

Wissen & Wärme

Das Magazin der Schwarzwald AG



Liebe Mitglieder, liebe
Freundinnen und Freunde
des wvib,

am 9. Mai 1946 wurde die Vorläuferorganisation des wvib gegründet. 80 Jahre wvib – das ist keine nostalgische Zahl. Es ist der Beweis, dass industrieller Mittelstand stark ist, wenn er sich auf Substanz statt auf Stimmung verlässt.

Seit 1946 steht der wvib für das, was den Südwesten geprägt hat: unternehmerischen Mut, technische Exzellenz und den Willen, Dinge besser zu machen. Aus einer Nachkriegs-Tauschbörse ist ein starkes Netzwerk geworden – getragen von Unternehmern, die Verantwortung übernehmen.

Die Stärke unserer Mitgliedsunternehmen war nie das Hinterherlaufen hinter Trends. Ihre Stärke ist Haltung: langfristiges Denken statt Quartalslogik, Kundennähe statt PowerPoint, technologischer Anspruch statt Bequemlichkeit. In unsicheren Zeiten ist genau das ein Vorteil.

Die industrielle Welt ordnet sich neu. Künstliche Intelligenz, Energiefrage, geopolitische Spannungen, neue Lieferketten und zunehmender Protektionismus verändern Märkte und Investitionen. Stabilität ist kein Zustand mehr, sondern eine Führungsaufgabe. Die gute Nachricht: Der Mittelstand kann Wandel. Wer nah am Kunden ist, schnell entscheidet und technologisch tief im Thema steckt, hat beste Chancen, aus Umbruch Zukunft zu machen. Der Südwesten hat das oft bewiesen.

Doch Unternehmergeist allein reicht nicht. Wer industrielle Wertschöpfung in Deutschland und Europa will, muss die Voraussetzungen schaffen: wettbewerbsfähige Energiepreise, schnellere Verfahren, verlässliche Politik, gute Infrastruktur und ein Bildungssystem, das Lust auf Technik macht.

Nachhaltigkeit gehört dazu – nicht als Pflicht, sondern als Vernunft. Effizienz und Ressourcenschonung sind Wettbewerbsfaktoren. Und am Ende bleibt die wichtigste Ressource der Mensch. Zukunft entsteht in Werkhallen und Entwicklungsabteilungen. Genau dafür gibt es den wvib: als Netzwerk, als Stimme und als Ort, an dem Industrie voneinander lernt.

80 Jahre sind kein Anlass zum Ausruhen – sondern zum Weiterarbeiten.

Schöne Grüße
Ihre

Hanna Böhme

80 Jahre wvib

Freiheit und
Verantwortung

Bewegt sich was?

An konkreten Reformvorschlägen mangelt es gerade nicht. Während die „Initiative für einen handlungsfähigen Staat“ politisch eher breit anschlussfähige Vorschläge zur Verwaltungsmodernisierung vorgelegt hat, haben Princeton-Ökonom Marcus Brunnermeier und Stefan Kolev kürzlich mit der „Agenda des Aufbruchs“ einen Zehn-Punkte-Plan für mehr wirtschaftliche Resilienz präsentiert. Und natürlich wollen wir mit „Deutschland kann mehr“ genau diesen Vorschlägen mehr Rückenwind geben.

Unterdessen ringt auch die Bundesregierung mit Reformpaketen. Die Finanzreformen in der Krankenversicherung zielen darauf ab, die Beitragssätze endlich halbwegs stabil zu halten. Die Notwendigkeit ist unstrittig, auch angesichts der Tatsache, dass die GKV-Ausgaben zuletzt etwa 350 Milliarden Euro pro Jahr betragen, was immerhin 70 Prozent des Bundeshaushalts entspricht. Was auf den Vorschlag folgt, ist leider ein bekanntes Reformdebatten-Ritual: Die SPD ist grundsätzlich und lautstark dagegen, immer wieder kommt auch ein Söder-Njet dazu. Am Ende kommt – wenn überhaupt – ein Kompromiss heraus. Zuletzt, im Fall der Entlastungsprämie und der Senkung der Mineralölsteuer, dann ein Vertrag zu Lasten Dritter und ein Eingriff in Marktmechanismen, der von fast allen Ökonomen kritisiert wurde.

Wie können Reformen so gestaltet werden, dass sie sowohl politisch durchsetzbar und wirkungsvoll sind? Damit befasste sich auch unsere gemeinsame Veranstaltung mit dem Forum Ordnungspolitik und dem Walter Eucken Institut. Mehr dazu auf Seite 2.

