

FAMILY BUSINESS MATTERS

Das Magazin für Familienunternehmen und Unternehmerfamilien

Ausgabe 04/25

FAMILIENUNTERNEHMER DES JAHRES 2025

FAMILIE STRENGER VOM GLEICHNAMIGEN FAMILIENUNTERNEHMEN FÜR
UNTERNEHMERISCHE WEITSICHT, INNOVATIONSFREUDE, SOZIALE
VERANTWORTUNG UND EINE STARKE FAMILIENKULTUR AUSGEZEICHNET

**„Ohne Rechtsstaatlichkeit fehlt die stabile
Grundlage für unternehmerisches Handeln“**

Michel Friedman über die Gefährdung der
Demokratie und individuelle Verantwortung

**„Nicht die KI wird Jobs wegnehmen,
sondern jemand, der KI gut nutzen kann“**

Nora Oberländer über Start-ups, KI und
frischen Wind im Familienunternehmen

**„Wirtschaft muss den Menschen und der
Gesellschaft dienen, nicht umgekehrt“**

Patrick Brenninkmeijer über Werte, Wirkung
und Wandel

Liebe Leserin, lieber Leser,

wir leben in einer Zeit, die uns alle herausfordert: Die Welt verändert sich in atemberaubendem Tempo und politische Unsicherheit lässt verlässliche Rahmenbedingungen vermissen. Gerade jetzt sind Familienunternehmen gefragt, Verantwortung zu übernehmen – nicht nur für sich selbst und ihre Mitarbeitenden, sondern auch für unsere Demokratie und die Gesellschaft.

Was bedeutet unternehmerische Verantwortung im 21. Jahrhundert? Diese Frage stand im Zentrum des diesjährigen Unternehmer-Erfolgsforums unter dem Leitmotiv: „Your Family. Your Legacy. Your Call.“ Dabei wurde deutlich: Verantwortung ist kein Schlagwort, sondern eine tägliche Entscheidung.

Ein Familienunternehmen, das sich dieser Verantwortung in einer besonderen Art und Weise stellt, ist die Strenger Gruppe aus Ludwigsburg. Mit ihrem Immobilienunternehmen setzt Familie Strenger Maßstäbe mit Blick auf bezahlbare, hochwertige Wohnkonzepte und ökologischen Wohnungsbau, Innovationskraft und soziales Engagement. Diese Verbindung aus Weitsicht, Nachhaltigkeit und gelebter Familienkultur macht Strenger zu einem Vorbild – und zum „Familienunternehmer des Jahres“ 2025.

Patrick Brenninkmeijer erinnert uns daran: Familienunternehmen dienen den Menschen und der Gesellschaft – nicht umgekehrt. Wirtschaftlicher Erfolg und Nachhaltigkeit sind keine Gegensätze, sondern bedingen einander, wenn wir langfristig denken.

Michel Friedman mahnt: Wer nicht handelt, handelt trotzdem – mit Konsequenzen. Er ruft Familienunternehmen auf, sich für Demokratie und gesellschaftlichen Zusammenhalt starkzumachen. Denn ohne Rechtsstaatlichkeit fehlt die Basis für jedes unternehmerische Tun.

Henning Fehrmann sieht die Zukunft in der Technologie. Für ihn ist klar: Nur Fortschritt macht die Welt besser. Deshalb hat er sein Unternehmen radikal neu ausgerichtet – mit Künstlicher Intelligenz als Motor. Auch Nora Oberländer vertraut auf KI, betont aber: Technik allein reicht nicht. Es braucht Menschen, die sie verstehen und nutzen. Nur dann entfaltet Innovation ihre Kraft.

Viel Freude beim Lesen!



Britta Wormuth



Peter Englisch

TITELSTORY**„Unsere Vision: Inspirierte Orte zum Leben schaffen“**

Das Familienunternehmen Strenger bietet Services und Produkte rund ums Wohnen und ist Familienunternehmer des Jahres 2025 _____ 3

„Architektur und Natur sind keine Gegensätze – sie atmen dieselbe Idee“

Natalie Brehmer über ihre Skulptur für die Preisträger _____ 7

STRATEGIE UND UMSETZUNG**„Wirtschaft muss den Menschen und der Gesellschaft dienen, nicht umgekehrt“**

Patrick Brenninkmeijer über Werte, Wirkung und Wandel _____ 8

10

**ZIELE UND WERTE****„Ohne Rechtsstaatlichkeit gibt es keine stabile Grundlage für unternehmerisches Handeln“**

Prof. Dr. Michel Friedman über die Gefährdung der Demokratie und darüber, warum Familienunternehmen Haltung zeigen müssen – 10

UNTERNEHMER-ERFOLGSFORUM

Foto-Gala: Impressionen _____ 14

STRATEGIE UND UMSETZUNG**„Wer stehen bleibt, hat jetzt schon verloren“**

Henning Fehrmann hat die Gießerei seines Großvaters zu einem High-Tech- und Deep-Tech-Unternehmen transformiert. Mit Erfolg _____ 16

NEXTGEN**„Nicht die KI wird Jobs wegnehmen, sondern jemand, der KI gut nutzen kann“**

Nora Oberländer über Start-ups, KI und frischen Wind im Familienunternehmen _____ 18

18

**AUS DEM NETZWERK****„Ich empfinde es als Privileg, gemeinsam mit meinem Bruder im Unternehmen mitzuwirken“**

Kristina Probst über die Balance zwischen globalen Märkten und dem Versprechen von Qualität „Swiss made“ _____ 20

„Es hilft nichts, Konflikten aus dem Weg zu gehen“

Lukas Schinko über seine Nachfolge mit 24 Jahren, gesellschaftliche Verantwortung und die Rolle von Apple für Hörgeräte _____ 22

WISSENSCHAFT**Legacy in Familienunternehmen:****Brücke zwischen Tradition und Zukunft**

Prof. Dr. Thomas Clauß und Dr. Matheus Franco untersuchten 2.000 Familienunternehmen weltweit _____ 24

Rubriken

Service _____ 6

Familienunternehmen in Zahlen _____ 13

Meinung von Dr. David Deißner _____ 26

Seminare _____ 27

INTES Family Business Matters

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

Herausgeber: Britta Wormuth und Peter Englisch

Verleger: INTES Akademie für Familienunternehmen GmbH

Redaktion: Dr. Christina Müller (verantw.)

Mitarbeit: Corinna Freudig, Anke Henrich, Jutta Oster, Andrea Ostermeyer

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

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

Kontakt zur Redaktion über die INTES Akademie für Familienunternehmen GmbH
Kronprinzenstraße 31 / 53173 Bonn-Bad Godesberg / Tel. 0228/854696-61 / Fax 0228/854696-69
info@intes-akademie.de / www.intes-akademie.de

Dr. Lis Hannemann-Strenger

„UNSERE VISION: INSPIRIERTE ORTE ZUM LEBEN SCHAFFEN“

Das Familienunternehmen Strenger aus Ludwigsburg bietet alle Services und Produkte rund ums Wohnen – von der Sozialwohnung über das Designappartement bis hin zum neuen Wohnquartier. Dr. Lis Hannemann-Strenger führt das Unternehmen, das ihr Vater gegründet hat, in zweiter Generation gemeinsam mit ihrem Ehemann weiter. Für ihre unternehmerische Weitsicht, Innovationsfreude, soziale Verantwortung und eine starke Familienkultur wurde die Familie von INTES als „Familienunternehmer des Jahres“ 2025 ausgezeichnet.

Als „Magic Moment“ bezeichnet Dr. Lis Hannemann-Strenger (40) diesen einen Augenblick, wenn alles fertig ist und Hausbesitzer ihr neues Heim zum ersten Mal betreten. Ein Moment, in dem alle Beteiligten – Bauleiter, Verkäufer, Architekten – immer auch den Atem anhalten. Und ein Moment,

den das Unternehmen Strenger ganz bewusst zelebriert: mit der Übergabe des Schlüssels an die neuen Eigentümer und des traditionellen Salzes zum Einzug. Bauen ist mehr als das Errichten von vier Wänden, Wohnen mehr als das Dach über dem Kopf. Genau daran knüpft die Unternehmensvision der Strenger Gruppe an: „Wir schaffen inspirierte Orte, damit

Menschen einfach besser leben.“ Seit mehr als 40 Jahren ist das Familienunternehmen aus Ludwigsburg mit dieser Strategie erfolgreich.

Strenger will deutschlandweit „Wohlfühlorte“ schaffen – sowohl im hochpreisigen als auch im bezahlbaren Segment. Der soziale Wohnungsbau liegt Geschäftsführerin Lis Hannemann-Strenger besonders am



Zwei Generationen, eine Familie: CFO Julien Ahrens mit Dr. Daniel Hannemann, Dr. Lis Hannemann-Strenger sowie Ingrid und Karl Strenger

Herzen. Sie führt das Familienunternehmen in zweiter Generation gemeinsam mit ihrem Ehemann Dr. Daniel Hannemann und CFO Julien Ahrens, der dem Unternehmen schon viele Jahre angehört. Mit der Tochterfirma Wohnstolz werden in den kommenden zwei Jahren 250 neue Mietwohnungen entstehen, davon mehr als die Hälfte im sozialen Wohnungsbau. Die Produktlinie Baustolz mit serieller Bauweise und hoher Standardisierung soll es auch Menschen mit begrenztem Budget ermöglichen, Eigentum zu erwerben. „Die Immobilienpreise sind inzwischen auf einem so hohen Niveau angekommen, dass auch die Mittelschicht sich Wohnen kaum mehr leisten kann“, sagt Lis Hannemann-Strenger. „Wir sehen es als unsere gesellschaftliche und unternehmerische Aufgabe gegenzusteuern, auch aus ganz persönlicher Überzeugung.“

Stärkster Gewinnbringer aber ist das Premium-Segment von Strenger, dazu zählen Wohnungen und Häuser mit hohem Anspruch an Design und Nachhaltigkeit. Das Familienun-

fer und Kapitalanleger. Leuchtturm-Projekte sind z.B. hochwertige Designwohnungen im Quartier „Golden Heights“ in Ditzingen bei Stuttgart oder Designhäuser, ausgezeichnet

„ Ein Unternehmen von null auf zu gründen – das hätte ich nicht gekonnt.“

Dr. Lis Hannemann-Strenger

ternehmen kauft als Bauträger große Grundstücke und entwickelt dort neue Quartiere, die auch Orte der Begegnung sein sollen. Einen Teil behält das Unternehmen im Bestand, einen weiteren Teil veräußert es an Privatkäu-

fer und Kapitalanleger. Leuchtturm-Projekte sind z.B. hochwertige Designwohnungen im Quartier „Golden Heights“ in Ditzingen bei Stuttgart oder Designhäuser, ausgezeichnet

Dienstleistungen rund ums Wohnen, von der Mietersuche bis zur Nebenkostenabrechnung. Über den gesamten Lebenszyklus, quasi ein Leben lang.

Weil die Strenger Gruppe „Maßstäbe in der Entwicklung bezahlbarer und hochwertiger Wohnkonzepte und im ökologischen Wohnungsbau“ setze, wurde sie jetzt beim Unternehmer-Erfolgsforum von INTES als „Familienunternehmer des Jahres“ 2025 ausgezeichnet.

Gründung vom Kinderzimmer aus

Angefangen hat die Geschichte des Familienunternehmens mit einer Idee, die Gründer Karl Strenger aus seinem Kinderzimmer im Haus der Eltern entwickelte. „Strenger Immobilienmarkt“ nannte er seine Firma, die er am 1. Oktober 1982 in Pleidelsheim bei Stuttgart eröffnete, nur unterstützt von einer Halbtagskraft. Drei Jahre später baute er die ersten Eigentumswohnungen. Legendar in der Unternehmerfamilie Strenger ist seine Hands-on-Mentalität; der Vater legte auf der Baustelle auch gern mal selbst Hand an und hob die ersten Gruben mit aus. Ursprünglich hatte Karl Strenger mit einem Studium der Verwaltungswissenschaften andere Pläne. Doch der Gedanke, selbst Unternehmer zu sein, reizte ihn stärker. Als er mit Immobilien in Berührung kam, spürte er: Das ist es! Von Anfang an spielte der Aspekt ökologisches Wohnen dabei eine große Rolle.

Seine Tochter, die das Unternehmen vor fünf Jahren übernommen hat, spricht mit großem Respekt von der unternehmerischen Leistung ihres Vaters. „Mein Vater hatte immer schon das Talent, Sachen anzupacken und Menschen mitzunehmen. Er ist der geborene Unternehmer. Ein Unternehmen von null auf zu gründen – das hätte ich nicht gekonnt“, sagt Lis Hannemann-Strenger. Als einzige von drei Töchtern hat sie die von langer Hand geplante Unternehmensnachfolge angetreten; ihr Vater ist heute Beiratsvorsitzender im Familienunternehmen.

Auszeichnung für weitsichtige Nachfolgeplanung

Bei der Frage, wann der Prozess der Vorbereitung begonnen habe, muss Lis Hannemann-Strenger nicht lange überlegen. „Ziemlich früh, da war ich ungefähr drei Jahre alt. So richtig ging es mit sieben los.“ Und das ist nur teilweise als Scherz gemeint. Die Töchter waren tatsächlich früh ins Familienunternehmen eingebunden, sie halfen im Büro mit und erledigten Botendienste. Der Wunsch des Vaters war es, dass die Firma in der Familie bleiben sollte. Sein Blick fiel dabei auf seine älteste Tochter Lis, der er die stärkste Führungskompetenz zutraute. Die Tochter selbst zögerte anfangs, dachte auch über ein Medizinstudium nach. Sie entschied sich aber letztlich doch für ein BWL-Studium, promovierte, fing

– wie ihr Mann – bei McKinsey an und legte damit das Fundament für eine Karriere im Familienunternehmen. Im Jahr 2013 stieg sie bei Strenger zunächst im Vertrieb ein, ein Jahr später rückte sie in die Geschäftsführung auf. Es folgten Jahre, in denen Vater und Tochter zusammenarbeiteten, bis Karl Strenger sich im Jahr 2020 nach 38 Jahren an der Unternehmensspitze ganz aus dem Familienunternehmen zurückzog.

