

# UnternehmerBrief

**Die Bindung zum Unternehmen geht  
im Homeoffice verloren**

Marco Bühler über New Work und  
den neuen Campus

Seite 10

**Zwei-Generationen-Interview**

Eva Valentina Kempf und Lutz Goebel über  
die Nachfolge beim Motorenspezialisten  
Henkelhausen

Seite 14

**In Krisenzeiten steigt die Nachfrage  
nach Direktinvestitionen**

Martin Lechner über Stabilität im  
Vermögensportfolio

Seite 18



## Nadelöhr Fachkräfte

Der Fachkräftemangel begegnet uns überall, vor allem im eigenen Unternehmen. Welche Rezepte Familienunternehmen dagegen finden und warum der Personalengpass nicht zum Problem werden muss. Seite 3



## Liebe Leserin, lieber Leser,

ob es nun „Now Hiring“ heißt, „Mitarbeiter (m/w/d) gesucht“, „Zur Verstärkung unseres Teams suchen wir ...“ oder „Wir brauchen Dich!“.

Er begegnet uns überall. Der Fachkräftemangel. Er ist für die meisten Familienunternehmen ein handfestes Problem. Und nicht nur für sie. Aufträge können nicht bearbeitet, Projekte nicht vorangetrieben und Wachstum nicht realisiert werden. Es fehlen uns die Leute.

Ein guter Grund, genauer hinzuschauen und nach erfolgreichen Strategien gegen den Personalengpass zu suchen. Es gibt sie, wie u.a. die Beispiele zu Employer-Branding von Beurer, Recruiting bei BHS Corrugated, Weiterbildung bei Gerry Weber und Bewerbermanagement mit hokify zeigen.

Auf eine Ressource haben Familienunternehmen direkten Einfluss: ihre Nachfolger. Wie erfolgreiche Nachfolge aussehen kann, können Sie im Zwei-Generationen-Gespräch mit Eva Valentina Kempf und Lutz Goebel nachlesen.

Nicht nur der Fachkräftemangel belastet die Unternehmer. Auch der Krieg in der Ukraine ist – ganz abgesehen von der menschlichen Tragödie – an der Ladenkasse, auf dem Konto, in der Bilanz und bei geopolitischen Abwägungen sichtbar. Was Stabilität ins Vermögen bringt, erfahren Sie im Interview mit Martin Lechner in dieser Ausgabe.

Viel Spaß beim Lesen.



Britta Wormuth



Catharina Prym

	<b>STRATEGIE &amp; UMSETZUNG</b>	
	<b>Titelthema: Nadelöhr Fachkräfte</b>	
	Was sich Familienunternehmen einfallen lassen, um an qualifizierten Nachwuchs zu kommen .....	3
	<b>AUS DER REGION</b>	
	<b>„Digitalisierung hängt von Menschen ab“</b>	
	Unternehmen in Ostwestfalen bilden auf dem DBU PopUp-Campus ihre Digitalexperten selbst aus .....	7
	<b>FÜHRUNG/NEW WORK</b>	
	<b>„Die Bindung zum Unternehmen geht im Homeoffice ein Stück weit verloren“</b>	
	Marco Bühler im Interview .....	10
	<b>AUS DEM NETZWERK</b>	
	<b>Stellenbörse to go</b>	
	Wie das Start-up hokify die Stellensuche revolutioniert .....	12
	<b>NACHFOLGE</b>	
	<b>„Wer in der jetzigen Zeit sagt, er weiß alles, hat eigentlich gar nichts verstanden“</b>	
	Eva Valentina Kempf und Lutz Goebel im Zwei-Generationen-Interview .....	14
	<b>VERMÖGEN UND STEUERN</b>	
	<b>„In Krisenzeiten steigt die Nachfrage nach Direktinvestitionen“</b>	
	Martin Lechner im Interview .....	18
	<b>FAMILY GOVERNANCE</b>	
	<b>Mit Werten Zukunft gestalten</b>	
	Claudia Coninx-Kaczynski, André Hoffmann und Tom Ryhiner über Inhaberstrategie und Werte .....	20
	<b>RUBRIKEN</b>	
	Familienunternehmen in Zahlen .....	9
	Meinung von Rainer Kirchdörfer .....	17
	Service .....	19
	INTES-Seminare, Juli bis Dezember 2022 .....	22

### INTES UnternehmerBrief

ISSN: 2199-5273 / 19. Jahrgang, Juni 2022 / Erscheinungsweise: viermal jährlich

**Herausgeber:** Catharina Prym, Britta Wormuth

**Verleger:** INTES Akademie für Familienunternehmen

**Redaktion:** Dr. Christina Müller (verantwort.)

**Mitarbeit:** Ulrike Lüdke, Jutta Oster, Inka Wichmann

**Design:** Hanauer Grafik Design, [www.hanauer-design.de](http://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](mailto:info@intes-akademie.de) / [www.intes-akademie.de](http://www.intes-akademie.de)



