

UnternehmerBrief

Familienunternehmen am Pranger

Rainer Kirchdörfer über das verzerrte Bild in der Öffentlichkeit.

Seite 10

Wegbegleiterin mit Weitsicht

Catharina Prym wird Geschäftsführerin von INTES. Ein Porträt.

Seite 12

Schöne neue Steuerwelt?

Was sich durch die globale Mindestbesteuerung für Familienunternehmen verändert.

Seite 16



Lieferketten im Härtetest

Lockdowns, Blockaden, Lieferengpässe, Krieg: Die Lieferketten werden von einem Ausnahmezustand nach dem anderen durchgeschüttelt. Seite 3



Liebe Leserin, lieber Leser,

es ist uns eine große Freude, Sie als neue Geschäftsführung von INTES und als Herausgeberinnen dieses UnternehmerBriefes begrüßen zu dürfen.

Die Welt ist im Umbruch, politisch, ökonomisch, sozial, ökologisch und kulturell. Dies stellt auch Familienunternehmen vor besondere Herausforderungen. Eine essenzielle ist die Beschaffung von Rohstoffen, Produktbestandteilen und Gütern. Der Leitartikel widmet sich dem Umgang mit Ressourcen in einer Welt, die sich von „Just in Time“ zu „Just in Case“ entwickelt.

Der Umbruch hat auch weitreichende kulturelle Aspekte. Rainer Kirchdörfer, Vorstand der Stiftung Familienunternehmen, kritisiert die verzerrte Darstellung von Unternehmertum in der Öffentlichkeit. Fördert das unseren gesellschaftlichen Zusammenhalt?

Vor einem weiteren Umbruch stehen wir alle: Dem nachhaltigen Umbau von Wirtschaft und Gesellschaft. Diesem stellen wir uns auch als INTES – und möchten nachhaltiger werden. Das können wir nur mit Ihnen gemeinsam realisieren. Weniger Papier, mehr Inhalt. Wie Sie uns dabei unterstützen können, steht auf Seite 17.

Zukunftsfähigkeit, Aufbruch und Erneuerung ist auch Leitthema unseres diesjährigen Unternehmer-Erfolgsforums am 13. Oktober 2022. Es ist genau das, was uns bei INTES antreibt: erneuern, um zu erhalten, was sich seit über 20 Jahren bewährt hat.

Viel Spaß beim Lesen.



Britta Wormuth



Catharina Prym

STRATEGIE & UMSETZUNG
Titelthema: Lieferketten im Härtetest
 Wie Familienunternehmen ihre Supply-Chains krisenfest machen können 3

FAMILY GOVERNANCE
In die Zukunft schauen
 Rolf Heinecke im Interview 7

MEINUNG
Auf den Pranger können wir verzichten
 Rainer Kirchdörfer über das verzerrte Bild von Familienunternehmen 10

INTES IN EIGENER SACHE
Wegbegleiterin mit Weitsicht
 INTES-Geschäftsführerin Catharina Prym im Porträt 12

FAMILIENUNTERNEHMEN IN ZAHLEN
 Wissenswertes rund um Familienunternehmen und Unternehmerfamilien 15

VERMÖGEN UND STEUERN
Schöne neue Steuerwelt?
 Die internationale Unternehmensbesteuerung steht vor dem Umbruch 16

SERVICE
Was Sie bei der Vorbereitung auf die Mindestbesteuerung wissen müssen 17

NACHFOLGE
Führen aus der Ferne
 Julia Hummel im NextGen-Gespräch 18

LEADERSHIP
Führungstipps von Dr. Alexander Koeberle-Schmid 21

VORSCHAU
Seminarkalender der INTES Akademie
 Ihre Termine von April bis Juni 22

INTES UnternehmerBrief
 ISSN: 2199-5273 / 19. Jahrgang, März 2022 / Erscheinungsweise: viermal jährlich
Herausgeber: Catharina Prym, Britta Wormuth
Verleger: INTES Akademie für Familienunternehmen
Redaktion: Dr. Christina Müller (verantwortl.)
Mitarbeit: Corinna Freudig, Dr. Alexander Koeberle-Schmid, Ulrike Lüdke
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
 Kronprinzenstraße 31 / 53173 Bonn-Bad Godesberg / Tel. 0228/854696-61 / Fax 0228/854696-69
 info@intes-akademie.de / www.intes-akademie.de

Das Frachtschiff MV Ever Given lief bei starkem Wind an einer Uferböschung des Suezkanal auf Grund und blockierte die Wasserstraße für mehrere Wochen.



Lieferketten im Härtetest

Lockdowns, Blockaden, Lieferengpässe, Krieg: Die Lieferketten werden von einem Ausnahmezustand nach dem anderen durchgeschüttelt. Und dann kommen noch die Anforderungen des neuen Lieferkettensorgfaltspflichtengesetzes dazu. Für Unternehmen ist die neue Prominenz der Lieferkette eine gute Gelegenheit, die Krisenfestigkeit ihrer Lieferkette zu überprüfen und zu optimieren.

Es sind zwei Familienunternehmen, die die Lieferketten ins Werbefernsehen bringen. Der bald 80-jährige Textilfabrikant Wolfgang Grupp, der seinem Trigma-Affen erklärt, dass er Transportkosten und Emissionen einspart, weil er die T-Shirts im heimischen Burladingen produziert. Und der Zeichentrick-Frosch der in vierter Generation familiengeführten Werner & Mertz GmbH aus Mainz, der im Werbeblock zwischen Börsen-News und Tagesschau erläutert, dass die gesamte Produktion der „Frosch“-Reinigungsmittel aus Deutschland komme – und dass man intensiv daran arbeite, die dafür benötigten Zutaten aus der Region zu beziehen, etwa Raps- oder Olivenöl aus Europa statt Palmöl aus den Tropen. „Nachhaltigkeit muss in allen unternehmerischen Entscheidungen erleb-

bar sein“, sagt Reinhard Schneider, der Vorsitzende der Geschäftsführung von Werner & Mertz. „Nur so lässt sich tiefes Vertrauen beim Verbraucher aufbauen.“

Nähe und Nachhaltigkeit: Das sind zwei Argumente, die in der Lieferketten-Diskussion in den vergangenen Jahren spürbar an Gewicht gewonnen haben. Weil sie gut für die Umwelt sind, weil sie gut für das Image sind – und gut für die Produktionssicherheit. Denn die ist derzeit häufig beeinträchtigt. Was sich immer häufiger auch direkt nach dem Werbeblock zeigt: in den Nachrichten. Im Frühjahr 2021 waren es die Blockade des Suezkanals durch den festgefahrenen Containerfrachter „Ever Given“ und deren Folgen für die globalen Handelsströme, im Herbst waren es die Lieferengpässe bei Halbleitern, die zu Produkti-

Just in Time

Vor- und Nachteile der Optimierung der Lieferkette für den Normalfall

geringe Kapitalbindung und Lagerhaltung	höheres Ausfallrisiko
keine Überproduktion	Abhängigkeit von der Zuverlässigkeit der Zulieferer
weniger Abfall und Veralterung	geringe Flexibilität bei Nachfragesprüngen
hohe Produktionseffizienz	relativ kleine Einkaufsmengen, deshalb geringere Preismacht

Just in Case

Vor- und Nachteile der Optimierung der Lieferkette für den Ausnahmefall

hohe Produktionssicherheit	hohe Lagerkosten
effiziente Bedienung zusätzlicher Nachfrage	im Lager gebundenes Kapital kann nicht anderweitig eingesetzt werden
höhere Rabatte durch Vorratseinkauf	geringere Flexibilität bei Nachfragerückgang
geringere Erpressbarkeit	höheres Verfallungsrisiko

onsausfällen in der Automobilindustrie führten. Und seit Ende Februar 2022 ist es der Krieg in Osteuropa, der die Lieferketten zerrüttet. Dazu kommen die Auswirkungen durch die COVID-19-Pandemie auf Welthandel und -produktion. Da wurden und werden Fabriken, Häfen, Städte, ganze Staaten auf unbestimmte Zeiten schlicht geschlossen. Und selbst wo die Viren das Weiterarbeiten möglich machen, kommt es häufig zu Betriebsunterbrechungen wegen fehlender Zulieferungen.

Die neue Prominenz der Lieferkette ist kein gutes Zeichen – denn wenn sie funktioniert, macht sie keine Schlagzeilen. Sicher, in jedem Einzelfall handelte es sich um eine Sondersituation: Es fährt sich nicht regelmäßig ein Containerschiff im Suezkanal fest und auch der Krieg ist ein Extremfall. Dennoch, so Jan Herrmann, Partner für Sustainable Supply Chain bei PwC, werden sich Unternehmen auf sie einstellen müssen: „Immer wieder kommt es zu solchen Sondersituationen, und das so häufig, dass sie schon fast kontinuierlich passieren.“

Wenn der Ausnahmezustand zum Normalfall wird, müssen sich auch die Prozesse in den Unternehmen ändern. Der Fokus für Produktion und Lieferkette verschiebt sich von schlanker Effizienz zu robuster Resilienz. Davon sollten Familienunternehmen tendenziell profitieren – denn sie streben weniger nach kurzfristiger Profitmaximierung als nach Gedeihen von Generation zu Generation. Ähnlich wie in der Weltfinanzkrise von 2008/09 wird auch aktuell wieder entdeckt, dass Reserven in schlechten Zeiten eine Art Lebensversicherung darstellen.

Zwei Extreme ausbalancieren

Betriebswirtschaftlich gesehen geht es darum, ein neues Gleichgewicht zwischen zwei entgegengesetzten Produktionsprinzipien zu finden: zwischen „Just in Time“ und „Just in Case“ (siehe Übersicht oben). Die Gegenüberstellung klingt wie ein Dilemma: „Just in Time“ reduziert die Kapitalbindung, spart Lagerkosten und Geld, kann aber im Krisenfall die Existenz gefährden. „Just in Case“ bietet höhere Sicherheit im Ernstfall – kann aber dazu führen, dass man wegen höherer Kosten im Regelbetrieb an Wettbewerbsfähigkeit verliert.

In der Praxis geht es aber selten darum, das eine oder das andere Extrem zu wählen, sondern die Gewichte zu verschieben. Auch Prof. Nadine Kammerlander, Leiterin des Instituts für Familienunternehmen und Mittelstand der WHU – Otto Beisheim School of Management, empfiehlt eine Strategie der „Ambidextrie“, wörtlich übersetzt Beidhändigkeit: „auf der einen Seite den Fokus auf dem Hier und Jetzt zu haben, wachsam zu sein, und auf der anderen Seite zu überlegen, wie mein Geschäftsmodell zukunftsfähig sein kann“.

Wenn man mit dem Resilienz-Test nicht darauf warten will, dass der Ernstfall eintritt, haben sich Simulationen bewährt, um Schwachpunkte der eigenen Lieferketten und Produktionsabläufe zu finden. Das Fraunhofer-Institut für Materialfluss und Logistik (IML) bspw. führt Simulationsstudien durch, die für einen spezifischen Standort oder Produktionsbereich erwartete Engpässe und Optimierungsmöglichkeiten aufzeigen. Zusammen mit 16 anderen



Foto: Stock

Fraunhofer-Instituten ist es zudem am Forschungsverbund „Resiliente Wertschöpfungs-systeme“ beteiligt, der Unternehmen dabei unterstützt, ein ganzheitliches und gleichzeitig effizientes System zur Steigerung der Resilienz gegenüber bekannten und nicht bekannten Ereignissen aufzubauen.

Nachhaltige Strategien fehlen bisher

Wie sehr und mit welchen Mitteln Lieferketten gerade weltweit umgebaut werden, zeigt eine aktuelle Umfrage der Unternehmensberatung McKinsey unter Supply-Chain-Managern von Großkonzernen (siehe Grafik auf Seite 6). Jeweils mehr als die Hälfte der Befragten hat infolge der COVID-19-Pandemie den Lagerbestand kritischer Produkte erhöht und mit Dual Sourcing ihre Abhängigkeit von einzelnen Rohstofflieferanten verringert.