Diese langfristige Planung ist auch ein Grund, warum Strenger als „Familienunternehmer des Jahres“ 2025 ausgezeichnet wurde. „Lis Hannemann-Strenger und Daniel Hannemann haben dank einer frühzeitigen und vorbildlichen Nachfolgeregelung das

weiter. „Am Ende hat es bei uns gut funktioniert, weil wir immer das Ziel fest im Blick hatten: das Unternehmen weiterzuführen und als Familie zusammenzuhalten“, erklärt Lis Hannemann-Strenger. „Die Interessen des Unternehmens standen bei uns immer an oberster Stelle. Dennoch ist niemand frei davon, die Rollen auch einmal zu vermischen. Wir geben unsere Rollen als Vater und als Tochter nicht an der Bürotür ab.“

Umso wichtiger ist der Unternehmerfamilie eine klare Governance mit einer Familienverfassung, die Fragen der Nachfolge, des Ausstiegs und auch den Scheidungsfall regelt. Denn Lis Hannemann-Strenger und ihr Mann Daniel Hannemann leiten das Unternehmen

„ Wir geben unsere Rollen als Vater und als Tochter nicht an der Bürotür ab.“

Dr. Lis Hannemann-Strenger

Unternehmen 2020 von Firmengründer Karl Strenger übernommen und führen es mit einer klaren Vision und konsequenter Umsetzung weiter“, heißt es in der Begründung der Jury.

Konflikte gehörten zum Prozess der Übergabe

Neben der langfristigen Planung bezeichnet die Nachfolgerin auch die Begleitung des Prozesses durch eine externe Beraterin als einen der Erfolgsfaktoren. Doch ganz so reibungslos, wie es von außen ausgesehen haben mag, ist die Übergabe auch bei Strenger nicht verlaufen, wie Lis Hannemann-Strenger freimütig zugibt. Sie erinnert sich etwa an einen Montagmorgen, an dem sie in die Firma kam und ihre Ordner vor der Bürotür wiederfand. Dieser Aktion war ein heftiger Streit zwischen Vater und Tochter vorausgegangen. Doch die beiden versöhnten sich wieder und machten

gemeinschaftlich. Ein Unternehmen führen und gleichzeitig ein Paar sein – ist das nicht ganz schön konfliktträchtig? Zumal ihr Mann auch den Vorsitz der Geschäftsführung übernommen hat? Die Familienunternehmerin schüttelt den Kopf. „Wir haben viel diskutiert und uns dann ganz bewusst so entschieden. Mein Mann hat den Vorsitz übernommen, während ich mich stärker um unsere Kinder kümmere. Für uns hat sich das so bewährt. Gleichberechtigung lebt nicht davon, dass man alles fifty-fifty macht, sondern dass man ein gutes Team ist.“ Fragen der Vereinbarkeit sind der Mutter von fünf Kindern im Alter von fünf bis zwölf Jahren wichtig; über ihren Familienalltag schreibt sie offen – meist mit einer Prise Augenzwinkern – auf LinkedIn. Offenbar färbt das auch aufs Familienunternehmen ab. Der Frauenanteil liegt inzwischen bei 50 Prozent, ein guter Wert für die eher männlich geprägte Immobilienbranche.

DER PREIS

„Familienunternehmer des Jahres“

Die INTES Akademie für Familienunternehmen würdigt seit mehr als 20 Jahren den „Familienunternehmer des Jahres“ für herausragende Leistungen in der Führung des Unternehmens und der Familie. Dabei geht es um unternehmerischen Mut, klare Haltung, Weitsicht, die Lust auf Neues und eine gute Governance. In den Vorjahren wurde der Preis an die Freudenberg Gruppe (2024) und an ELA Container (2023) verliehen. Unterstützt wird er von den Verbänden DIE FAMILIENUNTERNEHMER und Family Business Network Deutschland (FBN), n-tv, PwC, Rochus Mummert, der WHU – Otto Beisheim School of Management und der WIFU-Stiftung.

Dr. Lis Hannemann-Strenger als Vertreterin für die Preisträger des Jahres 2025 sagte, dass sie sich sehr berührt, geehrt und dankbar fühlt. „Ein Familienunternehmen durch die Krise zu managen, ist gerade nicht leicht und hat auch bei uns zu vielen schlaflosen Nächten geführt. Umso schöner ist es zu spüren, dass wir den richtigen Weg gehen und auch andere Familienunternehmer motivieren können“, sagte die Geschäftsführerin der Strenger Holding GmbH bei der Preisverleihung.

SERVICE

VON MICHAEL WEISS

Mit weniger mehr erreichen: Wie Kostensenkung das Wachstum fördert

In einer Welt, die sich schneller wandelt als je zuvor, stehen Familienunternehmen vor einer doppelten Herausforderung: Sie müssen ihre Kosten senken und gleichzeitig die Grundlage für zukünftiges Wachstum schaffen. „Fit for Growth“ ermöglicht beides: Mit einem bewährten Ansatz lassen sich Kosten gezielt reduzieren, ohne die Substanz zu gefährden. Gleichzeitig wird der Grundstein für Wachstum gelegt. Das Programm schafft Freiräume für Investitionen in Zukunftsthemen und hilft, die Organisation schlanker, agiler und wettbewerbsfähiger aufzustellen. Der „Fit for Growth“-Ansatz basiert auf drei wesentlichen Pfeilern:

1. **Strategische Klarheit:** Zuerst müssen Unternehmen eine klare Vision und Strategie entwickeln. Diese ist das Fundament für alle weiteren Entscheidungen. Es geht darum, Kernkompetenzen zu identifizieren und auf profitable Geschäftsfelder zu fokussieren, um eine nachhaltige Wettbewerbsposition zu etablieren.
2. **Optimierte Ressourcenzuordnung:** Um Ressourcen effektiv zu managen und auf Geschäftsfelder mit hohem Potenzial zu konzentrieren, werden bestehende Kostenstrukturen analysiert. Unproduktive Ausgaben sollen reduziert und gleichzeitig Investitionen gezielt eingesetzt werden, um Wettbewerbsvorteile weiter auszubauen.
3. **Gezielter Kapitaleinsatz:** Investitionen sollten nicht nur auf aktuelle Bedürfnisse ausgerichtet sein, sondern auch zukünftiges Wachstum fördern. Dies umfasst sowohl die technologische Modernisierung als auch die Entwicklung neuer Produkte und Dienstleistungen. Der Fokus liegt auf innovationsgetriebenen Ansätzen, um langfristig relevant zu bleiben und Marktchancen maximal zu nutzen.

Durch die Anwendung des „Fit for Growth“-Ansatzes können Familienunternehmen und mittelständische Gesellschaften ihre Kosten auf ein wettbewerbsfähiges Niveau bringen und eine solide Basis für Wachstum und Innovation schaffen. Unsere Expertise in der Implementierung dieses Ansatzes kann Sie dabei unterstützen, Ihre strategischen Ziele zu erreichen und nachhaltigen Erfolg zu sichern.

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



Michael Weiss ist Partner und Geschäftsführer bei Strategy&, der Strategieberatung von PwC, am Standort München. Seit mehr als 25 Jahren unterstützt er branchenübergreifend Familienunternehmen sowie mittelständische und börsennotierte Gesellschaften bei der strategischen Neuausrichtung und der digitalen Transformation.
michael.w.weiss@pwc.com

TITELSTORY

Die Vision: der größte und innovativste deutsche Bauträger werden

Fünf Jahre ist das Ehepaar jetzt gemeinsam mit CFO Julien Ahrens an der Spitze, fünf Jahre, die nach dem Immobilienboom von Krisen wie dem Ukrainekrieg, steigenden Baukosten, einer hohen Inflationsrate und Zinserhöhungen geprägt waren. Dem Unternehmerpaar ist es in der Zeit dennoch gelungen, viele Akzente zu setzen und den Umsatz zu steigern. Dabei geholfen hat der Fokus auf Nachhaltigkeit, der aufgrund der öffentlichen Förderung auch für Anleger und Eigennutzer vorteilhaft ist. Verändert und verjüngt hat sich bspw. die Unternehmenskultur. „Eine unserer ersten Aktionen war, dass wir von einer Sie- zu einer Du-Kultur gewechselt sind“, erklärt Lis Hannemann-Strenger. Weniger Hierarchien, mehr Teamarbeit – das ist vielleicht die größte Veränderung in der Firmenkultur. Ansonsten wollen die beiden beibehalten, was schon Karl Strenger geprägt hat: den familiären, wertschätzenden Umgang im Unternehmen, die starke Kundenorientierung und den Fokus auf Design.

Wo wird das Unternehmen Strenger in den nächsten fünf bis zehn Jahren stehen? Da muss Lis Hannemann-Strenger nicht lange überlegen. „Wir möchten deutschlandweit der größte und innovativste Bauträger sein. Und vielleicht zieht es uns ja auch in Ausland.“ Strenger will die

„

Gleichberechtigung lebt nicht davon, dass man alles fifty-fifty macht, sondern dass man ein gutes Team ist.“

Dr. Lis Hannemann-Strenger

Bauprozesse weiter verschlanken und beschleunigen – bei einem hohen Anspruch an Qualität, Nachhaltigkeit, Design und Service. Dafür arbeitet das Familienunternehmen auch mit dem Start-up Grophys zusammen, das die Automatisierung des Bauens vorantreibt. „Dabei geht es um eine wirkliche Revolution des Bauens. Wir möchten bei diesem Trend dabei sein und uns jetzt schon Kapazitäten sichern“, sagt Lis Hannemann-Strenger. Gleichzeitig will das Familienunternehmen auch das Leben in den Quartieren stärken und neue Möglichkeiten des Miteinanders schaffen. Weil Wohnen eben mehr ist als ein Dach über dem Kopf. ●

UNTERNEHMEN

Strenger Holding GmbH

Die Strenger Holding GmbH mit Sitz in Ludwigsburg hat sich seit mehr als 40 Jahren dem ökologischen Wohnungsbau verschrieben. Unter der Leitung von Dr. Lis Hannemann-Strenger und Dr. Daniel Hannemann wird das Unternehmen in zweiter Generation geführt. Das Unternehmen vereint drei Marken unter einem Dach:

Strenger: hochwertige Eigentumswohnungen mit Fokus auf Design, Architektur und Nachhaltigkeit

Baustolz: serielle Bauweise für bezahlbare Reihenhäuser und Wohnungen – mit Festpreisgarantie und Online-Konfigurator

Wohnstolz: Mietwohnungsbau im Eigenbestand, inklusive gefördertem Wohnraum und gewerblicher Nutzung

Nachhaltigkeit ist tief in der DNA des Unternehmens verankert. Strenger wurde mehrfach ausgezeichnet, u.a. mit dem MIPIM-Award der französischen Immobilienmesse Marché International des Professionnels de l'immobilier. Das soziale Engagement von Strenger reicht vom Bau von Kitas und Obdachlosenhäusern bis zur Unterstützung von Mitarbeitenden in Notlagen. Das Familienunternehmen hat knapp 130 Beschäftigte und einen Jahresumsatz von rund 165 Mio. Euro.

TITELSTORY

NATALIE BREHMER IM GESPRÄCH MIT KATJA KAMILLA ANDRAE

„Architektur und Natur sind keine Gegensätze – sie atmen dieselbe Idee“

Der „Familienunternehmer des Jahres“ erhält neben einer Urkunde traditionell auch eine Skulptur. Diesmal wurde sie von Natalie Brehmer entworfen. Im Gespräch mit Galeristin Katja Kamilla Andrae erläutert die Künstlerin die Spannung zwischen Glas und Bronze, die Symbolik des Geldbaums und ihre Inspiration aus Architektur, Stadtplanung und Neubeginn.



„Geldbaum Strenger, 2025“; Glas und Bronze, graviert; Korpus: 35 x 13 x 11,5 cm, Geldbaum: 9,5 x 6 x 5 cm

Natalie, wie bist du an die Aufgabe herangegangen, die Skulptur für den INTES-Preis „Familienunternehmer des Jahres“ zu gestalten?

NATALIE BREHMER: Ich habe von Anfang an gespürt, dass der Auftrag eine materielle und eine ideelle Balance verlangt. Glas und Bronze sind zwei Pole, die auf den ersten Blick kaum miteinander sprechen – das eine transparent, fragil, das andere massiv und geerdet. Gerade darin liegt für mich die Spannung: Architektur und Natur, Statik und organischer Bruch, Rationalität und Emotion. Diese Gegensätze wollte ich sichtbar machen.

Deine Arbeit greift architektonische Formen auf – wirkt aber nie kühl oder konstruiert. Woher kommt dieser Dialog zwischen Struktur und Organik?

Ich habe in Stuttgart Grafikdesign mit Schwerpunkt Fotografie studiert, bevor ich über Ar-

chitektur und Stadtplanung zur Bildhauerei gefunden habe. Diese Wege haben mein Denken geprägt: Ich sehe im Bauwesen eine Sprache von Proportion und Material, in der Kunst das Unplanbare, das Lebendige. Meine Skulpturen entstehen aus dieser Reibung. Glas ist ein Baustoff der Moderne – es steht für Offenheit, für Blick und Durchsicht. Bronze symbolisiert seit Jahrhunderten Beständigkeit. Wenn beide Materialien zusammentreffen, entsteht eine Art poetische Konstruktion.