# Nadelöhr Fachkräfte

**Unternehmen suchen händeringend nach qualifiziertem Personal. Was sich Familienunternehmen einfallen lassen, um an qualifizierten Nachwuchs zu kommen, und warum der Mangel an Fachkräften auch eine Chance für den Mittelstand ist.**

**M**it Hip-Hop hat Thomas Schulzek wenig am Hut und für Musikfestivals ist er mit Mitte vierzig auch recht alt. Doch das „Happiness Festival“ in Straubenhardt im Nordschwarzwald hatte es ihm 2019 angetan. 20 km entfernt vom Hauptsitz seines damaligen Arbeitgebers, eines mittelständischen Automobilzulieferers, trafen sich dort an einem Wochenende Jugendliche im Alter zwischen 16 und Ende 20, um zusammen zu tanzen und zu feiern. „Eine ideale Gelegenheit, um im Talentteich nach jungen Fachkräften oder potenziellen Auszubildenden zu fischen“, dachte sich Personalleiter Schulzek. Er mietete

einen Stand und schickte ausgewählte junge Mitarbeitende, Auszubildende und Ausbilder als Botschafter auf die Veranstaltung mit über 10.000 Teilnehmern. Mit sichtbarem Erfolg: deutlich mehr Bewerbungen und Einstellungen von Auszubildenden im Vergleich zum Vorjahr. „Wir waren einer von fünf Sponsoren und das erste Unternehmen aus unserer Branche überhaupt, das sich dort präsentiert hat“, erinnert er sich. Daher ist der Hersteller von Werkzeugen und Stanzteilen auch dieses Jahr wieder dabei, nachdem das Festival Corona-bedingt zwei Jahre ausfallen musste. 

► **Problem bekannt**

Der Fachkräftemangel gehört seit vielen Jahren zu den drängendsten Problemen des deutschen Mittelstands. Laut einer Umfrage des Verbands Die Familienunternehmer im zweiten Quartal dieses Jahres ist das Fehlen von qualifiziertem Personal inzwischen das zentrale Investitionshemmnis der Unternehmer, nach Lieferengpässen und noch vor Preissteigerungen. Die meisten gehen davon aus, dass sich die Personalknappheit in der Zukunft weiter zuspitzen wird. Die Generation der Babyboomer geht in den Ruhestand, während weniger junge Menschen auf dem Arbeitsmarkt nachrücken. Dazu kommt: Viele Lehrstellen bleiben unbesetzt. Immer weniger Schulabgänger wollen einen Ausbildungsberuf erlernen.

Eine Untersuchung des Instituts der deutschen Wirtschaft zeigt, dass sich der Fachkräftemangel in Deutschland 2021 – auch bedingt durch die Kontaktbeschränkungen der Corona-Pandemie – noch einmal deutlich verschärft hat. Die Zahl der offenen Stellen stieg demnach 2021 von 213.000 auf 465.000. Die Anzahl der unbesetzten Lehrstellen

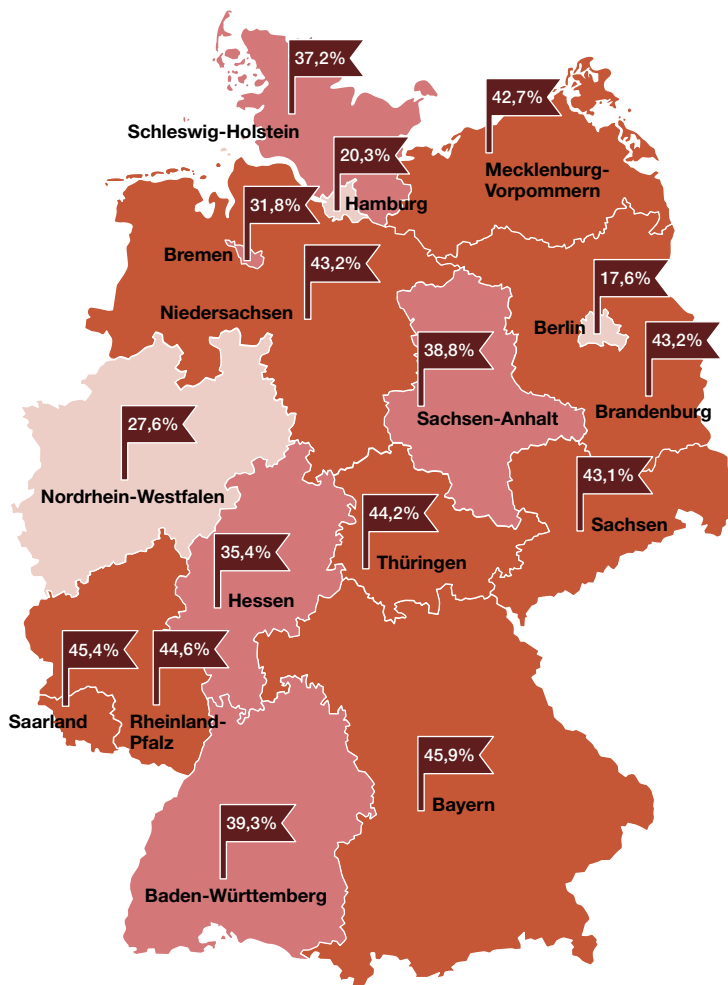
lag nach Angaben der Bundesagentur für Arbeit im Ausbildungsjahr 2020/2021 bei rund 63.000. Der Engpass zieht sich durch die unterschiedlichen Qualifikationsstufen von der Berufsausbildung über den Meister bis hin zur Fachkraft mit Universitätsabschluss. Bei den akademischen Berufen fehlen insbesondere in den Bereichen Ingenieurwesen, Elektrotechnik und Softwareentwicklung Fachkräfte, bei den Ausbildungsberufen werden vor allem Pfleger, Sozialarbeiter/-pädagogen und Handwerker gesucht.

