

# intes

family business matters

# UNTERNEHMERBRIEF

Ausgabe 01/24



## ZUKUNFT DER ARBEIT

WIE FAMILIENUNTERNEHMEN SICH AUFSTELLEN

**„Arbeitgeber müssen beweisen,  
dass sich Arbeit lohnt“**

Wie B.Braun mit Studienabbrechern  
und Rentnern umgeht

**„Das T-Shirt vom Roboter wird es  
so schnell nicht geben“**

Bonita Grupp über Homeoffice, Nachfolge  
und die Treue zu Deutschland

**„Innovation entsteht nur durch  
konstante Provokation“**

Trendscout Raphael Gielgen von Vitra  
über die Zukunft der Arbeit

## Liebe Leserin, lieber Leser,

„Das Büro ist der Schlafwagen der Veränderung“, sagt der Trendscout von Vitra, Raphael Gielgen. Wie sieht die Zukunft der Arbeit aus? Wie schaffen es Familienunternehmen, weiterhin an qualifizierte Arbeits- und Fachkräfte zu kommen? Welche Bedeutung hat Migration? Und welche die Viertageweche?

In zwei Bereichen können Familienunternehmen mit Hilfe zur Selbsthilfe mehr bewirken als der Staat, bei der Bildung und der Zuwanderung.

Migranten sind nicht nur als Mitarbeitende enorm wichtig, sondern auch für das Gründungsgeschehen in Deutschland, erläutert WIFU-Forscher Dr. Tobias Köllner. Der Wohlstand der Schweiz ist sogar von der Zuwanderung ausländischer Fachkräfte abhängig, belegt Norbert Kühnis.

Wie wichtig Zuwanderung ist, weiß auch Bonita Grupp. Bei TRIGEMA arbeiten 40 Nationen – vor Ort. Homeoffice gibt es bei dem deutschen Textilunternehmen nur in Ausnahmefällen. Denn so lässt sich schneller auf neue Anforderungen reagieren.

Der Arbeitsdirektor von B. Braun, Dr. Stefan Ruppert, schätzt die berufliche Flexibilität, auch mal im Homeoffice zu arbeiten. Ihn stört die Diskussion rund um die Viertageweche. Er sagt, dass wir in Zukunft zwar flexibler, aber mehr statt weniger arbeiten müssen.

Gute Erfahrungen hat das österreichische Start-up Tractive mit der Viertageweche gemacht. Und sogar mehr Umsatz erwirtschaftet.

Raphael Gielgen ist überzeugt, dass GenKI alles dominieren wird und dass die aktuellen Arbeitsplätze kaum etwas mit den künftigen gemeinsam haben.

Viele interessante Ansatzpunkte.  
Ich wünsche viel Spaß beim Lesen.



Britta Wormuth

## TITELSTORY

### Mut zum Kampf gegen die Lücke

Familienunternehmen können die Defizite in Bildungs- und Migrationspolitik besser beheben als der Staat ..... 3

## WISSENSCHAFT

### Migration, Unternehmertum und Familienunternehmen

Tobias Köllner über die Bedeutung von Migranten für Familienunternehmertum in Deutschland ..... 6

## AUS DEM NETZWERK

### Zuwanderung bleibt ein Erfolgsmodell

Der Schweizer Wohlstand fußt auf einer gesteuerten Zuwanderung ..... 8

## STRATEGIE UND UMSETZUNG

### „Das T-Shirt vom Roboter wird es so schnell nicht geben“

Bonita Grupp über Homeoffice, Nachfolge und die Treue zu Deutschland ..... 10



10

### „Arbeitgeber müssen beweisen, dass sich Arbeit lohnt“

Stefan Ruppert über das Fachkräfteeinwanderungsgesetz, Studienabbrecher und Rentner als Mentoren ..... 12

## AUS DEM NETZWERK

### Viertageweche? „Ganz oder gar nicht“

Das österreichische Start-up Tractive hat die Viertageweche eingeführt – und gute Erfahrungen gemacht ..... 14

16



## STRATEGIE UND UMSETZUNG

### „Innovation entsteht nur durch konstante Provokation“

Trendscout Raphael Gielgen über die Zukunft der Arbeit ..... 16

## FAMILY GOVERNANCE

### „Zu viel Freiheit führt zu Orientierungslosigkeit“

Alexander Koeberle-Schmid über Nachfolge, die NextGen und Konflikte in Familienunternehmen ..... 20

## NEXTGEN

### Jung, weiblich, Chef: Lagebericht einer jungen Geschäftsführerin

Johanna Schirmer hat mit 21 Jahren die Nachfolge übernommen. Ihre Learnings ..... 22

## Rubriken

Service ..... 9  
Meinung von David Deißner ..... 18  
Familienunternehmen in Zahlen ..... 19

## INTES UnternehmerBrief

ISSN: 2199-5273 / 21. Jahrgang, März 2024 / Erscheinungsweise: viermal jährlich

**Herausgeber:** Britta Wormuth

**Verleger:** INTES Akademie für Familienunternehmen GmbH

**Redaktion:** Dr. Christina Müller (verantwortl.)

**Mitarbeit:** Corinna Freudig, Jutta Oster, Andrea Ostermeyer

**Design:** Hanauer Grafik Design, www.hanauer-design.de

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird für Personenbezeichnungen das generische Maskulinum verwendet. Diese Form schließt alle Personen gleichermaßen mit ein.

**Kontakt zur Redaktion** über die INTES Akademie für Familienunternehmen GmbH

Kronprinzenstraße 31 / 53173 Bonn-Bad Godesberg / Tel. 0228/854696-61 / Fax 0228/854696-69  
info@intes-akademie.de / www.intes-akademie.de



# SIE SIND DANN MAL WEG: MUT ZUM KAMPF GEGEN DIE LÜCKE

Der Arbeitskräftemangel hat gerade erst begonnen. Was einst als „War for Talents“ im obersten Qualifikationssegment angefangen hatte, ergreift den Arbeitsmarkt in voller Breite. Familienunternehmen haben gute Chancen, gestärkt aus dieser Krise herauszukommen – wenn sie nicht darauf warten, dass die Politik ihnen die Lösungen liefert.

**A**ls die Babyboomer noch so ziemlich am Anfang ihres Karrierepfads standen, wurde ihnen schon das Problem vorgehalten, das sie eines Tages sein würden. Ab Anfang der 1990er-Jahre wurde ihnen (und uns allen) vorgerechnet, dass der sogenannte Generationenvertrag nicht halten könne – vor allem nicht in den Jahren zwischen 2020 und

2035, wenn die geburtenstarken Jahrgänge (zwischen 1955 und 1969) in Rente gehen. Die Diskussion ging damals schon so hoch her, dass 1996 das Wort „Rentnerschwemme“ von der Gesellschaft für deutsche Sprache zum „Unwort des Jahres“ gekürt wurde.

Jetzt ist es so weit, der demografische Umbruch hat begonnen. Allerdings steht dabei

heute nicht das Rententhema im Vordergrund, sondern der Fachkräftemangel. Wenn viele fast gleichzeitig in Rente gehen, bleiben zu wenige, die die Arbeit machen können. Denn die nachfolgenden Jahrgänge sind bei Weitem nicht stark genug, um die Lücke zu schließen. Aus Arbeitslosigkeit, für Jahrzehnte unser größtes volkswirtschaftliches Problem, ►

◉ wird Arbeitskräftemangel – was einst als „War for Talents“ im obersten Qualifikationssegment begonnen hatte, ergreift den Arbeitsmarkt in voller Breite.

Das Ausmaß der Herausforderung zeigte Ende 2021 eine Studie des Nürnberger Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB): Demografisch bedingt, nimmt demnach das sogenannte Erwerbspersonenpotenzial ohne Zuwanderung bis 2035 um 7,2 Millionen, bis 2060 sogar um insgesamt 16 Millionen Arbeitskräfte ab.

Knapp die Hälfte der bis 2035 klaffenden Lücke lasse sich durch eine Erhöhung des Anteils der Erwerbstätigen an der Gesamtbevölkerung schließen, sagt IAB-Forscherin Brigitte Weber: „Mit einer besseren Integration

Regelung. Seit 2019 gibt es ein Fachkräfteeinwanderungsgesetz, dessen Reform von 2023 es qualifizierten Fachkräften weiter erleichtert, eine Beschäftigung in Deutschland aufzunehmen.

Die Politik hat also durchaus eine ganze Reihe von Schritten unternommen, um Land und Wirtschaft besser durch die Jahrzehnte des Arbeitskräftemangels zu bringen. Und die Ideen sind noch nicht erschöpft: Im Januar zitierte das „Handelsblatt“ aus dem Jahreswirtschaftsbericht von Wirtschaftsminister Robert Habeck, der Vorschläge enthält, wonach Anreize geschaffen werden sollen, dass ältere Arbeitnehmer freiwillig länger arbeiten. Und im Februar hat die CDU die sogenannte Aktivrente vorgestellt, bei der Rentner steuer-

## „ Unternehmen werden sich selbst um die Bildung ihres Nachwuchses kümmern müssen.“

ausländischer Frauen in den Arbeitsmarkt, Erwerbsquoten deutscher Frauen, die mit denen der deutschen Männer übereinstimmen, sowie noch einmal deutlich höheren Erwerbsquoten Älterer ließen sich bis 2035 zusätzliche Potenziale von 3,4 Millionen Erwerbspersonen aktivieren.“ Für den verbleibenden Rest von 3,8 Millionen Arbeitskräften werde Zuwanderung benötigt, in der Größenordnung von 400.000 Beschäftigten pro Jahr.

Natürlich weiß die Politik darüber Bescheid. Spätestens in den 1980er-Jahren wurde sichtbar, dass ab den 2020er-Jahren ein massives demografisches Problem auftauchen würde. Seit Jahrzehnten gibt es deshalb immer wieder Gesetze und Initiativen, die Wirtschaft und Gesellschaft auf diesen absehbaren Umbruch vorbereiten sollen. Dazu gehören:

- Anstieg des Rentenalters: 2007 wurde die Rente mit 67 beschlossen. Allerdings mit einem Anstieg in kleinen Schritten ab 2012, sodass erst 2029 das Rentenalter bei 67 Jahren liegen wird.
- Bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie: Seit 2006 gibt es Elterngeld und Elternzeit, seit 2013 einen Rechtsanspruch auf einen Kita-Platz ab dem 1. Geburtstag.
- Bessere Erwerbschancen für sozial Schwache: Die Hartz-Reformen von 2003 verbesserten die Möglichkeiten für geringfügige Beschäftigung, das Minijob-Segment entstand. Auch wurde die Möglichkeit geschaffen, die Grundsicherung (damals Hartz IV) durch Arbeit „aufzustocken“.
- Arbeitsmarktgerechte Zuwanderung: Die erste „Green Card“ für ausländische Fachkräfte wurde im Jahr 2000 ausgestellt, 2012 kam die „Blaue Karte“, eine EU-weite

frei bis zu 2.000 Euro im Monat dazuverdienen dürften. Aber Fakt ist eben auch: Mission not completed. All diese Schritte reichen bei Weitem nicht aus oder sind eben noch gar nicht umgesetzt.

### Familienunternehmen haben Heimvorteil

Insbesondere in zwei für den Arbeitsmarkt besonders relevanten Bereichen sieht die politische Zwischenbilanz schlecht aus. So schlecht, dass sich die Unternehmen wohl darauf einstellen müssen, dass die Politik nicht genug und nicht rechtzeitig liefert – und das weitgehend unabhängig von den Farben der jeweiligen Regierungskoalition. Es sind die Bereiche Bildung und Zuwanderung.

Bei der Bildung bereitet da nicht so sehr die Spitze Sorgen, sondern die Basis – die fehlenden Qualifikationen bei Jugendlichen aus bildungsfernen Haushalten. Hier klagen Unternehmen seit Langem über mangelnde Grundlagen bei Lesen, Schreiben und Rechnen. Die starke Zunahme des Anteils von erst vor Kurzem ins Land gekommenen Kindern und Jugendlichen mit schlechten Deutschkenntnissen macht die Lage in den Schulen nicht einfacher. Und sie macht die Ergebnisse schlechter: Bei der im Dezember vorgestellten neuen PISA-Studie gab es kein Land, in dem die Leistungen von Kindern aus der ersten Zuwanderergeneration so weit unter dem Landesdurchschnitt lagen wie in Deutschland.

Dass der Staat innerhalb des heutigen Schulsystems Abhilfe schaffen kann, ist nicht zu erwarten – allein schon, weil in kaum einem Beruf heute schon so hoher Mangel herrscht wie bei Lehrern, von denen zudem ein sehr hoher Teil in den kommenden Jahren pensi-



oniert werden wird. Die Lage an den Schulen dürfte also eher schlechter als besser werden; damit wächst die Kluft zwischen dem, was Berufseinsteiger schon können sollten, und dem, was sie tatsächlich können.

Unternehmen werden sich also noch mehr als bisher selbst um die Bildung ihres potenziellen Nachwuchses kümmern müssen. Dabei haben Familienunternehmen einen beachtlichen Vorteil: den Heimvorteil. Sie sitzen dort, wo ihre zukünftigen Beschäftigten zur Schule gehen, viele ihrer Mitarbeitenden haben die gleichen Schulen besucht, unter den gleichen Lehrern und Schultoiletten gelitten. Das Unternehmen kann Schule, Schüler und Eltern gleichermaßen ansprechen – und weit besser als der anonyme Konzern aus der Großstadt.

Zum Teil geschieht das bereits: hier Trikots für die Schulmannschaft, dort Unterrichtsbesuche und Praktikumsplätze. Aber es wird mehr nötig – und auch möglich sein. Bei-



spielhaft dafür ist ein Vorschlag aus dem Jahr 1888, wie Unternehmen in Zukunft in ihren Nachwuchs investieren können. Damals beschrieb der amerikanische Sozialist Edward Bellamy in dem Buch „Das Jahr 2000“ eine utopische Welt, in der man nicht für die Schule, sondern für das eigene Leben lernt. Das Bildungs- und Ausbildungssystem erlaubte jedem, seine eigenen Fähigkeiten zu entdecken und zu erproben, welche auch immer sie sein mögen. „Es ist die Absicht, alle zu ermutigen, ihre etwaigen Talente, deren Vorhandensein erst durch einen Versuch festgestellt werden kann, auszubilden“, schrieb Bellamy. Das entspricht gerade nicht dem heutigen Schulsystem mit seiner starken Fixierung auf Lehrpläne und Zeugnisse – es entspräche aber den Bedürfnissen von Familienunternehmen. Wenn sie Jugendlichen dabei helfen herauszufinden, was sie können und was sie wollen, können sie ihnen dann auch viele Möglichkeiten bieten, diese Ziele im Beruf zu erreichen.

