

# Zehn. Minuten

Dezember 2025

Auftaktveranstaltung der Reihe

## Unternehmensgespräche – Familienunternehmen in Rheinland-Pfalz

Am 3. Juli 2025 startete die [ZIRP e.V.](#) gemeinsam mit der [WHU – Otto Beisheim School of Management](#) die neue Veranstaltungsreihe der Unternehmensgespräche: „Familienunternehmen in Rheinland-Pfalz“ in der [Gonsberg Lounge](#) in Mainz. Rund 80 Gäste aus Politik, Wirtschaft, Wissenschaft, Kultur und Gesellschaft kamen zusammen, um über Chancen und Herausforderungen, über Zukunftsfähigkeit, Nachfolge und Innovationskraft familiengeführter Unternehmen zu diskutieren.

Wirtschaftsstaatssekretärin Petra Dick-Walther begrüßte die Teilnehmenden, gefolgt von einem wissenschaftlichen Impuls von Prof. Dr. Nadine Kammerlander (WHU). In der anschließenden Gesprächsrunde mit Moderatorin Lena Reuter berichteten Anna und Gerhard Bukenberger ([Schuler Service Gruppe](#)) sowie Friederike Boltersdorf ([Brohl Wellpappe](#)) aus der Praxis. Den Abschluss bildete Christiane Liesenfeld, Geschäftsführerin der ZIRP e.V., mit einem Blick auf die Bedeutung junger Menschen mit ihren frischen Perspektiven für den Wirtschaftsstandort Rheinland-Pfalz.

### Unterstützung braucht Vertrauen

Familienunternehmen sind das „Rückgrat des Wirtschaftsstandorts Rheinland-Pfalz“, betonte Staatssekretärin Petra Dick-Walther gleich zu Beginn. Mit Initiativen wie dem „[Nachfolge Beach](#)“, einer Netz-

werk- und Innovationsveranstaltung zum Thema Unternehmensnachfolge, oder [Innovationsgutscheinen](#) wolle das Land gezielt kleine und mittlere Betriebe unterstützen. Doch Förderung allein reiche nicht aus.

Entscheidend sei das Fundament, auf dem nachhaltiges Wirtschaften ruht, so Dick-Walther, nämlich: Vertrauen. Vertrauen in die Politik, die mit verlässlichen Rahmenbedingungen Planungssicherheit schafft. Vertrauen zwischen Unternehmerinnen und Unternehmern, die im Dialog voneinander lernen und Kooperationen ermöglichen. Und Vertrauen innerhalb der Belegschaften, das Transformation, Innovation und Nachfolgeprozesse erst möglich mache.



*„Es passiert bereits viel, und auch weiterhin muss viel passieren. Die aktuellen Vorhaben sind ambitioniert, die Zeit bleibt nicht stehen. Wir alle müssen in Bewegung bleiben und uns immer wieder an die aktuellen Rahmenbedingungen anpassen.“*

**Staatssekretärin Petra Dick-Walther**  
Ministerium für Wirtschaft, Verkehr, Landwirtschaft und Weinbau Rheinland-Pfalz

### Krisen als Chancen nutzen

Wie Familienunternehmen heute aufgestellt sind und wo ihre größten Herausforderungen liegen, zeigte Prof. Dr. Nadine Kammerlander (WHU – Otto Beisheim School of Management) in ihrem Impuls vortrag eindrucksvoll auf. Sie machte deutlich, dass Familienunternehmen nicht allein nach ökonomischen Maßstäben zu betrachten sind, sondern eine zentrale gesellschaftliche Rolle einnehmen: Sie prägen Ausbildungswege, sichern regionale Wertschöpfung und schaffen Stabilität in Krisenzeiten. Mehr als 90 Prozent aller Unternehmen in Rheinland-Pfalz sind im Familienbesitz und mehr als die Hälfte aller Auszubildenden im Land wird in einem dieser Betriebe ausgebildet.

