

# FAMILY BUSINESS MATTERS

Das Magazin für Familienunternehmen und Unternehmerfamilien

Ausgabe 02/26



## KRISEN, KATASTROPHEN, KONFLIKTE

WIE FAMILIENUNTERNEHMEN SICH VORBEREITEN

Julius, Claus, Jan und  
Moritz Butze (v.l.n.r.)

„Wer in der Champions League spielen will, braucht eine gute Aufstellung“

Marco Bühler über robuste Lieferketten, China und KI

„Regulierung ist Misstrauen gegenüber den handelnden Personen“

Jan Butze über Verantwortung, ostdeutsche Familienunternehmen und Zukunftsfähigkeit

„Geopolitische Disruptionen gehören in die strategische Unternehmensplanung“

Dr. Bernhard Müller über geopolitische Risiken, akute Gefahren und die richtige Vorbereitung

Liebe Leserin, lieber Leser,

Vorbereitung auf den Ernstfall ist keine Frage der Vorsicht, sondern eine zentrale Führungsaufgabe. Warum Resilienz im Spannungsfall strategisch gedacht werden muss und weshalb es nicht reicht, nur auf bekannte Krisenszenarien vorbereitet zu sein, steht in der Titelstory.

Wie unternehmerische Vorsorge konkret aussehen kann, erläutert Marco Bühler: Es braucht eine starke Abwehr (Lieferkette, Cyber), ein gutes Mittelfeld (Positionierung gegenüber China) und einen schnellen Angriff (Einsatz von KI).

Dr. Bernhard Müller rät, geopolitische Risiken zur Chefsache zu machen, Abhängigkeiten zu reduzieren und Krisen zu üben.

Als ostdeutscher Familienunternehmer hat Jan Butze gelernt, mit Risiken pragmatisch umzugehen. Schnelle Entscheidungen, Improvisationskraft, Durchhaltevermögen und Verantwortung seien auch im aktuellen Strukturwandel nützlich, sagt er.

Disruption gibt es aber nicht nur auf geopolitischer Ebene. KI hat das Potenzial, alles zu verändern. Aus dem Silicon Valley lautet die Empfehlung: „Think big, start small – but please start.“

Eine Krise kann auch auf der Inhaberseite entstehen. Warum Unternehmerfamilien zwei Strategien brauchen, erläutert Dr. Thorsten Voigt und Christian Drewes.

Silke Fußbahn empfiehlt, bei der Nachfolge nicht nur auf die Besetzung zu schauen, sondern vor allem auf die Strukturen.

Viel Freude beim Lesen!



Britta Wormuth

TITELSTORY

Whatever it takes

Resilienz im Spannungsfall als neue Aufgabe für Familienunternehmen ..... 3

6



STRATEGIE UND UMSETZUNG

„Wer in der Champions League spielen möchte, muss Abwehr, Mittelfeld und Angriff gut besetzen“

Marco Bühler über robuste Lieferketten, China und KI für Tempo, Innovation und Kostensenkung ..... 6

„Regulierung ist Misstrauen gegenüber den handelnden Personen“

Jan Butze über Verantwortung, ostdeutsche Familienunternehmen und Zukunftsfähigkeit ..... 8

„Geopolitische Disruptionen gehören in die strategische Unternehmensplanung“

Dr. Bernhard Müller über geopolitische Risiken, akute Gefahren und die richtige Vorbereitung ..... 10

Inspiration für Transformation

Das Silicon Valley – eine Wette auf die Zukunft oder ein Blick in die Zukunft?! ..... 12

12



„Unklarheit ist planbar teuer“

Dr. Thorsten Voigt und Christian Drewes über die Notwendigkeit von zwei Strategien für Unternehmerfamilien ..... 14

WISSENSCHAFT

Weibliche Nachfolge: Prägen Töchter die nächste Generation der Familienunternehmen?

Prof. Dr. Tom Rüsen und Sophia Jungk über strukturelle Hindernisse von Nachfolgerinnen ..... 16

NACHFOLGE

Mehr als eine Personalentscheidung

Was erfolgreiche Nachfolge wirklich ausmacht ..... 18

AUS DEM NETZWERK

Wie Familienunternehmen mit Transformationskraft über Generationen die Zukunft sichern

Norbert Kühnis über unterschiedliche Nachfolgemodelle und ihre Implikationen ..... 20

Rubriken

- Service ..... 5
- Familienunternehmen in Zahlen ..... 17
- Meinung von Moritz Hundhausen ..... 22
- Seminare ..... 23

INTES Family Business Matters

ISSN: 2199-5273 / 23. Jahrgang, Juni 2026 / Erscheinungsweise: viermal jährlich

Herausgeber: Britta Wormuth

Verleger: INTES Akademie für Familienunternehmen GmbH

Redaktion: Dr. Christina Müller (verantw.)

Mitarbeit: Corinna Freudig, Anke Henrich, 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



Geopolitische Spannungen, militärische Eskalationen und staatliche Priorisierungen stellen Familienunternehmen vor eine neue Dimension der Krisenvorsorge. Resilienz im Spannungsfall ist mehr als ein theoretisches Szenario – Unternehmerfamilien sind gut beraten, auch das bislang Udenkbare strategisch mitzudenken.

Es war eine kurze, aber heftige Welle, die Anfang April durch die Medien wogte: Männer im Alter zwischen 18 und 45 Jahren sollten laut Wehrdienstmodernisierungsgesetz verpflichtet werden, längere Auslandsaufenthalte von der Bundeswehr genehmigen zu lassen. Sollte in Zukunft nicht mehr die

Geschäftsführung, sondern Boris Pistorius darüber entscheiden, welche Beschäftigten ins Ausland entsandt werden?

Das Problem wurde nach einer Woche erst einmal ausgeräumt, der entsprechende Passus aus dem Gesetz gestrichen. Aber der nächste Warnschuss kam schon zwei Wochen später: Am 22. April wurde in der Bundespres-

sekonferenz über eine mögliche Mangellage bei Flugbenzin gesprochen. Ein Sprecher des Verteidigungsministeriums stellte dabei klar, dass der Bedarf der Bundeswehr selbstverständlich gesichert sei. Heißt also: Wenn es zu Rationierungen kommen sollte, gibt es einige Nutzer, die Priorität haben – und andere eben nicht.

## Was kann und darf der Staat?

Wir fangen an, uns daran zu gewöhnen: In einer Zeit zunehmender, auch militärischer Konflikte kann es passieren, dass der Staat Ressourcen beansprucht oder vergibt, über die eigentlich Unternehmen verfügen. Die Aufgabe der Resilienz, also der Vorbereitung darauf, auch schwerste Krisen zu überstehen, wird um einen neuen Aspekt erweitert: Resilienz im Spannungsfall.

Das kann gerade in Familienunternehmen zu ungewohnten Effekten führen. Hier sind die Eigentümer schließlich gewohnt, für alles selbst verantwortlich zu sein. Was im Spannungsfall sehr plötzlich ganz anders sein kann. Schon die Feststellung des Bündnisfalls kann bspw. dazu führen, dass Mitarbeitende aus NATO-Staaten aufgrund nationaler Meldevorschriften zurückgerufen werden und damit dem Unternehmen kurzfristig nicht mehr zur Verfügung stehen.

Die Auswirkungen steigen dramatisch an, wenn Deutschland selbst angegriffen wird (Verteidigungsfall) oder ein solcher Angriff droht (Spannungsfall). Stellt das Parlament einen solchen Fall fest, sind Unternehmen verpflichtet, „den lebens- und verteidigungswichtigen Bedarf an Gütern und Dienstleistungen für die Zivilbevölkerung und die Bundeswehr sicherzustellen. Diese Verantwortung wird in den Sicherstellungsgesetzen für verschiedene Wirtschaftssektoren konkretisiert“, heißt es bei der Handelskammer Hamburg dazu.

Die konkreten Befugnisse der Bundeswehr und/oder Regierung werden zwar erst in Verordnungen festgelegt, wenn der Spannungs- oder Verteidigungsfall offiziell ausgerufen wird. Das Ziel ist dabei allerdings nicht, Unternehmen zu schützen, sondern Land und Bevölkerung. Whatever it takes. So kann Unternehmen vorgeschrieben werden, was

## Glossar

**Sicherstellungsgesetze** haben das Ziel, in militärischen Krisen die Versorgung der Zivilbevölkerung und der Streitkräfte sicherzustellen. Diese Krisen, wie der Spannungs- oder der Verteidigungsfall, müssen ausdrücklich offiziell festgestellt werden – z.B. durch den Bundestag beim Verteidigungsfall oder durch die NATO-Mitgliedstaaten beim Bündnisfall. Erst nach der Feststellung treten diese etwa ein Dutzend Sicherstellungsgesetze in Kraft. Das „Wirtschaftssicherstellungsgesetz“ bspw. erlaubt der Regierung, für alle Bereiche der gewerblichen Wirtschaft und des Finanzwesens Verordnungen zu erlassen, um diese Versorgung zu sichern.

**Vorsorgegesetze** sind nicht nur bei militärischen Krisen aktivierbar, sondern auch in anderen außerordentlichen Gefah-

renlagen, etwa bei Naturkatastrophen und schweren Unglücksfällen.

entstehenden Schaden haben Unternehmen nach dem Ende des Kriegs das Recht auf eine Entschädigung. Das setzt aber voraus, dass nach dem Krieg noch die alten Gesetze gelten und der Staat noch in der Lage ist, solche Zahlungen zu leisten.

Viele Familienunternehmen haben schon mehrere Kriege überstanden, den Aufstieg und Fall mehrerer Reiche und Währungen. Auch wenn ein Kriegsausbruch noch immer ein unwahrscheinliches Ereignis in der Zukunft ist, sagt der Ulmer Informatikprofessor und Zukunftsforscher Franz Josef Radermacher: „Es gibt Zeiten, da rast Geschichte – gut, wenn man darauf vorbereitet ist.“

**Den Ernstfall trainieren**  
Den Ernstfall sollten Sie daher rechtzeitig trainieren. „Als Rückgrat der deutschen Wirtschaft sind Familienunternehmen und mittelständische Gesellschaften besonders gefordert“, sagt Uwe Rittmann, Leiter Familienunternehmen und Mittelstand bei PwC: „Sie müssen die hybride Kriegsführung und militärische Eskalationsfälle als Szenarien in der Unternehmensstrategie und -planung mitdenken und in die konkrete Krisenvorsorge bzw. Resilienzarbeit einbeziehen. Resilienz ist zum vielleicht wichtigsten Wettbewerbs-, Sicherheits- und Zukunftsfaktor geworden – und hat oberste Management-Priorität.“

Was im Spannungsfall genau auf die Unternehmen zukommen wird, weiß niemand. Das liegt zum einen daran, dass alle entsprechenden Strategien und Pläne geheim sind: „Sonst könnten wir ja auch gleich Putin in unseren Mailverteiler aufnehmen“, begründete Verteidigungsminister Boris Pistorius, warum seine Militärstrategie im April 2026 zwar verkündet, aber nicht veröffentlicht wurde.

**OPLAN DEU** ist die Abkürzung für „Operationsplan Deutschland“. Dieser erst nach Beginn des Ukraine-Kriegs erstellte und seit 2024 geltende Plan legt fest, wie „die zentralen militärischen Anteile der Landes- und Bündnisverteidigung“ mit den dafür erforderlichen zivilen Unterstützungsleistungen zusammenkommen sollen. Das Dokument umfasst mehrere Hundert Seiten, wird ständig aktualisiert und ist streng geheim.

**Rahmenrichtlinien** für die Gesamtverteidigung heißt ein erstmals im Januar 1989 veröffentlichtes Dokument des Bundeskabinetts, eine Art ordnungspolitisches Gerüst für den Ernstfall. Die aktuell gültige Fassung wurde im Juni 2024 beschlossen.

„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.“

### Die Kunst der handverlesenen Suche und Auswahl

### 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.

Nehmen Sie Kontakt auf, wir beraten Sie gerne!  
nachfolge@rochusmummert.com



**m** ROCHUS MUMMERT  
EXCELLENT HUMAN RESOURCES

Zum anderen liegt es natürlich auf der Hand, dass jede Krise anders ist. Eine Invasion benötigt andere Maßnahmen als eine Mangellage. Im einen Fall kann es systemrelevant sein, die Produktion rund um die Uhr auf maximaler Kapazität laufen zu lassen, im anderen kann schlicht die Schließung angeordnet werden, weil die Mitarbeitenden anderswo gebraucht werden.

### Wie Unternehmen sich vorbereiten können

So wie Bundeswehr und Bundesregierung sollten auch Sie sich auf verschiedene Szenarien vorbereiten. Zu diesen Vorbereitungen gehören vor allem:

– **die Bestandsaufnahme:** Mit welchen Risiken sind Sie im Spannungsfall überhaupt konfrontiert? Einige dieser Risiken werden Sie aus der Vorbereitung auf andere Krisen übernehmen können, etwa zur Abwehr von Cyberattacken, zur Anfälligkeit der Lieferketten oder der Energieversorgung. Aber wissen Sie z.B., wie viele Reservisten im Ernstfall eingezogen werden könnten? Und wenn Sie schon dabei sind, diese zu erfassen: Zählen Sie die ehrenamtlichen Mitglieder bei Rettungsdiensten oder ähnlichen Organisationen gleich mit, denn auch für sie können in einer solchen Situation schnell andere Prioritäten gelten als Ihr Dienstplan.

## Resilienz ist zum vielleicht wichtigsten Wettbewerbs-, Sicherheits- und Zukunftsfaktor geworden.“

Uwe Rittmann

– **die Vorsorge:** Welche Reserven oder Alternativen brauchen Sie, um Ihre Resilienz im Spannungsfall zu erhöhen? Zwar müssen Sie wohl nicht als Erstes den Werkschutz um eine Abteilung für Drohnenabwehr erweitern. Bei der Sicherung Ihrer IT-Infrastruktur oder der Anschaffung eines Notstromaggregats sieht das schon anders aus. Ein wichtiger Unterschied zu anderen Krisenszenarien: Zur akuten Abwehr von Gefahren für Ihr Unternehmen brauchen Sie mehr als alles andere gute Kontakte und Kommunikationswege zur Exekutive, vom Landrat bis zum Polizeichef.

