftlicher Dimension.

Eines der größten Probleme der Generationenfolge in Familienunternehmen ist der zeitgleiche Ausstieg von Geschäftsführung und Eigentümer. Hinzu kommt die Tatsache, dass Strukturen zumeist höchst individuell auf den Inhaber zugeschnitten sind. Das macht es für einen Nachfolger besonders schwer, die sich auftuende Lücke zu schließen.

Beispiel Lebensmittelhersteller

Unser Beispiel-Unternehmen ist ein gut positionierter Lebensmittelhersteller mit 100 Mitarbeitern. Der Senior führt das Unternehmen seit 30 Jahren. Das Management besteht aus Technischem Leiter, Kaufmännischem Leiter und Vertriebsleiter. Dennoch werden die bedeutendsten Kunden noch immer durch den Senior betreut, kommen von ihm die wichtigsten Impulse für Produktentwicklung und Produktionstechnik. Alle wesentlichen Entscheidungen trifft er persönlich.

Das Ergebnis: Als Nachfolger wird ein Manager gesucht, der neben exzellenten Marktkenntnissen auch in Technik, Produkt und Vertrieb überdurchschnittliches leistet. So jemanden zu finden dürfte schwer werden. Alternativ muss das bisherige Management, von heute auf morgen auf sich allein gestellt, agieren, entscheiden und Verantwortung tragen. Nach Jahren im „Windschatten“ des Inhabers ein nicht ganz ungefährliches Experiment.

Voraussicht schafft Ruhe

Statt die Suche nach der Eier legenden Wollmilchsau zu initiieren oder schlicht auf Risiko zu spielen, sollten frühzeitig die Rollen und Funktionen des Seniors im Geschäftsbetrieb protokolliert werden. Auf diese Weise erhält man einen Überblick über die bei seinem Ausscheiden entstehenden Lücken und kann in Ruhe Lösungsstrategien entwickeln.

Meist findet sich nicht für alle Aufgaben ein unmittelbarer Ersatz im Haus. Durch eine rechtzeitige Beschäftigung mit dem Thema sind aber durch Umsetzungen oder Qualifikation von Management und Personal die wesentlichen Vakanz aus den eigenen Reihen zu besetzen. Selbst die Suche und Einarbeitung von neuen Mitarbeitern ist ohne Zeitdruck möglich.

Beim Erkennen drohender Lücken sowie der Sichtung bestehender Potenziale im Management bieten externe Berater verlässliche Hilfe. Zum Beispiel mit einem Screening der einzelnen Mitglieder des Führungskreises, ihrer persönlichen Potentiale und Schwächen. Dies erfolgt häufig in Verbindung mit einem Team-Audit, in dessen Verlauf die Zusammenarbeit der ersten und zweiten Führungsebene und der Rollen, die die einzelnen Führungskräfte hier einnehmen, ausgewertet werden.

Management und Mitarbeiter einbinden

Am Beginn des Beratungsprozesses steht die Bestandsaufnahme mit dem Auftraggeber. Welche Zukunftspläne hat er für das Unternehmen? Gibt es bereits Kandidaten für die Nachfolge? Wie sieht der Zeitrahmen aus? Weiter muss besprochen werden, welche Funktionen der Eigentümer derzeit bekleidet, wie die Zusammenarbeit mit der Führungsmannschaft funktioniert und welche Aufgaben er vielleicht in Zukunft übernehmen möchte.

Selbstverständlich ist auch ein bereits ausgewählter Nachfolger Teil des Verfahrens. Neben der obersten Führungs-

ebene und gegebenenfalls der „zweiten“ Reihe sollten zudem wichtige Mitarbeiter eingebunden werden, die eine mitentscheidende Rolle spielen, ohne im Organigramm eine exponierte Position zu bekleiden.

Management- und Personalgespräche

Neben der Beurteilung der einzelnen Mitarbeiter hinsichtlich ihrer Stärken, Schwächen und Potentiale geht es bei den seitens der Personalberater zu führenden Gesprächen um die Erstellung des „informellen Organigramms“, das heißt um eine Beschreibung der tatsächlichen Zusammenarbeit im Unternehmen. Außerdem dienen sie der gezielten Abfrage von Erwartungen und Befürchtungen der Mitarbeiter in Hinblick auf die Nachfolge. Denn es kann fatal sein, wenn im Rahmen der Übergabe wichtige Mitarbeiter das Unternehmen unerwartet verlassen. Letztlich werden bei den Gesprächen auch systematisch gute Nachwuchskräfte identifiziert, die im Rahmen der Nachfolge weitergehende Aufgaben übernehmen könnten.

Positive Nebeneffekte

Im Zuge des Prozesses erfolgt eine Bestandsaufnahme der Skills und Fähigkeiten des Managements. Sie ist Basis der künftigen Zusammenarbeit sowie der Führungskräfteentwicklung im Unternehmen. Ein weiterer Effekt ist die gezielte Identifizierung von Nachwuchskräften, die als Potentialträger gefördert und damit gehalten werden können.

Schließlich fühlen sich auch Kunden, Lieferanten sowie Banken und Kapitalgeber in ihrem Vertrauen in die Stabilität des Unternehmens über die Nachfolge hinaus bestärkt. Gerade Banken stellen im Rahmen von Kreditentscheidungen zunehmend die Frage nach bestehenden, belastbaren Nachfolgeplänen.