➤ [Jonas Vetter, vetter@wvib.de](mailto:Jonas.Vetter@wvib.de)

Cluster Familienunternehmen

Es geht nicht um Oberflächlichkeiten



Vertrauen, Erfahrung und der Mut, sich wirklich zu zeigen – genau das zeigt das gemeinsame Bild mit dem Banner „Deutschland kann mehr“

Bei der Nachfolger-Erfa wird nicht über Titel, sondern über Verantwortung gesprochen. Nicht über Pläne, sondern über Entscheidungen. Und oft auch über Dinge, die man nicht überall teilt.

Bei unserem Besuch bei Marian Riegger, Rie-Tech GmbH, wurde genau das spürbar. Das Familienunternehmen entwickelt und fertigt industrielle Schleifringkörper – technisch anspruchsvolle Lösungen, die überall dort gebraucht werden, wo Energie und Signale zuverlässig übertragen werden müssen.

Passend dazu der Impuls „Erfolgreicher Generationenwechsel im kleinen Familienunternehmen“. Kein theoretischer Vortrag, sondern ein ehrlicher Einblick in die Praxis: Wie gelingt die Übergabe wirklich? Was hilft, was eher nicht? Und wie findet man seinen eigenen Weg zwischen gewachsenen Strukturen und neuen Ideen? Was diese Erfa besonders macht: Hier geht es nicht um die perfekte Antwort. Sondern um ehrliche Fragen. Es geht um Wachstum. Um Verantwortung. Und oft auch um Familie.

➤ Sinan Yesilgül, yesilguel@wvib.de

Cluster Politik

Kettensäge oder kleine Schritte?



Foto: Michael Spiegelhalter/Forum Ordnungspolitik

Das Gespräch von Achim Wambach und Thomas de Maizière mit Lars Feld und Christoph Münzer über die Gelingensbedingungen für Reformen und die Handlungsfähigkeit des Staates war ein Beispiel für fundierten, zivilisierten Dissens

Auf dem wvib-Campus fand die dritte Veranstaltung der Kooperation von wvib Schwarzwald AG, Forum Ordnungspolitik und Walter Eucken Institut statt. Die große Frage des Abends: Wie gelingen Reformen?

Einige Ausschnitte aus der Debatte:

- > Wir haben nicht nur ein Umsetzungsproblem, wir haben an vielen Stellen auch ein Erkenntnisproblem.
- > Das Agenda-2010-Trauma sitzt bei den Sozialdemokraten noch immer tief. Auf beiden Seiten des Spektrums lauern Parteien darauf, Kapital aus den Vorhaben zu schlagen. Aber: Deshalb nichts zu tun, kann auch keine Lösung sein.
- > Die Vorschläge der Initiative für einen handlungsfähigen Staat sind ein wichtiger Anfang.

Einfach ist das alles nicht. Aber der Abend hat doch ein Stück weit optimistisch gemacht, dass es gelingen könnte.

➤ Jonas Vetter, vetter@wvib.de

Cluster Globalisierung

Unternehmerreise nach Malaysia und Singapur

Eine Woche in Kuala Lumpur, Penang und Singapur. Eine Woche mit 14 Unternehmern. Eine Woche intensiver Gespräche untereinander und mit den Gesprächspartnern vor Ort.

Mit 2.400 deutschen Unternehmen ist Singapur nach wie vor der wichtigste Standort in Südostasien. Der Schlüssel des Erfolgs: Planung UND Umsetzung. Neue Themenfelder besetzen. Beispiel: Allein in das Thema KI wird Singapur in den nächsten 5 Jahren ca. 25 Mrd. Euro investieren. Allerdings nimmt die Konkurrenz durch die benachbarten Standorte zu.

Malaysia lernt schnell und holt auf. Das Land wird nicht nur als Produktionsstandort immer attraktiver. Deutsche Unternehmen reinvestieren dort und vergrößern ihre Niederlassungen. Wir durften auf sehr erfahrene Gesprächspartner vor Ort treffen. Was bleibt: Ein Sense of Urgency. Die meisten Firmen, die in Südostasien eine „China + 1“-Strategie verfolgen, sind chinesische Unternehmen. Die Konkurrenz ist hart. Die Entwicklungen sind rasant.

➤ Hanna Böhme, boehme@wvib.de, Judith Meßmer, messmer@wvib.de



Danke an die Gruppe für ihre Neugier und Offenheit

Szene Strategie, Organisation

D2C als Wachstumspfad

Kann das Direct-to-Consumer-Modell (D2C) für Zulieferer in der Industrie funktionieren? Mit dieser Frage beschäftigte sich die Fach-Erfa Business Development.