– **die Entscheidungsvorbereitung:** Welche Maßnahmen müssen Sie im Ernstfall ergreifen, um handlungsfähig zu bleiben? Und sind Sie dann überhaupt in der Lage, dies schnell und konse-

quent zu tun? Bevor Sie sich entspannt zurücklehnen, weil im familiengeführten Unternehmen sowieso die Entscheidungen schnell und die Wege kurz sind: Gilt das auch für alle Entscheidungen, die die Rolle der Familie als Eigentümer betreffen? Wie lange bräuchten Sie, um eine Kürzung der Ausschüttung durchzusetzen? Oder eine Streichung? Oder gar eine Kapitalerhöhung aus Familienmitteln?

### Vom „unknown Unknown“ zum „known Unknown“

Es geht nicht darum, dass Sie das alles von heute auf morgen umsetzen. Es geht darum, eine Krise, die lange undenkbar war, in Ihre Resilienzarbeit aufzunehmen. In der Terminologie des früheren US-Verteidigungsministers Donald Rumsfeld: Das Krisenrisiko in Deutschland war bis vor Kurzem ein „unknown Unknown“, also ein Risiko, von dem wir gar nicht wussten, dass es existiert. Seit 2022 wird es ein „known Unknown“, also ein bekanntes Risiko einer zukünftigen Krise. „Vereinfacht ausgedrückt ist alles denkbar, was uns schadet, zu jeder Zeit, überall, in jeder Form und in beliebiger Kombination“, schreibt die IHK Oberschwaben-Bodensee in ihrem „Leitfaden Gesamtverteidigung“.

Selbst wenn die Wurzeln Ihres Unternehmens nicht bis ins Kaiserreich zurückreichen, haben Sie solche Neubewertungen schon mitgemacht. Ob im Gefolge der

”

Wiedervereinigung in den 1990er-Jahren, durch die Finanzkrise von 2008 oder erst kürzlich in der Corona-Pandemie: Zuvor Undenkbares ist einfach passiert – und Sie mussten und müssen irgendwie damit klar kommen.

Für die aktuelle Krise haben Sie vermutlich sogar ein Asset, über das anonyme Kapitalgesellschaften nicht verfügen: Eltern, Großeltern, Großonkel und -tanten. Familienmitglieder also, die vielleicht nicht mehr den letzten Krieg selbst miterlebt haben – aber mit den Geschichten aus dem Krieg aufgewachsen sind. Oft hören die im Unternehmen aktiven Familienmitglieder nur mit halbem Ohr hin, wenn die Alten aus ihrer eigenen Kindheit erzählen. Aber beim nächsten Mal hören Sie vielleicht richtig zu. Und fragen nach. Und machen sich Notizen. ●

# SERVICE

VON JENS GREINER

## Konflikte, Krisen und Katastrophen: Wie Sie Ihr Unternehmen auf den Ernstfall vorbereiten

Das sicherheits- und verteidigungspolitische Umfeld hat sich spürbar verändert; Deutschland und seine Institutionen befinden sich zwischen Krieg und Frieden und sind vielen hybriden Bedrohungen ausgesetzt. Spionage, Cyberattacken, Desinformationskampagnen, Sabotage oder Angriffe auf Infrastruktureinrichtungen sind keine theoretischen Szenarien, sondern akute Risiken für Wirtschaft und Gesellschaft.

Es gibt viele Bereiche in einem Unternehmen, die bei hybriden Bedrohungssituationen und verteidigungspolitischen Spannungslagen gefährdet sein können. Entscheidend ist, darauf vorbereitet zu sein. Denn in einem Ernstfall steigt der Druck auf Führung, Entscheidungsfindung und Koordination innerhalb kürzester Zeit massiv an. Um steuerungs- und handlungsfähig zu bleiben, ist eine wirksame Krisenorganisation entscheidend.

Zudem sollten Sie Ihre Abhängigkeiten und Risiken kennen, wenn es um IT, Lieferketten, Energieversorgung und Personal geht. Wissen Sie z.B., wie viele Reservisten im Bündnis- oder Verteidigungsfall eingezogen werden könnten? Haben Sie schnelle Entscheidungswege, damit Sie Ihren Betrieb auch im akuten Krisenfall aufrechterhalten? Könnte Ihr Führungs-/Krisenteam z.B. in einem Blackout-Szenario robust und autark während der Ausfallszeit agieren?

Indem Sie Resilienz strukturell in Strategie, Governance und Prozesse integrieren, Szenarien für Eskalationsfälle entwickeln sowie Netzwerke und Kooperationen aufbauen, auf die Sie im Ernstfall zugreifen können, stärken Sie Ihr Unternehmen – und bleiben handlungsfähig.

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



Jens Greiner ist Director bei PwC mit mehr als 30 Jahren Berufserfahrung. Er unterstützt Familienunternehmen und mittelständische Gesellschaften in den Bereichen Sicherheits-, Krisen- und Kontinuitätsmanagement.  
jens.greiner@pwc.com

MARCO BÜHLER IM GESPRÄCH MIT BRITTA WORMUTH

# „Wer in der Champions League spielen möchte, muss Abwehr, Mittelfeld und Angriff gut besetzen“



Marco Bühler

Foto: Lucas Hofstätter

Vor zehn Jahren brachte eine Reise ins Silicon Valley Marco Bühler dazu, seine Rolle als CEO von Beurer neu zu definieren – weg vom operativen Lenker, hin zum Treiber großer Transformationen. Im Interview erklärt er, warum er seine Aufgabe heute darin sieht, „Abwehr, Mittelfeld und Angriff“ zu stärken: durch geopolitisch robuste Lieferketten, eine fokussierte „Strategie 2030“ und Künstliche Intelligenz (KI) als Hebel für Tempo, Innovation und Kostensenkung.

**Marco, du sagst, du hast nach einer Reise ins Silicon Valley im Jahr 2016 deine Rolle als CEO neu bestimmt. Was ist heute anders?**

**MARCO BÜHLER:** Ich sehe mich weniger als operativen Lenker im Tagesgeschäft, sondern als jemanden, der Transformation ermöglicht und die großen Themen konsequent vorantreibt.

**Was sind die großen Themen, die dein Unternehmen derzeit umtreiben?**

Ich vergleiche das gern mit Fußball: Wir sind in Abwehr, Mittelfeld und Angriff gefordert. Wenn du in der Champions League spielen willst, musst du alle drei Bereiche gut besetzen. In der Verteidigung dreht sich alles um Geopolitik und Supply-Chain; dort kommt aktuell ein Krisenthema nach dem nächsten auf. Im Mittelfeld geht es um Strategie und Differenzierung – also die Frage, warum ein Kunde unser Produkt statt eines chinesischen kaufen soll. Und im Angriff fokussieren wir uns darauf, das Unternehmen besser zu ma-

chen: schneller, innovativer, kostengünstiger. Dort wird KI für uns zum Hebel.

**Bleiben wir bei der „Abwehr“: Wie habt ihr eure Lieferketten angepasst?**

Unsere größte Investition in den vergangenen drei Jahren zielte darauf ab, die Supply-Chain zu optimieren. Die Beziehung zwischen den USA und China ist ein Dauerthema.

Deshalb haben wir unser Werk in Indonesien gegründet und unseren Footprint in Europa verstärkt – etwa in Ungarn und Moldau. So haben wir zum einen die Abhängigkeit von China reduziert. Zum anderen liefern

wir mittlerweile fast alle Artikel aus Indonesien in die USA. Das ist zolltechnisch vorteilhafter.

**Wieso habt ihr keine eigenen Werke in den USA?**

Die USA sind für uns der zweitgrößte Markt nach Deutschland. Aber eigene Werke aufzubauen, wäre viel zu teuer: Ein Blutdruckmess-

gerät würde uns in der Produktion mindestens 100 Prozent mehr kosten als in China oder Indonesien. Die Automatisierung ist in den USA viel zu kostspielig und das Lohnniveau zu hoch.

**Wie sieht das in China aus?**

China funktioniert als Produktionsstandort sehr gut. Wir haben dort zwei Werke und rund 100 Lieferanten. Es gibt kein Land, das sich so schnell und stark optimiert wie China. In unserer Fabrik sind wir bereits zu über 50 Prozent automatisiert. Und wir haben dort eine Fertigung aufgebaut, wo der Spritzguß ab Ende des Jahres als „Dark Factory“, also autonom ohne menschliche Arbeitskraft, läuft – mit überschaubaren Investitionen. In Deutschland wären die Investitionen vier- bis fünfmal so hoch. Während die Automatisierung in China voranschreitet, wandert manuelle Arbeit ab, bei uns etwa nach Indonesien oder Moldau, wo die Lohnkosten nur ein Viertel betragen. Viele sehen China noch als Billiglohnland – das ist es nicht mehr.

Unternehmen seine Supply-Chain unter den geopolitischen Bedingungen neu denkt. Wir haben z.B., kurz nachdem der Iran-Krieg begonnen hat, für sechs Monate Kunststoff auf dem Weltmarkt eingekauft und eingelagert. Vielen anderen Unternehmen geht der gerade aus, weil die Raffinerien weniger oder nichts mehr produzieren. Die Welt ohne Kunststoff ist nochmal ganz anders als die Welt ohne Benzin. Da kannst du nichts mehr produzieren.

**Zur Abwehr gehört auch die Vorbereitung auf Krisenszenarien. Wie geht ihr das an?**

Das dominante Thema für uns ist Cyber. Das wird – gerade im Mittelstand – noch immer zu wenig ernst genommen. Das Horrorszenario ist ein Angriff, der unsere Systeme lahmlegt. Wir versuchen deshalb, vor der Welle zu

”

**Wer sich nur mit Passwort einloggt, ist im Grunde schon halb tot.“**

Marco Bühler

**Eure Vertriebsgesellschaft in China habt ihr aber geschlossen. Weshalb?**

Weil wir uns als westliches Unternehmen unfassbar schwertun, uns zu differenzieren. In China herrscht ein krasses Überangebot. Wenn du ein Produkt hast, das dich unterscheidet und Anfangserfolge verzeichnet, musst du viel ins Marketing pumpen. Nach drei Monaten hast du bereits ein Verfolgerprodukt an den Fersen und die Marketingausgaben waren umsonst. Auch dein Know-how kannst du nur schwer schützen, weil die Mitarbeitenden sehr wechselbereit sind. Der Patriotismus ist heute viel stärker ausgeprägt: Viele wollen lieber für ein chinesisches Unternehmen arbeiten als für ein westliches.

**Wie stark trifft die geopolitische Lage auch eure Absatzseite – etwa in Russland oder im Nahen Osten?**

Konflikte verursachen Disruptionen – in der Supply-Chain und auf der Kundenseite. Russland ist als Markt verloren. Dubai ist aktuell nicht belieferbar, und der Absatz ist dort deutlich zurückgegangen, weil viele Menschen Dubai verlassen haben. Das sind lokale Effekte, aber der Inflationsdruck ist weltweit spürbar. Deshalb ist es so wichtig, dass jedes

sein, und investieren stark in Technologien zur Cyberabwehr und in Expertise. Von unseren 15 Mitarbeitenden in der IT machen 3 nur Cybersecurity. Wir haben Notfallpläne, doppelte Back-ups und auch die Wiederherstellung unserer Systeme schon geprobt. Ein konkreter Schritt, den ich jedem empfehle, ist die Zwei-Faktor-Authentifizierung. Passwörter allein reichen nicht. Wer sich nur mit Passwort einloggt, ist im Grunde schon halb tot, weil Phishing eben passiert.

**Kommen wir zum „Mittelfeld“: Worum geht es beim taktischen Spielaufbau?**

Es geht vor allem um Strategie. Die zentrale Frage für uns lautet: Warum kauft ein Kunde unser Produkt statt eines chinesischen? Chinesische Anbieter produzieren viel, gut und schnell. Abgrenzen können wir uns über Kundenverständnis, Innovation, Design, Qualität, aber auch über Aspekte wie Daten und Vertrauen, die dem westlichen Verbraucher – neben dem Preis – wichtig sind. Mit unserer „Strategie 2030“ verabschieden wir uns davon, jede Warengruppe besetzen zu wollen. Wir fokussieren uns stärker auf große Wachstumsfelder. Wenn du dich differenzieren willst, musst du dich fokussieren.

ZUR PERSON

Marco Bühler

ist geschäftsführender Gesellschafter der Beurer GmbH. Er führt das Familienunternehmen, das seine Urgroßeltern gegründet haben, in vierter Generation. Beurer entwickelt und vertreibt seit mehr als 100 Jahren innovative Produkte rund um Gesundheit und Wohlbefinden. Das Unternehmen mit Hauptsitz in Ulm beschäftigt 1.800 Mitarbeitende und ist in mehr als 140 Ländern aktiv.

**Wo liegt euer Schwerpunkt im „Angriff“?**

Im Angriff geht es darum, das Unternehmen zu transformieren und zu verbessern: schneller, innovativer und kostengünstiger. Da kommt KI ins Spiel. Sie hilft, Prozesse effizienter zu organisieren – und damit das Tempo zu erhöhen und Kosten zu sparen. Für den Standort Deutschland, den wir weiterhin als unser Herzstück sehen, ist es extrem wichtig, effizient zu arbeiten. Die China-Geschwindigkeit werden wir nicht erreichen, weil die Mitarbeitenden in Deutschland nur 40 Stunden die Woche arbeiten und nicht 60. Aber dafür gehen wir hier vielleicht auch etwas intelligenter vor.