Du sprichst oft von „projektbasiertem Wissen“. Wie äußert sich dies in deiner Arbeitsweise?

Ich lerne durch jedes Projekt neu – wie ein Forschen mit Händen. Bei der Glas-Bronze-Skulptur war das besonders intensiv, weil ich diese Kombination zum ersten Mal umgesetzt habe. Architektur und Städteplanung sind ja auch immer Forschung am Material – das verbindet uns.

Die Skulptur verweist auf die Corporate Identity von Strenger, etwa durch ihre Farbigkeit. Wie setzt du solche formalen Vorgaben künstlerisch um?

Ich nehme Farbe als Information, nicht als Ornament. Die Farbtöne in der Skulptur zitieren das visuelle Vokabular von Strenger

und transformieren es. In Glas gebrochen, werden sie zu Licht, zu Reflex. Es geht nicht um Wiedererkennung, sondern um Resonanz: Das, was unternehmerische Identität ist, soll im Material aufscheinen.

Der Geldbaum als Motiv hat eine starke Symbolik. Wie spiegelt sich darin die Verbindung zu Strenger und zu deiner eigenen Biografie?

Der Geldbaum steht in Deutschland für Glück, Wohlstand und Neubeginn – man schenkt ihn beim Einzug, beim Hausbau oder zu neuen Lebensabschnitten. Dass Strenger nun diesen Preis in Form eines Geldbaums erhält, ist eine Auszeichnung ihrer Arbeit und zugleich ein Sinnbild für die neuen Lebensräume, die Strenger ihren Kunden eröffnet. Der Geldbaum aus Bronze und Glas verweist darauf: die organische Form trifft auf geometrische Architektur, Natur auf Materialität. Diese Verbindung von Bauen, Kultur und Natur ist letztlich das, was mich selbst immer interessiert hat. Insofern schließt sich hier für mich ein Kreis. ●



Katja Kamilla Andrae betreibt gemeinsam mit ihrer Mutter Judith die Bonner Galerie Judith Andrae, die zeitgenössische Kunst von jungen und etablierten Künstlern weltweit präsentiert.



ZUR PERSON

Natalie Brehmer

Nach einem Grafikdesign-Studium mit Schwerpunkt Fotografie in Stuttgart begann Natalie Brehmer ein Studium an der Akademie der Bildenden Künste Nürnberg in der Klasse für Bildhauerei bei Michael Sailstorfer. 2023 schloss sie ihr Studium als Meisterschülerin von Jorinde Voigt an der Hochschule für bildende Künste Hamburg ab. Ihre Arbeiten entstehen projektbasiert und materialreflexiv – zwischen Handwerk, Architektur und poetischer Beobachtung.

PATRICK BRENNINKMEIJER IM GESPRÄCH MIT CHRISTINA MÜLLER

„Wirtschaft muss den Menschen und der Gesellschaft dienen, nicht umgekehrt“

Wie gelingt verantwortungsvolles Unternehmertum über Generationen hinweg? Patrick Brenninkmeijer spricht im Interview über Werte, Wirkung und Wandel – und darüber, warum wirtschaftlicher Erfolg und gesellschaftlicher Mehrwert kein Widerspruch sind, sondern sich gegenseitig bedingen.

Herr Brenninkmeijer, auf dem Unternehmer-Ergebnisforum haben Sie zum Thema „Business as a Force for Good“ gesprochen. Was bedeutet dieser Grundsatz für Sie persönlich? Ist es moralischer Imperativ, ein strategischer Vorteil – oder beides gleichzeitig?

PATRICK BRENNINKMEIJER: Ganz klar beides. Ich bin fest davon überzeugt, dass Wirtschaft den Menschen und der Gesellschaft dienen soll, nicht umgekehrt. Wir verstehen uns als Treuhänder, nicht bloß als Eigentümer unseres Unternehmens. In diesem Sinne ist es unser Ziel, Menschen mit Würde zu behandeln, verantwortungsvoll zu investieren und die Welt besser zu hinterlassen, als wir sie vorgefunden haben. Der strategische Vorteil besteht darin, dass nachhaltiges Wirtschaften zugleich auch gutes Wirtschaften ist: Es schafft Vertrauen, zieht Talente an, reduziert Risiken und baut langfristige Partnerschaften auf.

Seit vielen Jahren setzt sich Ihre Familie für ihr gesellschaftliches Umfeld ein. Wieso ist Ihnen das wichtig?

Von Anfang an glaubten unsere Gründer Clemens und August fest an die Bedeutung des gesellschaftlichen Engagements. Mich hat immer inspiriert, dass sie bereits im ersten Geschäftsjahr – noch bevor ihr ursprünglicher Kredit vollständig zurückgezahlt war – an Menschen in Not spendeten. Dieser frühe Akt

der Großzügigkeit hat einen Maßstab gesetzt, der seitdem jede Generation begleitet.

Für mich ist dieses Erbe Orientierung und Motivation zugleich. Ich empfinde eine echte Verantwortung, daran anzuknüpfen – nicht weil es erwartet wird, sondern weil es ausdrückt, wer wir sind und welchen Werten wir folgen möchten. Wir haben die

denkt. Bei unserem Immobilienunternehmen Redevco messen wir bspw. nicht nur die Rendite und den CO₂-Ausstoß, sondern auch die soziale Wirkung unserer Projekte. Wenn Nachhaltigkeit Teil der Kernstrategie wird, stärkt sie auch die wirtschaftliche Seite und die Widerstandsfähigkeit eines Unternehmens. Verantwortungsvolles Wirtschaften zieht en-

„Wirtschaftlicher Erfolg und Nachhaltigkeit bedingen sich gegenseitig, wenn man langfristig denkt.“

Patrick Brenninkmeijer

Möglichkeiten und die Plattform, nicht nur finanziellen Wert zu schaffen, sondern auch gesellschaftlichen und ökologischen Fortschritt zu unterstützen. Die Chance, einen positiven Beitrag zu leisten – und sei er noch so klein – nehme ich niemals als selbstverständlich hin.

Wie gehen Sie mit dem Spannungsfeld zwischen Renditeerwartungen und sozialer bzw. ökologischer Verantwortung um? Wirtschaftlicher Erfolg und Nachhaltigkeit bedingen sich gegenseitig, wenn man langfristig

gagierte Partner an und schafft Vertrauen. Die eigentliche Frage ist deshalb nicht, ob diese Ziele vereinbar sind, sondern wie schnell wir es schaffen, sie untrennbar miteinander zu verbinden.

Sind Sie denn bereit, Abschlüsse bei der Rendite zu machen, um dieses Ziel zu erreichen?

Wir sehen finanziellen Erfolg und positive Wirkung nicht als gegensätzliche Kräfte. Im Gegenteil: Wir sind fest davon überzeugt, dass sie sich langfristig gegenseitig stärken. Als Fa-



Patrick Brenninkmeijer

milieueigentümer bringen wir natürlich eine generationsübergreifende Perspektive mit und damit die Fähigkeit, auf langfristige Renditen zu fokussieren.

Gleichzeitig gilt: Wer Wirkung ignoriert, schafft letztlich Risiken und damit geringere

„Eigentum ist Verantwortung, keine Auszeichnung.“

Patrick Brenninkmeijer

Renditen. Wer sie hingegen integriert, baut Resilienz, Vertrauen und nachhaltigen Wert auf.

Wie gelingt es Ihrer Familie, die Werte zu bewahren, auf denen der unternehmerische Erfolg basiert, zugleich aber zukunftsorientierte Entscheidungen zu treffen?

Ich bin Teil der fünften Generation im Familienunternehmen. Und natürlich hat sich die

Welt seit der Unternehmensgründung enorm verändert. Aber unsere Werte wie Integrität, Demut, Mut und Verantwortungsbewusstsein sind zeitlos. Nur wie wir sie leben, muss sich weiterentwickeln. Uns ist es wichtig, Tradition und Fortschritt zu verbinden. Damit dies gelingt, setzen wir auf Professionalisierung durch externe Führungskräfte und diversifizieren unser Portfolio, investieren in Partnerschaften und pflegen unser kulturelles Erbe. Wir reden viel miteinander, denn Zuhören und Verstehen hält unsere Kultur lebendig.

Vor einigen Jahren hat Ihre Familie entschieden, den alleinigen unternehmerischen Fokus auf den Einzelhandel aufzugeben und sich auch in anderen Branchen zu engagieren. Was war der Auslöser für diesen Kurswechsel?

Der Einzelhandel hat sich durch Entwicklungen wie den Onlinehandel, neue Konsumgewohnheiten und Anforderungen an Nachhaltigkeit erheblich verändert. Während C&A sich weiterhin anpasst und innoviert, um auf diese Herausforderungen zu reagieren, haben wir gleichzeitig erkannt, dass wir mit unseren Ressourcen auch in anderen Bereichen, wie in erneuerbaren Energien und in der Immobilienbranche, einen positiven Beitrag leisten können. Die Diversifizierung war daher nicht nur wirtschaftlich motiviert, sondern auch von unseren Werten geprägt.

Um diesen Wandel zu vollziehen, haben Sie sich erstmals für Fremdkapital geöffnet. Wie kam diese Entscheidung innerhalb der Familie zustande?

In einer großen Familie ist jede wichtige Entscheidung ein Prozess des Dialogs. Im Eigentümerkreis arbeiten wir auf der Basis von Konsens, nicht durch Abstimmung. Das braucht Zeit, führt aber zu Vertrauen. Der entscheidende Punkt war: Wir haben erkannt, dass wir Partner brauchen, die unsere Vision

und unsere Werte teilen, um mehr Wirkung zu ermöglichen. Insofern war es ein Wandel, aber kein Bruch. Denn nur so entwickeln sich Familienunternehmen weiter: treu an ihren Prinzipien, aber offen für die Zukunft.

Gemeinsam hoffen wir, eine Wirtschaft mitzugestalten, in der menschliche Würde, Nachhaltigkeit und wirtschaftlicher Erfolg nicht im Widerspruch zueinander stehen, sondern im Gleichgewicht.

War für Sie selbst immer klar, dass Sie Aufgaben im Familienunternehmen übernehmen wollen?

Nein, ich habe meine Karriere als Investmentbanker in New York begonnen. Irgendwann stellte ich mir die Frage, ob das wirklich alles ist. Ein Gespräch mit einem älteren Cousin hat mich sehr geprägt. Er sagte zu mir: „Geld und Wachstum sind wichtig, aber wichtiger ist es, welchen Fußabdruck du hinterlässt.“ Das hat etwas in mir ausgelöst. Ich habe verstanden, dass ich etwas tun möchte, das Bestand hat. Es geht im Leben nicht nur um Gewinne, sondern um Wirkung. Nicht nur um kurzfristige Erfolge, sondern um langfristige Verantwortung. Deshalb bin ich ins Familienunternehmen zurückgekehrt, nicht aus Pflicht, sondern aus Berufung.

Welchen Einfluss hat die junge Generation auf die strategische Ausrichtung des Unternehmens?

Die junge Generation bringt viel Energie und neue Perspektiven ein – besonders zu Themen wie Nachhaltigkeit, Technologie und gesellschaftliche Verantwortung. Der Sinn, der Purpose, ist für sie zentral. Wir fördern das gezielt mit unseren Trainingsprogrammen für die junge Generation. Wichtig ist: Nicht alle können und müssen später Eigentümer werden. Aber jeder kann auf seine Weise beitragen. Letztlich möchten wir, dass unsere Kinder ein erfülltes Leben führen und ihren Sinn, ihre Berufung finden.

Ihr Unternehmen agiert nach Leitprinzipien, die seit Jahrzehnten gelten. Welche Prinzipien helfen Ihnen, generationsübergreifend tragfähige Entscheidungen zu treffen?

Unser Grundsatz ist: „Wir erben das Unternehmen nicht, sondern wir leihen es von der nächsten Generation.“ Das verändert die Perspektive. Eigentum ist Verantwortung, keine Auszeichnung. Unsere Prinzipien sind Langfristigkeit, Menschenwürde, Nachhaltigkeit, generationsübergreifender Dialog, Reflexion und Demut sowie zweckorientiertes Unternehmertum. Das Kapital soll der Gesellschaft dienen und zugleich solide Rendite erzielen. Über die Generationen hinweg ist es genau das, was Vertrauen schafft. Dieses Vertrauen ist die wertvollste Währung eines Familienunternehmens. ●

MICHEL FRIEDMAN IM GESPRÄCH MIT CHRISTINA MÜLLER

„Ohne Rechtsstaatlichkeit gibt es keine stabile Grundlage für unternehmerisches Handeln“

Michel Friedman ist Jurist, Publizist und einer der profiliertesten Intellektuellen Deutschlands. Seine Familiengeschichte ist eng mit der deutschen Vergangenheit verknüpft – und prägt sein Verständnis von Verantwortung. Im Interview spricht er über die Gefährdung der Demokratie, die Rolle der Wirtschaft und darüber, warum gerade Familienunternehmen Haltung zeigen müssen.

Herr Friedman, Ihre Familiengeschichte ist eng mit der deutschen Geschichte verbunden. Wie beeinflusst Ihre persönliche Vergangenheit Ihr heutiges Verständnis von Verantwortung?