Viele Zulieferer sind von wenigen Großkunden abhängig und haben mit Preisdruck durch Konsolidierung im Handel, neuer Transparenz und begrenztem Wachstum im B2B-Vertrieb zu kämpfen.

Um diesen Herausforderungen zu begegnen, ist ein D2C Geschäftsmodell eine ernstzunehmende Option. D2C ist keine schnelle Vertriebsinitiative, sondern vielmehr eine strategische Entscheidung. Auch bei erklärungsbedürftigen Produkten ist ein D2C-Modell kein Hindernis. Ein D2C Geschäftsmodell sollte als Lernprozess verstanden werden. Technisch war es noch nie so einfach, international Kunden zu erreichen. Die eigentliche Frage ist daher weniger, ob man als Unternehmen D2C kann, sondern vielmehr, welche Rolle Kundennähe im eigenen Geschäftsmodell künftig spielen muss. Zu diesem Thema bieten wir Ihnen das Whitepaper „Neue Nähe zum Kunden“ an. Darin klären wir, was D2C wirklich bedeutet.

➤ [Isabel Lais, lais@wvib.de](mailto:lais@wvib.de)

Szene Außenwirtschaft, Zoll

KI im Zoll- und Logistikalltag – wo stehen wir heute?

KI ist längst im Arbeitsalltag angekommen. Auch in den Bereichen Zoll, Exportkontrolle, Versand und Logistik werden KI-Chatbots und andere KI-Lösungen getestet und teilweise bereits eingesetzt.

Besonders im Bereich Zoll und Exportkontrolle zeigt sich: Der Einsatz von KI muss mit der nötigen Vorsicht erfolgen. Gleichzeitig wird KI in vielen Zollabteilungen bereits unterstützend genutzt.

Neben dem Tagesthema beschäftigten die Teilnehmenden der Fach-Erfa Zoll, Versand, Logistik auch weitere aktuelle Entwicklungen:

- > US-Zölle: Diskutiert wurde die weitere Vorgehensweise nach dem Urteil des Obersten Gerichtshofs der USA vom 19.02.2026, der die auf Grundlage des International Emergency Economic Powers Act (IEEPA) erhobenen Zölle kippte.
- > Die neue Verpackungsverordnung (VP) tritt im August in Kraft. Viele Unternehmen sehen weiterhin Austauschbedarf zur praktischen Umsetzung.
- > Russland-Embargo: Intensiv diskutiert wurde die Prüfung von Beteiligtenkonstellationen (Ownership-/Control-Prüfung) und deren Umsetzung in den Unternehmen.

➤ [Isabel Lais, lais@wvib.de](mailto:lais@wvib.de)

Szene Mitarbeiterführung, Methoden, Skills

Wer bewegt Veränderung, wenn auch oft subtil?



Der Austausch in der Fach-Erfa Assistenz der Geschäftsleitung Süd bei der naturenergie AG/naturenergie netze GmbH machte die Vielfalt der Praxis sichtbar

Zwischen strategischen Entscheidungen, operativer Umsetzung und unterschiedlichsten Erwartungen kommt der Assistenz eine Schlüsselrolle zu.

Resilienz wird dabei zur entscheidenden Kompetenz. Kein „Nice-to-have“, sondern eine Voraussetzung für wirksames Handeln im komplexen Arbeitsalltag. Takeaway: Resilienz entscheidet, ob Veränderung nur passiert oder wirksam gestaltet wird.

➤ [Ariane Mutter, mutter@wvib.de](mailto:mutter@wvib.de)

Szene Forschung & Entwicklung, Konstruktion

Produktänderungen

Produktänderungen effizient umzusetzen bedeutet, Änderungen so einzuführen, dass sie schnell, fehlerfrei und mit klarem Nutzen für die Organisation realisiert werden.

Beim Erfahrungsaustausch mit Hansgrohe und der Fach-Erfa Entwicklungsleiter wurden vier Themenfelder bearbeitet: Verantwortung für Produktänderungen, Struktur eines Änderungsprozesses, Toolunterstützung im Änderungsmanagement und Arten von Produktänderungen.

➤ [Klaus Heuberger, heuberger@wvib.de](mailto:heuberger@wvib.de)

Szene Marketing, Produktmanagement

Auftragsgenerierung beginnt im Marketing

Die Fach-Erfa Transformation in Vertrieb und Marketing hat sich gemeinsam mit Thibault Weinert, ystral GmbH, angeschaut, wie ein durchgängiger Leadmanagement-Prozess aussehen kann.

