

## **DNUG 2023 | Portrait No. 8**

*Max\*, 30-35 Jahre, Geschäftsführung, 2. Generation, 10-49 Mitarbeitende*

Generell würde ich sagen, dass sich Familienunternehmer durch ein gewisses Verantwortungsbewusstsein und Loyalität auszeichnen. Häufig entscheiden sich Nachfolger bzw. Familienunternehmer ja recht früh dafür, das Unternehmen zu übernehmen und stehen diesem dann auch Jahrzehnte lang loyal zur Seite. Und das mit der entsprechenden Verantwortung für die Mitarbeiter und den Familienkreis. Auch ein gewisser Ehrgeiz und Disziplin; dass man das Unternehmen größer machen, fortführen und erfolgreich gestalten will, sind für mich Werte, die einen Familienunternehmer auszeichnen. Ich persönlich bin auf jeden Fall sehr ehrgeizig und möchte das Unternehmen erfolgreich führen. Ich habe Interesse daran, das Familienunternehmen zu vergrößern und die nachfolgende Generation gut zu versorgen. Ich glaube generell ist Ehrgeiz in meiner Generation ein sehr großes Thema. Weil die Generation unserer Eltern viel aufgebaut bzw. das bereits Erschaffene nochmal größer gemacht hat. Meine Generation hat da einen gewissen Ehrgeiz entwickelt, dem gerecht zu werden und das vielleicht nochmal zu toppen. Die Generation meiner Eltern hatte auch immer einen hohen Anspruch an meine Generation. Daraus entspringt dann der Ehrgeiz, Dinge schaffen zu wollen. Ehrlichkeit und Zuverlässigkeit sind mir persönlich ebenfalls sehr wichtig. Dass Taten Worte widerspiegeln. Ich könnte mir vorstellen, dass das früher nochmal mehr in Richtung Disziplin und harte Arbeit ging. Im Zuge der gesellschaftlichen Entwicklung und der Entwicklung der Werte in den Generationen stellt man sich nicht mehr die Frage, was kann ich der Welt geben, sondern was gibt die Welt mir? Dementsprechend wird sich auch die Führung von Unternehmen verändern. Dass dieser Veränderungsprozess in den Köpfen der Menschen stattfindet, ist gerade auch eine Herausforderung für uns. Da gehen die Werte mehr in Richtung gutes Familienleben. Die Menschen werden sprunghafter.

Dabei sind Familienunternehmen für mich keine überholte Unternehmensform. Ich glaube langfristig hat ein Familienunternehmen einen Vorteil im Vergleich zum Konzern, weil die Geschäftspartner immer einen verlässlichen Ansprechpartner haben. Zumindest in unserer Firmengröße ist es sehr wichtig, dass man verlässliche Ansprechpartner hat. Das wird auch wichtig bleiben. Für mich sind Familienunternehmen daher langfristig sogar erfolgreichere Modelle als andere Unternehmensformen. Aber natürlich müssen sich diese auch spezifischen Herausforderungen stellen, wie insbesondere den Spagat zwischen Familie und Unternehmen, der immer da ist, zu meistern. Familie und Unternehmen vermischt sich schnell. Das hat Vorteile, aber auch Nachteile, gerade was persönliche Verstrickung und Emotionalität angeht. Das ist eine Herausforderung, diesen Spagat zu schaffen. Trennen kann man das nicht.

Leider fühle ich mich als Next Gen eines Familienunternehmens von der Gesellschaft negativ wahrgenommen. Die Erben, die alles in den Schoß gelegt bekommen und nichts tun mussten für ihren Wohlstand. Dass ein Familienunternehmen aber auch eine Bürde sein kann, oder, dass man sehr hohen Ansprüchen der Elterngeneration ausgesetzt und da auch ein großer Druck vorhanden ist, das sieht keiner. Und da spricht die Öffentlichkeit auch selten drüber. Man liest oft nur die Erfolgsgeschichten in Magazinen und nicht, wenn jemand unglücklich ist oder es nicht so gut läuft. Generell glaube ich, dass Next Gens da immer eher negativ betrachtet werden.