**Was ist dein Zielbild für den Einsatz von KI?**

KI hilft uns, den Kunden besser zu verstehen und ein besseres Produkt zu bauen. Das verändert die Entscheidungsfindung fundamental. Insofern ist sie ein sehr mächtiges Tool. Wer KI nicht nutzt, verpasst große Chancen. Mein Zielbild ist, dass ich der KI Fragen stellen kann wie: „Warum ist die Rohmarge in den USA von März bis Oktober 2025 gefallen?“ Heute stelle ich diese Frage einem Controller, der sich eine Woche durch die Systeme arbeitet. Wenn KI an die richtigen Daten kommt, kann sie das deutlich schneller.

**Ihr nutzt KI auch mit Blick auf eure Kunden. Wie?**

Wir haben einen großen Vorteil: Wir verkaufen jedes Jahr 60 Millionen Geräte weltweit. Damit haben wir 60 Millionen Kunden, die mit uns und unserer Marke in Berührung kommen. Das nutzen wir geschickt. Wir haben kürzlich eine KI entwickelt, die individualisierten Content erstellt – produkt- und kundenspezifisch. In der App gibt ein Kunde bspw. an: „Ich bin 61, Vegetarier, möchte meinen Blutdruck senken und das Gewicht reduzieren“. Dann stellt die KI aus Tausenden Content-Blöcken einen Wochenplan zusammen mit Rezepten und Tipps für Bewegung. Diese Komplexität könnte ein Mensch kaum leisten.

**Du führst das Unternehmen in vierter Generation. Hast du dir ein Ziel gesetzt, wie lange du das noch machen möchtest?**

Ich würde gern in vier oder fünf Jahren, mit Anfang 60, in den Aufsichtsrat wechseln. Aber ich kann mich noch nicht auf ein exaktes Datum festlegen, weniger wegen der Nachfolge, eher wegen der Transformationen, die gerade anstehen. Die Transformation der Supply-Chain haben wir weitgehend hinter uns. In der Digitalisierung sind wir ebenfalls weit. Jetzt rollen wir KI über das ganze Unternehmen aus. Um das voranzutreiben, braucht es einen Motor. Für die Nachfolge wird es jedenfalls eine Zwischenphase mit externer Besetzung geben. Meine Kinder sind noch zu jung – und ich weiß nicht, ob sie das irgendwann überhaupt wollen. ●

JAN BUTZE IM GESPRÄCH MIT CARL ERIK DAUM



Julius, Claus, Jan und Moritz Butze (v.l.n.r.)

Foto: DR. BUTZE GmbH &amp; Co. KG

# „Regulierung ist Misstrauen gegenüber den handelnden Personen“

Familienunternehmen aus Ostdeutschland finden weniger Beachtung in Politik und Medien als diejenigen aus dem Westen. Zu Unrecht, findet Jan Butze, geschäftsführender Gesellschafter der DR. BUTZE GmbH & Co. KG aus Sachsen. Er weiß, welche Erfahrungen sich jetzt auszahlen und warum es so gefährlich ist, unternehmerische Freiräume politisch zu beschneiden.

**Herr Butze, Ihr Vater wurde 2025 als Unternehmer beim „Großen Preis des Mittelstandes“ für sein Lebenswerk ausgezeichnet. Wie viel Verantwortung spüren Sie als sein Nachfolger angesichts der aktuellen geopolitischen Herausforderungen?**

**JAN BUTZE:** Für meinen Vater wie für unsere Familie und Mitarbeitenden ist die Auszeichnung eine große Ehre und für mich eine immense Verantwortung, die ich stolz annehme. Ich möchte die Familientradition weiterführen und gleichzeitig den Herausforderungen der Gegenwart gerecht werden.

**Was hilft Ihnen dabei?**

Mein Vater und ich waren über viele Jahre ein eingespieltes Team – beinahe im Sinne von 1+1=3. Ich habe viel von ihm gelernt, er wiederum konnte loslassen. Unterstützt von der ganzen Familie ist diese Harmonie unsere große Stärke, um gemeinsam Entscheidungen treffen zu können. Und es ist sicher ein Glück, dass auch die angeheirateten Familienmitglieder dies schätzen und mittragen. Dabei geht es nicht nur um das Geschäft, sondern um eine gelebte Wertschätzung von Generation zu Generation. Für uns als Familie ist es heute wichtig, dass auch die nächste Gene-

ration nicht zur Nachfolge gezwungen wird, sondern wir ihr den eigenen Weg lassen. Diese Balance zwischen Familientradition und Offenheit für Veränderung ist vielleicht das Wertvollste.

**Wie gehen Sie als Familienunternehmer mit den aktuellen geopolitischen und wirtschaftlichen Unsicherheiten um?**

Die momentanen geopolitischen Spannungen und hybriden Bedrohungen sind für alle Unternehmer spürbar, unabhängig von der Unternehmensgröße. Unsere Stärke liegt darin, dass wir als Familienunternehmen schnell und

nimmieren und Chancen zu nutzen. Gleichzeitig halten wir an den bewährten Werten fest, die von Generation zu Generation weitergegeben wurden.

**Ihre Familie ist in Klingenberg zwischen Dresden und Chemnitz verwurzelt. Hat die Transformationserfahrung nach der Wende Ihre Haltung zu Risiken verändert?**

Ostdeutsche Unternehmen sind es gewohnt, Risiken pragmatisch zu begegnen. Wir haben gelernt, schnell und konsequent zu entscheiden, statt ewig zu diskutieren. Fast alle von uns mussten mit wenig Ressourcen haushal-

flexibel reagieren können. Natürlich haben wir keinen Einfluss darauf, wie sich große globale Konflikte entwickeln, aber wir können uns anpassen und handeln. Resilienz ist daher unser Schlüsselwort: die Fähigkeit, flexibel zu bleiben, Szenarien zu denken und verschiedene Perspektiven einzunehmen, um Risiken zu mi-

ten. Diese Zeit hat uns gelehrt, langfristig zu denken und durchzuhalten, auch wenn der unmittelbare Erfolg noch nicht sofort sichtbar ist. Wir denken und handeln in Generationen und verbinden außergewöhnliche Resilienz mit Improvisations- und Anpassungsfähigkeit. Wir gehen oft die Extra-Meile, drücken – wenn

es sein muss – selbstbewusst unsere Meinung aus und sind auch bereit, die notwendige Verantwortung zu übernehmen. Das sind Kompetenzen, die auch im aktuellen Strukturwandel nützlich sind.

**Wie haben Sie die Wende als junger Unternehmer erlebt?**

Die Treuhand war teilweise recht rabiat und es gab auch echte Glücksritter zu dieser Zeit. Aber die damalige BRD hat auch Verantwortung übernommen. Ich bin dankbar für die friedliche Revolution und dafür, wie alles gemacht wurde. Es gab Rechtssicherheit, Demokratie, funktionierende Rahmenbedingungen und wirkungsvolle Förderprogramme – zugleich aber auch Spielräume und viel Pragmatismus bei den Verantwortlichen. Alle hatten die Vorstellung, den gemeinsamen

Willen, etwas zu schaffen. Also eine gute Basis, um mittelständische Unternehmen aufzubauen. Verglichen dazu sind die Rahmenbedingungen heute frustrierend. Wir betrachten Risiken damals wie heute auch als Chancen – vorausgesetzt, die innere Haltung stimmt. Diese Mentalität entsteht aus der Erfahrung, ein Unternehmen selbst unter schwierigen Umständen erfolgreich weiterführen zu können.

**Haben Sie ein Beispiel?**

Mein Vater hat 1995 eine Chance aktiv genutzt und das Gelände des heutigen Hotels NEUE HÖHE in unserem Heimatort vor dem Ver-

wir wieder die flexible Verwaltung, die damals möglich war, und vor allem Vertrauen. Regulierung ist ein Zeichen des Misstrauens gegenüber den handelnden Personen und im Übermaß gefährlich. Freiheit ist motivierend! Und Freiheit ist eben nicht selbstverständlich. Wer also dieses Recht beschneidet, handelt gegen das Grundgesetz.

**Spüren Sie eine besondere gesellschaftliche Verantwortung über das eigene Geschäft hinaus?**

Ja, definitiv. Wir sind ein Teil der Gesellschaft und sehen es als unsere Aufgabe, nicht nur für unser Unternehmen, sondern auch für das Gemeinwohl Verantwortung zu übernehmen. Dabei lösen wir viele Probleme selbstständig, aber wir benötigen auch einen funktionierenden Staat, der Sicherheit und Verbindlichkeit garantiert, ohne die Unternehmen zu überfordern. Es ist eine Balance – der Staat muss unterstützen, darf aber nicht mittels übermäßiger Regulierung die unternehmerische Freiheit beschneiden. Gesellschaftliche Resilienz braucht die Zusammenarbeit von Unternehmen und Staat.

**Sie sind bestens vernetzt und seit 2015 Senator im Wirtschaftsrat des Bundesverbands mittelständische Wirtschaft e.V. (BVMW). Wie erleben Sie die politische Unterstützung für Familienunternehmen – auf Landes- und auf Bundesebene?**

Vor allem ostdeutsche Familienunternehmen und ihre besondere Situation und Bedürfnisse erhalten weniger Beachtung, als sie verdienen – weder von der Politik noch von den Verbänden noch von den Medien. Unser spezifischer Beitrag und unsere Leistungsfähigkeit werden oft unterschätzt. Hier wäre mehr Aufmerksamkeit gerechtfertigt.

Als Exportweltmeister haben wir Deutsche uns eher überschätzt, zu lange sicher

„  
**Es fehlen die Lockerheit und der Optimismus in der Wirtschaft.“**

Jan Butze

fall gerettet. So verhinderte er, dass fremde Investoren dort ein Resort ohne Identität errichteten. Das Hotel hat sich mit viel Mut und Engagement unserer Mitarbeitenden mittlerweile als großartige Adresse für Tagungen und Feiern etabliert. Hier haben wir die Vision, einmal die Adresse für Offsites, für außergewöhnliche Meetings zu werden. Gerade dieses Beispiel zeigt, wie viel Flexibilität in den frühen 1990er-Jahren geherrscht hat – und wie viel wir davon heute verloren haben. Übermäßige bürokratische Hürden erschweren den Erfolg. Mehr Freiheit und weniger Regulierung stärken den Mittelstand. Gerade heute brauchen

gewährt und zu wenig auf das geachtet, was uns stark gemacht hat und woher dies gekommen ist. Die Wahrheit ist: Wir stellen fest, dass

wir als Unternehmer weniger respektiert und berücksichtigt werden als früher. Wir müssen auch zuschauen, wie wir leichtfertig und zu stark ideologisch geprägt in eine Energiewende stolpern und die Wirtschaft damit überfordern. Gleichzeitig sind wir Deutschen eher Bedenkenträger. Diese Beharrungskräfte verhindern an anderer Stelle oft notwendige Erneuerung und Innovation. Geht es uns noch zu gut?

**Auch bei der DR. BUTZE GmbH & Co. KG?**

Unsere Innovationsideen stehen zu oft auf „hold“. Es fehlen die Lockerheit und der Optimismus in der Wirtschaft. Rechtssicherheit und ein funktionierender unternehmerischer Rahmen sind für mich die zentralen Faktoren, damit Unternehmer wirklich gestalten können.

**Gab es in den vergangenen Jahren eine Situation, in der Sie realisiert haben: Das Risikoprofil meines Unternehmens verändert sich fundamental?**

Das war kein einzelner, prägender Moment. Vielmehr hat sich das Bewusstsein allmählich geschärft, denn Risiken werden vielfältiger und komplexer. Nicht nur, dass derzeit der Ukraine- und der Irankrieg unsere Logistikkosten erhöhen und unsere Lieferketten unter Stress stehen. Von Cyberbedrohungen bis zu politischen Unsicherheiten – wir müssen mehr denn je neue Szenarien durchspielen und agil bleiben. Angst haben wir nicht, aber wir brauchen stabile rechtliche und gesellschaftliche Rahmenbedingungen, um Unternehmertum dauerhaft erfolgreich zu gestalten.

**Wie müssen sich Familienunternehmen heute aufstellen, um in 20 Jahren noch handlungsfähig zu sein?**

Sie müssen unbedingt die richtigen Netzwerkpartner suchen, denn manche Themen kann man nicht allein bewältigen. Und sie müssen kompromissbereit und anschlussfähig bleiben – das macht sie interessant. Wir sind bspw. sehr froh, dass wir ein aktiver Teil der GVS-Großverbrauchersexperten eG, einer sehr erfolgreichen Genossenschaft, sind. Hier helfen sich Unternehmer untereinander, wie es vor über 160 Jahren die Begründer der Genossenschaftsidee, Hermann Schulze-Delitzsch und Friedrich Wilhelm Raiffeisen, schon taten – und es funktioniert immer noch! ●

## UNTERNEHMEN

### DR. BUTZE GmbH & Co. KG

Dr. Claus Butze gab 1990 seine Rolle in der Leitung eines 6.000-Mann-Betriebs auf, um in einer Garage in Klingenberg (Sachsen) mit seiner Frau Regine und einem Telefon die DR. BUTZE GmbH & Co. KG zu gründen. Heute beschäftigt das Familienunternehmen als Fachgroßhändler für Reinigung, Sauberkeit und Hygiene sowie als Betreiber des Natur- und Business-Hotels NEUE HÖHE gut 170 Mitarbeitende. Seit 1994 ist Jan Butze Geschäftsführer des von seinem Vater gegründeten Unternehmens.

BERNHARD MÜLLER IM GESPRÄCH MIT CHRISTINA MÜLLER

# „Geopolitische Disruptionen gehören in die strategische Unternehmensplanung“

Geopolitische Krisen und hybride Kriegsführung sind ein Paradigmenwechsel – auch für Familienunternehmen. Das haben nur noch nicht alle erkannt, mahnt Dr. Bernhard Müller, Partner und Industry Leader Defence & Security bei PwC Austria. Er weiß, auf welche Risikoszenarien sich Entscheider jetzt vorbereiten müssen – und an welcher Stelle der Staat nachschärfen muss.