Doch gerade Familienunternehmen sehen sich aktuell besonderen Spannungsfeldern gegenüber. Kammerlander nannte „mehrere parallele Transformationen“, die gleichzeitig bewältigt werden müssen: Digitalisierung mit all ihren Facetten (von künstlicher Intelligenz bis zu neuen Geschäftsmodellen), die grüne Transformation hin zu nachhaltigen Produktions- und Lieferketten sowie geopolitische Unsicherheiten, die Investitionsentscheidungen zunehmend erschweren.

Anders als frühere Krisen, die meist singulär auftraten, seien Familienunternehmen diesen Umbrüchen zeitgleich ausgesetzt, zudem verstärkten die

Krisen sich gegenseitig. Hinzu komme, dass viele Führungsteams noch zu homogen besetzt seien „55+, deutsch, männlich“. Fehlende Diversität hemme aber neue Perspektiven und damit auch Innovationskraft.

Gleichzeitig betonte Kammerlander, dass gerade die Struktur von Familienunternehmen, geprägt von langfristigem Denken, schnellen Entscheidungswegen und einer klaren Wertebasis, eine enorme Stärke darstelle. Wenn sie ein Thema für sich annehmen, geschieht dies konsequent und authentisch. Damit besitzen sie nicht nur das Potenzial, auf die aktuellen Herausforderungen zu reagieren, sondern sie können in vielen Bereichen auch Vorreiter der Transformation werden. Besonders eindringlich machte Kammerlander

*„Rund 50 % der Nettowertschöpfung sowohl in Deutschland als auch in Rheinland-Pfalz entstehen in Familienunternehmen. Auch ein Großteil der Arbeitsplätze liegt dort. Das bedeutet: Für jede Person besteht ungefähr eine 50-prozentige Wahrscheinlichkeit, im Laufe ihres Berufslebens in einem Familienunternehmen zu arbeiten.“*



**Prof. Dr.  
Nadine Kammerlander**  
WHU – Otto Beisheim  
School of Management

dies am Beispiel der sogenannten „Hidden Champions“ deutlich: mittelständische Unternehmen, die in ihrer Nische oftmals Weltmarktführer sind, deren Namen jedoch kaum jemand kennt. 146 solcher Champions sitzen allein in Rheinland-Pfalz. Ihre Unsichtbarkeit, die früher als Bescheidenheit oder Ausdruck von Effizienz galt, wird heute jedoch zunehmend zum Nachteil. Sie erschwert die Fachkräftegewinnung, mindert die gesellschaftliche

Anerkennung und verhindert, dass unternehmerisches Handeln als Vorbild sichtbar wird. „Champion ja, aber sichtbar!“, lautete daher ihr Appell. Familienunternehmen müssten stärker über ihre Werte, ihre Innovationskraft und ihre Rolle als Arbeitgeber kommunizieren, um die nächste Generation für Unternehmertum zu begeistern und den Standort nachhaltig zu stärken.

## Sichtbarkeit als Standortfaktor

Auf den wissenschaftlichen Impuls von Prof. Dr. Nadine Kammerlander folgte eine Praxisrunde moderiert von Lena Reuter, in der Unternehmerinnen und Unternehmer ihre ganz persönlichen Erfahrungen und Perspektiven einbrachten.

Mit über vier Jahrzehnten Erfahrung formulierte Gerhard Bukenberger (Schuler Service Gruppe) eine Grundhaltung vieler Familienunternehmen: Herausforderungen sollten vielmehr Motivation als Bedrohung sein. Seine Tochter Anna Bukenberger, die nach externen Stationen im Consulting zu Beginn des Jahres in die Geschäftsführung des Familienunternehmens wechselte, lenkte den Blick auf die Nachfolgegeneration: Sichtbare Karrierewege und Entwicklungschancen seien entscheidend, um junge Menschen für eine langfristige Zukunft im Familienunternehmen zu gewinnen.

