

In Kooperation mit **Deloitte.**

axiaallent

Axia Award 2017

Eine Publikation der WirtschaftsWoche • Dezember 2017



AXIA AWARD 2017

Unternehmerische Spitzenleistungen im Mittelstand



BDI

Bundesverband der
Deutschen Industrie e.V.

INNOVATION IM MITTELSTAND STÄRKEN

Innovation bringt Wirtschaft und Gesellschaft voran. Der Mittelstand prägt Deutschland bei Ausbildung, Beschäftigung und Investitionen. Gerade in ländlichen Regionen. Wir arbeiten mit der Politik in Berlin und Brüssel an wettbewerbs- und zukunftsfähigen Rahmenbedingungen. Im Interesse mittelständischer Familienunternehmen in Deutschland – für Erfolg zuhause und weltweit.

bdi.eu/mittelstand

Zu schön, um wahr zu sein?

Beste Schlagzeilen zum Wirtschaftswachstum sind schon Alltag: Der BDI korrigierte beispielsweise seine Konjunkturprognose erst kürzlich nach oben – auf einen Anstieg der realen Wirtschaftsleistung um 1,8 Prozent gegenüber dem Vorjahr. Zuvor war noch von 1,5 Prozent die Rede.

Deutsche Unternehmen schätzen aktuell ihre Geschäftslage so gut wie noch nie ein, doch sollten sie sich von der Euphorie nicht blenden lassen. Am Horizont zeichnen sich auch immense Herausforderungen ab. Die Digitalisierung bringt schließlich schon jetzt etablierte Geschäftsmodelle ins Wanken, lässt neue entstehen und verändert Prozesse sowie Produktionsmethoden. Neue Technologien lassen die Welt zudem näher zusam-



menrücken. Einfacher wird sie dadurch dennoch nicht. Die Globalisierung macht unsere Welt komplexer, zugleich nehmen lautstarke protektionistische Bewegungen an Fahrt auf. Klimawandel und immer knapper werdende Ressourcen auf der einen Seite und demografischer Wandel sowie Fachkräftemangel auf der anderen tun ihr Übriges.

Unternehmen haben also genug Punkte, an denen sie arbeiten müssen. Akteure, die hier Besonderes leisten, zeichnen wir mit dem Axia Award aus. Mit dem Preis wollen wir ihr Engagement nicht nur anerkennen, sondern ihnen eine Bühne geben, damit ihr Beispiel andere Unternehmen zu ebenso herausragenden Taten inspiriert. So wollen wir einen Beitrag leisten für eine weiterhin erfolgreiche deutsche Wirtschaft. ■

Hauke Reimer

Stellvertretender Chefredakteur
der WirtschaftsWoche

Christopher Nürk

Managing Partner Clients & Industries und
Human Resources, Deloitte

Lutz Meyer

Partner und Leiter Mittelstandsprogramm,
Deloitte

Impressum

Handelsblatt GmbH
Kasernenstr. 67
40213 Düsseldorf
Verlag: planet c GmbH
Kasernenstr. 69
40213 Düsseldorf
Redaktionsleitung: Marcel Berndt
Artdirektion: Ernst Merheim
Titelfoto: Getty Images
Illustrationen: Simon Prades
Projektleitung: Jana Teimann
Druck: Firmengruppe APPL
kuncke druck GmbH
Kornkamp 24
22926 Ahrensburg

Inhalt

- 04 Die Baustellen des Erfolgs: Vier gewinnt
- 06 Strategie: Nemetschek
- 08 Innovationen: Beumer
- 10 Mensch: Schattdecor
- 12 Ressourcen: Develey
- 14 Sonderpreis Integration: Wolff & Müller
- 16 Sonderpreis Lebenswerk: AUNDE
- 18 Vorhang auf: Die Jury und die Finalisten

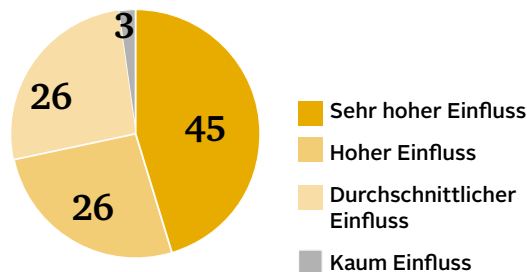
VIER GEWINNT

Der Wettbewerb wird härter. Wer bestehen will, muss sich bewegen – und zwar in vier Feldern: Strategie, Mensch, Innovationen und Ressourcen. Der **Axia Award 2017** prämiiert Unternehmen, die sich in diesen Schlüsselbereichen mit besonderen Leistungen hervorheben. Eine Umfrage unter den Finalisten zeigt, warum das Engagement gerade dort so wichtig ist.

1 STRATEGIE

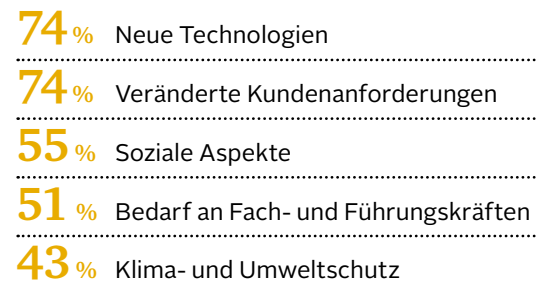
Die Digitalisierung verändert alles ...

So bewerten die Finalisten den Einfluss der Digitalisierung auf die Zukunftsfähigkeit ihrer Geschäftsmodelle (alle Angaben in Prozent)



... und Unternehmen überdenken ihre Strategie

Diese Themen schlagen sich in der strategischen Ausrichtung der Finalisten nieder

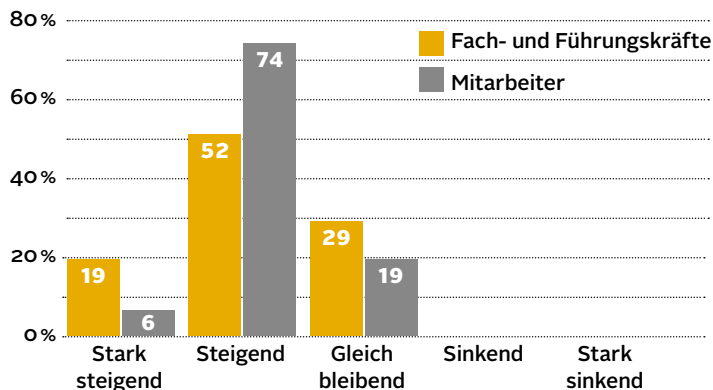


Anteil der Finalisten, die diesen Aspekten einen sehr starken oder starken Einfluss auf die strategische Ausrichtung ihrer Unternehmen zusprechen

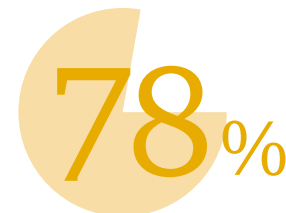
2 MENSCH

Unternehmen stocken kräftig auf ...