**Bernhard, Krisen gab es immer schon. Was ist jetzt anders?**

**BERNHARD MÜLLER:** Die aktuellen geopolitischen Konflikte haben wesentliche Auswirkungen weit über das Militärische hinaus: auf die Verfügbarkeit von Rohstoffen, Lieferketten, Energiemärkte. Wir sehen gerade, wie der Iran die Straße von Hormus als Nadelöhr nutzt, um wirtschaftliche Abhängigkeiten strategisch zu instrumentalisieren, auch gegen Europa. Das verändert das unternehmerische Umfeld und auch die Kostenstrukturen. Dazu kommen die hybride Kriegsführung und der Einsatz von Drohnen. Aus meiner Erfahrung unterschätzen viele Familienunternehmen und mittelständische Gesellschaften diese Gefahr. Dabei sollten sie – gerade vor dem Hintergrund der Generationensicherheit – dringend handeln. Geopolitische Disruptionen müssen heute Teil der strategischen Unternehmensplanung sein. Geopolitik muss Chefsache sein!

**Haben wir das alle zu lange unterschätzt?**

Ganz sicher, und ich schließe mich als Offizier des Österreichischen Bundesheeres ausdrücklich ein. Wir redeten von möglichen schwarzen Schwänen, während schon dicke, fette Nashörner im Raum standen. Der Krieg Russlands gegen die Ukraine hat in Wahrheit bereits 2014 mit den „Sonderoperationen“ in der Ostukraine und – noch sichtbarer – mit der Annexion der Krim begonnen. „Wird schon nicht so schlimm“, haben wir mit dem verklärten Blick des ewigen Friedens nach dem Fall des Eisernen Vorhangs damals gesagt und wei-

terhin Öl und Gas in Russland gekauft – eine strategische Abhängigkeit, die uns jetzt schadet. Aber wer seinerzeit die russische Militärdoktrin gelesen hätte, wäre über das russische Großmachtdenken und daraus resultierende mögliche Angriffe und hybride Kriegsführung im Bilde gewesen.

**Welche konkreten Gefahren unterschätzen Unternehmen heute?**

Auf Cyberattacken bereiten sich Unternehmen immer besser vor. Aber die Rohstoff- und Ener-

informationskampagne käme, würde Panik ausbrechen, auch weil der Staat solche Szenarien kaum kontrollieren kann. Das ist eine ganz neue Qualität der hybriden Bedrohung.

Es muss auch nicht immer ein Angriff sein: Wir übersehen, dass die Gefahr eines Blackouts durch den Umstieg auf erneuerbare Energieträger besteht, weil unsere Übertragungs- und Verteilernetze nicht ausreichend leistungsfähig für die vermehrte dezentrale Einspeisung sind. Die Industrie sorgt längst mit Notstromaggregaten und leis-

„  
Das Screening von Lieferkettendisruptionen kommt noch viel zu kurz.“

Dr. Bernhard Müller

giesicherheit ist oft noch unterrepräsentiert, obwohl derartige geopolitische Risiken immer bedeutsamer werden. Wir – als Gesellschaft und Wirtschaft – sind verwundbar, weil wir nicht ausreichend vorbereitet sind: zum einen auf die Gefahr von Sabotage oder Angriffen auf die Energieversorgung, wie zuletzt in Berlin. Die Wiederherstellung der Energieversorgung kann bei einem großflächigeren Angriff als in Berlin, bei dem die Berliner noch mit einem blauen Auge davongekommen sind, Wochen dauern. Wenn dazu eine gezielte Des-

informationenkampagne käme, würde Panik ausbrechen, auch weil der Staat solche Szenarien kaum kontrollieren kann. Das ist eine ganz neue Qualität der hybriden Bedrohung.

**Du sprichst von Desinformationskampagnen. Welche Entwicklung siehst du hier?**

Attacks werden immer ausgefeilter und sind schwerer zu erkennen. Dazu gehören etwa negative Social-Media-Kampagnen, Deep Fakes – alles, was zu Reputationschäden oder Finanzmarktmanipulation führt ... Desinfor-

mation ist ein wesentliches Mittel einer hybriden Kriegsführung und genauso ernst zu nehmen wie Industriespionage oder Drohnenangriffe.

**Was können Unternehmen gegen Drohnenangriffe tun?**

Drohnenüberflüge über Betriebsgeländen beobachten wir schon jetzt regelmäßig. Bisher ist – außer ein bisschen Industriespionage – zumindest in Österreich nicht wirklich etwas passiert. Das Problem ist, dass der Staat die

– ein Thema, das noch viel zu kurz kommt. Dabei sind das überschaubare Investitionen.

**Aber die Lieferketten sind doch schon seit Jahren ein Thema ...**

... aber nicht ausreichend unter dem Aspekt der Sicherheit. Dafür reicht ein Blick in die baltischen Staaten: Die Russen stören dort permanent das GPS, um die Navigation lahmzulegen. Auch so etwas treibt die Preise der Zulieferer. Bestimmte Rohstoffe werden wir weder diversifizieren noch regionalisieren

und Sicherheitssysteme, die Drohnenbeobachtung und die Bevorratung – das ist der Preis der Resilienz. Längerfristig sparen Unternehmen, denn sie kommen nach einem Ernstfall rascher wieder auf die Beine, womöglich auch rascher als die Konkurrenz. Deshalb müssen die CFOs in die Entscheidungen eingebunden werden. Resilienz senkt am Ende die Kosten – ist also genau in ihrem Interesse. Unternehmen schließen auch eine Versicherung ab, ohne die Gewissheit zu haben, dass der Schadensfall eintritt. Aber sie möchten für den Schadensfall gewappnet sein. Unternehmen können Konflikte nicht verhindern, aber sie können dazu beitragen, dass unsere Gesellschaft widerstandsfähig bleibt.

**Welchen Rat möchtest du Familienunternehmen mitgeben?**

Geopolitische Risiken sind heute Teil des strategischen Risikomanagements. Reduzieren Sie Abhängigkeiten, diversifizieren Sie Zulieferer und bauen Sie eine strategische Bevorratung auf, um Störungen besser abfedern zu können. Simulieren Sie Krisen und planen Sie in Szenarien. Denn was ich nicht übe, das kann ich auch nicht. Bauen Sie vergleichbare Strukturen auf wie das Militär

„  
Was ich nicht übe, das kann ich auch nicht.“

Dr. Bernhard Müller

Firmen nicht explizit schützen kann – das kann er nicht einmal bei seiner eigenen Infrastruktur. Aber der Staat muss endlich Klarheit schaffen, damit die Unternehmen in der Lage sind, sich selbst zu schützen. Es fehlen bspw. immer noch klare gesetzliche Regelungen, welche Befugnisse Unternehmen bei unbekanntem Drohnen über dem Werksgelände haben. Die niederschwelligste Abwehr, das Spammen und das Spoofen – sprich die elektromagnetische Störung der Drohne oder die Übernahme der Kontrolle der Drohne –, ist in Deutschland wie in Österreich telekommunikationsrechtlich verboten, da Drohnen oft mit dem Handynet navigieren und dieses dann gestört wäre.

**Abwarten ist aber auch keine Option.**

Es muss Branchenlösungen geben. Ähnlich wie in Energiefragen müssen sich mittelständische Unternehmer jetzt zusammenschließen und gemeinsam überlegen: Wie können wir den Bereich Drohnen technisch gemeinsam in den Griff bekommen und Insellösungen verhindern?

**Wie sehr beschleunigt Künstliche Intelligenz (KI) die Schlagkraft der Angreifer?**

KI ist ein Enabler, um Attacks wesentlich rascher zu variieren und umzusetzen. Die Masse der Cyberattacken erfolgt durch Agents vollautomatisch und KI-basiert. Umgekehrt hilft die KI aber auch Unternehmen, resilienter zu werden und ihr Notfallmanagement zu verbessern. Sie kann bspw. beim Screening der Mitarbeitenden nach dem Zufallsprinzip eingesetzt werden, bei Sabotage, beim Datenschutz oder bei Risikoanalysen und -management. Nicht zu vergessen: KI hilft enorm beim Screening von Lieferkettendisruptionen

können. Aber gerade Familienunternehmen mit ihren schnellen Entscheidungsstrukturen können wesentliche Produktionsrohstoffe trotz Lagerkosten für zumindest drei oder vier Wochen vorhalten, ihre Lieferketten diversifizieren, regionalisieren und alternative Energien nutzen. Der Einkauf muss für alle

„  
Desinformation ist genauso ernst zu nehmen wie Industriespionage oder Drohnenangriffe.“

Dr. Bernhard Müller

Lieferketten eine Art Due Diligence unter dem Aspekt der Versorgungssicherheit aufsetzen. In Familienunternehmen muss das Eigentümergetriebene passieren.

**Die Umsetzung deiner Forderungen auf Unternehmensseite wird teuer.**

Derverhältnismäßige Schutz der eigenen Infrastruktur

oder zivile Katastrophenbehörden. Die haben Stäbe für bestimmte Aufgaben, standardisierte Führungsverfahren und Blaupausen. Sie üben bestimmte Szenarien regelmäßig und das alles mit dem Blick auf Verhältnismäßigkeit und Kosten. Der Goldstandard wird vielleicht nicht immer finanzierbar sein, aber dann sollte es zumindest Silber oder Bronze sein. Nicht zu handeln, ist keine Alternative. ●

ZUR PERSON

Dr. Bernhard Müller

berät als Partner bei PwC Austria und Industry Leader im Bereich Defence & Security Unternehmen zu Fragen der Verteidigung und Sicherheit sowie des öffentlichen Wirtschaftsrechts – gestützt auf mehr als 30 Jahre praktische Erfahrung als Milizoffizier beim Österreichischen Bundesheer. Diese besondere Verbindung von juristischer Expertise und operativer Praxis prägte auch seine Rolle als Vorsitzender der Beschaffungs-Prüfkommission im österreichischen Bundesministerium für Landesverteidigung. Von 2023 bis 2025 verantwortete er dort die Prüfung zentraler Beschaffungsvorhaben des „Aufbauplans 2032+“.



VON BRITTA WORMUTH

# Inspiration für Transformation: das Silicon Valley – eine Wette auf die Zukunft oder ein Blick in die Zukunft?!

Künstliche Intelligenz verändert unsere Wirtschaft und Gesellschaft schneller, tiefgreifender und umfassender als jede Technologie zuvor. Beim „INTES Inspire Trip to Silicon Valley“ 2026 stand deshalb eine zentrale Frage im Mittelpunkt: Wie lässt sich diese Dynamik aktiv gestalten – ohne die Werte, Kultur und Identität des eigenen Familienunternehmens aus dem Blick zu verlieren? Der „Inspire Trip“ bot dafür Raum zur Auseinandersetzung, zum Austausch und für konkrete Learnings aus erster Hand. Ein Erlebnisbericht und ein paar Anregungen.

**D**elight and surprise: Dieses Leitmotiv von Apple begeisterte uns gleich zu Beginn unserer Reise – und erwies sich als erstaunlich treffende Klammer für vieles von dem, was wir auf unserer intensiven Learning-Journey ins Silicon Valley erfahren durften: Mit rund 30 Familienunternehmerinnen und -unternehmern waren wir fünf Tage unterwegs – der jüngste Teilnehmer Mitte 20, der älteste Mitte 70. Drei Generationen, unterschiedlichste Unternehmensgrößen und -branchen, verbunden durch Neugier, Offenheit und den gemeinsamen Willen zu lernen. Diese Vielfalt prägte den Austausch spürbar: in

damit integraler Bestandteil strategischer Entscheidungen. KI wird im Silicon Valley nicht danach beurteilt, ob sie funktioniert, sondern wie schnell sie sinnvoll eingesetzt werden kann.

## „First time“-Erlebnis: unsere Fahrt mit dem Waymo

Was das im Alltag bedeutet, wurde bei unserer ersten Fahrt mit „Waymo“ besonders deutlich: Das autonome Fahrzeug der Google-Tochter ist seit fünf Jahren fester Bestandteil des Straßenbilds von San Francisco und im Silicon Valley. Die erste Fahrt war noch

dann wirklich transformativ, wenn sie auch die Vorstellungskraft verändert.

Ebenso eindrucksvoll waren der Workshop und das Innovationsprinzip der Stanford d.school: „Yes ... and!“ – Ideen aufnehmen, weiterdenken, nicht blockieren. Die d.school ist auch unter dem Namen Hasso Plattner Institute of Design bekannt und widmet sich der interdisziplinären Entwicklung von Innovationen mithilfe von Design Thinking. Innovation ist hier ein Mindset, keine Abteilung. Führung bedeutet vor allem, Orientierung zu geben – nicht Kontrolle zu perfektionieren.

## Weitere Learnings aus den einzelnen Stationen

Mit jeder weiteren Station rückte stärker die Frage in den Mittelpunkt, wie Wertschöpfung, Arbeit und Unternehmenssoftware künftig organisiert sein werden.

Beim Besuch von Big-Tech-Firmen wie AWS, Google, Salesforce, ServiceNow und Workday ging es darum, wer künftig die „Front Door of Work“ besitzt. Dabei wurde deutlich: „AI is the new UI“ – die Schnittstelle zum Menschen wird zum entscheidenden Wettbewerbsfaktor. Ebenso ging es um die „Future of work“ und wie künftig Human Workers und Digital Workers zusammenarbeiten – und wie eben diese Tech-Firmen Innovationskultur leben.

Die Besuche bei Venture-Capital-Firmen wie Iconiq und MGVC sowie Gespräche mit Gründern machten klar: „Capital is commodity“. Angesichts der Dichte an Venture-Capital-Unternehmen besteht im Silicon



Die Teilnehmenden des „INTES Inspire Trip to Silicon Valley“ an der Golden Gate Bridge in San Francisco

Valley die Herausforderung nicht darin, einen Kapitalgeber zu finden, sondern einen Gründer, der Geld haben möchte. Die Richtung der Investments ist eindeutig, wenn man Candace Widdoes von Iconiq hört: „We believe AI will be the largest technology wave to date.“ Sie ist überzeugt, dass Agent AI alles bisher Dagewesene ablöst, vergleichbar mit der Einführung des Internets, aber noch viel disruptiver.

