



WIRTSCHAFT

„Unsere Leute sollen mit einem Lächeln in den Feierabend gehen“

Ein wichtiger Rohstoff für Unternehmen: Begeisterung. Ein Mittelständler in Hessen macht vor, wie man Beschäftigte motiviert

Von Lorenz Wolf-Doettinchem; Fotos: Felix Schmitt

Unternehmer Andreas Ritzenhoff und Personalchefin Pia Meier in der Produktion des Designverpackungsspezialisten Seidel in Fronhausen bei Marburg

E

Es ist rund, schwer und glänzt silbern. Mit den Fingern sind die feinen Konturen eines Wappens zu fühlen. Für viele mag es schlicht die Kappe eines teuren Parfüms der Luxusmarke Brunello Cucinelli sein. Für Andreas Ritzenhoff ist es die Essenz seiner Arbeit. „Die Verschlusskappe besteht nur aus einem einzigen Material“, erklärt der Unternehmer, „Produkte ausschließlich aus Aluminium lassen sich nach Gebrauch ohne Probleme recyceln.“

Der Verschluss steht für vieles, was die Firma Seidel besonders macht, einer der Hidden Champions, der in der Öffentlichkeit weitgehend unbekanntes Weltmarktführer aus Deutschland. Das Unternehmen ist spezialisiert auf hochwertige Designverpackungen aus Aluminium und Kunststoff. Die Produkte für Kosmetikhersteller, die Schreibgeräteindustrie und die Pharmabranche werden mitten in Hessen, in weitgehend automatisierten Anlagen, gefertigt, geben rund 700 Menschen Arbeit und genügen hohen Ansprüchen an Nachhaltigkeit.

Seidel, vieles spricht dafür, ist ein Unternehmen mit Zukunft. Zusammen mit den Experten der Personalmarketingagentur Embrace hat der *stern* versucht herauszufinden, ob und wie sich deutsche Firmen Herausforderungen von morgen stellen. 243 Firmen haben rund 90 Fragen beantwortet. Die Ergebnisse sind nicht repräsentativ, aber sie zeigen interessante Trends.

Gut abgeschnitten haben internationale Konzerne wie der Kosmetikhersteller Beiersdorf, mittelständische Unternehmen wie der Diagnostikspezialist Qiagen und kleinere Firmen wie die Berater von Nortal, die schon den estnischen Staat mit digitalisiert haben und das nun in Deutschland versuchen (siehe Tabellen ab Seite 78). Betriebswirtschaftsprofessorin Jutta Rump, wissenschaftliche Beirätin der Untersuchung, sieht gegenwärtig viele Unternehmen mit der Komplexität von Veränderungen überfordert: „Es braucht Mut, Prioritäten zu setzen und die anzugehen“, sagt sie, „da zeigt unsere Studie positive Beispiele.“

Die Gestaltung der Arbeit ist dabei ein Schlüsselfaktor, auch bei Seidel. Zum Gespräch im Werk Fronhausen bei Marburg ist Andreas Ritzenhoff zusammen mit seiner Personalleiterin und Prokuristin Pia



„Wir versuchen herauszufinden, wofür unsere Mitarbeiter brennen“

Personalchefin Pia Meier

In großen Lettern haben die Auszubildenden die Werte der Firma Seidel vor der Fabrik aufgebaut



Meier gekommen. Der 67-Jährige hat ursprünglich Medizin studiert, später von seinem Vater den Betrieb übernommen und zuletzt durch eine Außenseiter-Kandidatur als CDU-Vorsitzender gegen Angela Merkel Schlagzeilen gemacht. Auch die 56-Jährige ist eine Quereinsteigerin, hat eine Ausbildung als Arzthelferin absolviert, eine Sandgrube geleitet, dort Baggerfahren gelernt und ist nach einer Umschulung zur Fremdsprachenkorrespondentin bei Seidel als Assistentin der Geschäftsleitung eingestiegen. „Im übertragenen Sinne bin ich immer noch Arzthelferin“, sagt sie lachend.