Im Vergleich zu der Vorjahresumfrage zeigt sich allerdings auch, dass in der Reaktion auf die Pandemie häufiger zu „Quick Fixes“ gegriffen wurde als zu strategischer Umorientierung: Strukturverändernde Maßnahmen wie eine Regionalisierung der Lieferkette (Nearshoring) oder der eigenen Produktion standen im Sommer 2020 weiter oben auf der Agenda als im Sommer 2021.

Hauptsache, es funktioniert irgendwie. Aber das passt nicht mehr in die Zeit. Viele Unternehmen merken, dass dieser Ansatz eben nicht mehr funktioniert – dass sie systemisch etwas ändern müssen. Wenn man mit dem Flickzeug nicht mehr hinkommt, muss man schwereres Gerät herausholen.

Neues Gesetz nimmt Unternehmen in die Pflicht

Fast könnte man sagen, es trifft sich gut, dass der Gesetzgeber gerade jetzt viele Unternehmen dazu verpflichtet, sich neue Werkzeuge für ihre Lieferkette anzulegen – mit dem Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz (siehe Kasten). Denn es verpflichtet die davon ab 2023 betroffenen Unternehmen, sich weit intensiver mit den Bedingungen in ihrer Lieferkette zu beschäftigen, als sie es bisher getan haben. Das Gesetz gilt de jure nur für Unternehmen ab 3.000 Be-

schäftigten (ab dem Jahr 2024 sinkt die Grenze auf 1.000 Beschäftigte). Dennoch werden, so Karl Würz, Geschäftsführer des Netzwerk Compliance e.V., „nicht nur die Großbetriebe betroffen sein, sondern auch deren mittelständische Zulieferer“ – denn sie werden ihren Abnehmern garantieren müssen, dass auch sie sich an die Vorschriften des Lieferkettensorgfaltspflichtengesetzes halten. Da bietet es sich an, bei dieser Gelegenheit auch gleich die Krisenfestigkeit der Lieferkette zu überprüfen und zu optimieren. Das sollten sie auch im Hinblick auf einen von der EU-Kommission geplanten Gesetzesentwurf, der über das deutsche Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz deutlich hinausgeht.

Aber wie? Die Bundesregierung hat eine ganze Palette von großen Worten und Wünschen in das neue Gesetz geschrieben (und hohe

Das Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz

Mit vollem Namen heißt es „Gesetz über die unternehmerischen Sorgfaltspflichten zur Vermeidung von Menschenrechtsverletzungen in Lieferketten“ (LkSG). Seine Vorschriften gelten ab 2023 für Unternehmen mit mehr als 3.000 Beschäftigten, ab 2024 zusätzlich auch für Unternehmen mit mehr als 1.000 Beschäftigten. Anders als der Titel suggeriert, geht es dabei nicht nur um Menschenrechte im engeren Sinn, sondern auch um Umweltschutz, denn das LkSG verpflichtet die Unternehmen, in ihrer gesamten Lieferkette „mensenrechtlichen oder umweltbezogenen Risiken vorzubeugen oder sie zu minimieren oder die Verletzung menschenrechtsbezogener oder umweltbezogener Pflichten zu beenden“. Diese Sorgfaltspflicht reicht damit von Kinderarbeit und Sklaverei (§ 2 Abs. 2 Satz 2) bis zum Verbot der nicht umweltgerechten Entsorgung von Abfällen (§ 2 Abs. 3 Satz 6).

Jedes Unternehmen muss einmal jährlich einen Bericht darüber erstellen und veröffentlichen, inwieweit es seinen Sorgfaltspflichten genügt. Ob die getroffenen Maßnahmen angemessen sind, wird vom Bundesamt für Wirtschaft und Ausfuhrkontrolle (BAFA) überprüft. Verstöße gegen das Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz können mit einer Geldbuße bis zu zwei Prozent des Jahresumsatzes und dem Ausschluss von der Vergabe öffentlicher Aufträge geahndet werden.

Macher mit Kopf, Hand & Herz seit 1972

Mehr über die Menschen und das Unternehmen:
50years.container.de



50 years ela[container]

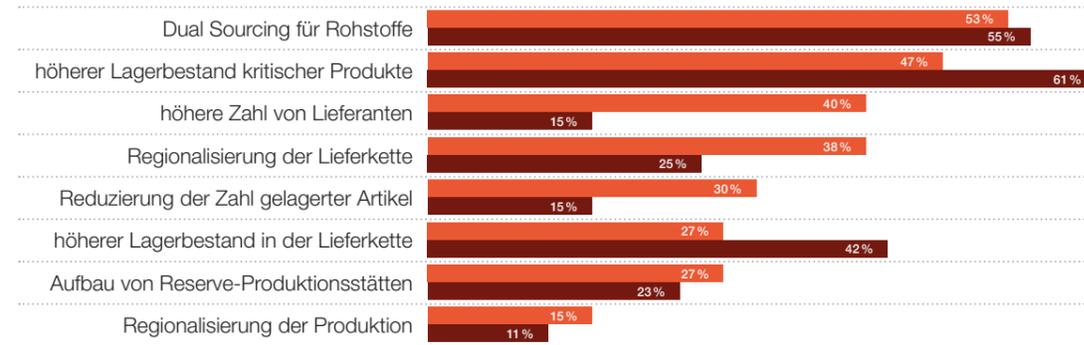


Plan und Wirklichkeit

Wie Unternehmen zu Beginn der Covid-Pandemie ihre Lieferkette resilienter machen wollten – und was sie ein Jahr später tatsächlich unternommen haben

Maßnahme

■ geplant im Mai 2020 ■ umgesetzt im Juni 2021



Quelle: McKinsey „Survey of global supply-chain leaders“ (2021)

☛ Strafen noch dazu), aber sich mit den Ausführungsbestimmungen bedeckt gehalten. Viele noch offene Fragen werden erst nach und nach beantwortet werden. Das zuständige Bundesamt für Wirtschaft und Ausfuhrkontrolle wird bspw. erst ab Mitte 2022 genauere Auskunft darüber geben können, wie die Unternehmen ihre ab 2023 vorgeschriebenen Berichte aufbauen müssen.

In der Zwischenzeit empfiehlt Supply-Chain-Experte Herrmann, dort anzufangen, wo man steht: „Der erste Schritt ist herauszufinden, was man schon hat, denn die meisten Unternehmen werden viele der neuen Anforderungen erfüllen können, ohne investieren zu müssen.“ Und der einfachste Weg zu dieser Bestandsaufnahme ist – zuhören: „Es

gibt in jedem Unternehmen Menschen, die sich mit diesen Themen in den vergangenen Jahren beschäftigt haben. Es wird helfen, mit ihnen zu reden.“ Investitionen sind allenfalls der zweite Schritt: „Ich sollte mir erst dann Lösungen präsentieren lassen, wenn ich weiß, wo mein Problem liegt.“

Wobei es eine ganze Reihe von Unternehmen gibt, die das schon wissen. Zwei ambitionierte Unternehmen hat Herrmann in den Branchen Pharma und Konsumgüter ausgemacht:

- Pharmaunternehmen müssen seit jeher hohe Anforderungen an Transparenz und Qualität ihrer Lieferkette erfüllen und diese auch nachweisen. Herrmann sieht hier die Aachener Grünenthal GmbH in einer Pionierfunktion: „Sie will so viel Transparenz schaffen, dass sie als Vorreiterunternehmen für die gesamte Pharmabranche fungiert.“ So legt Grünenthals „Code of Conduct for Business Partners“ nicht nur Verhaltensregeln für Arbeits-, Umwelt- und Datenschutz fest, sondern verpflichtet die Lieferanten auch, sich von Grünenthal daraufhin prüfen zu lassen, ob diese Regeln auch eingehalten werden.
- Konsumgüterhersteller wissen, dass Transparenz und Untadeligkeit gleichzeitig Lebensversicherung und Wachstumstreiber sind. Als Benchmark nennt Herrmann hier die Miele KG aus Gütersloh: „Das Unternehmen investiert massiv Zeit und Geld, um die Transparenz seiner Lieferkette voranzutreiben.“

Die meisten der demnächst vom Lieferkettengesetz betroffenen Unternehmen halten sich jedoch noch bedeckt, wie die Verpflichtungen des neuen Gesetzes erfüllt werden sollen. Gerade bei inhabergeführten mittelständischen Unternehmen, die oft selbst Lieferanten größerer Konzerne sind, ist das auch eine sinnvolle Strategie: Wenn die Großen, von Mercedes bis Siemens, Standards vorgeben, wie ihre Zulieferer berichten sollen, ist es nur effizient, wenn deren Zulieferer mit den gleichen Methoden und Programmen arbeiten. ●

Ihre nächsten Schritte

- Bestandsaufnahme im Unternehmen:** Was müssen Sie können? Und was davon können Sie schon? Hören Sie denen zu, die sich in Ihrem Unternehmen damit auskennen – es gibt sie bestimmt.
- Bestandsaufnahme bei Ihren Lieferanten:** Was müssen Ihre Zulieferer können? Wer sind überhaupt Ihre Zulieferer? Und wer sind dort die Ansprechpartner?
- Bestandsaufnahme bei Ihren Kunden:** Welche Ihrer Kunden sind vom Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz betroffen? Was werden sie von Ihnen verlangen? Und wer sind dort die Ansprechpartner?
- Die Ausführungsbestimmungen:** Erst in den nächsten Monaten wird die Kontrollbehörde BAFA festlegen, was sie genau von Ihnen braucht. Noch ist ihre Lieferketten-Webseite praktisch inhaltslos (<https://www.bafa.de>). In der Zwischenzeit ist die FAQ-Seite des Bundesarbeitsministeriums hilfreich: <https://www.csr-in-deutschland.de/DE/Wirtschaft-Menschenrechte/Gesetz-ueber-die-unternehmerischen-Sorgfaltspflichten-in-Lieferketten/FAQ/faq.html>
- Nachhol- und Investitionsbedarf festlegen:** Erst wenn Sie genau wissen, was von Ihnen verlangt wird und was Sie davon noch nicht erfüllen können, sollten Sie investieren, um die Lücken zu schließen.

„Unser Schwerpunkt heißt: in die Zukunft schauen“

Unsichere Zeiten stellen Aufsichtsräte vor Herausforderungen. Neue Kompetenzen sind gefragt. Der Baukonzern Christmann & Pfeifer hat sein Gremium komplett umgestellt. Geschäftsführer Rolf Heinecke spricht über die Hintergründe.



Rolf Heinecke, Geschäftsführer von Christmann & Pfeifer

„Wenn mein Vater seinerzeit externe Berater gehabt hätte, hätte sich sein Unternehmen besser entwickelt.“

Rolf Heinecke

Herr Heinecke, Ihr Unternehmen Christmann & Pfeifer hat kürzlich seinen Aufsichtsrat zur Hälfte umbesetzt – ein Projekt, das wir gemeinsam auf den Weg gebracht haben. Wie kam es dazu?

ROLF HEINECKE: Unser Aufsichtsrat hat unsere Zukunftsthemen nicht mehr ganz abgebildet. Wir sind ein Unternehmen mit den anspruchsvollen Bereichen Bauen und Einrichten. Unser Erfolg ruht im Wesentlichen auf den Säulen starker Innovation und Akquisition. Vor diesem Hintergrund haben wir die Profile unserer Aufsichtsratsmitglieder analysiert. Welche Kompetenzen sind vertreten – und welche fehlen? Die sechs Aufsichtsratsmitglieder sollten auch sechs Bereiche abdecken. Wir haben den Soll- und den Ist-Zustand nebeneinandergelegt und festgestellt: Handlungsbedarf bestand nicht bei unserem Vorsitzenden, der aber mit seinem 80. Lebensjahr ausscheiden wollte. Es gab Soll-Bereiche, die,

als der Aufsichtsrat eingerichtet wurde, in der Form noch gar nicht bekannt waren. Unter dem Begriff Digitalisierung verstand man damals vielleicht noch die Anschaffung einer Kugelkopf-Schreibmaschine mit einer Speicherzeile. Im Einvernehmen mit allen Beteiligten haben wir daher drei von sechs Mitgliedern neu besetzt.

