

SOS

WIRTSCHAFTS

WARNTAG

# MACHEN STATT MECKERN: WARUM ES ZEIT IST, DIE ÄRMEL HOCHZUKREMPELN

Eigenverantwortung statt Fingerzeig auf die Politik, anpacken statt jammern – Familienunternehmen müssen ihre Zukunft wieder selbst in die Hand nehmen, wenn sie die Wirtschaftswende schaffen möchten. Dabei helfen ihnen eine klare Vision, unternehmerisch denkende Beschäftigte und die richtigen Kooperationen.

**S**OS. Die deutsche Wirtschaft ist in Gefahr“, steht auf den Plakaten in Rot. Oder: „Wann wird es mal wieder richtig Wachstum?“ Aus den Lautsprechern tönt dazu der Abba-Hit „SOS“. Einige Hundert Menschen haben sich vor dem Brandenburger Tor in Berlin versammelt, um ja, SOS zu funken. Es sind Menschen, die sonst eher selten auf die Straße gehen: Unternehmer und Verbände haben zum ersten bundesweiten Wirtschaftswarntag aufgerufen, sie wollen damit auf ihre schwierige Lage aufmerksam machen. Auch in anderen Städten haben sich Unternehmer,

darunter viele Familienunternehmer, an diesem 29. Januar 2025 zu Kundgebungen und Aktionen versammelt. Ihre zentralen Forderungen an die Politik: der Abbau von Bürokratie, wettbewerbsfähige Energiepreise, ein flexibleres Arbeitsrecht, Steuersenkungen und der Ausbau der Infrastruktur.

## Mangelnde Planbarkeit setzt Unternehmen zu

Der deutschen Wirtschaft geht es nicht gut, das Image des Standorts Deutschland hat Kratzer bekommen: Im Länderindex der Stiftung Familienunternehmen belegt Deutschland im

Vergleich der 21 wichtigsten Industriestaaten einen der letzten Plätze; der Bundesverband der Deutschen Industrie (BDI) erwartet für 2025 das dritte Rezessionsjahr in Folge; das Geschäftsklima im deutschen Mittelstand ist laut KfW-ifo-Mittelstandsbarometer auf Rekordtief.

„Die Stimmung ist ausgesprochen pessimistisch“, bestätigt Prof. Dr. Matthias Waldkirch, Stiftungsprofessor für Entrepreneurship und Innovation in Familienunternehmen an der EBS Universität für Wirtschaft und Recht. „Viele Unternehmen erwarten, dass sie die Talsohle noch nicht erreicht haben.“ Nach ▶

☉ Befragungen seines Instituts leiden Unternehmen derzeit am stärksten unter der Unsicherheit durch Polykrisen wie Klimawandel, geopolitische Unwägbarkeiten, schwächelnde Konjunktur und technologische Umbrüche. „Gerade langfristig orientierte Familienunternehmen, die eher in Zwanzig- als in Fünfjahreszyklen denken, sind durch die mangelnde Planbarkeit vor besondere Herausforderungen gestellt“, sagt Waldkirch. Viele Familienunternehmen seien derzeit geradezu „paralysiert“.

### Mehr Eigenverantwortung von Firmeninhabern gefordert

Dabei haben sie es durchaus selbst in der Hand, daran etwas zu ändern. Aber wie? Wie kann es gelingen, aus dem Zustand der Stagnation herauszufinden und wieder handlungsfähig zu werden, wieder neuen Mut und Zuversicht zu schöpfen? Was hilft, ist der Blick auf die Haben-Seite, findet Marcel Fratzscher, Präsi-

Veränderungsmut, den sie auch von anderen Familienunternehmern fordert, hat sie im vergangenen Jahrzehnt selbst bewiesen. Als ihr Vater im Jahr 2015 plötzlich an einem Herzinfarkt verstarb, hat sie gemeinsam mit ihrer Schwester Arabelle Laternser von jetzt auf gleich die Leitung des Familienunternehmens übernommen. Um fünf Uhr morgens hatte die Familie vom Tod des Vaters erfahren, um neun Uhr musste sie vor die Belegschaft treten und erklären, wie es weitergehen wird.