Man muss dafür nicht das von Bellamy im 19. Jahrhundert ausgemalte staatssozialistische System übernehmen – aber Bellamys Perspektive: den Blick zum Schüler. Nicht in der Mehrzahl, als PISA-Schnitt oder pädagogisches Problem, sondern in der Einzahl: als individuelle Chance. Das ist mit zehn Millionen Schülern in ganz Deutschland undenkbar – aber für ein paar Dutzend Heranwachsende am Ort sicherlich umsetzbar.

### Potenziale der Zuwanderung nutzen

Die Perspektive auf den Einzelnen oder ein paar wenige kann Familienunternehmen auch dabei helfen, das zweite Problem zu lösen, an dem die Politik gestern, heute und morgen scheitert: die Zuwanderung von Arbeits-

scheidet, auf die Maßnahmen der Politik zu warten. Es wird deshalb in vielen Fällen darum gehen, die für den jeweiligen Betrieb richtigen Formen der Zuwanderung und Integration zu identifizieren und zu praktizieren.

### Selbermachen lautet die Devise

Wenn der Staat liefern müsste, aber nicht liefern kann, hilft kein Jammern, sondern Eigeninitiative und „do it yourself“: Die Unternehmen müssen diese Aufgaben stärker als bisher schon in die Hand nehmen, also selbst für bessere Integration von Zuwandernden und für bessere Bildung sorgen. Das ist gerade für Familienunternehmen eine Chance, wie ein Beispiel aus der deutschen Wirtschaftsgeschichte zeigt. Denn schon vor mehr als 100 Jahren war

”  
**Wenn der Staat liefern müsste, aber nicht liefern kann, hilft kein Jammern, sondern Eigeninitiative.“**

Fachkräften. Sicher, das neue Fachkräfteeinwanderungsgesetz bietet Unternehmen bessere Chancen, Arbeitskräfte aus dem Ausland zu rekrutieren: gelockerte Vorschriften bei vielen Mangelberufen, mehr Flexibilität bei Qualifikationen und Sprachkenntnissen, Erleichterungen für Studierende und Familienangehörige. Derzeit, nur wenige Monate nach seinem Inkrafttreten, ist noch nicht absehbar, wie stark der Effekt des neuen Gesetzes sein wird. Die benötigte Größenordnung von 400.000 zusätzlichen Arbeitskräften pro Jahr wird jedoch bei Weitem nicht erreicht werden. Und weitere Schritte in diese Richtung sind nicht in Sicht, da politisch extrem heikel: Schließlich könnte jeder Euro, den der Staat für die Zuwanderung ausländischer Arbeitskräfte ausgibt, auch genauso gut in die Ausbildung von Jugendlichen oder in zusätzliche Kita-Plätze in Deutschland gesteckt werden.

Unternehmen müssen nicht gewählt werden. Und sie entscheiden nicht über das Schicksal von Millionen von Menschen, sondern agieren in einem wesentlich kleineren Rahmen. Zur Verdeutlichung: 400.000 Beschäftigte pro Jahr aus dem Ausland, das entspricht in etwa einem Prozent aller Erwerbstätigen in Deutschland. Bei einem Unternehmen mit 1.000 Beschäftigten geht es also um 10 Zuwanderer pro Jahr. Das sind keine Massen, die uns überfluten – das sind José und Rania, Igor und Kadiatou.

Wenn Deutschland daran scheitert, die richtigen Zuwanderer anzuziehen, wird das Land wohl nicht untergehen, aber viele Wachstumschancen verpassen. Ähnlich sieht das auch auf Unternehmensebene aus, wenn man sich entscheidet, auf Zuwanderung zu verzichten. Und wohl auch, wenn man ent-

die Bewältigung einer ganz ähnlichen Herausforderung ein Schlüssel zum Erfolg einiger der erfolgreichsten Familienunternehmen ihrer Zeit. Damals waren Industrieunternehmen gezwungen, in großem Stil zum Vermieter zu werden: Die Fabriken wuchsen schneller als die Städte, Wohnungen in Standortnähe waren knapp und auch nicht unbedingt die Priorität der Politik. Mit dem Wohnungsbau auf die Behörden zu warten, hätte den Betriebsfrieden gestört und das Wachstum behindert. Also wurden die Familien selbst aktiv:

- Anfang der 1860er-Jahre war die Gussstahlfabrik von Alfred Krupp größer als die gesamte Stadt Essen. 1863 baute Krupp deshalb auf dem Werksgelände eine erste Arbeiterkolonie mit 136 Wohnungen in acht Häuserzeilen, bis 1874 folgten fünf weitere, zum Teil deutlich größere Anlagen.
- 1898 eröffnete der Lokomotiven-Weltmarktführer Borsig ein neues Werk in Tegel im Norden Berlins. 1899 waren die ersten vom Unternehmen gebauten Wohnhäuser in Fabriknähe bezugsfertig, bald lebten mehr als 3.000 Menschen in dem noch heute Borsigwalde genannten Stadtteil.
- 1904 begann Siemens auf freiem Feld bei Spandau mit dem Bau von Fabriken und Wohnblöcken. Als das Gebiet 1914 offiziell den Namen „Siemensstadt“ erhielt, gab es dort bereits 7.000 Einwohner und 23.000 Arbeitsplätze.

Sicher, es war kein Dauerzustand, keines der Unternehmen blieb lange im Wohnungsbau aktiv – es ging nur darum, ein Problem zu lösen, zu dem damals der Staat nicht in der Lage war. Und das wird auch in Zukunft eine Kernkompetenz von Familienunternehmen sein. ●

VON TOBIAS KÖLLNER

# Migration, Unternehmertum und Familienunternehmen

Immer mehr Familienunternehmen werden von Migranten bzw. Personen mit Migrationshintergrund gegründet. Die Gründungsquote ist doppelt so hoch wie bei Deutschen.

**W**enn man an deutsche Familienunternehmen denkt, fallen einem sofort Beispiele wie Bosch, Haniel, Freudenberg, Merck oder BMW ein. Diese stehen für berühmte deutsche Familien, die sich durch eine langfristige Orientierung auszeichnen und wichtige Innovationen erfolgreich umgesetzt haben.

Weit weniger bekannt ist, dass darüber hinaus eine Reihe von Familienunternehmen existieren, die nicht von deutschen Unternehmerfamilien gegründet wurden, sondern von Unternehmerinnen und Unternehmern mit Migrationshintergrund. Und das sind nicht nur Dönerimbisse, Asia-Shops und Handyläden! Vielmehr gibt es auch eine Reihe von Hightech-Unternehmen mit einem weltweit exzellenten Ruf wie Biontech oder innovative Start-ups wie die Firma Boreal Light aus Berlin, die 2019 den KfW-Award Gründen gewann.

## Selbstständigkeit hat hohen Wert

Bei den Unternehmensgründungen sind Personen mit Migrationshintergrund heutzutage sogar ein wichtiger Faktor und werden auch für die deutsche Wirtschaft immer wichtiger.



Tobias Köllner

Laut KfW leisten Migrantinnen und Migranten schon jetzt einen überdurchschnittlichen Beitrag zum Gründungsgeschehen in Deutschland. Sie stellen 21 Prozent der Gründer bei einem Bevölkerungsanteil von 18 Prozent (im Durchschnitt der Jahre 2013 bis 2017).

”

**Personen mit Migrationshintergrund werden für Unternehmensgründungen immer wichtiger.“**

Jede vierte Existenzgründung erfolgt laut KfW durch Personen mit Migrationshintergrund und ihre Nachkommen. Damit hat sich die Zahl der Existenzgründungen durch Migranten nach Angaben des Statistischen Bundesamts seit den 1990er-Jahren verdreifacht.

Darüber hinaus zeigt der „Global Entrepreneurship Monitor 2022/2023“ im „Länderbericht Deutschland 2022/23“, den das RKW Kompetenzzentrum in Kooperation mit dem Institut für Wirtschafts- und Kulturgeographie der Leibniz Universität Hannover erstellt hat,

in einer jüngeren Untersuchung ein noch drastischeres Ergebnis: Demnach hat etwa jeder fünfte Bürger mit Migrationshintergrund in den vergangenen drei Jahren ein eigenes Unternehmen gegründet. Die sogenannte Gründungsquote bei Migranten (19,9 Prozent) ist damit mehr als doppelt so hoch wie bei Deutschen (8,3 Prozent). Dazu kommt, dass 38 Prozent der Migrantinnen und Migranten grundsätzlich der Selbstständigkeit den Vorzug vor abhängiger Beschäftigung geben. In der gesamten Bevölkerung wären nur 29 Prozent lieber selbstständig als angestellt.

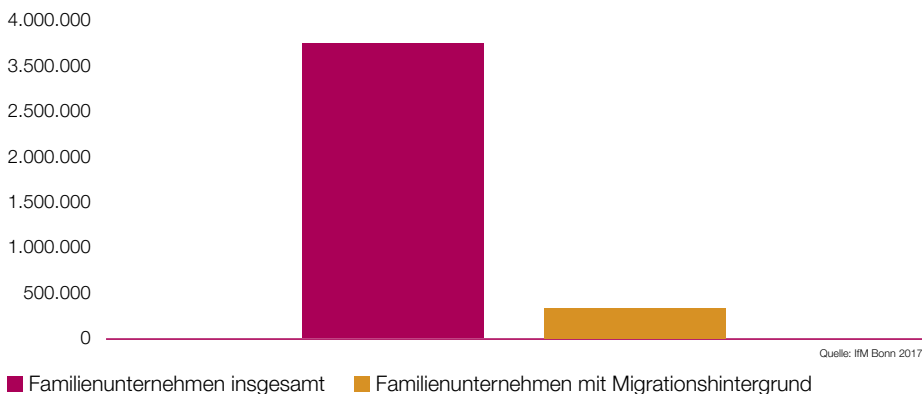
Da viele dieser gewerblichen Gründungen im Bereich der Familienunternehmen erfolgen, hat das klare Auswirkungen auf deren Entwicklung und Bedeutung insgesamt. Daraus lässt sich also schlussfolgern, dass Personen mit Migrationshintergrund einen überproportional großen Beitrag zu Gründungen und für die Existenz von „neuen“ Familienunternehmen leisten.

Untersuchungen des IfM Bonn zeigen, dass rund 10 Prozent der Familienunternehmen in Deutschland einen Migrationshintergrund haben. Sie sind damit für die Beschäftigung und die Wirtschaftskraft des Sektors der Familienunternehmen insgesamt nicht zu vernachlässigen.

## Beitrag zur Integration

Viele Untersuchungen z.B. des WIFU-Instituts haben gezeigt, dass Familienunternehmen stärker orientiert an Werten handeln und nachhaltig in der lokalen Gemeinschaft verankert sind. Entsprechend verwundert es wenig, dass es gerade diese Familienunternehmen sind, die sich vor Ort engagieren und z.B. Geflüchtete als Erstes integrieren und ihnen eine Chance zum Neuanfang bieten. Dafür werden z.B. „Kümmerer-Personen“ benannt, die konkrete Unterstützung leisten, oder

Anzahl der Familienunternehmen insgesamt und mit Migrationshintergrund



Arbeitsplätze und Sprachkurse angeboten. Oder Personen mit Migrationshintergrund werden konkret bei der Wohnungssuche oder durch die Integration in das lokale Vereinsleben unterstützt.

Damit leisten Familienunternehmen einen zentralen Beitrag zur Integration, übernehmen soziale Verantwortung und fördern den internationalen Austausch. Dies trägt auch zu einer Vielfalt durch verschiedene kulturelle Hintergründe und Erfahrungen bei. Damit spielen Personen mit Migrationshintergrund auch als Angestellte eine große Rolle in Familienunternehmen und tragen zu deren langfristigem Erfolg bei.

Fazit

Personen mit Migrationshintergrund werden für Familienunternehmen immer wichtiger. Viele von ihnen haben eigene Unternehmen gegründet oder sind als Fach- und Führungskräfte in Familienunternehmen tätig. Im Bereich der Existenzgründung zeigt sich sogar, dass Personen mit Migrationshintergrund für zahlreiche Existenzgründungen verantwortlich sind und ihre Bedeutung weiter zunimmt.

Übrigens: Auch in anderen Ländern spielen Migranten bei Existenzgründungen eine große Rolle. In den USA wurden bspw. einige Weltmarktführer von Personen mit Migrati-

onshintergrund gegründet. Der verstorbene Apple-Gründer Steve Jobs hatte syrische Wurzeln, der Amazon-Gründer Jeff Bezos ist der Sohn eines Kubaners und Google-Co-Gründer Sergey Brin immigrierte in den 1970er-Jahren aus der ehemaligen Sowjetunion nach Amerika.

Für die Zukunft ist zu erwarten, dass Personen mit Migrationshintergrund auch in Deutschland für Existenzgründungen und Familienunternehmen immer wichtiger werden und sie entscheidend zum Erhalt und wirtschaftlichen Erfolg von Familienunternehmertum beitragen. Ein Wermutstropfen bleibt allerdings: Eine Studie des Mannheimer Instituts für Mittelstandsforschung aus dem Jahr 2021 zeigt, dass die Gründungstätigkeit von Menschen mit Migrationshintergrund in der zweiten Generation deutlich abnimmt und damit der Gründungstätigkeit von Gründern mit deutschen Wurzeln ähnelt. Insofern besteht auch in dieser Hinsicht die Herausforderung, den Unternehmergeist zu erhalten und für ein gründungsfreundlicheres Umfeld zu sorgen – für Migranten und Deutsche. ●



PD Dr. Tobias Köllner leitet als Ethnologe und Soziologe seit 2020 das Forschungsprojekt „Soziale, kulturelle und religiöse Einbettung von Unternehmerfamilien und Familienunternehmen“ am Wittener Institut für Familienunternehmen (WIFU). Kontakt: tobias.koellner@uni-wh.de



ADOLF WEBER



100 JAHRE BESTÄNDIGKEIT  
IN DER IMMOBILIENWIRTSCHAFT

Grundbesitz- und Projektgesellschaft

Unser eigentümergeführtes Familienunternehmen ist u.a. spezialisiert auf die Projektentwicklung von Gewerbeparks und Unternehmensimmobilien in der DACH-Region.