So bewerten die Finalisten die Entwicklung ihrer Beschäftigtenzahl in den kommenden drei Jahren (alle Angaben in Prozent)



... und benötigen dabei die Besten

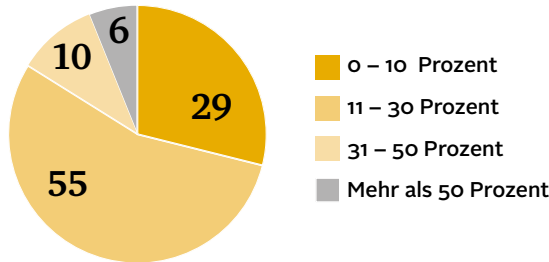


der Finalisten sagen: „Die ‚besten Köpfe‘ sind entscheidend für die erfolgreiche Umsetzung unserer Strategie.“

3 INNOVATION

Neuheiten lassen einen Großteil der Einnahmen fließen

Umsatzanteile, die auf neue Produkte und/oder Dienstleistungen zurückgehen (alle Angaben in Prozent)



Denn: Kunden erwarten Innovationen

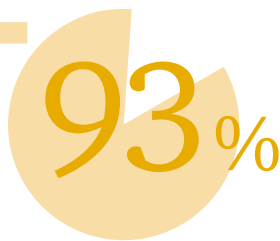
Innovationstreiber bei den Finalisten

Extern	Intern
90% Kunden	77% Vertrieb
65% Wissenschaft	74% Forschung und Entwicklung
48% Lieferanten	68% Top-Management

Mehrfachnennung möglich

4 RESSOURCEN

Unternehmen setzen auf Nachhaltigkeit ...



der Finalisten sagen, dass ihnen eine ökologische Unternehmensführung wichtig oder sehr wichtig ist.

... aus ethischen, aber auch praktischen Gründen

Diese Ziele verfolgen die Finalisten grundsätzlich mit ökologischer Unternehmensführung

- 68% Umsetzung persönlicher Wertvorstellungen
- 65% Erhaltung der Unternehmenstradition
- 65% Einhaltung gesetzlicher Bestimmungen
- 61% Mitarbeitermotivation
- 55% Kundenerwartungen

Diese Fragen haben 26 der 31 Finalisten beantwortet; Mehrfachnennung möglich

Mittelstand ganz groß

Wer den Axia Award entgegennimmt, gehört zur ersten Riege der deutschen Familienunternehmen.

Drei Akteure, die ganz nah dran sind an der deutschen Wirtschaft: Deloitte, die WirtschaftsWoche und der BDI, der Bundesverband der Deutschen Industrie. Sie wissen, was Firmen bewegt, vor welchen Herausforderungen sie stehen – und prämiieren mit dem Axia Award mittelständische Unternehmen, die diese auf besondere Weise meistern. Seit 2007 hat sich der Unternehmenspreis als die Auszeichnung des deutschen Mittelstands schlechthin etabliert.

Dies zeigt sich vor allem an der herausragenden Qualität der Bewerber, wie Markus Seiz von Deloitte betont: „Weltbekannte Markenartikler und Hidden Champions mit einem Durchschnittsumsatz von über 600 Millionen Euro, hohen Wachstumsraten, Innovationskraft und sozialer Verantwortung – das hebt den Axia Award deutlich von anderen Unternehmenspreisen ab“, sagt der Programmdirektor des Axia Awards. Der Jury fiel ihre Entscheidung daher nicht leicht.

Sie hieß dieses Jahr zwei neue Persönlichkeiten willkommen: Zu den fünf Vertretern von BDI, Deloitte und WirtschaftsWoche gesellten sich Sabine Rau und Stefan Messer. Als Gründungsdirektorin des Hidden Champions Institute an der European School of Management and Technology (ESMT) in Berlin bringt Professorin Sabine Rau die wissenschaftliche Perspektive mit ein. Mit Stefan Messer, CEO der Messer Gruppe, stößt eine Persönlichkeit in die Jury, die ihr Familienunternehmen vor dem Untergang bewahrte, es zu 100 Prozent in Familienhand zurückführte – und dafür mit dem Axia Award 2016 ausgezeichnet wurde.

Die siebenköpfige Jury zeichnete die hochkarätigen Bewerber dieses Jahr in vier Kategorien aus: Strategie, Mensch, Innovation und Ressourcen. Zudem vergab sie zwei Sonderpreise – einen fürs Lebenswerk und einen für Integration. Die Preisträger stellen allesamt Vorbilder für die deutsche Wirtschaft dar. ■

Die Architektur des Wachstums

Die Ersten werden die Letzten sein: Damit dies nicht auch für den Digital-Pionier der Architekturszene, die **Nemetschek Group**, gilt, baut das Unternehmen seine Marktführerschaft konsequent aus – durch Akquisitionen, Internationalisierung und Innovation.

Der Gotthard-Basistunnel in der Schweiz, Europas größtes Hochwasserschutzprojekt bei Nijmegen, das neue Albertinum in Dresden – die drei spektakulären Projekte haben eine Gemeinsamkeit: Sie wurden in kürzester Zeit geplant und unterschritten teilweise sogar die Terminvorgaben. Möglich war das, weil Architekten, Ingenieure und Bauunternehmen gemeinsam an virtuellen Modellen arbeiteten. Mit Software der Nemetschek Group.

Lange war die Münchner Firma, die Bauingenieur und IT-Pionier Prof. Georg Nemetschek 1963 gründete, nur Brancheninsidern bekannt. Heute ist das Münchner Unternehmen Europas Marktführer für Planungssoftware und ein Musterbeispiel dafür, wie sich durch kluge Strategie das Wachstum beschleunigen lässt. In den vergangenen vier Jahren stieg Nemetscheks Umsatz um 80 Prozent; das Jahresergebnis kletterte von 24 auf fast 47 Millionen Euro.

Das liegt nicht zuletzt an ihm: Patrik Heider, Vorstandssprecher seit März 2014. Der sportliche 44-Jährige löste in dem börsennotierten, aber immer noch familiär geführten Unternehmen neue Dynamik aus. Statt auf Margenerhöhung setzte er konsequent auf Expansion. Schneller wachsen als der Marktdurchschnitt lautet das Ziel, auch um den Aktienkurs zu treiben. Die Mittel: Akquisitionen, Internationalisierung, Innovation.



Die Nemetschek Group baut dadurch ihre Marktführerschaft stetig aus – und treibt die Digitalisierung der Bauwirtschaft voran. Diese Leistung würdigen die WirtschaftsWoche und Deloitte mit dem Axia Award 2017 in der Kategorie Strategie. „Das Unternehmen hat sich in seiner Branche früh der Digitalisierung angenommen und sich dadurch ein Alleinstellungsmerkmal erarbeitet“, sagt Jury-Sprecher Hans-Toni Junius, Präsidialmitglied des Bundesverbands der Deutschen Industrie (BDI). Co-Juror Holger Lösch lobt die Entwicklung: „Sie haben es geschafft, dass bei Bauprojekten kaum einer an ihnen vorbeikommt“, sagt der stellvertretende Hauptgeschäftsführer des BDI.

Expansion zuerst

Heider geht es vor allem darum, diese Position auszubauen – und dafür ging er auf Einkaufstour: Vier Unternehmen hat die Nemetschek Group seit 2014 übernommen, darunter den kalifornischen Softwareentwickler Bluebeam. Eine wichtige Bastion, von der aus sich die Präsenz in Nordamerika ausbauen lässt. Nemetschek erzielt heute 70 Prozent seines Umsatzes außerhalb Deutschlands, davon fast die Hälfte in den USA, auch der Anteil Asiens wächst. Das spiegelt die Kräfteverhältnisse der globalen Wirtschaft und reduziert die Risiken aus regionalen Konjunkturschwankungen.

Darin liegt der wahre Charme von Heiders Akquisitionsstrategie: Weniger um Größe geht es, sondern um den Zukauf von Marken, die sich zu möglichst vielen Nemetschek-Produkten komplementär verhalten und dadurch den Wert des kompletten Portfolios heben. Bluebeam beispielsweise ist Spezialist für Lösungen, die digitale Arbeitsabläufe erleichtern. Die Software der vor zwei Jahren übernommenen finnischen Firma Solibri wiederum gleicht Planungsprozesse mit Normen und Kundenvorgaben ab – eine interne Qualitätskontrolle. Daraus lassen sich im Vertrieb individuelle Pakete schnüren.