„Unsere Mitarbeitenden sind Kapital, Herz und Kopf unseres Unternehmens. Deshalb ist es für uns zentral, gerade im Hinblick auf Arbeitgeberattraktivität, echte Perspektiven für Weiterentwicklung zu bieten.“

**Anna Bukenberger**  
Schuler Service GmbH & Co. KG

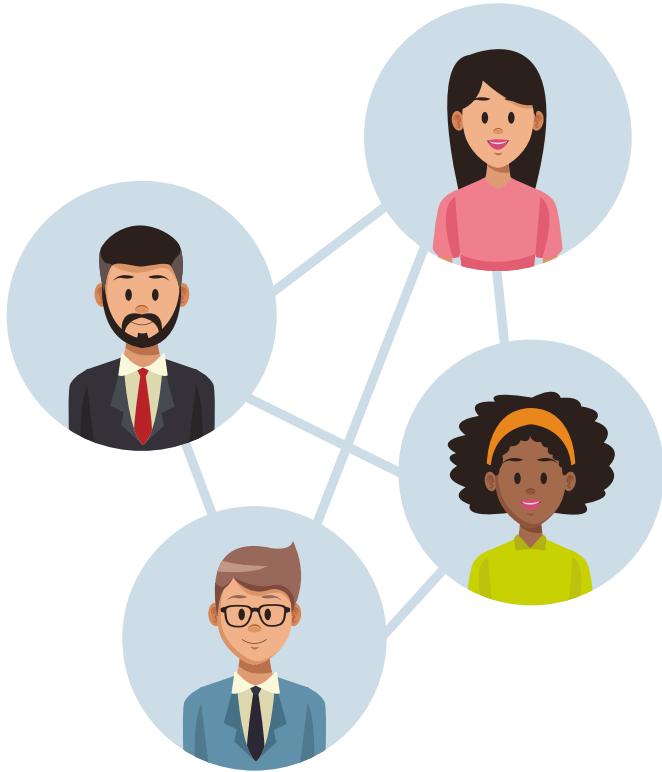
Am Beispiel des Generationswechsels bei Brohl Wellpappe verdeutlichte Friederike Boltersdorf, dass Traditionsbetriebe heute neue Wege gehen müssen, um attraktiv zu bleiben. Interne Quereinstiege, individuelle Karrierepfade und digitale Kommunikationsformen wie eine Mitarbeiter-App machten Erfolge in ihrem Unternehmen sichtbar und schafften Nähe. Ergänzt wird dies durch ein Beteiligungsmodell mit Gewinnverzinsung, das die Belegschaft direkt am Unternehmenserfolg teilhaben lässt und damit eine Kultur des Mitunternehmertums fördert.

*„Um Betriebsblindheit vorzubeugen, arbeiten meine Cousine und ich jeweils mit einem Coach zusammen. Anfangs war das meine größte Sorge: in 30 Jahren genauso betriebsblind zu werden wie andere. Deshalb nutzen wir Coaching bewusst und tauschen uns regelmäßig mit anderen Unternehmerinnen und Unternehmern aus. Dieser Blick von außen bringt immer wieder neue Gedanken und Impulse.“*

**Friederike Boltersdorf**  
Brohl Wellpappe GmbH & Co. KG

Die Diskussion machte zudem deutlich, dass das Fachkräfteproblem von Familienunternehmen zwar auch am tatsächlichen Mangel an Talenten liegt, aber häufig auch ein Marketingproblem ist. Viele Betriebe bleiben für junge Menschen unsichtbar, während Konzerne und Start-ups mit größerer Strahlkraft werben und damit den Eindruck attraktiver Karrierechancen erwecken.

Gefordert seien deshalb nicht nur die Unternehmen selbst, sondern auch Politik und Netzwerke. Mit Employer-Branding-Maßnahmen, regionalen Kampagnen und Netzwerken wie der ZIRP könne die Sichtbarkeit gezielt gestärkt werden. Entscheidend sei, dass Familienunternehmen aktiv ihre eigenen Stärken nach außen tragen, ob über digitale Kommunikationskanäle, Social Media oder durch die Unternehmerinnen und Unternehmer selbst, als authentische Vorbilder.



Denn Sichtbarkeit ist kein Selbstzweck, sondern ein zentraler Standortfaktor. Wer junge Menschen erreichen will, muss dort präsent sein, wo sie sich informieren und vernetzen. Familienunternehmen haben gute Voraussetzungen: flache Hierarchien, echte Gestaltungsräume und eine werteorientierte Unternehmenskultur. Häufig sind sie damit attraktiver, als sie selbst annehmen. Die Herausforderung besteht darin, dies konsequent sichtbar zu machen.

