

DNUG 2023 | Portrait No. 5

Julia, 30-35 Jahre, Abteilungsleitung, 3. Generation, 500-999 Mitarbeitende*

Ich denke, dass das Thema Langfristigkeit bei Familienunternehmen einen besonderen Stellenwert hat. Gerade die Thematik, wie ich mein Unternehmen in die nächste Generation führen kann. Kurzfristige Optimierung ist zwar notwendig, aber man denkt langfristig. Was auch bedeutsam ist, ist Unabhängigkeit bzw. Autonomie. Man möchte Freiraum haben zu gestalten und man scheut sich nicht davor Verantwortung zu übernehmen, Entscheidungen zu treffen und gleichzeitig verantwortungsvoll und zuverlässig zu arbeiten. Authentizität ist für mich persönlich auch ein wichtiger Wert. Ehrlich zu sein und als Familie Wertschätzung und Respekt füreinander zu haben. Vertrauen und Zusammenhalt sind für uns als Familie ebenfalls elementar. Genauso das Thema Innovationen, also digital und innovativ zu denken. Neugierde, Offenheit, Mut und Durchhaltevermögen sind weitere Werte, die mich ausmachen.

Für mich ist es auch unerlässlich, Spaß zu haben an dem, was ich mache in meinem Leben. Wenn man dabei keine Freude hat, wird man auch nicht erfolgreich sein – zumindest schöpft man nicht sein ganzes Potential aus. Ich glaube, der Spaßfaktor und die Gestaltung von Freizeit und Arbeitszeit sind Punkte, die sich in meiner Generation schon ein bisschen verändert haben und auch, dass es auch bei den Themen Unterschiede zwischen den Generationen gibt. Beispielsweise merke ich natürlich, dass mein Vater konservativere Einstellungen oder Glaubenssätze zu manchen Themen hat als ich. Aber die grundsätzlichen Werte sind für mich über die Generationen hinweg, was die Unternehmerfamilie angeht, eher gleichgeblieben. Authentizität, Persönlichkeitsentwicklung und Wertschätzung in den Fokus zu rücken, sind schon Werte, die unsere Generation aktuell besonders machen und stark beschäftigen. Ältere Generationen hatten da andere Themen – auch geschuldet anderer Umstände oder Rahmenbedingungen. Außerdem denke ich, dass ich einige Werte inne habe, weil ich Unternehmerkind bin und, dass das wirklich unternehmensspezifisch ist. Z.B. trage ich einen Teil der Verantwortung in der Gesellschaft dadurch, dass ich Unternehmerin bin.

Deswegen bin ich auch der Überzeugung, dass Familienunternehmen absolut keine überholte Unternehmensform, sondern im Gegenteil, ein ganz wichtiger Teil der deutschen Gesellschaft sind. Ich bin der Meinung, dass die Familienmitglieder, die in einem Familienunternehmen arbeiten mit einer ganz anderen Motivation an Themen rangehen, vielleicht sogar mehr Durchhaltevermögen haben als jemand, der nicht Eigentümer ist. Das habe ich auch bei mir selbst gemerkt als ich Angestellte war. Da habe ich auch oft gedacht, ich würde das gerne anders machen, ich kann und darf hier aber nicht. Man hat eine andere Motivation, wenn man selbst Entscheidungen treffen kann und darf und einem das Unternehmen gehört. Deswegen glaube ich, dass Familienunternehmen sehr wichtig für die deutsche Gesellschaft und Wirtschaft sind.

Diese haben aber auch spezifische Herausforderungen. Das Thema Nachfolge ist eine große Herausforderung. Das haben andere Unternehmen nicht so. Die emotionale Komponente ist da nicht unbedingt so ausgeprägt. Damit zusammenhängend auch die Gesellschafterstruktur. Je älter das Familienunternehmen wird, desto mehr Gesellschafter gibt es. Da muss man natürlich auch überlegen, was das Beste für das Unternehmen ist. Dieser Konflikt zwischen den zwei Systemen Familie und Unternehmen, der ist sehr spezifisch für Familienunternehmen und leider auch nicht immer einfach zu lösen.