Vorreiter Nemetschek wächst jedoch auch organisch. Rund ein Viertel vom Umsatz fließt in die Weiterentwicklung der Produkte – das Digitalisierungspotenzial der Baubranche ist bei Weitem nicht ausgeschöpft. „Es geht um Funktionen, die Fehler vermeiden und die Arbeit beschleunigen“, sagt Heider. Eine Treppenberechnung oder ein Kurvenschnitt durch ein 3-D-Modell, die früher Stunden in Anspruch nahmen, lassen sich heute binnen Sekunden abrufen.

Teamarbeit 2.0

Das zweite große Thema ist digitale Teamarbeit. Integrierte Planung auf gemeinsamen Plattformen spart Zeit und Geld. Sie ist noch immer keine Selbstverständlichkeit, weil sich Architekten und Ingenieure ihrer Berufstradition entsprechend lange wie Einzelkämpfer verhielten. Angesichts zunehmenden Termin- und Kostendrucks aber gehört effizienten Teams die Zukunft. Nemetschek hat seine Software

früh auf den Branchenstandard BIM ausgerichtet und die Schnittstellen geöffnet, sodass selbst Konkurrenzprodukte eingebunden werden können.

Große Pläne

Wachsen wollen die Münchner auch künftig zweistellig. Bis zu 200 Millionen Euro für Akquisitionen könne er sich vorstellen, sagt Heider. „Es gibt kein natürliches Markenlimit. Organisationsentwicklung befähigt Wachstum.“ Aus diesem Grund baut er die Finanz- zu einer Strategieholding um. Mit dem Rezept, den Tochterfirmen große Freiräume zu lassen, ist Nemetschek in der Vergangenheit gut gefahren. Operativ soll das auch so bleiben. Zugleich soll die Holding etwa bei IT, Markterschließung und Portfoliosteuerung für eine engere Abstimmung sorgen und Synergien heben. Auch Personalentwicklung, meint Heider, werde immer mehr zur strategischen

„Unser wichtigstes Asset sind Menschen. Sie machen die Innovationen.“

PATRIK HEIDER

Schlüsselgröße: „Unser wichtigstes Asset sind Menschen. Sie machen die Innovationen.“

Der Umbau führte dazu, dass der Vorstand mit CFO und Vorstandssprecher Heider um Sean Flaherty als Strategievorstand und den BIM-Experten Viktor Várkonyi erweitert wurde. Diese Konstruktion ist ein Unikum in der deutschen Unternehmenslandschaft, das offenbar funktioniert. Die Frage liegt nahe: Wer hat den Hut auf? Heider hat sie erwartet. „Wir ergänzen uns fachlich ideal“, pariert er. Alle Vorstände berichten gleichberechtigt an den Aufsichtsrat, in dem auch Firmengründer Prof. Nemetschek sitzt. Nicht nur für komplexe Bauprojekte hat das Unternehmen das Zeitalter der Kollaboration eingeläutet, sondern auch für sich selbst.

■ Christine Mattauch

NEMETSCHEK GROUP SE

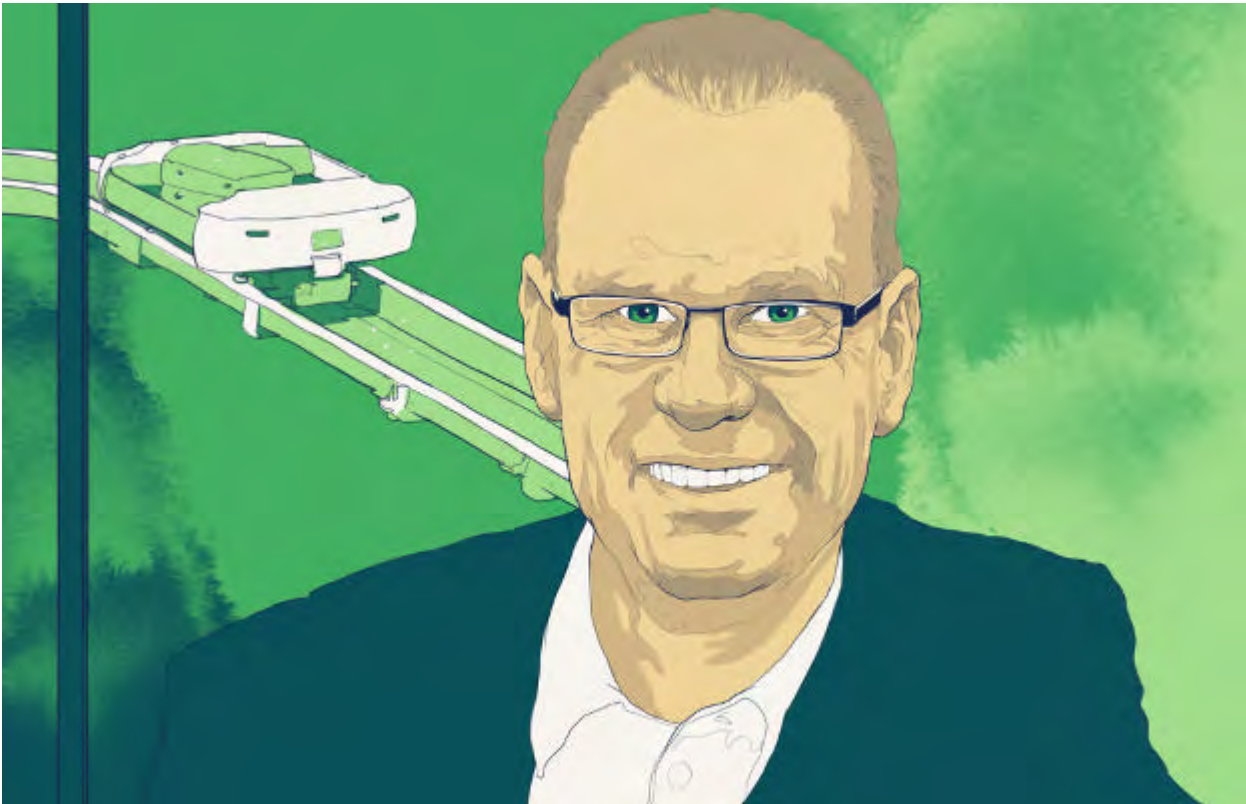
Umsatz 2016:	337,3 Mio. Euro (+18,2 %*)
Mitarbeiter 2016:	1.925 (+9,75 %*)
Besitzverhältnisse:	in Familienbesitz, 46,95 % der Aktien in Streubesitz

*Veränderung im Vergleich zum Vorjahr

 www.nemetschek.com

Ideen am Start

Christoph Beumer ist guten Ideen stets auf der Spur: Um diese zu finden, hat sich der Geschäftsführer der **BEUMER Group** einiges einfallen lassen. Dazu zählen Ideenscouts im Unternehmen, Mitarbeitererevents zum Ideenaustausch und eigens gegründete Start-ups – alles für die Innovation.