Vor Ihrem Werk sind Worte aus riesigen Buchstaben aufgebaut: „Respekt, Freude, Wertschätzung, Zuverlässigkeit und Ehrlichkeit.“ Was hat es damit auf sich?

MEIER: Das sind unsere Unternehmenswerte. Wir haben Sie bei den Mitarbeitern abgefragt, und die Belegschaft hat darüber abgestimmt. Unsere Auszubildenden haben die Worte dann gebaut.

RITZENHOFF: Gegenseitiger Respekt etwa ist eine wichtige Voraussetzung dafür, dass sich Menschen hier wohlfühlen. Dass jeder merkt, dass sein Beitrag zählt.

Das ist hier eine Fabrik, kein Vergnügungspark. Trotzdem steht da „Freude“.

MEIER: Unsere Leute sollen mit einem Lächeln auf dem Gesicht zur Arbeit kommen und in den Feierabend gehen.

Aber den ganzen Tag Parfümdeckel zu produzieren ist doch mehr eine Pflicht.

MEIER: Wir machen Menschen stark in dem, was sie können. Wir versuchen herauszufinden, wofür unsere Mitarbeiter brennen, auch wenn sie vielleicht nicht die passende Ausbildung haben.

„Ehrlichkeit“ ist eigentlich eine Selbstverständlichkeit.

RITZENHOFF: Es geht um ehrliche Kommunikation. Im Gespräch mit Mitarbeitern darf man nicht irgendetwas vortäuschen. Das zwingt uns auch in der Führungsebene, die Lage realistisch zu beurteilen. Während des Corona-Lockdowns haben wir etwa wöchentliche Informationsrunden für alle Beschäftigten gemacht.

„Wertschätzung“ äußert sich in einem Unternehmen hoffentlich durch eine ordentliche Bezahlung.

MEIER: Es geht um viel mehr. Sich dafür zu interessieren, was in den Familien los ist. Wertschätzung reicht über das hinaus, was der Mitarbeiter hier leistet. Jeder weiß, wenn es bei ihm klemmt, bei Krankheit oder Schicksalsschlägen, ist die Firma da.

Ihr letzter Begriff ist „Zuverlässigkeit“.

RITZENHOFF: Wir leben davon, dass unsere Kunden wissen, dass wir Verpflichtungen einhalten. Wenn ein Hersteller einen neuen Lippenstift lanciert und Monate zuvor Anzeigen bucht, wäre es ein Supergau, wenn wir nicht pünktlich lieferten. Jeder muss sich auf unser Wort verlassen können, draußen wie drinnen.

Wie kam es dazu, dass Sie, Frau Meier, hier eine Karriere von der Assistentin zur Personalchefin gemacht haben?

MEIER: Der Personalleiter kündigte. Herr Ritzenhoff fragte mich, ob ich nicht erst mal den Kontakt zu Betriebsrat und Personalabteilung halten könne.

RITZENHOFF: Sie ist das mit einer solchen Verve angegangen, dass ich irgendwann gesagt habe: Wir suchen keinen neuen Personalleiter von außen. Ein Aspekt war auch, dass der Betriebsrat sich gut behandelt fühlte. Wir pflegen hier eine sehr offene Gesprächs- und Vertrauenskultur.

Die *stern*-Studie zeigt, dass Mitbestimmung eine wichtige Rolle spielt. 87 Prozent der großen, 71 Prozent der mittleren und 31 Prozent der kleineren Firmen haben einen Betriebsrat. Von diesen kleineren Firmen sagen zwei Drittel, dass sie die Beschäftigten durch Mitsprache und Mitentscheidung beteiligten. „Erfolgreiche Unternehmen hören ihren Mitarbeitenden zu“, sagt Ana Fernandez-Mühl von Embrace, Leiterin der Studie. 47 Prozent der Studienteilnehmer führen Mitarbeiterbefragungen durch.

Woran messen Sie Ihren Erfolg beim Umgang mit Mitarbeitern?

MEIER: Zum Beispiel am Krankenstand. Oft heißt es, dass ein gewisser Krankenstand normal sei.

