

DIE NEWS

FACHZEITSCHRIFT —
FÜR FAMILIENUNTERNEHMEN

ZKZ 31568 · SEPTEMBER 2026 · EUR 12,00 · 43. JAHRGANG

**Prof. Dr.
Lars P. Feld**

Der Direktor der Walter
Eucken Instituts und
Maximilian Thomas,
Leiter Forschungsgruppe
Finanzwissenschaft, sehen
dringenden Handlungsbe-
darf bei Subventionen.

KLARER KURS BEIM FIRMENKAUF

**Zwischen Kartellrecht
und Regulierung**

DILEMMA IM MITTELSTAND

**Zu gut zum Schließen -
zu klein zum Verkaufen**

Darauf müssen Beiräte achten

Das macht jetzt
die KI!

DIE NEWS

STANDPUNKT

- 4**
SUBVENTIONEN AUSSER KONTROLLE?
Deutschlands Förderpolitik auf dem Prüfstand

BLICKPUNKT

- 6**
VERBESSERUNGSPOTENZIAL BEI SKILL S & CO.
Immer mehr Familienunternehmen setzen auf Beiräte

- 8**
ZUERST SINN UND ZWECK DEFINIEREN
Was bei der Besetzung von Beiräten zu beachten ist



- 11**
GUT GEMEINT IST NICHT GUT BESETZT
Warum sich eine Qualifizierung lohnt

- 14**
STABILITÄTSANKER IM VERÄNDERUNGSPROZESS
Der Beirat als unabhängiger Nachfolge-Begleiter

BLICKPUNKT

- 17**
ÜBERSETZER ZWISCHEN HERKUNFT UND ZUKUNFT
Beirat als Bindeglied zwischen Familie und Fremdmanager



- 20**
KI IM BEIRAT – WER DIE VERANTWORTUNG TRÄGT
Ein Blick aus der rechtlichen Perspektive

- 22**
GREMIUM IM DIENSTE DER FIRMA
Rechte und Pflichten eines Beirats

- 26**
FÜR DEN FALL DER FÄLLE
Beiräte brauchen eine D&O-Versicherung

- 28**
NABELSCHNUR ZWISCHEN MARKT UND FIRMA
Ein Kundenbeirat ist kein Kaffeekränzchen

VORSORGE & VERSICHERUNG

30
GEOPOLITISCHE RISIKOTRASPARENZ ALS TREIBER
So sorgen Unternehmen für Versicherbarkeit

32
WENN AUS VERTRAUEN EIN RISIKO WIRD
Liquidität schützen – Forderungsausfälle abfedern

34
TALENTE GEWINNEN UND LANGFRISTIG HALTEN
So schärft die bAV das Employer Branding

MARKE & MARKETING

36
DIE GRENZE DER ABGRENZUNG
Ein Märchen: KI kann Positionierung

38
DIE VERBORGENEN SCHÄTZE DES MITTELSTANDS
Marken und IP-Assets erkennen, sichern und gezielt ausbauen



RECHT & STEUERN

41
RECHTSTIPP

41
STEUERTIPP

PLANEN & FÜHREN

42
ZU GUT ZUM SCHLIESSEN – ZU KLEIN ZUM VERKAUFEN
Das Nachfolgedilemma im Mittelstand

44
ERFAHRUNGSMANAGEMENT IST ENTSCHEIDEND
Warum KI allein den Mittelstand nicht rettet



46
ZWISCHEN KARTELLRECHT UND REGULIERUNG
Auf klarem Kurs beim Erwerb von Unternehmen

48
VORSCHAU

JA WO IST ER DENN?