Ich habe auch das Gefühl, dass man als Next Gen sehr negativ wahrgenommen wird von unserer deutschen Gesellschaft. Insbesondere die Konnotation und das Image, dass der Unternehmer per se ein Kapitalist ist, der alle nur ausbeutet. Da wird wenig Verständnis für wirtschaftliche Herausforderungen gezeigt. Es wird ja gar nicht mehr darüber gesprochen, wie Sozialleistungen finanziert werden, was bedeutet das für Unternehmer? Ich finde es schade, dass die Gesellschaft sich von diesem Narrativ so beeinflussen lässt und nicht weiterdenkt. Das schockiert mich in unserer Gesellschaft schon sehr. Ähnlich sehe ich das auch in unserer Politik. Meine Bedürfnisse sehe ich da nicht wirklich repräsentiert. Selbst bei der FDP, von der man ja eigentlich sagt, das sei die Unternehmerpartei, gibt es einige Themen, bei denen ich mich nicht unbedingt wieder finde. Und das sehe ich sowohl als Familienunternehmerin wie auch als Bürgerin im Hinblick auf die heutige Parteienlandschaft so. Da werden sehr einseitige Lösungen vorgeschlagen, die teilweise fast schon links-sozialistisch ausgerichtet sind.

Das Thema Vereinbarkeit von Beruf und Familie ist mir schon sehr wichtig. Das habe ich auch in meiner Rolle im Familienunternehmen sehr geschätzt, dass ich sehr viel selbst gestalten und flexibel sein konnte. Ich versuche aber auch, das Thema new work für unsere Mitarbeiter umzusetzen. Wie kann ich auch Mitarbeitern Flexibilität anbieten, die z.B. nicht im Homeoffice arbeiten können? Was gibt es da für Möglichkeiten? Wie kann man diese umsetzen? Das ist mir persönlich sehr wichtig. Insbesondere dann, wenn ich selbst einmal eine Familie haben sollte, wäre es mir schon sehr wichtig, dass ich von dieser auch etwas habe. Ich glaube, dass Familienunternehmen dafür fast schon prädestiniert sind, insbesondere für Frauen, in Führungspositionen zu kommen, in diese Nachfolgerrolle zu gehen und trotzdem eine Familie zu haben. Das geht in der Beratung zum Beispiel so nicht. Auch bei unseren Mitarbeitern nehme ich da eine sich ändernde Einstellung wahr. Dieses Einfordern von mehr Flexibilität, von Homeoffice. Ich glaube auch, dass die Gen Z teilweise nochmal ganz anders tickt als meine Generation. Noch viel digitaler. Flexibler. Hohe Gehaltsansprüche. Das merkt man vor allem auch am Recruiting. Da musst du als Arbeitgeber wirklich kämpfen.

Aus Unternehmerperspektive ist das Thema gut ausgebildete, fähige Mitarbeiter zu finden eine große Herausforderung. Dann auch die steuerliche Situation. Wie wollen wir uns als Land und als

Unternehmer finanzieren? Man muss ja auch wettbewerbsfähig bleiben, also attraktive, steuerliche Gestaltungsmöglichkeiten haben. Themen wie Energieversorgung, Glasfaserkabel, Infrastruktur. Das sind schon die Punkte, die aktuell am herausforderndsten sind. Da sind wir momentan als Deutschland nicht auf dem besten Weg. Warum sollten Unternehmen noch nach Deutschland kommen, wenn man hier die höchsten Steuern zahlt, nicht mehr die besten Leute findet und letztlich auch die Infrastruktur nicht mehr passt? Gesellschaftlich glaube ich, dass die größte Herausforderung sein wird, diesen Sozialstaat, so wie er momentan aufgebaut ist, in Deutschland langfristig zu erhalten. Die Politik spricht da immer von „Sondervermögen“. Da frage ich mich, wie man das so nennen kann? Das sind „Sonderschulden“. Wie soll das finanziert werden? Wie sollen die kommenden Generationen das tragen? Bevor die Welt aus anderen Gründen untergeht, glaube ich, dass das unser größtes Problem sein wird. Das ist noch akuter als der Klimawandel, der für mich die zweite große Herausforderung ist. Dass wir da einen Umschwung hinbekommen. Aber auch hier sind die Diskussionen sehr ideologisch und wenig pragmatisch aufgezoogen. Wenn wir als Deutschland am Ende sagen können, dass wir klimaneutral sind und nur noch erneuerbare Energien haben, dann aber Atomstrom aus Frankreich einkaufen, dann ist das für mich schlicht das Thema verfehlt. So machen wir es auch nicht richtig. Dann sollte man sich lieber mehr Zeit lassen, langfristige Lösungen suchen, anstatt Aktionspolitik zu betreiben.