Warum dieser Zeitpunkt?

2025 stehen zwei Jubiläen an. Das Unternehmen wird 100 Jahre alt. Und ich bin dann seit 40 Jahren Geschäftsführer. Ich persönlich befinde mich also auf der Zielgeraden meines beruflichen Wirkens. Seit zwei Jahren beschäftige ich mich deshalb intensiv damit, sämtliche Vorgänge im Unternehmen auf den Prüfstand zu stellen. ☛

Wenn man so lange an der Spitze eines Unternehmens steht, geschehen viele Dinge intuitiv. Deshalb durchkämmen wir jetzt systematisch alle Prozesse. Wo können wir straffen und nachjustieren? Es geht darum, eine klare, moderne Struktur einzurichten. Dazu gehört auch die optimale Besetzung des Aufsichtsrats.

Welche Aufgaben übernimmt der Aufsichtsrat bei Ihnen ganz konkret?

Im Grunde übernimmt er sämtliche Aufgaben, die üblicherweise die Gesellschafter wahrnehmen. Unsere Gesellschafter haben einen sehr geringen direkten Einfluss auf das Unternehmen. Sie haben natürlich ein Mitspracherecht,

stellt sich heraus: Handwerklich wurde das eine oder andere vergessen. Aber am wichtigsten ist für mich der Austausch mit kompetenten Menschen, die eben nicht im Unternehmen beschäftigt sind; mit Menschen, die in anderen Fakultäten unterwegs sind und ihre Expertise einbringen. Ich selbst stamme aus einem Unternehmerhaushalt. Von Kindesbeinen an habe ich diese Erfahrung mitbekommen. Heute weiß ich: Wenn mein Vater seinerzeit externe Berater gehabt hätte, hätte sich sein Unternehmen besser entwickelt.

Welche Kompetenzen sind nun im Aufsichtsrat vertreten?

Unsere verbleibenden Mitglieder stammen aus dem Bankensektor, der Unternehmensführung und der Steuerberatung. Der neue Aufsichtsratsvorsitzende kommt wie sein Vorgänger aus der Baubranche. Denn der Bau ist nach wie vor die wichtigste Sparte unseres Unternehmens. Es handelt sich um eine ganz spezifische Branche. Den Bau muss man verstehen. Die beiden weiteren neuen Mitglieder decken aber ganz andere Bereiche ab: Eine 39-Jährige vertritt die jüngere Generation. Aus der Forschung kommend, ist sie heute in leitender Position bei einem süddeutschen Automobilkonzern und beschäftigt sich mit Prozessoptimierungen im Produktionsbereich. Sie ist theoretisch versiert und denkt trotzdem pragmatisch. Für die Digitalisierung haben wir einen weiteren jungen Spezialisten gewinnen können.

Wie gewinnt der Aufsichtsrat durch diese verschiedenen Persönlichkeiten?

Unser Digitalexperte etwa hat das Geschehen extrem belebt. Er sprudelt vor Kreativität – er ist nicht eingefahren. Alle neuen Mitglieder betrachten die Dinge aus einer ganz neuen Perspektive und so gelangen wir zu neuen Ideen. Das macht die Sitzungen sehr spannend, aber auch anstrengend. Der Vorsitzende bringt natürlich seine fachliche Expertise ein, hat aber auch die schwierige Aufgabe, im Sinne der Tagesordnung „auf Spur zu bleiben“.

Wie hat sich der Fokus des Aufsichtsrats seitdem verändert?

Wir haben einen ganz eindeutigen Schwerpunkt gesetzt. Der heißt: in die Zukunft schauen. Natürlich spricht der Aufsichtsrat auch darüber, wie das letzte Quartal gelaufen ist. Insbesondere zwei Mitglieder sehen sich intensiv das Zahlenwerk an. Die Rückwärtsbetrachtung ist allerdings nur eine notwendige, keine hinreichende Bedingung für einen erfolgreichen Aufsichtsrat. In den Fokus rücken jetzt verstärkt längerfristige, strategische Themen.

Welche strategischen Themen kamen in den ersten Sitzungen in neuer Besetzung zur Sprache?

Natürlich setzen wir uns im Bau- wie im Einrichtungsbereich mit Marktfragen auseinander. Wohin entwickeln sich die Märkte? Wo müssen wir Schwerpunkte setzen? Aber auch aktuelle Themen bestimmen die Sitzungen, wie bspw. die Frage: Wie beschaffen wir entsprechendes Personal? Oder das Beispiel Homeoffice, mobiles Arbeiten – hier versuchen wir, von den Erfahrungen aus anderen Unternehmen zu profitieren. Bis vor Kurzem war ich kein Freund vom Homeoffice. Ich habe immer auf „management by walking around“ gesetzt. In Zeiten der Pandemie war aber niemand da. So konnte ich die Chance erkennen, die sich uns mit dem mobilen Arbeiten bietet. Wir können den geografischen Kreis, in dem wir unsere Mitarbeiter suchen, deutlich erweitern. Seither können wir weit über Marburg, Wetzlar und Gießen hinausgehen.

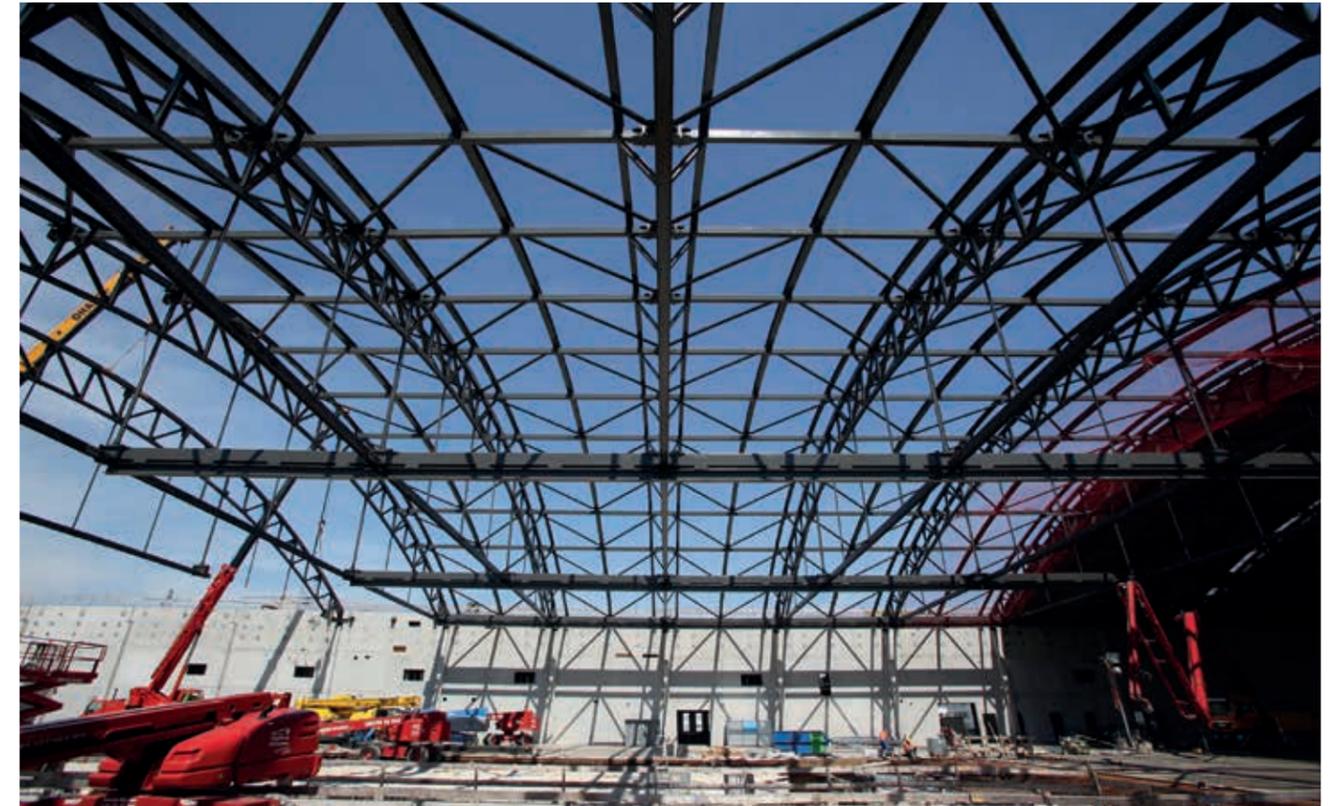
wenn der Gesellschaftsvertrag geändert wird, und selbstverständlich auch bei der Besetzung des Aufsichtsrats. Ansonsten laufen sämtliche Entscheidungen – inklusive Einstellungen und Entlassungen von Geschäftsführern – über den Aufsichtsrat. Das ist bewusst so gewählt. Der Aufsichtsrat kann frei entscheiden, ohne auf familiäre Belange Rücksicht nehmen zu müssen. Das ausschließlich familienextern besetzte Gremium berät die Geschäftsführung mit großer fachlicher Expertise, vor allem wenn es darum geht, tiefgreifende Veränderungen umzusetzen.

Was ist für Sie als Geschäftsführer der größte Nutzen des Aufsichtsrats?

Es ist sehr sinnvoll, Pläne geordnet aufs Papier zu bringen. Als Geschäftsführer bin ich gezwungen, dem Aufsichtsrat alle Vorhaben so zu präsentieren, dass sie einem Dritten verständlich sind und er eine fundierte Entscheidungsgrundlage vorfindet. Das fehlt in mittelständischen alleineigentümergeführten Unternehmen mitunter. Und später



Das modulare Preflex®Parkhaus von Christmann & Pfeifer.



Industriebau in Stahl von Christmann & Pfeifer

Ihre Rolle wird sich in einigen Jahren wandeln. Sie werden aus der Geschäftsführung ausscheiden, aber weiter Gesellschafter sein.

Ich habe eine ganz klare Vorstellung. Wenn wir einen geeigneten Nachfolger für mich gefunden haben, werde ich einen absoluten Cut vollziehen. Um die Belange der Gesellschaft werde ich mich nur noch in der Rolle kümmern, die ich dann offiziell habe: als Gesellschafter. Ich habe zu oft in den vergangenen Jahrzehnten bei Familienunternehmen feststellen müssen, dass sich Eigentümerunternehmer für unsterblich halten. Ihren Nachfolgern – eigenen Kindern wie Externen – wollen sie bis ins hohe Alter erklären, wie die Welt funktioniert. In der Regel geht das schief. Ich bin davon überzeugt, dass die Person, die demnächst auf meinem Stuhl sitzt, die Dinge völlig anders machen muss. Ich gehe auf die Siebzig zu. Irgendwann kommt der Punkt, an dem Sie sich selbst nicht mehr genug reflektieren.

Welche Gefahren sehen Sie an diesem Punkt?

