

# FAMILY BUSINESS MATTERS

Das Magazin für Familienunternehmen und Unternehmerfamilien

Ausgabe 03/25

## INVESTITIONSTURBO MIT BREMSE?

WAS DAS SONDERVERMÖGEN UND DIE SCHULDENBREMSE  
FÜR FAMILIENUNTERNEHMEN BEDEUTEN

„Die Zeitenwende ist zwei Jahre lang  
nicht richtig ernst genommen worden“  
Julia Esterer über das Sondervermögen,  
Verteidigungsfähigkeit und Wandel

„Nicht zu reagieren, nur weil es  
Einschnitte bedeutet, ist der falsche Weg“  
Christian Knechtel über Transformation,  
Rüstung und Enkelfähigkeit

„Wir sind stolz darauf, dazu beizutragen, dass  
Kinder sicher zur Schule gehen können“  
Markus Vallon über Nachfolge, Verantwortung  
und die Sicherung von Menschenleben

## Liebe Leserin, lieber Leser,

am 18. März – nur wenige Tage vor der Konstituierung des im Februar gewählten 21. Deutschen Bundestags – hat der 20. Bundestag mit den Stimmen von Union, SPD und Grünen die Schuldenbremse im Bereich Verteidigung gelockert und ein Sondervermögen von 500 Mrd. Euro für Infrastruktur und Klimaschutz aufgelegt. Die Ziele: Deutschlands Verteidigungsfähigkeit verbessern, die Infrastruktur modernisieren und die lahrende Wirtschaft ankurbeln.

Auch wenn die Ausgestaltung noch recht unkonkret ist, ist schon jetzt klar: Es ist ein schmaler Grat zwischen Konjunkturprogramm und Belastung der nächsten Generation. Welche Chancen und Risiken sich jetzt für Familienunternehmen auftun, steht in der Titelstory.

Julia Esterer bewertet die Stärkung der Verteidigungsindustrie positiv. Denn „die Zeitenwende ist zwei Jahre lang nicht richtig ernst genommen worden“. Doch es muss sich noch einiges ändern, damit sie jetzt voll umgesetzt wird. Aus Sicht von Christian Knechtel sind die Sonderschulden Voraussetzung für ein weiterhin erfolgreiches Europa – und die Winkelmann Group bereit, um gesellschaftliche Verantwortung zu übernehmen und ihren Beitrag für Europa zu leisten. Markus Vallon findet die Investitionen in Sicherheit und Verteidigungsfähigkeit überfällig. Und er ist stolz darauf, dazu beizutragen, dass Menschenleben geschützt werden.

Wie Drohnen militärisch und zivil eingesetzt werden können und welche Rolle Frequentis und skyzr dabei spielen, schildert Markus Bardach.

Und Nadine Kammerlander weiß, welche Eigenschaften Familienunternehmen jetzt zugutekommen und was sie beachten sollten, um vom Sondervermögen profitieren zu können.

Viel Spaß beim Lesen!



Britta Wormuth



Peter Englisch

## TITELSTORY

### Investitionsturbo mit Bremse

Was das Sondervermögen und die gelockerte Schuldenbremse für Verteidigung für Familienunternehmen bedeuten ..... 3

## STRATEGIE UND UMSETZUNG

### „Die Zeitenwende ist zwei Jahre lang nicht richtig ernst genommen worden“

Julia Esterer über das Sondervermögen, die Rüstungsbranche und einen Paradigmenwechsel ..... 8

12



### „Wir sind stolz darauf, mit unseren Detektoren dazu beizutragen, dass Kinder sicher zur Schule gehen können“

Markus Vallon über Nachfolge, Verantwortung und die Sicherung von Menschenleben ..... 10

### „Nicht zu reagieren, nur weil es Einschnitte bedeutet, ist der falsche Weg“

Christian Knechtel über Transformation, Rüstung und Enkelfähigkeit ..... 12

## AUS DEM NETZWERK

### „Wir wollen die Welt sicherer machen“

Markus Bardach über Drohnen, den Börsengang und die Zusammenarbeit von Familienunternehmen und Start-ups ..... 14

## WISSENSCHAFT

### „Wachstum trotz Unsicherheit: Wie Familienunternehmen Krisen strategisch begegnen“

Nadine Kammerlander über Weitsicht, Resilienz und Schnelligkeit ..... 16

## AUS DEM NETZWERK

### „Was ich dir schon immer mal sagen wollte“

Reto Blaser über Nachfolge im Familienunternehmen ..... 18

## GOVERNANCE

### „Wer zu viel redet, statt zuzuhören, hat es später schwer“

Bernhard Krone über Werte, Fachkräfte und Unternehmertum ..... 20



20

## Rubriken

Service	6
Meinung von Bernhard Stehfest	7
Familienunternehmen in Zahlen	22
Seminare	23

## INTES Family Business Matters

ISSN: 2199-5273 / 22. Jahrgang, September 2025 / Erscheinungsweise: viermal jährlich

Herausgeber: Britta Wormuth und Peter Englisch

Verleger: INTES Akademie für Familienunternehmen GmbH

Redaktion: Dr. Christina Müller (verantw.)

Mitarbeit: Corinna Freudig, Jutta Oster, Andrea Ostermeyer, Uwe Rittmann, Inka Wichmann

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



Marie-Christine Ostermann

# INVESTITIONSTURBO MIT BREMSE?

Zwischen Modernisierungsoffensive und Strukturkrise: Der Bund investiert mehr als je zuvor. Wie blickt die Wirtschaft auf das Sondervermögen von 500 Mrd. Euro und die kreditfinanzierten Investitionen für Verteidigung? Welche Chancen und Risiken sich jetzt für Familienunternehmen auftun.

**P**unkt zehn Uhr eröffnet Bundestagspräsidentin Julia Klöckner die 16. Sitzung des Deutschen Bundestags. Zwei Minuten später steht Finanzminister Lars Klingbeil am Rednerpult. Vor ihm ein Manuskript, das es in sich hat: nämlich hohe Investitionen, aber auch immense Schulden. An diesem 8. Juli 2025 kündigt der Sozialdemokrat an, 2025 115 Mrd. Euro aus-

geben zu wollen – mehr als je zuvor. In dieser Legislaturperiode sollen jedes Jahr um die 120 Mrd. Euro investiert werden. Diese Investitionen sollen durch zwei Instrumente finanziert werden: den regulären Haushalt und das neu geschaffene Sondervermögen für Infrastruktur und Klimaschutz. Klingbeil spricht von Schienen und Straßen, Digitalisierung und Forschung, Wohnraum und Kranken-

häusern. „Wir investieren so stark wie noch nie zuvor in die Zukunftsfähigkeit unseres Landes“, sagt er. „Das ist ein gutes Signal.“ Ein Wort, das 13 Mal in dieser Rede vorkommt. Doch erreicht dieses Signal die Bürger, deren Vertrauen in einen handlungsfähigen Staat zuletzt geschwunden ist?

Mit gemischten Gefühlen folgt Marie-Christine Ostermann der Haushaltswoche. ☺

Als Präsidentin des Verbands „Die Familienunternehmer“ vertritt sie eine Gemeinschaft von rund 6.500 Familienunternehmen. Deren Stimmung hat sich in den vergangenen Monaten spürbar aufgehellt: Laut einer Umfrage trauen 91 Prozent der Familienunternehmer der neuen Bundesregierung zu, die Herausforderungen der Gegenwart besser als die Ampel zu meistern. Und immerhin 76 Prozent sind zuversichtlich, dass es nun wieder Wirtschaftswachstum geben wird. „Es ist allerdings auch ein Vertrauensvorschuss“, sagt Ostermann. Vor allem Vertrauen in

heitsfähig. Aber: „Die Bereitstellung einer zeitgemäß modernen Infrastruktur ist eine Kernaufgabe des Staats“, sagt Ostermann. „Es kann deshalb nicht sein, dass diese Investitionen über Sonderschulden finanziert werden und nicht aus dem regulären Haushalt.“

Inzwischen nutzt Lars Klingbeil indes Mittel aus dem 500 Mrd. Euro umfassenden Schuldentopf für Infrastruktur, den der Bundestag im Frühjahr mit den Stimmen von Union, SPD und Grünen bewilligt hat. Daran ist nicht mehr zu rütteln. „All das ist nur tragfähig, wenn die Koalition gleichzeitig mit gro-

Gesellschafterin beim Lebensmittelgroßhandel Rullko – aus eigener Anschauung. „Dieses Land steckt in einer Strukturkrise. Mit verbesserten Abschreibungen und minimalinvasiven Unternehmensteuerreformen allein kommen wir da nicht heraus.“

Mit diesen Erfahrungen ist sie nicht alleine. Anfang des Jahres hatte das Münchner ifo Institut aufgezeigt, wie die Bürokratie die Wirtschaft bremst. Einer Umfrage zufolge stuften knapp 40 Prozent der Unternehmen regulatorische Hürden (und deren Abbau) als Hauptthema für die kommende Legislaturperiode ein. Die Belastung durch Verwaltungsaufwand gilt als eine der Hauptursachen dafür, dass Deutschlands Attraktivität als Wirtschaftsstandort in den vergangenen Jahren rapide abgenommen hat. Ostermanns Appell: „Wir brauchen attraktive Rahmenbedingungen für alle Unternehmen – egal, welche Größe, egal, welche Branche.“

#### Zündet der Turbo?

Manchen Branchen kommen die Milliardeninvestitionen besonders zugute. Die Reform der Schuldenbremse ermöglicht zum einen Ausgaben für die Verteidigung, zum anderen für die Verkehrsinfrastruktur, Energieversorgung und Digitalisierung. Hoffnungen darf sich auch die Bauindustrie machen – und nicht erst, seit im Bundestag häufig der Begriff „Bau-Turbo“ fällt. Bereits im März dieses Jahres haben Börsenbeobachter etwa das Familienunternehmen Uzin Utz aus Ulm zur „Milliardenhoffnung“ ausgerufen. Denn Uzin Utz ist seit 113 Jahren auf Böden spezialisiert,

”

## Drei Viertel unserer Mitglieder sind zuversichtlich, dass es für unsere Wirtschaft wieder Wachstum geben wird.“

Marie-Christine Ostermann

Einzelpersonen, in Bundeskanzler Friedrich Merz, in Wirtschaftsministerin Katherina Reiche, in Digitalminister Karsten Wildberger. Und sie gibt zu bedenken: „Drei Viertel unserer Mitglieder sind zuversichtlich, dass es für unsere Wirtschaft wieder Wachstum geben wird. Ein Viertel ist aber nach wie vor skeptisch, ob tatsächlich eine kraftvolle Wirtschaftswende kommt.“

Ein Grund für diese Skepsis? Der Schuldenberg. Dass – wie von Klingbeil gefordert – Schultoiletten saniert, Schlaglöcher gestopft und Glasfaserkabel verlegt werden, ist mehr-

ßem Tempo Strukturreformen vorantreibt“, so Ostermann. Wichtig sind ihr vor allem drei Punkte: eine Reform der Sozialsysteme, die Senkung der Unternehmensteuern und der Abbau von Bürokratie. „Die Bürokratie ist inzwischen das Investitionshemmnis Nummer eins.“

#### Mitten in der Strukturkrise

30 Unterschriften für die Genehmigung eines Vordachs: Solche Fälle kennt Ostermann als westfälische Familienunternehmerin in vierter Generation – sie ist auch geschäftsführende



Philipp Utz

Foto: Uzin Utz

genauer: auf die Entwicklung und Herstellung von Produkten und Maschinen rund um Estrich, Fliesen, Beläge und Parkett.

Philipp Utz, der – wie sein Bruder Julian – 2011 ins Unternehmen eingestiegen ist und seit 2018 zum Vorstand gehört, blickt mit vorsichtiger Zuversicht auf die Milliardeninvestitionen, die anstehen: „Es besteht natürlich die Sorge, ob ein solcher ‚Bau-Turbo‘ nachhaltig zündet oder schnell verpufft“, sagt er. „Es stimmt mich aber optimistisch, dass wir mit diesem Investitionsprogramm schon auf eine Trendwende aufspringen.“ Ein Indiz für diesen Umschwung: Utz hat beobachtet, wie die Zahl der Genehmigungen im Wohnungsbau im ersten Quartal im Vergleich zum Vorjahreszeitraum kontinuierlich zugelegt hat. „Ich rechne damit, dass wir spätestens im ersten Quartal 2026 vom Investitionspaket in der Bauwirtschaft profitieren können“, schätzt Utz. „Weil wir im Innenausbau tätig sind, bekommen wir Investitionsstimuli mit rund zwölf Monaten Verzögerung mit. Der Rohbau braucht einen gewissen Vorlauf.“

Auch wenn es derzeit noch dauert, bis das Investitionspaket die Realwirtschaft erreicht: Mit seinen 1.500 Beschäftigten hat Uzin Utz sich lange vorbereitet. So soll bspw. trotz Fachkräftemangel keine Baustelle zum Erliegen kommen. „Wir können als Industrieunternehmen auch diese Situation beeinflussen, indem wir Produkte, Technologien und Dienstleistungen entwickeln, damit Ressourcenknappheit nicht zum Flaschenhals wird.“ Dafür setzt Uzin Utz zunehmend auf Digitalisierung. Kürzlich hat das Unternehmen etwa einen selbstfahrenden Roboter vorgestellt, der Parkettböden eigenständig abschleifen kann. Während ein Parkettleger einen Raum vorbereitet, arbeitet der Roboter im nächsten Zimmer. „Dadurch lässt sich die Produktivität auf der Baustelle effizienter gestalten“, sagt Philipp Utz.