Ich bin politisch auch sehr interessiert. Denn es gibt wahnsinnig wichtige Themen für unsere Zukunft, die gestaltet werden müssen. Ich war schon in der Schule politisch engagiert. Klassensprecherin, Schulsprecherin, Vorstandsvorsitz des Jugendgemeinderats. Ich habe mich schon immer für meine Interessen eingesetzt und die Gesellschaft in der ich lebe mitgestalten wollen. Parteipolitisch habe ich mich 2020 dann entschlossen, der FDP beizutreten. Weil ich mich schon so lange über die Politik in Deutschland aufrege. Ich wollte einfach bessere Informationen bekommen und näher am System sein bzw. mitmachen. Es ist nicht so, dass ich zu 100% hinter der FDP stehe. Ich kann bei allen Parteien Dinge finden, die Sinn machen, z.B. auch bei den Grünen. Und ich finde auch, dass wir nicht immer nur Parteipolitik machen sollten, sondern echte Kompromisse eingehen, um die besten Lösungen zu finden. Allerdings überlege ich momentan, wieder aus der Partei auszutreten, da die Art und Weise, wie Dinge dann letztendlich von der Politik umgesetzt werden, sehr mühsam mit anzusehen ist und ich damit oft nicht d'accord bin. Es erscheint mir leider auch etwas aussichtslos, dass sich da in nächster Zeit viel ändern wird.

Bei den Kämpfen, die da aktuell ausgetragen werden, schätze ich meinen Einfluss als relativ gering ein. Trotzdem würde ich der FDP die größte Problemlösungskompetenz bei unseren aktuellen gesellschaftlichen Herausforderungen zuschreiben. Die CDU hat für mich in den letzten Jahren viel falsch gemacht und verschlafen – anstatt proaktiv und visionär zu gestalten, wurde ausgesessen und verwaltet. Dem Bundeskanzler Olaf Scholz vertraue ich als Person nicht wirklich. Zur Cum Ex Affäre

wird geschwiegen oder sogar offensichtlich falsche Aussagen getroffen. Dass er jetzt Teile des Hamburger Hafens an China verkaufen möchte, kritische Infrastruktur, lässt mein Vertrauen gegen Null sinken. Wenig Vertrauen habe ich auch in den sozialen Bereich der Ämter, wie z.B. in das Arbeitsamt oder das BAMF. Ich bin der Meinung, da läuft viel schief, da sind viele Fehler gemacht worden und keiner trägt die Verantwortung. Im Gegensatz dazu vertraue ich unserem Gerichtssystem und unseren juristischen Institutionen in Deutschland sehr. Genau so der Polizei.

Ich fühle mich sehr als Europäerin. Gerade auch hinsichtlich meines Werdegangs habe ich von der EU sehr profitiert. Ich habe auch ein großes europäisches Freundesnetzwerk, von dem ich oft den Blick auf Deutschland gespiegelt bekomme. Wenn ich an die Zukunft Europas denke, bin ich absolut für eine Reduzierung der Bürokratie und der Mandate. Da sind zu viele Leute, die mitsprechen und Berufspolitiker sind. Da ist Deutschland viel zu bürokratisch. Es ist aber auch wichtig, innenpolitische souveräne Nationalstaaten zu haben und gleichzeitig eine gemeinsame europäische Außenpolitik und geschlossenes Auftreten als EU nach außen zu haben. Allein geschichtlich bedingt ist es der EU jedoch nicht möglich, wie bspw. die Vereinigten Staaten zu agieren und aufzutreten.

Zum Thema Nachfolge im Familienunternehmen glaube ich, dass eine gute Ausbildung an erster Stelle steht, um von den Mitarbeitern akzeptiert zu werden. Man muss ein fachliches Verständnis dafür haben, was man am Ende tut. Zweitens keine Scheu haben, zu fragen, wenn man etwas nicht versteht. Hier wirklich den Mut haben, Entscheidungskompetenz und Verantwortung abzugeben bzw. zu verteilen. Authentizität und mit Menschen umgehen können. Zukunftsgewandt denken können, innovativ bleiben. Auf Familienseite ist uns schon auch das Leistungsprinzip wichtig. Dass man die Dinge, die man sich vornimmt, auch durchzieht. Und auch eine gewisse Ehrlichkeit gegenüber sich selbst und anderen. Gegenseitiges Zuhören ist uns sehr wichtig.

Risiken sehe ich schon im Bereich Erbschafts- und Vermögenssteuer. Das betrifft uns als Familie. Das Thema Wegzugsbesteuerung. Diese Risiken gehen für mich vom Staat aus. Das macht mir große Sorgen. Damit beschäftige ich mich. Chancen sehe ich eher weniger. Ich bin da Deutschland gegenüber tatsächlich eher pessimistisch eingestellt. In Zukunft sehe ich mich als Unternehmerin tätig – durchaus in einem internationalen Umfeld.

*Name im Zuge der Anonymisierung geändert