Als Journalist ist man „Die vierte Kraft“. Wir üben eine Form von Kontrolle aus. Diese „Kontrolle“ ist meist aber eher Meinung, als denn abwägende Berichterstattung. Zu süß ist die Frucht des leichten Applauses durch Wutbürger. Wie ich mehrfach schrieb: Es ist leicht, die Regierenden zu kritisieren. Die da oben haben gemeinhin keine Ahnung und die sprichwörtlichen Millionen von Bundestrainern wissen es besser. Die Medienwelt krankt daran, denn die polarisierte Leserschaft ist gar nicht willens, eine abwägende Berichterstattung zu honorieren. Weder monetär noch mit Applaus. Außer Ihnen. Sie haben sich erfolgreich bis zur letzten Seite einer kleinen, aber feinen Fachzeitschrift durchgebissen. Wahrscheinlich sind Sie jemand, der sagt: „Herrgott, den Job vom Fritz will ich gar nicht haben. Aber halt. Da schreibt doch „Der Spiegel“ heute: „Wo ist der Wutbürger geblieben?“ Es werden tiefgreifende Reformen gefordert und offensichtlich gehen die meisten mit. Keine Proteste, trotz harter Reformen. Kritik ja, aber das ist auch gut und okay so. Politiker könnten vielleicht sogar zu Mutbürgern werden, wenn sie spüren, dass die Bevölkerung hinter ihnen steht. Eine Politikernationalmannschaft – das wärs! Applaus dafür, dass Deutschland auch 2026 die drittgrößte Volkswirtschaft der Welt bleibt. Vorne sein zu wollen ist eine mentale Aufgabe. Und es freut einen auch, dass eben dieser sonst eher linkslastig wahrgenommene „Der Spiegel“ das Projekt „Lösungsorientierter Journalismus“ startet. Leck mich am Ärmel, was für eine Ansage. Wenn wir jetzt noch lösungsorientierte Parteien, Politiker und Bürger hätten. Wow. Das wäre wirklich mal ein Lichtblick im Jammertal D. ■

NILS-PETER HEY

VORSCHAU

Oktober 2026

Titelthema: Familienstämme

- Was Familienstämme auszeichnet
- Konfliktpotenzial von Familienstämmen
- Rechtliche Aspekte
- Beispiele aus der Praxis

News-Spezials

- IT & Digitalisierung
- Bürowelten
- Geschäftsreisen & Fliegen
- Recht & Steuern

Erscheinungstermin: 07. Oktober 2026



WISSEN, WAS ZÄHLT
Geprüfte Auflage
Klare Basis für den Werbemarkt



PFLAUM
VERLAG

DIE NEWS

ISSN 2700-6220

HERAUSGEBER UND V.I.S.D.P.

Agnes & Nils-Peter Hey

GRÜNDER UND EHRENHERAUSGEBER

Dr. Theo M. Breitsohl

VERLAG

Richard Pflaum Verlag GmbH & Co. KG

Lazarettstraße 4, 80636 München

GESCHÄFTSFÜHRERIN

Agnes Hey

REDAKTIONSLEITER

Hendrik Fuchs, hendrik.fuchs@pflaum.de

REDAKTION

Nils-Peter Hey, Maximilian Kreuzer

FACHBEIRAT

Dr. Theo M. Breitsohl (Vorsitzender), Prof. Dr. Anne Heider,
André Freidler, Marc Herzog, Wolf Hirschmann, Bernhard Rathke,
Michael von Resch, Joachim Schramm, Walter Stahli

RECHTSBEIRAT

Alexandra Dellmeier, Klaus Finck, Matthias Lauer, Arne Jeran,
Nils Wolfgang Bings

STRATEGISCHE PARTNER

BAW Bayerische Akademie für Wirtschaftskommunikation e.G.

SARAMAR Sachverständigenrat Marketing e.V.

SchmidtColleg GmbH & Co. KG

VdU Verband deutscher Unternehmerinnen e.V.

Weissman & Cie. GmbH & Co. KG

wiv Wirtschafts- und Industrievereinigung Stuttgart e.V.

MEDIAVERTRIEB

Dr. Theo M. Breitsohl, theo.breitsohl@pflaum.de

KUNDENSERVICE

kundenservice@pflaum.de, +49 89 126 07 - 0

BEZUGSPREISE

Einzelheft Inland 16,00 €; Ausland 17,00 €

Profi-Abo Inland 150,00 €; Ausland 160,00 €

Alle Preise inkl. MwSt. und Versand,

weitere Details und Tarife siehe www.pflaum.de

DRUCK

Holzer Druck und Medien

Druckerei und Zeitungsverlag GmbH + Co. KG

Fridolin-Holzer-Straße 22 + 24, 88171 Weiler-Simmerberg

TITELFOTO

Ruslan - stock.adobe.com

TRANSPARENZ

Die Rubrik „Kurz vorgestellt“ basiert auf Unternehmensinformationen.

PUBLIKATIONEN DER PFLAUM-GRUPPE