Auch beim zweiten Aspekt des Sondervermögens, dem Klimaschutz, ist Uzin Utz gut aufgestellt. Bereits früh in den 1980er-Jahren hat sich das Unternehmen als Pionier in Sachen Nachhaltigkeit positioniert. Diese Sachkenntnis komme dem Unternehmen nun zugute, so Philipp Utz. „Unsere Mitarbeitenden denken seit vielen Jahren in Richtung Ökologie. Verarbeiterfreundliche Produkte, wohngesunde Produkte – all das ist Teil unserer DNA.“ Dieser Hintergrund verschafft dem Unternehmen heute Glaubwürdigkeit. Öffentlichkeitswirksam hat Uzin Utz zwar auch Honigbienenvölker für einen biodiverseren Standort angesiedelt. Als Unternehmen der Bauchemie muss es jedoch bei der Produktentwicklung ansetzen. „Jetzt müssen wir nah an den Entscheidern, Planern und Architekten sein, um Ausschreibungen schnell zu unserem Vorteil beeinflussen zu können. Mit entsprechenden Kommunikationsmaßnahmen treten wir gezielt an sie heran, um ihnen zu zeigen:

Wir sind absoluter Spezialist für nachhaltiges Bauen.“

#### Problem Rohstoff

Auch Welser Profile ist gut positioniert, um vom Sondervermögen zu profitieren: Das Familienunternehmen mit Hauptsitz in Niederösterreich und einem seiner Produktionsstandorte im Ruhrgebiet fertigt Spezialprofile aus Stahl, Edelstahl und Nichteisenmetallen für Fenster und Fassaden, Fahrstühle und Rolltreppen, Autos und Waggons. Deutschland ist der wichtigste Exportmarkt. Von der Bauwirtschaft über die Haustechnik bis zur Mobilität beliefert Welser gleich mehrere Branchen, die im Mittelpunkt des Investitionspakets stehen. Besonders wichtig ist Geschäftsführer Thomas Welser die Photovoltaik, für die er viele Bauteile herstellt. Diese Produktion sollte das sein, was er als Österreicher „eine gemähte Wiese“ nennt, eine mühelos zu bewältigende Aufgabe, die kaum

„Während der Stahlpreis bei uns nach oben geht, geht er in China massiv nach unten“, so Welser. Die Folge: „Unser Investitionsvolumen liegt im Moment stark außerhalb Europas. Und das lässt sich so schnell nicht zurückdrehen.“ Angesichts des Konjunkturpakets schöpft er vorsichtig Hoffnung: „Wir brauchen diesen Impuls. Ich sehe ein unglaubliches Potenzial in Europa, denn wir sind ein sehr großer Markt mit vielen qualifizierten Menschen. Doch die Auswirkungen des Investitionspakets spüren wir voraussichtlich erst im Jahr 2027.“

Rüstungsgüter will Welser trotz des aktuellen Booms von Investitionen in die Verteidigung aber nicht produzieren. In diesem Punkt sind sich alle Generationen einig. Fünf Vertreter der Generationen elf und zwölf arbeiten bereits im Betrieb. „Wir haben eine Familien-Policy, die besagt, dass wir nicht in die Rüstungsindustrie einsteigen wollen“, sagt Thomas Welser, der aktuell das einzige Familienmitglied an der Unternehmensspitze

”

## Wir können als Industrieunternehmen Produkte, Technologien und Dienstleistungen entwickeln, damit Ressourcenknappheit nicht zum Flaschenhals wird.“

Philipp Utz

mehr schiefehen kann. „Eigentlich ist alles perfekt: Wir haben die Nachfrage, wir haben die technologischen Vorteile gegenüber den Wettbewerbern.“ Und trotzdem steht Welser vor einem Dilemma.

Obwohl die Nachfrage steigt und obwohl die Technologie wettbewerbsfähig ist, droht die Wertschöpfung ins Ausland abzuwandern. Der Grund: Der Hauptbestandteil der Produkte ist Stahl, der Wertstoff, den die Familie seit elf Generationen verarbeitet. Deutschland setzt auf umweltfreundlichen „grünen Stahl“ – eine richtige Entscheidung, wie Welser sagt, aber eine Entscheidung, die Milliarden verschlingt.

ist. Doch zugleich ist er realistisch. Bislang hat das Unternehmen 25.000 Profile gefertigt. „Wir können nicht ausschließen, dass unsere Profile mit einem Lkw in einem Kriegsgebiet gelandet sind. Aktiv liefern wir also nicht, passiv womöglich schon.“

Inmitten des Investitionsbooms stehen Familienunternehmen also nun vor der Herausforderung, wie sie sich künftig strategisch aufstellen. Die Gesellschafter müssen Antworten auf knifflige Fragen finden: Nutzen wir Chancen im Verteidigungssektor – oder meiden wir die Rüstungsindustrie? Bemühen wir uns um Staatsaufträge – oder bewahren

#### ZUM HINTERGRUND

Mit den Worten „Whatever it takes“ leitete Friedrich Merz im Frühjahr eine finanzpolitische Kehrtwende ein. Mit neuen Schulden sollten Vorhaben bei Verteidigung und Infrastruktur finanziert werden können. Dazu hat der 20. Bundestag am 18. März 2025 mit den Stimmen von Union, SPD und Grünen eine Grundgesetzänderung beschlossen, die die Reform der Schuldenbremse ermöglicht. Die zentralen Folgen der Reform: Erstens kann der Bund seine Verteidigungsausgaben ohne Einschränkung durch die Schuldenbremse deutlich steigern. Zweitens wird ein Sondervermögen von bis zu 500 Mrd. Euro für Investitionen in Infrastruktur und Klimaschutz aufgelegt. Finanzexperten erhoffen sich von dem Investitionspaket eine Belebung der Wirtschaft. So prognostiziert das DIW, dass allein das Sondervermögen das Bruttoinlandsprodukt in den kommenden zehn Jahren um durchschnittlich mehr als 2 Prozent pro Jahr steigern könnte.

## SERVICE

VON PATRICK BARDENS

## Von der Straße ins Gefecht?

Die deutsche Rüstungsindustrie erlebt aktuell einen massiven Aufschwung – angetrieben durch geopolitische Unsicherheiten, steigende Nachfrage nach Verteidigungstechnologie und staatliche Förderungen. Gleichzeitig steht die Automobilbranche vor einem tiefgreifenden Strukturwandel: Elektromobilität, Stellenabbau und Überkapazitäten zwingen viele Hersteller und Zulieferer zu einer Neupositionierung.

## Verstrickungen und Chancen

Familienbetriebe stehen vor der Entscheidung, sich am lukrativen Rüstungsgeschäft zu beteiligen, zumal die zunehmende Verflechtung zwischen den Sektor-Industrien immer relevanter wird.

Diese Konvergenz bietet klare wirtschaftliche Vorteile. Hersteller können – bei passenden Rahmenbedingungen – überschüssige Produktionskapazitäten effizient für die Rüstungsproduktion nutzen, was zu signifikanten Kosteneinsparungen führen kann. Hinzu kommt, dass der Technologietransfer zwischen den Sektoren Innovationen fördert und neue Produktentwicklungen ermöglicht. Zudem bietet der Einstieg in die Rüstungsindustrie Diversifikation und Risikostreuung in volatilen Märkten.

## Ethik und Moral im Fokus

Einer solchen Neuausrichtung stehen jedoch häufig eigene moralische Prinzipien oder auch Regeln in einer Familienverfassung entgegen. Insbesondere traditionsreiche Unternehmen fürchten Imageprobleme und haben sich von der Waffenproduktion abgewandt oder ihre Rolle in der Rüstung gänzlich beendet.

## Regulatorische und wirtschaftliche Herausforderungen

Der Einstieg in die Rüstungsproduktion bringt zudem regulatorische Herausforderungen mit sich, da der Sektor stark reguliert ist und Unternehmen sich an komplexe gesetzliche Vorgaben halten müssen. Wichtig ist, bei einer Entscheidung für oder gegen die Rüstungsproduktion den langfristigen Horizont zu betrachten und professionelle Abstimmungsprozesse innerhalb der Unternehmerfamilien zu entwickeln, um mögliche Generationenkonflikte zu vermeiden.

Die Verbindung von Familienunternehmen und der Rüstungsindustrie bietet wirtschaftliches Potenzial, erfordert aber eine sorgfältige Abwägung der gesellschaftlichen und ethischen Risiken. Die Balance zwischen Gewinnstreben und moralischer Verantwortung bleibt eine zentrale Frage, auf die jede Unternehmerfamilie ihre eigene Antwort finden muss.

**Wenn Sie Fragen dazu haben, sprechen Sie uns gern an!**



Patrick Bardens ist Partner am PwC-Standort Stuttgart. Dort verantwortet er mit mehr als 20 Jahren Erfahrung den Bereich Transaktionen & Deals, der auch für Familienunternehmen und den Mittelstand in der Region immer wichtiger wird. [patrick.bardens@pwc.com](mailto:patrick.bardens@pwc.com)



Thomas Welsler

► **wir unsere Unabhängigkeit?** Das kann zu intensiven Diskussionen auf Unternehmens- und Inhaberebene führen, eine Klärung ist aber im Hinblick auf die künftige Ausrichtung und den Familienfrieden für viele Familienunternehmen von zentraler Bedeutung.

Die Uhr tickt. 40 Minuten hat Lars Klingbeil, um im Bundestag für 3.431 Seiten zu werben. So dick ist der Haushaltsentwurf 2025. Sein Hauptargument: „Investieren, reformieren, konsolidieren.“ In marode Infrastruktur investieren, verkrustete Strukturen reformieren, den Haushalt konsolidieren – dem würden wahrscheinlich weder eine Verbandspräsidentin wie Marie-Christine Ostermann noch ein Bodenspezialist wie Philip Utz noch ein Profilversteller wie Thomas Welsler widersprechen wollen.

”

**Wir haben eine Familien-Policy, die besagt, dass wir nicht in die Rüstungsindustrie einsteigen wollen.“**

Thomas Welsler

Auch wenn sich in den 3.431 Seiten mehr Pläne für Investitionen als für Reformen, geschweige denn fürs Konsolidieren finden. Am letzten Tag der Haushaltswoche vermeldet das Statistische Bundesamt, dass die Zahl der Unternehmenspleiten gegenüber dem Vorjahr weiter zugenommen hat. Die „Welle der Insolvenzen schwillt weiter an“, heißt es in der Tagesschau. Die Zeit drängt. Nicht nur im Plenarsaal. ●

## Meinung

VON BERNHARD STEHFEST

## Nur wenn die Bürokratie geht, können die Sondervermögen wirken

Nach Jahren der Stagnation zeigt die deutsche Wirtschaft erste Erholungszeichen: Das ifo Institut prognostiziert für 2025 ein Wachstum von 0,3 Prozent, für 2026 von 1,5 Prozent. Das Sondervermögen steht bereit für eine Wende in der Infrastruktur. Auch für die Rüstungsindustrie ist jede Menge Geld da.

Doch wird Deutschland jetzt einfach abheben? Das scheint unsicher. Die Krisenursachen sind keineswegs gelöst. Handelshemmnisse belasten den Exportweltmeister. Höchste Steuern und Energiekosten untergraben die Wettbewerbsfähigkeit. Das größte Handicap aber bleibt lähmende Bürokratie.

Der Länderindex der Stiftung Familienunternehmen hat gerade erst gezeigt: Deutschland belegt beim Standortfaktor Regulierung Platz 17 von 21. Die vorherige Regierung hat sich nicht mit Ruhm bekleckert: Der laufende Erfüllungsaufwand für die Wirtschaft erhöhte sich in der 20. Wahlperiode um weitere 9,7 Mrd. Euro.

Dazu kommt: Die ESG-Regulierung der EU hat eine beispiellose Bürokratielawine ausgelöst, die immer mehr Unternehmen überlastet. Die Richtlinie zur Nachhaltigkeitsberichterstattung, die Lieferkettengerichtlinie, der CO<sub>2</sub>-Grenzausgleichsmechanismus – das ist ein regulatorisches Dickicht, das Ressourcen von Innovationen abzieht.

## Lösungsansätze liegen auf dem Tisch

Es gibt immerhin Bewegung. Die Omnibus-Pakete der EU-Kommission, Vereinfachungspakete zur Reduzierung der Berichtspflichten, bieten gute Entlastungsansätze: Bei der Lieferkette weisen die vorgeschlagene

”

**Gesetze sollen Unternehmen befähigen, unternehmerisch zu handeln, nicht durch Verwaltungslasten lähmen.“**

Bernhard Stehfest

ne Beschränkung auf direkte Zulieferer und die Haftungsbegrenzung den Weg. Ergänzend sollten Lieferanten innerhalb des Binnenmarkts ausgenommen werden. Für die Nachhaltigkeitsberichterstattung ist der Wegfall branchenspezifischer Standards ein Fortschritt. Wichtig wäre eine weitgehende Reduktion auf einen rechtssicheren Kern. Für Entlastung würde sorgen, wenn die gemeinsame Anwendungsschwelle für all diese Richtlinien bei 3.000 Beschäftigten und 450 Mio. Euro Jahresumsatz liegen würde.