Jedes Unternehmen hat individuelle Anforderungen an seine Immobilie, daher entwickeln wir mit Ihnen gemeinsam Konzepte, die auf Ihre Bedürfnisse zugeschnitten sind. Von der Grundstücksakquise über die Planung und Realisierung bis hin zur schlüsselfertigen Übergabe übernehmen wir den gesamten Entwicklungsprozess.

Als Immobilieninvestor und Partner offerieren wir auch Sale & Lease Back Modelle für Ihre Bestandsimmobilie, die Ihnen zusätzliche Flexibilität und finanzielle Vorteile bieten.

Wir entwickeln – als Unternehmer für Unternehmer – für und mit Ihnen die Immobilien, die Ihren Bedürfnissen entsprechen und das Fundament für einen erfolgreichen Geschäftsbetrieb bilden. Gerne stehen wir auch Ihnen wegweisend zur Seite.

ADOLF WEBER Grundbesitz- und Projektgesellschaft  
Marcus-C. Huckfeldt-Weber | T: +49 40 66963122 | E: mhw@adolfwieber.com

VON NORBERT KÜHNIS

# Zuwanderung: Die Schweiz bleibt ein Erfolgsmodell

Die Schweiz gilt seit jeher als Einwanderungsland. Zahlreiche Schweizer Familienunternehmen beschäftigen Personen mit ausländischen Wurzeln oder wurden sogar von solchen gegründet. Die Schweiz macht sich die Zuwanderung im Kampf um Fachkräfte zunutze, erhöht den Wohlstand und erzeugt so eine kluge Win-win-Situation für Wirtschaft und Gesellschaft.

**O**b KMU oder Konzern – in der Schweiz mischen viele Unternehmen erfolgreich in der Weltklasse mit, darunter nicht wenige in Familienhand. Damit diese „Swiss Champions“ wettbewerbsfähig bleiben, brauchen sie solide Rahmenbedingungen und vor allem qualifizierte Arbeitskräfte. In der Schweiz finden sie beides.

## Verstärkung historisch gewachsen

Die Schweiz gilt seit jeher als Einwanderungsland. Man denke an den Bau des Gotthardtunnels, an dem ab 1872 über zehntausend italienische Arbeitskräfte mitwirkten. Die Schweiz hat seit dem Inkrafttreten der Personenfreizügigkeit für Menschen aus EU-/EFTA-Staaten stark von der Migration profitiert. Die Zuwanderung von Arbeitskräften aus Drittstaaten regelt sie mit Kontingenten. Ende 2022 belief sich die ständige ausländische Wohnbevölkerung auf 2,2 Millionen Personen – ein Viertel der Schweizer Einwohner –, davon 66 Prozent EU-/EFTA-Staatsangehörige und 34 Prozent aus Drittstaaten. Die Nettoeinwanderung betrug 2022 fast 90.000 Personen.

Vielfältige Faktoren begünstigen die Multinationalität der Schweiz. Nachfolgend die wichtigsten im Überblick:

**Geografische Lage:** Mitten im Herzen Europas gelegen und mit Grenzen zu Marktmächten wie Deutschland, Frankreich oder Italien war die Schweiz schon immer ein Ort für Handel und kulturellen Austausch. Die grenzpoli-

tische Offenheit hat die Einwanderung stets unterstützt.

**Arbeitskräftebedarf:** In der Schweiz als Dienstleistungshub ist vor allem ein Rohstoff gefragt: Denkkraft. Akteure von dienstleistungsorientierten Branchen wie Finanzen, Pharma, Logistik, Gastronomie/Hotellerie oder Gesundheitswesen brauchen qualifizierte Fachkräfte. Es erstaunt daher nicht, dass 81 Prozent der im Jahr 2022 Eingewanderten im Dienstleistungssektor arbeiten, wie aus der „Jahresstatistik Zuwanderung 2022“ des Staatssekretariats für Migration hervorgeht. Eine Auswertung des Bundesamtes für Statistik zeigt, dass 2018 bis 2022 insgesamt 47,4 Prozent der ausländischen Erwerbstätigen in der Schweiz über eine tertiäre Ausbildung verfügten, 53,4 Prozent übten einen hochspezialisierten Beruf aus.

**Stabilität:** Die politische Stabilität mit einer international harmonisierten Unternehmensbesteuerung gehört zu den zentralen Standortfaktoren der Schweiz. Kombiniert mit einer liberalen Migrationspolitik, die Menschenrechte und Gleichbehandlung gewährleisten will, ermöglicht sie es Menschen aus aller Welt, in die Schweiz zu ziehen und dort zu leben.

**Diplomatie:** Politische Neutralität ist einer der Grundsätze der Schweizer Außen- und Sicherheitspolitik. Nicht umsonst haben sich zahlreiche internationale Organisationen wie das Internationale Komitee vom Roten Kreuz

oder die Weltgesundheitsorganisation in der Schweiz domiziliert und internationale Mitarbeitende sowie deren Familien ins Land geholt.

## Mehr Wohlstand dank mehr Produktivität

Der Schweiz wird häufig vorgeworfen, sie würde nur aufgrund der Bevölkerungszunahme, nicht aber pro Kopf wachsen. Dass dieses sogenannte Breitenwachstum einen Mythos nährt, lässt sich statistisch belegen: Auf der Länderliste des IWF für das kaufkraftbereinigte Bruttoinlandsprodukt (BIP) pro Kopf belegt die Schweiz im Jahr 2022 Platz fünf, nach Luxemburg, Irland, Singapur und Katar. Allerdings sagt das BIP pro Kopf nur bedingt etwas darüber aus, wie produktiv eine Volkswirtschaft ist.

Einen wesentlichen Teil ihres Wachstums von 2000 bis 2021 erlangte die Schweiz durch mehr Arbeitsproduktivität. Gemessen am BIP pro erwerbstätige Person hat die Produktivität in der Schweiz seit 2000 um 13 Prozent zugelegt, wie *economiesuisse*, der Dachverband der Schweizer Wirtschaft, ermittelt hat. Der Wohlstand in der Schweiz hat sich in den vergangenen 20 Jahren vergrößert. Die Arbeitslosenquote liegt seit Jahrzehnten auf einem sehr niedrigen Niveau – nach Angaben des Staatssekretariats für Wirtschaft lag sie 2023 bei nur 2 Prozent, was einer Vollbeschäftigung gleichkommt.



## Diversität stärkt Innovation

Über die Jahrhunderte hat sich die Schweiz sprachlich und ethnisch zu einem Schmelztiegel entwickelt. Bei den Menschen aus EU-/EFTA-Ländern stammen 15 Prozent aus Italien, 14 Prozent aus Deutschland und 12 Prozent aus Portugal. Die Zuwanderung bereichert die Vielfalt und den interkulturellen Austausch in der Schweiz, was die Offenheit ankurbelt. Mehr noch: Zuwandernde bringen neue Ideen und Perspektiven ein. Das erzeugt ein Innovationsmomentum für Wissenschaft, Technologie und Kreativität, was wiederum die globale Wettbewerbsfähigkeit des Landes fördert.

## Demografischer Junghrunnen

Wie die meisten Länder folgt die Schweiz dem Trend niedriger Geburtenraten und der Überalterung. Die Zahl der Personen über 65 Jahre stieg 2022 um 1,8 Prozent gegenüber dem Vorjahr an, wie aus Daten des Bundesamtes für Statistik hervorgeht. Dass die Schweizer Bevölkerung wächst, liegt in der Zuwanderung begründet. Da erwerbstätige Zugewanderte häufig in das helvetische Sozialversicherungs- und Vorsorgesystem einzahlen, finanzieren sie die alternde Gesellschaft mit. Die Frage, wie viel Einwanderung für das System optimal ist, wird in der Schweiz rege diskutiert.

## Integration ist kein Selbstläufer

Damit sich der (volks-)wirtschaftliche Mehrwert der Migration in der Schweiz entfalten kann, müssen zahlreiche Faktoren ineinandergreifen, etwa die Qualität der Integration oder die Verfügbarkeit angemessener Ressourcen und Infrastrukturen für die Eingliederung der Zugewanderten in ihre neue Schweizer Umgebung und in den Arbeitsmarkt. Packt die Schweiz diese Aufgaben weiterhin sowohl politisch als auch wirtschaftlich und sozial derart beherzt an, so wird ihr Erfolgsmodell beim Thema Migration noch lange bestehen bleiben. ●

## Drei Fragen an ...

... **Jan Pfenninger, Mitglied der erweiterten Geschäftsleitung und Leiter Marketing & Kommunikation bei der Planzer Transport AG**

### Herr Pfenninger, wie wirkt sich der Fachkräftemangel auf die Planzer-Gruppe aus?

**JAN PFENNINGER:** Dank unserer Schweiz-weiten Bekanntheit aufgrund einer hohen Visibilität auf der Straße und verschiedener Kommunikationsmaßnahmen finden wir grundsätzlich unsere Mitarbeitenden. Im IT-Bereich, wo wir unsere Transport-Lagerlogistiksysteme entwickeln, ist es anspruchsvoller. Damit es auch dort funktioniert, haben wir neben dem Prime Tower im trendigen Zürich-West ein Joint Venture domiziliert und bieten dort IT-Jobs mit flexiblen Arbeitsmodellen an.

### Wie unterstützen Sie die berufliche Entwicklung von Mitarbeitenden mit Migrationshintergrund?

Ein interessantes Projekt ist die sogenannte Integrationsvorlehre, die wir seit Ausbruch der Syrien-Krise anbieten: eine einjährige vorbereitende Ausbildung, um danach in die berufliche Grundbildung zu starten. Nebst vielen anderen Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten können Mitarbeitende mit Kundenkontakt Sprachkurse besuchen, damit sie mit unseren Kunden gut interagieren können.

### Inwiefern trägt die kulturelle Vielfalt zu Ihrer Wettbewerbsfähigkeit bei?

Wir beschäftigen Menschen aus über 85 Nationen. Diese Diversität bereichert unser Unternehmen. Ich erachte sie als die logische Konsequenz unserer Unternehmenskultur. Wir leben und pflegen starke Grundwerte wie Anstand, Respekt, Ehrlichkeit, Wertschätzung, Vertrauen. Wer bei uns arbeitet, soll das gern tun. Als Familienunternehmen bringen wir anderen besondere Empathie und Offenheit entgegen. Das alles hält uns innovativ, also wettbewerbsfähig.

# SERVICE

VON FRAUKE SCHLEER-VAN  
GELLECOM

## Generative KI: Potenziale erkennen und strategisch angehen

Seit der Verfügbarkeit von ChatGPT erlebt die Künstliche Intelligenz (KI) ihr „iPhone-Moment“: (Generative) KI ist nun auch ohne technisches Vorwissen nutzbar und ermöglicht es, die Produktivität und Effektivität von Tätigkeiten deutlich zu steigern. Denn mit Generativer KI lassen sich umfangreiche sprachbasierte Wissensquellen in Text-, Audio- oder Videoformat automatisiert analysieren, zusammenzufassen und darauf aufbauend neuer Text oder Code generieren. Gerade dem chronisch vom Fachkräftemangel geprägten Mittelstand bieten sich dadurch vielfältige Vorteile, wenn bspw. repetitive Aufgaben im Bereich der Texterstellung und Analyse ersetzt oder im Kontext von „Mass Customization“ aufwendig erstellte personalisierte Angebote für Kunden oder Mitarbeitende durch virtuelle Assistenten (Copilots) automatisiert generiert werden.

Aufgrund der Vielseitigkeit der Anwendungsfälle und der transformativen Wirkung auf Produkte und Geschäftsmodelle in einigen Märkten ist es sinnvoll, frühzeitig eine strategische Perspektive auf KI einzunehmen. Unternehmen sollten analysieren, in welchen Bereichen durch (Generative) KI der höchste Nutzen realisiert werden kann und welche Voraussetzungen (IT, Daten, Fähigkeiten) dafür erfüllt werden müssen. Bei der Planung und Umsetzung von Anwendungsfällen empfiehlt sich, neben regulatorischen Themen vor allem „Make or buy“-Entscheidungen zu berücksichtigen, um spätere Abhängigkeiten zu vermeiden.

Wir unterstützen Sie gern auf Ihrer Reise mit (Generativer) KI – von der strategischen Planung bis zur Umsetzung. Um Ihnen bei der Identifizierung von Anwendungsfällen zu helfen, hat PwC im „Applied Use Case Compass“ mehr als 300 Anwendungsfälle für (Generative) KI zusammengestellt. Hier finden Sie zahlreiche Einsatzmöglichkeiten, die für Ihr Unternehmen relevant sein können. Mehr Informationen gibt es zudem auf unserer [Webseite](#) und in unserer monatlichen [GenAI-Webcastreihe](#).

### Sprechen Sie mich gern an!

**Prof. Dr. Frauke Schleer-van Gellecom** ist Partnerin bei PwC und berät Unternehmen bei der digitalen Transformation und der Umsetzung von KI-gestützten Technologien.

# „Das T-Shirt vom Roboter wird es so schnell nicht geben“

Die Textilindustrie ist weitgehend ins Ausland abgewandert, das schwäbische Unternehmen TRIGEMA bildet mit seinem Produktionsstandort Deutschland eine Ausnahme. Wie es gelingt, Mitarbeitende an den ländlichen Standort zu holen, welche Rolle neue Technologien bei der Fertigung spielen und wie sich das Familienunternehmen künftig ausrichten wird, erklärt Bonita Grupp im Interview. Sie hat im Januar zusammen mit ihrem Bruder die Geschäftsführung in vierter Generation übernommen und ist für die Personalstrategie, das Marketing und den Onlinehandel verantwortlich.

**Frau Grupp, technologische Trends wie Künstliche Intelligenz (KI), Robotik und Automatisierung prägen die Zukunft der Arbeit. Wie wirkt sich diese Entwicklung auf Ihr Unternehmen aus?**

**BONITA GRUPP:** In den Bereichen Verwaltung und Logistik werden sich Jobprofile in den kommenden Jahren durch neue Technologien stark verändern, manche Aufgaben werden wegfallen, andere neu hinzukommen. Auch im Produktionsbereich wird Künstliche Intelligenz Einzug halten. Wir arbeiten bereits daran, wie KI sich im Design oder in der Umsetzung von Markttrends einsetzen lässt. Aber im Bereich unserer Produktion stoßen wir bei neuen Technologien an Grenzen. Unser Interesse gilt hier vor allem der Robotik, doch die Technologie kann noch keine elastischen Stoffe verarbeiten, wie wir sie verwenden. Aktuell lässt sich ein T-Shirt oder Sweatshirt daher nicht durch Robotik herstellen. Wir set-

zen weiterhin auf die Handarbeit unserer rund 600 Näherinnen und Näher.