Ein Austausch der den Alltag von vielen wiedergab. Fakt: Es braucht einen klaren, gemeinsamen Prozess von Marketing und Vertrieb.

➤ [Benjamin Funk, funk@wvib.de](mailto:funk@wvib.de)

Szene Personalmanagement, Personalentwicklung

Wissen zu Auslandsentsendungen teilen

Internationale Auslandsentsendungen sind für Industrieunternehmen trotz Digitalisierung wichtig. Für den Aufbau und die Wartung von Maschinen und Anlagen braucht es vor Ort Fachkräfte.

Unternehmen stehen daher vor der Frage, welche gesetzlichen Vorgaben bei Entsendungen gelten und wo sie diese Informationen schnell und zuverlässig erhalten. Bei der Fach-Erfa HR International wurde klar, dass Erfahrungen zu länderspezifischen Bestimmungen gebündelt und der Austausch intensiviert werden sollte, um einen effizienteren Umgang mit Entsendungen zu ermöglichen.

➤ [Alexander Rohrer, ra.rohrer@wvib-recht.de](mailto:ra.rohrer@wvib-recht.de)



Diskussion über den Umgang mit KI im Unternehmen

Szene Personalmanagement, Personalentwicklung

Zwischen Kostendruck und Fachkräftemangel

Die Personalleiter 4 und 5 tauschten sich über die wirtschaftliche Lage in ihren Unternehmen aus.

Die wirtschaftlichen Probleme, insbesondere im Automotive- und Maschinenbaubereich, sind zwar auch hier zu spüren, die kleineren Unternehmen sind aber oftmals breiter aufgestellt und näher am Handwerk, sodass die Situation nicht so dramatisch erscheint. Das zweite Thema war die Umsetzung der EU-Entgelttransparenzrichtlinie. Die Teilnehmenden berichteten, wie sie nach unserem Onlineseminar zusammen mit der Geschäftsführung ein System umgesetzt haben. Andere erwähnten ihre Erfahrungen mit ERA. Man ist froh, als kleines Unternehmen von den Berichtspflichten befreit zu sein. Weitere Themen wurden diskutiert, wie z. B. gesetzliche Neuerungen auch in die Altarbeitsverträge umsetzen, Widerrufsvorbehalte und vieles mehr.

➤ Angelika Flügel, ra.fluegel@wvib-recht.de

Szene Qualitätsmanagement, Umwelt, Arbeitssicherheit

Beauftragte in der Arbeitssicherheit

Die Arbeitssicherheitsverantwortlichen der wvib Schwarzwald AG wollten Klarheit zu Rollen, Aufgaben und Zusammenarbeit der verschiedenen Beauftragten im Unternehmen.

Neben Best-Practice-Beispielen gab es einen Workshop, in dem die Teilnehmenden tief in ihre eigenen Strukturen, Herausforderungen und Erfahrungen eintauchten. Besonders wichtig waren die Antworten auf aktuelle Praxisfragen aus der Runde. Fazit: Die Teilnehmenden nahmen vor allem eines mit: Klare Rollen schaffen Orientierung und der kollegiale Austausch liefert konkrete Lösungen für den Arbeitsalltag.

➤ Petra Ruder, ruder@wvib.de

Szene Vertrieb, Service

Wissensmanagement als Erfolgsfaktor



Klare Strukturen und eine gelebte Wissenskultur sind wichtig für den Technischen Service

Spannender Austausch zum Thema „Aufbau eines Wissensmanagements“ der Fach-Erfa Technischer Service bei der acp Systems AG.

Serviceleiter Thomas Würz zeigte, wie aus unstrukturiertem Kopfwissen und fehlenden Ablagen in wenigen Jahren ein strukturiertes, digital unterstütztes Wissensmanagement aufgebaut wurde.

➤ Benjamin Funk, funk@wvib.de

Szene Produktion

So geht Vorrichtungsbau



Spannpratzen und Keile haben ausgedient

Beim Erfahrungsaustausch der Instandhaltungsverantwortlichen bei der Stratasys GmbH drehte sich alles um eine Frage: Wie lassen sich Vorrichtungen schneller, flexibler und wirtschaftlicher realisieren?

Der Einblick in die Praxis machte deutlich: Besonders bei variantenreicher Fertigung und kleinen Losgrößen bieten 3D-gedruckte Vorrichtungen enormes Potenzial für Effizienz und Flexibilität.