Auch die neue Bundesregierung hat beim Bürokratieabbau viel vor. Ein Sofortprogramm für den Bürokratierückbau soll bis Ende 2025



Bernhard Stehfest

Entlastung bringen. Das Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz und die Betriebsbeauftragten werden abgeschafft. 20 Prozent der Bundesverwaltungsvorschriften fallen und Statistikpflichten werden ausgesetzt.

Strukturell setzt die Koalition auf „gute Gesetzgebung“ mit Ex-ante-Praxischecks. Nach dem Verursacherprinzip sollen die Ressorts, also die einzelnen Ministerien, anteilig für den Abbau der von ihnen geschaffenen Bürokratie verantwortlich sein. Ein Ansatz rückt ins Zentrum: Gesetze, die ihren Zweck nicht erfüllen, werden konsequent gestrichen.

## Bürokratiefilter als systematischer Ansatz

Das klingt alles gut, aber noch ist das Verfahren unklar. Die Stiftung Familienunternehmen hat einen systematischen Ansatz entwickelt – mit Winfried Kluth von der Universität Halle-Wittenberg. Der sogenannte Bürokratiefilter könnte Bürokratie bereits im Gesetzgebungsverfahren abwenden.

Jedes Gesetz müsste Checkpoints durchlaufen. Welche Informations- und Dokumentationspflichten entstehen? Sind die Rechtsvorschriften verständlich? Neue Bürokratielasten müssten gut begründet werden, und zwar verbindlich. Auch Praxischecks wären Pflicht, bevor eine neue Regulierung greift. Einheitliche Leitfäden für alle Ministerien würden dieses Vorgehen vorschreiben. Auch die Ausbildung derer, die Gesetze machen, der sogenannten Legisten, müsste künftig anders laufen.

Um Bürokratie wirklich zurückbauen zu können, müsste das Bundeskanzleramt zuständig sein. Der Normenkontrollrat als Wachhund für Bürokratieabbau würde verpflichtend einbezogen. Der Leitgedanke müsste eine unternehmensbezogene Ermöglichungskultur sein: Gesetze sollen Unternehmen befähigen, unternehmerisch zu handeln, nicht durch Verwaltungslasten lähmen.

Unnötige Bürokratie ist Deutschlands Standortrisiko Nummer eins. Während die Koalition erste Schritte plant, braucht es dringend ein gemeinsames systematisches Vorgehen. Politik, Verwaltung, Wirtschaft und Beratung müssen gemeinsam handeln. Wer Wachstum auslösen und die Krise überwinden will, kommt ohne diese Reformen nicht zum Ziel. ●



Bernhard Stehfest ist seit 2022 Leiter Wirtschaftspolitik bei der Stiftung Familienunternehmen und Politik in Berlin. Zuvor war er als Rechtsreferent beim Bundesverband der Deutschen Industrie und in der CDU/CSU-Bundestagsfraktion tätig.

JULIA ESTERER IM GESPRÄCH MIT BRITTA WORMUTH

# „Die Zeitenwende ist zwei Jahre lang nicht richtig ernst genommen worden“

Seitdem infolge des russischen Angriffskriegs auf die Ukraine 2022 vor allem in Europa aufgerüstet wird, sind die Auftragsbücher der Dr.-Ing. Ulrich Esterer GmbH & Co. Fahrzeugaufbauten und Anlagen KG, eines Herstellers von Betankungsfahrzeugen für zivile und militärische Hubschrauber und Flugzeuge, gut gefüllt. Im Interview spricht Geschäftsführerin Julia Esterer darüber, was es jetzt braucht, um die Zeitenwende in Deutschland tatsächlich umzusetzen.

**Frau Esterer, am 27. Februar 2022 hat der damalige Bundeskanzler Olaf Scholz in seiner Regierungserklärung eine Zeitenwende in der deutschen Außen- und Sicherheitspolitik angekündigt. Haben Sie das Gefühl, dass diese tatsächlich vollzogen wird?**

**JULIA ESTERER:** Die Zeitenwende ist zwei Jahre lang nicht richtig ernst genommen worden. Sie ist vielleicht in den obersten Köpfen angekommen, hat sich aber noch nicht auf allen Ebenen durchgesetzt. Ein Beispiel sind die Konditionen der Banken. Da wir als Unternehmen Güter herstellen, die auch militärisch

Julia Esterer

**Im Juni 2022 haben Bundestag und Bundesrat ein Sondervermögen über 100 Mrd. Euro für die Bundeswehr beschlossen. Was ist mit diesem Geld passiert? Ich vermute, der größte Teil dieses Sondervermögens ist nicht in Deutschland geblieben.**

”

## Ich vermute, der größte Teil des Sondervermögens für die Bundeswehr ist nicht in Deutschland geblieben.“

Julia Esterer

eingesetzt werden, sind wir mit unserem Geschäftsmodell nicht ESG-fähig. Wir benötigen aber robuste Finanzstrukturen und sind auf Banken angewiesen, um unsere Geschäfte zu finanzieren.

Das liegt vor allem an den Ausschreibungsverfahren: Wir müssen europäisch ausschreiben. Anders als in vielen anderen Ländern verzichtet Deutschland auf Local-Content-Regeln, sodass viele Aufträge nicht an deutsche Un-

ternehmen vergeben werden. Wir würden niemals einen Auftrag aus Frankreich bekommen, weil die Vertragsklauseln dort sehr spezifisch auf den französischen Markt zugeschnitten sind. Manche internationale Firmen fordern bei Ausschreibungen gar „German-free“. Deutsche Anteile sind explizit nicht gewünscht, weil die Genehmigungsverfahren hier zu langwierig sind.

**Warum sind die Ausschreibungs- und Genehmigungsprozesse so problematisch?**

Die Ausschreibungen hierzulande sind völlig überdimensioniert und nicht mehr zeitgemäß. Wir schreiben aus wie vor 20 Jahren und verpassen dadurch Spitzenleistung. In Sachen Bürokratie haben wir es zu weit getrieben. Dazu kommt: Die Abnahme- und Zulassungsprozesse sind sehr kleinteilig und langwierig. Da braucht man als Unternehmen nicht nur einen langen Atem, sondern auch ein sehr gutes finanzielles Polster. Die Risiken, die man

dem Mittelstand zumutet, sind riesig: Wir müssen Fixpreise abgeben; Preisgleitklauseln werden in der Regel abgelehnt. Wenn die Rohstoffmärkte dann verrückt spielen, wie das zu Beginn des Ukrainekriegs der Fall war, tragen wir die Risiken. Viele mittelständische Firmen haben das nicht überlebt. Wir sind das einzige Unternehmen in unserer Branche in ganz Europa, das noch familiengeführt ist. Das schwächt unsere Verteidigungsindustrie.

**Haben Sie den Eindruck, dass die Politik diese Probleme verstanden hat?**

Ja, das Gefühl habe ich. Die Politik hat erkannt, dass die Verteidigungsfähigkeit nicht nur wirtschaftlich wichtig ist. Im Verteidigungsfall muss die öffentliche Hand auch wissen, welche Fähigkeiten wo in der Industrie vorhanden sind. Dafür waren wir bspw. kürzlich in der Hessischen Staatskanzlei eingeladen. Auch militärisch hat sich seit 2022 viel getan. Aber bis die Zeitenwende überall in den Köpfen angekommen ist, wird es noch eine Weile dauern. Und es wird nicht mit der gleichen Mannschaft funktionieren, das gilt auch für Behörden. Ich erkenne aber mittlerweile eine Offenheit, sich zu restrukturieren und zu reformieren.

**Was muss sich konkret ändern, damit die Zeitenwende jetzt voll umgesetzt wird?**

Wenn wir schnell verteidigungsfähig werden wollen, muss die Bundeswehr den Schulterchluss mit dem Mittelstand suchen, etwa indem sie auch unsere zivilen Produkte, die auf dem neuesten Stand der Technik sind, „off-the-shelf“ kauft. Das bedeutet nicht nur 20 Prozent niedrigere Kosten, sondern auch eine doppelt so schnelle Lieferung. Dieses Umdenken beginnt jetzt. Ein Beispiel: Die Instandsetzungsbehörde der Bundeswehr sucht aktiv den Austausch mit uns, weil sie großen Bedarf an externer Unterstützung hat, insbesondere bei der Instandhaltung. Diese ist elementar wichtig, um das bestehende Equipment dauerhaft einsatzfähig zu halten. Es tut sich also etwas.

**Welche Rahmenbedingungen wünschen Sie sich für die Zukunft?**

Ich wünsche mir langfristige Verträge und dadurch mehr Planungssicherheit. Ich bin bereit zu investieren, aber solange ich keinen

Vertrag habe, kann ich das nicht. Wenn wir einen Rahmenvertrag bekommen, können wir unsere Kapazitäten sukzessive hochfahren. Das wäre eine große Hilfe, um uns resilienter aufzustellen. Zudem braucht es beschleunigte Ausschreibungs- und Genehmigungsverfahren, um Geld zu sparen und den Output zu erhöhen. Nicht zuletzt wünsche ich mir, dass die Innovationskraft von Industrie und Forschung auch im militärischen Bereich genutzt wird. Durch die Zivilklausel geht uns viel an Innovationskraft verloren.

**Für die Rüstungsindustrie tätig zu werden, führt nicht selten zu intensiven Diskussionen in Unternehmerfamilien. Wie war das bei Ihnen?**

Wir beliefern bereits seit den 1970er-Jahren international auch das Militär, zumindest die Länder, die uns der deutsche Staat genehmigt. Der Anteil ziviler Produkte lag früher bei 80 Prozent, aktuell sind es nur noch 50 Prozent. Das verschiebt sich, weil die ganze Welt gerade aufrüstet. Ich bin mit dem Wissen ins Familienunternehmen eingestiegen, dass wir zwar keine Waffen herstellen, unsere Pro-

und die neue Regierung in Amerika haben ein Umdenken gefördert und uns gezwungen, Verteidigung neu zu denken. Die Verteidigungsindustrie kommt damit aus der Schmutzdecke. Mich persönlich freut es, dass das Thema auch in der Gesellschaft wieder positiver gesehen und die Notwendigkeit zur Stärkung der Verteidigungsfähigkeit erkannt wird.

**Können Sie schnell genug Personal aufbauen, um den Auftragsschub zu stemmen, der durch die kürzlich gelockerte Schuldenbremse für Verteidigungsausgaben entsteht?**

Es ist sehr schwierig. Wir suchen händeringend Leute und stellen permanent ein. Wir hatten im vergangenen Jahr 20.000 Einarbeitungsstunden. Kürzlich haben wir versucht, Schweißer aus Tunesien zu rekrutieren. Wir sind allerdings an der Kleinteiligkeit unserer Behörden gescheitert. Konkret wurde uns die Gleichstellung zum Verhängnis: Wir bilden im dualen System aus und dieses Pendant existiert in Tunesien nicht. Es wäre sehr viel mehr möglich, wenn wir nicht so mechanisch an die Prozesse herangehen würden. Ich verstehe,

”

## Aus einer Position der Schwäche heraus lässt sich nicht verhandeln.“

Julia Esterer

dukte aber für die Logistik des Militärs unabdingbar sind. Ich verstehe Kriege nicht, aber sie passieren nun mal. Und um die Sicherheit Deutschlands zu gewährleisten, bedarf es einer gewissen Verteidigungsstärke. Aus einer Position der Schwäche heraus lässt sich nicht verhandeln. Wir sollten froh sein, dass es in Deutschland noch eine Verteidigungsindustrie gibt – gerade jetzt, wo sich die militärische Strategie verändert.

**Welche strategischen Veränderungen beobachten Sie?**

Wir waren lange Zeit ein Land, das nur Equipment für Außeneinsätze hatte, wie in Mali oder Afghanistan. Dass wir irgendwann wieder Bodentruppen und Artillerie brauchen, war nicht in der Planung. Der Krieg in der Ukraine

dass dieser Abgleich der Ausbildung wichtig ist. Aber wir sind ein IG-Metall-Betrieb. Wir beuten unsere Mitarbeitenden nicht aus, sondern bezahlen sogar über Tarif. Durch unseren Betriebsrat wäre es gar nicht möglich, dass wir eine andere Tarifstufe anwenden, nur weil jemand aus dem Ausland kommt.

**Wäre es in mancherlei Hinsicht nicht einfacher und profitabler, im Ausland zu produzieren?**

Klar, wir überlegen das immer mal wieder. Ich verstehe den Vorwurf nicht, dass man unpatriotisch ist, weil man ins Ausland geht. Letztlich sind es wirtschaftliche Erwägungen. Den Unternehmen wird immer nachgesagt, kapitalistisch zu agieren, aber das sind betriebswirtschaftliche Zwänge, die ich habe, um das Unternehmen weiterzuführen. Wir sind nach drei schweren Jahren endlich wieder profitabel, aber wir haben immer die Gehälter gezahlt und wollen weiter investieren. Selbst in der Krise während der Corona-Pandemie haben wir keinen Mitarbeitenden leichtfertig gehen lassen, sondern uns bemüht, die Leute über einen Sozialplan und intensive Unterstützung bei Bewerbungen aufzufangen und sicherzustellen, dass alle wieder gut unterkommen. Eigentum verpflichtet. Ich will mich schließlich morgens im Spiegel ansehen können. ●

### ZUR PERSON

#### Julia Esterer

ist seit 2013 Geschäftsführerin der Dr.-Ing. Ulrich Esterer GmbH & Co. Fahrzeugaufbauten und Anlagen KG, eines international tätigen Herstellers von Betankungsfahrzeugen für Hubschrauber und Flugzeuge. Nach einer internationalen Karriere bei BMW entschied sich die Betriebswirtin im Jahr 2008 für den Eintritt ins Familienunternehmen. Sie führt das 1955 von ihrem Großvater gegründete Unternehmen in dritter Generation. Esterer mit Hauptsitz in Helsa bei Kassel beschäftigt 150 Mitarbeitende und erwirtschaftet einen Jahresumsatz in Höhe von 40 Mio. Euro.