**Wird es New Work auch bei TRIGEMA geben oder halten Sie sich an den Grundsatz Ihres Vaters, dass entbehrlich ist, wer zu Hause arbeiten kann?**

Wir sind ein Produktionsunternehmen. Die Produktion ist unser Herzstück. Unsere Beschäftigten arbeiten mehrheitlich an Maschinen, ihre Arbeit lässt sich nicht einfach an den heimischen Schreibtisch verlagern. Bei den rund 40 Beschäftigten in der Verwaltung machen wir bei Bedarf auch mal Homeoffice möglich. Das muss der Abteilungsleiter verantworten. Viele Firmen rudern inzwischen aber zurück, weil sie feststellen, dass die Beschäftigten im Unternehmen produktiver arbeiten. Und auch wir merken, dass wir schneller auf Anforderungen reagieren können, wenn wir vor Ort zusammenarbeiten.

Bonita Grupp

**Wie passen Sie Ihre Personalstrategie an die Veränderungen in der Arbeitswelt an?**

Wir haben uns in den vergangenen Jahren internationaler aufgestellt, rekrutieren auch aus dem Ausland – über Agenturen und direkte Empfehlungen aus der Belegschaft. Inzwischen arbeiten bei uns Kräfte aus mehr als 40 Nationen, darunter auch viele Geflüchtete. Umso wichtiger ist es für uns geworden, für die entsprechenden Rahmenbedingungen zu sorgen, etwa Wohnraum zu schaffen und Sprachkurse anzubieten. Geplant ist auch eine

Siedlung aus Tiny Houses für Mitarbeitende. Ebenso entscheidend ist es für uns, unseren Mitarbeiterstamm zu pflegen. Uns zeichnet eine lange Betriebszugehörigkeit aus – 70 Prozent unserer Beschäftigten sind seit mindestens zehn Jahren im Unternehmen. Wir schulen kontinuierlich und bilden auch selbst aus. Momentan haben wir mehr als 40 Auszubildende bei TRIGEMA.

**Wie klappt die interkulturelle Zusammenarbeit in Ihrem Unternehmen?**

Wir machen damit gute Erfahrungen. Die Bekleidungsbranche ist weiblich geprägt – auch wir haben 85 Prozent Frauen in der Belegschaft, viele davon in leitenden Funktionen. Seit der Flüchtlingsbewegung im Jahr 2015

**Was haben Sie sich in puncto Nachhaltigkeit vorgenommen?**

Wir unterhalten eine vollstufige Produktion vor Ort. Nur Zutaten wie Garne, Knöpfe und Reißverschlüsse beziehen wir von Lieferanten, vorwiegend aus dem europäischen Ausland. Gleichzeitig sind wir bestrebt, neue Fasern zu verwenden. Gerade haben wir das erste T-Shirt auf den Markt gebracht, das aus vollständig recycelter Baumwolle hergestellt wird. Wir haben auch eine Sparte mit Cradle-to-Cradle-Produkten, die zu 100 Prozent kompostierbar sind. Weil unsere Produktion viel Strom verbraucht, investieren wir verstärkt in Solarenergie. Nachhaltigkeit und Qualität – das sind die beiden Werte, für die wir stehen möchten.

sehr hohe Fertigungstiefe. Deshalb war es für uns so wichtig, einige Jahre mit unserem Vater zusammenzuarbeiten und von ihm zu lernen. In gewisser Weise sind wir aber auch schon seit unserer Kindheit in das Unternehmen hineingewachsen. Wir sind direkt gegenüber der Firma aufgewachsen, haben unsere Eltern oft in die Geschäfte und in die Verwaltung begleitet und dort gespielt. Man erzählt, dass ich schon früh bei den Mitarbeiterinnen auf dem Schoß gegessen habe.

**Wie haben Sie den Übergang bei der Nachfolge gestaltet und wer übernimmt welche Rolle?**

Unser Vater hat uns vor ungefähr zwei Jahren gesagt, dass er uns das Unternehmen zum Jahreswechsel 2023/2024 übergeben möchte. So blieb genug Zeit, die rechtlichen und steuerlichen Anpassungen vorzunehmen. Da wir eine Kommanditgesellschaft sind, brauchen wir einen persönlich haftenden Geschäftsführer. Diese Rolle hat mein Bruder übernommen, ich bin Mitglied der Geschäftsführung und meine Mutter ist als Gesellschafterin weiterhin im Unternehmen tätig. Die Entscheidung haben wir als Familie gemeinsam getroffen, unabhängig von Geschlechter- oder Altersfragen. Der eigentliche Übergang verlief ganz unkompliziert.

**Wo soll TRIGEMA in einem halben Jahrhundert stehen? Was möchten Sie erreichen?**

Ich bewundere die Lebensleistung meines Vaters, der es geschafft hat, eine Marke aufzubauen und ein mehr als 100 Jahre altes Unternehmen in einer fast ausgestorbenen Branche erfolgreich in die nächste Generation zu überführen. Wir treten in große Fußstapfen. Natürlich werden mein Bruder und ich eigene Akzente setzen. Mein Vater hat die Firma anders geleitet als sein Vater und Großvater. Und auch wir werden Veränderungen schaffen und TRIGEMA weiterentwickeln. Mein Vater hat noch ohne Computer gearbeitet – für uns sind moderne Technologien selbstverständlich. Das Unternehmen hat vor gut 100 Jahren mit reiner Männerunterwäsche angefangen, heute produzieren wir Sport- und Freizeitmode. Den Markenkern hochwertige Freizeitkleidung werden wir weiterentwickeln und an den Markt anpassen. ●



**Wir können schneller auf Anforderungen reagieren, wenn wir vor Ort zusammenarbeiten.“**

Bonita Grupp

arbeiten bei uns erstmals männliche Näher, denn Herkunftsländer wie Syrien haben eine starke Textilproduktion. Für sie war es anfangs ungewohnt, weibliche Vorgesetzte zu haben, doch das hat sich schnell eingespielt. Mehr zu schaffen als die Integration unserer Beschäftigten machen uns allerdings die bürokratischen Hürden beim Einsatz von ausländischen Kräften.

**Die Babyboomer gehen allmählich in Rente, die Generation Z rückt nach. Wie sprechen Sie die junge Generation an?**

Wir nutzen zwar noch immer Printanzeigen, sind inzwischen aber auch stark auf Social Media aktiv, vor allem im Ausbildungsmarketing. Man findet uns eigentlich auf allen Kanälen, von LinkedIn über Instagram bis TikTok. Dort können wir uns ganz anders präsentieren und zeigen, wie der Arbeitsalltag bei TRIGEMA aussieht und welche Ausbildungsberufe wie Textil- und Modenäher oder Produktveredler wir anbieten.

**Bislang war es Grundsatz in Ihrem Familienunternehmen, dass Sie in Deutschland produzieren. Wird das künftig unter neuer Leitung so bleiben?**

Auf jeden Fall. Das ist unser USP, aus diesem Grund kaufen Kunden unsere Produkte. Wir haben damit auch den Vorteil, dass wir innerhalb von 48 Stunden auf den Markt reagieren können und weitgehend unabhängig sind von externen Dienstleistern und Zulieferern. Gestörter Warenverkehr im Suez-Kanal ist daher nicht unser Thema. Mit unserer hohen Eigenfertigung erreichen wir eine Wertschöpfung von 78 Prozent.

**Seit Jahresbeginn stehen Sie und Ihr Bruder – mit Ihrer Mutter als Gesellschafterin – an der Spitze Ihres Familienunternehmens. Wie gestalten Sie Ihre Zusammenarbeit?**

Wir arbeiten nicht mit einem festen Regelwerk. Wir sehen uns täglich im Alltagsgeschäft, treffen uns aber auch wöchentlich zu Meetings, um die größeren strategischen Themen zu besprechen. Da mein Bruder und ich bereits seit gut zehn Jahren im Unternehmen mitarbeiten, hat sich nicht so viel verändert – außer dass wir jetzt die finale Verantwortung für unsere Entscheidungen tragen. Klar haben wir mal interne Differenzen, aber nach außen treten wir drei einstimmig auf.

**War für Sie immer schon klar, dass Sie in das Familienunternehmen eintreten werden?**

Ja, das hat für meinen Bruder und mich immer schon festgestanden. Die Frage war eher, wann der richtige Zeitpunkt sein würde. Ich habe in London studiert, noch ein Jahr an der Uni gearbeitet und bin dann bei TRIGEMA eingestiegen. Unser Unternehmen hat eine

**UNTERNEHMEN**

**TRIGEMA**

Das Unternehmen mit Sitz im schwäbischen Burladingen, 1919 gegründet, gilt als Deutschlands größter Hersteller von Sport- und Freizeitbekleidung. TRIGEMA beschäftigt 1.200 Mitarbeitende und erwirtschaftet einen Jahresumsatz von rund 130 Mio. Euro. Von 1969 bis 2023 wurde das Familienunternehmen von Wolfgang Grupp geleitet; seit dem Jahresbeginn 2024 führen Wolfgang Grupp (junior) und Bonita Grupp das Unternehmen in vierter Generation.



**Herr Ruppert, die deutsche Wirtschaft klagt über unzureichend ausgebildete Schüler. Wie kommt das Familienunternehmen B. Braun an kluge Azubis?**

**STEFAN RUPPERT:** Eines vorab: Wir gewinnen jedes Jahr viele talentierte junge Menschen für uns. Uns fällt es aber auch zu-

terstützen, die nicht ausreichend qualifiziert sind für eine Ausbildung, die wir aber für den Arbeitsmarkt auf keinen Fall verlieren sollten. Aber ich warne vor der Aussage: Früher war alles besser. Junge Menschen müssen heute einen größeren Wissenskanon bewältigen. Wir suchen auch verstärkt unter den Studien-

Die Akademisierung vieler Berufe führt dazu, dass immer mehr Studierende feststellen: Mir ist das hier alles viel zu theoretisch, etwa in Maschinenbau oder Elektrotechnik. Ihnen bieten wir interessante, zukunftsfähige Ausbildungsberufe und nach einem tollen Abschluss eine Chance auf eine Karriere etwa als Techniker oder Meister.

”

## Das duale Studium bleibt für Deutschland ein echter Standortvorteil.“

Dr. Stefan Ruppert

nehmend schwerer, alle Ausbildungsstellen zu besetzen, obwohl wir im Schnitt 700 Bewerbungen auf 120 Stellen haben. Es mangelt an mathematischen Fähigkeiten, mitunter auch an sozialen Umgangsformen. Es ist eine Tragödie, dass wir in Deutschland nicht in der Lage sind, mehr als zwei Millionen junge Menschen in den Arbeitsmarkt zu integrieren. Wir helfen uns bspw. mit unserem „PerspektivePlus“-Programm selbst, indem wir junge Menschen un-

zweifeln an den Universitäten und Fachhochschulen nach unerkannten Talenten.

**Sie meinen potenzielle und tatsächliche Studienabbrecher?**

Ja, und ich kann für sie nur werben. Häufig sind das sehr, sehr vielversprechende Talente. Ich verstehe diese Leute gut. Ich habe doch auch als Student an manchem Montagmorgen an meiner Fächerwahl gezweifelt.

**Wie spüren Sie diese jungen Menschen auf?**

Durch Kooperationen mit Fachhochschulen und Universitäten, mit denen wir seit Jahren zusammenarbeiten, auf Berufsmessen oder Jobbörsen. Zugleich bilden wir mehr als 100 duale Studenten aus. Diese Studienform bleibt für Deutschland ein echter Standortvorteil. Unternehmen können die Lehrinhalte mit den eigenen praxisrelevanten Anforderungen ergänzen und gute Leute früh an sich binden. Mir fällt aber auf, dass auf allen Ebenen in den vergangenen Jahren zwar mehr Frauen in den Arbeitsmarkt gekommen sind, aber ihre Stundenzahl wieder rückläufig ist. Ein Grund dafür ist, dass Frauen immer noch den größte-

STEFAN RUPPERT IM GESPRÄCH MIT ANKE HENRICH

# „Arbeitgeber müssen beweisen, dass sich Arbeit lohnt“

Als Arbeitsdirektor des Medizintechnik-Unternehmens B. Braun muss Dr. Stefan Ruppert die Ansprüche des Unternehmens und die Erwartungen von 65.000 Mitarbeitenden unter einen Hut bekommen. Wie Studienabbrecher, Schnupperentsendungen und erfüllende Arbeit bei den komplexen Aufgaben im Personalmanagement helfen können, erläutert Stefan Ruppert im Interview.

Dr. Stefan Ruppert



ren Anteil an der Kinderbetreuung oder der Pflege Angehöriger haben. Deshalb setzen wir bei B. Braun viel daran, die Vereinbarkeit von Familie und Beruf, von Pflege und Beruf zu verbessern. Nicht zuletzt gewinnen wir auch so Menschen für unser Unternehmen – Frauen und Männer gleichermaßen.

**Löst das neue Fachkräfteeinwanderungsgesetz seit November 2023 das Problem, dass Mitarbeitende fehlen?**

Ich freue mich wirklich, dass wir nach mehr als 15 Jahren, in denen Deutschland gesteuerte Einwanderung in den Arbeitsmarkt nicht organisiert hat, endlich ein Gesetz haben, das das tut. Allerdings machen es Länder wie Dänemark und die Niederlande besser. Sie differenzieren humanitäre und gewollte Einwanderung in den Arbeitsmarkt. B. Braun z.B. hat gerade weit über 400 offene Stellen in Deutschland. Einige davon ließen sich durch gesteuerte Einwanderung ganz sicher besetzen.