Betroffen sind sowohl große als auch kleine Unternehmen. Allerdings leiden Unternehmen in strukturschwachen Regionen deutlich stärker unter dem Rückgang des Fachkräfteangebots. Prof. Dr. Christina Hoon, Inhaberin des Stiftungslehrstuhls für BWL an der Universität Bielefeld, erklärt dies mit dem Standortnachteil: Für einen Weltmarktführer zu arbeiten, ist für viele attraktiv, doch nur wenige wollen dafür ihren Lebensmittelpunkt in eine ländliche Region verlegen. Das mobile Arbeiten hat die Notwendigkeit der Präsenz vor Ort inzwischen zwar für einige Berufsgruppen relativiert. Der Rekrutierungsradius wird größer. Selbst Führungskräfte müssen nicht mehr unbedingt dauerhaft vor Ort sein. Für produzierende und verarbeitende Unternehmen ist der Standortnachteil aber nach wie vor ein Problem. Die Folge: Trotz guter Auftragslage können die Unternehmen nicht wachsen, weil das Personal fehlt.

**Stellenüberhangsquote nach Bundesländern**

Anteil der offenen Stellen, für die es in der Region keine passend qualifizierten Arbeitslosen gibt, an allen offenen Stellen (in Prozent)

■ < 50 % ■ < 40 % ■ < 30 %



Quelle: KOFA-Berechnungen auf Basis von Sonderauswertungen der BA und des IAB, 2022

**Die Perspektive wechseln**

Da hilft nur Kreativität, um sich als Ausbilder und Arbeitgeber attraktiv zu machen und sich von der Konkurrenz abzusetzen. Die Unternehmen könnten hier viel mehr tun, findet Personalberater Dr. Hans Schlipat, Geschäftsführer von Rochus Mummert & Partner. So fehle es häufig an einem systematischen Talent-Management und einem modernen Verständnis von Mitarbeiterführung, kritisiert er. Zudem verließen sich viele auf veraltete Konzepte bei der Personalakquise. Diese hätten jedoch längst ausgedient. „Als Arbeitgeber muss ich mich fragen: Wie stellt sich dieser junge Mensch sein Berufsleben vor? Warum sollte er ausgerechnet zu mir kommen?“, so Schlipat. Testimonials aus der gleichen Peergroup könnten hier die potenzielle Zielgruppe viel besser ansprechen als „alte weiße Männer“. „Unternehmen brauchen Recruitingkonzepte, um durch Active Sourcing gezielt nach Kandidaten zu suchen“, pflichtet Hoon bei. Viele Familienunternehmen hätten sich daher in den vergangenen Jahren stark professionalisiert und in Employer-Branding investiert.

Auch eine Befragung des „Zukunftspanels Mittelstand“ des Instituts für Mittelstand Bonn (IfM) zeigt, dass die Unternehmen das Problem Fachkräftemangel angehen, indem sie die Beschäftigten über Weiterbildungsangebote binden und die Attraktivität als Arbeitgeber steigern. „Wobei es weniger um materielle Anreizsysteme als um die Verbesserung der Unternehmenskultur geht“, stellt Dr. Annette Icks fest, Projektleiterin am IfM. Sie rät Unternehmen, noch stärker die Vorteile zu kommunizieren, die eine Tätigkeit in Familienunternehmen mit sich bringt: flachere Hierarchien, eigenverantwortliches Arbeiten und Internationalität. Es gäbe schließlich so viele Hidden-Champions, die mindestens so attraktiv seien wie Konzerne.