MARKUS VALLON IM GESPRÄCH MIT BRITTA WORMUTH

# „Wir sind stolz darauf, mit unseren Detektoren dazu beizutragen, dass Kinder sicher zur Schule gehen können“

Markus Vallon ist seit 2023 alleiniger Geschäftsführer der von seinem Großvater gegründeten VALLON GmbH, eines Herstellers von Detektionstechnologien und Entmagnetisierungslösungen. Im Interview spricht er über die Nachfolge, Verantwortung und darüber, warum sein Unternehmen nicht im Rampenlicht steht, obwohl es hilft, Leben zu schützen.

**Markus, du bist 2019 direkt nach deinem Doppelstudium bei VALLON und Force Ware in die Geschäftsführung eingestiegen. War es für dich immer klar, die Nachfolge zu übernehmen?**

**MARKUS VALLON:** Schon während meiner Kindheit habe ich viel Zeit in der Firma verbracht, auch meinen Opa habe ich noch „in action“ erlebt. Daheim ging es natürlich auch oft um das Unternehmen. Nach dem Abitur lag mein Fokus auf dem Studium und darauf, möglichst viele praktische Erfahrungen zu sammeln. Letztlich hat mein Vater aber den

in der Geschäftsführung. Zunächst mit meinem Vater. Rückblickend war das ein echter Sprung ins kalte Wasser. Aber damals habe ich das nicht so gesehen. Ich wollte einfach mitanpacken und habe es sehr geschätzt, so eng mit meinem Vater zusammenzuarbeiten.

**Was würdest du heute anders machen?**

Dass mein Vater früh Verantwortung an mich übergeben hat, war wichtig, aber auch eine Herausforderung. Ich musste Entscheidungen in Bereichen treffen, in denen ich vorher noch nicht operativ mitgearbeitet hatte. Da hätte

Meine Hoffnung als schwäbischer Familienunternehmer ist natürlich, dass deutsche Unternehmen einen Großteil der Aufträge aus diesen Investitionen erhalten und dass die deutsche Wirtschaft ankurbelt. Gleichzeitig dürfen die Belastungen für zukünftige Generationen nicht zu groß und Unternehmen nicht durch höhere Steuern oder Abgaben übermäßig belastet werden. Daher müssen die Ausgaben zielgerichtet getätigt werden und eine Investition in die Zukunft sein. Dann bin ich zuversichtlich für den Wirtschaftsstandort Deutschland.

**Hältst du das Sondervermögen für Infrastruktur und Verteidigung für den richtigen Weg für die strauhelnde deutsche Wirtschaft?**

Die Frage ist, ob das ausreicht. Der Modernisierungstau wird zwar angegangen, es muss aber auch strukturelle Reformen bei Energie, Steuern, Lohnnebenkosten und Bürokratieabbau geben, damit Deutschland langfristig zukunftsfähig aufgestellt ist. Und es muss gespart werden. Ich frage mich schon, warum Investitionen in die Infrastruktur nicht rechtzeitig durch bessere Planung oder Prioritätensetzung im normalen Haushalt getätigt werden konnten.

**Hat die Bundesregierung die richtigen Schritte getätigt, um die Verteidigungsfähigkeit und den Zivilschutz Deutschlands sicherzustellen?**

Investitionen in Sicherheit und Verteidigung sind aufgrund der geänderten sicherheitspolitischen Lage überfällig. Für eine erhebliche

”

**Investitionen in Sicherheit und Verteidigung sind aufgrund der geänderten sicherheitspolitischen Lage überfällig.“**

Markus Vallon

Ausschlag gegeben. Er hat mich ganz direkt gefragt. Damals war ich 22 Jahre, mitten im Bachelor-Studium und vielleicht etwas unbedarft, habe aber dann aktiv auf den Einstieg hingearbeitet. Die Verbundenheit mit dem Unternehmen und unser Unternehmenszweck, Leben zu schützen, haben eine wichtige Rolle gespielt.

**Wie verlief der Start?**

Nach zwei Jahren in den Bereichen Finanzen und Personal übernahm ich erste Aufgaben

mir ein behutsamer Einstieg sicher gutgetan. In dem Turbogang lag der Fokus darauf, Themen zu übergeben, das Changemanagement blieb da etwas auf der Strecke. Ich musste lernen, wie wichtig es ist, die Mitarbeitenden von Anfang an mitzunehmen und uns immer wieder aus der Komfortzone zu holen.

**Wie bewertest du das 500-Milliarden-Euro-Sondervermögen für Klimaschutz und Infrastruktur und die gelockerte Schuldenbremse für Verteidigung?**

Ausweitung der Investitionen sorgt auch der Beschluss der NATO-Mitgliedsländer, bis 2035 5 Prozent ihres BIP in Verteidigung und Sicherheit zu investieren. Entscheidend ist jedoch, dass die Mittel nachweisbar in eine moderne Infrastruktur, qualitativ hochwertige Ausrüstung und eine solide Ausbildung fließen. Gleichzeitig müssen die Themen Zivilschutz und Verteidigungsfähigkeit von Grund auf angegangen und das notwendige Fundament gelegt werden, nachdem jahrelang abgebaut wurde.

**Was erhofft ihr euch konkret durch die gelockerte Schuldenbremse?**

Aus der Vergangenheit wissen wir, dass Minenräumung und Kampfmittelbeseitigung überwiegend nach bewaffneten Auseinandersetzungen relevant werden. Von Vorteil ist, dass wir bei unseren Zielgruppen bekannt sind und die Marke VALLON sich mit weltweiten Referenzen etabliert hat. Wir fertigen ausschließlich in Deutschland und testen jeden einzelnen Detektor auf Herz und Nieren. Das hat Gewicht. Schon seit den 1990er-Jahren gehören unsere Metalldetektoren und Magnetometer zum Ausrüstungspool der Teams zur Entschärfung und Beseitigung von Sprengstoffen und Kampfmitteln bzw. der Pioniertruppen der Bundeswehr. Unsere gute Ausgangslage wollen wir halten und weiter ausbauen.

**Wie wollt ihr euch als Unternehmen aufstellen, um das Wachstumspotenzial zu nutzen und zu skalieren?**

Operativ arbeiten wir im Rahmen eines Lean-Programms an der Optimierung von Prozessen und Abläufen in allen Bereichen. Das Ziel ist, die Effizienz bei gleichbleibender Qualität zu steigern, um so nachhaltiges Wachstum zu ermöglichen. Das betrifft nicht nur die Detektoren, sondern auch den Entmagnetisierungsbereich sowie die Schutzausrüstung von Force Ware. Parallel dazu haben wir seit 2018 konsequent unsere digitale Transformation vorangetrieben. Wir haben innovative Lösungen entwickelt, die das Kundenerlebnis verbessern. Und wir sind effizienter in der Skalierung. Die beste Strategie bleibt aber wirkungslos, wenn sie nicht von einer Unternehmenskultur getragen wird, die Veränderung zulässt, die Verantwortung jedes Einzelnen fördert und alle mitnimmt.

Wachstum um jeden Preis ist nicht unser Ziel. Wir wollen nachhaltig und kontrolliert

wachsen, ohne unsere Werte und Qualitätsstandards zu vernachlässigen. Schließlich fertigen wir in Eninigen Detektoren, die Menschenleben schützen.

**Mit euren Metalldetektoren helft ihr, dass Regionen wieder bewohnbar, dass Menschenleben gerettet werden. Trotzdem erfährt man in der Öffentlichkeit kaum etwas über euch. Warum?**

Kampfmittelbeseitigung und Minenräumung sind selten in der Berichterstattung, obwohl es sich um ein weltweites Problem handelt. Unsere Detektoren kommen üblicherweise erst nach Konflikten zum Einsatz, wenn kaum noch berichtet wird. Da aber beginnt die herausfordernde Arbeit unserer Kunden.

Wir sind stolz darauf, mit unseren Detektoren dazu beizutragen, dass ein Bauer wieder gefahrlos sein Feld bestellen kann oder Kinder sicher zur Schule gehen können. Deshalb haben wir 2024 unsere Unternehmensphilosophie „Together“ mit einem kompletten Corporate-Identity- bzw. Corporate-Design-Relaunch sichtbar gemacht. Was uns seit der Gründung ausmacht, haben wir nun in klaren Werten und Leitsätzen strukturiert. Der Kern unserer neuen Kampagne: Nur gemeinsam, in enger Zusammenarbeit mit unseren Kunden, können wir die Welt sicherer machen.

**Ihr seid in Ländern wie Laos, Kambodscha oder Vietnam tätig. Inwiefern ist euer Geschäft von den geopolitischen Spannungen beeinträchtigt?**

Geopolitische Spannungen betreffen uns wie jedes andere exportorientierte Unternehmen direkt und indirekt, zum Teil auch zeitverzögert. Unsere Kunden – oft internationale Hilfsorganisationen und NGOs – finanzieren sich größtenteils über Spendengelder. Jede politische Spannung, jede neue Krise beeinflusst die verfügbaren Mittel unmittelbar, weil dann weniger Gelder für die Minenräumung zur Verfügung stehen.

Langfristig spüren wir geopolitische Spannungen, weil wir helfen, Altlasten vergangener Konflikte zu beseitigen. Landminen und Blindgänger müssen entfernt werden, damit Menschen wieder sicher leben können.

## UNTERNEHMEN

### VALLON GmbH und Force Ware GmbH

Die 1965 gegründete VALLON GmbH entwickelt und produziert hochpräzise Detektoren für die Kampfmittelräumung und kundenspezifische Entmagnetisierungslösungen für die Industrie. Die Force Ware GmbH produziert spezialisierte Schutz- und Sicherheitsausrüstung für die Minenräumung. Markus Vallon ist seit 2023 alleiniger Geschäftsführer in der dritten Generation.



Markus Vallon

Foto: VALLON GmbH

**Dein Großvater hat das Unternehmen gegründet. Wie prägt diese Herkunft deine unternehmerische Haltung?**

Mein Opa war ein richtiger Tüftler. Er hat damals seinen sicheren Job aufgegeben und die Firma von null an aufgebaut. Mein Vater hat weltweit für die internationale Bekanntheit gesorgt. Das verpflichtet. Ich bin stolz, diese Arbeit in dritter Generation fortführen zu dürfen.

Dass ich mit dem Unternehmertum aufgewachsen bin, ist sicher tief in mir verwurzelt. Ich habe schon als Kind auch mal schwierige Phasen miterlebt und weiß, wie wichtig es ist, nach vorn zu schauen, durchzuhalten und alles immer wieder kritisch zu hinterfragen. Familienunternehmen haben eine andere Zeitperspektive. Das gibt uns die Freiheit, langfristige Entscheidungen zu treffen.

**Welche Rolle spielt die Familienidentität heute im Unternehmen?**

Langfristigkeit und Beständigkeit sind die Basis unserer strategischen Entscheidungen als Familienunternehmen. Gleichzeitig braucht es aber auch Fortschritt und Innovationsfähigkeit. Schon mein Opa wollte, dass wir uns immer weiterentwickeln, sowohl persönlich als auch als Unternehmen. Auch wenn wir den „Together-Gedanken“ heute klar formuliert haben, ist er nicht neu. Die ehrliche und vertrauensvolle Zusammenarbeit intern wie extern war schon immer ein wesentlicher Erfolgsfaktor. Und unsere familiäre Kultur prägt unser Miteinander auch mit fast 100 Mitarbeitenden. Die „offene Tür“ ist immer mitgewachsen. ●

CHRISTIAN KNECHTEL IM GESPRÄCH MIT UWE RITTMANN

# „Nicht zu reagieren, nur weil es Einschnitte bedeutet, ist der falsche Weg“

Zum ersten Mal ein externer CEO an der Spitze, ein Umbau der Geschäftsbereiche, eine strategische Neuausrichtung: Nach mehr als 125 Jahren Unternehmensgeschichte erfindet sich die Winkelmann Group, ein Familienunternehmen im Bereich der Metallumformung aus dem westfälischen Ahlen, neu. Im Interview erklärt der Vorsitzende der Geschäftsführung Christian Knechtel, welche Vision ihn leitet und welche Rolle das Sondervermögen der Bundesregierung in seiner Planung spielt.