MICHEL FRIEDMAN: Meine Familie wurde Opfer des nationalsozialistischen Massenmordes – 50 Angehörige meiner Familie wurden von Deutschen ermordet. Meine Eltern und meine Großmutter überlebten dank

des Hasses, die AfD, die Demokratie vernichten kann. Für mich ist Freiheit eine der unverzichtbaren Grundlagen des menschlichen Lebens. Es ist die Möglichkeit der Selbstbestimmung und der Entfaltung. Das Besondere an der Demokratie und der Freiheit ist, dass niemand gezwungen wird, sich einzumischen. Der freie Mensch darf alles tun, muss aber auch die Verantwortung übernehmen, dafür zur Rechenschaft gezogen zu werden.

bewusst und leidenschaftlich für die Demokratie werben würde, müssten wir uns keine Sorgen machen.

Was passiert, wenn dieses Engagement ausbleibt?

Diejenigen, die die Demokratie zerstören wollen, werden damit erfolgreich. Auch weil diejenigen, die sie verteidigen, schwächeln. Wir befinden uns im letzten Kapitel des Machtkampfes um die Demokratie. Nächstes Jahr sind fünf Landtagswahlen in Deutschland. Die Umfragen zeigen, dass die AfD in mehreren Bundesländern nahe an der absoluten Mehrheit ist. Wenn antidemokratische Kräfte regieren, werden demokratische Strukturen systematisch verändert – die Freiheit der Kunst, die Polizei oder der öffentlich-rechtliche Rundfunk. Deshalb müssen wir die volle Energie zusammennehmen, in die Länder gehen, in denen gewählt wird, und die Gesellschaft aufrütteln.

Wieso erkennen viele Menschen die Gefahr nicht, die von der AfD ausgeht?

Die Mehrheit der Menschen in Deutschland hat noch kein Bewusstsein dafür entwickelt, wie sehr das Fundament, auf dem wir stehen, wackelt. Und das liegt daran, dass sie sich nicht für Politik interessieren oder die Analyse verdrängen. Hinzu kommt die massive Unterstützung aus dem Ausland: Russland

„Die Kreativität des Sich-Einmischens kennt keine Grenzen.“

Prof. Dr. Michel Friedman

Oskar Schindler. Diese sehr existenzielle Erfahrung zeigt mir: Jeder Mensch kann die Welt verändern. Der Satz „Was kann der Einzelne schon tun?“ war nie wahr, auch heute nicht. Man muss nur eine Entscheidung treffen. Sich im Niemandsland zu verstecken und keinen Einfluss auf die Geschehnisse zu nehmen, ist auch eine Entscheidung.

Was bedeutet das für die politischen Verhältnisse unserer Gegenwart?

Wer sich nicht für die Demokratie engagiert, trägt Mitverantwortung dafür, dass die Partei

Was erwarten Sie konkret von der Gesellschaft?

Es gibt eine Vielzahl an Möglichkeiten, seine demokratische Verantwortung zu erfüllen: Demonstrationen, Parteiarbeit, NGOs, Spenden, Vereinsengagement. Die Kreativität des Sich-Einmischens kennt keine Grenzen. Die aktuelle Demokratiekrise haben nicht nur die Antidemokraten zu verantworten, die rund ein Viertel der Gesellschaft ausmachen, sondern die vielen Menschen, die gelangweilt oder gleichgültig sind. Wenn die breite demokratische Mehrheit der Gesellschaft selbst-

Prof. Dr. Michel Friedman

Foto: Dirk Baumhach

betreibt gezielte Propaganda, auch über soziale Medien. Und selbst Donald Trump wirbt offen für die AfD.

Die Gesellschaft hat sich in den vergangenen 20 Jahren entpolitisiert. Engagement bedeutet immer auch Arbeit und ist anstrengend. Dafür muss man auf andere Dinge ver-

Wie können Unternehmer junge Menschen konkret zum Engagement motivieren?

Ganz einfach: Indem sie Vorbild sind. Junge Menschen schauen genau hin: Wer lebt, was er sagt? Wer authentisch ist und handelt, kann Menschen überzeugen.

und anderen vermitteln, warum es sich in einer Demokratie besser lebt. Das lässt sich an ganz konkreten Alltagsfragen verdeutlichen: Möchte ich auch in Zukunft meine Unternehmenslizenz nach klaren Regeln erhalten oder nur noch, wenn ich jemanden kenne und korrumpiere? Möchte ich ins Theater gehen und Stücke sehen, die mir gefallen oder die der Kommissar für Kultur auswählt? Umso wichtiger ist es, mit Menschen zu reden und den Dialog zu suchen. Um im Unternehmensbild zu bleiben: Wenn du nicht selbst an dein Produkt glaubst und dich dafür engagierst, wer soll es dann kaufen?

Sie sagen, Sie würden Deutschland verlassen, sollte die AfD der Bundesregierung angehören. Wie groß ist Ihre Sorge, dass es dazu kommt?

Ich gebe keine Prognose ab, aber ich glaube fest daran, dass wir das aufhalten können und ich nicht gehen muss. Aber das hängt davon ab, ob wir jetzt handeln. Wenn wir etwas tun, wird die Hoffnung real. Wenn nicht, werde nicht nur ich gehen müssen. Wer will schon in einer Diktatur leben?

In Ihren Worten schimmert trotz aller Verzweiflung immer auch Optimismus mit. Woher schöpfen Sie diese Zuversicht?

Das ist kein Optimismus, sondern eine sehr existenzielle und reale Erfahrung: Oskar Schindler hat in einer der schwierigsten Zeiten sein Leben riskiert und über 1.000 Menschen gerettet. Das belegt: Jeder Einzelne kann sehr viel tun. Wir haben nach 1945 trotz aller Widrigkeiten eine stabile Demokratie aufgebaut. Das lassen wir uns jetzt kaputt machen? Niemals. Das letzte Wort ist nie gespro-

„
Familienunternehmen haben oft ein stärkeres Bewusstsein für gesellschaftliche Verantwortung als Aktiengesellschaften.“

Prof. Dr. Michel Friedman

zichten. Das ist in unserer Gesellschaft lange nicht geübt worden. Jetzt ist es an der Zeit, dies wieder mit großem Einsatz zu tun, sonst wächst das Risiko, dass es schiefgeht.

Welche Rolle spielt die Wirtschaft in dieser Situation?

Die Ökonomie und damit die Unternehmerinnen und Unternehmer haben sehr viel Macht. Wenn ich sehe, wie die Unternehmen in den USA opportunistisch zu Trump hinlaufen, bin ich jedoch nicht besonders optimistisch, dass die Ökonomie die Demokratie retten wird. Gleichzeitig überrascht es mich immer wieder positiv, dass gerade Familienunternehmen diese Fragen intensiv diskutieren und oft ein stärkeres Bewusstsein für gesellschaftliche Verantwortung haben als Aktiengesellschaften. Letztlich ist die Unternehmer-Perspektive aber immer eine Profit-Perspektive. Moral und Ökonomie stellen ein Spannungsfeld dar. Das führt zu opportunistischen Reaktionen.

Wie sehen diese „opportunistischen Reaktionen“ konkret aus?

In Regionen mit hoher AfD-Zustimmung haben manche Unternehmen Angst, sich zu positionieren, weil sie fürchten, Kunden und Lieferanten zu verlieren. Das ist ein großer Fehler. Mit dem Schweigen verlieren sie sich irgendwann selbst. Denn wenn antidemokratische Kräfte an die Macht kommen, reicht Opportunismus nicht mehr. Dann wird diktiert, und Unternehmen müssen folgen.

Familienunternehmen müssen verstehen, dass der Rechtsstaat eine der ganz großen Säulen ist, die autokratische Regierungen verändern wollen. Und ohne Rechtsstaatlichkeit gibt es keine stabile Grundlage für unternehmerisches Handeln. Wirklich gute Geschäfte macht man nur in Demokratien. Es liegt deshalb im ureigenen Interesse der Unternehmer, sich zu engagieren, Diskussionen zu initiieren, Haltung zu zeigen und Konflikte auszuhalten.

Was müssen Unternehmen befürchten, wenn der Zulauf der AfD weiter anhält und sie nichts dagegen tun?

Wer jetzt nichts macht, kann seine Hände nicht in Unschuld waschen. Genauso wie man die Großeltern dafür verantwortlich gemacht hat, dass sie in der Nazizeit nichts unternommen haben, werden junge Generationen uns in 10 oder 20 Jahren für all das verantwortlich machen, was wir getan oder eben nicht getan haben. Das gilt im Übrigen nicht nur für die Demokratie, sondern auch für Themen wie Klimaschutz.

Sehen Sie in der Unternehmerlandschaft heute Persönlichkeiten, die die Demokratie verteidigen?

Natürlich. Es gibt viele Unternehmer, die etwas tun und sich positionieren, aber die Mehr-

„
Es liegt im ureigenen Interesse der Unternehmer, Haltung zu zeigen.“

Prof. Dr. Michel Friedman

heit tut nichts. Die Wirtschaft ist ein Abbild der Gesellschaft: Zu wenige tun etwas, wenn man bedenkt, in welcher Lage wir uns befinden. Wir alle müssen aufstehen und uns selbst

chen. Wir müssen uns nur engagieren. Diese Selbstbestimmung, sich auf den Weg zu machen, macht Demokratie aus und ist wunderschön. ●

ZUR PERSON

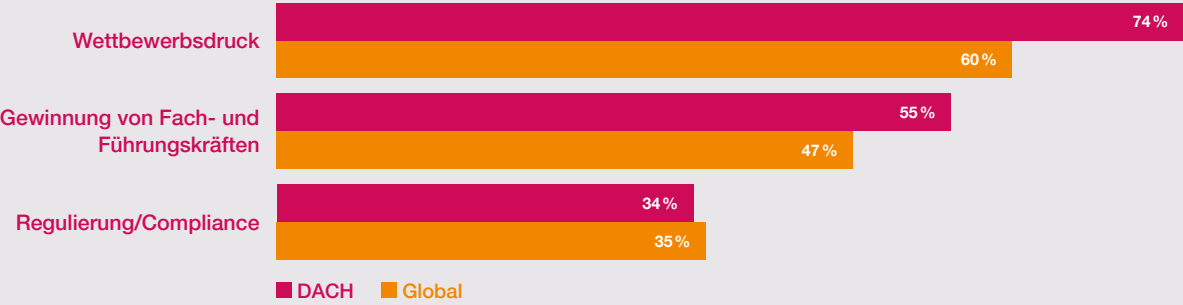
Prof. Dr. Michel Friedman

wurde 1956 in Paris geboren. Er ist Rechtsanwalt, Philosoph, Moderator und Publizist. Von 2000 bis 2003 war er stellvertretender Vorsitzender des Zentralrats der Juden in Deutschland. Er moderiert u.a. die Sendung „Auf ein Wort“ bei der Deutschen Welle und „Friedman im Gespräch“ im Berliner Ensemble sowie das Demokratieforum auf dem Hambacher Schloss und die Veranstaltungsreihe „Denken ohne Geländer“ im Jüdischen Museum Frankfurt am Main. Er ist Herausgeber des jüdisch-liberalen Magazins „Der Aufbau“. Im Herbst 2025 ist sein Buch „Mensch! Liebeserklärung eines verzweifelten Demokraten“ erschienen.

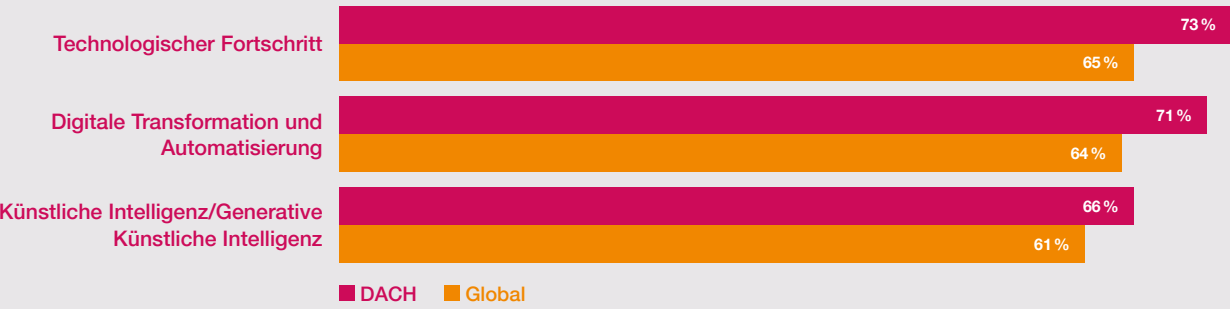
FAMILIEN
UNTERNEHMEN
IN ZAHLEN

Familienunternehmen im Vergleich

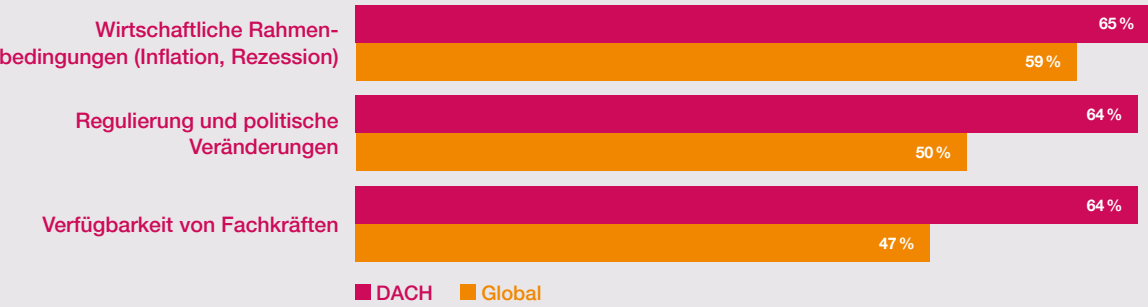
Die drei größten ... Herausforderungen im vergangenen Jahr



... Wachstumschancen



... Risiken



Quelle: PwC Family Business Survey 2025, für die Umfrage wurden weltweit 1.325 Familienunternehmen befragt, davon 150 aus Deutschland, Österreich und der Schweiz (DACH).