➤ Klaus Heuberger, heuberger@wvib.de

Szene Projektmanagement, Prozessmanagement

Das Kochrezept für erfolgreiche Projekte



Gemeinsamer Blick über den Tellerrand des Projektmanagements

Gastgeber Herbert Waldmann GmbH & Co. KG bot der Fach-Erfa Projektleiter einen Einblick in den Produktentstehungsprozess – dem „Kochrezept“ des Unternehmens.

Jan-Steffen Hainz präsentierte die Struktur und Denkweise hinter dem Waldmann-Produktentstehungsprozess. Der Vortrag gab konkrete Einblicke in gelebte Methoden, Schnittstellen und Erfolgsfaktoren. Einige Ansätze eignen sich direkt zur Übertragung in andere Organisationen.

➤ Petra Ruder, ruder@wvib.de

Szene Recht, Datenschutz, Steuern

Fach-Erfa Datenschutz mit dem GDD e.V.



Die Fach-Erfa Datenschutz traf sich auf dem wvib-Campus

Ein besonderes Highlight der Fach-Erfa Sitzung war der Besuch der Aufsichtsbehörde Baden-Württemberg.

Der KI-Beauftragte und Referent der Stabsstelle für Deutsche und Europäische Zusammenarbeit beim LfdI BW, Dr. Peter Nägele, hielt einen Vortrag mit dem Thema „Von KI-Mythen zu Datenschutz-Fakten“. Später kamen weitere Themen auf, darunter das digitale Omnibuspaket und Gesundheitsdaten im europäischen Datenraum.

➤ Christopher Pillat, ra.pillat@wvib-recht.de

Region Zollernalbkreis

FLEXCO Europe GmbH – ein neues Mitglied im Netzwerk der wvib Schwarzwald AG

Die Flexible Steel Lacing Company (Flexco) mit Sitz in Downers Grove in Illinois/USA ist der international führende Spezialist für mechanische Transportbandverbindungssysteme, Bandabstreifer, Bandführungssysteme, Prallbetten, Trommelbeläge, Segmentierte Übergangsplatten und weiterem Zubehör für leichte und schwere Transportbänder. Flexco bietet innovative Lösungen, um Stillstandzeiten erheblich zu reduzieren und die Produktivität zu steigern.

Die unterschiedlichsten Branchen, von beispielsweise der Lebensmittel-, Industrie- und Proteinindustrie, über Bergbau, Schotter und Kies bis hin zu Pharma, Recycling, Textil und mehr, profitieren durch diese Möglichkeiten von einer höheren Lebensdauer der Anlagen und gesenkten Wartungskosten. Verbunden mit einer kompetenten Beratung können Anwender die Leistungskapazität ihrer Fördertechnik stets auf hohem Niveau halten.

Die Flexco Europe GmbH ist das deutsche Tochterunternehmen von Flexco mit Sitz im schwäbischen Rosenfeld mit rund 90 Beschäftigten. Weitere Tochtergesellschaften befinden sich weltweit, wie z. B. in Australien, Chile, China, Großbritannien, Indien, Mexiko, Singapur und Südafrika.



„Einer unserer zentralen Leitsätze bei Flexco lautet: ‚Gemeinsam sind wir stark‘. Der offene Austausch unterschiedlicher Perspektiven und Erfahrungen ist für uns ein wesentlicher Erfolgsfaktor und bringt uns intern jeden Tag ein Stück weiter. Mit dem Netzwerk des wvib erweitern wir diesen Gedanken bewusst nach außen. Der Austausch mit anderen Unternehmen, Branchen und Persönlichkeiten bringt neue Impulse, frische Ideen und wertvolle Erfahrungen mit sich. So entsteht ein starkes Miteinander, in dem sich die Wirtschaft in der Region gegenseitig unterstützt und gemeinsam weiterentwickelt.“

➤ FLEXCO Europe GmbH | Rosenfeld | www.flexco.com

Region Schwarzwald-Baar-Kreis

Straub-Verpackungen GmbH – ein neues Mitglied im Netzwerk der wvib Schwarzwald AG

149 Fußballfelder Wellpappe. Pro Tag. So viel läuft bei Straub-Verpackungen in Bräunlingen und Blumberg täglich vom Band. Dahinter stecken über 200 Jahre Unternehmensgeschichte in acht Generationen – und die feste Überzeugung, dass eine gute Verpackung den Unterschied macht.

Das Familienunternehmen entwickelt und produziert Wellpappenverpackungen für Kunden in ganz Deutschland und darüber hinaus. Als Teil einer Unternehmensgruppe mit fünf Tochterunternehmen deckt Straub die gesamte Wertschöpfungskette ab: vom Rohstoff bis zur fertigen Verpackung, alles aus einer Hand. Was hier entsteht, reist weit. Aber die Wurzeln bleiben im Schwarzwald. Verpackungen von Straub sorgen dafür, dass Waren sicher ankommen und Lieferketten reibungslos funktionieren. Jeden Tag, Sendung für Sendung.