Auch die Politik nimmt die Bedürfnisse von Familienunternehmen nur bedingt wahr. Ich weiß gar nicht, ob da große Unterschiede zwischen einem Familienunternehmen und anderen Unternehmensformen gemacht werden. Jedes Mal kommt wieder die Diskussion Erbschaft- und Schenkungssteuer auf von Menschen, die gar keine Ahnung davon haben, was für eine Bedeutung dieses Thema in der Praxis hat. Für viele kleine und große Unternehmen. Die Parteien, die sich da zumindest ein bisschen drum kümmern, sind dann auch leider nicht mit der entsprechenden politischen Kraft ausgestattet.

Die Frage nach Vereinbarkeit von Beruf und Familie ist auch für Familienunternehmer total wichtig. Ich bin auch jemand, der das Private wahrscheinlich ein bisschen höher bemisst als es meinen Eltern lieb ist. Ich weiß zum Beispiel, dass mein Vater das kritisch sieht. Aber mir ist das unglaublich wichtig, privat einfach ausgeglichen und glücklich zu sein, weil ich nur so auf der Arbeit 100% Leistung bringen kann. Ich glaube auch, dass es sehr wichtig ist, dass sich Unternehmen in Zukunft mit diesem Thema beschäftigen. Zu erkennen, dass die Mitarbeiter, natürlich nicht alle, aber viele, nicht wie die Unternehmerfamilie für das Unternehmen leben, sondern sich in ihrem Privatleben verwirklichen und das einfach höher bemessen.

Wenn ich da an allgemeinere Herausforderungen für unser Unternehmen denke, ist das natürlich vor allem die aktuelle wirtschaftliche Situation, insbesondere in Europa, da das unser Hauptmarkt ist. Hohe Inflation, Investitionsstopps etcetera. Als Unternehmen merken wir davon zum Glück noch nichts. Aber wir wissen, dass wir das irgendwann spüren werden und, dass die Nachfrage zurückgehen wird. Den Fachkräftemangel merken wir ebenfalls sehr. Wir hatten zum Beispiel nie Probleme, Azubis zu finden. In den letzten zwei Jahren haben wir gemerkt, dass nicht nur die Quantität der Bewerbungen zurückgeht, sondern dass die Qualität da auch wirklich sinkt.

Wenn ich an unsere Gesellschaft denke, gerade in Deutschland, haben wir das Problem, dass wir eine sehr hohe Neidkultur haben. Das ist gerade im Kontext von Familienunternehmen ein großes Problem. Das führt dazu, dass Unternehmen und Unternehmer sich mit Fragen beschäftigen müssen, die sie ausbremsen. Da ich zunehmend mitbekomme, dass die Bedürfnisse von Familienunternehmen in der Politik zu kurz kommen, bin ich politisch sehr interessiert. Politisch engagiert bin ich allerdings nicht. Das war ich zu meiner Schul- und Studiumszeit, parteitechnisch aber nie. Wir stehen sowieso schon

unter Beobachtung in der Öffentlichkeit als Unternehmer in einer Kleinstadt, das brauche ich politisch dann nicht noch zusätzlich. Die größte Problemlösungskompetenz spreche ich, unternehmerisch, ganz klar der FDP zu. Die CDU hat in den letzten Jahren verloren. Ich bin da auf jeden Fall konservativer eingestellt. Dass die Grünen jetzt mit in der Regierung sind, finde ich per se nicht schlecht. Klimaschutz ist wichtig. Aber welche politischen Entscheidungen da teilweise getroffen werden, da stehen einem die Haare zu Berge und da wünscht man sich doch wieder etwas anderes in die Regierung. Da muss man einfach hoffen, dass auch Parteien wie die SPD zum Beispiel verstehen um was es geht und was wichtig ist. Generell habe ich das Gefühl, dass viele Organisationen nicht vertrauenswürdig arbeiten. Gerade Institutionen wie die FIFA, die UEFA und Co. Weil da einfach Lug und Betrug passiert am laufenden Band. Die stehen zu wenig unter Beobachtung. ARD und ZDF, öffentlich-rechtliche Institutionen in Deutschland, auch sehr fragwürdig meiner Meinung nach, was da passiert. Der Verband der Familienunternehmen ist für mich im Gegenzug sehr vertrauenswürdig.