**Herr Knechtel, Sie haben Ihre Rolle als erster externer CEO für die Winkelmann Group vor gut einem Jahr in Zeiten großer Umbrüche angetreten, mit geopolitischen Spannungen und Handelskonflikten weltweit, aber auch vor dem Hintergrund einer schwächelnden deutschen Wirtschaft. Wie gehen Sie in Ihrer neuen Rolle mit diesen Herausforderungen um?**

**CHRISTIAN KNECHTEL:** Auch wenn ich erst seit einem Jahr die CEO-Aufgabe von Heinrich Winkelmann übernommen habe, so hatte ich doch das Glück, bereits vorher drei Jahre lang als Geschäftsführer und als CFO für das Familienunternehmen arbeiten zu können. In dieser Zeit konnte ich gemeinsam mit Heinrich Winkelmann als damaligem geschäftsführenden Gesellschafter und heutigem Beiratsvorsitzenden die Transformationsgeschichte schreiben, die wir dann auch gemeinsam auf den Weg gebracht haben. Oberstes Ziel unserer Neuausrichtung war es, das Familienunternehmen „enkelfähig“ zu machen. Dafür war es notwendig, eine Holding-Struktur zu schaffen, die es einer Fremdgeschäftsführung erlaubt, das Unternehmen zu führen und das mittelständische Unternehmen breiter als bisher aufzustellen. Es war klar, dass wir dafür auch eine neue Governance-Struktur brauchen. Das Modell, bei dem alles auf den Schultern eines Geschäftsführers im Sinne einer klassischen Personengesellschafts-Logik ruhte, hatte ausgedient. Unsere strategische Neuausrichtung „Perform to win“ schließt auch ein, dass wir die Geschäftsbereiche Building+Industry, Winkelmann Components sowie unsere neuen Geschäfte (New Ventures) unter eine unabhängige Führung stellen und weiter ausbauen.

**Winkelmann ist eines der weltweit führenden Unternehmen der metallverarbeitenden Industrie – und damit ein potenzieller Zulieferer für die Verteidigungsindustrie. Werden Sie von den steigenden Verteidigungsinvestitionen der Bundesregierung profitieren oder gibt es in der Unternehmerfamilie ethische Bedenken dagegen?**

Innerhalb des Unternehmens haben wir diese Frage intensiv diskutiert und sind dabei zu dem Ergebnis gekommen: Wir möchten gesellschaftliche Verantwortung übernehmen und unseren Beitrag für Europa leisten. Wenn dazu Bauteile benötigt werden, die zur Verteidigung eingesetzt werden, liefern wir diese auch. Das heißt aber nicht, dass wir zu einem reinen Rüstungsunternehmen werden. Alle Gesellschafter gehen diesen Weg mit, übrigens generationsübergreifend.

**Welche Chancen, aber auch welche Risiken sehen Sie in der Entscheidung der Bundesregierung, die Schuldenbremse im Bereich Verteidigung zu lockern?**

## UNTERNEHMEN

### Die Winkelmann Group

Das Familienunternehmen mit Hauptsitz im westfälischen Ahlen ist ein weltweit führendes Metallunternehmen in den Geschäftsbereichen Building+Industry, Components, Automotive und New Ventures. Es entwickelt und fertigt u.a. Systemkomponenten für die Luft- und Raumfahrtindustrie, wasserführende Technologien für Industriebauten und weitere Gebäude sowie Bauteile für Antriebe und Anlagen. Winkelmann, gegründet im Jahr 1898, beschäftigt mehr als 4.000 Mitarbeitende und erzielt einen Jahresumsatz von rund 660 Mio. Euro. Die Unternehmensgruppe unterhält 14 Produktionsstandorte. Christian Knechtel ist seit Juli 2024 der erste familienfremde Geschäftsführer und hat damit Heinrich Winkelmann als Geschäftsführer in vierter Generation abgelöst. Knechtel leitet das Familienunternehmen zusammen mit Sven Schirmer.

Europa muss dringend in der Lage sein, sich zu verteidigen. Was hilft es uns, wenn wir uns mit Debatten aufhalten, es Europa aber morgen nicht mehr gibt, weil wir nicht verteidigungsfähig waren? Genau genommen sprechen wir nicht über ein Sondervermögen, sondern über Sonderschulden und diese sind aus meiner Sicht die Voraussetzung für ein weiterhin erfolgreiches Europa. Insofern ist die Investition zwingend notwendig. Wir müssen dieses Geld jetzt in den Markt bringen – und zwar in Form von gezielten Investitionen und nicht mit der Gießkanne.

**Wie reagieren Sie auf die Verschärfungen in der aktuellen Handelspolitik, insbesondere die Mehrbelastung durch US-Zölle?**

Wir haben bereits vor vier Jahren mit unserer Transformation begonnen, uns auf Veränderungen in der Handelspolitik einzustellen. Denn die Signale aus den USA waren überdeutlich: Auch Joe Biden hat ja keine wesentlich andere Handelspolitik als Donald Trump geleitet, auch wenn der Ton freundlicher

war. Eine Konsequenz unserer Neuausrichtung war, dass wir uns auf Europa konzentrieren und uns aus dem chinesischen Markt zurückgezogen haben. Zusätzlich setzen wir jetzt stärker auf Regionalisierung und werden entsprechend unsere Supply-Chain anpassen.

**Sie unterhalten einen Geschäftsbereich Automotive. Welche Konsequenzen hat es für Winkelmann, dass die EU das Aus des Verbrenners bis zum Jahr 2035 beschlossen hat?**

Dieser Beschluss hat uns zu der Entscheidung geführt, dass wir aus dem Geschäftsbereich Automotive, der mehr als 50 Prozent unseres Geschäfts ausgemacht hat, aussteigen. Denn an etwas festzuhalten und nicht zu reagieren, nur weil es Einschnitte bedeutet, ist der falsche Weg. Strategisch sind wir so vorgegangen, dass wir den Geschäftsbereich Automotive in sechs Unterbereiche aufgeteilt haben. Damit konnten wir diesen Bereich sehr flexibel restrukturieren und Teilbereiche verkaufen. Die anderen Geschäftsbereiche haben wir dafür erweitert und Wachstumsprogramme aufgesetzt. Es waren harte Einschnitte, die wir in den vergangenen Jahren umsetzen mussten, aber Familie, Beirat und Management standen klar und geschlossen dahinter. In der Branche hat es uns viel Anerkennung eingebracht, dass wir so weitsichtig gehandelt haben.

**Wie bewerten Sie die Zusammenarbeit von Management, Beirat und Unternehmerfamilie?**

Ein großer Vorteil der Winkelmann Group ist sicher, dass sie einen sehr guten Beirat mit echter Entscheidungsbefugnis hat. Meinem Kolle-

gen Sven Schirmer und mir wird es dadurch leicht gemacht, Gespräche zu führen und zu Entscheidungen zu kommen. Hinzu kommt, dass die Familie hinter gemeinsam getroffenen Beschlüssen steht. Nach einer Entscheidungsfindung gehen alle den Weg geschlossen mit.

**Wie beurteilen Sie die Rahmenbedingungen in Deutschland für Unternehmen?**

Es gibt einige Faktoren, die sich dringend verbessern müssen. Vor allem muss die Bundesregierung beim Thema Energiekosten ansetzen. Die hohen Energiepreise sind für deut-

”  
**Unsere Vision ist ein „enkelfähiges“ Unternehmen.“**

Christian Knechtel

sche Unternehmen kaum noch zu stemmen, sie bedrohen die Wettbewerbsfähigkeit der deutschen Wirtschaft. Entlastung brauchen wir auch beim Thema Steuern, um auf den internationalen Märkten bestehen zu können. Weitere Stichworte sind der Abbau von Bürokratie und Überregulierung sowie der Ausbau der Infrastruktur, etwa des 5G-Netzes und der gesamten Verkehrsinfrastruktur. Ein wichtiges Thema ist für uns auch der Schwerpunkt Arbeitskräfte. Es muss möglich werden, das Arbeitskräftepotenzial zu erhöhen und dass Fachkräfte aus dem Ausland zu uns nach Deutschland kommen, sonst werden wir das demografische Problem nicht lösen können. Ebenfalls werden wir uns in Summe um unser Renten- und Sozialsystem kümmern und hierfür einen neuen Rahmen schaffen müssen.

Als Europäer würde ich sagen, dass es eine geschlossene und eindeutige europäische Wirtschaftspolitik benötigt, um einen Lebens-, Kultur- und Arbeitsraum zu schaffen, der stark, robust, unabhängig und überlebensfähig ist.

**Leisten wir zu wenig, wie auch Bundeskanzler Friedrich Merz kritisiert?**

Die Produktivität der deutschen und europäischen Bevölkerung reicht nicht aus, um unseren Wohlstand zu erhalten, geschweige denn zu wachsen. Insofern werden wir uns neben dem bereits erwähnten Umbau der Renten- und Sozialsysteme auch mit der Frage der Arbeitszeit beschäftigen müssen. In einfachen Worten muss sich Arbeit lohnen und die Gemeinschaft darf sich nicht allein auf den Staat verlassen. Hier sehe ich noch großes Potenzial, das die Bundesregierung in Angriff nehmen muss.

**Was ist Ihre persönliche Vision für die kommenden Jahre? Wo wird Ihr Unternehmen in fünf Jahren stehen?**

Ich habe die Ehre, ein Unternehmen zu leiten, das mehr als 125 Jahre in Familienhand war, das zwei Weltkriege und sechs große Wirtschaftskrisen überstanden hat. Entsprechend sehe ich es als meinen großen Auftrag, dazu beizutragen, dass die Winkelmann Group ein „enkelfähiges“ Familienunternehmen bleibt. Ganz konkret: Wir werden uns auf energieeffiziente Komponenten und Systeme für verschiedene Industrien im internationalen Umfeld konzentrieren. Bis zum Jahr 2030 möchten wir einen Jahresumsatz von 1 Mrd. Euro erreichen. Das ist ein großes Ziel, weil wir uns ja aus dem Bereich Automotive



Christian Knechtel

Foto: Winkelmann Group

MARKUS BARDACH IM GESPRÄCH MIT JÜRGEN KREINDL

# „Wir wollen die Welt sicherer machen“

Moderne Drohnen vermessen schmelzende Gletscher oder werden zur Überwachung und Aufklärung militärisch eingesetzt. Markus Bardach treibt beides um. Als Familienmitglied ist er Head of Market Unit UTM (Uncrewed Traffic Management) bei dem Wiener Weltmarktführer Frequentis, einem Experten für sicherheitskritische Kommunikationssysteme, und zugleich Gründer und Geschäftsführer des Start-ups skyzr GmbH, das zu Frequentis gehört. Wie befruchten sich Start-up und Konzern? Und wie geht die Familie mit dem schwierigen Dual-Use von Drohnen um?

**Markus, was sind für dich gerade die wichtigsten Themen bei Drohnen?**

**MARKUS BARDACH:** Der Drohnenmarkt entwickelt sich sehr dynamisch und auf unterschiedlichen Ebenen. Verschiedenste Kundengruppen haben den Mehrwert der Drohne jetzt erst wirklich verstanden und wollen sie auch einsetzen, etwa bei der Vermessung von Immobilien, der Kontrolle von Agrarflächen, bei Feuerwehr, Polizei, Bahn, Schifffahrt und Mi-

**Und was sind dabei die größeren Herausforderungen für Frequentis und skyzr?**

Die technische Sicherheit genauso wie die der übertragenen Daten. Aber eben auch die Frage: Wie kann ein Land sicherstellen, dass es weiß, welche Drohnen in seinem Luftraum sind, wie kann es zwischen kooperativen, angemeldeten Drohnen unterscheiden, die sich an alle Regeln halten, und eben jenen Drohnen, die das aus verschiedensten Grün-

lichen, landesweit Drohnenflüge mittels digitaler Workflows freizugeben, zu managen und zu überwachen. Mit dem Automated Drone-Dispatch ermöglichen wir etwa Polizei oder Feuerwehr, eine Drohne nach einem Notruf sofort automatisiert zum Einsatzort zu schicken, um ein Live-Lagebild zu liefern.

**Warum habt ihr dafür mit skyzr eignes ein Start-up gegründet?**

Wir wollten mit den Drohnenoperatoren einen neuen Kundenkreis akquirieren. Dafür brauchten wir eine eigene Gesellschaft mit einem Geschäftsmodell komplementär zu Frequentis, also einem Pay-per-Use- oder Subscription-Geschäftsmodell.

**Was heißt das konkret?**

Mit skyzr wollten wir ein Unternehmen gründen, das einen First-Mover-Advantage nutzt und immer relativ frei, dynamisch und flexibel entscheiden kann, aber das den Mutterkonzern mit seinen Support-Funktionen wie HR, Legal etc. im Hintergrund und den Austausch zwischen den Drohnenteams im Konzern hat. Dabei können wir sehr viel lernen, aber auch Projekte gemeinsam angehen und gemeinsame Lösungen entwickeln, die einen Mehrwert für Frequentis-Kunden bringen. Von Vorteil ist es für uns bei skyzr auch, dass wir auf das Know-

”

**Der Defense-Bereich hat in der Gesellschaft einen anderen Stellenwert bekommen.“**

Markus Bardach

litär. In allen Fällen geht es darum, die Drohne sicher von A nach B fliegen zu lassen. Auf der einen Seite stehen internationale Flugsicherungen, die die nötigen Prozesse für Freigaben brauchen, auf der anderen Seite agieren die Operatoren mit ihren Wünschen. Hier gibt es relativ viel Dynamik. Zudem sollen Drohnen auch automatisiert fliegen, gesteuert aus einer Leitzentrale. Nicht zu vergessen die international unterschiedliche Regulatorik.

den nicht befolgen? Dafür hat skyzr eine Softwarelösung entwickelt, die auf der Basis von Flugplänen und technischen Daten von Drohnen automatisiert das für die Genehmigung wichtige Risiko eines Drohnenflugs berechnet. Da geht es um Luftraumdaten, Bodenrisiko, Menschenansammlungen etc.