Dr. Friderike Bagel, FBN Deutschland



„
Es wird Zeit für Deutschland, sich aus
der Vergangenheitsbewältigung
in Richtung Gegenwartsbewältigung
zu bewegen.“

Philip Aminoff, Helvar Merca Group



„
Wir brauchen
eine mentale
Neuaufstellung.“

Dr. Claudia Major,
German Marshall Fund



„
KI ist ein echter Gamechanger.
Das kann unser Jahrzehnt
werden.“

Henning Fehrmann, Fehrmann Tech Group

UNTERNEHMER-ERFOLGSFORUM 2025 IMPRESSIONEN



Mathias Thelen, Freudenberg SE



„
Der Unterschied zwischen
Unternehmer und Investor
ist so ähnlich wie
der Unterschied zwischen
Geld und Liebe.“

Achim Fahrenkamp, Porta Holding GmbH & Co. KG



VON ANKE HENRICH

„Wer stehen bleibt, hat jetzt schon verloren“

Henning Fehrmann setzt alles auf eine Karte: Künstliche Intelligenz. Nach 130 Jahren verabschiedet sich das Familienunternehmen Fehrmann Tech Group von der reinen Produktion und fokussiert sich erfolgreich auf KI-Anwendungen im Kerngeschäft. Die Rechnung geht auf.

Es ist ein stürmischer Tag in Bremerhaven. Die „Polarstern“, das berühmte Forschungsschiff, liegt fest vertäut im Hafen, während der Wind an den Spezialfenstern rüttelt – Fenstern, die so widerstandsfähig sind, dass sie selbst arktischen Temperaturen trotzen und länger halten als so manches Schiff. Rund 100 Kilometer entfernt sitzt Henning Fehrmann in seinem Hamburger Büro in der Nähe der Elbe und blickt auf das Wasser. Für ihn sind diese Fenster mehr als ein Produkt: Sie sind Symbol für den Pioniergeist, der seine Familie und ihn seit Generationen antreibt. Hier, zwischen Tradition und High Tech, beginnt die Geschichte eines Unternehmers, der gelernt hat, aus Krisen Chancen zu machen – und der heute mit Künstlicher Intelligenz (KI) und Materialinnovation die Zukunft gestaltet.

„Wir investieren 20 bis 30 Prozent unseres Umsatzes in Forschung und Entwicklung. Alles Geld, das wir heute und in Zukunft verdienen, stecken wir nicht mehr in Maschinen und Anlagen, sondern nur noch in Intellectual Property, Software und Deep Tech.“ Hinter Henning Fehrmanns Strategie steckt nicht kritiklose Begeisterung für KI. Vielmehr haben die harte Schule der Finanzkrise, tiefes technisches Verständnis und Risikobereitschaft den Hamburger dorthin gebracht.

1895 gründeten Kapitän Nicolai Petersen Fehrmann, einst Oberinspektor der Ham-

burg-Amerika-Linie, und sein Sohn Eduard eine Gießerei im Hamburger Freihafen. Werften und Werkstätten gleich nebenan. Als die Werft Blohm + Voss sieben Jahre später selbst eine Schwermetallgießerei einrichtete, beschloss Eduard, mit der Herstellung von Schiffsfenstern zu beginnen. Seitdem gelten Schiffsfenster von Fehrmann als Markenprodukte höchster Qualität. Das hat sich bis heute nicht geändert. Zum Produktportfolio gehören auch digitale smarte Fenster, besonders festes Aluminium für die Automobilbranche,

uns überlegen. „Investitionen sollen Mehrwert schaffen, die Herstellung wurde outgesourct. Heute ist Fehrmann „eine Gruppe von High-Tech- und Deep-Tech-Unternehmen, die mittels Know-how, Daten, KI und Augmented Reality weltweit überlegene Produkte entwickelt“.

Nachfolger in der Finanzkrise

2007 stieg der junge Wirtschaftsingenieur Henning Fehrmann in den Familienbetrieb ein. „Es war ein kleines, innovatives, industrielles Unternehmen.“ Binnen vier Jahren verdoppel-

„
Das Einzige, was die Welt besser macht, ist technologischer Fortschritt.“

Henning Fehrmann

Sicherheitsgussteile für Explosionsbereiche, neue Materialien für 3-D-Drucker und industrielle KI-Software. Der gewaltige Unterschied zu früher: „Wir haben uns von unserer Produktion gelöst“, sagt Henning Fehrmann. „Eine top-moderne Metallgießerei, die 24/7 und effizient läuft, kostet zweistellige Millionenbeträge und steht doch dauerhaft unter großem Wettbewerbsdruck aus dem In- und Ausland. Nicht die Produktion, sondern unsere Produkte und unser Know-how machen

te er den Umsatz, indem er auf individuelle Fenstersysteme für den boomenden Markt der Megajachten setzte. Die globale Finanzkrise stoppte den Höhenflug und halbierte binnen zwei Jahren den Umsatz des Unternehmens. Trocken sagt der Chef heute: „Ich war noch viel zu grün hinter den Ohren, um zu verstehen, wie schnell der Absturz der Finanzwirtschaft auf die Realwirtschaft durchschlagen würde.“ Nicht nur Milliardäre hatten jetzt andere Sorgen als Superjachten.

Was der junge Nachfolger auch lernte: Die Krise legte gnadenlos offen, an welchen Stellen das Familienunternehmen nicht optimal aufgestellt war. „Deshalb war es überlebenswichtig, uns auf unseren Kern zu besinnen: Warum soll es uns in zehn Jahren eigentlich noch geben?“ Seine klare Erkenntnis: „Es reichte nicht mehr, unsere Produkte inkrementell weiterzuentwickeln, egal wie innovativ sie waren.“

Fortan setzte die Fehrmann Gruppe auf disruptive Technologien wie 3-D-Druck, Augmented Reality, KI. Von dem harten Kurswechsel waren von den Kollegen in der Produktion bis zum Seniorchef nicht alle auf Anhieb überzeugt. In solchen Situationen setzt der Hamburger auf klare Kante. „Widerstände gibt es immer. Am Ende des Tages muss man sich durchsetzen, wenn man daran glaubt.“ Wobei er zugibt: Auch er hat bei der Konsolidierung Lehrgeld gezahlt. „An jeder Ecke sogar“, lacht er.

Seine vier wichtigsten Learnings: Erstens: Jedem Mitarbeitenden Respekt zollen, egal ob auf dem Shopfloor oder in der Softwareentwicklung. Zweitens: Die Persönlichkeit des Vorgängers verstehen, um eine erfolgreiche Nachfolge möglich zu machen. Drittens: Nicht nachgeben, wenn man wirklich überzeugt sei. Viertens: Sich tiefes Verständnis über Geschäftsmodelle und Technologien aneignen. Sonst werde einem alles so lange als gut zurückgemeldet, bis Probleme nicht mehr kaschierbar seien.

Aus einem Produkt wird eine Plattform

Fehrmann hat durchgezogen. Heute sieht sich die Gruppe als führende Technologieplattform, mit der sich jedes Fenster, jede Fassade digital aufrüsten lässt. Auf Marineschiffen etwa werden alle wichtigen Informationen für den Kapitän in Echtzeit auf die smarten Fenster der Brücke projiziert. Egal wohin er sich bewegt, Augmented Reality macht's möglich. Autofenster werden smart, indem sich darüber Musik vom Handy streamen lässt. Gläserne Hotelaufzüge begrüßen die Gäste mit Namen. Das klingt alles sehr sexy, ist aber noch Nische. Fehrmann nimmt's gelassen: „Ein möglichst hoher Umsatz in kurzer Zeit ist mir egal, mich treibt die nachhaltige Wertentwicklung durch Innovationen an.“

Erfolgsrezepte von Fehrmann sind sicherlich seine umgängliche Art, seine kernigen Thesen und seine gute Vernetzung in Wirtschaft und Wissenschaft. Wo immer sich Technik weiterentwickelt, Fehrmann hat die Nase im Wind. Und macht seine Firma so auch interessant für Top-Talente. „Unsere neuen Kollegen haben fast alle einen PhD und verkürzen mithilfe von KI die Entwicklungszeit neuer Werkstoffe von fünf Jahren auf Tage.“

Ohnehin ist Fehrmann überzeugt: „Die größten Herausforderungen für Unternehmen in Deutschland wie Bürokratie, Produktivität,



Henning Fehrmann

Foto: FEHRMANN GmbH

Fachkräftemangel oder zu geringe Margen werden durch KI adressiert, mit Ausnahme der Energiepreise. Denn das Einzige, was die Welt besser macht – und das ist übrigens wissenschaftlich und statistisch bewiesen – ist technologischer Fortschritt.“ Daher warnt er: „Wer sich jetzt nicht bewegt, verkennt, dass die exponentielle Entwicklungsgeschwindigkeit nicht mehr bei Moore's Law, also der Verdopplung der Speicherchip-Kapazitäten alle 18 Monate, liegt.“ Das ginge im Wochentakt. „Wer stehen bleibt, hat jetzt schon verloren.“

Wer sich so sehr dem Einsatz von KI verschreibt, muss sich die Frage nach der Verantwortung als Unternehmer gefallen lassen. Fehrmann hat eine klare Meinung: „Unternehmen sind das Rückgrat des deutschen Wohlstands. Indem wir uns auf das Weiterbestehen und die Entwicklung unserer Unternehmen fokussieren, tragen wir viel mehr Verantwortung für die Gesellschaft als diejenigen, die uns lautstark drängen, noch mehr Beitrag für die Gesellschaft zu leisten. Unternehmertum ist

ein Fulltime-Job mit hohem Risiko. Unternehmer sind die wahren Helden in Deutschland und sollten entsprechend respektiert werden – gerade von denjenigen, deren Gehälter von den von uns erwirtschafteten Steuern bezahlt werden.“

Hat der umtriebige Unternehmer keine Sorgen, dass ihn seine Begeisterung für KI einmal zu weit raus aufs Wasser treiben könnte? Dass KI früher oder später auch sein Geschäftsmodell gefährden könnte? „Die Zukunft ist die weitgehend autonom laufende Wertschöpfungskette.“ KI sei ein Werkzeug, das Unternehmen nutzen müssten, um wettbewerbsfähig zu bleiben und die Wertschöpfungskette zu automatisieren. Aber ohne Fachwissen im jeweiligen Markt sei KI sinnlos. Henning Fehrmann geht daher „All in“ und verknüpft das über Jahrzehnte aufgebaute Wissen mit KI. Und denkt dabei an seine Mutter. Sie riet dem jungen, stürmischen Wirtschaftsingenieur einst: „Entweder man siegt oder man lernt. Aber man verliert nie.“ ●

UNTERNEHMEN

Fehrmann Tech Group

1895 als klassische Gießerei in Hamburg gegründet, ist die Fehrmann Tech Group heute globaler Innovationsführer in ihren Märkten. Im Geschäftsbereich Windows entwickelt und liefert Fehrmann Fenstersysteme für höchste Sicherheit von Leib und Leben auf See und ist Weltmarktführer bei Marine- und Forschungsschiffen. Der junge Geschäftsbereich Apprisify visualisiert digitale Informationen auf Fenster und Fassaden. Der Geschäftsbereich Materials entwickelt metallische Werkstoffe und gehört zu den aktivsten Aluminiumentwicklern der Welt. Im Geschäftsbereich MaterialsX entwickelt und liefert Fehrmann eine KI-gestützte Enterprise-Software, mit der Unternehmen komplexe technische Herausforderungen in Produkten und Produktionsprozessen lösen können.

NORA OBERLÄNDER IM GESPRÄCH MIT BRITTA WORMUTH

„Nicht die KI wird Jobs wegnehmen, sondern jemand, der KI gut nutzen kann“

Nora Oberländer verantwortet seit März 2025 die Themen Digitalisierung und Strategie in der Geschäftsführung der HÜBNER-Gruppe. Im Interview spricht sie über ihren Weg vom Start-up ins Familienunternehmen und darüber, wie sie frischen Wind in die traditionsreiche Gruppe bringen will.

Nora, du bist noch recht neu in der Geschäftsführung der HÜBNER-Gruppe. Wie verlief dein Start ins Familienunternehmen, das deine Urgroßeltern gegründet haben?

NORA OBERLÄNDER: Sehr intensiv, aber gut. Ich bin ja schon lange mit der Firma verbunden: Ich war zehn Jahre im Beirat, habe in diesem Gremium strategische Entscheidungen mitgetroffen und das Unternehmen durch Praktika und Aufenthalte in Brasilien und China kennengelernt. Somit konnte ich langsam reinwachsen. Dieses Vorwissen und die Vernetzung haben mir geholfen, die Organisation, die Menschen und die Kultur zu verstehen. Der Übergang in die operative Verantwortung war dennoch ein großer Schritt – mit einer neuen Komplexität und auch Erwartungshaltung. Dafür durchlaufe ich ein intensives Onboarding.

Wieso hast du dich überhaupt entschieden, ins Familienunternehmen einzusteigen?

Ich habe vorher in einem Start-up gearbeitet – schnell, agil, nah am Kunden. Das hat mir unglaublich Spaß gemacht. Gleichzeitig habe ich gesehen, dass es bei HÜBNER einen echten Bedarf in Richtung Digitalisierung gibt. Der Wunsch, zu gestalten und Verantwortung zu übernehmen für die nächste Generation, hat letztlich den Ausschlag gegeben. Auf Bestehendem aufzubauen und es weiterzuentwickeln, ist aber mindestens genauso spannend, wie selbst ein Unternehmen zu gründen. Nicht zuletzt passt die Unternehmenskultur von HÜBNER zu meinen Werten und meiner Arbeitsweise.