Im schlimmsten Fall glauben Sie irgendwann, Sie seien ein gottähnliches Wesen – in meinem Fall mit Bauingenieurstudium. Das darf nicht passieren. Was ich jetzt noch tun kann, setze ich um: nämlich ein Unternehmen mit einer guten Basis und sauberen Strukturen an meinen Nachfolger zu übergeben. Ich werde einmal im Jahr auf der Gesellschafterversammlung mitbestimmen. Aber nicht im Aufsichtsrat. Ich selbst habe immer gesagt: In unserer Unternehmensstruktur gehören Gesellschafter nicht in den Aufsichtsrat. ●



Den Podcast zum Interview gibt es hier:
<https://www.intes-akademie.de/aktuelles/newsroom/postings/>

Christmann & Pfeifer GmbH & Co. KG

Die Unternehmensgruppe wurde 1925 gegründet. Hauptsitz ist das mittelhessische Breidenbach bei Marburg. Der Konzern gliedert sich in die Bereiche Bauen und Einrichten. Eine Kernkompetenz ist der allgemeine Industriebau. Christmann & Pfeifer beschäftigt 850 Mitarbeitende. Branchenüblich schwankt der Umsatz von Christmann & Pfeifer zwischen 130 und 190 Mio. Euro bei stabiler Ergebnisentwicklung. 2021 wurde Christmann & Pfeifer als eines der „Top 100 innovativsten Unternehmen“ ausgezeichnet. Rolf Heinecke ist seit 38 Jahren Geschäftsführer des Familienunternehmens. Er gehört nicht den Familien Christmann, Pfeifer und Hainbach an, ist aber einer der Gesellschafter. Seine Firmenanteile hat er einige Jahre nach seinem Eintritt ins Unternehmen erworben. Seitdem hat das Unternehmen einen Aufsichtsrat, der sich zurzeit aus sechs Mitgliedern zusammensetzt.



CHRISTMANN + PFEIFER

Meinung

VON RAINER KIRCHDÖRFER
VORSTAND DER STIFTUNG
FAMILIENUNTERNEHMEN UND POLITIK

Auf den Pranger können wir verzichten

Das im Fernsehen vermittelte Bild von Unternehmern stimmt mit der Wirklichkeit nicht überein.

Wenn das Fernsehen über Unternehmerinnen und Unternehmer berichtet, stößt man oft auf Klischees: Gezeigt werden junge Firmenerben, die mit dem Privatflugzeug um die Welt fliegen, keiner Beschäftigung nachgehen und in Saus und Braus leben. Solche Bilder halten sich hartnäckig im Fernsehen. Keine Frage: Auch solche Beispiele gibt es, doch sie sind die Minderzahl. Die „wirklichen“ Unternehmer, die ihren Betrieb am Laufen halten, um Aufträge und Marktanteile kämpfen, haben auf der Mattscheibe Seltenheitswert. Vielleicht auch deshalb, weil sie wenig schillernd sind. Aus Krimis ist die Verzerrung hinlänglich bekannt. Die Mörder im „Tatort“ kommen bekanntlich am häufigsten aus der Berufsgruppe der Selbstständigen und Unternehmer. Die realitätsfremde Darstellung in Unterhaltungssendungen ist eine Sache. Wenn aber seriöse TV-Informationen am laufenden Band Zerrbilder transportieren, ist dies für unsere Demokratie und die soziale Marktwirtschaft ein Problem.

Natürlich müssen die Medien kritische Fragen stellen und Fehler offenlegen. Das darf aber nicht bedeuten, unternehmerische Tätigkeiten zu diskreditieren. Genau das passiert in den elektronischen Medien. Nicht nur die immer

dem, was in Staatsverträgen für das öffentlich-rechtliche Fernsehen festgeschrieben ist: nämlich ein umfassendes Bild der deutschen Wirklichkeit zu vermitteln. Das in der Öffentlichkeit gezeichnete Bild von Unternehmerinnen und Unternehmern stimmt mit der Wirklichkeit jedenfalls häufig nicht überein.

Dabei geht es nicht um Überempfindlichkeit von Betroffenen. Zu kurz kommt das realistische Abbild. In Sonntagsreden heben Politik und Gesellschaft zwar stets das freie Unternehmertum hervor, doch im Alltag lassen sie Ermutigung vermissen. In der Ampel-Koalition droht das Desinteresse sogar noch zu wachsen, denn zwei der drei Partner betrachten Wirtschaft in erster Linie aus ihren parteipolitischen Schützengräben. Dabei benötigen wir einen unternehmerischen Aufbruch. Gradmesser dafür: Bund und Länder



Rainer Kirchdörfer

starten regelmäßig Programme, mit denen junge Menschen dazu bewegt werden sollen, ein eigenes Unternehmen zu gründen. Doch der Wunsch nach Selbstständigkeit nimmt ab – auch deshalb, weil ein Teil unserer Gesellschaft mit Unternehmertum nichts anfangen kann.

Ablesbar ist dies an einer von Misstrauen geprägten Regulierung. Ein Beispiel von vielen: Seit einigen Jahren müssen sich Unternehmer mit ihrer Privatadresse in ein Transparenzregister eintragen. Die EU hat durchgesetzt, dass dieses Register im Internet einsehbar ist. Jeder kann so Namen, Geburtsdatum und Wohnort von Gesellschaftern von Unternehmen herausfinden. Dass dies die Sicherheit der Eigentümer gefährdet, ist dem Gesetzgeber kaum einen Gedanken wert. Während sich die Politik

im privaten Bereich auf die Seite des Datenschutzes stellt, verlässt sie diese Linie, wenn es um persönliche Daten von Unternehmerfamilien geht. Dabei akzeptieren die Eigen-

tümer von Unternehmen, dass staatliche Stellen die Daten kennen müssen. Ihnen fehlt aber jegliches Verständnis dafür, dass sie mit ihren persönlichen Angaben der Öffentlichkeit auskunftspflichtig sein sollen. Der Grund für solche fehlgeleiteten Gesetze liegt in Vorbehalten gegenüber Unternehmen.

Das spüren die großen Familienunternehmen. Sie sind es, die im vergangenen Jahrzehnt mehr Arbeitsplätze geschaffen haben als die Dax-Konzerne in Streubesitz. Viele große Familienunternehmen gehören zu den Hidden Champions und sind weltweit tätig. Doch ihr Stammsitz befindet sich nicht selten im ländlichen Raum. Im direkten Umkreis haben diese Unternehmen einen hervorragenden Ruf und werden von der Bevölkerung geschätzt. Oft sind die Eigentümer im örtlichen Leben aktiv. Diese Strukturen sind über Generationen gewachsen und dafür beanspruchen die Unternehmen keine Sonderbehandlung. Auch ihr Engagement für die Region, die örtlichen Vereine und sozialen Einrichtungen tätigen viele Unternehmen aus stiller Überzeugung. Sie sind unverzichtbar für gleichwertige Lebensverhältnisse in Deutschland. Deshalb wundern sich Unternehmer, wenn ihnen pauschal vorgeworfen wird, zu wenig für die Gesellschaft zu tun. Die Familienunternehmen halten wie kein anderer Unternehmenstypus zum Standort. Deutschland zählt zu den Industrieländern mit den höchsten Steuern und Abgaben. Warum wird dieses unternehmerische Engagement dann so häufig schlechtgeredet?

Es kommt stärker denn je darauf an, nicht ständig einen neuen Keil in die Gesellschaft zu treiben, sondern Zusammenhalt zu fördern. Die drei Millionen Unternehmen in Deutschland leisten dafür Tag für Tag einen Beitrag und dürfen die Diskussion schon deshalb nicht aggressiven Nichtregierungsorganisationen und Kampagnenmachern mit ihren Verzerrungen überlassen. Denn dies schafft nur noch mehr Unverständnis. Unserer zur Fragmentierung neigenden Gesellschaft können die Unternehmen das geben, was am dringlichsten fehlt: gelebten Zusammenhalt. ●



Prof. Rainer Kirchdörfer, Jahrgang 1958, ist seit 2012 Vorstand der Stiftung Familienunternehmen sowie der Stiftung Familienunternehmen und Politik und Partner der Sozietät Hennerkes, Kirchdörfer & Lorz in Stuttgart. Seit 2005 ist er Honorarprofessor an der privaten Universität Witten/Herdecke und innerhalb der Stiftung Vorsitzender des Wissenschaftlichen Beirats. Rainer Kirchdörfer ist Herausgeber der Fachzeitschrift FuS (Familienunternehmen und Stiftung) und Mitglied einer Vielzahl von Aufsichts- und Beiräten in- und ausländischer Unternehmen. Darüber hinaus ist er Autor zahlreicher Publikationen zum Thema Familie und Unternehmen.

Die Stiftung Familienunternehmen

Die gemeinnützige Stiftung Familienunternehmen ist der größte Förderer von Wissenschaft und Forschung auf dem Gebiet des Familienunternehmens. Ihre Aufgabe ist es, über die Besonderheiten von Familienunternehmen aufzuklären.



Die Ziele der Stiftung Familienunternehmen

Die Stiftung Familienunternehmen ermöglicht Studien renommierter Wissenschaftler und Forschungseinrichtungen. Diese Forschung ist interdisziplinär angelegt – von der Betriebs- und Volkswirtschaftslehre über die Rechtswissenschaften bis hin zur Wirtschaftsgeschichte.

Sie unterstützt darüber hinaus wissenschaftliche Einrichtungen, die sich mit Familienunternehmen befassen.

Die Stiftung ist fachlicher Ansprechpartner in rechtlichen, steuerlichen und wirtschaftspolitischen Fragestellungen rund um das Thema Familienunternehmen.

Sie fördert das Interesse junger Menschen an einer Tätigkeit in Familienunternehmen – seien es familien-eigene Nachfolger oder externe Fach- und Führungskräfte.

Darüber hinaus ermöglicht sie zum Thema Familienunternehmen den Austausch auf regionaler, nationaler oder internationaler Ebene.

Die Stiftung Familienunternehmen und Politik

Die Stiftung Familienunternehmen und Politik unterstützt Familienunternehmen u.a. in Fragen rund um Globalisierung, Fachkräftemangel, digitale Transformation, Sicherheit von Personen und Unternehmen (z.B. Cyber-Security), Wahrnehmung in der Öffentlichkeit und in den (sozialen) Medien sowie politischen Rahmenbedingungen in Deutschland, Europa und weltweit.



www.familienunternehmen.de
www.familienunternehmen-politik.de

Die Mörder im ‚Tatort‘ kommen am häufigsten aus der Berufsgruppe der Selbstständigen und Unternehmer.“ Rainer Kirchdörfer

zahlreicher werdenden Satiresendungen, sondern auch Informationsformate stellen Unternehmer regelmäßig an den Pranger. Das führt zu einer Unwucht und widerspricht

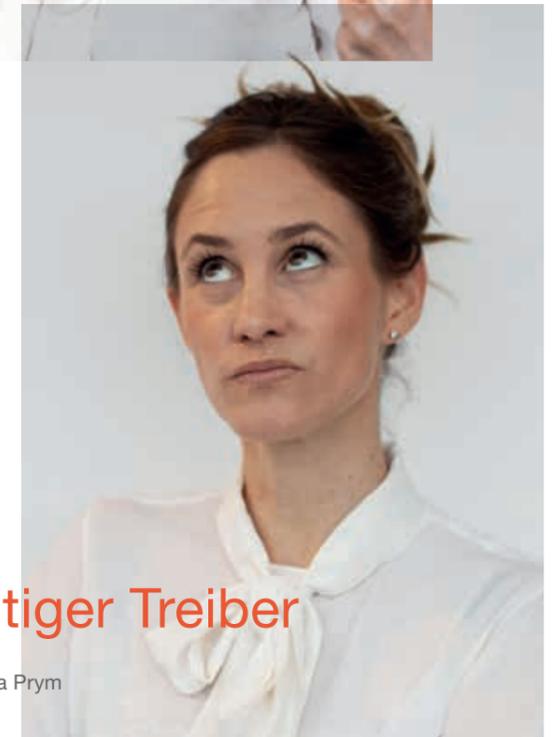
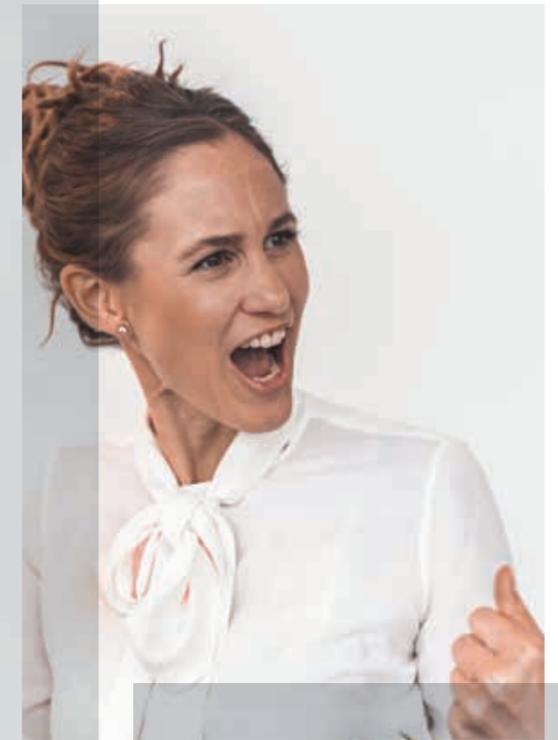
Wegbegleiterin mit Weitsicht

Catharina Prym wurde zum 1. Februar in die INTES-Geschäftsführung berufen. Ihr Schwerpunkt ist die Begleitung von Unternehmerfamilien bei der inhaberstrategischen Arbeit. Dabei greift sie auf ihr (Selbst-)Verständnis als Familienunternehmerin in der 15. Generation zurück.