Die LAT Gruppe, die Dienstleistungen rund ums Gleis anbietet, war damals nicht in bester Verfassung; die dringend notwendige Digitalisierung zu lange aufgeschoben. Gemeinsam mit ihrer Schwester ging Larissa Zeichhardt die Baustellen an. Heute ist die LAT Gruppe in vielen Bereichen digitalisiert: Die Verwaltung arbeitet papierlos – das einzige Fax gibt es nur noch für die Zusammenarbeit mit dem Tiefbauamt. Die Poliere nutzen auf

Hierarchien abgebaut und agiles Arbeiten eingeführt. Eine offene Fehlerkultur ist Larissa Zeichhardt wichtig, ebenso der Dialog auf Augenhöhe. Statt von Mitarbeiterführung spricht sie lieber von „Mitarbeiterhörung“.

Die Geschäftsführerin findet aber auch deutliche Worte, wenn es um die aktuelle Lage der deutschen Wirtschaft geht. „Wir schauen ängstlich Richtung USA und reagieren nur noch. Stattdessen sollten wir uns klarmachen: Wir sind nicht Klein-Deutschland, sondern die Mitte Europas. Höchste Zeit, dass wir uns wieder auf unsere Stärken besinnen und uns neue Ziele setzen.“

### Eine persönliche Vision als innerer Kompass

Wie lässt sich diese Aufbruchstimmung erzeugen? Michael Obert, Executive Coach aus Berlin, ist überzeugt, dass Menschen gerade in unsicheren Zeiten ein klares übergeordnetes Zielbild brauchen. Fokus und Klarheit sind für ihn die Währung, die einen Menschen zu einer guten Führungskraft machen. Wenn Unternehmerinnen und Unternehmer dagegen im Angst- und Jammermodus verharren, ist das aus seiner Sicht ein deutliches Signal, dass ihnen das Wohin und Warum abhandengekommen sind. „An einem Familienunternehmer zerren viele Kräfte – die Familie, der Markt, das Management, private Themen. Umso wichtiger ist es, dass sie ein klares Zielbild, eine attraktive persönliche Vision entwickeln. Solch eine starke Personal Vision kann gewaltige geistige und emotionale Kräfte freisetzen und in das ganze Unterneh-

men hineinwirken, auch und gerade unter schwierigen Umständen“, sagt Michael Obert. Das hat er bspw. bei einem Nachfolger erlebt, der unsicher war, in welche Richtung er das Familienunternehmen aus der Lebensmittelindustrie künftig steuern sollte. Erst als er sein eigenes Warum gefunden hatte – das Unternehmen zu einer grünen Marke zu machen –, konnte er mit ganzer Kraft an die neue Aufgabe gehen. Aus einer solchen persönlichen Vision der Unternehmensspitze ergibt sich die Vision für das Familienunternehmen, die auf gemeinsamen Werten basiert.

### So begehrt wie rar: Mitarbeitende mit Entrepreneur-Denken

Das Gute an einer klaren Vision: Sie strahlt auch nach außen und zieht die richtigen Arbeitskräfte an. Gebraucht werden Mitarbeitende, die ein starkes Entrepreneur-Denken

Verantwortung, sondern die wirtschaftliche Gesamtsituation des Unternehmens und ist auch in übergreifende strategische Projekte eingebunden.“ Weitere Aspekte, die das Unternehmertum in der Belegschaft stärken: finanzielle Anreize, Beteiligungsmodelle und Aufstiegsmöglichkeiten. Auch Remote-Arbeitsmöglichkeiten helfen dabei, neue Mitarbeitende anzuziehen. Das ist vor allem für die Familienunternehmen von Bedeutung, die einen weniger attraktiven Standort haben.

### Zusammen ist man weniger allein: neue Kooperationen eingehen

Die richtigen Talente sind entscheidend für den Wandel und die Zukunftsfähigkeit. Doch nicht immer müssen sie aus dem eigenen Haus stammen. Auch Kooperationen bringen Familienunternehmen enorm weiter, etwa mit Start-ups und Universitäten. Die LAT Gruppe

le erreichen können“, so Waldkirch. Ebenso notwendig ist es aber aus seiner Sicht, immer wieder den eigenen Markenkern zu analysieren und das Geschäftsmodell ins Heute zu transformieren.