Was hast du in den ersten Monaten in deinen Bereichen Digitalisierung und Strategie erreicht?

Die ersten Monate waren geprägt vom Zuhören und Fragenstellen. Ich wollte nicht direkt alles verändern, sondern verstehen, wo wir stehen. Gemeinsam mit dem Team habe ich eine Digitalisierungsstrategie entwickelt. Wir haben Pilotprojekte gestartet, etwa zur papierlosen Fabrik und einer digitalen Ersatzteilplattform, die auch schon vor meinem Einstieg losgingen.

„**Ich wollte nicht direkt alles verändern, sondern verstehen, wo wir stehen.**“

Nora Oberländer

Bei der Digitalisierung muss mehr Geschwindigkeit reinkommen: Durch Veränderungen wie Künstliche Intelligenz (KI) müssen und können wir smarte Lösungen für aufwendige, manuell repetitive Arbeitsschritte finden, um wettbewerbsfähiger zu werden.



Nora Oberländer

Ich habe außerdem das Format „Nora vor Ort“ ins Leben gerufen. Das sind regelmäßige Gesprächsrunden, für die ich Mitarbeitende in Kleingruppen zu einem offenen Austausch einlade. Ich habe mir vorgenommen, alle

Was sind die großen Themen, die das Unternehmen in den kommenden Jahren beschäftigen?

Die großen Themen sind internationaler Wettbewerb, geopolitische Veränderungen, Innovation, Prozesseffizienz und Digitalisierung. Dazu zählt auch der gezielte Einsatz von KI in Produktion und Administration. All das bündeln wir in der „Strategie 2030“. Wir sind Weltmarktführer in unseren Kernbereichen. In dieser Position wollen wir uns weiter mit Selbstbewusstsein behaupten. Deshalb investieren wir intensiv in neue Produkte und arbeiten dafür auch mit Start-ups zusammen. Ein Schwerpunkt ist die Frage, wie wir zum Kunden hin innovativer werden mit digitalen Lösungen. Hier hilft mir meine Erfahrung aus der Start-up-Welt.

War es ein Kulturschock, aus der schnelllebigen, kundenorientierten Start-up-Welt in ein mittelständisches, traditionsreiches Familienunternehmen zu wechseln?

Die Geschwindigkeit ist definitiv anders. Im Start-up denkt man in Tagen oder Wochen, hier oft in Monaten oder Jahren. Ich habe eine gesunde Ungeduld, versuche aber, eine gute Balance zu finden und die Menschen mitzunehmen. Neue Tools bringen gar nichts,

wenn sie nicht genutzt werden. Wir haben bspw. Copilot eingeführt, die Mitarbeitenden drei Monate lang geschult, aber nur 10 Prozent nutzen es aktiv. Da braucht es Geduld und kontinuierliche Begleitung. Mir ist es wichtig, dass sich die Mitarbeitenden in allen Disziplinen und Rollen mit KI beschäftigen. Denn nicht die KI wird Jobs wegnehmen, sondern jemand, der KI gut nutzen kann.

Wo siehst du die größten Vorteile einer Start-up-Kultur, die du bei HÜBNER etablieren möchtest?

Start-ups leben von Geschwindigkeit, einer radikalen Kundenfokussierung und Innovation. Diese Grundsätze möchte ich bei HÜBNER stärker verankern – etwa durch eine engere Zusammenarbeit zwischen Entwicklung, Technik und Vertrieb sowie ein besseres Verständnis dafür, was der Kunde eigentlich will. Wir machen definitiv Schritte in die rich-

tige Richtung: Wir führen innovative, digitale Produkte in den Markt ein. Aktuelle Beispiele sind holografische Anwendungen im öffentlichen Personennahverkehr und eine KI-gesteuerte Sound-Analyse für eine vorausschauende Wartung.

Wie werden deine Ideen von der Belegschaft aufgenommen?

Die wirtschaftliche Lage rüttelt viele wach. Große Unternehmen bauen Stellen ab und auch wir müssen uns neu aufstellen. Was uns in den vergangenen zehn Jahren erfolgreich gemacht hat, ist nicht unbedingt das, was uns in den nächsten zehn Jahren erfolgreich machen wird. Und Veränderung produziert natürlich auch Widerstände. Aber inzwischen sehen alle, dass wir uns verändern müssen. Die Frage ist, in welcher Geschwindigkeit und mit welcher Kultur. Wir haben ein starkes Teamgefühl; die durchschnittliche Betriebszugehörigkeit an unserem Stammsitz Kassel

weislich besser. Wir wollen unseren Beitrag im Unternehmen, aber auch in der Region leisten: Deshalb sind wir Gründungsmitglied von „Offen für Vielfalt“, einer Initiative aus Kassel, die sich für Demokratie und Diversität auf vielen Ebenen einsetzt.

Ihr seid sehr international aufgestellt, habt kürzlich große Aufträge für die Metro in Los Angeles und die Stadtbahn von Boston erhalten. Inwiefern ist das USA-Geschäft von der Trump'schen Handelspolitik und den Zöllen beeinträchtigt?

Wir fahren seit Jahren eine „Local for Local“-Strategie, d.h., wir produzieren vor Ort für den lokalen Markt. Das spielt uns jetzt in die Karten, weil wir unsere Lieferketten vor Ort haben und die lokalen Anforderungen abdecken können. Dadurch sind wir von den aktuellen Entwicklungen weniger betroffen als unsere Wettbewerber. Ein wichtiger Wachstumsmarkt für uns ist Indien. Dort haben

„**Natürlich kann jede Frau einen technischen Beruf ausüben.**“

Nora Oberländer

liegt bei knapp 20 Jahren. Die Mitarbeitenden schätzen es, dass sie im Team zusammen etwas bewegen können und schnell Verantwortung übernehmen dürfen. Das wird und muss auch bei allen Veränderungen so bleiben.

Du bist die einzige Frau in der Geschäftsführung und gleichzeitig die Jüngste. Wie ist das für dich?

Das ist und sollte das Normalste der Welt sein. Natürlich ist mir besonders wichtig, Frauen bei HÜBNER zu stärken. Wir haben ein Frauen-Netzwerk gegründet, zudem haben wir kürzlich ein internationales Tandem-Mentoring-Programm namens „She Grows“ gestartet. Nicht zuletzt fördern wir aktiv Frauen in MINT-Fächern, auch über unsere Stiftung. Ich bin überzeugt: Natürlich kann jede Frau einen technischen Beruf ausüben. Man muss sich da nur reingrooven. Diversität ist kein Selbstzweck – diverse Teams performen nach-

wir vor drei Jahren ein neues Werk eröffnet, in das wir viel investiert haben. Besonders wichtig war uns die Nachhaltigkeit des Standorts. So ist ein Vorzeigewerk entstanden, das Kunden und Mitarbeitende gleichermaßen schätzen.

Nachhaltigkeit ist ein Thema, das dir sehr am Herzen liegt. Was habt ihr euch in diesem Bereich vorgenommen?

Wir haben ein klares Ziel: bis 2040 CO₂-neutral zu sein. Daran arbeiten wir an allen Standorten. Dafür investieren wir bspw. in Solarenergie – etwa in Ungarn und am Standort Kassel – und setzen auf langlebige, recycelte Materialien und Qualität. Ich würde mir allerdings wünschen, dass die Kunden auch für Nachhaltigkeit bezahlen würden. Das ist aktuell nicht der Fall, aber wir machen es aus Überzeugung – für die nächste Generation. ●

ZUR PERSON

Nora Oberländer

ist seit März 2025 Mitglied der Geschäftsführung der HÜBNER-Gruppe. Zuvor hat die Wirtschaftsingenieurin mehr als zehn Jahre in verschiedenen Start-up-Unternehmen der Energie- und Mobilitätsbranche gearbeitet und war zehn Jahre lang im Beirat der HÜBNER-Gruppe tätig. Ihre Urgroßeltern haben das Unternehmen 1946 direkt nach Kriegsende in einer Garage in Kassel gegründet. Heute ist die Gruppe ein global agierender Anbieter von Systemen und Lösungen für die Mobilitätsbranche, die verarbeitende Industrie, Life Science und Wissenschaft. Das Unternehmen beschäftigt 3.500 Mitarbeitende an 30 Standorten weltweit.

KRISTINA PROBST IM GESPRÄCH MIT RETO BLASER

„Ich empfinde es als Privileg, gemeinsam mit meinem Bruder im Unternehmen mitzuwirken“

Kristina Probst ist Mitglied der Inhaberfamilie und Verwaltungsrätin bei JURA, einem Schweizer Traditions- und Hersteller für hochwertige Kaffeefüllautomaten. Im Interview spricht sie darüber, wie ihr Familienunternehmen eine Brücke zwischen globalen Marktkräften und Qualität „Swiss made“ schlägt.

Frau Probst, was bedeutet Verantwortung für Sie als Unternehmerin?

KRISTINA PROBST: Hinter unserem Familienunternehmen stecken zahlreiche Menschen mit Familien. Ich sehe mich mitverantwortlich dafür, dass JURA diesen Menschen Sicherheit bietet.

Sie sitzen seit knapp drei Jahren im Verwaltungsrat. Wie kam es dazu?

Das hat sich ganz natürlich und logisch ergeben. Ich bin mit unserem Familienunternehmen aufgewachsen, JURA saß quasi mit am Familientisch. Schon als mein Bruder und ich klein waren, haben meine Eltern Geschäftsreisen und Urlaub gern verknüpft. Bei den Firmenevents waren wir selbstverständlich immer mit dabei und mit 16 nahm ich meinen ersten Ferienjob bei JURA an.

Was hat sich mit Ihrem Eintritt ins Familienunternehmen verändert?

Intern nicht viel. Mein Bruder und ich waren schon davor im Unternehmen präsent. Die Signalwirkung nach außen war jedoch stärker.

Tochtergesellschaften, Distributoren, Geschäftspartner und Kunden nahmen sehr wohlwollend auf, dass zwei weitere Familienmitglieder dem Verwaltungsrat beigetreten waren.

Was ist Ihnen in Ihrer Rolle als Verwaltungsrätin besonders wichtig?

Ich habe mich sehr bewusst für dieses Amt entschieden. Als Juristin weiß ich genau um meine Rechte und Pflichten. Mein Vater hat

als praktizierende Anwältin in einer Wirtschaftskanzlei.

Wie beschreiben Sie die Zusammenarbeit mit Ihrem Bruder?

Ich empfinde es als Privileg, einen älteren Bruder zu haben und gemeinsam mit ihm im Unternehmen mitzuwirken. Wir gehen vor jeder Sitzung die Tagesordnung durch. Das ergibt eine völlig neue Qualität von Austausch. Für uns beide war von Anfang an klar, dass wir eines Tages einsteigen würden – und zwar gleichzeitig.

Was beschäftigt JURA derzeit am meisten?

Der starke Franken – und seit einigen Monaten setzen wir uns intensiv mit dem Zollthema auseinander. Die USA erheben seit diesem August 39 Prozent auf fast alle Einfuhren aus der Schweiz.

Wie hat Ihr Familienunternehmen auf diesen Zollschock reagiert?

Als Familienunternehmen haben wir sehr kurze Entscheidungswege. Das hat es uns ermöglicht, sofort zu handeln und den Schlag des US-Zollhammers etwas abzufedern: Kurz nachdem Donald Trump die erste konkrete Zollschranke angekündigt hatte, schickten wir über 40 Seefracht-Container mit JURA-Kaffeemaschinen los und füllten sämtliche Lager in den USA. Die Produktion unserer Kaffeemaschinen übernimmt ein langjähriger Geschäftspartner mit Standorten im In- und Ausland. Für die USA kann sie zukünftig vor allem in Portugal erfolgen, was uns zolltechnisch Luft verschafft.

Wie wichtig ist der Standort Schweiz für JURA?

Absolut zentral. Wir sind ein Schweizer Familienunternehmen und wir planen nicht, das zu ändern. Wir bekennen uns zu unserer Herkunft und unserem Standort.

Aber Expansionspläne haben Sie schon?

Ja, klar. Deutschland ist derzeit unser größter Markt, gefolgt von den USA. Dann kommt das restliche Europa mit absatzstarken Ländern wie den Niederlanden, der Schweiz und Po-

”

Wir produzieren keine Wegwerfware.“

Kristina Probst

nicht schlecht gestaunt, als ich gleich als Erstes mit ihm das Obligationenrecht besprechen wollte. Mir persönlich sind Loyalität gegenüber dem Unternehmen und den Mitarbeitenden sowie Zuverlässigkeit und Einsatz wichtig. Diese Werte lebe ich nicht nur als Verwaltungsrätin bei JURA, sondern auch

len. Gerade Asien ist für uns ein interessanter Expansionsmarkt. Ich konnte mich kürzlich vor Ort selbst davon überzeugen, dass dort Kaffeegenuss im Aufwind ist. Wenn wir neue Märkte erschließen, müssen wir verlässliche Partner vor Ort finden. Das können wir nicht aus der Schweiz heraus.

JURA sponsert seit knapp 20 Jahren den Schweizer Ex-Tennisprofi Roger Federer. Wie kam es dazu und welche Rolle spielt er als Markenbotschafter?

Die Zusammenarbeit mit Roger Federer ist ein absoluter Glücksfall. Unser Management fragte damals bei seinem an, ob er an einem Einzelsponsoring interessiert wäre. Der Zufall wollte es, dass Roger zwei Wochen davor eine JURA-Kaffeemaschine gekauft hatte – und wohl happy damit war. Seither verbindet uns eine besondere Art von unternehmerischer Freundschaft. Roger ist eine weltweite Ikone und schafft Vertrauen. Hängt in einer asiatischen Metropole ein Gigaplatkat mit Roger und einer JURA-Kaffeemaschine an der Fassade, ist das für uns Gold wert.