Unser Highlight war ein Besuch im House of AI bei Christian Byza in San Francisco, einem Ort, der das KI-Ökosystem des Silicon Valleys konzentriert, vernetzt und starke Gründer kennt, hostet und hervorbringt. Beispiel Dryft, das mithilfe von KI menschliche Entscheidungen in der Fertigung nachahmt, optimiert und automatisiert: Seine Gründerinnen sind überzeugt, dass „ERPs künftig der Vergangenheit angehören. KI löst SaaS-Lösungen ab. KI-Agenten werden genutzt, um Prozesse neu zu denken und zu automatisieren.“

## Exekution schlägt Perfektion

„Think big, start small – but please start.“ Diese Haltung prägte jede Station. Der Wissensvorsprung des Silicon Valleys ist kleiner als oft vermutet. Informationen sind global verfügbar. Der Unterschied liegt im Tun. Ideen werden getestet, verworfen, angepasst – schnell und verantwortungsbewusst.

Gerade für Familienunternehmen entsteht hier eine produktive Spannung: Wie

verbinden wir langfristige Sorgfalt mit mehr Geschwindigkeit? Nicht jede Lösung muss perfekt sein. Aber wer zu lange wartet, kommt möglicherweise zu spät.

## Werte als Voraussetzung für Vertrauen

Bemerkenswert war, wie präsent Themen wie Datenschutz, Verantwortung und Transparenz in nahezu allen Gesprächen waren. Je tiefer KI in Prozesse eingreift, desto wichtiger werden klare Leitplanken. Oder, wie es vor Ort mehrfach formuliert wurde: „Innovation drives with the speed of technology. Adoption drives with the speed of trust.“

## Fazit

Der „INTES Inspire Trip“ war geprägt von einer hohen Dichte an Eindrücken, Gesprächen und Perspektiven: mehrere Stationen am Tag, Dinner-Impulse am Abend und dazwischen genug Raum für Austausch. Viele dieser Impulse wirken noch lange nach – nicht als fertige Antworten, sondern als Denkanstöße für die eigene unternehmerische Praxis. Oder, um es mit meinem Lieblingssatz zur Reise zu sagen: „A journey lasting longer than the trip.“ ●

## KEY LEARNINGS

- **KI ist Alltag, kein Projekt:** Sie bildet die Basis von Wertschöpfung und Entscheidungen.
- **Exekution schlägt Perfektion:** Starten, testen, lernen. Geschwindigkeit entsteht im Tun.
- **KI hat Priorität – und das Potenzial, alles zu verändern.** KI kann den Schwachen stark und den Starken schwach machen! Wichtig ist das Machen.
- **AI is the new UI:** Wer die Schnittstelle zum Menschen prägt, prägt Wertschöpfung.
- **Adoption ist der Engpass:** Nicht Technologie, sondern Umsetzung entscheidet.
- **Werte schaffen Vertrauen – und sind Voraussetzung für nachhaltige KI-Nutzung.**

## „A journey lasting longer than the trip.“

Britta Wormuth

intensiven Gesprächen untereinander ebenso wie im Sparring mit INTES als Gastgeber. Es entstand eine unglaubliche Dynamik, die weit über einzelne Programmpunkte hinauswirkte. Inspiration pur.

## „KI ist immer dabei“: KI als Alltag, nicht als Projekt

Fünf Tage im Silicon Valley reichten aus, um vertraute Denkmuster zu hinterfragen. Nicht weil dort alles neu wäre – sondern weil vieles konsequent gedacht und umgesetzt wird. Künstliche Intelligenz (KI) ist dort kein Zukunftsversprechen, kein isoliertes Projekt und erst recht kein Add-on. Sie ist Alltag – und

etwas ungewohnt und vor allem aufregend. Wann erlebt man schließlich noch mal etwas „zum ersten Mal“?! Doch schon bei den nächsten Fahrten stellte sich eine erstaunliche Selbstverständlichkeit ein. Ein gutes Beispiel dafür, wie schnell technologische Durchbrüche zur Normalität werden. Über ist old school ;-).

Ein weiteres Learning: Generative KI senkt Eintrittsbarrieren massiv. Wenn das Wie immer einfacher wird, gewinnt das Warum an Bedeutung. Nicht die Technologie selbst ist der Engpass, sondern die Klarheit darüber, welchen konkreten Nutzen sie stiften soll. Oder anders gesagt: Eine Technologie wird erst

## The Secrets of German Family Businesses

From Unsung Heroes to World Market Leaders  
Expert Insights and Best Practice Revealed

Deutschland hat eine besondere Stärke: seine Familienunternehmen. Sie stehen weltweit für beständige Qualität, technische Exzellenz und unternehmerische Verlässlichkeit. Ein Pfund, gerade in einer Zeit, in der Stabilität zum entscheidenden Erfolgsfaktor wird.

Der neue Prestel-Band „The Secrets of German Family Businesses“ (Hrsg. Uwe Rittmann, Tobias Rappers) erklärt in Essays führender Experten aus Wissenschaft und Praxis die Vielfalt und Stärke deutscher Familienunternehmen – The Secrets. Ergänzend werden 50 deutsche Familienunternehmen portraitiert – von aufstrebenden Marken bis zu Hidden Champions –, die beispielhaft für dieses deutsche Erfolgsmodell stehen.

Das Buch wurde Mitte April 2026 in der Neuen Galerie New York einem internationalen Publikum vorgestellt. Die internationale Buchpremiere war

eingebettet in ein inspirierendes Rahmenprogramm mit einem Business-Talk mit CEO Timur Yumusaklar im Showroom seines Traditionsunternehmens F. Schumacher & Co. sowie einer immersiven Walking Tour mit Felix Zeltner durch den Financial District in New York.

Dass 40 Familienunternehmerinnen und Familienunternehmer aus Deutschland bzw. ihre Vertreter aus den USA zur Buchpremiere nach New York gekommen waren, zeigt, welchen Stellenwert dieses Buch hat. National wie international.

Das Buch ist im Prestel Verlag in englischer Sprache erschienen und wird international vertrieben. Es kostet 65 Euro.

**Kontakt:**  
c.mueller@intes-akademie.de



CHRISTIAN DREWES UND THORSTEN VOIGT IM GESPRÄCH MIT BRITTA WORMUTH

# „Unklarheit ist planbar teuer“

Familienunternehmen sind besondere Organisationen. Sie vereinen wirtschaftliche Zielsetzungen mit familiären Bindungen, Werten und langfristiger Verantwortung. Genau darin liegt ihre Stärke – aber auch eine zentrale Herausforderung: Denn Familie und Unternehmen folgen unterschiedlichen Logiken. Warum Unternehmerfamilien zwei Strategien brauchen, wie sie zusammenwirken und wie sich beide aufeinander abstimmen lassen, darüber sprechen Christian Drewes und Dr. Thorsten Voigt aus dem INTES-Expertennetzwerk im Interview.

Dr. Thorsten Voigt



Christian Drewes



**Christian, Thorsten, Familienunternehmen bewegen sich zwischen familiären Bindungen und wirtschaftlichen Anforderungen. Worin besteht aus eurer Sicht diese besondere Spannung?**

**CHRISTIAN DREWES:** Familienunternehmen leben dauerhaft in zwei Welten: der Unternehmerfamilie und dem Unternehmen mit sehr unterschiedlichen Logiken. Die eine ist geprägt von Beziehungen, Werten und Verantwortung, die andere von Marktlogiken, Wettbewerb und Effizienz. Diese beiden Ebenen lassen sich nicht trennen – sie müssen bewusst miteinander in Beziehung gesetzt werden.

**THORSTEN VOIGT:** Die Herausforderung besteht darin, dass Entscheidungen auf der einen Seite fast immer Auswirkungen auf die andere haben. Wird dieses Zusammenspiel nicht aktiv gestaltet, entstehen Reibungen, die strategische Klarheit und Umsetzung behindern.

**Ihr arbeitet mit dem Bild der „liegenden Acht“, um dieses Zusammenspiel zu beschreiben. Was macht dieses Modell hilfreich?**

**CD:** Die liegende Acht zeigt Familie und Unternehmen als zwei eigenständige, aber verbundene Systeme. Keines ist dem anderen übergeordnet. Das Bild hilft, Unterschiede anzuerkennen – ohne sie zu hierarchisieren –, und macht Spannungen sichtbar, mit denen konstruktiv gearbeitet werden kann.

**TV:** Wichtig ist: Die Acht beschreibt keinen Zustand, sondern einen kontinuierlichen Abstimmungsprozess. Strategie entsteht hier nicht einmalig, sondern durch ständiges Nachjustieren.

**Christian, welche strategischen Fragen stellen sich auf Ebene der Unternehmerfamilie – jenseits der klassischen Unternehmensstrategie?**

**CD:** Die Unternehmensstrategie klärt, wie das Unternehmen wirtschaftlich erfolgreich ist. Die Inhaberstrategie setzt früher an. Sie beantwortet die Frage: Was will die Familie

setzung dafür, dass die Unternehmensstrategie konsistent umgesetzt werden kann.

**Thorsten, wie erlebst du strategisches Arbeiten in Familienunternehmen konkret?**

**TV:** Häufig ist eine Strategie vorhanden, aber nicht explizit formuliert – sie existiert im Kopf einzelner Eigentümer. Unternehmerischer Instinkt und operative Erfahrung dominieren. Das ist eine große Stärke – und in stabilen Phasen funktioniert das. Kritisch wird es, wenn die Komplexität zunimmt, das Unternehmen stark wächst, externes Management hinzu-

”

**Familie und Unternehmen sind zwei eigenständige Systeme – keines ist dem anderen übergeordnet.“**

Christian Drewes

mit ihrem Unternehmen – heute und über Generationen hinweg – erreichen? Im Mittelpunkt stehen Werte, Haltung, Verantwortung und Governance, also Entscheidungsrechte, Rollenverteilung, der Umgang mit Macht sowie klare Regeln für Nachfolge und Konflikte. Diese Klarheit auf Eigentümerebene ist Voraus-

kommt oder die Nachfolge ansteht. Dann fehlt eine gemeinsame Referenz, Entscheidungen wirken inkonsistent, und strategische Initiativen verlieren an Wirkung. Spätestens wenn das Unternehmen ohne den Inhaber entscheiden können muss, wird aus einer impliziten Strategie ein Risiko.

tion, Einfluss versus Delegation. Wenn diese Spannungen benannt sind, kann man konstruktiv damit arbeiten.

**TV:** Entscheidend ist die Übersetzung: Klarheit aus der Unternehmerfamilie muss sich in Governance, Entscheidungsrechten und strategischen Leitplanken niederschlagen – und regelmäßig überprüft werden.

**Christian, warum „liegt“ die Acht – und steht nicht?**

**CD:** Weil es keine Hierarchie zwischen Familie und Unternehmen geben kann. Beide beein-

setzt eine nachhaltige Weiterentwicklungsdynamik in Gang.

**Zum Abschluss: euer zentraler Rat an Unternehmerfamilien?**

**CD:** Schaffen Sie Klarheit in beiden Welten und nehmen Sie den Dialog dazwischen ernst. Entscheidend ist dabei nicht nur, dass dieser Dialog geführt wird, sondern wie: mit einem klaren Verständnis für beide Logiken und der Fähigkeit, ihre Wechselwirkungen nüchtern und strukturiert zu reflektieren. Zukunftsfähigkeit zeigt sich dort, wo Eigentümerentschei-

”

**Führungsteams spüren sehr genau, was wirklich gilt.“**

Dr. Thorsten Voigt

flussen sich permanent. Wird das ignoriert, entstehen informelle Machtstrukturen, Lagerbildung und strategische Blockaden.

**Welche Rolle spielt dieses Zusammenspiel in Nachfolgeprozessen?**

**CD:** Nachfolge betrifft immer Führung und Eigentum. Neue Generationen bringen andere Werte, ethische Maßstäbe und Zukunftsbilder mit. Das kann massive Auswirkungen auf die Unternehmensstrategie haben – etwa wenn Geschäftsfelder plötzlich infrage gestellt werden.

Diese Spannungen müssen austariert werden, sonst verliert das Unternehmen seine Stabilität. Ohne explizite Formate wie eine Inhaberstrategie, einen Familienrat oder klar definierte Entscheidungsrechte wird Nachfolge zur Dauerverhandlung.

**TV:** Gleichzeitig entstehen große Chancen: Neue Wertschöpfungsmodelle auf der Unternehmensseite können zu veränderten Führungs- und Governance-Strukturen führen – und damit zu Rollen, die für die nächste Generation deutlich attraktiver werden. Erst durch eine solche strategische Neubewertung wird Nachfolge für die nächste Generation häufig zu einer realistischen Option. Genau dieses Wechselspiel zwischen beiden Ebenen

dungen im Unternehmen als verlässliche Orientierung ankommen – und nicht als situativ wechselnde Signale.

**TV:** Strategie sollte nicht als einmaliger Prozess, sondern als dauerhafte Führungsaufgabe verstanden werden. Wer bereit ist, strategische Grundannahmen explizit zu machen, sie regelmäßig zu überprüfen und konsequent in Entscheidungslogiken zu übersetzen, schafft Orientierung für Organisation und Führung. Nicht, weil die Zukunft planbar wäre – sondern weil Unklarheit planbar teuer ist. ●

## INTES-EXPERTENNETZWERK

**Christian Drewes**

ist Experte für Familienunternehmen und Unternehmerfamilien. Er unterstützt seine Kunden bei der Erarbeitung von Familienstrategien und Nachfolgeplanungen. Sein Ziel ist der Erhalt der Handlungs- und Steuerungsfähigkeit der Unternehmerfamilien zur aktiven Zukunftssicherung ihrer Unternehmen. Er moderiert Workshops zur gemeinsamen Lösungserarbeitung, mediiert Gesellschafterkonflikte und baut Gesellschafterkompetenzen auf.