Heute ist besonders viel los bei der BEUMER Group in Beckum. Es ist Ideen-Tag: „Pitch Day“, wie Geschäftsführer Christoph Beumer die Veranstaltung nennt. Alle Mitarbeiter des Maschinen- und Anlagenbauers sind eingeladen. Mitbringen müssen sie nur eins: eine gute Idee. Sie haben maximal fünf Minuten Zeit, ihre Einfälle vorzustellen. Anschließend wird diskutiert. Die besten Ideen setzt Beumer um – entweder im eigenen Haus oder in einem Start-up. „Wir wollen in unseren Technologien immer besser werden“, sagt der Unternehmer. „Wir haben die Erfahrung gemacht, dass unsere Mitarbeiter dazu oft die besten Ideen haben.“

Innovation ist gewissermaßen das Steckpferd des Mittelständlers. So wurde BEUMER bereits zwei Mal als eines

der innovativsten Unternehmen im deutschen Mittelstand mit dem „Top 100“-Siegel ausgezeichnet. „Innovation ist für uns kein Zufall“, sagt Beumer. „Sie ist fest in unserer Unternehmensstrategie verankert – und das schon seit langer Zeit.“ In den vergangenen zwei Jahren hat die Firmengruppe, die Förderbänder, Anlagen zur Gepäckabfertigung an Flughäfen und Verpackungsmaschinen baut, fast 100 Patente angemeldet.

Für ihr konsequentes und vielfältiges Engagement in diesem Bereich erhält die BEUMER Group den Axia Award 2017 in der Kategorie Innovation. „Das Beispiel BEUMER zeigt, wie wichtig es ist, ein ausgefeiltes Konzept für Innovationen zu entwickeln und dieses engagiert umzusetzen“, sagt Juror Stefan Messer, CEO der Messer Group. Co-Juror Christopher

Nürk hebt zudem die wichtige Rolle der Eigentümerfamilie hervor: „Sie geht das Thema mit viel Leidenschaft an“, sagt der Managing Partner für Clients & Industries sowie Human Resources bei Deloitte. „Ohne die aktive Familie Beumer wäre das Unternehmen nicht das Innovationszentrum, das es heute ist.“

Viele Mitarbeiter, viele Ideen

Mit ihrem Innovationsmanagement verfolgt die BEUMER Group verschiedene Ziele. Zum einen will das Unternehmen intern kontinuierlich Ideen fördern. Dafür gibt es neben den Ideentagen auch ein professionelles Ideenmanagement für die etwa 4.000 Mitarbeiter. Sogenannte Idea Scouts sammeln regelmäßig Einfälle von Mitarbeitern und geben sie an das Innovationsmanagement weiter. Die Produktverantwortlichen prüfen anschließend, wie viel Potenzial jede Idee hat, um den möglichen Markterfolg abzuschätzen. „So können wir laufend Produkte verbessern und gelegentlich sogar ganz neu entwickeln“, sagt Beumer. Eine der Ideen war zuletzt ein sogenannter Parcel-Picker zur automatisierten Entladung von Lkw-Anhängern.

Den Kunden stets Neues zu bieten, ist ein wichtiger Grund für das Ideenmanagement. Ein anderer ist die digitale Transformation: „Wir möchten unsere Produkte mit digitalen Elementen verbessern“, sagt Beumer. Die Entwicklung neuer Geschäftsmodelle gehört für Beumer dabei genauso zur Digitalisierung wie interne Prozessoptimierung. Ganz nach dem Motto: Das Bestehende weiterentwickeln, aber auch etwas Neues schaffen. Teil der Strategie sind deshalb zwei Ausgründungen in Dortmund und Berlin, die das Unternehmen zusätzlich zu seiner Innovationsabteilung in Beckum gestartet hat.

Spielwiese für Neues

In Dortmund sitzt das BEUMER-Start-up BG.evolution, und zwar im unmittelbaren Umfeld des Innovationszentrums „Digital.Hub Logistics“, in dem Unternehmen und Forscher gemeinsam die Logistik für digitale Geschäftsmodelle entwerfen. Die Ideen von BG.evolution sind nicht selten experimenteller Natur, das Start-up arbeitet mit der Technischen Universität Dortmund und anderen externen Spezialisten zu-

„Innovation ist für uns kein Zufall. Sie ist fest in unserer Unternehmensstrategie verankert – und das schon seit langer Zeit.“

CHRISTOPH BEUMER

sammen. Der BEUMER-Sprössling hat für den Mutterkonzern kürzlich eine App programmiert, die Fabrikarbeitern einen besseren Überblick über die Anlagen verschafft. Die „BOOM“-App, kurz für „Beumer Overall Operation Monitoring“, zeigt auf Knopfdruck alle relevanten Kennzahlen der Verpackungslinien an, genauso wie den Status quo über Verfügbarkeit, Leistungs- und Qualitätsgrade, außerdem den aktuellen Energie- und Druckluftverbrauch. „Mit der App lassen sich unsere Anlagen effizienter nutzen“, sagt Beumer.

Die BG.challenge in Berlin ist die zweite Ausgründung. Dort dreht sich alles um die Entwicklung neuer Geschäftsmodelle, BG.challenge fungiert als eine Art Inkubator. Damit sich die Mitarbeiter der BEUMER Group mit der BG.challenge identifizieren können, will Beumer Mitarbeitern aus Beckum und Dortmund in Zukunft die Möglichkeit geben, zwischendurch mal für ein halbes Jahr nach Berlin zu gehen und auf der Firmen-Startrampe mitzuarbeiten. „Die Firma muss ein gemeinsames Ganzes bleiben“, sagt Mittelständler Beumer. „Aber ohne neue Impulse geht es nicht.“

■ Annika Fröhlich

BEUMER GROUP GMBH & CO. KG

Umsatz 2016: 777 Mio. Euro (+8,5 %*)

Mitarbeiter 2016: 4.098 (+4,4 %*)

Besitzverhältnisse: 100 % in Familienbesitz

*Veränderung im Vergleich zum Vorjahr

 www.beumergroup.com

Arbeit mit Wohlfühlfaktor

Ein Top-Zufriedenheitswert jagt den nächsten – und doch versucht **Schattdecor** das Arbeitsumfeld für seine Beschäftigten stets noch einen Tick besser zu gestalten. Das ergibt sich aus dem Selbstverständnis des Unternehmens.

Fachkräftemangel vorprogrammiert – sollte man meinen: kaum bekannter Firmenname, abgechiedener Unternehmenssitz und nicht allzu fern lockt das boomende München mit bekannten Konzernen. In einer solchen Situation müssen sich Unternehmenslenker und Personaler schon was einfällen lassen, um qualifizierte Mitarbeiter zu finden und zu halten. Bei Schattdecor können sie sich einiges anschauen. Das Unternehmen im beschaulichen Thansau, eine Autostunde südöstlich von München entfernt, kennen zwar nur wenige, doch die Produkte des Hidden Champions sind allgegenwärtig: Dekorpapiere und veredelte Oberflächen für die Möbelindustrie sowie für den Innenausbau.

Trotz der vergleichsweise widrigen Umstände herrscht hier keine Not an Mann und Frau – im Gegenteil: Von all den Lehrlingen, die seit 1994 ausgebildet wurden, arbeiten noch immer knapp drei Viertel im Unternehmen. Im Durchschnitt bleibt ein Mitarbeiter 14 Jahre im Betrieb, bundesweit liegt der Wert bei elf Jahren. 25 Mitarbeiter sind seit mehr als einem Vierteljahrhundert dabei. Dies sind die Früchte des unermüdlichen Engagements dafür, den Mitarbeitern ein Umfeld zu bieten, in dem sie gut und gerne arbeiten. Dazu gehören Angebote rund um Work-Life-Balance, Gesundheit, Weiterbildung und persönliche Weiterentwicklung.

Doppelt hält besser

Aller Treue zum Trotz sichert sich das Unternehmen gegen den Wissensverlust ab, wenn Kollegen aus dem Unternehmen ausscheiden sollten – und zwar über eine kürzlich gestartete Online-Plattform. Ins Schattdecor-Wiki können Mitarbeiter ihr Wissen über Produktionsabläufe, Prozesse und Co. eingeben und so den Kollegen verfügbar machen. Der Vorstandsvorsitzende Roland Auer gibt zu: „Die Kollegen waren zunächst skeptisch.“ Doch durch die Vorteile, die

sich für jeden Einzelnen ergeben, habe sich die Skepsis schnell in „Begeisterung und Motivation“ verwandelt, berichtet Auer.