Wie stellen Sie sicher, dass JURA innovativ bleibt?

JURA steht für höchste Qualität und zukunftsweisende Innovation. Um diese zwei Pole zu verknüpfen, müssen wir unsere Vollautomaten sehr gezielt weiterentwickeln. Vor drei Jahren haben wir dafür an unserem Hauptsitz in Niederbuchsiten im Schweizer Kanton Solothurn einen Innovationscampus mit über 100 vollautomatisierten Teststationen eröffnet. Dort haben wir bspw. auch für den Sound der Kaffeemaschinen ein Akustiklabor eingerichtet. Die Kaffeemaschinen sollen gut klingen, möglichst leise sein und neben den Basics wie Espresso oder Milchkaffee diverse Kaffeespezialitäten produzieren können. Deshalb statten wir unsere Produkte laufend mit innovativen Features aus, etwa mit der Cold-Brew- oder der Sweet-Foam-Funktion.

Wie spielt Nachhaltigkeit hier rein?

Dass wir keine Wegwerfware produzieren, gehört zu unserer Firmenphilosophie und

UNTERNEHMEN

JURA-Gruppe

Das Familienunternehmen JURA wurde 1931 gegründet und wird heute von CEO Emanuel Probst geführt. Die Nachfolgeneration ist seit 2023 im Verwaltungsrat vertreten. In den 1950er- und 1960er-Jahren war die Marke Synonym für Dampfbügeleisen und elektrische Haushaltgeräte. Die Fokussierung auf Kaffeemaschinen in den 1990er-Jahren erwies sich als durchschlagender Erfolg. Die JURA-Gruppe beschäftigt weltweit über 900 Mitarbeitende, davon 300 in der Schweiz, und erzielt einen Jahresumsatz von 643 Mio. Franken (2024), drei Viertel davon in Europa. Im Jahr 2024 wurden 448.355 Vollautomaten verkauft.



Kristina Probst

differenziert uns im globalen Wettbewerb. Die durchschnittliche Lebensdauer eines JURA-Kaffeefüllautomaten liegt bei ca. neun

Jahren. Um diesen Wettbewerbsvorteil zu halten, setzen wir einen Schwerpunkt beim Service. Wir haben unsere Servicefabrik in Niederbuchsiten in diesem Jahr komplett neu und vollständig papierlos konzipiert. Diese Fabrik dient als Vorreiter für unsere weltweiten Servicecenter. Ein weiteres Servicecenter wird gerade am deutschen Zoll in Rielasingen gebaut. In Lancaster in den USA errichten wir derzeit ebenfalls einen leistungsfähigen Servicehub. Und

schließlich verwenden unsere Kaffeefüllautomaten keine Kapseln, sondern frisch gemahlene Bohnen. ●

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



ela[container]

LUKAS SCHINKO IM GESPRÄCH MIT NICOLE PRIELLER

„Es hilft nichts, Konflikten aus dem Weg zu gehen“

Lukas Schinko hat mit 24 Jahren die Leitung des österreichischen Familienunternehmens Neuroth übernommen, eines Spezialisten für Hörgeräte und Gehörschutz. Dem Aufsichtsrat sitzt sein Bruder vor, das Unternehmen gehört einer Stiftung. Was bedeutet diese Konstruktion für ihn als CEO – und welche gesellschaftliche Verantwortung zieht er daraus?

Lukas, du bist 2011 schon mit 24 Jahren ins Familienunternehmen eingestiegen. Da machen sich Gleichaltrige noch ein gutes Leben an der Uni oder im Ausland. Warum hast du dich so früh festgelegt?

LUKAS SCHINKO: Es gab zwei Trigger: Ich habe mich schon mit 16, 17 Jahren sehr für Hörgeräte interessiert. Die Frage war nur: Soll ich studieren und selbst etwas aufbauen

ganisierte ihre Übergabe frühzeitig und zog sich selbst aus dem Familienunternehmen zurück.

Was war deine größte Herausforderung? Meinen eigenen Erwartungen und denen meiner Familie gerecht zu werden. Ich wollte ja performen und habe mir selbst viel Druck gemacht. Deshalb war es für mich so wichtig,

”

Das Coolste an meinem Beruf ist es, der Gesellschaft etwas zurückgeben zu können.“

Lukas Schinko

oder ins Unternehmen einsteigen? Der zweite Trigger war die Erfahrung meiner Mutter Waltraud Schinko-Neuroth. Als ihr Vater starb, hat sie mit 30 Jahren ad hoc das Ruder übernommen. Dabei wollte sie die Übernahme eigentlich weit hinauszögern. Meine Mutter hat daraus die Lehre gezogen: Sie or-

dass wir uns als Familie in dem ganzen Prozess begleiten haben lassen und dass meine Mutter ihre Vorstellungen wirklich sehr diszipliniert umgesetzt hat. Wir haben wichtige Entscheidungen vorher in der Familie diskutiert und danach war klar, dass im Nachhinein nicht mehr hineingesteuert wird.

So einfach?

Menschlich war der Einstieg teilweise wirklich nicht einfach. Ich musste immer sehr diszipliniert darauf schauen, wie ich als CEO in das Unternehmen reingehe und wie ich meine Familienbeziehung manage.

Und was hat dir geholfen?

Ich habe ab Tag eins nicht nur meine Ziele klar kommuniziert, sondern auch, was nicht funktioniert. Was ich relativ schnell gelernt habe, war: Es hilft nichts, einem potenziellen Konflikt aus dem Weg zu gehen. Man muss den Konflikt schnell lösen.

Du hast mit deinem Bruder auch einen besonderen Aufsichtsratsvorsitzenden. Macht es dir das als CEO einfacher oder schwieriger?

Der Aufsichtsrat besteht ja aus vier Mitgliedern. Aus unserer Sicht ist Transparenz beim Reporting, bei der Entscheidungsbildung und -findung entscheidend. Ein z.T. familienbesetzter Aufsichtsrat vereinfacht manches, weil man von einer breiten Vertrauensbasis profitiert. Zwischen meinem Bruder und mir gibt es z.B. keine politischen Spielchen. Wir können

uns die Dinge ehrlich und direkt sagen. Bis man dieses Vertrauenslevel erreicht, braucht es schon sehr viele Monate, vielleicht sogar Jahre der Zusammenarbeit. Entscheidend für uns ist, was das Beste für die Firma ist, nicht für Person A oder B.

Die Neuroth-Gruppe gehört der Stiftung eurer Gründerfamilie. Ist das gut oder schlecht für die praktische Unternehmensführung?

Als CEO profitiere ich von der klaren Gesellschaftsstruktur. Mein Gesellschafter ist die Stiftung, egal, wie sich die Familie und ihre Stämme entwickeln. Ich weiß immer, was die Stiftung von mir erwartet. Das gibt mir Klarheit.

Du bist auch ausgebildeter Hörakustik-Meister. Wie wichtig ist die Ausbildung für junge Nachfolger?

Je spezialisierter die Branche ist, desto wichtiger ist ein sehr tiefes und breites Verständnis.

In einem handwerksorientierten Betrieb wie unserem ist es essenziell. Es macht einen Unterschied, ob der Chef das versteht, was die Mitarbeitenden tagtäglich tun, oder nicht.

Liegt in eurer Familie die Messlatte besonders hoch? Deine schwerhörige Urgroßtante hat das Unternehmen gegründet. Noch intrinsischer motiviert kann man kaum sein.

Unsere Werte sind fest in unserer DNA verankert. Unser Antrieb ist es bis heute, die Lebensqualität der Menschen mit besserem Hören zu erhöhen. Das Coolste an meinem Beruf ist es, der Gesellschaft etwas zurückgeben zu können.

Wie meinst du das?

Als Hörakustikexperten können wir nicht die Welt retten. Aber wir können die Lebensqualität der Menschen sofort und langfristig enorm verbessern. Was könnte einen tag-

täglich mehr motivieren? Ein Hörgerät darf aber nicht stigmatisiert sein. Leider gibt es noch viel Unwissen in unserer Gesellschaft. Tatsächlich haben wir vor drei Jahren festgestellt, dass wir als Unternehmen auch nicht optimal kommuniziert haben.

Wieso das?

Wir haben das Stigma z.T. vielleicht sogar gefördert, weil wir das Thema „Besser hören“ bzw. eine Hörminderung eher als Krankheit positioniert haben. Jetzt gehen wir mit einem positiven Approach ins Kundengespräch – nämlich mit Hörstärke.

Warum ist gutes Hören so wichtig, vor allem im Alter?

Viele Menschen ahnen nicht, wie sehr Hören vor Demenz schützen bzw. deren Ausbruch verzögern kann. Betroffene, die sich sozial isolieren, haben auch häufiger Depressionen. Sogar der volkswirtschaftliche Schaden lässt sich quantifizieren: Für Österreich liegt er pro Jahr bei rund 3,5 Mrd. Euro, etwa für

die Kosten der Krankenversicherungen und verfrühtes Ausscheiden der Menschen aus dem Arbeitsleben, weil sie es nicht mehr schaffen, sauber zu kommunizieren. Ein Hörverlust gilt für viele noch immer als eine persönliche Schwäche und als Symbol für das Altern. Dabei sollte ein Hörgerät so früh wie möglich so selbstverständlich werden wie eine Brille.

Apple könnte die Hemmschwelle zum Gebrauch eines Hörgeräts massiv senken ...

Apple hat mit dem AirPods eine Riesenkraft, um das Thema Hören bewusster zu machen. AirPods ermöglichen eine niedrigschwellige Hörunterstützungsfunktion für leichte bis mittelschwere Schwerhörigkeit. Das finde ich super. Aber was als zertifiziertes Hörgerät gilt und ab wann ein Patient Anspruch auf ein Hörgerät hat, ist aus medizinischen Gründen stark reguliert. Das ist auch gut so. Schließlich geht es darum, keinen Schaden am Ohr zu verursachen.

Rund zwei Drittel aller Menschen mit Hörminderung in Österreich tragen noch kein Hörgerät – das zeigt unser Wachstumspotenzial als Unternehmen. Im Schnitt warten Betroffene rund neun Jahre, bis sie sich mit Hörgeräten versorgen lassen und meistens ist der Leidensdruck dann schon sehr hoch. Umso wichtiger ist es uns, sie dann bestmöglich abzuholen – das ist unser Antrieb. ●

ZUR PERSON

Lukas Schinko

führt seit 2011 als CEO das mittlerweile 115 Jahre alte Hörakustikunternehmen Neuroth in vierter Generation. Vor seinem Eintritt in das Grazer Unternehmen absolvierte er die Höhere Technische Lehranstalt für Nachrichtentechnik in Graz-Gösting. Seit August 2007 ist Schinko im Familienunternehmen tätig, anfangs u.a. als Vertriebsleiter und Prokurist. Er ist zudem ausgebildeter Hörakustik-Meister.

Lukas Schinko

Foto: Neuroth/Karner

VON THOMAS CLAUSS UND MATHEUS FRANCO

Legacy in Familienunternehmen: Brücke zwischen Tradition und Zukunft

Welche Rolle spielt das Vermächtnis (Legacy) für den nachhaltigen Erfolg von Familienunternehmen? Dieser Frage ist eine empirische Untersuchung von über 2.000 Familienunternehmen weltweit nachgegangen. Sie zeigt, wie soziale, materielle und biologische Legacy die unternehmerische Performance beeinflussen.

In Deutschlands Familienunternehmen steht ein Generationswechsel bevor. Laut dem KfW-Bericht „Nachfolge-Monitoring Mittelstand 2024“ sollen bis Ende dieses Jahres 215.000 Familienunternehmen übergeben werden, bevorzugt innerhalb der Familie. Für viele Unternehmer ist es ein Herzensanliegen, dass Werte und Traditionen auch nach dem eigenen Ausscheiden weiterleben. Doch was genau ist eigentlich „Legacy“ – und wie kann sie gezielt als Erfolgsfaktor genutzt werden?

Was bedeutet Legacy wirklich?

Legacy ist weit mehr als ein vages Schlagwort. Sie beschreibt den aktiven Prozess, das Wertvolle aus der Vergangenheit durch Vorleben, gezielte Nachfolgeplanung und die Sicherung des Vermögens bewusst in die Zukunft zu tragen. Dabei wirkt Legacy auf drei Ebenen:

- **Soziale Legacy:** Werte, Normen, Überzeugungen und Rollenbilder, die das Miteinander und die Identität prägen
- **Biologische Legacy:** die Weitergabe des Familiennamens und der Blutlinie über Generationen hinweg
- **Materielle Legacy:** das Unternehmen, das finanzielle Vermögen, Immobilien und Sachwerte, die an die nächste Generation übergehen

Jede Dimension hat ihre eigene Bedeutung – und ihre eigene Wirkung auf den Unternehmenserfolg. Die Legacy wirkt wie ein unbewusster Filter, der strategische Entscheidungen beeinflusst. Eine starke soziale Legacy kann bspw. nicht-wirtschaftliche Entscheidungen wie soziales Engagement, Umweltschutz oder Philanthropie legitimieren. Ein Fokus auf die biologische Legacy kann

Nepotismus („Vetternwirtschaft“) fördern und dazu führen, dass externe Talente übersehen werden. Eine starke materielle Legacy hingegen kann zu risikoreichen unternehmerischen Entscheidungen führen, die das Unternehmen gefährden.