Bei Frequentis ist unser Hauptprodukt das Uncrewed-Traffic-Management-System, mit dem wir einer Flugsicherung z.B. ermög-



Markus Bardach

## UNTERNEHMEN

### Frequentis AG und skyzr GmbH

Frequentis agiert unter dem Slogan „For a safer world“. Das börsennotierte Familienunternehmen mit Sitz in Wien ist Weltmarktführer bei Hightech-Systemen für zivile und militärische Flugsicherungen sowie für Polizei, Rettungsdienste, Feuerwehr, Bahn und Schifffahrt. Seine Lösungen kommen in Kontrollzentralen und Leitstellen in 150 Ländern zum Einsatz. Im Jahr 2024 erzielte Frequentis mit 2.400 Mitarbeitenden einen Umsatz von 480,3 Mio. Euro.

Die skyzr GmbH, ebenfalls mit Sitz in Wien, hat zwölf Mitarbeiter. Sie bringen Unternehmen und Drohnenpiloten zusammen, entwickeln Software und bieten Expertenunterstützung bei komplexen Flügen.

eines dynamischen, internationalen Umfelds tragen dazu bei, dass wir auf einem wettbewerbsintensiven Markt gut bestehen können und auch weiterhin als Arbeitgeber gefragt sind. Ich denke, das liegt auch an unserer sinnstiftenden Aufgabe: Wir wollen die Welt sicherer machen.

**Viele Familienunternehmen schließen eine Börsennotierung aus Unabhängigkeitsgründen und wegen der Transparenzpflichten aus. Warum hat sich deine Familie für den Börsengang entschieden?**

Internationale Studien belegen, dass familiengeführte, börsennotierte Unternehmen langfristig am erfolgreichsten sind. Deshalb sind wir 2019 an die Börse gegangen. Der Zugang zum Kapitalmarkt bietet uns eine zusätzliche Finanzierungsvariante zum Fremdkapital. Seit dem IPO konnten wir zehn Unternehmen kaufen und profitieren durch den Börsengang von der erhöhten österreichweiten und internationalen Sichtbarkeit, der Transparenz und Öffentlichkeit.

Trotz Wachstum und Börsengang haben wir aber nach wie vor eine starke Identität als Familienunternehmen und eine einzigartige Kultur. ●

how von Frequentis zurückgreifen können und uns ein sehr großer Vertrauensvorschuss entgegengebracht wird. So konnten wir bei skyzr schnell ein Netzwerk aufbauen.

**Seit 2022 hat sich der Börsenwert von Frequentis verdoppelt. Das dürfte auch mit dem Ukrainekrieg und der steigenden Nachfrage nach militärisch genutzten Drohnen zusammenhängen. Wie einig seid ihr euch als Unternehmerfamilie mit Blick auf Drohnen für den Kriegsfall?**

Wir sind im Bereich Defense schon seit mehr als 30 Jahren tätig und liefern Softwaresysteme zur Luftlage-Darstellung und für verschlüsselte Sprachkommunikation. Diese Systeme erfassen u.a. zivile und militärische Drohnen und sind sowohl in Friedenszeiten als auch in Verteidigungsszenarien für ein ganzheitliches Lagebild nötig. Zivile und militärische Flugsicherungen arbeiten auf der ganzen Welt eng zusammen – sie teilen sich ja denselben Himmel. Wir bringen das Know-how aus der zivilen in die militärische Welt und erzielen damit für sie Synergieeffekte.

**Hat der russische Überfall auf die Ukraine die Akzeptanz von militärisch genutzten Drohnen in der Gesellschaft verändert?**

Der Defense-Bereich hat in der Gesellschaft einen anderen Stellenwert bekommen und es wird in die militärische Sicherheit, also die Flugsicherung und Luftverteidigung, verstärkt investiert.

**Schätzungen zufolge soll der Drohnenmarkt inklusive Hardware, Software und Dienstleistungen bis 2030 jedes Jahr um mehr als 13 Prozent wachsen. Das macht Drohnen noch interessanter für Cyber-Kriminelle. Wie hält Frequentis dagegen?**

Unsere Top-Experten im Bereich der IT-Informationssicherheit sind sehr gut mit anderen Unternehmen und deren Experten vernetzt. Gerade dieses gegenseitige Lernen über die neuesten Angriffsmethoden ist essenziell.

Zertifizierungen sind selbstverständlich, genauso wie der Einsatz hochmoderner Extended-Detection-and-Response-Systeme und die regelmäßige Sensibilisierung unserer Belegschaft durch Schulungsmaßnahmen und interne Phishing-Kampagnen.

**Machen Drohnen ein Unternehmen sexy für Jobsuchende? Laut einer aktuellen Studie gilt für 67 Prozent der Mittelständler in Österreich der Mangel an qualifizierten Arbeitskräften als größtes Wachstumsrisiko.**

Wir haben in den vergangenen zwölf Monaten gegen den Trend eine spürbare Entspannung auf dem Arbeitsmarkt beobachtet. So konnten wir 2024 weltweit rund 200 neue Stellen erfolgreich besetzen. Zwar bleibt die Suche nach hoch spezialisierten Fachkräften weiterhin anspruchsvoll, aber insgesamt entwickelt sich die Lage für uns erfreulich positiv. Unsere internationale Ausrichtung und vielfältige Entwicklungsmöglichkeiten innerhalb

### 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]

# Wachstum trotz Unsicherheit: Wie Familienunternehmen Krisenstrategisch begegnen



Prof. Dr. Nadine Kammerlander

Familienunternehmen agieren in Krisen weitsichtig, sparsam und effizient. Wie ihnen diese Eigenschaften in der aktuellen Lage zugute kommen können und was sie beachten sollten, um vom Sondervermögen profitieren zu können.

**F**ragt man, was die bedeutendsten Eigenschaften von Familienunternehmen sind, erhält man häufig die Antwort: Weitsicht und die Freiheit, schnell unternehmerische Entscheidungen zu treffen. Während

Start-ups oft aufgrund von Ressourcenmangel von Tag zu Tag operieren und Großkonzerne mit den Quartalszahlen beschäftigt sind, können Familienunternehmer sich die Frage stellen, welche Auswirkung ihr heutiges Tun auf

das Unternehmen haben wird, das ihre Nachkommen in einigen Jahren oder Jahrzehnten übernehmen werden.

Diese langfristige Ausrichtung und ihr Unternehmertum sind besonders in Zeiten wie

diesen relevant, in Zeiten des Umbruchs und des Wandels – man könnte auch von Krisenzeiten sprechen. Sie stellen die Weichen für die Erfolgsmodelle der Zukunft.

Bereits in der Vergangenheit hat sich gezeigt, dass Familienunternehmen in Krisen weitsichtig, sparsam und effizient agieren. So bestätigt eine Studie von Prof. Jörn Block von der Universität Trier, dass Familienunternehmen während der Finanzkrise weniger Arbeitskräfte abgebaut haben als andere Unternehmen. Zudem haben die 500 größten deutschen Familienunternehmen einer Studie der Stiftung Familienunternehmen zufolge selbst in der Corona-Krise neue Arbeitsplätze geschaffen, während die DAX-30-Unternehmen Beschäftigung abbauten.

Aber sind diese Eigenschaften alleine ausreichend? Vermutlich nicht. Hier gilt der Ausspruch, der häufig Winston Churchill zugeschrieben wurde: „Lass niemals eine gute Krise verstreichen.“ Nach vergangenen Krisen wie bspw. den Weltkriegen zeigte sich oft, dass die Unternehmen am erfolgreichsten waren, die die neuen Chancen erkannten und ergriffen. Familienunternehmen haben hier aufgrund ihrer Weitsicht und Entscheidungsfreiheit einen besonderen Vorteil. Diesen gilt es nun zu nutzen – bspw. bei dem Sondervermögen, das die Bundesregierung zur Verfügung stellt.

Familienunternehmer sollten innerhalb der Familie und mit dem Führungsteam dis-

kutieren, welche Möglichkeiten das Sondervermögen für ihr Unternehmen eröffnet. Wichtig ist dabei, derartige Chancen als Ergänzung zum (hoffentlich funktionierenden) Geschäftsmodell zu sehen und nicht als Strohalm zur Liquiditätssicherung. Solch eine Gedankenübung eignet sich übrigens für alle Familienunternehmen, auch diejenigen, die aktuell keinen Bezug zu Themen wie

anzuwenden. Eine Studie, die das Institut für Familienunternehmen und Mittelstand an der WHU im Jahr 2022 veröffentlicht hat, zeigt, dass Familienunternehmen zwar gut darin sind, schnelle Entscheidungen zu treffen. Die Studie belegt aber auch, dass Familienunternehmen zur erfolgreichen Krisenbewältigung noch viel systematischer Szenarien erstellen und durchdenken sollten. Das hilft nicht nur

”

## Familienunternehmen agieren in Krisen weitsichtig, sparsam und effizient.“

Prof. Dr. Nadine Kammerlander

Rüstung aufweisen. Denn auch wenn sich am Ende keine konkreten Chancen für Wachstum ergeben, wird zumindest eine Diskussion innerhalb der Familie und des Unternehmens stimuliert: Was wollen wir eigentlich für ein Unternehmen sein? Und wo sind unsere Grenzen? Was ist wirtschaftlich sinnvoll, aber auch von der ganzen Organisation tragbar?

Sobald die Grundsatzfragen („Was ist für uns erstrebenswert und möglich?“) geklärt sind, hilft es in Zeiten wie diesen, altbewährte Methoden aus dem Krisenmanagement

bei der Absicherung des Risikos (Negativ-Szenario), sondern auch, um Wachstumschancen zu erkennen. Zudem deckt die Studie im Hinblick auf die Kommunikation Verbesserungspotenzial auf. Natürlich können Familienunternehmer (weiterhin) im kleinen Kreis die Strategien und Möglichkeiten diskutieren. Möglicherweise werden die Ideen aber kreativer und die Umsetzung leichter, wenn weitere Stakeholder aus der Familie, aber auch aus dem Unternehmen in den Prozess einbezogen werden. ●

## Excellent Human Resources

### Die Kunst der handverlesenen Suche und Auswahl

Wir finden Persönlichkeiten für Top- und Schlüsselpositionen in Familienunternehmen. Nachfolge ist mehr als Besetzung. Sie ist Zukunftsgestaltung.

Seit über 50 Jahren beraten wir Unternehmerfamilien und ihre Führungspersonalitäten bei der strukturierten Nachfolgeplanung sowie der Auswahl passender Führungskräfte. Mit einem tiefen Verständnis für Eigentümerstrukturen, Unternehmenskulturen und persönliche Werte begleiten wir sensible Übergänge – diskret, vertrauensvoll und wirkungsstark. Unser Anspruch: Persönlichkeiten zu finden, die nicht nur fachlich überzeugen, sondern langfristig zu Ihrer Kultur und Strategie passen.



**m** ROCHUS MUMMERT  
EXCELLENT HUMAN RESOURCES



Wir beraten Sie gerne!  
[www.rochusmummert.com](http://www.rochusmummert.com)

# „Was ich dir immer schon mal sagen wollte“



Reto Blaser

Für Familienunternehmen gehört die Nachfolge zu den wichtigsten Generationenfragen – sie ist vermutlich die schwierigste überhaupt. Wie die übernehmende Generation denkt, legt eine umfassende Studie von PwC Schweiz dar. Hier äussern sich junge Schweizer Unternehmensnachfolger zu Planungsansätzen, Führungs- und Eigentumsnachfolge sowie Rollen, Erwartungen und Konflikten.

Das Familienunternehmen in die nächste Generation zu übergeben, ist der Wunsch der meisten Eigentümerfamilien. Das gilt auch für Unternehmerfamilien aus der Schweiz: In 72 Prozent der Familienunternehmen ist das oberste Ziel der Nachfolge, den Fortbestand und zukünftigen Erfolg der Firma und die Weiterführung durch die nächste Generation (62 Prozent) sicherzustellen. Diese weitsichtige Zielsetzung steht im krassen Widerspruch zur Ad-hoc-Attitüde bei der Umsetzung: Jedes zweite Familienunternehmen hat für seinen Nachfolgeprozess keine Meilensteine definiert und hält nicht fest,

wie es vorgehen möchte. Und das, obwohl die Nachfolge anspruchsvolle wirtschaftliche und emotionale Entscheidungen mit sich bringt und die Unternehmerfamilien selten auf Erfahrungen zurückgreifen können.

Das ist ein zentrales Ergebnis der Studie „Was ich dir immer schon mal sagen wollte“ von PwC Schweiz. Sie basiert auf einer Umfrage unter 132 Nachfolgern aus Schweizer Familienunternehmen im Alter von 18 bis 47 Jahren.