Die Produktpalette reicht von klassischen Standardverpackungen wie FEFCO-Verpackungen, Versandkartons und Faltschachteln bis hin zu Verkaufsdiskontrollen und spezialisierten Lösungen, wie beispielsweise Gefahrgutverpackungen oder Systeme für den Transport von Flüssigkeiten. Die Kunden kommen dabei aus den unterschiedlichsten Branchen: von der Lebensmittel- über die Elektronik- bis zur Pharmaindustrie. Was auch immer eine Verpackung leisten muss: Straub findet eine Lösung, die sitzt.

“Der Austausch in einem starken Netzwerk hat für uns einen hohen Stellenwert – umso mehr freuen wir uns, Teil der wvib Schwarzwald AG zu sein.“

➤ Straub-Verpackungen GmbH | Bräunlingen | www.straub-verpackungen.de

Schwarzwald AG Menschen

Governance = Kultur + Klarheit



Das wvib-Beiräte-Treffen fand Mitte März auf dem wvib Campus statt

Kann professionelle Beiratsarbeit den Mittelstand stärken? Eine rhetorische Frage, die sowohl das eingespielte Duo aus Multi-Beirat Klaus F. Jaenecke und CEO Hans-Jürgen Kalmbach, Hansgrohe, Schiltach, als auch Caspar Hoffmann, Beiratsvorsitzender der AUMA, Müllheim, beim wvib-Beiräte-Treffen mit einem klaren Ja beantworteten.

Die zentrale Frage lautet damit: Wie geht professionelle Beiratsarbeit heute? Die Botschaften:

1. Eigentum und operative Führung sind im heutigen Mittelstand immer häufiger getrennt. Der geschäftsführende Gesellschafter wird seltener, oft ist er „eingerahmt“ von Managern. Professionelle Governance- und Managementstrukturen ersetzen schrittweise die klassische Personenzentrierung.
2. Die Welt ist ungleich komplexer geworden. Globalisierung, technologische Dynamik, Politik und Regulatorik sowie sich verändernde gesellschaftliche Rahmenbedingungen erhöhen den Strategie- und Steuerungsbedarf. Einzelpersonen und reine Spezialisten können diese Komplexität nicht mehr allein abbilden und integrieren – weder im Management noch im Beirat oder Aufsichtsrat. Gut geführte Teams sind die neuen Stars.
3. Ein professionell geführter Aufsichtsrat bzw. Beirat (AR/BR) kann so zu einem kulturellen Leitgremium moderner Unternehmensführung werden – wenn aus der früheren „netten Runde“ eine belastbare Partnerschaft auf Augenhöhe entsteht.
4. Sparring leistet mehr als fantasielose Kontrolle. AR/BR strukturieren strategische Diskussionen über Jahre hinweg, fordern gezielt Input ein, integrieren unterschiedliche Perspektiven und erhöhen so die Qualität von Entscheidungen – entscheidend etwa bei Transformation, Internationalisierung oder Nachfolge.
5. Der AR/BR wirkt als kulturell-kommunikativer Nordstern: zwischen Gesellschaftern oder Gesellschafterstämmen, zwischen Persönlichkeiten in Geschäftsführung und Management, zwischen langfristigen Interessen und operativen Zwängen sowie zwischen Stabilität und notwendiger Veränderung.
6. Die persönlichen Anforderungen an AR/BR steigen entsprechend. Zu enge fachliche Spezialisierung kann ebenso hinderlich sein wie fehlende Expertise. Der Beirat, der sich selbst für operative Aufgaben bucht, ist ebenso passé wie der reine Abnicker. Gefragt sind geistige Unabhängigkeit, Urteilsfähigkeit und die Fähigkeit, Menschen und Gremien nach vorne zu bewegen – besonders beim Vorsitz. Dazu gehört auch die Fähigkeit zur kritischen Selbstreflexion.
7. Grundsätzlich: Wirksame Beiratsarbeit bedeutet Klarheit – auch über Rollen. Der AR/BR stärkt die Führung, ersetzt sie nicht und tritt nicht in Konkurrenz zu ihr. Er stellt Fragen und gibt Impulse. Die konkrete Ausgestaltung – vom formal starken Aufsichtsrat bis zum eher informellen Sounding Board – bestimmt den Charakter des Gremiums und sollte idealerweise vorab klar und schriftlich festgelegt werden.