In der Metallindustrie sind sechs bis sieben Prozent der Durchschnitt.

MEIER: Jeder wird mal krank. Aber es gibt auch andere Gründe, warum sich Mitarbei-



„Jeder muss sich auf unser Wort verlassen können, draußen wie drinnen“

Eigentümer Andreas Ritzenhoff

Das Veredeln von Aluminium ist eine Spezialität von Seidel – auch für Schreibgerätehersteller



ter krankmelden. Weil sie das Gefühl haben, dass es nicht auf sie ankommt. Weil sie unter Mobbing durch Kollegen leiden. Weil der Vorgesetzte sie schikaniert. Der Krankenstand ist auch ein Spiegel, wie ein Unternehmen mit seinen Beschäftigten umgeht. Wir haben in diesem Jahr einen absoluten Tiefstand erreicht: 1,86 Prozent.

Wie schafft man das?

MEIER: Jeder Mitarbeiter bekommt einmal im Jahr ein Gespräch, in dem er bewertet wird. So etwas gibt es in vielen Betrieben. Unsere Beschäftigten bewerten aber auch ihren Chef. Als Personalabteilung investieren wir viel Zeit, um herauszufinden, ob jemand ein guter Vorgesetzter ist. Also schulen wir, machen Rollenspiele. Es gilt zu lernen, nicht zu kritisieren, wo es wehtut, sondern immer da, wo man wachsen kann.

Klingt das nicht mehr nach Wellnesswochenende als nach Wirtschaftsbetrieb?

RITZENHOFF: Wir rechnen genau. Die Fluktuation in der Belegschaft ist sehr niedrig. Wir können in Deutschland produzieren, weil wir konsequent automatisieren. Roboter in der Fertigung, fahrerlose Gabelstapler im Lager. Ich bin ein großer Fan der Digitalisierung. Alles, was physisch passiert, spiegeln wir digital. So verstehen wir unsere Prozesse genauer und können sie ständig verbessern. Es macht Freude, das, was heute gut ist, morgen noch besser zu machen.

Das lohnt sich offenbar. 2022 hat das Unternehmen bei knapp 100 Millionen Euro Umsatz mehr als vier Millionen Gewinn gemacht. Das Geld wird gleich wieder investiert. Am Ortseingang von Fronhausen wächst ein Hochregallager von 35 Metern. Wenn ein Influencer einen neuen Duft in die Kamera hält und einen Bestellboom auslöst, soll es nicht an der schnellen Lieferung von Parfümverschlüssen scheitern. ✘



Lorenz Wolf-Doettinchem (l.)

und der Fotograf **Felix Schmitt**

mussten vor dem Betreten

der Fabrikhalle Häubchen über

den Kopf ziehen, um die sensiblen Produkte

zu schützen. Ritzenhoff und Meier nahmen sie

nur kurz für die Fotos ab

Auf den nächsten Seiten finden Sie die Listen der ausgezeichneten Unternehmen ➤

WIE WURDEN DIE UNTERNEHMEN ERMITTELT?

Die Untersuchung

Die Studie wurde von der Redaktion in Zusammenarbeit mit einem Beirat und Spezialisten der Personalmarketingagentur Embrace konzipiert. Im Fokus standen die Unternehmen selbst, nicht ihre Produkte oder Dienstleistungen. Angesichts des sich wandelnden Wirtschaftsklimas, der zunehmenden Digitalisierung und des Fachkräftemangels gewinnt die Gestaltung der Arbeitsumgebung für die Zukunftsfähigkeit von Unternehmen an besonderer Bedeutung. Daher lag in diesem Jahr der Schwerpunkt der Studie auf diesem Aspekt. Als Beraterin fungierte Professorin Jutta Rump von der Hochschule für Wirtschaft und Gesellschaft Ludwigshafen, Leiterin des Instituts für Beschäftigung und Employability IBE. Über den *stern*, Newsletter und durch den Versand mehrerer Tausend E-Mails wurden Unternehmen zur Teilnahme aufgerufen. Insgesamt haben 243 Unternehmen online etwa 90 Fragen beantwortet. Dabei wurden sowohl Fakten erhoben als auch Selbstbewertungen berücksichtigt. Teilnahmeberechtigt waren auch Organisationen und Körperschaften, die sich selbst als Unternehmen definieren.