Verwunderung. Ein leises Unbehagen. Aber auch Faszination. Catharina Prym (40) kann sich noch genau an den Tag erinnern, an dem sie zum ersten Mal bei einer Gesellschafterversammlung dabei war. Mit ihren zwölf Jahren war sie die Jüngste in der Runde, viel zu jung, um zu verstehen, was auf der Agenda stand. Fahrradfahren wäre ihr lieber gewesen. Aber sie spürte die Dynamik in der Gruppe, war verblüfft darüber, dass die Familienmitglieder – ihr eigentlich so vertraut – sich in der Versammlung ganz anders benahmen. Jahr für Jahr verfolgt sie seitdem die Gesellschafterversammlung im eigenen Familienunternehmen Prym aus Stolberg, mit knapp 500 Jahren eines der ältesten Industrieunternehmen Deutschlands. Die Dynamik von Familienunternehmen an der Schnittstelle von Familie und Unternehmen hat sie nicht mehr losgelassen – und ist zu ihrer Profession geworden. Als Geschäftsführerin der INTES Akademie für Familienunternehmen zusammen mit Britta Wormuth wird Catharina Prym sich künftig neben der strategischen Ausrichtung der INTES weiterhin der Inhaberstrategieberatung widmen und Unternehmerfamilien bei der Frage begleiten, wie sie sich auch in dritter, fünfter oder neunter Generation zukunftsicher aufstellen können.

Familiendynamiken folgen denselben Mustern – im Schwarzwald wie in Südafrika

Als Familienunternehmerin in 15. Generation und internationale Expertin für Inhaberstrategieberatung kennt Catharina Prym die Innen- ebenso wie die Außenperspektive von Familienunternehmen. Aus der Begleitung von Inhaberfamilien in Europa und Afrika – anfangs für die INTES Beratung, später für PwC – weiß sie: Familiendynamiken gleichen sich, egal ob es sich um eine Familie im Schwarzwald oder in Südafrika handelt. „Die Verhaltensmuster von Unternehmerfamilien folgen unabhängig von ihrem kulturellen Kontext sehr ähnlichen Strukturen – über Generationen. Wir können fast mit mathematischer Präzision einschätzen, wo eine Unternehmerfamilie in zehn, 20 Jahren stehen wird, wenn sie bestimmte Governance-Instrumente implementiert.“ Die Diplom-Ökonomin gestaltet mit Unternehmerfamilien dieses System, das komplexe Zusammenspiel aus Familie und Organisation, das Spannungsfeld aus Vergangenheit und Zukunft. Im Mittelpunkt stehen für die 40-Jährige aber immer die Menschen. Gemeinsam mit ihnen entwickelt sie Strategien für deren Inhaberschaft, die in einer Fa-



„Konflikte sind ein mächtiger Treiber für Transformation.“ Catharina Prym

milienverfassung, Nachfolgeregelung oder einem Generationenvertrag festgehalten werden. Dabei geht es um Fragen mit Weitblick wie: Wer sind eigentlich „wir“? Wie verändern wir unser Verhalten? Wie wollen wir frei und unternehmerisch handeln?

Miteinander reden, damit keine Tabus entstehen

Das sind Fragen, auf die es meist auf Anhieb keine einvernehmlichen Antworten gibt. Sie haben Auswirkungen auf alle Ebenen des Unternehmens – und manchmal auch auf seine Überlebensfähigkeit. Catharina Prym bestärkt Inhaberfamilien deshalb darin, sich solchen Konflikten zu stellen, statt sie unter den Teppich des Familiensitzes zu kehren: „Konflikte sind ein mächtiger Treiber für Transformation. Ohne sie kann

es keinen Fortschritt geben.“ Der größte Fehler aus Sicht der Expertin: Viele Familienmitglieder reden zu wenig miteinander. Typische Konfliktthemen wie mangelnde Anerkennung, bestehende Familientabus oder die Rolle der angeheirateten Partner können sich dann zu gefährlichen Streitigkeiten innerhalb der Unternehmerfamilie entwickeln. „Ich unterstütze die Eigentümer, diese Konflikte zu klären. Wenn sie es nicht tun, haben ihre Kinder die Probleme auf dem Tisch.“ Catharina Prym nutzt zwei ihrer Stärken bei der Begleitung in diesem Prozess: ihr Fingerspitzengefühl, mit dem sie intuitiv erfasst, was im Raum dynamisch vor sich geht, und den Mut, bei gestandenen Unternehmern kritische Themen anzusprechen und den Finger in die Wunde zu legen. Die Diplom-Ökonomin, systemische Organisationsberaterin und



ZUR PERSON

Catharina Prym ...

- ... ist in Stolberg als ältestes von vier Geschwistern aufgewachsen, hat aber in Südafrika eine zweite Heimat – auch weil ihr Partner dort groß geworden ist.
- ... war erstes Mitglied ihrer Generation im Gesellschafterausschuss der Prym Group.
- ... studierte Wirtschaftswissenschaften, Philosophie und Kulturreflexion an der Universität Witten/Herdecke.
- ... arbeitete ehrenamtlich in der Entwicklungshilfe in Nepal und Bolivien.
- ... hat als Markenzeichen Dreadlocks, die mit Prym-Häkelnadeln gemacht werden.
- ... wurde für ihr Engagement im Gesellschafterausschuss des eigenen Familienunternehmens während einer Krisenzeit und Refinanzierung mit dem Preis „Rising Star Award“ 2015 bei den Campden FB „European Families in Business Awards“ ausgezeichnet.
- ... startete ihre Karriere bei der INTES Beratung für Familienunternehmen.
- ... schätzt Reisen, Literatur, Kochen und Essen.
- ... ist Pragmatikerin, meist „down to earth“, und liebt gute Theorien.

„Beratung darf keine Abhängigkeiten schaffen.“

Catharina Prym

Mediatorin wird als PwC-Partnerin auch den Bereich Family Governance Consulting bei PwC Deutschland verantworten.

Eine pauschale Lösung gibt es für die Erarbeitung einer Inhaberstrategie nicht – vielmehr entsteht sie im Dialog. Dazu bedarf es intensiver Gespräche und einer ganzheitlichen Perspektive. In diesem Prozess versteht Catharina Prym sich als Mit-Unternehmerin, die als eine Art Sparringspartner arbeitet und bei Entscheidungen klar Farbe bekennt. Eine Partnerin auf Augenhöhe, die sich am Ende des Begleitungsprozesses aber wieder überflüssig macht. „Die Beratung darf keine Abhängigkeiten schaffen. Sie dient als Impuls für einen Transformationsprozess, den nur die Familie selbst vollziehen kann“, sagt Catharina Prym.

INTES wertebasiert aufstellen

Unternehmerfamilien durch Vernetzung, Qualifizierung und Beratung stärken – das ist auch das Ziel der INTES Akademie, deren Geschäftsführung Catharina Prym zum 1. Februar übernommen hat. Auch übergreifend wird sich einiges verändern: INTES soll sich von einem renommierten Seminaranbieter zu einer agilen, digitalisierten

Inhaberstrategieberatung

Langlebige Familienunternehmen haben eine große Gemeinsamkeit: eine starke Inhabersfamilie, die bereit ist, sich selbst zu hinterfragen und weiterzuentwickeln. Dabei hilft der Familie eine klare Strategie für ihre Inhaberschaft. Dort legt sie fest, welche gemeinsamen Ziele und Werte sie verfolgt, wer welche Rollen im Unternehmen übernimmt und wie die Nachfolge geregelt ist. Eine solche Inhaberstrategie wird in einem gemeinsamen Prozess erarbeitet und in einer Familienverfassung niedergeschrieben. Mehr dazu unter:

www.intes-akademie.de/beratung/

Plattform weiterentwickeln, die stärker an die neuen Lebensumstände und Gewohnheiten anknüpft, etwa durch kürzere und digitale Formate. Weiterhin hat sich Catharina Prym gemeinsam mit ihrer Kollegin Britta Wormuth vorgenommen, dass INTES eine konsequente Ausrichtung auf Innovation, Nachhaltigkeit und soziale Verantwortung haben wird. Auch ein akademischer Beirat soll eingerichtet werden. Besonders am Herzen liegt Catharina Prym das Thema Social Responsibility. „Dieses Anliegen ist Familienunternehmen immanent.“

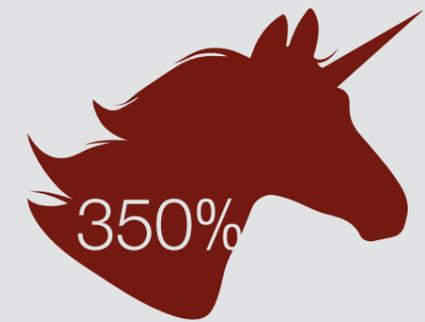
INTES will ihr großes Netzwerk ausbauen, um Menschen, Ideen und Mittel noch gezielter zu verknüpfen, denn die Akademie steht für die Möglichkeit zum Austausch. Das kann im Digitalen ebenso wie bei persönlichen Begegnungen geschehen. Gelegenheit dazu bietet etwa am 13. Oktober das jährliche Unternehmer-Erfolgsforum auf Schloss Bensberg, bei dem der Familienunternehmer des Jahres gekürt wird.

Unternehmerisches Denken vermitteln

Menschen miteinander zu vernetzen – das ist Catharina Prym ohnehin ein Anliegen. So hat sie zwei Jahre lang für PwC in Südafrika gearbeitet und während dieser Zeit 2018 die erste jährliche „Africa Family Business Conference“ gegründet. Bis zu diesem Zeitpunkt waren Familienunternehmen in Afrika kaum miteinander vernetzt; sie orientierten sich vielmehr an der eigenen Branche, hatten aber nicht die übergreifende strukturelle Gemeinsamkeit der Eigentümerschaft im Fokus.