**Dr. Thorsten Voigt**

berät Familienunternehmen in Fragen der Unternehmensstrategie, Governance und Organisationsentwicklung. Sein Fokus liegt auf der Übersetzung von Eigentümerlogik in klare strategische Entscheidungen und deren wirksame Umsetzung im Unternehmen.

## INFO

### Was bedeutet „die liegende Acht“?

Die „liegende Acht“ ist ein Denkmodell für Familienunternehmen. Es beschreibt Familie und Unternehmen als zwei eigenständige, miteinander verbundene Systeme, die unterschiedlichen Logiken folgen. Auf der einen Seite steht die Unternehmerfamilie, in der es um Werte, Verantwortung, Eigentum und Nachfolge geht – auf der anderen das Unternehmen mit den Logiken Markt, Wettbewerb, Effizienz und Wachstum. Keine Seite ist der anderen übergeordnet. Entscheidungen auf der einen Ebene wirken stets auf die andere zurück. Zukunftsfähige Familienunternehmen schaffen deshalb eine klare strategische Orientierung auf beiden Ebenen – und gestalten deren Zusammenhang aktiv.

VON TOM A. RÜSEN UND SOPHIA JUNGK

# Weibliche Nachfolge: Prägen Töchter die nächste Generation der Familienunternehmen?

Die WIFU-Studie „Töchter in der Unternehmensnachfolge“ zeigt, dass das Potenzial von Töchtern als Nachfolgerinnen heute deutlich klarer gesehen wird als noch vor wenigen Jahrzehnten – zugleich aber weiterhin strukturell gebremst wird.

Die Unternehmensnachfolge zählt zu den zentralen Zukunftsfragen der deutschen Wirtschaft. Um sie langfristig zu sichern und attraktiv zu gestalten, braucht es eine breite gesellschaftliche Debatte über die Gleichstellung von weiblichen Mitgliedern in der Governance von (Familien-)Unternehmen sowie einen stärkeren Fokus auf ein bislang unzureichend erschlossenes Potenzial: die Töchter.

## Kompetenz vor Geschlecht – ein formelles Prinzip mit Grenzen

Die gute Nachricht zuerst: Bei der Auswahl eines geeigneten Unternehmensnachfolgers rücken in Familienunternehmen die Kriterien „Geschlecht“ oder die „Geburtenreihenfolge“ an letzte Stelle. 84 Prozent der 266 Studienteilnehmer geben an, dass das Prinzip „Kompetenz vor Geschlecht“ verfolgt wird, sodass Töchter und Söhne grundsätzlich gleiche Chancen auf eine Nachfolge haben. Es überwiegen Auswahlkriterien wie ein ausgeprägtes Interesse und Engagement an der Nachfolge, Führungserfahrung außerhalb des eigenen Unternehmens sowie die Akzeptanz durch Mitarbeitende und Kunden.

Zugleich zeigt die Studie ein Spannungsverhältnis zwischen formaler Gleichbehandlung und gelebter Realität auf: Rund ein Viertel der Befragten (23 Prozent) nimmt weiterhin ungleiche Chancen wahr, überwiegend zulasten der Töchter. Zudem bewerten Männer die Entwicklung hin zu mehr Gleichberechtigung deutlich positiver als Frauen. Viele Nachfolgerinnen erleben offenbar weniger Veränderung, als von ihren männlichen Familienmitgliedern angenommen wird. Wie lässt sich diese Diskrepanz erklären?

## Der blinde Fleck: Spezifische Herausforderungen für Frauen

Eine zentrale Erkenntnis der Studie liegt darin, dass es einen Unterschied macht, ob

die Lebensrealitäten von Töchtern wirklich bedacht werden oder ob angenommen wird, dass Töchter und Söhne grundsätzlich die gleichen Chancen haben. Dabei zeigen sich zwei typische Muster: Einerseits Unternehmerfamilien, die Töchter bewusst und aktiv in Nachfolgeüberlegungen einbeziehen und mögliche geschlechtsspezifische Herausforderungen reflektieren. Andererseits Familien, die sich zwar geschlechtsneutral positionieren und von Chancengleichheit ausgehen, spezifische Anforderungen und Hürden weiblicher Nachfolge jedoch nicht gezielt adressieren.

Gerade diese „neutrale Nachfolgepolitik“ ist problematisch: Töchter stehen häufig vor anderen strukturellen und gesellschaftlichen Anforderungen als ihre Brüder, etwa bei der Vereinbarkeit von Führungsverantwortung, Partnerschaft, Familienplanung oder im Umgang mit branchenspezifischen Erwartungen in traditionell männlich geprägten Umfeldern. Werden diese Unterschiede nicht offen thematisiert und berücksichtigt, bleibt Gleichstellung häufig nur eine gute Absicht.

## Vereinbarkeit von Beruf und Familie als Schlüsselthema

Die größte Herausforderung für Töchter in der Nachfolge besteht in der Vereinbarkeit von unternehmerischer Verantwortung und familiären Verpflichtungen. Hinzu kommen partnerschaftliche Fragen, etwa inwieweit

die eigene Rolle mit der Karriere des Partners vereinbar ist oder ob dieser Verständnis für die Anforderungen eines Familienunternehmens hat.

Diese Herausforderungen verweisen auf ein nach wie vor wirkmächtiges Leitbild: die Vorstellung von einer allein zuständigen, jederzeit verfügbaren Führungsperson. Für viele Töchter passt dieses Modell weder zu ihren Lebensrealitäten noch zu ihren Vorstellungen von zeitgemäßer Führung. Geteilte Führungsverantwortung, flexible Arbeitsmodelle und eine explizit familienfreundliche Unternehmenskultur werden als zentrale Unterstützungsfaktoren benannt.

## Appell für eine gezielte Debatte

Familienunternehmen, in denen Frauen Führungsverantwortung übernehmen, berichten von neuen strategischen Perspektiven, einer verbesserten Außenwirkung und einem nachhaltig positiven Einfluss auf das Arbeitsklima. Dieses Potenzial wird zwar immer stärker genutzt, doch braucht es eine gezielte Debatte, um auf die spezifischen Herausforderungen von Frauen aufmerksam zu machen und passende Lösungen zu entwickeln. Und es braucht gute Vorbilder, damit sich junge Frauen früh für eine Rolle als Nachfolgerin im Familienunternehmen begeistern – in Zeiten abnehmender Nachfolgebereitschaft ist das ein entscheidender Faktor. ●



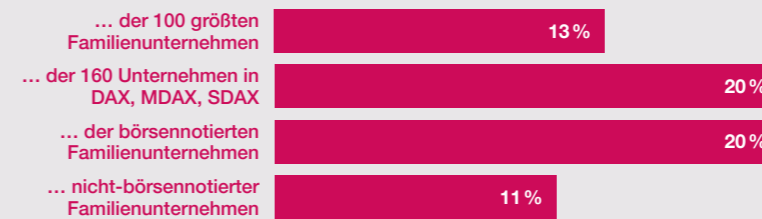
**Prof. Dr. Tom A. Rüsen** ist geschäftsführender Vorstand der von ihm 2009 gegründeten gemeinnützigen WIFU-Stiftung. Bis 2024 leitete er 16 Jahre lang das Wittener Institut für Familienunternehmen (WIFU) der Universität Witten/Herdecke.



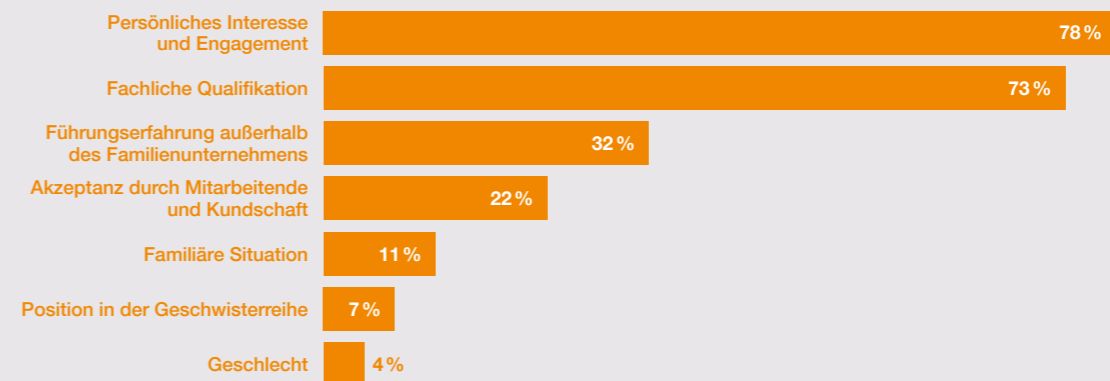
**Sophia Jungk** ist wissenschaftliche Mitarbeiterin und Doktorandin an der EBS Universität für Wirtschaft und Recht. Sie kommt selbst aus einem Familienunternehmen in sechster Generation.

# FAMILIEN UNTERNEHMEN IN ZAHLEN

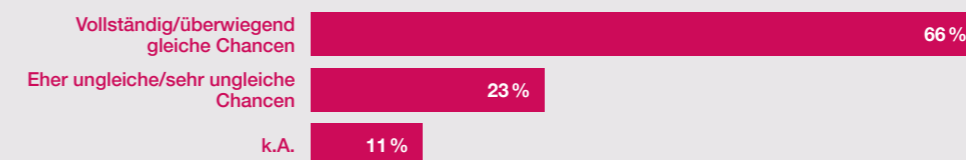
## Frauenanteil in der Geschäftsführung



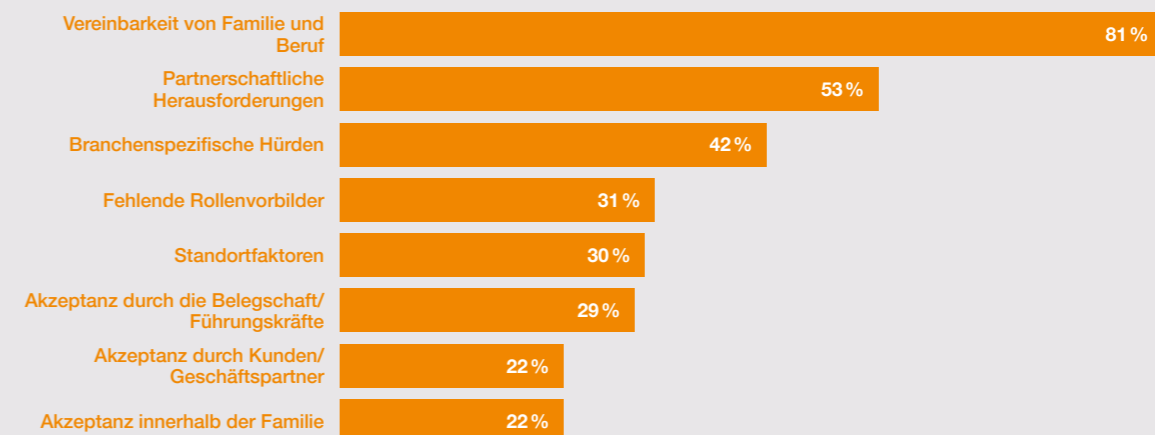
## Die wichtigsten Kriterien bei der Auswahl der Nachfolger in Familienunternehmen



## Geschätzte Chancengleichheit für Töchter und Söhne bei der Nachfolge in Familienunternehmen



## Die größten Herausforderungen von Töchtern in der Nachfolge von Familienunternehmen



Quellen: Allbright Stiftung 2026; WIFU 2026

VON SILKE FUSSBAHN

# Mehr als eine Personalentscheidung: Was erfolgreiche Nachfolge wirklich ausmacht



Silke Fußbahn

Nachfolge ist längst keine isolierte Personalentscheidung mehr, sie dient Familienunternehmen zur systemischen Weiterentwicklung. Es geht dabei um grundlegende Fragen zum Führungsverständnis, zu Strukturen und zu Erwartungen, erläutert Silke Fußbahn, geschäftsführende Gesellschafterin bei Rochus Mummert.

Nachfolge gehört zu den sensibelsten Entscheidungen in Familienunternehmen. Entsprechend hoch ist der Anspruch an die Auswahl des passenden Nachfolgers und den Prozess der Übergabe: Gespräche werden sorgfältig geführt, Kandidaten intensiv geprüft, Erwartungen präzise formuliert.

Und doch begegne ich in der Praxis immer wieder demselben Muster: Der Kandidat ist fachlich überzeugend, der Lebenslauf passt, die Erfahrung stimmt. Der Erfolg bleibt aber aus – und Erwartungen werden enttäuscht.

Damit rückt eine Frage in den Mittelpunkt, die oft zu spät gestellt wird: Unter welchen Bedingungen kann Führung in Unternehmen tatsächlich wirksam werden?

## Es beginnt mit einer ehrlichen Standortbestimmung

Viele Unternehmen starten Nachfolgeprozesse mit der Definition eines Anforderungsprofils. Dieses Profil wirkt auf den ersten Blick klar, basiert aber häufig auf Annahmen, die nie systematisch überprüft wurden:

- Was wird von der Rolle tatsächlich erwartet?
- Welche Entscheidungsräume existieren wirklich?
- Wo unterscheiden sich formale Zuständigkeiten von der gelebten Praxis?

In der Realität zeigt sich oft ein anderes Bild als in Organigrammen und Stellenbeschreibungen. Rollen sind definiert, aber nicht geklärt. Erwartungen existieren, werden aber nicht explizit gemacht. Entscheidungswege sind historisch gewachsen, doch für Außenstehende schwer nachvollziehbar.

Deshalb verschiebt sich der Ausgangspunkt erfolgreicher Nachfolgeprozesse zunehmend: weg von der reinen Suche hin zur

auseinanderzusetzen. Gleichzeitig ist sie die Voraussetzung für tragfähige Entscheidungen.