Für den unermüdlichen Einsatz für seine Mitarbeiter erhält Schattdecor den Axia Award 2017 in der Kategorie Mensch. „Die umfangreiche Personalarbeit zeigt: Das Unternehmen hat den Wert seiner Mitarbeiter klar erkannt“, sagt Jury-Mitglied Sabine Rau von der European School of Management and Technology (ESMT) in Berlin. Co-Juror Hauke Reimer schätzt, dass das Unternehmen mit seinen Maßnahmen nah am Puls der Zeit ist: „Ansätze wie das Unternehmens-Wiki müssen sich erst noch beweisen, aber sie zeigen den Ideenreichtum und das Engagement von Schattdecor“, sagt der stellvertretende Chefredakteur der WirtschaftsWoche.

All der Einsatz ergibt sich aus dem Leitbild, in dem es heißt: „Jede Beziehung ist uns gleich wichtig.“ Das Unternehmen stattet etwa all seine Arbeitsplätze weltweit nach identischen Standards aus, was in manchen Ländern Luxus bedeutet. Trainees aus China? Anderswo werden sie in zwei Wochen expressgeschult – Schattdecor holt sie für ein bis zwei Jahre nach Thansau und bringt sie in Firmenapartments unter. Und als das Unternehmen auf dem Höhepunkt der Flüchtlingskrise 2015 Mitarbeiter bei vollem Lohnausgleich als Helfer freigestellte, veröffentlichte man dazu nicht einmal eine Pressemitteilung – es galt als selbstverständlich.

Vertrauen lohnt sich

Vorstandsvorsitzender Roland Auer kommentiert das so: Man muss Werte „vorleben“. Anders ausgedrückt: „Wer Menschen Vertrauen gibt, bekommt viel Treue, Kreativität und Engagement zurück.“ Das war der Leitsatz von Walter Schatt, der das Unternehmen 1985 gründete. Es ist noch immer in Familienbesitz. Erst in diesem Frühjahr zog sich der

Gründer aus dem Aufsichtsrat zurück. Sein Nachfolger Reiner Schulz war Auers Vorgänger als CEO. Auer selbst, ein Endvierziger, arbeitet seit 1993 im Unternehmen. So viel zum Thema Kontinuität.

Gleich drei Mal in den vergangenen sechs Jahren führte das Unternehmen Mitarbeiterbefragungen durch und analysierte die Zufriedenheit sowie Verbesserungspotenziale im Unternehmen. Und obwohl die Belegschaft ihren Arbeitgeber schon bei der ersten Befragung mit 1,9 benotete, wurden viele Anregungen aufgegriffen: mehr Lärmschutz in der Produktion, ergonomische Schreibtische, flexiblere Arbeitszeiten. Auch das Dreischichtenmodell in der Produktion wurde angepasst; die Nachtschichten wurden von fünf auf vier reduziert.

Eine Frage der Kultur

Für Kinder von Mitarbeitern bietet das Unternehmen eine einwöchige Betreuung in den großen Ferien an. Das interne Weiterbildungsangebot „JobFit“ reicht von Sprachkursen über Schach bis zu Wasserski und Rückenfit-Programmen.

„Nicht alle Aktivitäten sind einem langfristigen Kalkül unterworfen“, sagt Roland Auer. Wichtiger ist ihm, eine Arbeitskultur zu schaffen, die als fair und verantwortungsvoll empfunden wird. Genau das macht sie aus, die „Schattdecor-DNA“, von der sie alle schwärmen.

Gute Voraussetzungen, um zu wachsen: 120 Millionen Euro investiert Schattdecor bis Ende 2018, das größte Ausbauprogramm seiner Geschichte. In China, Brasilien, Italien und Russland werden Kapazitäten erweitert, neue Technologien wie Digitaldruck und strahlenhärtende Coatingsysteme eingesetzt. Bei diesem Mammutprojekt ist Schattdecor ganz klar auf seine Mitarbeiter angewiesen – und für die legt sich das Unternehmen auch weiterhin ins Zeug.

■ **Christine Mattauch**



„Nicht alle Aktivitäten sind einem langfristigen Kalkül unterworfen.“

ROLAND AUER

SCHATTDECOR AG

Umsatz 2016:	650 Mio. Euro (+4,8 %*)
Mitarbeiter 2016:	1.996 (+3,9 %*)
Besitzverhältnisse:	100 % in Familienbesitz

*Veränderung im Vergleich zum Vorjahr

 www.schattdecor.de

„Wir sind unabhängig von Analysten.“

MICHAEL DURACH



Der Chef nimmt die Treppe

Der Gurken- und Senfhersteller **Develey** aus Bayern ist auf dem Weg, vollständig CO₂-frei zu werden – nicht nur daheim, sondern weltweit. Chef Michael Durach will das schaffen, indem er seine Mitarbeiter einbindet. Auch mit ungewöhnlichen Mitteln.

Wer zum Büro von Michael Durach im dritten Stock gelangen will, muss Treppen steigen. Zumindest freitags. Denn das ist offiziell fahrschuhfreier Tag in der Zentrale des Feinkostherstellers Develey. Der Aufzug in dem Gebäude in Unterhaching, südlich von München wird zwar nicht abgeschaltet, doch wer kurz vor dem Wochenende in dem gläsernen Kasten gesichtet wird, kann damit rechnen, Ziel des Bürotratsches zu werden.

Die Idee hat sich Develey-Chef Durach, der das Familienunternehmen gemeinsam mit seinem Bruder Stefan führt, selbst ausgedacht. Als Stromsparmaßnahme, aber vor allem als Symbol. „Das erinnert die Mitarbeiter immer wieder an

das, was wir erreichen wollen“, sagt der 49-Jährige. Die selbst gesteckten Ziele bis 2020 lauten: Ressourcen schonen, null Deponiemüll, der Verzicht auf Palmöl und CO₂-Neutralität des Unternehmens.

Dafür hat Develey schon eifrig Vorarbeit geleistet: Die Firmenzentrale ist bereits CO₂-neutral – und weitere Maßnahmen sind schon angestoßen, damit dies demnächst auch konzernweit der Fall ist. Für diesen Einsatz für Nachhaltigkeit und Umwelt erhält Develey den Axia Award 2017 in der Kategorie Ressourcen. Jurorin Sabine Rau zeigt sich unter anderem davon beeindruckt, wie aktiv das Unternehmen sein Vorhaben verfolgt: „Develey beweist, dass seine hochgesteckten Ziele keine Lippenbekenntnisse sind – und hat erste

Schritte dorthin bereits erfolgreich zurückgelegt“, sagt die Gründungsdirektorin des Hidden Champions Institute an der European School of Management and Technology (ES-MT) in Berlin.

Nachhaltigkeit als Chefsache

Für einen Hersteller dieser Größe ist der Wandel zum grünen Unternehmen ein Kraftakt: Develey beschäftigt rund 1.900 Mitarbeiter, die an 18 Standorten weltweit Senf, Ketchup, Grillsaucen und Gurken produzieren. Das Projekt Nachhaltigkeit betreut Durach selbst und nicht, wie in vielen Konzernen, die Marketingabteilung. Darum leiste sich Develey auch mal Investitionen, die sich erst nach einem Jahrzehnt rentieren – oder möglicherweise nie: „Wir sind unabhängig von Analysten“, sagt Durach.