Die Spezialistin für Inhaberstrategieberatung hat ebenso die Next Generation im Blick: Bei „StartUp Teens“ ist Catharina Prym Mitglied des Beirats. „Wir möchten Teenager dazu ermutigen, unternehmerisch zu denken und zu handeln. Wir brauchen in Deutschland dringend Menschen, die gestalten.“ Beim Family Business Network Deutschland ist sie Gründungsmitglied des „Next Generation Chapter“, weil sie die Themen ihrer Unternehmergegeneration voranbringen will. Auch bei INTES wird sie für das Nachfolger-Netzwerk verantwortlich sein. Denn sie weiß: der Austausch mit anderen, die die gleichen Herausforderungen haben, ist essenziell. ●

FAMILIEN UNTERNEHMEN IN ZAHLEN



Um 350% gestiegen ist die Anzahl der **Unicorns** (Start-ups mit einer Marktbewertung von über 1 Mrd. US-Dollar vor dem Börsengang oder einem Exit) seit 2016 auf jetzt 743.

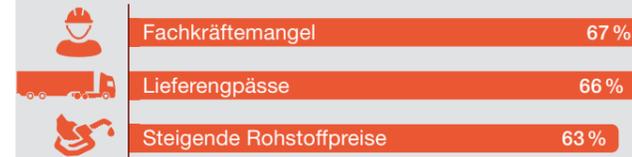
Quelle: Living in a world of unicorns, s+b, PwC publication, 2022

518



Jahre ist das älteste deutsche Familienunternehmen alt (The Coatinc Company).

Quelle: Stiftung Familienunternehmen, 2022



... sind die **größten Sorgen** der Familienunternehmer für 2022.

Quelle: DIE FAMILIENUNTERNEHMER e.V., 2022



der **weiblichen NextGens** werden durch Zeitmangel bei ihrer Transformationsagenda ausgebremst.

Quelle: PwC/INTES-Nachfolgerinnen-Studie, 2022



der deutschen CEOs verfolgen mit ihrem Unternehmen das Ziel der **CO₂-Neutralität**. Weltweit sind es 26%.

Quelle: PwC Global CEO Survey, 2022



der **deutschen Start-ups** wünschen sich einen strategischen Investor als Finanzierungsquelle, aber in nur 15% sind (Familien-)Unternehmen oder ein Family Office investiert.

Quelle: PwC Deutscher Startup Monitor 2021



#1 Der Landkreis München bleibt im Regionenranking der Neuen Unternehmerischen Initiative (NUI) auf dem Spitzenplatz.

Quelle: NUI-Regionenranking IIM Bonn, 2022

Weniger als **1/4** der mittelständischen Handelsunternehmen haben sich bisher mit dem Thema „Diversity, Equity and Inclusion“ (DEI) beschäftigt.

Quelle: PwC/Google/HDI-Studie „Diversity, Equity & Inclusion – wie reif ist der Handel?“, 2022





Schöne neue Steuerwelt?

Das Zwei-Säulen-Steuermodell für die digitalisierte, globale Wirtschaft



Erosion (GloBE)“-Regel bezeichnet. Grundsätzlich gilt diese für Konzerne mit einem jährlichen Umsatz von über 750 Mio. Euro. Die einzelnen Länder können aber auch niedrigere Umsatzschwellen festlegen. Es wird erwartet, dass

schwierig. So kann es sein, dass ein Unternehmen aus Sicht der OECD mit weniger als 15 Prozent besteuert werden muss, auch wenn der lokal anwendbare Steuersatz viel höher ist.

Sollte in einem Land die geforderte Mindestbesteuerung nicht erreicht werden, darf die Differenz durch andere Länder besteuert

„BEPS 2.0 ist kein reines Steuerthema. Es gehört auf die Strategieagenda der Eigentümer.“ Dominik Birrer

viele Länder ihre lokalen Steuergesetzgebungen derart anpassen, dass dies auch Einfluss auf Gruppen mit (deutlich) geringeren Umsätzen hat.

Säule 2 soll bereits ab dem 1. Januar 2023 umgesetzt werden können. Die EU hat diesbezüglich am 22. Dezember 2021 den Entwurf einer Richtlinie veröffentlicht. Es ist davon auszugehen, dass Deutschland und viele weitere EU-Länder die Gesetzgebung bereits zum 1. Januar 2023 umsetzen werden. In

der Schweiz hat der Bundesrat am 13. Januar 2022 die Eckwerte der geplanten lokalen Umsetzung zum 1. Januar 2024 publiziert.

15 Prozent wovon?

Bei den GloBE-Regeln geht es nicht allein um den nationalen Steuersatz. Vielmehr wird zur Ermittlung der geforderten Steuerbasis für die Mindestbesteuerung eine neuartige Berechnung eingeführt. Die Ermittlung der GloBE-Steuerbasis ist komplex. Basis ist grundsätzlich der finanzielle Abschluss jeder Konzerngesellschaft nach IFRS. Darüber hinaus sind spezifisch vorgegebene Anpassungen zu berücksichtigen und das Ergebnis pro Land zu aggregieren.

Die nationale Steuerbemessungsgrundlage ist häufig weder mit dem IFRS-Gewinn noch mit der OECD-Basis identisch. Genau dies macht die Einschätzung, ob ein Unternehmen von der Regel betroffen ist, extrem

werden. Je nach Fallkonstellation handelt es sich dabei um das Land der Konzernobergesellschaft, einer Zwischenholdinggesellschaft oder um ein anderes Land, in dem die Gruppe aktiv ist.

FAZIT — BEPS 2.0 wird die Steuerlandschaft grundlegend verändern. Die Steuerpflichtigen bzw. die Inhaber von Familienunternehmen sind gut beraten, sich mit dem Thema zu beschäftigen und mögliche Auswirkungen zu eruieren und aktiv anzugehen. Zum einen werden neben den finanziellen Konsequenzen zusätzliche Deklarationspflichten anfallen. Zum anderen ist zu prüfen, inwiefern die betroffenen Unternehmen derzeit über die notwendigen Daten für die Berechnung verfügen. In vielen Fällen werden sie ihre IT-Systeme oder Reporting-Prozesse anpassen oder sich gar über rechtliche/organisatorische Umstrukturierungen Gedanken machen müssen. BEPS 2.0 ist also kein reines Steuerthema. Es gehört auf die Liste der strategisch relevanten Themen der Eigentümer von Familienunternehmen. ●



Dominik Birrer ist Partner im Steuerbereich und Co-Leiter der BEPS-2.0-Arbeitsgruppe bei PwC Schweiz. Zudem ist er Mitglied einer Arbeitsgruppe aus Vertretern von Verwaltung, Wirtschaft und Wissenschaft, die sich mit der konkreten Umsetzung und Überführung der OECD-Richtlinien zu BEPS 2.0 ins Schweizer Recht befasst.

Was Sie bei der Vorbereitung auf die Mindestbesteuerung wissen müssen

- Die Berechnung der GloBE-Steuerbasis setzt meistens auf dem unkonsolidierten Ergebnis pro Land nach dem Konzernrechnungslegungsstand auf – die Perspektive der jeweiligen Gesellschaft ist entscheidend.
- Vereinfachungsbuchungen auf Gruppen-Level im für den Konzernabschluss angewandten Rechnungslegungsstandard müssen ggf. auf das Landes-Level gebracht werden – oder umgekehrt.
- Anpassungsbuchungen, Tax-Carve-outs und Hinzurechnungsbesteuerung müssen ggf. berücksichtigt werden.
- Die Datenanforderungen sind in der Regel nicht oder nicht vollumfänglich in den bisherigen Gruppen-Reporting-Packages enthalten und somit Ergänzungen notwendig.
- Die betroffenen Systeme (z.B. die genutzte Konsolidierungslösung oder eine Tax-Reporting-Lösung) müssen hinsichtlich dieser Anforderungen angepasst werden.

Es zahlt sich aus, die grundlegende Verfügbarkeit der entsprechenden Daten und ggf. notwendiger Anpassungsbuchungen in einer Konzeptionsphase frühzeitig zu evaluieren.



Verena Glutting ist Wirtschaftsprüferin und Director bei PwC

Dominik Birrer

Das internationale Steuersystem steht mit der Initiative zur internationalen Bekämpfung der Verminderung steuerlicher Bemessungsgrundlagen und Gewinnverlagerungen (Base Erosion and Profit Shifting, kurz BEPS) vor seiner wohl größten Veränderung der zurückliegenden Jahrzehnte. Größere Familienunternehmen werden davon direkt, kleinere und mittlere Familienunternehmen allenfalls indirekt betroffen sein.

Im Kern geht es beim BEPS-2.0-Projekt um eine gerechtere Besteuerung (Säule 1). Diese soll durch die Ausweitung der Besteuerungsrechte der Staaten erreicht werden, in denen Unternehmen mit digitalen Geschäftsmodellen mit einem Umsatz von über 20 Mrd. Euro ihren Gewinn erzielen.

Zudem soll ein „Race to the bottom“-Wettbewerb durch einen Mindeststeuersatz von 15 Prozent unterbunden werden. Dies ist Säule 2 und wird auch als „Global Anti-Base



INTES

Family Business Academy | by PwC

INTES forstet auf für jedes Opt-in einen Baum – helfen Sie mit!

Wir wollen nachhaltiger werden – und weniger Papier verbrauchen als in der Vergangenheit. Dies ist auch Ihr Wunsch. Und daher setzen wir auf Ihre Unterstützung.

Machen Sie mit – und werden Sie mit uns nachhaltig: Geben Sie uns Ihre E-Mail-Adresse und Ihre Einwilligung, Sie per E-Mail zu kontaktieren. Für jedes Opt-in pflanzt die INTES Akademie für Familienunternehmen einen Baum. Nicht über eine Organisation oder eine Spende, sondern das Team persönlich, in einem Waldstück nahe Bonn.

Hier erfahren Sie mehr und können Ihr Opt-in geben.

Herzlichen Dank!





Führen aus der Ferne



„flip*flop“ ist Teil der familiengeführten Bernd Hummel Holding mit Sitz in Pirmasens.

Julia Hummel hat an der Seite von Vater und Schwester ihren Platz im Familienunternehmen in Pirmasens gefunden. Ihr Leben in der Großstadt wollte sie dafür nicht aufgeben. Möglich machen dies eine klare Aufgabenteilung und ein enges Vertrauensverhältnis.

Julia, gemeinsam mit deiner Schwester Anne-Katrin und deinem Vater Bernd Hummel bildest du seit 2008 das Dreiergespann der Bernd Hummel Holding. War das von Anfang an so geplant?

JULIA HUMMEL: Nein, eigentlich nicht. Nach meinem dualen BWL-Studium bei Otto habe ich erst einmal bei verschiedenen Modeunternehmen im Einkauf und im E-Commerce gearbeitet: Nach Zwischenstopps in Spanien und Asien zog ich von Hamburg in die Niederlande, wo ich für Mexx und O'Neill tätig war. Dann haben sich neue Perspektiven in unserem Familienunternehmen eröffnet.

Gab es ein Schlüsselmoment, das dich dazu bewegt hat, ins Familienunternehmen einzusteigen?

Es gab kein bestimmtes Ereignis. Aber ich hatte schon länger das Bedürfnis, selbstständiger und freier von Hierarchien und Firmenpolitik zu arbeiten. Hinzu kam, dass meine Schwester bereits in unser Familienunternehmen eingestiegen war und mich die Marke „flip*flop“, die mein Vater 2003 übernommen hatte, sehr reizte.

Ich war also bereit für eine Veränderung, aber noch nicht bereit für einen Umzug nach Pirmasens. Daher übernahm ich in einem ersten Schritt die Verantwortung für die Eröffnung unseres „flip*flop“-Stores in Amsterdam. Schnell kamen weitere Aufgaben hinzu und ich wurde mehr und mehr ins Unternehmen eingebunden. Nach drei Jahren Pendeln zwischen Amsterdam und unserem Hauptsitz bin ich wieder nach Pirmasens gezogen.

Wie hat sich seitdem deine Rolle im Unternehmen verändert?