Die Bewertung

Die Untersuchung gliedert sich in fünf Bereiche: „Mobiles Arbeiten“, „Gestaltung der Arbeitszeit“, „Strukturelle Organisation“, „Empowerment (Ermächtigung der Mitarbeitenden)“ sowie „Digitalisierung & Innovation“. Alle Gebiete wurden gleich gewichtet. Das Bewertungsschema war den Teilnehmern unbekannt. Die Ergebnisse wurden für jede Dimension auf eine Skala von ein bis fünf Punkten umgerechnet. Der Durchschnitt ergibt die Gesamtbewertung:

bis 1,4 Punkte	✖
1,5 bis 2,4 Punkte	✖✖
2,5 bis 3,4 Punkte	✖✖✖
3,5 bis 4,4 Punkte	✖✖✖✖
ab 4,5 Punkte	✖✖✖✖✖

Veröffentlicht werden 168 Unternehmen, die vier oder fünf Sterne erreicht haben, unterteilt nach der Größenklasse (bis 500 Beschäftigte, zwischen 500 und 2500 Beschäftigte, mehr als 2500 Beschäftigte).

Die Transparenz

Der *stern* arbeitet nur mit Studienpartnern von hoher Expertise. Das bringt es mit sich, dass auch Unternehmen die Experten beauftragen. Die Neutralität der Datenerhebung und -analyse ist aber gewährleistet. Über Fragebogen und Bewertungsschema hat die Redaktion entschieden. Die Ausgezeichneten haben die Möglichkeit, für ihre Außerdarstellung ein Siegel zu erwerben. Informationen zu den Bedingungen finden Sie unter [stern.de/studien](https://www.stern.de/studien)

Strukturelle Organisation
Gestaltung der Arbeitszeit
Mobiles Arbeiten

Empowerment
Digitalisierung
& Innovation

Große Unternehmen

WERTUNG ★★★★★

Unternehmen	Strukturelle Organisation	Gestaltung der Arbeitszeit	Mobiles Arbeiten	Empowerment	Digitalisierung & Innovation	Mitarbeiter
Alfred Kärcher	5	5	5	5	5	16 000
Barmer	4	5	5	5	5	15 000
Beiersdorf	5	4	4	5	5	21 958
Coca-Cola Europacific Partners Deutschland	4	4	5	5	5	6 500
Computacenter	4	4	5	5	5	7 000
Deloitte	5	4	4	5	5	12 500
Emons	5	4	5	4	5	3 650
Evonik	5	5	4	5	5	33 400
Henkel	5	4	5	5	5	8 570
HypoVereinsbank – UniCredit – Deutschland	5	4	5	5	5	11 406
IU Internationale Hochschule	5	5	5	5	5	3 911
Körper	5	4	5	4	5	12 139
Merck	5	5	5	5	5	64 000
Nestlé Deutschland	5	4	5	4	5	13 000
Otto Group	5	4	5	5	5	41 000
RWE	5	5	4	5	4	21 233
Villeroy & Boch	5	4	5	5	5	6 400
Vodafone Deutschland	5	5	4	5	5	15 000

