

## **DNUG 2023 | Portrait No. 6**

*Robert\*, 35-40 Jahre, Abteilungsleitung, 3. Generation, 50-249 Mitarbeitende*

Wenn ich über Werte von Familienunternehmen nachdenke, sind das für mich Werte wie Integrität, Ehrlichkeit, aber natürlich auch Zielstrebigkeit. Ein hohes Verantwortungsgefühl gegenüber den Mitarbeitern, gleichzeitig auch eine hohe Verbundenheit zum Unternehmen, den Mitarbeitern und Geschäftspartnern. Und auch wirklich das Thema, dass man nicht nur auf den schnellen Profit schaut, sondern nachhaltig wirtschaftet und ein Verständnis für den Umgang mit Partnern hat. Ich persönlich habe auch diese Werte wie Ehrlichkeit, Offenheit und Zielstrebigkeit und diese Idee inne, dass man nur gemeinsam nach vorne kommt. Manchmal bin ich fast zu partnerschaftlich, gerade im Vergleich zu der Generation meines Vaters. Sicher hat sich da auch einiges verändert. Die Art der Führung ist partnerschaftlicher geworden, früher war das noch sehr patriarchalisch, sehr auf eine Person zentriert. Das hat sich geändert und ändert sich stetig, dass man mehr Vertrauen hat, die Verantwortung mehr aufteilt. In der internen Struktur wie auch in der Wahrnehmung von außen. Gerade dieser Wunsch nach Team, nach Partner sein, ist in meiner Generation generell glaube ich schon weit verbreitet. Das hat aber eben auch zu Folge, dass man weniger die extra Meile geht in meiner Generation.

Familienunternehmen sind keine überholte Unternehmensform. Es ist wichtig, dass man Firmen hat, die eine Verbundenheit zu Region und Mitarbeitern haben. Gerade in diesen Zeiten ist eine Unternehmensform, die Sicherheit, Beständigkeit und Verlässlichkeit vermitteln kann, wichtig. Dafür stehen Familienunternehmen besonders. Die Problematik, spezifisch für Familienunternehmen, ist damit einhergehend ein Festhalten an Traditionen und dadurch manchmal Probleme, Innovationen anzugehen und Dinge neu zu denken. Das ist auch ein gewisses Imageproblem für Familienunternehmen. Auch der Aufstieg für Mitarbeitende mit Führungsanspruch, sofern die Familie operativ tätig ist, ist natürlich irgendwo gedeckelt. Das kann eine Herausforderung sein. Damit einhergehend immer größer werdende Anspruchshaltungen bei Bewerbern, die wir als Familienunternehmen nicht immer bieten können.

In unserer Gesellschaft kommt Familienunternehmen und auch den Familien dahinter eine hohe Bedeutung zu. Im persönlichen Umfeld werde ich als Next Gen schon wertgeschätzt. Dass man aus einer Unternehmerfamilie kommt, dass man sich engagiert im Familienunternehmen und Verantwortung übernimmt. Aber das Gesamtbild der Gesellschaft wird natürlich immer problematischer. Zunehmend, da wir auf eine Wirtschaftskrise und damit auch einen Wohlstandsverlust zusteuern. Das wird ja auch immer kritisiert: Die Reichen geben nichts ab, die Reichen sollten dies, die Reichen sollten das tun. Und da fängt Reichtum ja auch schon relativ niedrig an. Es wird in Kommentarspalten oder Berichten in den Onlinemedien auch immer der Eindruck

vermittelt, dass alle Unternehmerfamilien davon leben, dass sie ihr Geld für sich arbeiten lassen und selbst nichts tun. Die Gesamtansicht wird also immer schwieriger in diesen Zeiten.