**Dann wird jetzt alles besser in Deutschland?**

Das neue Gesetz ermöglicht nur die Einwanderung von Fachkräften. Wir brauchen aber auch eine Willkommenskultur, ein aktives Einwerben und Ansprechen sowie den Abbau bürokratischer Hemmnisse. Es geht dabei nicht nur um schnellere Terminvergaben in den deutschen Konsulaten im Ausland. Es reicht bis ins Detail. Ein Beispiel: Unsere brasilianische Mitarbeiterin stellte nach sechs Monaten in Deutschland fest, dass ihr Führerschein ab dem siebten Monat nicht mehr gültig ist – und musste eine deutsche Fahrprüfung ablegen. Ich bin dem selbst nachgegangen und habe mich im deutschen Zuständigkeitsdschungel verlaufen. Dieses Problem hätte sie in anderen Ländern nicht gehabt.

**Viele Unternehmen unterstützen ausländische Fachkräfte durch Weiterbildung. Sie auch?**

Ich kann Ihnen versichern: Deutsch kann man auch bei B. Braun lernen. Wahrscheinlich sogar schneller als in der Schule. Wenn jemand zu uns kommt, der sich bei uns einbringen will, wird er interne und externe Unterstützung bekommen. Dabei hilft uns z.B. die Stiftung „Familienfreundliches Melsungen“. Ich würde aber selbstkritisch sagen, dass wir noch

mehr Menschen einladen sollten, bei uns zu arbeiten. Im ersten Schritt geht es dabei um den internen Austausch mit den Mitarbeitenden unserer 64 ausländischen Niederlassungen. Unsere Teams könnten noch diverser werden.

**Wie erleichtern Sie diesen Kollegen einen Wechsel an ausländische Standorte?**

Wir haben festgestellt, dass sich unsere Beschäftigten schwertun, gleich für mehrere Jahre ins Ausland zu gehen. Deshalb haben wir „Schnupperentsendungen“ eingeführt. Eine Projektarbeit für drei Monate ist z.B. ein beliebter Einstieg.

**Die geburtenstarken Jahrgänge nähern sich der Rente. Wie vermeiden Sie den Wissensabfluss?**

Wir setzen ältere Kollegen erfolgreich als Mentoren für jüngere Mitarbeitende ein, auch auf Führungspositionen. Wir bieten weitreichende interne Mentorenprogramme an. Ich empfehle jüngeren Leuten immer, sich jemanden im Unternehmen zu suchen, der das Unterneh-

men und die Arbeitswelt gut kennt und ihnen Selbstreflexion und Orientierung geben kann. Wie hilfreich das ist, weiß ich aus eigener Erfahrung. Als Zivildienstleistender in der Altenpflege habe ich viel von der Lebensweisheit der Älteren gelernt.

**Wird Künstliche Intelligenz es Personalern in Zukunft leichter machen, die besten Mitarbeitenden zu finden?**

Ich sehe große Chancen in KI. Aber wir müssen erst einmal im eigenen Haus alle wichtigen Daten erheben – und auch analysieren. Die Gefahr ist, dass wir in der Vergangenheit Personalentscheidungen mit

einem Unconscious Bias, also auf der Basis von unbewussten Vorurteilen, getroffen haben. Solche falschen Annahmen dürfen sich über KI nicht verstetigen oder perpetuieren. Sonst schränken wir unser Sichtfeld künstlich ein.

**Wie wird sich die Arbeit der HR-Abteilungen auf mittlere Sicht verändern?**

Ein Thema, das uns immer mehr beschäftigen wird, lautet: Wir Arbeitgeber müssen beweisen, dass sich Arbeit lohnt. Und bei allen sinnvollen Diskussionen um die Flexibilisierung der Arbeitszeit werden wir in Deutschland nicht umhinkommen, zwar flexibler, aber einen Tick mehr statt weniger zu arbeiten. Das heißt auch, Arbeit fairer zu verteilen.

Was mich an der deutschen Diskussion aktuell stört, ist diese Anmutung von „Ich muss die Arbeit in meinem Leben minimieren“. Als Familienvater schätze auch ich berufliche Flexibilität. Aber diese möglichst weitgehende Verbannung der Arbeit aus dem Leben ist eine Fehlentwicklung, weil gute Arbeit zufrieden macht. Wenn Arbeit schlecht ist, müssen

”  
**Wir brauchen eine Willkommenskultur.“**

Dr. Stefan Ruppert

wir uns über die Bedingungen unterhalten. Wir alle müssen bei der Flexibilisierung der Lebensarbeitszeit umdenken und altersspezifische wie altersgerechte Arbeit anbieten. Unternehmen sollten überlegen: Wie muss ein Arbeitsplatz beschaffen sein, dass er Freude macht und niemand darüber nachdenkt, ob er 37 oder 39 Stunden gearbeitet hat? ●

**Für jeden Zweck und alle Branchen**



Mit über 50 Jahren Erfahrung ist ELA Container der Spezialist, wenn es um mobile Raumlösungen geht. Ob als Kindergarten, Bankfiliale, Arztpraxis oder kurzfristiger Wohnraum: ELA Container sind universell einsetzbar.  
[www.container.de](http://www.container.de)



**ZUR PERSON**

**Priv-Doz. Dr. Stefan Ruppert**

ist Vorstandsmitglied der B. Braun SE, zuständig für Personal und Recht sowie Arbeitsdirektor. Der promovierte Jurist war von 2009 bis 2013 Mitglied des Deutschen Bundestages. Von 2014 bis 2021 war er Landesvorsitzender der FDP Hessen. 2017 zog er erneut in das deutsche Parlament ein, zum 1. April 2020 wurde er in den Vorstand von B. Braun berufen.

VON ANKE HENRICH

# Viertagewoche? „Ganz oder gar nicht“

Weniger arbeiten bei mehr Umsatz? Was wie die Quadratur des Kreises klingt, hat Tractive-Gründer Michael Hurnaus trotz Skepsis versucht. Zwei Jahre später gibt ihm der Erfolg recht. Das Unternehmen für Tier-Tracker boomt – und als Arbeitgeber ist Tractive gefragt wie nie.

**D**er Hund ist weg! Nach diesem Schreckschrei laufen Herrchen oder Frauchen mit hohem Puls die Fluchtroute des Ausreißers ab. Auch Digital-Experte Michael Hurnaus lief 2012 suchend und rufend durch die Straßen. In Cupertino, Kalifornien. Der damalige Amazon-Mitarbeiter identifizierte, kaum, dass der Hund gefunden war, daraus wie aus dem Lehrbuch für Start-up-Gründer einen „Need“. „Ich habe mich gefragt: Warum gibt es keine digitale Lösung, bei der ein

Das Problem der jungen Gründer: Linz ist kein Hotspot für überall gesuchte Digitale Natives – und die Nachfrage nach Fachkräften groß. Das schnelle Wachstum in der Vergangenheit gab den Linzern den nötigen Spielraum zum Experimentieren. „Auch deshalb haben wir uns 2021 im rund 15-köpfigen Leadership-Team gefragt: Wie werden wir als Arbeitgeber interessanter? Wir hatten jede Menge Ideen.“ Eine davon gefiel aber selbst Hurnaus zunächst nicht: die Viertagewoche

im elften Jahr wieder um knapp 50 Prozent gewachsen. „Wären wir ohne Viertagewoche mehr gewachsen? Das wage ich zu bezweifeln“, sagt der Chef. Denn Beschäftigte mit einem drei Tage langen Wochenende seien entspannter und motivierter. Zielgruppen wie Programmierer oder die Programmierinnen, die ein Kind haben, oder sportliche junge Leute werden davon angesprochen.

## Wo versickert Arbeitszeit?

Bleibt aber die Frage: Wie kann eine motivierte Mannschaft in 35 statt zuvor 38,5 Stunden produktiver werden? Oder im Umkehrschluss: Wie viel Ineffizienz hatte sich in das so schnell wachsende Unternehmen eingeschlichen?

Wer die Viertagewoche einführt, muss kritisch sein und jeden einzelnen Prozess unter die Lupe nehmen. Das machte Tractive und wurde fündig. „Deshalb haben wir allen Mitarbeitenden und Vorgesetzten gesagt: Wenn du nicht im Meeting sein willst oder sein sollst, dann geh raus. Wir haben die Leute auch gebeten, sich gegenseitig darauf hinzuweisen“, so Hurnaus. Ein zweiter Punkt waren verschenkte Automatisierungsoptionen. Also forderte er: „Jeder Einzelne und jedes Team sollte bei jedem Arbeitsschritt die Effizienz analysieren. Wo ist Leerlauf? Wo ließe sich ein digitales Tool nutzen?“ Aber der Realist weiß: „Es ist extrem schwierig, in allen Abteilungen einen Effizienzgewinn zu messen und quantitativ darzustellen.“

## Shareholder überzeugen

Ohne die Zustimmung der Shareholder von Tractive, darunter der Investor von Runtastic Hansi Hansmann und Ex-Rennfahrer Harold Primat, wäre die Geschäftsidee eine Idee

”

**Wären wir ohne Viertagewoche mehr gewachsen? Das wage ich zu bezweifeln.“**

Michael Hurnaus

GPS-Sender am Hund auf dem eigenen Handy anzeigt, wo er gerade steckt?“, erzählt der gebürtige Oberösterreicher. Wenige Monate später gründete er mit Michael Lettner und Michael Tschernuth, alle drei Absolventen der FH Oberösterreich in Hagenberg, die Tractive GmbH. Sie entwickelte in Linz die gleichnamige, skalierbare, weltweit einsetzbare App für ausgebüxte Katzen und Hunde.

Die Hardware, der streichholzschachtelgroße Plastik-Tracker am Geschirr der Tiere, kostet 40 bis 50 Euro. Der GPS-Sender funktioniert mit einem Abo für 5 bis 15 Euro im Monat on top. Das ist weit weniger, als gutes Hundefutter im Monat kostet. So trafen die Gründer einen Nerv bei einer noch dazu zahlungswilligen Kundschaft. Für 2024 rechnet Tractive mit über einer Million Abonnenten und mehr als 100 Millionen Euro Umsatz.

bei vollem Lohnausgleich. „Wie soll eine Firma wachsen und gleichzeitig die Arbeitszeit verkürzen?“, fragte er sich. Doch er und seine Mitgründer ließen sich überzeugen. Und sie wollten voll ins Risiko gehen. Ganz oder gar nicht. 2022 führten sie die Viertagewoche für alle bei vollem Lohn ein. „Dafür haben wir uns die Erfahrungen anderer Unternehmen sorgfältig angeschaut.“

Das waren nicht viele. Der Gegenwind für diese Idee war gewaltig. Politiker prophezeiten Verluste für Österreichs Volkswirtschaft. „Fairer Punkt“, gibt Hurnaus zu, „tatsächlich haben wir vor allem von abschreckenden Beispielen gelernt, wie es nicht funktioniert.“

Hurnaus resümiert: „Heute sind wir sehr froh, es gewagt zu haben. Unsere Messgröße war immer: Erreichen wir damit unsere Ziele?“ Diese Frage ist geklärt: Tractive ist auch



Michael Hurnaus

wir sie überzeugen. Sonst hätten wir es auch nicht gemacht“, ist Hurnaus froh. „Allerdings könnte ich mir bei einem Start-up in den ersten drei Jahren keine Viertageweche vorstellen“, gibt Hurnaus, selbst Business-Angel, zu. „Da muss man 70, 80 Stunden die Woche Gas geben.“

### Transparent kommunizieren

Heute, mehr als zwei Jahre später, ist seine Erfahrung bei anderen Unternehmern gefragt. „Initial war es extrem wichtig, eine transparente interne Kommunikation aufzusetzen, die allen Kollegen alle Fragen beantwortet und unsere Message vermittelt“, erinnert sich der Linzer. Wobei die Message unmissverständlich war: „Es geht nicht um: Wie schön – wir haben jetzt freitags immer frei. Sondern: Wir haben eine Riesenchance auf effizienteres Arbeiten und mehr freie Zeit, wenn jeder smarter arbeitet.“ Die neue Messlatte lag hoch. „Es ist ein Geben und Nehmen. Wir erwarten von allen Kollegen, dass sie so mitdenken, als ob ihnen selbst das Unternehmen gehört“, formuliert es Hurnaus.

Die Message ist angekommen. „Wir haben einen Employee Net Promoter Score von knapp 70, was sehr, sehr hoch ist, und ich glaube, da spielt die Viertageweche rein.“ Auch Mitarbeiterbefragungen, anonymisiert und heruntergebrochen auf Team-Ebene, gäben positives Feedback. Selbst ein Schmerzpunkt, den Hurnaus bei der Einführung der Viertageweche doch noch verspürte, habe sich in Wohlgefallen aufgelöst. „Wir hatten ein bisschen Angst, jene Bewerber anzuziehen, die nicht mehr so viel arbeiten möchten.

Aber tatsächlich hat sich die Quantität der Bewerbungen fast verdreifacht und die Qualität ist teilweise besser geworden.“ Tractive locke nun auch Senior Talents an, die sonst nicht auf die Idee gekommen wären, nach Linz umzuziehen.

### Die Grenzen der Freiheit

Wobei, auch das gehört zur Wahrheit, ab und an wird auch am Freitag gearbeitet: Dann nutzen die Mitglieder des Führungsteams den freien Tag, um ungestört von Meetings ggf. offene Punkte abzuarbeiten. „Ich erwarte nicht von den Kollegen, dass sie eine Mail, die ich am Freitag schicke, am selben Tag beantworten, sondern Montag in der Früh“, so der Chef. Er arbeitet weiterhin freitags und – das darf man vermuten – wohl auch an manchem Wochenende. „Aber ohne die Meetings am Freitag habe ich endlich mehr Zeit und Ruhe, um strategisch zu denken und Liegengebliebenes aufzuarbeiten“, kontert Hurnaus.