Fazit: Der Unternehmensbeirat entwickelt sich zunehmend zu einem Aktivposten guter Unternehmensführung – nicht als fantasielose Kontrollinstanz oder gemütliches Ritual, sondern als strukturierender und Orientierung gebender Partner. Der wvib wird sich auf diesem für den Strukturwandel wichtigen Feld künftig noch stärker engagieren – mit einem breiten Netzwerk und konkreter Unterstützung. Ich freue mich, dieses Thema – von der Kandidatensuche über die Ansprache bis zur Gründung – für den wvib persönlich weiter begleiten zu können.

➤ Dr. Christoph Münzer, muenzer@wvib.de

Schwarzwald AG Menschen

Nachruf



Der wvib trauert um Dr. Gerrit Christoph, der nach schwerer Krankheit am 14. April verstorben ist.

Als Leiter des Teams Technologie trat Gerrit Christoph 2016 im wvib ein und wurde 2021 zum stellvertretenden Hauptgeschäftsführer ernannt. Gleichzeitig übernahm er die Leitung des Cluster-Managements. Zuvor war der promovierte Maschinenbauer und studierte Physiker bei Daimler, Fischer, Conductix-Wampfler und Bürstner tätig.

Gerrit Christoph hat über die letzten zehn Jahre unseren Verband entscheidend mitgeprägt. Trotz seiner schweren Krankheit blieb er bis zuletzt sehr eng mit dem wvib verbunden. Er war präsent, ansprechbar und engagiert – getragen von Optimismus, Lebensmut und einem tiefen Verantwortungsgefühl für seine Aufgaben und die Menschen, mit denen er zusammengearbeitet hat.

Wir verlieren mit Gerrit Christoph nicht nur einen hochgeschätzten Kollegen, sondern einen Menschen, der uns gerade auch in den letzten Jahren durch seine Stärke und Offenheit tief beeindruckt hat.

Unsere Gedanken sind bei seiner Familie und seinen Angehörigen. Ihnen gilt unser aufrichtiges Mitgefühl.

In dankbarer Erinnerung
Bert Sutter, Präsident
Präsidium, Vorstand und Beirat
Hauptgeschäftsführung
Kolleginnen und Kollegen

Wussten Sie schon, dass ...

Jeden Monat stellen Ihnen drei **Unternehmerpersönlichkeiten** aus unserem Netzwerk **Interessante und kuriose Fakten** aus ihren Unternehmen vor.

... **Ketterer Schirmantriebe weltweit bei hochwertigen Großschirmen in Gastronomie, Hotellerie und im öffentlichen Raum im Einsatz sind?**

Felix Riesterer, Geschäftsführer,
B. Ketterer Söhne GmbH & Co. KG, Furtwangen



... **Langer Medical bereits 2003 – also vier Jahre vor dem ersten iPhone – einen Neuromonitor mit Full-Touch-Bedienung auf den Markt gebracht hat?**

Christian Hartmann und Martin Immerz, Managing Directors, Dr. Langer Medical GmbH, Waldkirch

... **ARMBRUSTER mitwachsende Prothesen fertigt, die krebserkrankten Kindern helfen, weiter zu wachsen – ganz ohne zusätzliche Operationen?**

Tobias Armbruster und Florian Armbruster, Geschäftsführer, Armbruster GmbH, Steinach



Geburtstage unserer Mitglieder

60.

Rico Siefermann am 02.05.
NOVELLUS Holding AG, Appenweier

Jörg Riehle am 09.05.

FIXTEST Prüfmittelbau GmbH, Engen

Stephan Zillgith am 15.05.

KRONEN GmbH, Kehl

65.

Dirk Zimmermann am 27.05.

maxon motor GmbH, Sexau

Neue Mitarbeiterin

Ariane Mutter



Ariane Mutter verstärkt seit Oktober das Team Community Management Szenen. Sie ist insbesondere in den Szenen Finanzen, Controlling, Ausbilder und Mitarbeiterführung, Methoden & Skills sowie Assistenz der Geschäftsleitung aktiv und erreichbar unter 0761 4567-350 oder mutter@wvib.de.

Compliance Day

Die meisten Produkte sind technisch sehr komplex. Das gilt ebenso für die dabei einzuhaltenden regulatorischen Anforderungen. Deshalb ist Compliance für Unternehmen unverzichtbar.

Erfahren Sie in der Infoveranstaltung, wie Sie ein effektives Compliance-System aufbauen, lebendig gestalten und kontinuierlich verbessern können, um Ihre Geschäfte rechtssicher zu gestalten. Abgerundet wird mit einem Blick in die Zukunft: Welche Entwicklungen, Themenfelder und Chancen hält Compliance für Unternehmen bereit?