Wenn eine Wahl ansteht, dann sind Familienunternehmen für die Politik immer ganz wichtig. Sobald die Wahl vorbei ist, sind Familienunternehmen nicht mehr so relevant. Das ist natürlich schwierig. Insgesamt glaube ich aber, dass insbesondere die großen, politischen Strömungen mit der CDU und SPD ein positives Bild von Familienunternehmen haben, nur eben in der praktischen Politik die Lobbyarbeit von großen Konzernen, z.B. in der Automobilindustrie, eine größere Rolle spielt.

Die Frage nach Vereinbarkeit von Beruf und Familie macht auch bei einem Familienunternehmer absolut Sinn. Ich kann das gerade gut bei meiner Schwester sehen. Meine Eltern haben ein sehr stark konservatives Rollenbild gelebt. Mein Vater hat 70, 80 Stunden die Woche für die Firma gearbeitet. Meine Mutter hat sich hauptsächlich um uns Kinder gekümmert. Ich sehe das jetzt bei meiner Schwester sehr stark: Sie hat sich einerseits zum Vorbild genommen, eine Firma zu leiten, wie das mein Vater gemacht hat und andererseits eine Familie zu leiten, wie das meine Mutter gemacht hat. Das geht so natürlich nicht auf. Ich glaube gerade für Frauen der nächsten Generation spielt das eine große Rolle. Diese Art, ein Familienunternehmen zu leiten, war immer stark damit gekoppelt, dass man 24 Stunden am Tag für diese Firma da ist. Das ist natürlich mit einem gesunden Familienleben noch weniger kompatibel als fast alle anderen Arbeitsmodelle. Gerade für Familienunternehmen, die eher aus einem patriarchalisch geprägten Umfeld kommen, ist da ein Umdenken erforderlich. Von dem her spielt das auch für mich selber eine Rolle, obwohl ich selbst keine Familie habe. Deswegen glaube ich, dass gerade in diesen Familienunternehmen mit hohen operativen Führungspositionen von Familienmitgliedern das Thema Vereinbarkeit von Beruf und Familie eine ganz besondere Rolle spielt. und dieses Thema allgemein eine immer größere Rolle spielen wird. Wie kann eine Balance zwischen Arbeits- und Familienleben hergestellt werden? Was macht der Arbeitgeber dafür? Das wird ganz entscheidend werden, dass man da gute Modelle findet und Angebote macht.

Neben dieser Herausforderung ist für uns spezifisch auch der Fachkräftemangel ein Problem. Das bedeutet auch, den Fachkräften etwas bieten zu können, was Work-Life-Balance betrifft. Ein großes Problem für uns ist ebenfalls, dass wir als Arbeitgeber nicht so bekannt sind und uns positionieren müssen. Wir haben natürlich auch branchenspezifische Herausforderungen mit Rohstoffen, Beschaffungsprobleme durch geringere Einkaufsmengen usw.. Für die Gesellschaft insgesamt gibt es verschiedene Herausforderungen, die sich immer mehr in einer Spaltung der Gesellschaft absehen lassen. Ich würde da drei Sphären nennen: Einmal, was uns am meisten beschäftigt wird, ist die Spaltung zwischen den eher Wohlhabenden und den eher Nicht-Wohlhabenden. Das bedeutet auch zwischen Unternehmenseigentümern und Arbeitnehmern. Die zweite Spaltung ist die zwischen den Leuten, die digitalisiert sind und digitalisiert arbeiten können und den Leuten, die nicht digitalisiert