WERTUNG ★★★★★

ABB	5	4	4	4	4	8 300
Adidas	4	3	3	5	5	59 030
Allgeier	4	4	4	4	4	3 700
Bayernwerk Netz	5	4	4	4	5	3 642
Benteler	4	4	4	4	3	7 800
Bitzer	4	4	5	4	5	4 095
DAK-Gesundheit	4	4	4	4	4	12 183
DFS Deutsche Flugsicherung	4	4	3	4	4	5 700
Douglas	4	4	4	4	5	18 331
DZ Bank	5	4	4	4	5	5 500
Hamburger Hochbahn	4	3	3	4	4	6 515
Hamburger Sparkasse	4	4	4	4	4	4 500
IKK classic	4	4	5	4	5	7 500
IT der BVG	4	4	5	5	4	15 830
John Deere	4	3	4	4	4	4 008
Klinikum Fulda	3	4	3	4	4	2 980
Lenze	4	4	4	3	4	3 700
Metro Deutschland	4	4	4	4	5	13 000
Pepperl + Fuchs	4	4	4	4	5	6 500
Provinzial	4	4	4	4	4	5 577
Schaeffler	4	4	4	5	5	83 100
Siltronic	4	4	3	4	4	4 500
Sonapar	4	4	4	4	4	5 000
Tegut	4	4	4	4	5	5 450
TenneT	5	3	4	4	5	7 400
TÜV Nord	4	3	3	4	4	14 000
Uvex	4	4	4	5	5	3 000
VHV Versicherungen	5	4	4	4	4	3 260
Zalando	5	4	4	4	4	15 000

Mittlere Unternehmen

WERTUNG ★★★★★

D.velop	5	4	5	5	5	912
Die Bayerische	5	5	5	5	5	600
Qiagen	5	4	5	4	5	1 400
Stadtverwaltung Villingen-Schwenningen	5	4	5	5	5	1 700
TAS	5	5	4	5	5	525
Würth Elektronik	5	4	5	5	5	969



Strukturelle Organisation
Gestaltung der Arbeitszeit
Mobiles Arbeiten

Empowerment
Digitalisierung
& Innovation

Mittlere Unternehmen

WERTUNG ★★★★★

						Mitarbeiter
50Hertz	4	4	4	4	5	1800
All Service Gebäudedienste	4	4	4	4	3	2000
Autohaus Schade	4	4	4	5	5	530
Avitea	4	4	4	4	3	1120
Babor	4	4	5	4	5	1043
Baierl & Demmelhuber Innenausbau	4	4	4	4	3	940
BBBank	4	4	4	4	5	1250
Bethmann Bank	4	5	4	4	5	620
BHS Tabletop	3	4	4	4	3	800
Chemetall	3	4	4	5	5	2500
Denios	4	3	4	4	4	560
Ecovis	4	4	4	4	3	2300
GEALAN Fenster-Systeme	4	4	4	4	4	869
HAWE Hydraulik	4	4	4	5	5	1711
Hentschke Bau	3	3	4	4	4	706
HKK	4	5	3	4	3	1360
Idealo	4	4	5	4	4	949
Igus	4	4	4	4	4	1816
Invenio	4	4	4	4	5	530
Kaiserkraft	4	5	4	4	4	1500
Kieback & Peter	3	3	3	4	5	1500
M. Asam	5	3	4	4	5	540
Mann & Schröder Cosmetics	3	3	4	4	4	814
MKK – meine Krankenkasse	4	4	5	5	4	1187
Ofa Bamberg	4	5	4	4	3	575
PFM medical	4	4	4	4	4	680
PVA TePla	4	4	4	4	4	760
Seidel	4	3	4	4	4	699
Sozial-Holding der Stadt Mönchengladbach	5	4	4	4	4	899
Sparkasse Nürnberg	5	4	4	4	4	1628
Stabilo	4	4	4	4	4	1549
Stadtverwaltung Schorndorf	3	4	4	3	4	700
Südwestdeutsche Salzwerke	4	5	3	4	3	1039
SWN Stadtwerke Neumünster	4	5	4	4	4	805
VNR	4	3	5	4	3	514
WGS	4	4	3	4	3	1987

Kleine Unternehmen

WERTUNG ★★★★★

Adacor Hosting	4	4	5	5	5	71
Altair	4	4	5	5	5	287
AnyMotion	5	4	5	4	5	51
CP Tech	5	4	5	5	5	220
Emundo	5	5	5	5	5	100
Maingau Energie	5	5	5	5	5	287
Mastercard	4	4	5	5	5	180
Nortal	5	5	5	5	5	290
Projektron	5	4	5	5	5	117
Qvest Digital	5	5	5	5	5	236
Select	5	4	5	5	4	72
Star Finanz	5	4	5	5	5	327
Volksbank Raiffeisenbank Niederschlesien	5	5	5	5	5	80
W.A.F. Institut für Betriebsräte-Fortbildung	4	5	5	5	5	165
Weissenberg	5	4	5	5	4	75
Wir Design	4	5	5	4	5	93
Zum goldenen Hirschen	5	4	5	5	5	380