Zu den wichtigsten Stationen des Wandels gehörte der Anschluss an die örtliche Geothermieanlage im Jahr 2008. Das war ein wesentlicher Schritt zum bereits 2013 erreichten Ziel der „CO₂-Neutralität“ des Standorts Unterhaching. Die Emissionen, die das Werk dort noch ausstößt, neutralisiert das Unternehmen, indem es Bäume pflanzt. Im niederbayerischen Werk Dingolfing stellt eine Holzhackschnitzelanlage die gesamte Wärmeversorgung bereit.

Einen zweistelligen Millionenbetrag hat sich Durach die Neuerungen bislang kosten lassen. Er wolle nicht in eine Lage kommen, in der er auf strengere Gesetze reagieren muss, sagt er. Und schon gar nicht in eine, in der er für Nachbesserungen zahlen muss, wenn es vielleicht einmal nicht so gut läuft. „Dann sitzen Sie nicht mehr im Fahrersitz.“

Gemeinsame Sache

Wichtig war dem Chef von Anfang an: Die Mitarbeiter sollen eingebunden werden. Ein Umbau Richtung Nachhaltigkeit, befohlen von oben, da macht niemand gerne mit. Durach lud alle Kollegen ein, Vorschläge zu machen – und die Idee ging auf. So fragten sich die Auszubildenden, ob in der Zentrale wirklich kästenweise Wasserflaschen angeliefert und abgeholt werden müssen. Seitdem gibt es dort nur noch das gute Münchner Leitungswasser.

Was im heimischen Werk leicht von der Hand geht, kann im Ausland aber kompliziert werden. Beim Bau einer Produktionsanlage im US-Bundesstaat Tennessee mussten sich die Deutschen mit der Wegwerfmentalität der Amerikaner auseinandersetzen. Ein Recyclingsystem wie hierzulande gibt es nicht. Aber Abfall auf Müllkippen karren zu lassen, das passte nun wirklich nicht zur Develey-Philosophie. Also klapperten die Manager umliegende Fabriken ab und ge-

wannen sie als Mitstreiter für ein eigenes Recyclingsystem. Nun sammelt eine Spezialfirma den Müll der Unternehmen ein und verkauft die Wertstoffe.

Schwierig war es auch in Russland. Ein Staat in der Krise, Rohstoffe sind knapp und teuer – und dann kommt Durach und verlangt, dass stromsparende LED-Lampen im Werk angebracht werden. „In so einer Situation haben die Leute keinen Kopf für Nachhaltigkeit“, sagt er. Aber er hat es wieder geschafft. Am schwierigsten seien nicht die Umstellungen an sich gewesen, sondern das Thema in den Köpfen der Mitarbeiter zu verankern. Mittlerweile gibt es an jedem Standort einen Nachhaltigkeitsmanager. Derzeit werden die Langzeitpläne für das Jahr 2030 geschmiedet.

Vorreiter in den USA

Welche Maßnahmen visionär sind und welche eine Selbstverständlichkeit, ist Ansichtssache. Die LED-Beleuchtung etwa hält Durach für Standard: „Wer das nicht begriffen hat, bei dem hat es noch nicht geklingelt.“ An anderen Stellen ist Develey Vorreiter. Die Fabrik in den USA wird mit Wärmerückgewinnungsanlagen ausgestattet, die zentrale Kühltechnik wird dort mit umweltschonendem Kältemittel betrieben. Außerdem werden erneuerbare Energie- und moderne Effizienztechnologien eingesetzt. Das soll sie nach Unternehmensangaben zum nachhaltigsten Herstellungsbetrieb des Landes machen. Am Standort in Frankreich gibt es eine Biogasanlage, die jährlich 1.700 Tonnen Abfall einspart.

Und dann ist da ja immer noch der gläserne Fahrstuhl in Unterhaching, der auffallend langsam durch die Stockwerke fährt. Das kann durchaus als Ansporn verstanden werden, auch an anderen Tagen den Aufzug zu vermeiden. Der Chef versichert, dass er jeden Tag die Treppe nehme.

■ Tom Sundermann

DEVELEY SENF & FEINKOST GMBH

Umsatz 2016: 490 Mio. Euro (+3,9 %*)

Mitarbeiter 2016: 1.900 (+5,6 %*)

Besitzverhältnisse: 100 % in Familienbesitz
(2 Gesellschafter)

* Veränderung im Vergleich zum Vorjahr

 www.develey.de

Integration ist Familiensache

Das Bauunternehmen **Wolff & Müller** sieht in der Integration von Flüchtlingen keine Hürde, sondern eine Chance. Um diese wahrzunehmen, hat die Familienfirma zwei Qualifizierungsprogramme entwickelt. Damit leistet sie ganz praktische Integrationsarbeit.

Habib Bendriss überzeugte direkt am ersten Bewerbungstermin im März 2015. Der 35-jährige Algerier wurde zunächst befristet Bauhelfer im Hochbau und begann im September im Jahr darauf eine Ausbildung zum Maurer. Sein erstes Lehrjahr absolvierte er so gut, dass die Berufsschule ihn belobigte, und auch von seinem Arbeitgeber Wolff & Müller erhielt er eine kleine Prämie. „Beispiele wie dieses zeigen uns, dass sich die Mühe lohnt“, sagt Albert Dürr, geschäftsführender Gesellschafter des Bauunternehmens. „Und dass wir unserem Ziel näherkommen, Flüchtlinge für den Bau zu begeistern.“

Für Wolff & Müller ist Integration nichts Neues. „Wir haben schon immer sehr gute Erfahrungen mit der Integration eingewanderter Fachkräfte gemacht“, sagt Dürr. Deshalb beschäftigt das Stuttgarter Bauunternehmen aktuell 22 Flüchtlinge bei 2.000 Mitarbeitern, das entspricht immerhin gut 1,1 Prozent der Belegschaft. 20 davon sind fest angestellt oder in der Ausbildung, einer arbeitet als Praktikant und einer als Ferienjobber. Damit liegt das Unternehmen in Baden-Württemberg deutlich über dem Schnitt. In den 19 größten Unternehmen Baden-Württembergs mit mehr als 10.000 Mitarbeitern liegt der Flüchtlingsanteil durchschnittlich bei etwa 0,22 Prozent. Als Gründe für die niedrige Beschäftigungsrate nennen die Unternehmen häufig sprachliche Barrieren und bürokratische Hürden.

Auch Wolff & Müller hat diese Probleme erkannt. Um die Chancen, die die Integration von Flüchtlingen für ein Unternehmen bietet, dennoch bestmöglich nutzen zu können, beauftragte das Bauunternehmen Hans Schmid, Geschäftsführer der Projektentwicklungsgesellschaft DQuadrat. Schmid übernahm die Koordination eines Teams, das mit externen Partnern aus Bildung und Verwaltung zwei Qualifizierungsprogramme speziell für Flüchtlinge entwickelte.