Ein Viertel der Studienteilnehmer bemängelt demnach den späten Start der Übergabe. Viele Familien handeln erst, wenn akute

Probleme anstehen. Ein Nachfolger kritisiert: „Ein früherer Start des Nachfolgeprozesses mit offenem Dialog und mehr Vertrauen wäre wünschenswert gewesen. Die endgültige Regelung erfolgt leider erst mit dem Versterben der zweiten Generation – bis dahin entstehen im operativen Geschäft Reibungsverluste. Zwei Chefs sind einer zu viel.“

## Zeit zum Abtreten und Nachfolgen

Die Nachfolgeplanung kann nicht früh genug beginnen. Nachfolger brauchen Zeit, um die erforderlichen Kompetenzen aufzubauen und sich in ihre neuen Rollen einzufinden. Über-

geber wiederum müssen lernen loszulassen. Laut Studie wurden 70 Prozent der befragten Nachfolger von Anfang an und 21 Prozent in den ersten Monaten in die Nachfolgeplanung einbezogen. Trotzdem gestaltet sich der Abgang schwierig. Das lassen Stimmen wie diese anklingen: „Unsere Eltern sind 74 und immer noch nicht zurückgetreten.“

Als Erfolgsfaktoren für das Gelingen des Nachfolgeprozesses nennen die Studienteilnehmer die offene Kommunikation innerhalb der Familie, das gemeinsame Verständnis der Ziele sowie eine frühzeitige Disposition mit klarem Zeitplan. Einige Nachfolger hätten sich statt dem Sprung ins kalte Wasser mehr Vorbereitung z.B. durch Weiterbildung oder Coaching gewünscht. Sinnvoll ist es außerdem, Struktur, Zeit und Dialog zusammenzubringen, um so einen tragfähigen Rahmen für eine gelungene Nachfolge zu schaffen.

## ZUR STUDIE

Die Studie „Was ich dir immer schon mal sagen wollte“ basiert auf einer repräsentativen Online-Umfrage, die PwC Schweiz zwischen Dezember 2024 und Januar 2025 durchgeführt hat. Befragt wurden 132 Nachfolger aus Familienunternehmen in der Schweiz im Alter von 18 bis 47 Jahren. Die Studie kombiniert quantitative Auswertungen mit Interviews und qualitativen Einschätzungen. Sie ist unter dem folgenden Link als Download verfügbar: [www.pwc.ch/nachfolge-studie](http://www.pwc.ch/nachfolge-studie)

## Können, wollen – und dürfen?

30 Prozent der befragten Nachfolgerinnen geben an, sich im Nachfolgeprozess gegenüber Brüdern oder Cousins benachteiligt zu fühlen – etwa bei der Bewertung ihrer Eignung oder bei der Kommunikation innerhalb der Familie. Gleichzeitig berichten 76 Prozent der Nachfolger von einem starken Erwartungsdruck – häufig ausgelöst durch familiäre Stereotypen, implizite Rollenverteilungen oder das Gefühl, in der Pflicht zu stehen.

Konkurrenzdenken unter Geschwistern ist normal und umfasst Themen wie Wettbewerb, Macht, Rivalität, Neid. Wer mitten im Nachfolgeprozess steckt, sollte über diese Themen offen und auf Augenhöhe sprechen – unabhängig von Geschlecht, Ausbildung oder familiären Vorstellungen.

## Regeln begünstigen Fairness

80 Prozent der befragten Nachfolger beurteilen den Nachfolgeprozess im Familienunternehmen als fair. Viele sprechen von positiven oder sogar verbindenden Erfahrungen. Als erfolgsbestimmend nennen sie eine sorgfältige Vorbereitung, klare Rollenverteilungen sowie eine offene Kommunikation innerhalb der Familie und im Unternehmen. Interessanterweise empfinden die Studienteilnehmer den Nachfolgeprozess als fairer, wenn Instrumente der Family Governance wie Aktionärsbindungsvertrag, Familienverfassung

Diskussionen am Familientisch, wie eine Studienteilnehmerin bestätigt: „Mein Bruder arbeitet weniger und ohne Motivation und hat die gleichen Anteile an der Firma wie ich.“ Für eine gerechte Nachfolgelösung ist es daher wichtig, dass die Involvierten die künftige Aktienverteilung im Nachfolgeprozess nicht tabuisieren, sondern weitsichtig und offen adressieren.

## Emotionen gehören dazu

46 Prozent der Befragten werten die Stimmung in der Nachfolgediskussion als emotional, fast ebenso viele als sachlich. Dass die Meinungen hier auseinandergehen, ist verständlich, immerhin sind bei dieser Thematik Herz und Verstand ähnlich stark gefordert. Allerdings liegen zwischen einer Befindlichkeit und einem Konflikt viele Graustufen. Deshalb sollten die Beteiligten einen angemessenen Umgang mit Emotionen finden. Nur so nutzen sie Konfliktthemen als Chance, die Beziehungen untereinander und die angestrebte Lösung zu verbessern.

## Prozessführung abgeben

Eine externe Begleitung hilft, Bestehendes zu hinterfragen, neue Ideen einzubringen, starre Denkmuster aufzubrechen, kritische Themen anzusprechen und eine transparente Kommunikation zwischen allen Beteiligten herzustellen. Nicht umsonst nennen die meis-

„  
Es ist nie zu früh, mit der Nachfolgeplanung zu starten.“

Reto Blaser

oder Inhaberstrategie zum Tragen kommen. Dasselbe gilt für die Planung: Je besser geplant wurde, desto fairer wird die Lösung beurteilt. Die Einschätzung der Fairness ist dabei oft mit der zukünftigen Struktur des Eigentums oder mit dem Kaufpreis verbunden.

## Alles oder nichts ist nicht alles

Für die Übergabe des Eigentums an die nächste Generation gibt es grundsätzlich drei Möglichkeiten: vererben, verschenken, verkaufen. In 25 Prozent der befragten Familienunternehmen führt die Eigentumsnachfolge – in erster Linie die Verteilung der Anteile – zu hitzigen

ten Studienteilnehmer die externe Begleitung als geeignete Maßnahme zur Konfliktvermeidung. Die Überschneidung der Universen von Familie und Unternehmen schafft unweigerlich Reibung und Konflikte. Nur wer diese adressiert und ausräumt, ermöglicht eine nachhaltige und erfolgreiche Nachfolge. ●



Reto Blaser leitet als Director den Bereich Unternehmensentwicklung Familienunternehmen & KMU bei PwC Schweiz. Er unterstützt gemeinsam mit Catharina Prym (PwC Deutschland) und Jürgen Kreindl (PwC Österreich) Familienunternehmen und Unternehmerfamilien bei Nachfolge- und Inhaberstrategieprozessen.



Foto: Bernard KRONE Holding SE &amp; Co. KG

# „Wer zu viel redet, statt zuzuhören, hat es später schwer“

Bernard Krone ist seit 2020 Vorsitzender des Aufsichtsrats der Bernard KRONE Holding SE & Co. KG und Vorsitzender des Stiftungsrats der Bernard KRONE Familienstiftung. Im Interview mit Silke Fußbahn, geschäftsführende Gesellschafterin bei Rochus Mummert, spricht er über Nachfolge, Werte und die Gewinnung von Fachkräften.

**Herr Krone, Sie sind von Geburt an mit Ihrem Unternehmen verbunden. Wie haben Sie Ihre Kindheit im Familienunternehmen erlebt – und wie blicken Sie heute, als Vater von zwei Töchtern, auf das Thema Unternehmensnachfolge?**

**BERNARD KRONE:** Als Kind war die Firma für mich vor allem ein Abenteuerspielplatz – spannende Maschinen, große Hallen, viel Bewegung. Unser Vater hat allerdings immer sehr darauf geachtet, Berufliches und Privates zu trennen. Geschäftliche Themen hatten am Küchentisch keinen Platz. Gleichwohl war er für mich immer ein großes Vorbild: Auch wenn ich zunächst andere Pläne hatte, wurde mir mit der Zeit klar, dass ich unbedingt Teil des Familienunternehmens sein möchte.

Das Thema Nachfolge sehe ich heute spannender, als es vielleicht früher üblich war. Meine Schwestern haben damals bewusst andere Wege gewählt – und sind damit sehr glücklich. Ich glaube nicht an Druck oder Erwartungen innerhalb der Familie. Sollte eine meiner Töchter eines Tages Lust haben, ins Unternehmen einzusteigen, würde ich mich freuen. Aber es muss passen – nicht aus Tra-

dition oder Pflichtgefühl, sondern aus echter Überzeugung. Und um gleich mit einem weitverbreiteten Vorurteil beim Thema Nachfolge aufzuräumen: Ob Tochter oder Sohn, entscheidend ist die persönliche Eignung, nicht das Geschlecht.

**Auch wenn die Welt nicht immer so dynamisch war, wie wir sie heute erleben: Gab es im Laufe der 100-jährigen Geschichte von KRONE Werte, die Sie in dieser Zeit anpassen oder neu ausrichten mussten?**

Werte wie Ehrlichkeit, Loyalität und gesunder Menschenverstand bleiben für mich zeitlos. Was sich ändert, ist der Umgang damit. Die Arbeitswelt verändert sich stetig. Wir müssen uns u.a. mit den Themen Fachkräftemangel, neuen Lebens- und Arbeitsmodellen und mehr Technikskepsis auseinandersetzen. Dazu kommt ein großer Staatsapparat, mit dem Unternehmen um Arbeitskräfte konkurrieren. Trotz aller Veränderungen ist der offene und ehrliche Umgang mit den Mitarbeitenden für uns als Unternehmen und für mich ganz persönlich zentral geblieben und eine echte Herzensangelegenheit. Wir dürfen auch weiterhin

unsere Augen vor der Veränderung nicht verschließen – es ist einfach Fakt: Junge Generationen ticken anders und gesellschaftliche und wirtschaftliche Krisen sind heute Dauerzustand. Deshalb müssen auch wir unsere Werte stets neu, pragmatisch und flexibel auslegen, mit einem festen Standbein innerhalb der Tradition.

**Wenn Sie den Blick auf Deutschland richten, welche Entwicklungen beobachten Sie als Familienunternehmer?**

Es gibt derzeit extreme politische Strömungen in beide Richtungen, die eine Abkehr von den wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Grundlagen der vergangenen Jahrzehnte anstreben. Ich halte das für bedenklich und sehr gefährlich. Unternehmertum ist ein zentraler Bestandteil unserer Gesellschaft. Viele Familienunternehmen leisten freiwillig Beiträge, ob durch Spenden, Sponsoring oder regionale Unterstützung. Dafür braucht es stabile wirtschaftliche Rahmenbedingungen und einen wettbewerbsfähigen Standort. Nur dann kann dieser Beitrag auch in Zukunft geleistet werden.

Bernard Krone

**Die KRONE Gruppe zeichnet sich durch eine hohe Innovationskraft, strategische Weitsicht und Anpassungsfähigkeit aus. Wo sehen Sie noch Potenzial?**

Wir wollen und müssen in Zukunft noch effizienter und dynamischer werden. Stillstand kommt für uns nicht infrage. Was unsere Produkte betrifft, bleiben Qualität und Haltbarkeit zentrale Aspekte. Regional fokussieren wir uns z.B. in der Landtechnik auf Wachstum in Asien und Südamerika und wir werden langfristig die Produktion verstärkt vor Ort ausbauen, wie wir es bereits in Nordamerika begonnen haben. Zusammengefasst bleiben wir Spezialist, gleichzeitig agieren wir flexibel und offen für Neuerungen – sei es technisch, organisatorisch oder global.

**Wie gelingt es Ihnen, in ländlichen Regionen wie dem Emsland passende Fachkräfte für Ihr technisch anspruchsvolles Geschäftsmodell zu finden?**

Das ist tatsächlich eine Herausforderung. Deshalb setzen wir bei KRONE auf zwei Säulen: Zum einen holen wir erfahrene Rentner zurück, die ihren enormen Wissensschatz einbringen und weitergeben, zum anderen bilden wir intern gezielt junge Menschen aus. So verbinden sich Erfahrung und digitale Kompetenz. Außerdem arbeiten wir eng mit Schulen zusammen, um schon früh für handwerkliche und technische Berufe zu begeistern, abseits von Social Media. Nicht jeder braucht ein Studium, um erfolgreich zu sein; viele bei KRONE haben sich über den Shopfloor oder

den Bürobereich bis in Geschäftsführungspositionen hochgearbeitet. Motivation und Einsatz zählen hier am meisten.

**Welche Eigenschaften sind Ihnen bei neuen Mitarbeitenden für KRONE besonders wichtig? Geht es vor allem um Neugier und Lernbereitschaft oder zählen andere Faktoren mehr?**

Neugier allein reicht nicht. Wer immer nur nach dem Nächsten schaut, ohne das Aktuelle gut zu beherrschen, lernt wenig. Wichtig ist, kontinuierlich über den Tellerrand zu blicken. Fachliche Kompetenz ist eine Grundvoraussetzung. Wer später eine gute Führungskraft werden möchte, verbindet sein fachliches

praktische Erfahrung, gesunder Menschenverstand und der Wille, aktiv mitzuarbeiten.

**Was raten Sie einem externen Manager, der neu in Ihr Unternehmen kommt? Worauf kommt es wirklich an?**

Mein Vater sagte immer: zuhören und lernen. Neue Mitarbeitende sollten nicht sofort alles besser wissen. Anfangs kennt man die Abläufe und Menschen noch nicht. Daher gilt: erst beobachten, aufmerksam zuhören und auf Augenhöhe kommunizieren. Wer zu viel redet, statt zuzuhören, hat es später schwer. Langfristig erfolgreich sind diejenigen, die verstehen wollen und gemeinsam im Team die richtigen Entscheidungen treffen.