## Führung ist kontextabhängig – und darin liegt die Herausforderung

Die Vorstellung, dass sich Führungserfolg aus der Vergangenheit in die Zukunft übertragen lässt, ist weit verbreitet. In stabilen Umfeldern hat sie oft funktioniert. In dynamischen Kontexten gilt das nicht mehr.

”

**Führungserfolg aus der Vergangenheit lässt sich nicht in die Zukunft übertragen.“**

Silke Fußbahn

strukturierten Selbstklärung. Familienunternehmen analysieren ihre Organisationsarchitektur, hinterfragen die Zusammenarbeit zwischen Gesellschafterkreis, Beirat und Geschäftsführung und schaffen ein gemeinsames Verständnis davon, was die Führung in ihrem spezifischen Kontext leisten kann und soll.

Diese Phase ist anspruchsvoll. Sie zwingt dazu, implizite Annahmen sichtbar zu machen, sich mit gewachsenen Strukturen

Familienunternehmen bewegen sich heute in einem zunehmend komplexen Gefüge aus strukturellem Wandel, internationalem Wettbewerb und steigender Regulierung. Gleichzeitig bleiben ihre spezifischen Strukturen bestehen: langfristige Orientierung, hohe Werteorientierung, enge Bindung zwischen Eigentum und Unternehmen sowie häufig komplexe Gremienstrukturen.

In diesem Umfeld zeigt sich die Wirkung von Führung erst im konkreten Kontext der

Organisation. Die entscheidende Frage lautet deshalb nicht mehr, ob eine Person erfolgreich war, sondern ob sie in genau diesem Gefüge erfolgreich sein kann.

Diese Perspektive verändert die Auswahl grundlegend. Sie erfordert ein tiefes Verständnis des Systems, nicht nur der Kandidaten.

## Persönlichkeit wird zum entscheidenden Faktor für Wirksamkeit

Fachliche Exzellenz bleibt unverzichtbar. Doch sie ist längst nicht mehr das Entscheidungskriterium. Der eigentliche Unterschied entsteht in der Art, wie Führungspersönlichkeiten mit Komplexität umgehen. In ihrer Fähigkeit, Orientierung zu geben, wenn keine eindeutigen Antworten existieren. In ihrer Bereitschaft, Spannungen nicht zu vermeiden, sondern produktiv zu nutzen.

Gerade in inhabergeführten Unternehmen kommt eine weitere Dimension hinzu. Führung bedeutet hier immer auch, zwischen unterschiedlichen Logiken zu vermitteln: zwischen operativer Notwendigkeit und Eigentümerinteressen, zwischen kurzfristigen Anforderungen und langfristiger Perspektive, zwischen Rendite und Wachstum.

Diese Anforderungen lassen sich nicht standardisieren. Sie erfordern Persönlichkeit, Haltung und kommunikative Stärke. Damit verschiebt sich der Fokus von der Frage „Was kann jemand?“ hin zu „Wie führt jemand?“.

## Unklare Erwartungen sind das größte Risiko jeder Besetzung

Ein zentrales Risiko in Nachfolgeprozessen liegt weniger in der Auswahl der Kandidatinnen und Kandidaten als in der Unklarheit der Rahmenbedingungen.

In vielen Organisationen existieren unterschiedliche Erwartungshaltungen: Der Gesellschafterkreis erwartet strategische Führung,

der Beirat legt Wert auf Governance, die Organisation sucht Orientierung im operativen Alltag. Diese Erwartungen sind selten vollständig synchronisiert. Häufig bleiben sie unausgesprochen und werden erst dann sichtbar, wenn Konflikte entstehen.

Für eine neue Führungskraft wächst daraus ein Spannungsfeld, dessen tatsächliche Dimension im Auswahlprozess oft erst später erkennbar wird. Selbst sehr erfahrene Persönlichkeiten stoßen hier an Grenzen.

Deshalb entscheidet nicht allein die Qualität des Kandidaten über den Erfolg, sondern die Klarheit, mit der Erwartungen im Vorfeld definiert und abgestimmt werden. Diese Klarheit herzustellen, ist eine der zentralen Aufgaben im Prozess.

## Strategischer Lernprozess für die gesamte Organisation

In vielen Familienunternehmen lässt sich derzeit ein deutlicher Reifeprozess beobachten: Nachfolge wird zunehmend nicht mehr als isolierte Personalentscheidung verstanden, sondern als Anlass zur systemischen Weiterentwicklung. Sie nutzen den Prozess, um grundlegende Fragen zu klären: Wie wollen wir führen? Welche Strukturen tragen uns in die Zukunft? Wo brauchen wir mehr Transparenz und Verbindlichkeit?

Diese Auseinandersetzung ist nicht immer einfach. Sie verlangt Offenheit, auch unbequeme Themen anzusprechen, und die Bereitschaft, externe Perspektiven einzubeziehen. Gleichzeitig schafft sie einen nachhaltigen Mehrwert. Organisationen gewinnen an Klarheit, Entscheidungsprozesse werden belastbarer und Führung wird konsistenter.

Nachfolge wird damit zu einem Hebel für strukturelle und kulturelle Weiterentwicklung, unabhängig davon, wer die Rolle am Ende übernimmt.

## In einer datengetriebenen Welt wird persönliche Beratung wichtiger

Doch nicht nur Familienunternehmen stehen vor komplexeren Rahmenbedingungen. Gerade neue Technologien verändern auch die Personalberatung. Informationen sind schneller verfügbar, Profile leichter vergleichbar, Märkte transparenter.

Bei der Besetzung von Top-Positionen zeigt sich eine klare Grenze dieser Entwicklung. Die entscheidenden Kompetenzen lassen sich nicht aus Daten ableiten. Es geht um den Umgang mit Dynamiken im Gesellschafterkreis, mit impliziten Erwartungen, mit dem Zusammenspiel von Persönlichkeit und Organisation. Diese Ebenen erschließen sich nur im Dialog.

Eine andere Qualität gewinnt noch stärker an Bedeutung: Erfahrung in der Einordnung, Sicherheit im Umgang mit sensiblen Situationen und die Fähigkeit, Vertrauen aufzubauen. Diese Qualität fußt auf langjähriger Erfahrung und tiefer Menschenkenntnis.

Entsprechend verändert sich der Schwerpunkt von Executive Search: weg von der reinen Suche hin zur strukturierten Begleitung komplexer Entscheidungsprozesse; als Sparringspartner für den Gesellschafterkreis und Gremien, der Orientierung gibt, wo interne Perspektiven an ihre Grenzen stoßen.

Gerade in Zeiten von Künstlicher Intelligenz gilt: Je mehr Daten verfügbar sind, desto wichtiger wird die Fähigkeit, sie einzuordnen.

## Fazit: Es braucht eine klare Ausrichtung

Die Frage, wer die nächste Führungsposition übernimmt, bleibt zentral. Doch sie greift zu kurz, wenn sie isoliert betrachtet wird. Entscheidend ist, ob ein Unternehmen bereit ist, die Voraussetzungen für wirksame Führung zu schaffen.

Welche Rolle soll ausgefüllt werden? Welche Erwartungen bestehen? Welche Strukturen tragen diese Rolle – und welche nicht? Unternehmen, die diese Fragen früh stellen, treffen bessere Entscheidungen. Nicht, weil sie bessere Kandidaten finden, sondern weil sie klarer wissen, was sie suchen.

Die nächste Geschäftsführung eröffnet neue Möglichkeiten. Ihr Erfolg hängt davon ab, wie klar die Organisation darauf ausgerichtet ist. ●



### 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. Rochus Mummert zählt als unabhängige Personalberatung zu den Top 10 der Branche in Deutschland.

**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]**

VON NORBERT KÜHNIS

# Wie Familienunternehmen mit Transformationskraft über Generationen die Zukunft sichern

Wie gelingt es Familienunternehmen, sich immer wieder neu zu erfinden, ohne ihre Identität zu verlieren? Dieser Frage gingen rund 150 Familienunternehmer Ende März anlässlich der Flagship-Veranstaltung „Familienunternehmen der Zukunft“ von PwC Schweiz nach. Im Zentrum der Diskussion standen die Erfahrungen von vier Unternehmern, die den Generationswechsel in ihren Familienunternehmen erfolgreich gemeistert haben und diese heute in die Zukunft führen.

Zukunftssicherung ist kein einmaliger Kraftakt, sondern ein fortlaufender Prozess über Generationen hinweg – geprägt von unternehmerischem Mut, familiären Dynamiken und oft sehr persönlichen Entscheidungen, dies ist das zentrale Ergebnis der Veranstaltung „Familienunternehmen der Zukunft“ von PwC Schweiz. Dort schilderten vier Unternehmer ihre ganz eigenen Geschichten, wie sie ihr Familienunternehmen auf die Zukunft ausrichten: Milan Prenosil, Verwaltungsratspräsident und Mitinhaber der Confiserie Sprüngli AG, Natalie Krebs-Viollier, Verwaltungsrätin der Viollier AG, Karim Twerenbold, Verwaltungsratspräsident der Twerenbold Reisen Gruppe, sowie Daniela Spuhler-Hoffmann, Verwaltungsratspräsidentin und Inhaberin der Esslinger AG und der Barizzi AG.

## Zwischen Verantwortung und Erneuerung

Für Milan Prenosil ist die Führung eines so traditionsreichen Familienunternehmens wie der Confiserie Sprüngli vor allem mit Dankbarkeit und Verantwortung verbunden: „190 Jahre Geschichte sind kein Ruhelassen, sondern die Verpflichtung, die Fackel verantwortungsvoll weiterzutragen.“

Sprüngli demonstrierte, wie sich Tradition und Transformation verbinden ließen. Während ein großer Teil der Produkte weiterhin handwerklich hergestellt werde, sei das Unternehmen hochgradig professionalisiert, digitalisiert und schweizweit stark verankert – mit internationaler Reichweite. Diese Dualität zwischen emotionaler Marke und hochkomplexer Organisation verdeutliche: Wandel bedeute nicht, den Kern aufzugeben,

sondern ihn weiterzuentwickeln. Prenosil beschreibt das Unternehmen als „romantischen Raddampfer“ nach außen und als „Flugzeugträger“ im Innern.

Auch in der Nachfolge zeigt sich diese Dynamik. Gemeinsam mit seinem Bruder führte Prenosil das Unternehmen zunächst in einem ungewöhnlichen Co-CEO-Modell. Zwei starke Persönlichkeiten, unterschiedliche Rollen, intensive Diskussionen – und die

tierte Krebs-Viollier gezielt in ihre Entwicklung und suchte Mentoren. Heute ist sie Teil des Verwaltungsrats – und hat gleichzeitig strukturelle Veränderungen angestoßen, etwa die Einführung eines externen Verwaltungsratspräsidenten und mehr Diversität in den Führungsgremien. Transformation bedeute auch persönliche Entwicklung – und den Mut, das Übernehmen von Verantwortung einzufordern, ist sie überzeugt.

„  
**Entscheidend ist, das eigene Ego zurückzustellen, Großzügigkeit zu zeigen und den Zusammenhalt der Familie über alles zu stellen.**“

Milan Prenosil

Erkenntnis: Ohne konstruktive Streitkultur geht es nicht. Heute, so seine Erfahrung, sei vor allem eines entscheidend: das eigene Ego zurückzustellen, Großzügigkeit zu zeigen und den langfristigen Zusammenhalt der Familie über alles zu stellen.

## Nachfolge ist ein emotionaler Prozess

Wie anspruchsvoll Generationswechsel sein können, schilderte Natalie Krebs-Viollier anhand ihrer persönlichen Geschichte beim Labormedizin-Unternehmen Viollier: Ihre Nachfolge sei weit mehr als eine organisatorische Übergabe und trotz Erfahrung und Engagement keineswegs selbstverständlich gewesen. Statt sich zurückzuziehen, inves-

Besonders prägend für sie sei die Erkenntnis gewesen, dass Nachfolge für beide Seiten herausfordernd sei. Die ältere Generation gebe Verantwortung und Identität ab, die jüngere müsse sich ihren Platz erarbeiten. Diese Dynamik führe häufig zu Spannungen – nicht aus Ablehnung, sondern aus Unsicherheit und Angst vor Kontrollverlust. Entscheidend sei der Umgang damit.

Krebs-Viollier betonte deshalb die Bedeutung von Struktur und Vorbereitung. Regelmäßige Gespräche zur Nachfolge – auch in der Zeit vor der Transition –, externe Unterstützung sowie klare Verantwortlichkeiten in den Gremien, etwa durch einen unabhängigen Verwaltungsratspräsidenten, schafften Orientierung und reduzierten emotionale

Spannungen. Sie empfiehlt, Konflikte zu personalisieren und klar zwischen Rollen zu unterscheiden: „Wer versteht, ob er als Familienmitglied oder als Verwaltungsrätin spricht, kann Diskussionen sachlicher führen.“

Ein weiterer Erfolgsfaktor liege in der Beziehungspflege innerhalb der Familie, so Krebs-Viollier. Langjährige persönliche Verbindungen zwischen den verschiedenen Familienzweigen hätten wesentlich dazu beigetragen, Vertrauen aufzubauen und den Übergang zu stabilisieren. Zukunftssicherung beginne oft lange vor der eigentlichen Nachfolge. Bei Viollier sei der Generationswechsel daher sehr erfolgreich gelungen.

## Resilienz durch Werte und unternehmerische Freiheit

Karim Twerenbold (Twerenbold Reisen Gruppe) brachte eine weitere Perspektive ein: Resilienz in einer hochdynamischen Branche. Die Tourismusindustrie sei geprägt von Krisen, von Weltkriegen bis zur Pandemie, und gerade deshalb sei sie besonders widerstandsfähig. Sein Fazit: „Man kann nicht 131 Jahre bestehen, wenn man nicht konstant innoviert.“

Seine Erfahrung zeigt, wie eng unternehmerische Verantwortung und persönliche Schicksalsschläge verbunden sind. Kurz nach seinem Einstieg ins Unternehmen verstarb sein Vater unerwartet. Der Übergang war zwar vorbereitet, kam aber abrupt, er musste früh die Führung übernehmen. Dies habe seinen Blick auf Nachfolge grundlegend verändert: Seither verstehe er sie als dynamischen, laufenden zu überprüfenden Prozess.