## Vielfalt statt Engpass

Ein weiterer Schwerpunkt der Diskussion war die Frage der Nachfolge. Kammerlander machte deutlich, dass Nachfolge heute nicht mehr selbstverständlich innerhalb der Familie geregelt werde. Oft fehle das Interesse der Kinder und/oder sie entschieden sich für andere Lebenswege. Hinzu kom-

me das sogenannte „Prince-Charles-Syndrom“: junge Nachfolgerinnen oder Nachfolger warten jahrelang in der zweiten Reihe, ohne echte Verantwortung übernehmen zu dürfen.

Dennoch bietet die Nachfolge erhebliche Chancen. Die nächste Generation ist gut ausgebildet, motiviert und bereit, neue Wege zu gehen; das sei oft das, was den Unternehmen fehle. Zugleich wachse das Interesse von Externen am Unternehmertum, die über ‚Search Funds‘ oder Unternehmensübernahmen in Familienbetriebe einsteigen. Nachfolge dürfe also nicht zum Flaschenhals werden, sondern solle als Möglichkeit verstanden werden, frische Ideen einzubringen, Vielfalt zu fördern und Tradition mit Innovation zu verbinden.

*„Wechseln Mitarbeitende aus großen Konzernen in ein Familienunternehmen, betonen sie häufig zwei Dinge: die kurzen Entscheidungswege und den direkten Kontakt zur Unternehmerfamilie. Qualitäten, die börsennotierte oder Private-Equity-geführte Firmen in dieser Form kaum bieten können.“*



**Gerhard Bukenberger**  
Schuler Service  
GmbH & Co. KG

## Vernetzung und Ausblick

Die abschließende Gesprächsrunde zeigte, wie wichtig Vernetzung und gesellschaftlicher Zusammenhalt für die Zukunftsfähigkeit von Familienunternehmen sind. „Man lernt nur, wenn man andere Meinungen hört und sich mit ihnen auseinandersetzt“, betonte Gerhard Bukenberger. Friederike Boltersdorf hob hervor, dass Peer-to-Peer-Dialoge zwischen Nachfolgerinnen und Nachfolgern unverzichtbar sind, um voneinander zu lernen und betriebsblindes Handeln zu vermeiden.

Zum Schluss gab Prof. Kammerlander einen Ausblick auf ihre laufenden Forschungen, die unter anderem eine Veröffentlichung zur Zukunftsfähigkeit von Familienunternehmen beinhalten.

Christiane Liesenfeld, Geschäftsführerin der ZIRP e.V., verband den Abschluss der Veranstaltung mit einem klaren Appell: Junge Menschen und ihre Ideen müssten stärker eingebunden werden, um Rheinland-Pfalz als Wirtschaftsstandort nachhaltig weiterzuentwickeln, dies sei auch ein festes Ziel der ZIRP.



v.l.n.r. Prof. Dr. Nadine Kammerlander, WHU – Otto Beisheim School of Management, Anna Bukenberger, Schuler Service GmbH & Co. KG, Friederike Boltersdorf, Brohl Wellpappe GmbH & Co. KG, und Gerhard Bukenberger, Schuler Service GmbH & Co. KG.

## Impressum

Zukunftsinitiative  
Rheinland-Pfalz  
(ZIRP) e.V.  
Auf der Bastei 3  
55131 Mainz  
Tel.: 0 61 31 – 16 56 87  
Fax: 0 61 31 – 16 25 54  
E-Mail: mail@zirp.de  
[www.zirp.de](http://www.zirp.de)

Verantwortlich:  
Dr. Christiane Liesenfeld,  
Geschäftsführerin  
Vorsitzende:  
Dr. Katja Scharpwinkel  
Stv. Vorsitzender:  
Ministerpräsident  
Alexander Schweitzer

Redaktion:  
Verena Halfmann  
Layout & Satz:  
Claudia Kut  
Bildnachweise:  
© ZIRP  
© Adobe Stock