Ich identifiziere mich schon als Europäer, ich bin auch absolut pro EU. Aber auch da gibt es immer wieder Themen, die ich nicht gut finde. Ich bin ein großer Fußballfan. Was da teilweise stattfindet, rund um Spiele der Champions League, wie da mit den europäischen Fans umgegangen wird. Die Rechte, die einem da als Europäer zugesprochen werden, werden da immer wieder beschnitten. Das ist schade. Ich denke, diese ganze Kriegssituation, so schlimm sie auch ist, hat dazu geführt, dass Europa Einigkeit gezeigt hat. Aber das ist noch lange nicht genug. Es gibt viele verschiedene Interessen innerhalb der EU. Da ist es schwierig, Einigungen zu finden. Ich habe da selbst keine Lösung dafür, aber da muss etwas passieren, da müssen sich Menschen damit beschäftigen. Vielleicht sollte es verschiedene Kompetenzteams geben, in denen jedes Land in Erscheinung tritt. Vor allem, dass Entscheidungen schneller getroffen werden können und, dass man da nicht immer Jahre warten muss, bis etwas entschieden wird, ist von großer Bedeutung für die Zukunft Europas.

Hinsichtlich der Nachfolge im Familienunternehmen ist für mich herausfordernd, sich vor den Mitarbeitern Respekt zu erarbeiten und als Führungskraft und Chef ernst genommen zu werden. Auch hinsichtlich der Akzeptanz auf Familienseite ist das nicht einfach. Mein Vater hat das Unternehmen gegründet und aufgebaut. Da herrscht natürlich ein gewisser Anspruch an die nächste Generation. Ähnlich wie bei den Mitarbeitern sieht mein Vater ja nur das Endprodukt unserer Arbeit und nicht immer, was da alles dahintersteckt. Dass dieses Verhältnis, ältere und jüngere Unternehmergeneration, passt ist sehr wichtig. Das merke ich selbst enorm. Das beeinflusst im Leben als Next Gen ganz massiv. Man ist da einfach sehr stark unter Beobachtung. Mein Vater hat immer sehr akribisch gearbeitet und setzt das voraus an die nächste Generation. Wenn da mal etwas nicht passt, wird das direkt herausgegriffen und thematisiert. Mein Vater hat zum Beispiel sehr kundenorientiert gearbeitet und war da direkt mit an der Front. Wir sind heute aber viel größer und haben Leute im Vertrieb, die mit den Kunden sprechen. Ich weiß aber, dass mein Vater eigentlich gerne hätte, dass wir

selbst mehr mit den Kunden sprechen. Das sind einfach zwei unterschiedliche Ansichten und zeigt, dass die ältere Unternehmergeneration einen anderen Fokus gelegt hat als es die neue macht. Das ist in der operativen Arbeit eine große Herausforderung. Da sind Empathie, Humanismus und Akzeptanz ganz wichtig. Jeder hat seinen eigenen Stil. Wenn ich da an meine persönliche Zukunft denke, hoffe ich, dass in der gleichen Position wie jetzt, nicht mehr unbedingt 60 Stunden, sondern etwas weniger arbeite, um mehr Zeit für die Familie zu haben. Mit einem florierenden Familienunternehmen.

\*Name im Zuge der Anonymisierung geändert