

DNUG 2023 | Portrait No. 3

Stefanie, 30-35 Jahre, Beiratsvorsitzende, 3. Generation, 500-999 Mitarbeitende*

Für mich ist Feinfühligkeit einer der relevanten Faktoren, die einen Familienunternehmer von einem normalen Unternehmer unterscheiden. Das heißt, unterschiedliche Bedürfnisse und Interessen zusammenzubringen. Insbesondere dann, wenn man sich in einem Konstrukt wiederfindet, in dem man wie wir in dem Zwiespalt steht, dass die Familie nur ein Teil der Aktionäre ist, aber dennoch durch die emotionale Bindung besonders abgeholt sein muss. Verantwortung sehe ich als einen sehr zentralen Familienunternehmenswert an. Nicht nur für das Unternehmen und die Mitarbeitenden, sondern eben auch für die Familie. Für mich persönlich ist damit auch große Verantwortung gegenüber Gesellschaft und Umwelt verbunden, da ich glaube, dass die Familienunternehmer und -unternehmerinnen nochmal einen stärkeren Einfluss darauf haben, Dinge zu verändern und dadurch Beiträge für die Gesellschaft zu leisten. Integrität, Menschlichkeit, Mut, Vertrauen und Transparenz sehe ich als weitere, zentrale Werte von erfolgreichen Familienunternehmern an. Ich denke, dass diese Werte zum großen Teil gleichbleiben und diese Wertebasis eine gewisse Konstanz hat. Allerdings glaube ich auch, dass sich das Führungsverständnis geändert hat und sich weiter ändern muss. Dazu gehört zum einen, dass Führung in diesem volatilen Umfeld eine andere Qualität bekommen muss. Führung braucht noch viel mehr ein Loslassen an die Gruppe der Kompetenzen und gleichzeitig einen noch höheren Anspruch an die Befähigung der Menschen, die mit mir zusammenarbeiten, sodass wir zusammen zu einem guten Ergebnis kommen. Das war früher nicht so und hat sich stark gewandelt. Wandel ist für Menschen immer schwer. Die Begleitung dieses Prozesses wird für Familienunternehmer als Fähigkeit und auch als Wert wichtig werden. Dieser Wert, diesen Wandel und die Begleitung dieses Wandels als etwas Gutes zu sehen, wird neu dazu kommen. Ich denke nicht, dass sich diese Werte grundsätzlich stark verändern, aber sie werden in einigen Bereichen anders ausgeprägt sein.

Dabei sind Familienunternehmen für mich keine überholte Unternehmensform. Ich kann mir aber durchaus vorstellen, dass die Vielfalt in der Unternehmenslandschaft größer wird, da die Nachfolge in Familienunternehmen nicht immer funktioniert. Eine sehr große Herausforderung ist, dass man zwischen Tradition und Innovation hängt und weniger vehement oder kurzfristig starke Richtungsänderungen einschlägt, bspw. im Vergleich zu Start-Ups. Das ist vor allem so, weil die Familie emotional stark mit dem Unternehmen verbunden ist. Diese Emotionalität kann aufhalten, aber natürlich auch beschleunigen.

Wenn ich an unsere Gesellschaft denke, fühle ich mich von dieser recht wenig als Next Gen wahrgenommen, da wir diese Information als börsennotiertes Familienunternehmen nicht stark nach außen spielen. Mein Anspruch ist hier vielmehr, unsere Wirtschaft und Gesellschaft zu nachhaltigeren

zu entwickeln. Dafür sollten wir als Familienunternehmen Verantwortung übernehmen. Hierbei denke ich, dass die Politik in die richtige Richtung geht, aber dass wir in einigen Themen zu langsam sind. Unser Anspruch als Unternehmen ist es daher auch, diese Themen, wie bspw. Nachhaltigkeitsberichterstattung, proaktiv anzugehen, weil wir diese als wichtig für die Zukunft und für uns als Unternehmen erachten und nicht, weil die Politik uns das vorschreibt. Wir arbeiten an Themen, die uns bewegen, aus innerem und nicht aus äußerem Antrieb.

Die Frage nach der Vereinbarkeit von Beruf und Familie macht definitiv auch für mich als Familienunternehmerin Sinn. Und zwar für Frauen und für Männer. Persönlich glaube ich daran, dass unser Arbeitsmodell sich dahingehend verändern wird, dass wir nicht mehr den einen Job haben, der unsere Arbeitszeit zu 100% ausfüllt. Ich glaube vielmehr, dass wir viele verschiedene Jobs haben werden. Und, dass Familie inklusive Sorgearbeitszeit, für Kinder und für Ältere und auch andere nahestehende Personen, davon ein Teil ist. Wieder für Männer und Frauen. Das ist ein sehr tiefgreifendes und schwerwiegendes Thema, insbesondere auch für Familienunternehmerinnen. Ich glaube daran, dass gerade Eltern eine andere Freiheit brauchen, um ihren Alltag gestalten zu können. Dieses Thema Vereinbarkeit von Beruf und Familie macht aktuell eine starke Veränderung durch. Das muss es auch unbedingt. Ich persönlich kann mir, durch meine Position und unser Konstrukt, viele Freiheiten nehmen. Ich habe die Möglichkeit, mein Arbeitspensum sehr individuell und frei gewählt zu bestimmen, ohne dass das stark kritisiert wird oder auf Widerstände stößt. Ich habe durch meinen Job und meine Position aber auch die Möglichkeit, zu entscheiden weder arbeits- noch familienseitig zurückzustecken. Dennoch stehe definitiv auch ich damit vor Herausforderungen, zum Beispiel was die Anerkennung von Teilzeittätigkeiten angeht und die gegebenen Möglichkeiten zum Thema Vereinbarkeit. Hier ist noch viel Aufholbedarf. Als Unternehmen überlegen wir gemeinsam mit unseren Mitarbeitenden, wie Lösungen funktionieren können. Zum Beispiel gibt es in unserem Unternehmen auf den verschiedenen Führungsebenen Teilzeitmodelle und auch Tandems. Ich glaube, dass da noch viel Entwicklung passieren wird und muss. Wir vergessen da leider häufig einen großen Teil der Gesellschaft. In ganz vielen Müttern, oder generell Eltern, schlummern Potentiale, die wir nicht nutzen und verlieren, weil wir nicht bereit sind, Lösungen zu finden, um diese Menschen ins aktive Arbeiten zu bringen. Da haben wir in letzter Zeit viel verloren. Das ist für mich übrigens auch ein Aspekt der Nachhaltigkeit. Als Familienunternehmer können wir hier eine noch größere Verantwortung übernehmen und selbst gestalten