Tractive bietet selbstredend auch Homeoffice an. Aber in Grenzen. „Wir haben für alle Mitarbeitenden verpflichtende Office-Tage“, sagt Hurnaus. „Mittwochs sind alle da und die teamübergreifenden Meetings finden statt.“ Das Sales-Team ist zusätzlich montags vor Ort, die Marketeers am Dienstag. Denn: „Meetings in Person sind immer noch viel, viel produktiver. Auch wenn es manche nicht wahrhaben wollen“, da ist sich Hurnaus sicher. „Bei uns wird der Donnerstag auch nicht der neue Freitag, an dem es ab 15 Uhr alle etwas lockerer angehen lassen.“ So wachsen auch in Linz die Bäume nicht in den Himmel. ●

geblieben. Um ihren Bedenken Wind aus den Segeln zu nehmen, setzte das Leadership-Team sehr detaillierte FAQs auf. Zudem sollten Kundenservice und Warehouse weiterhin freitags erreichbar bleiben. Die Mitarbeitenden in diesen Bereichen sollten montags frei bekommen. Doch die Shareholder äußerten den gleichen Zweifel wie zuvor Hurnaus: Wie soll man so noch schneller als bisher wachsen? Das C-Level-Team verwies auf die jahrelange Profitabilität von Tractive. „Am Ende konnten

**m**  
**ROCHUS MUMMERT**  
 EXCELLENT HUMAN RESOURCES

Seit 50 Jahren sind wir der geschätzte Partner führender Familienunternehmer in Deutschland. Wir beraten unsere Mandanten erfolgreich, weil wir ihre Geschäftsmodelle verstehen und die Entscheiderrolle aus eigener Erfahrung kennen. Wir besetzen nicht nur Vakanzen, sondern entwickeln Unternehmen weiter – mit fachlich wie kulturell passenden Persönlichkeiten. Wir bleiben an Ihrer Seite – von Generation zu Generation.



**ROCHUS MUMMERT.**  
 ERFOLG BRAUCHT WERTE.  
[www.rochusmummert.com](http://www.rochusmummert.com)

RAPHAEL GIELGEN IM GESPRÄCH MIT CHRISTINA MÜLLER  
UND BRITTA WORMUTH

# „Innovation entsteht nur durch konstante Provokation“

Wenn jemand eine Vorstellung davon hat, wie die Arbeitswelt der Zukunft aussieht, dann ist das Raphael Gielgen. Im Interview erzählt der Trendscout, was ihn an GenKI so fasziniert, welche Trends er beobachtet und wieso der Arbeitsplatz der Zukunft verschiedene Aggregatzustände haben wird.

**Herr Gielgen, in Ihrer Rolle als Trendscout besuchen Sie mehr als 100 Organisationen im Jahr, um die Zukunft der Arbeit zu erforschen. Welche großen Trends beobachten Sie derzeit?**

**RAPHAEL GIELGEN:** Am meisten beeindruckt mich die Geschwindigkeit der Veränderung. Aus Zukunft wurde noch nie so schnell Gegenwart. Was ich damit meine, lässt sich gut am Beispiel der GenKI, also der Generativen Künstlichen Intelligenz, erklären: Diese neue Technologie wurde Ende 2022 für alle nutzbar und nur wenige Wochen später gab es erste Applikationen, mit denen Menschen mit ihrem Smartphone oder Computer vollkommen neue Dinge machen konnten, die vorher undenkbar waren. Innerhalb nur eines Jahres sind dann Tausende GenKI-Tools entstanden.

**Was ist das Revolutionäre an GenKI?**

Mit GenKI haben wir die erste Computersprache entwickelt, die der menschlichen Sprache entspricht. Auf einmal muss der Mensch nicht mehr lernen, mit der Maschine zu sprechen, sondern die Maschine versteht den Menschen. Unternehmen haben so z.B. die Möglichkeit, Prozesse zu automatisieren, ohne dass sie ausgebildete Entwickler benötigen, die Computercode schreiben können. Künftig müssen die Mitarbeitenden nur noch „low coding“ beherrschen und können über Spracheingabe genau das tun, was sonst ein erfahrener Entwickler leistet.

**Welche Trends werden uns in den nächsten Jahren beschäftigen?**

Künstliche Intelligenz ist der Trend, der alles andere in den Schatten stellt. Unternehmen – egal ob Konsumgüterhersteller oder Landmaschinenbauer – können riesiges Potenzial entfalten, wenn sie die neuen technologischen Möglichkeiten nutzen. Vorausgesetzt sie tun dies, ohne sich selbst als Firma zu verleugnen oder zu verkaufen, sondern um gezielt Produkte zu entwickeln, die gut in unsere Zeit passen. Um das zu erreichen, gehen die starken Firmen dieser Welt aktuell vermehrt Partnerschaften auf Augenhöhe ein. Auch für den Mittelstand ist es eine große Chance, in Ökosystemen zu denken.

**Inwiefern ist das eine Chance?**

Ich bin davon überzeugt, dass Firmen viel mehr erreichen können, wenn sie sich mit Gleichgesinnten zusammentun. Denn ein Unternehmen allein hat gar nicht mehr die Expertise; Domainwissen hat keinen Wert mehr. Wer die nächste Stufe erreichen will, schafft das





nicht mehr aus dem Kontext der eigenen Welt heraus, sondern nur, indem er in die Domain eines anderen Unternehmens reingeht. Firmen entwickeln sich aus den Möglichkeiten der Nachbarschaften heraus.

Dazu kommt: Impact entsteht nicht mehr aus der Summe der Menschen. Ich erreiche nicht mehr, wenn ich mehr Leute auf

plett die Kreativität, sich die zentralen Fragen zu stellen: Mit welchen Tools oder Techniken arbeiten wir? Wie müssen wir das Set-up verändern? Ob wir bspw. Abteilungen auflösen und in Squads, also in kleinen Einheiten, arbeiten – da mangelt es uns oft an Vorstellungskraft. Wir schauen zu sehr auf unsere Füße und wissen nicht mehr, wo der Horizont ist.

”

## Domainwissen hat keinen Wert mehr.“

Raphael Gielgen

ein Projekt schiebe. Die eigentliche Wirkung kommt durch den konsequenten Einsatz der Technologien. Und diese sind für alle zugänglich. Das verändert den Wettbewerb. Plötzlich spielen viele kleine Firmen bei den Großen mit.

### Was zeichnet die Firmen aus, die jetzt an der Spitze stehen?

Sie sind besonders gut darin, Probleme zu erkennen. Sie entwickeln nicht einfach das nächste Produkt, sondern haben ein ausgeprägtes Verständnis für das „Framing“. Sie sind also in der Lage, den Problemen auf den Grund zu gehen, diese genau zu verstehen und eine Anwendung zu bauen, die exakt die jeweilige Fragestellung löst.

### Was bedeuten diese Entwicklungen für die Arbeit der Zukunft?

Die Arbeit in den Fabriken verändert sich um ein Vielfaches schneller als die Arbeit im Büro. Dort, wo etwas produziert, hergestellt und automatisiert wird, ist der Wandel rasant. Das Büro ist dagegen der Schlafwagen der Veränderung. Wir diskutieren noch immer über den am besten geeigneten Arbeitsplatz, Stichwort Büro oder Homeoffice. Auch vier Jahre nach Beginn der Corona-Pandemie haben wir die neue Realität nicht angenommen. Das zeigt, wie schwer wir uns mit Veränderungen tun. Die Menschen denken bei jeder Entscheidung, die sie treffen, nur bis zum heutigen Tag. Und keiner preist eine potenzielle Veränderung in diese Entscheidungen mit ein.

### Warum ist das problematisch?

Im Kontext der Wissensarbeit, die derzeit rasant automatisiert wird, fehlt den Leuten kom-

### Was glauben Sie, wie der Arbeitsplatz der Zukunft konkret aussieht?

Der Arbeitsplatz der Zukunft hat zwei Aggregatzustände: Es wird den virtuellen Arbeitsplatz geben und den physischen Arbeitsplatz. Was wir derzeit am virtuellen Arbeitsplatz erleben – mit Teams, Zoom oder Google –, sind vielleicht 15 Prozent von dem, was wir am Ende des Jahrzehnts sehen werden. Künftig werden wir über neue Räume verfügen, in denen wir uns bewegen, wir werden Avatare

und innovative Displays haben, Informationen anders wahrnehmen und anders interagieren.

### Und wie sieht der physische Arbeitsplatz in zehn Jahren aus?

Der physische Arbeitsplatz wird eine neue Bedeutung erhalten. Wir befinden uns an der Schwelle von einer wissensbasierten zu einer fähigkeitsbasierten Ökonomie. Und Letztere erfordert die physische Interaktion. Das Geschäftsmodell von Unternehmen wird sich ständig verändern. Das permanente Beta ist der neue Imperativ. Und diese konstante Veränderung braucht einen Raum, der das zulässt. Die gebaute Arbeitsarchitektur von morgen wird ein echter Raum für diese Transformation sein.

Aber auch die Hybridräume werden sich stark wandeln. Leute sind es satt, in einem



INSPIRE TRIP TO CHINA

14.–19.4.2024 →

Shanghai, Hangzhou, Peking

Meeting auf einen großen Monitor zu starren. Künftig werden wir in Mixed-Reality-Räumen sitzen, in denen die ganze Wand der Monitor ist. Nicht zuletzt wird man Räume haben für Rituale. Firmen werden Angebote machen, die auf starke menschliche Bedürfnisse einzahlen wie Zugehörigkeit und Vertrauen. Das kann das gemeinsame Frühstück sein, die Townhall oder Lernveranstaltungen, zu denen man Speaker einlädt.

### Und was ist mit dem persönlichen Arbeitsplatz?

Ich will nicht sagen, den können wir vergessen, denn natürlich wird es immer noch Schreibtische und Stühle geben. Aber das, was eine einzelne Person im Kopf hat, wird dem Unternehmen nicht weiterhelfen. Erst wenn wir die Köpfe zusammenstecken, entfaltet das einen Hebel für die Organisation. Die Arbeit von morgen findet viel mehr im Kollektiv statt.

”

## Die Arbeit von morgen findet im Kollektiv statt.“

Raphael Gielgen

### Wie kann es Unternehmen gelingen, diese Art der Veränderung zu stemmen?

Es braucht dafür zwei Formen von Energie: Die eine ist Geld, die andere persönliches Engagement. Was vielen Unternehmen in Deutschland fehlt, ist eine echte Innovationskultur. So wie ein Unternehmen für das tägliche Business Energie einsetzt – Geld, Köpfe und Ressourcen allokiert –, so muss es das auch für Innovation machen. Aber dazu haben wir häufig nicht die Bereitschaft, weil wir es nur bedingt verstehen, und das macht es so schwierig.

### Wie schafft man es, dass die Leute mit dem richtigen Mindset an diese Aufgabebereiche rangehen?

Nur über die Provokation. Das Problem ist: Die Leute gehen in die immer gleichen Business-Clubs und Verbände. Wie soll da etwas Neues entstehen? Das ist wie der Trachtenverein, der die Aufgabe hat, Brauchtum zu pflegen. Aber ein Unternehmen ist kein Trachtenverein. Wir haben durch den Wunsch nach politischer Korrektheit ein Stück weit verlernt, die Dinge anzusprechen. Es gab eine Zeit, vielleicht vor zehn Jahren, da haben wir mit härteren Bandagen gekämpft. Das hat uns gutgetan, weil wir die Dinge geklärt haben. Es ist nicht sinnvoll, immer alles in Watte zu packen. ●



### ZUR PERSON

## Raphael Gielgen

erforscht als Trendscout beim Schweizer Möbelhersteller Vitra die Zukunft des Arbeitens und der Arbeitswelten. Nach einer Schreiner- und einer kaufmännischen Lehre wechselte er in die Unternehmenswelt, wo er ganz unterschiedliche Rollen ausübte – vom Business-Development über die Beratung bis zur Geschäftsführung. Er lebt mit seiner Familie (und etlichen Tieren) auf einem kleinen Hof in der Nähe von Regensburg inmitten der Natur.

# Vieinung

VON DAVID DEISSNER

## Mehr Anstrengungen vonnöten

Die Bildungsmisere hat weitreichende Folgen für den Standort Deutschland.

**M**ieses Zeugnis für deutsches Bildungssystem“, „Deutschland: Setzen, Sechs“: Als die Ergebnisse der jüngsten PISA-Studie bekannt wurden, hagelte es Negativ-Schlagzeilen. In der Tat besteht Grund zur Sorge: Seit 2015 geht es in Mathematik und Naturwissenschaften stetig bergab. Inzwischen ist der Rückgang beim Rechnen so massiv, dass sich daraus bis zum Ende des Jahrhunderts rund 14 Billionen Euro an entgangener Wirtschaftsleistung ergeben könnten. So hat es Ludger Wößmann errechnet, Leiter des ifo Zentrums für Bildungsökonomik. Der Professor für Volkswirtschaftslehre sieht in der Bildungskrise sogar unser größtes Standortrisiko überhaupt. Wie sollen wir konkurrenzfähig bleiben, wenn immer mehr Schüler ohne Basiskompetenzen in den MINT-Fächern die Schule verlassen?

Denn was in der Schule beginnt, setzt sich in der Wirtschaft fort und macht auch den Familienunternehmen zu schaffen. Das zeigte im vergangenen Jahr eine von der Stiftung Familienunternehmen initiierte Umfrage, die sich mit dem Investitionsstandort Deutschland auseinandersetzte. Gefragt, was ihre Investitionen hierzulande negativ

”

**Viele Abiturienten entscheiden sich gegen eine Ausbildung, weil dafür die Wertschätzung fehlt.“**

David Deißner

beeinflusst, nannten immerhin 80 Prozent der Familienunternehmen den Fachkräftemangel. Nur die Regulierungsdichte bereitete noch größere Sorgen.

Dabei tragen gerade die Familienunternehmen viel dazu bei, dem Fachkräftemangel entgegenzuwirken. 80 Prozent der auszubildenden Betriebe sind Familienunternehmen, errechnete 2023 im Auftrag der Stiftung Familienunternehmen das Wirtschaftsforschungsinstitut ZEW Mannheim. Im vergangenen Jahr lernten 630.000 junge Menschen in einem familienkontrollierten Betrieb.

Allerdings: Die Zahl offener Ausbildungsstellen wächst von Jahr zu Jahr. Bundesweit blieben 2023 über 73.000 Ausbildungsstellen unbesetzt. Das sind 13,4 Prozent aller offenen Stellen – ein unglaublicher Wert, der natürlich nicht nur einen Grund hat. Auch die hierzulande starke Fokussierung auf Hochschulbildung als einzig erfolgversprechenden Karriereweg spielt eine Rolle.

### Image der dualen Ausbildung stärken

Viele Abiturienten entscheiden sich gegen eine Ausbildung, weil dafür die Wertschätzung fehlt – die Folge eines bildungspolitischen Paradigmas, wonach „besserer Zugang zu höherer Bildung für alle“ unbedingt

wünschenswert ist. Die Folge: Leistungsstandards werden nach unten verschoben.