➤ [Susan-Kristin Zenke, zenke@wvib.de](mailto:zenke@wvib.de)
 ☞ 02.07.2026 ☞ AUMA Riester GmbH & Co. KG, Müllheim

Energie Tag

Beim Energie Tag erfahren Unternehmen, wie sie mit kombinierten Herausforderungen aus Markt, Politik und Geopolitik umgehen und daraus Wettbewerbsvorteile entwickeln können.

Erfahrungsberichte zeigen, welche Entscheidungen Unternehmen heute treffen und wie sie ihre Standorte zukunftsfähig aufstellen. Experten erklären verständlich, wie der Strommarkt funktioniert und welche Rolle Netze, Speicher und Versorgungssicherheit spielen. Im zweiten Teil geht es um die Umsetzung: Flexibilitätsmärkte, Lastmanagement, Stromtarife, Speicherlösungen, Energy as a Service, Zertifikatehandel und Förderprogramme.

Der Energie Tag liefert Orientierung und Entscheidungshilfen für Unternehmen, die die Energiewende strategisch nutzen wollen.

➤ [Susan-Kristin Zenke, zenke@wvib.de](mailto:zenke@wvib.de)
 ☞ 22.07.2026 ☞ WeberHaus GmbH & Co. KG, Rheinau

Zukunftsmarkt Defence

Die Rüstungsindustrie entwickelt sich zu einem strategisch relevanten Zukunftsmarkt. Doch welche konkreten Anforderungen stellt die Branche und wie gelingt der erfolgreiche Einstieg?

Gastgeber Eltroplan zeigt, wie Kompetenzen aus Entwicklung, Test und Produktion in sicherheitsrelevante Anwendungen überführt werden können. Ein besonderes Highlight ist die Keynote von Generalmajor Dr. Frank Utzerath (Vizepräsident (mil) des BAAINBw). Nutzen Sie die Chance zum Austausch und zur Weiterentwicklung – für eine zukunftsfähige Industrie.

➤ [Susan-Kristin Zenke, zenke@wvib.de](mailto:zenke@wvib.de)
 ☞ 02.07.2026 ☞ Eltroplan Engineering GmbH, Endingen

Top Termine

KI für HR

☞ 07.05.26 ☞ Meißner GmbH Toranlagen, Kehl

Wer nicht automatisiert, verliert

☞ 19.05.26 ☞ Schaeffler Technologies AG & Co. KG, Lahr

Chefsache: Next Gen oder Next Exit?

☞ 20.05.26 ☞ Öschberghof, Donaueschingen

Compliance Day

☞ 02.07.26 ☞ AUMA Riester GmbH & Co. KG, Müllheim

Zukunftsmarkt Defence

☞ 02.07.26 ☞ Eltroplan Engineering GmbH, Endingen

Käpsele Innovation Festival 2026

☞ 16.07.26 ☞ Neuer Messplatz, Freiburg

Energie Tag

☞ 22.07.26 ☞ WeberHaus GmbH & Co. KG, Rheinau

Wirtschaft trifft Zoll

☞ 23.07.26 ☞ wvib-Campus, Freiburg

Robotik Tag

☞ 29.09.26 ☞ Work-Life Robotics Institute, Offenburg

wvib-Jahreshauptversammlung

☞ 20.11.26 ☞ Kurhaus Baden-Baden

Änderungen möglich

Die wvib Schwarzwald AG ist Plattform für People, Planet, Progress im familiengeprägten, industriellen Mittelstand in Baden-Württemberg. Mit über 1.000 Veranstaltungen pro Jahr vernetzen wir Unternehmer und Führungskräfte, die sich für Unternehmen, Mitarbeiter, Kunden, Umwelt und Gesellschaft engagieren. Unser Angebot: Erfahrungsaustausch und Weiterbildung. Unser Ziel: Menschen in Unternehmen wirksamer machen. Unsere Themen: Werte, Strategie, Führung, Familie, Eigentum, technologische Perspektiven, neue Marktzugänge, Geschäftsmodelle und Soziale Marktwirtschaft. Im wvib – gegründet 1946 von Unternehmern für Unternehmer – erwirtschaften 1.060 produzierende Unternehmen mit 288.000 Beschäftigten weltweit 65 Milliarden Euro Umsatz. Über 60 hauptamtliche Mitarbeiter spannen ein südwestdeutsches Netzwerk für „Wissen & Wärme“ über die weltweit engagierte Community der Schwarzwald AG. **Stand Januar 2026**