Ich habe die direkte Verantwortung für mehrere Unternehmensbereiche und Teams übernommen. Nach einigen Jahren musste ich mir jedoch eingestehen, dass mir das Großstadtleben fehlte. Also gab ich das „Klein-Klein“ des Tagesgeschäfts und die Teamführung ab und wandte mich Aufgaben und Bereichen zu, die keine dauerhafte Präsenz am Hauptsitz erfordern. Inzwischen lebe ich in Hamburg und bin ein bis zwei Mal im Monat in Pirmasens. Es hat sich alles gut eingespielt. Meine Schwester pendelt ebenfalls, von Frankfurt am Main.

Wie hat euer Vater reagiert, als klar war, dass ihr nicht in Pirmasens bleiben wollt?

Das war kein Problem. Wir leiten unsere Verantwortungsbereiche völlig autark. Unser Vater hat uns von Anfang an

umfassendes Vertrauen geschenkt. So konnte ich schon immer alle Themen angehen, die mir am Herzen lagen. Unsere Vereinbarung dabei lautet: Ich melde mich, wenn ich Hilfe brauche.

Was genau sind aktuell deine Aufgaben?

Im operativen Bereich haben meine Schwester und ich von Anfang an „cherry picking“ betrieben und uns die Bereiche herausgesucht, die uns am besten liegen. Ich verantworte das Licence-Management und das Business-Development unserer Marke „KangaROOS“, einschließlich Textilien und Accessoires. Anne-Katrin verantwortet „flip*flop“ und kümmert sich als Creative Director um

„**Unsere Vereinbarung lautet: Ich melde mich, wenn ich Hilfe brauche.**“

Julia Hummel



Fotos: Bernd Hummel Holding

Julia Hummel

Kollektionen, Markenführung, Produktentwicklung und Sourcing. Unser Vater übernimmt die betriebswirtschaftlichen Aufgaben. Zudem verantwortet er als erfahrener Schuhexperte unsere Hummel & Hummel Schuhmanufaktur in Münchweiler bei Pirmasens.

Mit 73 Jahren ist euer Vater nach wie vor der Kopf der Firma. Sprecht ihr in der Familie über seinen Rückzug aus dem Familienunternehmen?

Unser Vater hält als CEO die Fäden zusammen. Er ist ja auch permanent vor Ort. Wir entwickeln derzeit verschiedene Szenarien, wie es in Zukunft laufen könnte. Diese sind aber noch nicht spruchreif. Die Holdingstruktur der Firma mit verschiedenen GmbH bildet aber bereits eine gute Basis für eine strukturelle Neuordnung. Wir sind an dem Thema auf jeden Fall dran.

Kommt für euch ein Umzug zurück nach Pirmasens infrage, wenn euer Vater in den Ruhestand geht?

Das sehe ich für uns beide nicht. Wir haben nicht zuletzt auch in der Corona-Pandemie unter Beweis gestellt, dass wir unsere Arbeit auch aus der Ferne gut machen können.

Wie klappt die Zusammenarbeit in der Familie?

Wir setzen uns regelmäßig zusammen und stimmen uns ab. Die Firma sitzt aber auch immer wieder bei privaten Familientreffen mit am Tisch. Wir verstehen uns untereinander sehr gut und verbringen auch viel Freizeit miteinander. ▶

Bernd Hummel Holding

1972 übernimmt der gelernte Schuhmacher Bernd Hummel mit 23 Jahren die bereits schwächelnde Schuhfabrik seines Schwiegervaters in Pirmasens und geht erst einmal in die Insolvenz. Er beginnt, Schuhe aus Asien zu importieren. 1981 wird er Lizenznehmer der Mode- und Sneaker-Marke „KangaROOS“. Heute vertreibt die Bernd Hummel Holding „KangaROOS“-Schuhe in 23 Ländern, die vor allem in China produziert werden. In der Sneaker-Manufaktur Hummel & Hummel in Münchweiler bei Pirmasens werden darüber hinaus handgefertigte Sneaker in geringer Stückzahl hergestellt.

Mit dem Erwerb der Marke „flip*flop“ 2003 kommen die Töchter ins Familienunternehmen – 2006 Anne-Katrin und 2008 Julia Hummel. Schritt für Schritt übernehmen sie Verantwortung als Gesellschafter- und Geschäftsführerinnen. Anne-Katrin

Hummel führt heute gemeinsam mit Bernd Hummel die Geschäfte der flip-flop GmbH. Julia Hummel ist mit ihrem Vater Geschäftsführerin der Bernd Hummel GmbH, die das Lizenzgeschäft für „KangaROOS“ betreibt. Zu dritt bilden sie die Geschäftsführung der Bernd Hummel Holding, unter der das operative Geschäft und die Immobilienprojekte der Familie zusammengefasst sind. Im Zuge der vorweggenommenen Erfolge hat Bernd Hummel die Mehrheit der Anteile der Holding an seine Töchter übertragen. Die Bernd Hummel Holding erwirtschaftet einen Umsatz von 55 Mio. Euro mit 65 Mitarbeitenden.

Hummel & Hummel
SCHUHMANUFAKTUR



„Als Familienunternehmen haben wir die Möglichkeit, uns und die Werte, die wir verkörpern, in den Vordergrund zu stellen.“ Julia Hummel

Das ist eine starke Basis, um sich in der Zusammenarbeit mit Wohlwollen und auf Augenhöhe zu begegnen.

Das klingt fast zu schön, um wahr zu sein ...

Natürlich haben wir auch Konflikte, aber die sind immer schnell vom Tisch, weil wir die Dinge direkt ansprechen. In so einem Fall ist es immer gut, die gemeinsame Perspektive in den Vordergrund zu stellen. Ich behalte dabei immer im Hinterkopf, dass alle nach bestem Wissen und Gewissen arbeiten und ihr Bestes für das Unternehmen geben. Das gilt für die Familie und in der Regel auch für die Mitarbeitenden.

Habt ihr eine Familienverfassung oder eine Inhaberstrategie festgelegt?

Nein, die benötigen wir auch nicht bei der Größe unseres Unternehmens. Alles ist übersichtlich und funktioniert sehr „smooth“.

Welche Themen möchtet ihr in der Zukunft vorantreiben?

Wir konzentrieren uns vor allem auf unser E-Commerce-Geschäft. Der Onlinehandel verlagert sich immer mehr auf die

großen Plattformen. Bereits heute gehören Zalando und Amazon zu unseren größten Kunden. Dahinter müssen ein gutes Warenmanagement und eine intelligente Vermarktung stehen. Beim Marketing werden wir zukünftig noch stärker auf „Social Shopping“ setzen. Social Media sind schon heute für die Markenkommunikation unsere wichtigsten Kanäle. Zudem ist – und war schon immer – Nachhaltigkeit für uns sehr wichtig, nicht nur bei den Produkten, sondern auch im Sinne von langfristigen und partnerschaftlichen Geschäftsverbindungen.

Wie könnt ihr euch als vergleichsweise kleines Familienunternehmen gegen die Markenriesen mit den großen Marketingbudgets behaupten?

Wir setzen uns von der Konkurrenz ab, gerade weil wir anders sind. Unsere Herausforderung ist, „KangaROOS“ und „flip*flop“ als „love brands“ zu festigen: als Marken mit großer Ausstrahlung, die geliebt werden, die Zugehörigkeit und Werthaltigkeit vermitteln. Unsere Marke „KangaROOS“ – weltweit eine der ersten Sneaker-Marken überhaupt – profitiert von der einzigartigen „Made in Germany“-Produktion unserer Schuhmanufaktur. Die limitierten Sondereditionen richten sich an Sammler und Liebhaber unter dem Motto „handcrafted in Pirmasens with love“. Auch bei „flip*flop“ arbeiten wir in Form von Kollaborationen mit bekannten Marken zusammen, wie Vogue oder Porsche. Abgesehen davon haben wir gerade als Familienunternehmen die Möglichkeit, uns und die Werte, die wir verkörpern, mit der richtigen Message in den Vordergrund zu stellen. ●

Verantwortung übernehmen, Aufgaben delegieren

Führungstipps für mehr Freiraum

Verantwortung gehört in Familienunternehmen zur DNA. Doch der Verantwortung für das Unternehmen steht der eigene Freiraum oft diametral entgegen. In fast allen meinen Coachings beobachte ich, dass hier die Balance verloren geht: Mit der Dauer der Tätigkeit im Familienunternehmen steigt meist auch die Zeit in der Firma. Oft gerät dann die Tatsache in Vergessenheit: Es gibt keinen proportionalen Zusammenhang zwischen Verantwortung und Zeitaufwand. Wie Sie sich mehr Freiraum bei gleicher Verantwortung schaffen:

1. Machen Sie sich ein Zielbild

Was bedeutet es für Sie, Verantwortung und Freiraum zusammen zu denken? Vielleicht ist das Zielbild ein Baum, der zwei Äste hat: Einer symbolisiert die Zeit für das Familienunternehmen, der andere den eigenen Freiraum. Was ist Ihr aktuelles Bild und wie sollte es aussehen?

2. Ändern Sie Ihre Synapsen

Die Überzeugung, Verantwortung und Zeitaufwand stünden in einem proportionalen Zusammenhang, können Sie z.B. mit dem



Dr. Alexander Koeberle-Schmid

die Firma und Ihren eigenen Freiraum umzusetzen, wie Sie es in Ihrem Zielbild definiert haben. Fragen Sie sich jeden Tag: Habe ich mich bemüht? Oft wird die Antwort Ja lauten. Was haben Sie nach einer Woche erreicht? Oft

„Es gibt keinen proportionalen Zusammenhang zwischen Verantwortung und Zeitaufwand.“

Dr. Alexander Koeberle-Schmid

Fragen-Tool „The Work“ von Byron Katie verändern: Ist es wahr, dass viel Verantwortung auch viel Zeitaufwand braucht? Wie agieren Sie, wenn Sie an der Überzeugung festhalten? Wie ginge es Ihnen ohne diese Überzeugung? Hätten Sie dann mehr unternehmerischen Freiraum und familiäre Erfüllung? Bilden Sie auf diese Weise neue Synapsen und lösen Sie damit die ursprüngliche Überzeugung auf.

3. Probieren Sie Ihr Zielbild aus

Versuchen Sie für drei, vier Monate, die neue Balance zwischen Verantwortung und Zeit für

mehr als gedacht. Notieren Sie sich in einem Ergebnis-Tagebuch, wie Sie Ihr neues Zielbild umgesetzt haben. Sie werden erstaunt sein. Und überlegen Sie, was Sie nächste Woche anders machen wollen, um Ihrem Zielbild näher zu kommen.

4. Geben Sie sich ein paar Regeln

Anhand von drei bis fünf – nicht mehr – Regeln können Sie nachvollziehen, wie erfolgreich Sie in der Umsetzung Ihres Zielbildes sind. Ein paar Beispiele: Ich reserviere mir pro Woche einen Tag für Strategie. Ich halte ganze

Tage in Blöcken frei für kreative Tätigkeit. Ich überziehe Meetings nicht. Ich beantworte alle E-Mails, auf die ich direkt reagieren kann, sofort.

5. Delegieren Sie konsequent

Welche Ihrer Aufgaben haben einen Output von 80 Prozent bei einem Input von 20 Prozent? Übernehmen Sie nur noch Aufgaben mit einem maximalen Hebel für das Familienunternehmen. Bewerten Sie dafür alle Aufgaben auf einer Skala von 1 = kein Hebel bis 10 = sehr großer Hebel. Alles bis einschließlich 8 können Sie delegieren. Das ist die 80:20-Regel, das Pareto-Prinzip. Sie können es auf allen Gebieten anwenden: Konzentrieren Sie sich auf die ersten 20 Prozent Ihrer Top-Lieferanten, wenn Sie die Wertschöpfungskette optimieren. Kümmern Sie sich besonders um die wichtigsten 20 Prozent Ihrer Führungskräfte.