Selbstredend spielt auch im Ausbildungsbereich der demografische Wandel eine Rolle. Dass sich von Jahr zu Jahr weniger Auszubildende finden, so berichten es uns viele Familienunternehmer, hängt nicht nur an zu wenigen Bewerbern. Es liegt auch daran, dass viele überhaupt nicht die notwendigen Voraussetzungen mitbringen. Als „Passungsproblem“ wird dies im nationalen Bildungsbericht bezeichnet. Aber nicht nur die unbesetzten Stellen werden mehr, auch der Anteil von Bewerbern, die keine Stelle finden, steigt.

Was muss sich also tun? Auszubildende Familienunternehmen können nur bedingt nachsteuern. Wegen ihrer oft geringeren Betriebsgröße fällt es ihnen schwer, Kapazitäten für aufwendige Nachschulungen bereitzustellen.

Wie nach jeder PISA-Schockwelle ertönen auch derzeit empörte Rufe nach überfälligen bildungspolitischen Konsequenzen: weniger Föderalismus, kleinere Klassen, bessere digitale Ausstattung, die Abschaffung des dreistufigen Schulsystems. Nur lässt sich leider kein eindeutiger Zusammenhang zwischen diesen Faktoren und dem Lernerfolg empirisch erhärten. Entscheidend – darauf hat FAZ-Herausgeber und Bildungsexperte Jürgen Kaube kürzlich wieder hingewiesen – ist weniger das Schulsystem, sondern das, was im Unterricht passiert, „die Haltung und die Kenntnisse der Lehrpersonen“. Worauf es ankomme, sei vor allem eine Lehrerbildung, die sich stärker am „tatsächlichen Unterricht orientiert“ und daran, was gelernt werden soll.

Neben der Schulpolitik richtet sich die Aufmerksamkeit von Politik und Wirtschaft verstärkt auf die Gewinnung von Fachkräften aus dem Ausland – ein richtiger und nötiger Ansatz. Er allein kann unsere Probleme aber nicht lösen. Wenn wir den Standort Deutschland wettbewerbsfähig halten wollen, müssen wir auch das Potenzial im Inland stärken. Die Grundlagen in der Ausbildung haben wir, unser duales Ausbildungssystem ist ein Erfolgsmodell, das mittlerweile in vielen Ländern der Welt kopiert wird.

Jetzt müssen wir dafür sorgen, dass es auch hierzulande wieder seine ganze Effizienz entfalten kann – und zwar schnell. ●

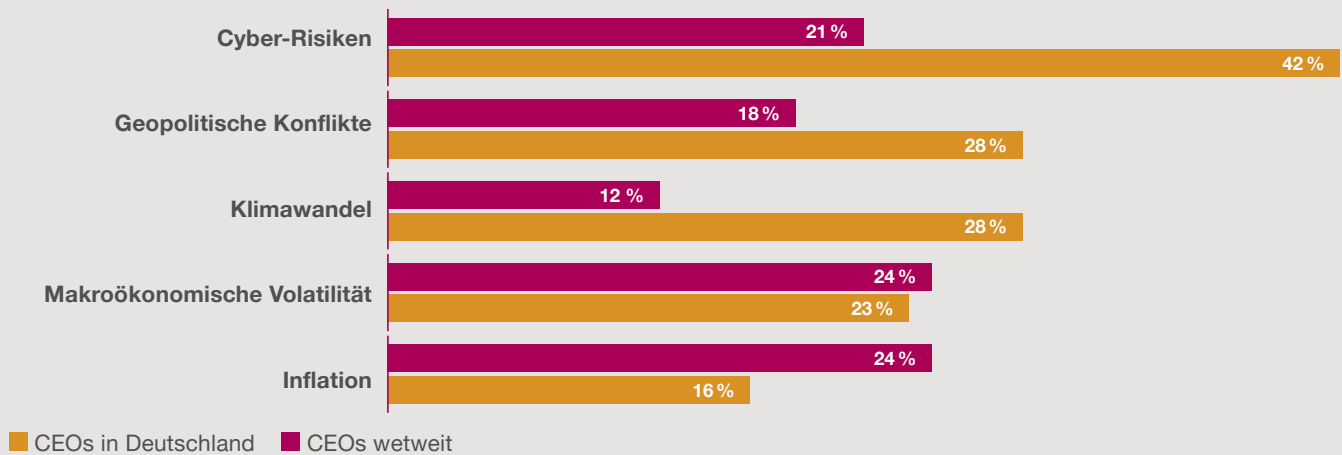


Foto: Stiftung Familienunternehmen/Thorsten Jochim



**Dr. David Deißner** ist seit Mai 2023 Geschäftsführer der Stiftung Familienunternehmen und Politik. Zuvor war er Vice President Global Public Affairs der Hellofresh SE sowie Geschäftsführer des Atlantik-Brücke e.V. und in verschiedenen Funktionen bei Vodafone und der gemeinnützigen Vodafone Stiftung tätig.

## Zentrale Herausforderungen von Geschäftsführern in Deutschland und weltweit



## NextGen und Generative Künstliche Intelligenz

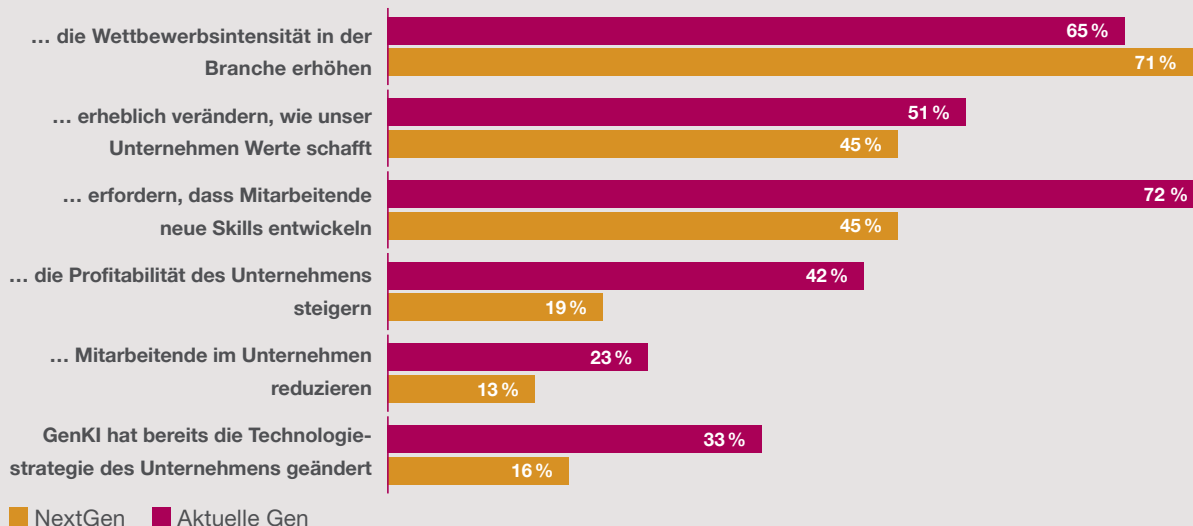
97% 74%

der deutschen NextGens interessieren sich für GenKI

der deutschen NextGens sagen, dass sie gut über GenKI Bescheid wissen

## Generative Künstliche Intelligenz: Einschätzungen der aktuellen Generation und der NextGen in Deutschland

GenKI wird ...



Quellen: PwC CEO Survey und PwC NextGen Survey

ALEXANDER KOEBERLE-SCHMID IM GESPRÄCH  
MIT ANDREA OSTERMEYER

# „Zu viel Freiheit führt zu Orientierungslosigkeit“

Früher war klar: Der Sohn oder die Tochter übernimmt das Familienunternehmen. Das ist jetzt anders. Die NextGen möchte mitreden und mitgestalten. Zu viel Freiheit kann auch problematisch sein, sagt Dr. Alexander Koeberle-Schmid. Im Interview erklärt der Inhaberstrategie-Berater und „Konfliktverstehender“, wieso nur der intensive Austausch zwischen den Generationen ein Unternehmen voranbringt – und wie wichtig Konfliktklärung auf Augenhöhe ist.

**Alexander, die Art und Weise, wie wir arbeiten, hat sich in den vergangenen Jahren stark gewandelt. Welche Veränderungen beobachtest du bei diesem Thema in Unternehmerfamilien?**

**ALEXANDER KOEBERLE-SCHMID:** Früher war es bei der Nachfolge häufig so, dass die Eltern zu ihrem Sohn oder ihrer Tochter gesagt haben: „Du steigst ins Familienunternehmen ein und übernimmst.“ Punkt. Oder sie haben das zumindest implizit erwartet. Da bestand eigentlich keine Wahl. Das ist heute nicht mehr so. Die Nachfolge ist kein Automatismus mehr. Die nächste Generation überlegt sich genau, ob sie diesen Schritt gehen will. Und dabei spielt das Thema private und berufliche Selbstverwirklichung eine große Rolle.

**Würdest du von einer abnehmenden Loyalität der NextGen gegenüber der Familie und dem Familienunternehmen sprechen?**

Das würde ich nicht sagen. Die Bindung und die Loyalität sind nach wie vor hoch, aber da ist kein blinder Gehorsam mehr. Die Nachfolger stellen sich vielmehr Fragen wie: Wo liegen meine Interessen und Stärken? Welcher Berufung will ich folgen? Dazu kommt: Es gibt ja auch andere Formen der Einflussnahme. Ich kann über einen Beirat oder eine aktive Gesellschafterrolle die Geschicke des Familienunternehmens mitgestalten, ohne aktiv in die Position des Nachfolgers zu schlüpfen. Auch über diese Modelle denkt die NextGen nach und setzt sie in Relation zu den eigenen Interessen, Motivationen und Kompetenzen.

**Was zeichnet die NextGen aus deiner Sicht besonders aus?**

Die NextGen ist kommunikationsstark, will mitreden und mitgestalten. Deshalb funktioniert der autoritäre, patriarchale Ansatz heute nicht mehr. Es braucht vielmehr eine neue Art



Dr. Alexander Koeberle-Schmid

der Zusammenarbeit zwischen den Generationen: Es geht darum, auf Augenhöhe zu sprechen, offen, transparent und kooperativ zusammenzuarbeiten – und Konflikte auszufragen und zu klären. Das ist nie angenehm, doch es ermöglicht persönliches Wachstum auf beiden Seiten und trägt zur familiären Einigkeit bei. Wenn die übergebende Generation das nicht anerkennt, sucht sich die NextGen ein anderes Betätigungsfeld außerhalb des Familienunternehmens. Deshalb ist gerade die übergebende Generation gut beraten, in den Dialog mit der NextGen einzusteigen.

**Du begleitest diesen Prozess als „Konfliktversther“. Wie gehst du vor, um eine Lösung zu finden, wenn sich die Ansichten scheinbar unversöhnlich gegenüberstehen?**

In Konflikten gehe ich von der Sachebene zur Beziehungsebene und beobachte genau, was zwischen den Generationen, zwischen den Menschen steht. Das sind häufig Erfahrungen und Erlebnisse aus der Vergangenheit oder konkrete Erwartungen, die eine Generation an die andere hat. Im Kern geht es darum, die aktuelle Situation zu verstehen. Denn wenn sich zwei Menschen scheinbar unversöhnlich gegenüberstehen, ist der Schlüssel zur Lösung das gegenseitige Verstehen. Das wird für den Familienfrieden und damit die Überlebensfähigkeit von Familienunternehmen immer noch unterschätzt.

**Worauf kommt es dabei an?**

Im Konflikt scheint alles in Unordnung zu geraten. In dieser Situation ist es meine Aufgabe, dass die Familie aus sich heraus eine neue Form der Ordnung findet. Dadurch wächst jeder Einzelne in seinen Kompetenzen über sich

Zukunftsvision und Ziele werden verfolgt? Wie werden sie gemessen – und was passiert, wenn sie nicht erreicht werden? Falsch wäre es auch, wenn sich die übergebende Generation bei diesen Fragen komplett raushält und einfach sagt: „Macht es so, wie ihr wollt.“

**Wieso funktioniert das nicht?**

Die Generation, die derzeit noch am Ruder ist, wurde häufig in die Nachfolge gedrängt. Sie sagt aus dieser Erfahrung heraus oft: „Meine Kinder können alles machen, was sie wollen. Hauptsache, sie werden glücklich.“ Aber diese Freiheit führt gleichzeitig zu einer Orientierungslosigkeit. Es ist viel besser, wenn die Generationen über ihre unterschiedlichen Ansichten miteinander verhandeln.

**Das gilt sicher auch beim Thema New**



**NEXTGEN RETREAT**  
 24.–26.10.2024 →  
 Mallorca, Spanien

anderes passiert auch in der Konfliktklärung, nur dass die Situation emotional aufgeladen ist.

**Wie kann eine solche Überzeugungsarbeit in der Praxis aussehen?**

Wichtig ist es, das Gedankenmuster des anderen zu verstehen. Nur so kann ich wirklich überzeugen und gemeinsam darüber verhandeln, was das Richtige für die Firma ist. Und das gemeinsame Verhandeln über die richtige, passende Kultur ist auch nötig, damit das Un-

”  
**Der Schlüssel zur Konfliktlösung ist das gegenseitige Verstehen.“**

Alexander Koeberle-Schmid

**Work. Welche Entwicklungen siehst du?**

Ganz stereotypisch betrachtet, sagt die alte Generation: Alle müssen von Montag bis Freitag vor Ort im Büro sein. Die NextGen dagegen findet: Im Homeoffice arbeiten funktioniert genauso gut. Die NextGen hat natürlich großen Einfluss, wenn sie ins Unternehmen kommt, die Unternehmenskultur zu modernisieren. Das geht aber nur, wenn sie es hinbekommt, auch die „alte“ Generation davon zu überzeugen, dass es der richtige und für das Unternehmen passende Weg ist. Und da muss sie mit guten Argumenten ran. Es muss ihr

ternehmen zukunftsfähig ist. Dieses Ringen um kulturelle Veränderungen müssen die zwei Generationen hinter verschlossenen Türen austragen. Das sollte kein Kampf vor versammelter Mannschaft werden, sondern ein gemeinsamer Einigungsprozess, aus dem beide gestärkt hervorgehen.