sind und nicht digitalisiert arbeiten können. Das ist eine Herausforderung, wenn die Verwaltung Home-Office machen kann, aber die Produktion vor Ort im Unternehmen sein muss. Das führt natürlich zu Unzufriedenheit. Die dritte große Spaltung ist die politische Spaltung. Leute sind sehr stark unzufrieden und unterstützen bestimmte Parteien und Richtungen, die sich lediglich auf die Fahne schreiben, dagegen zu sein. Ich bin politisch sehr interessiert, bin auch Mitglied in einer Partei, der FDP. Ich glaube trotzdem, dass die einzige Möglichkeit, diese Spaltungen in unserer Gesellschaft zu überwinden, die Ampelkoalition ist. Es geht darum, Wirtschaft und Ökologie, also die FDP und die Grünen, miteinander zu vereinen und daraus gute Lösungen zu generieren. Das ist die einzige Möglichkeit, zukunftssträchtige Politik zu machen. Darauf kommt es an, die Leute mitzunehmen. Ich glaube in Zukunft wird die Lösung nicht bei einer Partei oder einer Regierungskonstellation liegen. Es geht vor allem darum, Kompromisse zwischen den großen Themen der Zukunft, die Wirtschaft, und gleichzeitig das Leben auf der Erde, aufrechtzuerhalten. Es wird nur so funktionieren, dass man diese zwei Strömungen miteinander verbindet.

Ich glaube schon daran, dass der Aufbau hinsichtlich Machtverteilung wie wir ihn in Deutschland haben etwas sehr Gutes ist. Es gibt eine unabhängige Gerichtsbarkeit. Das ist wichtig, das ist gut. Ich habe auch großes Vertrauen zu den Gerichten und dem Verfassungsgericht. Ich habe aber auch durchaus Vertrauen zum Parlament und zur Regierung. Nicht immer zu den Parteien. Und ich habe auch immer noch Vertrauen zu den Medien. Wir haben gesellschaftliche Debatten und man darf hinterfragen. Auch das ist wichtig. Wenn ich da auf Europa schaue, fühle ich mich sehr als Europäer. Ich bin der Überzeugung, dass Europa als kulturelles Zusammenspiel etwas ganz Besonderes ist. Unsere Generation hat dadurch viele Möglichkeiten, zum Beispiel ganz einfach in andere Länder zu reisen. Auch hinsichtlich der Politik ist Europa etwas Gutes. Ich denke aber auch, dass Europa stärker zusammenwachsen muss und, dass gerade die großen Volkswirtschaften da eine Vorreiterrolle spielen müssen.

Meiner Meinung nach ist es als Nachfolger eines Familienunternehmens wichtig, dass dir Führungskraft zugeschrieben wird. Dass man Erfahrung hat, in anderen Unternehmen oder auch im eigenen Familienunternehmen. Das ist natürlich auch eine Möglichkeit, vertrauensbildend zu arbeiten. Dass man nahbar ist. Nicht den Fehler machen, aus Arroganz oder Scheu, nicht mit den Leuten zu sprechen. Auch hier wieder das Dilemma zwischen Tradition und Innovation als Nachfolger. Auf Familienseite war es für meinen Vater wichtig zu sehen, dass ein großes Interesse am Unternehmen da ist. Dass sich jemand dazu entscheidet, eine passende Ausbildung zu machen. Dass die Seniorgeneration sieht, dass Interesse da ist. Dass Führungsstärke da ist, dass man Erfolg hat in dem, was man tut. Und auch, dass man sich zum Unternehmen bekennt. Unter Geschwistern ist vor allem der Umgang untereinander entscheidend. Da geht es weniger um die fachliche, mehr um die menschliche Qualifikation. Eine große Chance für uns als Nachfolger ist natürlich neue Akzente im

Unternehmen zu setzen. Ich glaube, das ist auch für die Legitimität auf Familien- und Mitarbeiterenebene als Nachfolger wichtig. Ich denke, dass ich in zehn Jahren immer noch bei uns im Familienunternehmen tätig sein werde und würde mir wünschen, dass das was ich tue noch etwas aufgewertet wird. Ich hätte in Zukunft gerne mehr Entscheidungskompetenzen und sehe mich mehr in die Führungsrichtung gehend. Das ist die Herausforderung, eine Lösung zu finden, dass das Verhältnis zwischen den Geschwistern gut bleibt. Auch wenn mehrere Geschwister an der Führung des Unternehmens beteiligt sind.

\*Name im Zuge der Anonymisierung geändert