”

**Ein Familienunternehmen leiht man von den Vorgängern und führt es für die nächste Generation.“**

Bernard Krone

Können mit zentralen sozialen Kompetenzen, kann z.B. Konflikte gut ansprechen und auf Augenhöhe kommunizieren.

**Wenn junge Unternehmerinnen und Unternehmer in ein Familienunternehmen einsteigen: Was möchten Sie ihnen mit auf den Weg geben?**

Mein Rat: Bevor man Verantwortung im Familienunternehmen übernimmt, sollte man Praxiserfahrung außerhalb sammeln – idealerweise in einem etablierten Betrieb und auch auf dem Shopfloor. Wichtig ist, nicht sofort Führungskraft zu sein, sondern zunächst ganz operativ mitzuwirken und Anweisungen umzusetzen. Eine Ausbildung neben oder vor dem Studium fördert zudem die nötige Augenhöhe zu den Mitarbeitenden. Abschlüsse sind wertvoll, doch entscheidend sind

**Sie sagen: Ein Familienunternehmen leiht man von den Vorgängern und führt es für die nächste Generation. Welche Handschrift möchten Sie persönlich hinterlassen?**

Ob das Zitat wirklich von mir ist oder von Patek Philippe geklaut, sei dahingestellt. Fakt ist: In einem Familienunternehmen bewegt man sich stets zwischen den Generationen. Ich betrachte es als Privileg, diese Verantwortung zu tragen. Mein Ziel ist, das Unternehmen mindestens ebenso gut an meine Kinder zu übergeben, wie es mir übergeben wurde. Dabei möchten wir uns nicht nur an globale Entwicklungen anpassen, sondern ihnen mit innovativer Technik und neuen Märkten auch voraus sein. Wenn wir dabei unsere Werte bewahren und nachhaltig wachsen, wäre das für mich ein gelungenes Kapitel. ●

## INTES UND ROCHUS MUMMERT

Rochus Mummert zählt als unabhängige Personalberatung zu den Top 10 der Branche in Deutschland. Die Kooperationspartnerschaft mit INTES widmet sich in diesem Jahr dem Thema „Fremdmanagement und Wertetransformation im Familienunternehmen“. Wir freuen uns sehr, dass Rochus-Mummert-Partnerin Silke Fußbahn dazu mit ausgewählten, teils familienfremden Managern spricht, um authentische Einblicke in die spezifischen Herausforderungen und Chancen externer Führungskräfte in Familienunternehmen zu geben.

**Silke Fußbahn**

ist geschäftsführende Gesellschafterin bei Rochus Mummert Executive Consultants GmbH und verfügt über 20 Jahre Management- und Führungserfahrung in Konzernen und dem Mittelstand. Besondere Themen sind Unternehmensnachfolge, insbesondere bei weiblicher Nachfolge in Familienunternehmen, Beurteilung von Top-Führungskräften, Mentoring und Karrierecoaching.

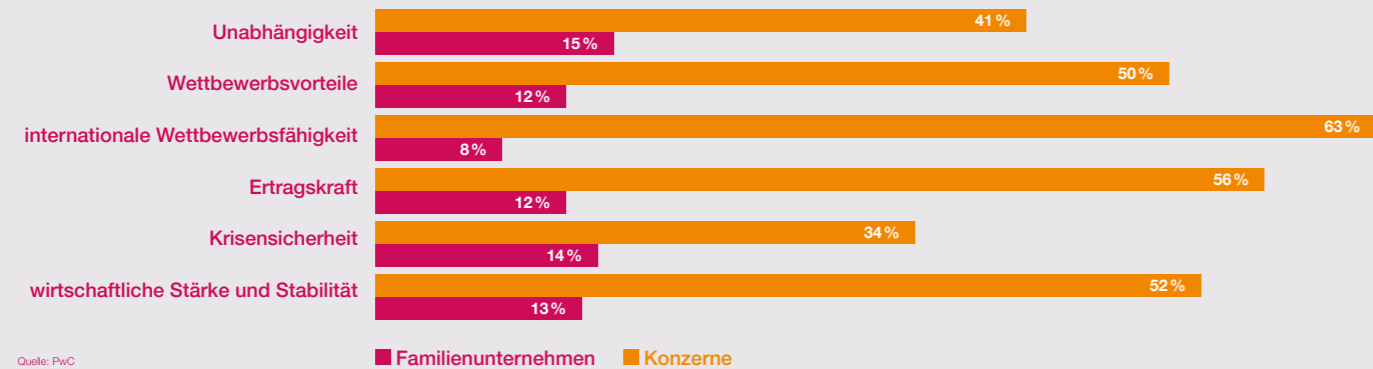


Foto: Rochus Mummert

# FAMILIEN UNTERNEHMEN IN ZAHLEN

## Das Image von Familienunternehmen

### Wie die Deutschen Familienunternehmen und Konzerne einschätzen



# 83%

der Deutschen glauben, dass Familienunternehmen wegen Familienstreitigkeiten oder des Ausfalls des Familienoberhaupts gefährdeter sind als andere Unternehmenstypen.

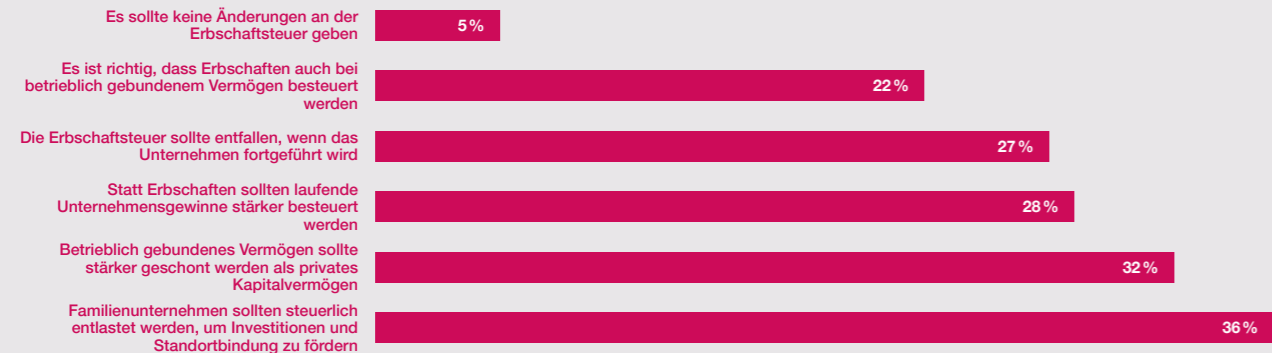
Quelle: PwC

# Trotzdem sind für 35%

der Deutschen Familienunternehmen der Wunscharbeitgeber (öffentliche Hand: 29%; Konzerne: 15%)

Quelle: PwC

### Was die Deutschen über die Erbschaftsteuer denken



Quelle: PwC

# INTES AKADEMIE SEMINARPROGRAMM

## HERBST/WINTER 2025/26



### OKTOBER

#### NACHHALTIGKEITS- BERICHTERSTATTUNG

Was ist zu tun und was bringt sie?  
mit Prof. Dr. Peter Kajüter  
01.10.2025 Köln

#### BEIRATS-COMMUNITY-DAY

Finanzielle Aspekte der Beiratsarbeit  
mit Prof. Dr. Alexander Koeberle-Schmid,  
Britta Wormuth  
07.10.2025 Frankfurt a.M.

#### ALS GESELLSCHAFTERKREIS WACHSEN – ODER NICHT?

Strategien für adäquates  
Gesellschafterwachstum  
mit Prof. Dr. Alexander Koeberle-Schmid  
15.10.2025 Hamburg

#### DER CHEF SCHAFFT SICH AB?!

Organisation und Führung zukunftsfähig  
gestalten  
mit Prof. Dr. Sabrina Schell  
16.10.2025 Hamburg

#### ALS GESELLSCHAFTER UND BEIRAT DIE RICHTIGEN FRAGEN STELLEN

Klarheit über die Gegenwart und Zukunft  
des Unternehmens gewinnen  
mit Michael Pachmajer, Dr. Thorsten Voigt  
21.–22.10.2025 Hamburg

#### DIE KRAFT DER HALTUNG

Selbstführung mit den erfolgreichen  
Strategien des Selbst-Entwicklers®  
mit Andrew Bannon  
23.10.2025 Frankfurt a.M.

\*im Rahmen unserer Beiratswerkstatt

#### RESILIENZ UND ACHTSAMKEIT FÜR FÜHRUNGSKRÄFTE

Stabilität bewahren. Wandel gestalten.  
Generationen verbinden.  
mit Prof. Dr. Niko Kohls  
24.10.2025 Frankfurt a.M.

#### TALENT MANAGEMENT\*

Erfolgsfaktor Mensch – wie Unternehmen  
Talente gewinnen, fördern und binden  
mit Prof. Dr. Edda Feisel, Julia Küting  
27.10.2025 Hamburg

#### UNTERNEHMENSSTRATEGIE\*

Impulse und Methoden  
mit Prof. Dr. Isabell Welppe  
28.10.2025 Hamburg

### NOVEMBER

#### DIE NEUE REALITÄT DER GEOÖKONOMIE

Kamingespräch  
mit Prof. Dr. Rolf J. Langhammer,  
Christoph Richter  
04.11.2025 Hamburg

#### STIFTUNG ALS NACHFOLGELÖSUNG

Vor- und Nachteile, Gestaltungsmodelle  
mit Henning Rolf  
06.11.2025 Rietberg

#### WIE GUT IST IHR BEIRAT?

Potenziale erkennen und nutzen  
mit Dr. Karin Ebel, Julian Band  
07.11.2025 Düsseldorf

#### UNTERNEHMER-ERFOLGSFORUM

Your Family. Your Legacy. Your Call.  
mit Philip Aminoff, Henning Fehrmann,  
Nora Oberländer u.v.m.  
20.11.2025 Schloss Bensberg

### DEZEMBER

#### NACHFOLGE OHNE DRAMA

Den Übergang erfolgreich meistern  
mit Julia Freifrau von Herman,  
Alexandra Keller  
04.12.2025 Ulm

#### UNVERGESSLICH GUT KOMMUNIZIEREN

Erfolgreiche Kommunikation und  
wirkungsvolle Sichtbarkeit  
mit Andrea Hartmair  
05.12.2025 Ulm

#### FINANZKOMPETENZ\*

Spezialwissen für Analyse, Kontrolle  
und Finanzierung  
mit André Knöll  
11.12.2025 Hamburg

### JANUAR

#### SICH SELBST UND ANDERE ACHTSAM FÜHREN

Gesunde Stressbewältigung für  
Führungskräfte  
mit Johanna Katzer  
20.–22.01.2026 Sytt

#### LINKEDIN & CO. FÜR SICHTBARKEIT UND WIRKUNG NUTZEN

Personal Branding, Thought Leadership &  
Corporate Influencing  
mit Christina Richter  
27.01.2026 Köln

#### RICHTIGE ENTSCHEIDUNGEN TREFFEN

Machen Sie das Treffen von Entscheidungen  
zu Ihrer Kernkompetenz.  
mit Dr. Jens Knese  
28.01.2026 Köln

#### LEADERSHIP FÜR FÜHRUNGSKRÄFTE

Werkzeuge und Methoden für eine  
zeitgemäße Führung  
mit Dr. Jens Knese  
29.01.2026 Köln

#### Wir freuen uns auf Ihre Anmeldung!

Gern online über [www.intes-akademie.de/anmeldung](http://www.intes-akademie.de/anmeldung)

Informationen über [info@intes-akademie.de](mailto:info@intes-akademie.de) oder Tel. 0228 / 854696-61



# MIT INTES ZUM RICHTIGEN BEIRAT



Ein kompetenter Beirat kann den Unternehmenserfolg entscheidend fördern. Mit über 25 Jahren Erfahrung und einem exklusiven Netzwerk aus mehr als 1.200 Unternehmern und Experten unterstützen wir Sie bei der Einrichtung und Neuausrichtung von Beratungs- und Kontrollgremien, der Vermittlung passender Beiratsmitglieder, mit einem umfassenden Schulungsprogramm sowie einem Beirat auf Zeit:

#### BEIRAT EINRICHTEN:

Wir unterstützen Sie bei der Konzeption oder Neuausrichtung Ihres Gremiums.

#### BEIRAT FINDEN:

Wir helfen Ihnen, den passenden Beirat zu finden – strukturiert und systematisch. Mit Kompetenzen, die Ihr Unternehmen in die Zukunft begleiten.

#### BEIRATSQUALIFIZIERUNG:

Wir bieten ein umfangreiches Angebot an Schulungen für (angehende) Beiräte und Gesellschafter, die einen Beirat einrichten oder sich als Beirat qualifizieren wollen.

#### BEIRAT AUF ZEIT:

Ein Beirat auf Zeit kann interessant sein, wenn Sie darüber nachdenken, ein Gremium einzurichten oder wenn Sie sich für Ihr bestehendes Gremium neue Impulse wünschen, z.B. für KI, ESG oder zum Thema Family Office oder Nachfolge. Schneller und schlanker Zugang zu Experten. Hands on. Mit Impact.

Sprechen Sie uns gerne an.

#### Britta Wormuth

Geschäftsführung

b.wormuth@intes-akademie.de

Tel. 0151 / 14267277



[www.linkedin.com/  
company/intes-akademie](https://www.linkedin.com/company/intes-akademie)



@intesakademie