Bodenständiges Konzept

Damit packt Wolff & Müller das Problem an der Wurzel: Qualifikation ist schließlich der Schlüssel, um auf dem Arbeitsmarkt zu bestehen – und sich in die Gesellschaft zu integrieren. Daher verleihen die WirtschaftsWoche und Deloitte Wolff & Müller den Sonderpreis Integration. „Wolff & Müller überzeugt durch ein bodenständiges Konzept“, sagt Juror Hauke Reimer, stellvertretender Chefredakteur der WirtschaftsWoche. Co-Juror Lutz Meyer, Partner und Leiter Mittelstandsprogramm bei Deloitte, schließt sich an: „Das Unternehmen geht die Herausforderung der Integration ganz praktisch an.“

Dies spiegelt sich in den zwei Qualifizierungsprogrammen wider: Der viermonatige Kurs „Bau und Sprache“ richtet sich etwa an potenzielle Bauhelfer. Hier können sie ihre Deutsch-Grundkenntnisse auf das A2-Niveau bringen und bauspezifisches Vokabular erlernen. „So haben sie eine realis-



„Es gibt einen enormen Fachkräftemangel in der Baubranche. Deshalb sehen wir Integration nicht als Hürde, sondern als Chance.“

ALBERT DÜRR

tische Chance auf eine Karriere in der deutschen Baubranche“, sagt Schmid. Denn die Flüchtlinge seien in der Regel sehr engagiert. „Ihnen fehlen lediglich Kenntnisse in unserer Sprache und über den deutschen Arbeitsmarkt.“

Für förderungsbedürftige Jugendliche haben Schmid und sein Team das Einstiegsqualifizierungspraktikum entwickelt. Bei dem zwölfmonatigen Programm sollen die Flüchtlinge mit einem sogenannten „nullten Ausbildungsjahr“ auf eine reguläre Ausbildung vorbereitet werden. „Ziel des Programmes ist ein anschließender Ausbildungsplatz bei Wolff & Müller“, sagt Schmid. Die Programme kommen gut an: Schon im Januar sollen bei Wolff & Müller weitere Flüchtlinge in beiden Qualifizierungsprogrammen starten.

Steiniger Weg

Trotzdem stößt das Unternehmen auf viele bürokratische Hürden, die eine Integration enorm erschweren. Dazu zählen zum Beispiel die langen Asylverfahrenszeiten. „Leute, die wir motiviert und ausgebildet haben, sollen auf einmal abgeschoben werden“, sagt Schmid. In den Kursen seien zu allem Überfluss meistens die Leistungsträger von der Abschiebung betroffen. „Das ist sehr frustrierend.“ Eine weitere Hürde aus seiner Sicht: Die Stadt Stuttgart hat zum 1. September den Kostenersatz für die Unterkunft von Flüchtlingen erhöht. Damit muss ein Flüchtling, der eine Ausbildung macht, nun monatlich 228 Euro zahlen. Auch ausbezahlte Fahrtkosten müs-

sen die Azubis wieder abliefern. Wer hingegen nicht arbeitet, muss auch nichts bezahlen. „Das ist kontraproduktiv und liefert den Flüchtlingen kaum Leistungsanreize.“

Trotz Hürden ist Geschäftsführer Dürr optimistisch, die Programme auch in Zukunft erfolgreich durchzuführen. Das Unternehmen profitiert davon im Übrigen nicht weniger als die Flüchtlinge. „Es gibt einen enormen Fachkräftemangel gerade in der Baubranche“, sagt Dürr. Auch Wolff & Müller sucht dringend neue Fach- und Nachwuchskräfte. „Deshalb sehen wir die Integration von Flüchtlingen nicht als Hürde, sondern als Chance.“

■ **Annika Fröhlich**

WOLFF & MÜLLER HOLDING GMBH & CO. KG

Umsatz 2016: 760 Mio. Euro (+4,1 %*)

Mitarbeiter 2016: 2.000 (+4,2 %*)

Besitzverhältnisse: 100 % in Familienbesitz

*Veränderung im Vergleich zum Vorjahr

 www.wolff-mueller.de

Des Königs neue Kleider

Während die Branche ringsherum niederging, erfand Rolf Königs sein Unternehmen einfach neu – und machte es erfolgreicher denn je. Der Geschäftsführer und Mitgesellschafter wandelte AUNDE von einem Tuchhersteller zu einem der größten deutschen Automobilzulieferer.

Die Nummer 13 ist für Rolf Königs eine Glückszahl. Sie steht für die Lieferantenummer beim Volkswagenkonzern. „Nein, hier fehlen keine Nullen“, scherzt der Chef des Automobilzulieferers AUNDE. „Wir sind seit den Anfängen als Zulieferer mit an Bord.“ Damals firmierte die AUNDE Gruppe noch unter Achter & Ebels, benannt nach den beiden Gründern, die gemeinsam im Jahr 1899 eine Weberei in Mönchengladbach eröffnet hatten. Keine drei Jahrzehnte später – schon 1927 – war das Familienunternehmen mit seinen mittlerweile 500 Mitarbeitern zur größten Volltuchfabrik im Rheinland angewachsen.

Dass das Unternehmen noch heute existiert, ist keine Selbstverständlichkeit. Und ebenso wenig, dass es heute so erfolgreich ist. Die Textilbranche machte ab den 1960er-Jahren harte Zeiten durch: Viele Betriebe mussten angesichts der zunehmenden, deutlich günstigeren Konkurrenz aus Asien dichtmachen. Während es 1960 im Handelskammerbezirk Rheinland noch 407 Textilunternehmen gab, sind es heute lediglich 22, die mehr als 20 Beschäftigte haben. Achter & Ebels jedoch hat sich gehalten. Und nicht nur das: Aus der Volltuchfabrik ist mittlerweile die international agierende AUNDE Gruppe geworden. Rund 23.000 Mitarbeiter arbeiten in 112 Werken in 28 Ländern – Tendenz steigend. Das ist zu großen Teilen Verdienst von Rolf Königs, der als Mitgesellschafter und Geschäftsführer seit dem Jahr 1978 die Strategie des Unternehmens verantwortet.

Königs kam direkt nach Ausbildung und Studium zu Achter & Ebels und stieg in kürzester Zeit zum Geschäftsführer auf. Er sattelte gänzlich auf technische Textilien um, konzent-



„Wir sind da, wo in unserer Branche etwas los ist. Wir folgen den Kunden und vermeiden es, zu spät zu kommen.“

ROLF KÖNIGS

rierte sich auf die Automobilbranche und führte das Unternehmen in die erste Riege der deutschen Automobilzulieferer. Für die Leistung, sein Unternehmen inmitten eines branchenweiten Niedergangs neu zu erfinden und zu stärken, erhält Rolf Königs den Axia Award 2017 für sein Lebenswerk. Juror Holger Lösch hebt die Weitsicht und das proaktive Handeln hervor: „Als guter Unternehmer hat Rolf Königs rechtzeitig Weichen gestellt, um das Unternehmen auf erfolgversprechende Wege zu bringen“, sagt der stellvertretende BDI-Hauptgeschäftsführer. Juror Lutz Meyer, Partner und Leiter des Mittelstandsprogramms bei Deloitte, ergänzt: „Viele haben gesagt: Für die Textilindustrie gibt es in Deutschland keinen Platz mehr. AUNDE hat das Gegenteil bewiesen.“

Den Absprung geschafft

Vor allem die Bekleidungsbranche hatte es schwer – also genau der Bereich, wo die Wurzeln des Unternehmens liegen. Als Königs vor 40 Jahren den Chefsessel übernahm, war AUNDE nur regional aktiv und Stoffe für Autos stellten noch einen Teil des Portfolios dar. Königs stellte alles auf den Prüfstand, sanierte, restrukturierte, konsolidierte. Im Jahr 1982 stand das neue Konzept: Aus Achter & Ebels wurde AUNDE, die Internationalisierung begann – ebenso wie die zunehmende Spezialisierung auf die Automobilindustrie. Das erste Auslandswerk eröffnete in Spanien. „Opel produzierte dort sein neues Modell Corsa“, sagt Königs. „Da sind wir kurzerhand mitgegangen und haben auch ein Werk vor Ort gebaut.“ Vier Jahre später produzierte AUNDE in Pamplona Sitze für den VW Polo.