Ein zentraler Erfolgsfaktor sei dabei die unternehmerische Unabhängigkeit. Twerenbold setzt bewusst auf eigene Vermögenswerte – etwa die eigenfinanzierte Bus- und Schiffsflotte sowie eigene Terminals – und auf langfristige Investitionen, auch wenn dies kurzfristig weniger flexibel erscheint. Gerade in Krisenzeiten zahle sich diese Strategie aus: Während der Pandemie habe das Unternehmen dank solider Finanzierung Stabilität bieten und Mitarbeitende halten können, während andere Marktteilnehmer stark abgebaut hätten.

„  
**Nachfolge ist für beide Seiten herausfordernd: Die ältere Generation gibt Verantwortung und Identität ab, die jüngere muss sich ihren Platz erarbeiten.**“

Natalie Krebs-Viollier

Gleichzeitig unterstrich Twerenbold die Bedeutung einer klaren Unternehmens-DNA: Kundenorientierung, Verantwortung gegenüber Mitarbeitenden und langfristiges Den-



Norbert Kühnis, Natalie Krebs-Viollier, Karim Twerenbold, Daniela Spuhler-Hoffmann, Milan Prenosil, Kiki Maeder (v.l.n.r.)

ken. Diese Werte hätten es ermöglicht, auch extreme Krisen zu bewältigen und gestärkt daraus hervorzugehen.

## Veränderung beginnt oft im Kleinen

Daniela Spuhler-Hoffmann (Esslinger AG und Barizzi AG) erklärte, wie Transformation konkret aussehen kann. Sie kaufte das Bauunternehmen ihrer Eltern in einer anspruchsvollen

me, sondern dafür eigenes Risiko trage, entwickle eine andere Form von Verbindlichkeit und Identifikation. Diese Perspektive prägen den Blick auf Wachstum, Investitionen und langfristige Entscheidungen, sagt sie.

Spuhler-Hoffmann versteht Transformation nicht als radikalen Umbruch, sondern als konsequente Weiterentwicklung – getragen von einem klaren Verantwortungsbewusst-

„  
**Man kann nicht 131 Jahre bestehen, wenn man nicht konstant innoviert.**“

Karim Twerenbold

Phase – und verschuldete sich dafür. Für sie war es mehr als ein unternehmerischer Entscheid: „Das ist mein Leben. Das sind meine Wurzeln.“ Um kein Familienmitglied zu benachteiligen, wurde der Kauf dabei so gestaltet, als hätte ein externer Dritter übernommen. Dieser Schritt steht exemplarisch für viele Nachfolgelösungen in Familienunternehmen: Verantwortung wird nicht übergeben, sondern aktiv übernommen und mit eigenen Entscheidungen weiterentwickelt.

sein gegenüber Mitarbeitenden, Kunden und der eigenen Familie. Sie entstehe im täglichen Handeln – in Entscheidungen, im Miteinander und in der Bereitschaft anzupacken. Damit steht Spuhler-Hoffmann für eine Form von Transformation, die leise, aber wirkungsvoll ist.

Gerade in einer Branche, die von Konjunkturzyklen, Kostendruck und Fachkräftemangel geprägt ist, äußert sich Zukunftssicherung oft im Pragmatismus: Prozesse optimieren, Risiken bewusst eingehen und gleichzeitig Stabilität gewährleisten.

## Fazit

Zukunftssicherung in Familienunternehmen bedeutet, Spannungen auszuhalten, Risiken einzugehen und den eigenen Platz zwischen Herkunft und Verantwortung immer wieder neu zu definieren – im Bewusstsein, Teil einer generationsübergreifenden Kette zu sein. ●



**Norbert Kühnis** ist Leiter Familienunternehmen und KMU und Mitglied der Geschäftsleitung von PwC Schweiz.

# Meinung

VON MORITZ HUNDHAUSEN

## „One Europe, One Market“: das neue Leitmotiv

Im März hat der Europäische Rat eine „One Europe, One Market“-Agenda zur Steigerung der wirtschaftlichen Stärke Europas verabschiedet. Im Mittelpunkt stehen bis 2027 Maßnahmen zur regulatorischen Vereinfachung, zum Ausbau des EU-Binnenmarktes, zur Senkung der Energiepreise, zur KI-Transformation sowie zur Stärkung des Handels. Eine anschließende Roadmap der Europäischen Kommission soll weitere inhaltliche und zeitliche Details konkretisieren.

### Bürokratieabbau: endlich mehr Entschlossenheit zeigen

Die Probleme in diesen Bereichen sind seit Langem bekannt. Gerade mit Blick auf den Ausbau des Binnenmarktes gab es in den vergangenen zehn Jahren bereits diverse Pläne und Strategien der Europäischen Kommission. Der Begriff der Kapitalmarktunion bzw. „Savings and Investment Union“ geistert seit Jahren durch die Brüsseler Flure. Doch um Europas Wettbewerbskraft wirksam zu stärken, fehlte es stets am gemeinsamen Willen für ambitionierte Maßnahmen. Bis heute fallen politische Ankündigungen leichter als konkrete Schritte. Dies betrifft Mitgliedstaaten, EU-Parlament und Europäische Kommission gleichermaßen.

Beispiel Bürokratieabbau: Hier entscheidet die Kommission voraussichtlich im Sommer über nötige Vereinfachungen der European Sustainability Reporting Standards (ESRS) im Rahmen der Richtlinie zur Nachhaltigkeitsberichterstattung (CSRD). Die vorliegenden Entwürfe sind jedoch viel zu zaghaft, um umfassende Entlastungen für betroffene Unternehmen herbeizuführen. Hier wird die Kommission deutlich nachschärfen müssen, um den versprochenen Abbau EU-weiter Berichtspflichten um 25 Prozent umzusetzen. In der Praxis der Familienunternehmen sind bisher keine entsprechenden Entlastungen zu spüren.

Zentral bleibt: Auf zuletzt erreichte Teilerfolge, etwa bei Vereinfachungen der EU-Lieferkettenrichtlinie, dürfen keine neuen administrativen Hürden aus Brüssel folgen. Dies gilt etwa bei der Regulierung chemischer Stoffe. Dazu braucht es endlich eine konsequente und transparente Anwendung des „One in, one out“-Prinzips der Europäischen Kommission.

### „Buy European“: Abschottung ist der falsche Ansatz

Bei aktuellen Debatten rund um einen „Buy European“-Ansatz in der Industriepolitik zeigt sich ebenfalls, dass noch Sand im Brüsseler Getriebe steckt. Während der französische Exekutiv-Vizepräsident der Europäischen Kommission Stéphane Séjourné europäische Unternehmen bei staatlichen Beihilfen und in der öffentlichen Beschaffung in verschiedenen Bereichen durch Quoten stärker schützen will, setzen sich Handelskommissar Maroš Šefčovič sowie die deutsche Bundes-



Moritz Hundhausen

regierung erfolgreich für einen abgeschwächten Gesetzesvorschlag der Kommission zugunsten des globalen Freihandels ein.

### Binnenmarktausbau: 28. Regime schafft neue Dynamik

Der angestrebte Ausbau des EU-Binnenmarktes dürfte zu einer Nagelprobe für den gemeinsamen politischen Willen werden. Am 18. März hat die Europäische Kommission einen Gesetzesvorschlag zum „28. Regime“ – auch EU Inc. genannt – präsentiert. Dahinter verbirgt sich die Idee eines EU-weiten, optionalen Rechtsrahmens, etwa bei bestimmten Fragen des Arbeits- und Gesellschaftsrechts. Wichtig ist hierbei, ambitionierte Maßnahmen zu beschließen und im EU-Binnenmarkt nötige Vereinfachungen sowie administrative Entlastungen herbeizuführen. Doch für

deren gesetzliche Umsetzung wird es auch auf die Bereitschaft der Mitgliedstaaten ankommen, vermehrt auf nationale Kompetenzen zugunsten europäischer Einheitsregeln zu verzichten.

### Handelspolitik: vorläufige Anwendung rettet zunächst Mercosur-Abkommen

Die knappe Entscheidung des Europäischen Parlaments, das über ein Vierteljahrhundert lang verhandelte Freihandelsabkommen der EU mit den Mercosur-Staaten durch eine Vorlage an den EuGH zu ver-

”

**Der angestrebte Ausbau des EU-Binnenmarktes dürfte zu einer Nagelprobe für den gemeinsamen politischen Willen werden.“**

Moritz Hundhausen

zögern, war ein fatales politisches Zeichen. Umso wichtiger ist die aktuelle Entscheidung der Kommission für eine vorläufige Anwendung des Abkommens seit dem 1. Mai 2026.

Dieser Schritt zeigt: Europa kann entschlossen handeln. Darauf kommt es nun an, um „One Europe, One Market“-Ansätze in echte Verbesserungen der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen zu überführen. ●



Moritz Hundhausen ist seit 2022 Leiter Europäische Politik der Stiftung Familienunternehmen und Politik. Er vertritt die Belange der Familienunternehmen auf europäischer Ebene und leitet die Brüsseler Repräsentanz der Stiftung.

# INTES AKADEMIE SEMINAR PROGRAMM

SOMMER UND HERBST 2026



## GESELLSCHAFTER

### ALLES GEREGLT?!

Wichtige Regeln im Gesellschaftsvertrag und Unternehmer-Testament  
mit Henning Rolf, Katrin von Quistorp  
12. und 17.06.2026 digital

### KONSTRUKTIVE KOMMUNIKATION

Beziehungen auf Augenhöhe gestalten  
mit Dominik Pontiggia  
07.–08.07.2026 Riederau am Ammersee

### VERHANDELN MIT BANKEN

Hintergrundwissen und praktische Empfehlungen für Bankgespräche  
mit André Knöll  
22.09.2026 Hamburg

### PERSONAL BRANDING

Interne und externe Sichtbarkeit strategisch gestalten  
mit Andrea Hartmair  
25.09.2026 Stuttgart

### FRIEDE, FREUDE, EIERKUCHEN

Inhaberstrategie intensiv  
mit Christian Drewes, Catharina Prym  
29.–30.09.2026 Hamburg

### BILANZEN LESEN UND VERSTEHEN

Wie lese ich (m)eine Bilanz?  
mit Prof. Dr. Peter Kajüter  
30.09.2026 Hamburg



## NEXTGEN

### DEEP DIVE – GESELLSCHAFTER SEIN

Zahlen verstehen. Rechte kennen. Verantwortung übernehmen.  
mit Aivo Günther, Katrin von Quistorp, Christoph Wallek  
09.–10.07.2026 Düsseldorf

### BEIRATSWORKSHOP-BASIC

Beiratsworkshop für Nachfolger  
mit Prof. Dr. Alexander Koeberle-Schmid  
03.–04.09.2026 Berlin

### NEXTGEN RETREAT MALLORCA

Exklusive Plattform für den Erfahrungsaustausch junger Familienunternehmer  
mit Alexander Niegisch, Catharina Prym  
07.–10.10.2026 Mallorca

### SAVE THE DATE

#### NEXTGEN KOMPAKT-WORKSHOP

Basiswissen und Rollenfindung als Nachfolger  
mit Christian Drewes, Andreas Meyer, Severin v. Hoensbroech  
16.–18.04.2027



## INSPIRATION

### KI-DAYS – HINTER DEN KULISSEN

Innovations-Hotspots besuchen, sich von Technologiepionieren inspirieren lassen, KI-Anwendungen kennenlernen, die echten Mehrwert schaffen  
mit Henning Fehrmann, Christine Flath  
09.–10.06.2026 Hamburg/München

### VIVA-TECH PARIS

Kuratierte INTES-Delegationsreise zur größten französischen Tech-Messe  
17.–20.06.2026 Paris

### DIE KRAFT DER DEMUT, KLOSTER-RETREAT

Für das Unternehmen brennen, ohne auszubrennen  
mit Bruder Paulus, Michael Pachmajer  
21.–24.06.2026 Kloster Bigorio/italienische Schweiz

### SAVE THE DATE

#### INSPIRE TRIP TO SILICON VALLEY

Inspiration für Transformation mit Schwerpunkt KI: Ein Blick in die Wiege der Tech-Ökosysteme  
mit Britta Wormuth  
25.–29.04.2027 Silicon Valley

### Wir freuen uns auf Ihre Anmeldung!

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

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



# UNTERNEHMER ERFOLGSFORUM 2026

18.–20.11.2026  
Schloss Bensberg

# ALLES BLEIBT ANDERS.

Selten war dieses Leitmotiv treffender als heute: Märkte verändern sich radikal, Technologien verschieben ganze Branchen, und gesellschaftliche Erwartungen an Unternehmen steigen in rasantem Tempo. Das Unternehmer-Erfolgsforum 2026 bringt genau jene Stimmen zusammen, die diesen Wandel nicht nur beobachten, sondern mit Verantwortung, Werten und unternehmerischem Mut Orientierung geben und Zukunft aktiv gestalten.

## Speaker



Sigmar Gabriel



Prof. Dr. Maja Göpel



Dr. Dania Hückmann



Matthias Mey



Jakob Schöffel



Dr. Sandra Wolf



Hier geht's zur  
Anmeldung.

## Ihre Ansprechpartnerinnen

**Britta Wormuth**  
Geschäftsführung  
b.wormuth@intes-akademie.de  
Tel. 0151 / 14267277

**Marianne Pfefferkorn-Klug**  
Programmleitung Unternehmer-  
Erfolgsforum | Prokuristin  
m.pfefferkorn-klug@intes-akademie.de  
Tel. 0228 / 854696-65

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

 @intesakademie