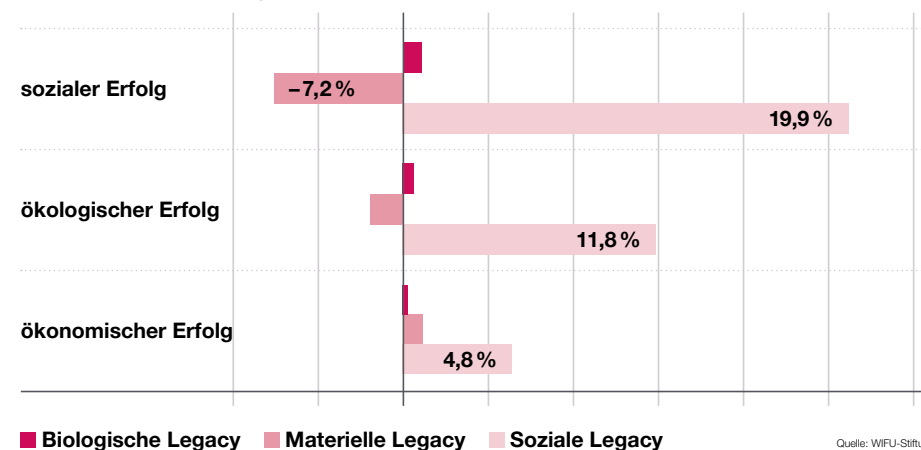
Erfolgsfaktor oder Bremsklotz?

In einer internationalen Studie mit über 2.000 Familienunternehmen weltweit haben wir erstmals systematisch untersucht, wie die Legacy die strategische Ausrichtung und die nachhaltige Performance von Familienunternehmen prägt. Es zeigt sich: Die soziale Legacy ist der Schlüssel zu nachhaltigem Erfolg. Sie fördert nicht nur den sozialen Impact (Steigerung des nachhaltigen Erfolgs um 19,9 Prozent) und das ökologische Engagement (+11,8 Prozent), sondern wirkt sich auch positiv auf die Wirtschaftlichkeit aus (+4,8 Prozent). Die materielle Legacy hingegen kann den sozialen Erfolg sogar bremsen (–7,2 Prozent), und die biologische Legacy entfaltet ihre Kraft erst, wenn die nächste Generation aktiv eingebunden wird.

Der entscheidende Hebel: die nächste Generation

Legacy lebt nur dann weiter, wenn die Nachfolger frühzeitig Verantwortung übernehmen dürfen. Die Daten zeigen, dass sowohl die soziale (+11,5 Prozent) als auch die biologische (+2,8 Prozent) Legacy dazu führen, dass eine stärkere Einbindung der nächsten Generation erfolgt. Diese wiederum steigert alle Erfolgsdimensionen – ökonomisch (+2,8 Prozent), sozial (+6,4 Prozent) und ökologisch

Wirkung der Legacy-Dimensionen auf den nachhaltigen Unternehmenserfolg



ZUR STUDIE

In einer globalen Umfrage des STEP Project Global Consortium unter 2.145 Familienunternehmen aus 71 Ländern untersuchten Prof. Dr. Thomas Clauss und Dr. Matheus Franco vom Wittener Institut für Familienunternehmen (WIFU) der Universität Witten/Herdecke die Rolle von Legacy in Familienunternehmen. Die Studie kann auf der Webseite der WIFU-Stiftung heruntergeladen werden: <https://www.wifu.de/wifu-bibliothek/>

(+5,4 Prozent). Es lohnt sich also, junge Familienmitglieder nicht nur zu beteiligen, sondern ihnen echte Gestaltungsspielräume zu geben. Wie gelingt die Weitergabe?

- Soziale Legacy wird durch Vorbilder, Storytelling und Mentoring lebendig.
- Biologische Legacy braucht eine strukturierte Nachfolgeplanung und frühzeitige Einbindung der nachfolgenden Generation.
- Materielle Legacy erfordert klare Regelungen und eine transparente Vermögensübergabe.

Empfehlungen für die Praxis

1. **Soziale Werte aktiv leben:** Stellen Sie Werte, Normen und Überzeugungen durch bewusste Prozesse wie Familienversammlungen und interne Kommunikation in den Mittelpunkt Ihrer Strategie.



Dr. Matheus Franco



Prof. Dr. Thomas Clauss

2. **Balance schaffen:** Materielle und soziale Legacy sollten sich ergänzen, nicht ausschließen. Verknüpfen Sie bspw. Vermögenssicherung ausdrücklich mit übergeordneten Werten oder nutzen Sie starke Familienwerte als Leitplanken für die Nachfolge und binden Sie die nächste Generation effektiv ein.

3. **Nachfolger früh einbinden:** Übertragen Sie frühzeitig echte Verantwortung und nutzen Sie deren Perspektiven, insbesondere hinsichtlich zukünftiger Herausforderungen.

4. **Regelmäßige „Legacy-Audits“:** Reflektieren Sie als Familie und Führungsteam, ob die Handlungen mit den Absichten übereinstimmen und ob Traditionen neu interpretiert werden müssen, damit Ihre Legacy ein dynamischer Erfolgsfaktor bleibt.

Fazit

Legacy ist kein Selbstläufer – sie braucht bewusste Gestaltung. Wer soziale Werte pflegt, die nächste Generation einbindet und Traditionen mit Innovation verbindet, macht sein Familienunternehmen fit für die Zukunft. ●

Excellent Human Ressources

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 Führungspersonlichkeiten 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

Meinung

VON DAVID DEISSNER

Weckruf für eine smarte Integration in der Europäischen Union

Europa hat den Ernst der Lage nicht begriffen. Es steht heute schlechter da als vor einem Jahr. Unser Wachstumsmodell bricht weg. Unsere Zukunft steht auf dem Spiel. Wir müssen Ergebnisse in Monaten liefern, nicht in Jahren.“

Es ist der Italiener Mario Draghi, der die europäische Politik so schonungslos kritisiert. Die italienische Volkswirtschaft zeigt wenigstens noch Wachstum. Aber im restlichen Europa warten die Akteure ab, wirken auf den ersten Blick mutlos. Der sogenannte Zoll-Deal mit Donald Trump verstärkt diese Lähmung.

Und der vollmundig angekündigte Bürokratieabbau im Rahmen des sogenannten Omnibus-Verfahrens muss erst noch durch das Europäische Parlament und dann durch den Trilog von Kommission, Rat und Parlament. Bedeutet: Dieselben Leute, die die Regeln zur Nachhaltigkeitsberichterstattung und zu den Lieferketten gemacht und ausgefochten haben, sollen sie nun abschaffen. Das wird ein echtes Kunststück. Der Apparat lähmt sich selbst.

Speed up!

Diesen Eindruck haben auch die größeren Familienunternehmen aus ganz Europa. Sie brennen für Europa und wirken doch frustriert. „Speed up! Listen to us! We need growth! Give us a level playing field with our competitors!“ So lautet die Botschaft.

”

Die drängendsten Probleme für Unternehmen sind der Fachkräftemangel und hohe, volatile Energiepreise.“

Dr. David Deißner

Die EU unterschätzt oft die Rolle der Familienunternehmen als Rückgrat und Wachstumstreiber der Wirtschaft. Aber obwohl es viel an der Brüsseler Bürokratie zu kritisieren gibt, sehen Familienunternehmen in ganz Europa die EU grundsätzlich positiv als Markt und Investitionsstandort.

Sie warten ungeduldig darauf, dass der Wirtschaftsraum endlich vollendet, was er sich vorgenommen hat. Eine intelligenter Regulierung und eine smarte Integration könnten Kräfte freisetzen, die jenseits der Vorstellungskraft liegen, wie aus Forschungsergeb-



Dr. David Deißner

nissen der Stiftung Familienunternehmen hervorgeht. Eine Umfrage unter 2.400 Unternehmen in Frankreich, Italien, Spanien und Deutschland, von denen rund 80 Prozent Familienunternehmen sind, zeigt, was getan werden muss, um diese Kraft freizusetzen.

66 Prozent der befragten Unternehmensführer und Führungskräfte erwarten, dass ihre Unternehmen in fünf Jahren in einer etwas besseren oder sogar viel besseren Position sein werden als heute. 60 Prozent betrachten ihren Heimatmarkt als einen guten Ort für Investitionen. Und wenn sie erwägen, anderswo zu investieren, denken sie zuerst an ihre EU-Nachbarn – erst dann an die USA, China oder die Schweiz.

Begrenztes Vertrauen in EU-Institutionen

Dieser Optimismus ist jedoch an Bedingungen geknüpft, und die Rolle der EU-Institutionen wird oft kritisch gesehen. Vertrauen sieht anders aus. 76 Prozent der Befragten sind der Ansicht, dass die schiere Menge an Compliance-Anforderungen Ressourcen bindet, die sonst für Wachstum verwendet werden könnten. Komplizierte und ständig wechselnde Regeln schüren Unsicherheit. Die drängendsten Probleme für Unternehmen sind der Fachkräftemangel und hohe, volatile Energiepreise.

Die EU muss ganz klar endlich die vier Grundfreiheiten (Waren, Dienstleistungen, Kapital und Personen) verwirklichen. Fast zwei Drittel der befragten Unternehmen geben an, dass sie durch eine Vertiefung des Binnenmarktes erhebliche Chancen gewinnen würden. Mindestens ein Drittel hofft, durch bessere Bedingungen für den grenzüberschreitenden Handel innerhalb der EU und darüber hinaus widerstandsfähiger zu werden. 36 Prozent wünschen sich einen besseren Zugang zu Fachkräften, um ihre Resilienz zu erhöhen.

Familienunternehmen sind tendenziell besonders widerstandsfähig und denken langfristig, d.h. in Generationen. Wenn jedoch die potenziellen Nachfolger dieser Unternehmen den Mut finden sollen, sie zu übernehmen, müssen ihnen attraktive und verlässliche Bedingungen geboten werden. ●



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

INTES AKADEMIE SEMINARPROGRAMM WINTER 2026

JANUAR

SO NUTZEN SIE LINKEDIN & CO. FÜR SICHTBARKEIT UND WIRKUNG

Personal und Corporate Branding
mit Christina Richter
27.01.2026 Köln

RICHTIG GUTE ENTSCHEIDUNGEN TREFFEN

Entscheidungen treffen als
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

FEBRUAR

MITARBEITERFÜHRUNG

Wie man Mitarbeiter richtig führt
mit Alexander Groth
03.02.2026 München

RHETORIK – ÜBERZEUGEND SPRECHEN

mit rhetorischer Klarheit und
Schlagfertigkeit
mit Marie-Theres Braun
04.02.2026 München

LET'S TALK ABOUT MONEY!

Vermögen richtig anlegen –
Interaktive, digitale Workshop-Reihe
mit Andreas Meyer
24.02., 03.03., 10.03.2026 digital

ZWISCHEN ZUKUNFT UND HERKUNFT

Wie Werte und Rollen unsere
Unternehmeridentität formen
mit Laura Foddiss, Jessica Hüppe
26.–27.02.2026 Göttingen

MÄRZ

BEIRATSWERKSTATT BASIC

Beirat einrichten, Beirat werden
mit Prof. Dr. Alexander Koeberle-Schmid,
Henning Rolf
10.–11.03.2026 München

VERHANDELN MIT BANKEN

Hintergrundwissen und praktische
Empfehlungen für Bankgespräche
mit André Knöll
12.03.2026 Hamburg

FAMILIENUNTERNEHMEN 4.0

Was Familienunternehmen morgen
können müssen
mit Prof. Dr. Arnold Weissman
13.03.2026 Hamburg

KONSTRUKTIVE KOMMUNIKATION

Beziehungen auf Augenhöhe gestalten
mit Dominik Pontiggia
19.–20.3.2026 Hamburg

NACHFOLGE GESTALTEN

Souverän Herausforderungen bewältigen
mit Julia Freifrau von Herman,
Alexandra Keller
19.03.2026 Stuttgart

NEXTGENS

KOMPAKTWORKSHOP

Basiswissen und Rollenfindung
als Nachfolger
mit Christian Drewes, Andreas
Meyer, Severin von Hoensbroech
24.–26.04.2026 Köln

MEIN WEG AN DIE SPITZE

Gestalte aktiv deine Nachfolge
im Unternehmen
mit Peter Englisch
5.05., 12.05., 19.05., 26.05.2026 digital

INSPIRATION

SICH SELBST UND ANDERE ACHTSAM FÜHREN

mit Johanna Katzera
20.–22.01.2026 Sylt

ON THE CATWALK – INTES LIVE AM VITRA CAMPUS

mit Raphael Gielgen,
Nora Fehlbaum
22.–23.01.2026 Weil am Rhein

INSPIRE TRIP TO SILICON VALLEY

mit Florian Nöll, Uwe Rittmann,
Britta Wormuth
12.–16.04.2026 San Francisco

INSPIRE TRIP TO SOUTHEAST ASIA

mit Britta Wormuth, Christine
Flath, Patrick Ziechmann
07.–12.06.2026 Vietnam,
Malaysia, Singapur

DIE KRAFT DER DEMUT, KLOSTER-RETREAT

mit Bruder Paulus, Michael
Pachmajer
21.–24.06.2026 Kloster
Bigorio, italienische Schweiz

Wir freuen uns auf Ihre Anmeldung!

Gern online Informationen über
info@intes-akademie.de
oder Tel. 0228 / 854696-61



VitraHaus in Weil am Rhein

Foto: Vitra

UNTERNEHMER- ERFOLGSFORUM 2025

„TOLL,
DASS SIE
DABEI
WAREN!“



SAVE THE DATE

UNTERNEHMER-
ERFOLGSFORUM 2026
19. NOVEMBER