Um die Vision vom Innenraumausstatter für Fahrzeuge zu verwirklichen, übernahm AUNDE im Jahr 1991 den Sitze-Spezialisten ISRINGHAUSEN. Vor drei Jahren kaufte die Gruppe außerdem die Firma FEHRER. Das Unternehmen entwickelt und produziert Schaumformteile, Interieurprodukte und Composite Components, beispielsweise Lehnenverkleidungen, Sitzschalen und Leichtbaudächer. Seit 2003 beliefert AUNDE ausschließlich die Automobilindustrie; heute gibt es kaum einen Automobilhersteller weltweit, der nicht mit AUNDE zusammenarbeitet.

Aus gutem Grund: Die Werke stehen in direkter Nähe zu den Autobauern, wie zum Beispiel in Düsseldorf, wo AUNDE sogar direkt auf dem Daimler-Gelände produziert. „Wir sind

da, wo in unserer Branche etwas los ist“, sagt Königs. „Wir folgen den Kunden und vermeiden es, zu spät zu kommen.“ AUNDE deckt die gesamte Wertschöpfungskette ab – vom Garn bis zur kompletten Innenraumausstattung – und bietet Kunden so alles aus einer Hand.

Alle Auslandsstandorte werden von einem lokalen Management geführt. Die vor Ort erwirtschafteten Gewinne reinvestiert AUNDE vorrangig im Land selbst – auch in gemeinnützige Projekte. Gerade baut AUNDE neue Werke unter anderem in den USA, Mexiko, Argentinien und der Ukraine. Drehkreuz bleibt aber der Heimatstandort Mönchengladbach. Im kommenden Jahr baut AUNDE das Werksgelände um. Die vorhandenen Produktionshallen werden durch zusätzliche ergänzt und ein neues Verwaltungsgebäude entsteht.

Keine Verschnaufpause

Neben seiner Verantwortung für AUNDE hat Rolf Königs auch privat alle Hände voll zu tun. Bei den Mönchengladbachern ist er vor allem als Präsident des Fußballclubs Borussia Mönchengladbach bekannt. Königs bekleidet derzeit 14 Ehrenämter, er ist unter anderem Vorsitzender des Verbands Rheinische Textil- und Bekleidungsindustrie e.V., Beirat beim Flughafen Düsseldorf und Mitglied der Vollversammlung der IHK Mittlerer Niederrhein. Auch nach 40 Jahren im Geschäft hat Königs noch sehr viel vor. Hierbei wird er von der vierten und fünften Generation unterstützt. Vom Ruhestand will er nichts hören: „Ich freue mich heute schon wieder auf morgen.“

■ **Anna Friedrich**

AUNDE GROUP GMBH

Umsatz 2016: 2,6 Mrd. Euro (+8,3 %*)

Mitarbeiter 2016: 22.000 (+15,8 %*)

Besitzverhältnisse: 100 % in Familienbesitz

*Veränderung im Vergleich zum Vorjahr

 www.aunde.com

DIE JURY

Sieben Zutaten für den Erfolg

Sie wissen, was erfolgreiche Firmen brauchen: Die Jury des Axia Award nennt, was aus ihrer Sicht nötig ist, um Unternehmen ideal für die Zukunft aufzustellen.



1 Entrepreneurship

Unternehmer müssen ein Vorbild sein – durch ihre fachliche Qualifikation, ihr Wissen, ihre Persönlichkeit. Vor allem in schwierigen Situationen überzeugen sie, indem sie die Richtung vorgeben und Erfolg erzielen.

DR. HANS-TONI JUNIUS, Sprecher der Axia-Award-Jury, geschäftsführender Gesellschafter und Vorsitzender der Geschäftsführung der C. D. Wälzholz KG, Präsidialmitglied des Bundesverbands der Deutschen Industrie (BDI)



2 Unabhängigkeit

Unsere Unabhängigkeit – von Konzernen, von Banken und anderen externen Anreizstrukturen – ist die Voraussetzung für verantwortungsvolle Entscheidungen und die Fähigkeit, gegen den Strom auf Zukunftstechnologien zu setzen.

PROFESSOR DR. SABINE RAU, Founding Director Hidden Champions Institute, ESMT Berlin (European School of Management and Technology)



3 Leidenschaft

Nur wer bereit ist, jahrzehntelang mit Leidenschaft in der Familie und für das Unternehmen zu arbeiten, wird der nächsten Generation etwas weitergeben können.

HOLGER LÖSCH, stellvertretender Hauptgeschäftsführer des Bundesverbands der Deutschen Industrie (BDI)



4 Visionen

Gründer und Eigentümer mit Visionen sorgen für nachhaltigen Unternehmenserfolg. Visionen setzen schließlich den Rahmen für erfolgreiche Strategien, schaffen ein inspirierendes Umfeld für Mitarbeiter und ermöglichen Innovation.

CHRISTOPHER NÜRK, Managing Partner für Clients & Industries sowie Human Resources bei Deloitte



Digitale Transformation

Digitale Techniken verändern unser Leben in allen Bereichen. Um als Unternehmen langfristig erfolgreich zu bleiben, müssen wir die Chancen dieses unaufhaltsamen Änderungsprozesses nutzen und entsprechende digitale Technologien entwickeln und implementieren.

STEFAN MESSER, CEO und Eigentümer der Messer Gruppe



Mitarbeiter

In Zeiten zunehmender Digitalisierung und Automatisierung wird es neben der technischen Führerschaft in Zukunft auch auf die Kompetenz und Loyalität der Mitarbeiter ankommen. Personalentwicklung und -bindung sollten somit weiterhin ganz oben auf der Agenda erfolgreicher Familienunternehmen stehen.

LUTZ MEYER, Partner und Leiter Mittelstandsprogramm bei Deloitte



Gewinnstreben

Es ist nicht sehr populär, aber Unternehmer müssen Geld verdienen wollen. Für sich, um das Fortbestehen der Firma zu sichern, für die Allgemeinheit, für ihre Investoren. Nichts signalisiert besser, ob ein Geschäftsmodell funktioniert.

HAUKE REIMER, stellvertretender Chefredakteur WirtschaftsWoche

DIE FINALISTEN

ACO Severin Ahlmann GmbH & Co. KG • AGAPLESION Frankfurter Diakonie Kliniken gem. GmbH • Alfred Ritter GmbH & Co. KG • AUNDE Group GmbH • BEUMER Group GmbH & Co. KG • CEWE Stiftung & Co. KGaA • Cheplapharm Arzneimittel GmbH • CHT GmbH • Develey Senf & Feinkost GmbH • DÖRKEN MKS-Systeme GmbH & Co. KG • edding AG • Erdrich Umformtechnik GmbH • GELITA AG • Griesson-de Beukelaer GmbH & Co. KG • HOPPECKE Batterien GmbH • ifm-Unternehmensgruppe GmbH • K+B E-Tech GmbH & Co. KG • Klüh Service Management GmbH • Leesys – Leipzig Electronic Systems GmbH • Nemetschek Group SE • OSRAM Licht AG • Piepenbrock Unternehmensgruppe GmbH & Co. KG • Rapunzel Naturkost GmbH • RECARO Aircraft Seating GmbH & Co. KG • ROTHENBERGER AG • Schattdecor AG • Schrott Wetzel GmbH • Schwanhäuser Industrie Holding GmbH & Co. KG • V-LINE EUROPE GmbH • Voigt & Schweitzer GmbH & Co. KG • Wolff & Müller Holding GmbH & Co. KG

Deloitte.



Digital intelligence – driving value in Industry 4.0

Clouds, robotics, artificial intelligence: innovative technologies hold extraordinary growth potential for business. We show you how technological progress now offers revolutionary opportunities for your company.

www.deloitte.com/de/future-of-enterprise