WERTUNG ★★★★★

Advisori FTC	5	4	4	5	4	98
AHP Merkle	3	5	4	4	4	200

Strukturelle Organisation
Gestaltung der Arbeitszeit
Mobiles Arbeiten

Empowerment
Digitalisierung
& Innovation

Kleine Unternehmen

						Mitarbeiter
Alpirsbacher Klosterbräu	4	4	4	4	3	131
Firmengruppe Appl	4	4	5	4	4	494
Autohaus Weeber	4	4	4	4	5	363
AXRO	4	4	5	4	4	178
Bäckerei Huth	5	4	4	5	4	126
BKK24	3	3	4	4	4	285
Bundesvereinigung Lebenshilfe	4	4	4	3	3	59
BW Bildung und Wissen	4	5	5	4	3	100
CPC	4	5	5	4	3	77
Der Kreis Systemverbund	4	3	4	4	4	210
DHL Freight	4	4	4	4	4	370
EFB-Elektronik	4	4	4	3	4	230
Evangelische Lungenklinik	4	5	4	4	5	436
E-velopment	5	4	5	5	3	65
Financial.com	4	4	5	4	3	130
Flachglas Nord-Ost	4	4	3	3	4	85
Frerichs Glas	4	4	4	4	3	250
Galab Laboratories	4	4	4	4	4	200
GS Elektromedizinische Geräte G. Stemple (Corpuls)	5	4	4	5	4	490
Hamburger Volksbank	4	4	3	4	5	404
Hommel + Keller	4	4	5	4	4	53
HRworks	4	3	4	4	4	130
IWB Industrietechnik	3	4	4	4	3	56
JW Froehlich	4	4	4	5	4	269
Kern Microtechnik	4	5	3	5	5	232
Kindernothilfe	3	4	3	4	4	180
Klaus Faber	4	4	3	4	4	298
Kreutzträger Kältetechnik	4	3	4	4	3	165
Krieger + Schramm	4	5	4	4	4	124
KSP Rechtsanwälte	4	4	5	4	4	396
Landkreis Eichstätt	5	4	4	5	4	500
Lässig	4	4	4	3	4	124
Laverana	4	4	4	4	5	456
Livoneo	5	3	5	4	5	65
MarketDialog	3	4	5	4	5	65
Maschek Automobile	4	3	4	4	4	200
Miltitz Aromatics	4	5	4	3	3	50
Mink Bürsten	3	4	4	4	3	460
Moët Hennessy Deutschland	4	4	3	4	3	130
NOBAMED Paul Danz	4	5	4	4	5	80
Nürmont	4	3	4	4	4	250
Peter Mertes	4	4	4	4	4	399
Peter/Lacke	4	3	4	4	4	220
Promatis	4	4	4	4	4	204
Rhodium Mineralquellen	4	4	4	4	4	334
Riverty	5	4	4	4	4	353
Sanitätshaus Koczyba	4	4	4	4	4	162
Service-Reisen Heyne	4	4	4	4	4	160
Shiseido Germany	4	3	4	4	3	168
TMK Thomas Mack Kommunikation	5	4	4	3	3	53
Ullstein Buchverlage	4	4	4	4	4	110
Vidacta Bildungsgruppe	4	4	4	4	4	100
VLH Vereinigte Lohnsteuerhilfe	3	4	5	4	4	140
Volksbank Backnang	4	4	4	4	4	249
VR-Bankverein Bad Hersfeld-Rotenburg	4	3	3	4	4	200
VSE	4	5	4	5	4	200
Wasserle	5	5	4	4	3	375
Wenko	4	3	4	4	5	490
Zeitconcept	4	5	4	3	3	450
Zimmermann Sanitäts- und Orthopädiehaus	4	4	4	3	3	400