**Was ist für dich ein gutes Kriterium, um zu beurteilen, ob dieses Ringen um die beste Antwort im Endeffekt erfolgreich war?**

Ich finde es wichtig, dass am Ende einer Diskussion jeder im Raum eine neue Erfahrung gemacht hat, die aus dem alten Muster ausbricht. Das bedeutet nämlich, dass jeder etwas Neues gelernt hat. Das kann sein, dass ich das Gefühl habe, dass mein Gegenüber mich richtig verstanden hat, oder dass ich spüre, dass ich nicht wieder den Kürzeren gezogen habe, sondern wir einen fairen Deal hinbekommen haben. Diese Erfahrung zu produzieren, dass man aus alten, vielleicht auch eingeübten Konfliktmustern ausbricht, neue Regeln für die Zusammenarbeit findet und in der Sache weiterkommt, darauf kommt es an. Wenn ich das sehe, erfüllt mich das und gibt mir die Bestätigung, dass meine Arbeit als „Konfliktversther“ einen Mehrwert generiert. ●

”  
**Die NextGen will mitreden und mitgestalten.“**

Alexander Koeberle-Schmid

hinaus und findet für sich einen neuen Platz. Dafür ist eine gute Kommunikation wichtig: Es muss gelingen, dass die Beteiligten offen und respektvoll miteinander reden, aber auch gut zuhören können. Das habe ich in meiner Arbeit im Blick. Wir antworten oftmals viel zu schnell, unüberlegt und glauben zu wissen, was der andere meint. Da hilft es, das gute Zuhören zu üben, um Missverständnissen vorzubeugen.

Wichtig ist es gleichzeitig auch, auf Sachebene klare Verhältnisse und damit Strukturen zu schaffen: Welche Rechte und Pflichten hat die Gesellschafterversammlung oder der Beirat? Was kann die Geschäftsführung selbst entscheiden – was nicht? Welche

gelingen, wirkungsvoll Einfluss zu nehmen. Dafür gibt es kein besseres Instrument als Verhandeln auf Augenhöhe. Durch das Verhandeln kommen unterschiedliche Interessen auf den Tisch und alle Seiten ringen gemeinsam um die beste Lösung. Das Ergebnis ist Einigkeit, aber auch eine Zielorientierung. Nichts

**ZUR PERSON**

**Dr. Alexander Koeberle-Schmid**

ist „Konfliktversther“ für Familienunternehmen und Unternehmerfamilien, Inhaberstrategie-Berater, Mediator (BM ©) und Familienunternehmens-Coach (PCC-ICF). Seit 2005 hat er mehr als 150 Unternehmerfamilien zu Nachfolge, Familienverfassung, Beirat, Governance und Leadership in Deutschland, Österreich und der Schweiz beraten.

VON JOHANNA SCHIRMER

# Jung, weiblich, Chef: Lage- bericht einer jungen Geschäfts- führerin

Mit 21 Jahren trat ich die Nachfolge in unserem Familienunternehmen an. Der Übergang lief alles andere als geschmeidig: Quasi über Nacht fand ich mich in einer Position wieder, für die ich – und das gebe ich heute offen zu – nicht annähernd qualifiziert war. Auch unsere Mitarbeitenden brauchten ihre Zeit, um sich daran zu gewöhnen, dass nun der Dreikäsehoch von damals das Sagen hat. Was mir vor allem fehlte, waren Dinge, die in keinem Leadership-Seminar vermittelt werden:

## 1. Die Angst vor dem Versagen

Muss ich als Chefin tatsächlich alles wissen und können? „Klar“, dachte ich, als ich als Geschäftsführerin in den Business-Alltag einstieg. In meiner Vorstellung musste ich die toughen Unternehmerin sein: keine Fehler machen, keine Fragen stellen, bloß keine Schwäche zeigen. Mein Anspruch lag in gefühlt unerreichbaren Sphären – mein reales Können auf

Kniehöhe. Dieser Höhenunterschied war mir durchaus bewusst. Doch solange es niemandem auffiel, konnte ich ungestört mit meinem Hochstaplersyndrom durch das Unternehmen tingeln. Mein Motto: „Fake it, till you make it.“ Mit dieser Erwartungshaltung an mich selbst habe ich mich dermaßen unter Druck gesetzt, dass mir irgendwann jegliche Freude an meiner Arbeit abhandenkam.

Mein Versteckspiel ging erstaunlich lange gut, bis ich eines Tages heulend in der Gesellschafterversammlung zusammenbrach. Der Druck war einfach zu groß geworden. Ein simpler Fehler in der Interpretation unserer Bilanzen brachte mein Kartenhaus zum Einsturz. Im übertragenen Sinne hatte ich versucht, mit einem Thermometer die Geschwindigkeit eines Autos zu messen. Zu meiner Überraschung

Johanna Schirmer

reagierten die Gesellschafter aber nicht verärgert oder belustigt – sondern verständnisvoll. Sie boten mir Hilfe an, nicht Spott. In diesem Moment lernte ich: Fehler sind menschlich und kein Weltuntergang. Heute kenne ich meine Stärken und Grenzen besser und weiß: Fehler sind wichtig für den eigenen Reifeprozess. Ich mache ständig Fehler und wachse daran.

## 2. Ein eigenes Team aufbauen

Einer dieser Fehler war z.B. die naive Annahme, dass ich als Nachfolgerin einfach den Vertrauten-Kreis meiner Vorgängerin übernehmen könne. Mit dieser Vorstellung fiel ich gehörig auf die Nase. Indirekt kannte ich die Juristen, Banker und Berater aus dem Kreis meiner Oma. Aus Tischgesprächen im Familienzirkel. Und aus kurzen Begegnungen, als ich in der

Oma fühlte sich damals ungerecht behandelt und stellte alle Geschäftsbeziehungen ein.

Als die Bank Jahre später wieder anknopfte, war auch mein erster Impuls: Ablehnung. Doch ich entschied, alte Fehden nicht weiterzuführen und Menschen immer danach zu bewerten, wie sie sich mir gegenüber verhalten. Meine Erfahrung mit der Bank war positiv, also warum in der Vergangenheit feststecken? Heute versuche ich, meine Konflikte selbst aus der Welt zu räumen. Damit spätere Generationen nicht mit Altlasten kämpfen müssen, die nicht die ihren sind.

## 4. Einsam an der Spitze

Ich habe schon sehr früh mein Leben der Karriere gewidmet und als junge Geschäftsführerin ganz alltägliche Dinge verpasst, wie mit den Freunden abends einen über den Durst zu



**DIE KRAFT DER DEMUT**

9.–12.6.2024 →

Lago Maggiore, Schweiz

Wohnzimmer zwei Wochen lang zu ignorieren. Freunde kommen zu kurz, und mein Schlafkonto ist regelmäßig im Minus. Ich habe zwar ein raffiniertes Zeitblocksystem entwickelt, das meine Woche in Mikroeinheiten aufteilt – aber selbst das ist kein Allheilmittel. Es gibt diese „Thatgirls“, die alles im Leben spielend leicht jonglieren. Ich gehöre definitiv nicht dazu. Ich weiß aber auch: Ich muss mir meine Freizeit selbst auferlegen. Und daran arbeite ich gerade. Vor allem Reisen hilft mir, meine Batterien aufzuladen und mit voller Motivation und Tatendrang in den tagesgeschäftlichen Wahnsinn zurückzukehren.

## 5. Die einzige Frau im Raum

In Gesellschafterversammlungen, Business-Meetings oder Banker-Treffen bin ich in der Regel die einzige Frau unter 30, die nicht zum Catering-Team gehört, sondern tatsächlich als geladener Gast am Tisch sitzt. Ja, das fühlt sich manchmal echt surreal an. Als wäre mein Platz dort eine Überraschung, eine Anomalie in der immer noch stark männerdominierten Business-Welt. Und dann geht es los: Kommentare zu meinem Aussehen, neugierige Fragen nach meinem Beziehungsstatus. Und natürlich der Klassiker: Männer, die mir die Welt erklären wollen, als hätte ich die letzten Jahre unter einem Stein gelebt.

”

## Mein Versteckspiel ging lange gut.“

Johanna Schirmer

Firma zu Besuch war. Etwas blauäugig dachte ich: Wenn diese Personen gut mit meiner Oma zusammengearbeitet haben, dann werden sie auch mir Vertrauen entgegenbringen.

Nur: In ihren Augen war meine Oma praktisch die Firma – ich nur die Neue. Ich musste einsehen, dass Omas Vertraute nicht automatisch meine sind. Als Nachfolger musst du deinen eigenen Vertrauten-Kreis aufbauen. Darin können Leute aus dem Vorgänger-Team sein. Du musst aber auch akzeptieren, dass nicht alle dir folgen möchten. Also musst du Leute finden, die wirklich Bock haben, mit dir zu arbeiten – die für ihr Thema brennen und dich unterstützen wollen.

## 3. Familiäre Altlasten über Bord werfen

In Unternehmerfamilien werden oftmals sogenannte transgenerationale Konflikte weitergegeben. Das sind Konflikte eines Vorgängers mit einem Geschäftspartner, Kunden, Kreditgeber etc., die durch Weitererzählung in der Familie am Leben bleiben – und sich in das kollektive Familiengedächtnis einbrennen. Bei uns war das die Geschichte von meiner Oma und dieser Hausbank: Als es der Firma eine Zeit lang nicht gut ging, half diese eine Bank nicht aus. Meine

trinken oder Hobbys auszuleben. Dafür gab es keinen Slot in meinem Terminkalender. Und selbst wenn ich mal die Zeit fand, mich mit Freunden zu treffen, fühlte ich mich bei Themen zum Unternehmen doch allein. Der Weg der Nachfolge im Familienbetrieb ist ein ungewöhnlicher. Einige Freunde konnten meine Probleme als Chefin nur teilweise nachvollziehen – was völlig okay ist. Auf Veranstaltungen

”

## Ich habe mir eingestanden, dass ich nicht Superwoman bin.“

Johanna Schirmer

und Kongressen für Familienunternehmer verlor ich das Gefühl der Isolation. Hier kann ich mich unter Ausschluss der Öffentlichkeit in geschützten Räumen mit anderen Familienunternehmern über meine Herausforderungen und Zweifel austauschen. Das gibt mir viel Energie.

Und mein Zeitmanagement? Nun, ich habe mir eingestanden, dass ich nicht Superwoman bin. Ein Unternehmen zu leiten, bedeutet auch mal, den Wäscheständer im

Diese Treffen sind immer etwas einschüchternd. Allerdings stärken sie auch das Gefühl der eigenen Souveränität. Muss ich die Sprüche einfach so hinnehmen? Ist das der Preis für den Platz am großen Tisch? Ganz sicher nicht! Ich habe gelernt, meine Grenzen klar zu ziehen – diplomatisch, aber bestimmt. Wenn das Gespräch zu persönlich wird, lenke ich es zurück auf das Geschäftliche. Wenn mir jemand die Welt erklären will, zeige ich sachlich meine eigene Sicht auf die Dinge – auch, wenn sie meinem Gegenüber vielleicht naiv erscheint. Es ist manchmal eine Gratwanderung, dadurch nicht als „schwierig“ oder „hysterisch“ abgestempelt zu werden. Aber wenn ich dafür Sorge, ernst genommen zu werden, ohne mein Selbst zu verleugnen – dann ist das ein Sieg. Und wer weiß, vielleicht inspiriert es ja den einen oder anderen, beim nächsten Mal doppelt nachzudenken, bevor er die einzige Frau im Raum unterschätzt. ●

### ZUR PERSON

#### Johanna Schirmer

trat mit 21 Jahren die Nachfolge des Familienunternehmens, der Gantz-Gruppe, als Holding-Geschäftsführerin und Vorstand der Familienstiftung an. Die Gantz-Gruppe ist u.a. im Lebensmittelgroßhandel tätig. Im Schleudergang lernte Schirmer, was es heißt, ein Unternehmen zu führen. Über die Höhen und Tiefen als junge Chefin und Nachfolgerin erzählt sie in ihren Vorträgen. Mehr Infos: [www.johanna-schirmer.de](http://www.johanna-schirmer.de)

## INSPIRATION



### CHINA

14. bis 19. April

Shanghai, Hangzhou und Peking

KI ist nicht mehr wegzudenken. Auf unserer Learning-Journey sehen wir konkrete Anwendungsfälle in verschiedenen Branchen. Während unserer Tour durch Shanghai, Hangzhou und Peking werden wir nicht nur neueste Technologien und die Influencer-Szene erleben, sondern auch Unternehmensvertreter vor Ort bei einem „Closed Door Dinner“ treffen und intime Einblicke in die chinesische Wirtschaft erhalten.



Hier geht's zur Anmeldung.



### ESTLAND

13. bis 16. Mai

Tallinn, Estland

Europas digitales Vorzeigeland ist uns um einiges voraus. Wir besuchen Estland, um einen Einblick in die Möglichkeiten der Digitalisierung zu bekommen, u.a. geht es um die E-Government-Lösung zur elektronischen Identifikation, die Estland bekannt gemacht hat. Wir treffen aber auch Vertreter von Familienunternehmen und Start-ups, die den digitalen Spirit für ihr Unternehmen nutzen. Das digitale Mindset steht auf dieser Reise im Vordergrund.



Hier geht's zur Anmeldung.



### KLOSTER RETREAT

9. bis 12. Juni

Kapuzinerkloster Santa Maria del Bigorio, Lago Maggiore

Kennen Sie das? Andauernder Ausnahmezustand. Wie schützt man sich in der Überforderung? Welche Strategien verhindern das Ausbrennen?

Drücken Sie jetzt die Pause-Taste. Innehalten. Verstehen. Umdenken. Sich eine Be-Denk-Zeit nehmen. An einem besonderen Ort. In einem Kloster. Klöster symbolisieren spirituelle Disziplin, Konzentration, innere Balance, Gemeinschaftsgefühl und Dialog. Sie lehren Beständigkeit und fördern die Zusammenarbeit in Vielfalt. Sie sind Orte der Transformation und des Lernens.



Hier geht's zur Anmeldung.



### LEADERSHIP RETREAT

11. bis 13. September

Schloss Merode

Ein Event der etwas anderen Art erwartet euch bei unserem Leadership-Retreat. In außergewöhnlicher Kulisse befassen wir uns – gemeinsam mit der School of Life – mit dem Thema Leadership sowie mit vielen Fragen rund um achtsame Führung und Selbstführung und lernen von Prof. Dr. Hans-Dieter Hermann, Psychologe der Fußball-Nationalmannschaft, schwierige Situationen zu meistern und Resilienz aufzubauen.



Hier geht's zur Anmeldung.