Sebastian Radtke, Geschäftsführer und Berater bei Schlagheck Radtke Oldiges executive consultants GmbH, Düsseldorf.



Verlässliche Größe: Der Eigentümer ist vielerorts der Fels in der Brandung. Umso besser muss ein anstehender Generationswechsel vorbereitet werden.

Wir sind ein weltweit tätiges, sehr erfolgreiches und stark expandierendes Hightech-Unternehmen aus der Technologieregion Karlsruhe und wurden mit dem Innovationspreis dieser Region ausgezeichnet. Mit derzeit mehr als 200 Mitarbeitern entwickeln, produzieren und vertreiben wir Ultraschall Schweißmaschinen. Namhafte Konzerne aus den Bereichen Automobil, Elektronik, Verpackungen, Medizintechnik und der Hygieneindustrie schätzen unser Know-how.

Im Zuge des weiteren Ausbaus unserer internationalen Geschäftstätigkeit sind an unserem Standort in Karlsbad folgende Positionen zu besetzen:

- **Vertriebsingenieur (m/w)**
Ultraschallfügesysteme
- **Servicetechniker (m/w)**
Ultraschallfügesysteme
- **Ingenieur Anwendungstechnik (m/w)**
Ultraschallsiegelsysteme
- **Maschinenbau Konstrukteur (m/w)**
- **Assistenz Produktmanagement (m/w)**
- **Sachbearbeiter Arbeitsvorbereitung/Einkauf (m/w)**
- **Meister oder Techniker (m/w)**
Fachrichtung Metall-Zerspanungstechnik
- **CNC-Fräser (m/w)**
- **Werkzeugmacher (m/w)**

Weitere Details finden Sie auf unserer Internetseite unter www.herrmannultraschall.com, Bereich Jobs & Karriere

Gemeinsam verfolgen wir anspruchsvolle Ziele und schaffen neue berufliche Perspektiven. Wir bieten Ihnen interessante Herausforderungen in einem global tätigen und stetig wachsenden, inhabergeführten, mittelständischen Unternehmen.

Wir freuen uns auf Ihre aussagekräftigen Bewerbungsunterlagen und Ihren Anruf.

Kontakt:

Kaufmännische Leitung – Anja Zschernig, Tel. +49 7248 79-778 oder personal@herrmannultraschall.com

Herrmann Ultraschalltechnik GmbH & Co. KG
Descostraße 3 – 9, 76307 Karlsbad, Germany
Tel. +49 7248 79-0 . Fax +49 7248 79-39



- weltweit bevorzugter Lieferantenpartner von Industrie, Handwerk und Handel für Möbel- und Baubeschläge
- seit Jahrzehnten expandierende Unternehmensgruppe mit 35 Tochterunternehmen in Europa und Übersee
- Schwerpunkt des Geschäfts: Vertrieb von 50.000 lagernden Artikeln
- Logistik-Zentrum in Nagold mit täglich 4.000 Ausgangsendungen
- Hauptsitz mit Firmenleitung und 1000 Mitarbeitern ist Nagold

HÄFELE

Häfele ist weltweit ganz nah bei den Kunden und analysiert ihre Bedürfnisse. Können und Leistungsspektrum sind darauf ausgerichtet, unseren Kunden Vorteile im Wettbewerb zu verschaffen.

Die Betreuung und der Verkauf an große industrielle Möbelhersteller wird von unserer Tochterfirma, der Häfele Engineering übernommen. Zur Verstärkung unseres Teams, mit Dienstsitz in Nagold, suchen wir Sie als

Produkt-/Projektingenieur Asien (m/w)

Ihre Aufgaben:

- Bewerten von Kundenanfragen gemäß technischer/qualitativer Anforderungen und Machbarkeit sowie Erstellen von Lastenheften
- Definieren und Überwachen der Einhaltung festgelegter Anforderungen (Standards und Normen) im Produktionsprozess
- Projektmanagement für neu zu entwickelnde oder fertige Produktlösungen
- Initiieren von Produktneu-/weiterentwicklungen und deren Begleitung
- Markt-/Wettbewerbsbeobachtung und Mitarbeit bei der Verkaufspreisgestaltung

Ihr Profil:

- Ausbildung als Techniker/in oder Wirtschaftsingenieur/in mit Zusatzqualifikation im Bereich QS/Prüftechnik
- Umfangreiche Erfahrung in Projekten mit asiatischen Herstellern
- Gute Kenntnisse in den Bereichen industrielle Fertigung, Stanz-Spritz-Druckgussverfahren und Metallprodukte
- Bereitschaft zur Reisetätigkeit (30 - 40% in den asiatischen Raum)
- Gute Englischkenntnisse in Wort und Schrift, weitere Fremdsprachen sind von Vorteil

Haben wir Ihr Interesse geweckt? Dann freuen wir uns auf Ihre aussagefähigen Bewerbungsunterlagen.

Häfele GmbH & Co KG, Adolf-Häfele-Straße 1, 72202 Nagold,
www.hafele.com, Personal@hafele.de