6. Füllen Sie keine Entscheidungen, wenn Sie diese delegiert haben

Stellen Sie sich vor, Sie haben einer Führungskraft eine Aufgabe übertragen. Zwei Wochen haben Sie diesen begleitet und Gespräche geführt. Und dann fragt sie: „Sollen wir A oder B machen?“ Dann hilft ein konsequentes Nein in der Sache. „Lieber Herr K., ich kenne Sie jetzt schon seit 15 Jahren und bin froh, dass Sie ein fester Bestandteil unseres Familienunternehmens sind. Auf Sie ist Verlass. Die Entscheidungskompetenzen, die ich Ihnen übertragen habe, dürfen Sie auch wirklich ausfüllen. Ich möchte, dass Sie nun die Entscheidung selbst treffen.“ Die Formel hierbei lautet: erstens Ja zur Person, zweitens Schilderung der Wahrnehmung und Verdeutlichung des Handlungsspielraums, drittens ein Nein in der Sache. ●



Dr. Alexander Koeberle-Schmid ist Inhaberstrategieberater, Mediator (BM®) sowie Nachfolge- und Executive-Coach (PCC-ICF) bei PwC Family Governance Consulting.

KANN IHR PERSONALBERATER MITTELSTAND? AUCH MORGEN NOCH?

Wir sind Mittelstand. Der verlässliche Partner für Familienunternehmen unter den Top Ten der deutschen Personalberatungen. Seit 50 Jahren.

m
ROCHUS MUMMERT
EXCELLENT HUMAN RESOURCES
50 Jahre



Seminare für Familienunternehmen

APRIL

Verhandlungstraining für Frauen: Female empowerment: Wie Sie erfolgreich verhandeln mit der Verhandlungstrainerin Marie-Theres Braun
 5. April 2022
 Stuttgart

NEU

Holdingsstrukturen – oder lieber nicht? mit den Experten André Knöll, Alexander Erhardt, Robert Dorr
 6. April 2022
 Stuttgart

Alternative Investments: Nie wieder Sparbuch? Hedgefonds, Kryptowährungen & Co. mit dem Anlagestrategen Andreas Meyer und dem Krypto-Investment-Insider Felix Fernandez
 7. April 2022
 Stuttgart

NEU

Single Family Office Was ist das? Wie geht das? Was gibt es zu beachten? mit dem versierten Family-Office-Kenner Prof. Dr. Swen Bäuml
 8. April 2022
 Stuttgart

Geschwister und Cousins: Fluch oder Segen? Geschwister und Cousins in der Geschäftsführung mit dem Inhaberberater Dr. Alexander Koeberle-Schmid
 26. April 2022
 Frankfurt a. M.

Heranführen der NextGen Wie Sie die NextGen für Ihr Familienunternehmen begeistern mit dem Inhaberberater Dr. Alexander Koeberle-Schmid und der Unternehmerin Stefanie Brand-Geers
 27. April 2022
 Frankfurt a. M.

MAI

Überzeugen und begeistern – Die Kraft der Rhetorik – auch wenn's brenzlich ist mit dem Rhetorik-Trainer René Borbonus
 10. Mai 2022
 Berlin

Die Magie des Konflikts: Konflikte können auch nützlich sein! Streitet euch! mit dem Management-Guru und Bestsellerautor Dr. Reinhard K. Sprenger
 11. Mai 2022
 Berlin

New Work Über die (Zusammen-)Arbeit der Zukunft mit dem Trendforscher Franz Kühmayer
 12. Mai 2022
 Berlin

NEU

Vergütungsmodelle für Mitarbeiter, Führungskräfte und Schlüsselpersonen in Familienunternehmen mit dem Vergütungsprofi Marco Ferme
 13. Mai 2022
 Berlin

Beirat als Allzweckwaffe Ein Leitfaden für Familienunternehmen mit den Beiratsexperten Dr. Alexander Koeberle-Schmid und Henning Rolf
 16. Mai 2022
 Rietberg bei Gütersloh

Kompetent als Fremdmanager Familienunternehmen verstehen mit den Experten Prof. Dr. Arnold Weissman und Dr. Alexander Koeberle-Schmid
 17. Mai 2022
 Bonn

JUNI

360-Grad-Nachfolge Nicht nur fürs Unternehmen mit den Experten für Familienunternehmen Dr. Alexander Koeberle-Schmid und Dr. Nadja Wechselberger
 20. Juni 2022
 Hamburg

Deal! Wie Sie in Verhandlungen bekommen, was Sie wollen mit dem Top-Verhandler Prof. Dr. Jack Nasher
 21. Juni 2022
 Hamburg

Lust auf Verantwortung Verantwortungsbewusstsein der Mitarbeitenden mit dem Buchautor und Führungsexperten Boris Grundl
 22. Juni 2022
 Hamburg

Führen, Fordern, Coachen Mit System mit dem Buchautor und Führungsexperten Boris Grundl
 23. Juni 2022
 Hamburg

Wir freuen uns auf Ihre Anmeldung!

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



Für Informationen zum aktuellen Programm **INTES Up-to-date** abonnieren.



ZUKUNFTSWERKSTATT

NEU

Hier erhalten Sie Werkzeuge, um Ihr Unternehmen zukunftsfähig aufzustellen.



KOMMUNIKATIONSWERKSTATT

Wie kommunizieren Familienunternehmen „klug“? Was ist wichtig, was ein vorübergehender Trend? Welche Voraussetzungen brauchen Sie, um professionell aufzutreten? In der Kommunikationswerkstatt geht es um professionelle, zeitgemäße Kommunikation mit Mitarbeitenden, Kunden und der Öffentlichkeit. In einem interaktiven Mix aus unterschiedlichen Methoden entsteht „Ihr“ individueller Kommunikationsplan – für das Unternehmen und Sie als Unternehmer. Im zweiten Teil geht es um die richtige Vorbereitung auf eine Krise, akute Handlungsansätze für den Ernstfall und konkrete Umsetzungsweisen für Ihr Unternehmen.

Tag 1: Hidden war gestern! Professionelle Kommunikation als Familienunternehmen

Tag 2: „Dafür stehe ich mit meinem Namen“ Kommunikation im Krisenfall mit der Kommunikationsexpertin Dr. Bernadette Tillmanns-Estorf
 24.–25. August 2022
 Hamburg



KULTURWERKSTATT

Was bedeutet eigentlich Unternehmenskultur? Besonders erfolgreiche Unternehmen unterscheiden sich in ihrer Unternehmenskultur prägnant von anderen. In der Kulturwerkstatt entwickeln wir mit Ihnen die Schlüsselfaktoren für die Gestaltung Ihrer Unternehmenskultur und wie Sie diesen Erfolgsfaktor strategisch weiterentwickeln, steuern und messen.

Kult?! Wie Sie eine moderne Unternehmenskultur gestalten mit dem Co-Gründer von Eigenland® und Unternehmer Jan Oßenbrink
 1.–2. September 2022 (1,5 Tage)
 Osnabrück



NACHHALTIGKEITSWERKSTATT

Nachhaltig ist das neue profitabel. Wer auch in Zukunft wettbewerbsfähig sein will, muss sich damit beschäftigen, wie sich die Geschäftstätigkeiten auf Umwelt und Gesellschaft auswirken. Was bedeutet Nachhaltigkeit überhaupt? Und wie gelingt die erfolgreiche Implementierung? Wie lassen sich Umwelt- und gesellschaftliche Auswirkungen auf die unternehmerische Aktivität messen? Diese und viele weitere Fragen behandeln wir mit Ihnen.

ESG praktikabel gemacht Was Sie tun sollten, um zukunftsfähig zu bleiben mit dem Energie- und Nachhaltigkeitsexperten Simon Fahrenholz
 3.–4. November 2022
 Düsseldorf



FÜHRUNGSWERKSTATT

Wer sagt mir als Chef, dass ich komisch führe? Führungserfolg entsteht auch durch kontinuierliches Lernen und durch den Erfahrungsaustausch mit Peers – mit anderen Unternehmern mit gleichen Herausforderungen. Mit der INTES/DBU-Führungswerkstatt schaffen wir einen vertraulichen Rahmen, in dem Sie Führungserfahrung gemeinsam reflektieren und an Ihrem individuellen Führungsstil arbeiten. Mit einem Mix aus Präsenzveranstaltungen, digitalen Workshops, Selbststudium und Community-Austausch. Für Ihre individuelle Learning-Journey.

Führungsstark Wirkungsvoll führen – und zwar alle: Gesellschafter, Mitarbeiter und mich selbst mit Dr. Alexander Koeberle-Schmid, Alexander Groth, Martin Schiwon
 8.–9. September 2022 (Programmstart mit Dinner am 8.9.)
 Berlin



TRANSFORMATIONSWERKSTATT für Gesellschafter und Beiräte

Mit welchen Geschäftsmodellen sind wir im digitalen Zeitalter erfolgreich? In der Transformationswerkstatt bereiten wir Sie vor, leiten Sie an und unterstützen Sie bei der Entwicklung Ihrer digitalen Strategie, der Gestaltung von Transformationsprozessen, dem Aufbau von Innovations-, Technologie- und Netzwerkkompetenz. Transformationen sind komplex. Wir reduzieren Komplexität und geben die Anleitung zur nachhaltigen Veränderung.

mit den Autoren von d.quarks Michael Pachmajer und Carsten Hentrich, der Kommunikationsexpertin Dr. Bernadette Tillmanns-Estorf, Nora Fleischhut und Dr. Sebastian Vetter

Teil 1: Ihr Familienunternehmen zukunftsfähig gestalten: Basic Programm: Sprechfähig werden Zukunftsbild, Ökosystem, Geschäftsmodelle
 Terminoption 1: 4.–5. Juli 2022
 Tegernsee
 Terminoption 2: 13.–14. September 2022
 Hamburg

Teil 2: Ihr Familienunternehmen zukunftsfähig gestalten: Basic Programm: Sprechfähig werden Innovation, Kultur, Digitalisierung
 8. November 2022: Innovationswerkstatt
 9. November 2022: Kulturwerkstatt
 10. November 2022: Digitalisierungswerkstatt
 Hamburg

Alle Bausteine sind modular und einzeln buchbar.

**Neuer
Termin!**

UNTERNEHMER ERFOLGSFORUM 13. OKTOBER 2022

AUF SCHLOSS BENSBERG

Zukunftsfähig?! Erneuern, um zu erhalten

„Besondere Situationen erfordern auch besondere Maßnahmen.“ Dieser Aussage von Dr. Angela Merkel folgend, ergreifen auch wir eine besondere Maßnahme: Das diesjährige Unternehmer-Erfolgsforum findet erstmals in seiner Geschichte bereits im Oktober statt – und zwar am 13. Oktober 2022. „Zukunftsfähig?! Erneuern, um zu erhalten“ Dazu möchten wir Sie ganz herzlich einladen.

Mit der Verschiebung hoffen wir angesichts der anhaltenden pandemischen Lage einen Rahmen zu schaffen, der es uns erlaubt – anders als in den vergangenen zwei Jahren – das Unternehmer-Erfolgsforum wie geplant stattfinden zu lassen.

Uns ist bewusst, dass dieser Termin für einige von Ihnen in den Schulferien liegt. Und daher freuen wir uns umso mehr, wenn Sie Ihre Kinder mitbringen. Wir bieten eine ganztägige Betreuung mit einem spannenden Programm an und integrieren so erstmals die Zukunft unserer Familienunternehmen in das Unternehmer-Erfolgsforum, enkelfähig eben.

Wir freuen uns sehr, wenn wir Sie im Oktober im Grandhotel Schloss Bensberg begrüßen dürfen. Gern nehmen wir bereits heute Ihre Reservierung an.

Bei Rückfragen wenden Sie sich bitte an die Programmleitung Marianne Pfefferkorn-Klug, m.pfefferkorn-klug@intes-akademie.de; Tel. 0228 / 85469665

**Melden Sie sich
jetzt direkt an.**