### Ärmel hochkrepeln und los!

Kontakte zu Start-ups und Universitäten sind wichtig, ebenso entscheidend sind aber auch Kontakte zu anderen Familienunternehmern. „Die Stimme eines einzelnen Unternehmens aus dem Westerwald wird kaum gehört werden, die Stimme vieler Unternehmen aus dem ganzen Land aber schon“, betont Silke Fußbahn. Das machen sich verschiedene Netzwerke auch zunutze, etwa aktuell die „Unternehmer in Bewegung“, die bundesweit Unternehmen mobilisieren wollen. Die Ziele der Initiative, zu der auch Familienunternehmer gehören: Aufbruchstimmung zu erzeugen, heraus aus dem Hidden zu treten sowie den gesellschaftlichen und medialen Dialog zu verändern. Die Zukunft in die eigenen Hände zu legen, die Ärmel hochzukrepeln und zu machen statt zu meckern.

Auch auf Konzern-Seite gibt es Initiativen, die zu einem Stimmungswandel in Deutschland beitragen möchten. Der CEO des Handelskonzerns Metro, Dr. Steffen Greubel, etwa hat in den sozialen Medien zur „Einfach MACHEN“-Kampagne im Vorfeld der Bundestagswahl aufgerufen und dafür viel Zuspruch geerntet. Einfach mal machen, das sei für ihn einer der wichtigsten Grundsätze, beruflich wie persönlich, erklärt der CEO: „Deutschland ist ein starkes und leistungsfähiges Land. Wir müssen raus aus dem Strudel negativer Nachrichten, indem wir einen neuen Gang einlegen, anpacken und alle gemeinsam – Politik, Wirtschaft und Gesellschaft – mit Tatendrang vorangehen. Kurz: Einfach MACHEN!“ ●

## „Wir sind nicht Klein-Deutschland, sondern die Mitte Europas.“

Larissa Zeichhardt, Geschäftsführerin LAT Gruppe

dent des Deutschen Instituts für Wirtschaftsforschung (DIW Berlin): Die Zahl der Beschäftigten hat auf dem deutschen Arbeitsmarkt einen Höchststand erreicht, die Realeinkommen sind in fast allen Bevölkerungsgruppen gestiegen, und der deutsche Mittelstand ist nach wie vor innovativ und wettbewerbsfähig. Fratzscher appelliert deshalb vor allem an die Eigenverantwortung von Unternehmen: „Die deutsche Wirtschaft wird die Transformation nicht erfolgreich bewältigen, wenn die Unternehmen lediglich Forderungen an die Politik stellen. So ist bspw. die Misere in der Automobilbranche in den letzten 15 Jahren nicht primär durch die Politik, sondern durch das Management der Unternehmen verursacht worden. Viele Unternehmen sind zu langsam bei der Digitalisierung, die Arbeitsproduktivität ist zu niedrig.“

### „Wir brauchen wieder mehr Entscheidungsmut“

Mehr Leistung, mehr Tempo, mehr Innovation, fordert Fratzscher. Auch unter den derzeit schwierigen Rahmenbedingungen haben Unternehmen Spielräume, die sie nutzen können. Das findet auch Larissa Zeichhardt, Geschäftsführerin des Berliner Familienunternehmens LAT. „Wir brauchen wieder mehr Entscheidungsmut“, fordert sie. Die Elektroingenieurin, Jahrgang 1981, ist daran gewöhnt, die Ärmel hochzukrepeln – oder vielmehr in die orangefarbene Arbeitsjacke zu schlüpfen, die auf Baustellen im Bereich Infrastrukturbau getragen wird. Den Entscheidungs- oder

den Baustellen Tablets statt Klemmbretter, die Bauleiter arbeiten mit Baustellen-Apps. Entlastet werden die Mitarbeitenden in Zukunft bei den Arbeiten im Gleis von Robotern. Auch die Unternehmenskultur hat sich bei LAT gewandelt, die Schwestern an der Spitze haben

**Wie wir wieder Weltspitze werden.**  
Die Bundestagswahl muss eine Wirtschaftswahl werden, wir brauchen eine Wirtschaftswende – Jetzt. Dazu gehören aus Sicht der Wirtschaft folgende Punkte:

- #1** Ein umfassender, alle bisherigen Versuche weit übersteigender **Bürokratieabbau**.
- #2** **Steuersenkungen für Unternehmen und Arbeitnehmer** mindestens auf den EU-Durchschnitt.
- #3** Eine Rückkehr zur **Obergrenze der Sozialabgaben** von 40 Prozent.
- #4** International **wettbewerbsfähige Energiepreise** für alle Unternehmen in Deutschland.
- #5** **Konzentration auf den EU-Emissionshandel** als zentrales klimapolitisches Instrument und vollständige Rückgabe der Einnahmen an Bürger und Unternehmen.
- #6** Ein **Arbeitsrecht**, das Unternehmen und Arbeitnehmer viel mehr Flexibilität ermöglicht.
- #7** Eine **Infrastruktur- und Dienstleistungsoffensive**: Straße, Schiene, Wasserstraße, digitale Administration müssen neu priorisiert werden.
- #8** Die **Staatstaufgaben müssen neu priorisiert werden, um Spielräume für mehr Infrastrukturausgaben und Steuersenkungen** zu schaffen.
- #9** **Freihandel muss gestärkt, weitere Freihandelsabkommen** müssen geschlossen werden.
- #10** **EU und Euro müssen als Garantien für den deutschen Wohlstand erhalten bleiben, aber die EU-Institutionen sind –zuständigkeiten bedürfen einer Aufgaben- und Organisationskritik.**

Quelle: www.wirtschaftswartag.de

## „Wir müssen raus aus dem Strudel negativer Nachrichten, indem wir einen neuen Gang einlegen.“

Dr. Steffen Greubel, CEO des Handelskonzerns Metro

mitbringen und eine hohe Anpack-Mentalität haben, kurz: die Unternehmerin oder der Unternehmer im Unternehmen. Wo findet man diese Menschen und wie bindet man sie an das eigene Haus? Dieser Punkt ist laut Silke Fußbahn, Partnerin der Personalberatung Rochus Mummert in Düsseldorf, tatsächlich sehr komplex und alles andere als trivial. Erste Anhaltspunkte – aber auch nicht mehr –, ob jemand das Unternehmer-Gen mitbringe, können individuell auf die Anforderungen des Unternehmens abgestimmte HR-Diagnostik-Tools geben. Doch die Expertin rät unbedingt dazu, die Auswahl auf Basis vieler verschiedener Mosaiksteine zu treffen, bei mehreren persönlichen Tiefeninterviews der Führungs- und Leitfähigkeit und Persönlichkeit auf den Grund zu gehen und in verschiedenen Gesprächs-Settings auch private Aspekte mit zu erfassen und einzubeziehen.

Ebenso entscheidend wie die Persönlichkeit des Bewerbers sind nach ihrer Erfahrung aber auch die Rahmenbedingungen im Familienunternehmen. Inwieweit ist die Führungsspitze bereit, Verantwortung auch an untere Führungsebenen abzugeben? Gibt es abteilungsübergreifende Projekte und eine dialogorientierte Unternehmenskultur? „All das sind Faktoren, die Mitarbeitenden dabei helfen, eine Vogelperspektive einzunehmen und sich so stärker als Entrepreneur im Unternehmen einzubringen“, sagt Silke Fußbahn. „Dann hat bspw. der Vertriebsverantwortliche nicht mehr nur die Verkaufszahlen in der

bspw. investiert in verschiedene Start-ups und arbeitet eng mit Hochschulen wie der TU Berlin oder der RWTH Aachen zusammen. „Solche Formen der Zusammenarbeit können dazu beitragen, eine neue Kultur ins eigene, oftmals traditionell geprägte Familienunternehmen zu bringen“, erklärt Matthias Waldkirch von der EBS. Gerade durch die Kooperation mit Start-ups könnten Familienunternehmen sich neue Technologien erschließen und ihre Digitalisierung vorantreiben.

Tausche Erfahrung und Geld gegen Innovation und technologische Expertise – für jedes zweite größere Familienunternehmen ist das laut Institut für Mittelstandsforschung seit einiger Zeit ein attraktives Modell. Auch Unternehmensausgründungen können Familienunternehmen neue Chancen bieten. „Familienunternehmen sind mit ihrer langfristigen Perspektive oftmals langsame Schiffe. Spin-offs sind wie Schnellboote, mit denen Unternehmen auch kurzfristige Zie-

**Mobile Raumlösungen für jeden Einsatz**

Seit über 50 Jahren ist ELA Container, ein Familienunternehmen, der Spezialist für hochwertige, mobile Raumlösungen. Ob als Büro, Kindergarten, Bankfiliale, Baustelleneinrichtung, Arztpraxis, Schule oder Wohnraum: ELA Container sind sofort einsetzbar.

Mehr Informationen unter:  
[www.container.de](http://www.container.de)

**ela[container]**