Wir als Unternehmen haben sehr große Herausforderungen. Das betrifft zum einen die Volatilität in unserer Konsumentenschaft und die Veränderungsbereitschaft, intern wie extern. Wann sind wir kundenrelevant? Welche Merkmale braucht das Unternehmen, das Produkt? Wie viel Konsum sind nachfolgende Generationen bereit, zu tätigen? Welche Produkte kaufen nachfolgende Generationen? Die digitale Transformation ist eine der wichtigsten Herausforderungen für uns. Auch der

Beschaffungsmarkt stellt für uns eine Herausforderung dar. Da wird sich eine starke Verknappung auftun, bei den Ressourcen, die wir verwenden. Wir werden ebenso riesige, gesellschaftliche Herausforderungen sehen in der Zukunft, die wir auch jetzt schon sehen können, wenn wir genau hinschauen. Das betrifft uns alle und auf allen Ebenen. Um diese Ausbeutung der Welt zu stoppen, müssen wir uns entweder stark einschränken oder wir müssen stark eingeschränkt werden. Dieser Wandel hin zu „Was ist eigentlich wertvoll? Wo sind lebenswerte Lebensräume?“ Das wird zu Konflikten führen. Durch diese Krise müssen wir durch. Diesen Wandel müssen wir als Gesellschaft und als Gesellschaften auf der Welt möglichst friedlich und für möglichst viele Menschen mit einer positiven Konnotation versehen, damit wir ihn schaffen.

Daher würde ich auch sagen, dass ich ein politisches Interesse habe, aber es ist sehr grundlegend. Politisch engagiert bin ich nicht. Die Politik ist dafür verantwortlich, unser Miteinander insoweit mitzugestalten, als dass dieses möglichst positiv funktionieren kann. Dafür müssen Regeln und Leitfäden geschaffen werden. Gleichzeitig habe ich selbst wenig Energie, mich über Politik aufzuregen und meine Energie geht eher in eine Art grundlegendes Vertrauen darauf, dass die Politik ihrem Auftrag nachkommt. Das ist bei mir schon eher aus einer positiven Brille heraus. Bei politischen Neuerungen bspw. gehe ich mit einem positiven Blick ran und schaue, was ist da für uns als Familienunternehmen gut, was macht da Sinn? Was die Problemlösungskompetenz der Parteien bezüglich gesellschaftlicher Herausforderungen angeht, glaube ich, dass es eine Vielfalt an Meinungen, Hintergründen, Bedürfnissen und Interessensvertretungen braucht. Ich glaube nicht, dass eine Partei das allein schaffen kann. Ich persönlich würde aktuell auf jeden Fall den Grünen die größte Problemlösungskompetenz zuschreiben. Und wir brauchen insbesondere den Wandel in der Energiepolitik. Wir brauchen allerdings mehr als diese eine Sichtweise. Ich finde es gut, dass wir in einer Demokratie leben und, dass wir eine Vielzahl an Parteien und Meinungen haben. Ich glaube auch, dass es ein wahnsinnig schwerer Job ist, den unsere Politik machen muss und dass sie ihn verdammt gut macht. Ich respektiere unsere Politiker und Politikerinnen. Da vertrete ich wahrscheinlich eine Meinung, die nicht die der Masse entspricht. Mein Vertrauen in den Staat und in die Demokratie sind sehr groß. Ich habe großes Vertrauen und Zutrauen in alle Institutionen des Bildungssektors. Da kann man viel kritisieren, aber ich glaube, dass da auch viel Gutes passiert. Auch Europa fühle ich mich stark verbunden. Ich bin stark europäisch geprägt aufgewachsen. Das war für mich immer sehr positiv konnotiert.

Wenn ich an meine persönlichen Herausforderungen als Next Gen denke, glaube ich, dass Wertschätzung, Wohlwollen, Vertrauen, Empowerment, Bodenständigkeit, Transparenz, Integrität und Mut Werte sind, die mir auch als NextGen Akzeptanz verschaffen. Auf Familienseite ist bei uns insbesondere der Wille zu Gestalten einer der Punkte, der Ansehen in beide Richtungen, Senior- und Juniorgeneration, positiv beeinflusst. Sich aktiv damit beschäftigen zu wollen, was uns als Familie und

Unternehmen beschäftigt. Die Fähigkeit, miteinander agieren zu können. Das Miteinander für das Unternehmen ist für uns Kerngegenstand der Qualifikationsbewertung. Mein Herz hängt natürlich an dem Fortbestand des Unternehmens. Deswegen versuche ich, Herausforderungen, egal welcher Art, als Chance zu sehen. Das braucht allerdings immer mehrere Menschen. Alleine wird die Bewältigung zukünftiger Herausforderungen nicht funktionieren.