### Prioritäten und gute Ideen

Während so manches Unternehmen noch über entsprechende Maßnahmen nachdenkt, steuern andere längst mit einem ganzen Strauß an kreativen Ideen gegen, um sich Mitarbeiterressourcen zu sichern. Beispiel: das Traditionsunternehmen BHS Corrugated. 2.900 Mitarbeitende beschäftigt das Familienunternehmen weltweit, rund 1.000 davon am Hauptsitz in Weiherhammer in der Oberpfalz. Die nächste Großstadt Nürnberg ist 100 km entfernt. Kompetente Fachkräfte sind für den Erfolg des Herstellers von Wellpappenanlagen und Riffelwalzen, der in diesem Geschäftsjahr um 20 Prozent wachsen will, essenziell. Das weiß

Geschäftsführer Christian Engel. Daher hat er mit seinen Kollegen aus dem HR-Bereich viele neue Ansätze entwickelt und ausprobiert. Das macht sich bezahlt: „Wir spüren den Fachkräftemangel kaum, weil wir von jeher sehr viel dafür tun, um neue Mitarbeitende zu gewinnen und als Arbeitgeber attraktiv zu sein“, sagt Engel. Er führt das Familienunternehmen gemeinsam mit seinem Bruder in der zweiten Generation. BHS Corrugated pflegt ein gutes Netzwerk aus Schulen, Fachhochschulen und Universitäten, über die geeignete Absolventen angesprochen werden.

Zudem betreibt das Unternehmen ein eigenes Ausbildungszentrum und bildet über Bedarf aus. Eine Spezialisierung erfolgt erst im dritten Lehrjahr, sodass sich die Nachwuchskräfte nicht von Anfang an auf einen Karrierepfad festlegen müssen. Nach der Lehre stehen ihnen verschiedene berufliche Entwicklungspfade offen.

Potenzielle Auszubildende und Fachkräfte sucht das Unternehmen auch im Ausland und hat dazu spezielle Programme in Spanien und Rumänien aufgelegt – dort, wo die Jugendarbeitslosigkeit hoch ist.

„Als Arbeitgeber muss ich mich fragen: Wie stellt sich dieser junge Mensch sein Berufsleben vor? Warum sollte er ausgerechnet zu mir kommen?“

Dr. Hans Schlipat, Geschäftsführer von Rochus Mummert & Partner

Erfolgreich ist auch ein Ansatz, den BHS Corrugated in Laos verfolgt: Die Familienstiftung „Engel für Kinder“ finanziert Kindern in ihrer Heimat den Schulbesuch und bietet im Anschluss einen Ausbildungsplatz am Hauptsitz in Weiherhammer an. „Wir lassen nichts aus, um an junge Talente zu kommen und diese zu halten“, erklärt Engel.

Ebenso wichtig wie die Personalentwicklung ist die langfristige Personalplanung für das Familienunternehmen: „Wir schauen uns z.T. zwei Jahre vor Bedarf nach passenden Mitarbeitenden um“, sagt Engel. Diese werden durch Stellenausschreibungen oder direkt über Netzwerke angesprochen und zum Vorstellungsgespräch eingeladen. So ist ein Pool an potenziellen Kandidaten entstanden, auf den



► BHS Corrugated zugreifen kann, um neue Aufträge schnell abzuarbeiten. Auf diese Weise können die personellen Kapazitäten mit dem schnellen Wachstum des Unternehmens Schritt halten.

### Purpose wichtiger als Geld

Auch bei Peter Schöler, seit neun Jahren Personalchef beim Sanitär- und Heizungstechnikunternehmen Viega im südwestfälischen Attendorn, steht der Fachkräftenachwuchs ganz oben auf der Prioritätenliste. Viega hat in Deutschland 3.000 Beschäftigte, zwei Drittel davon sind in der Produktion tätig und arbeiten im Schichtdienst. Für diejenigen, die aus dem 90 km entfernten Großraum Köln kommen, hat das Unternehmen einen Fahrservice eingerichtet. So kommen die Kollegen morgens mit dem Bus-Shuttle entspannt zur Arbeit und können weiterhin in der Metropole leben. Zudem hat Viega Büros in Dortmund, Köln und Aachen eröffnet, um mehr hochqualifizierte Führungskräfte zu gewinnen und den Standortnachteil wettzumachen.

Eine der größten Herausforderungen für Viega ist es, junge Menschen für eine Ausbildung oder Karriere zu begeistern. Zwei Drittel der Gesamtbelegschaft sind über 50 Jahre alt. Daher konzentriert sich Schöler seit einigen Jahren auf Employer-Branding und Recruitingmaß-

Anreiz hat Viega die „Young Factory“ ins Leben gerufen, in der die Auszubildenden an eigenen kleinen Projekten selbstständig arbeiten dürfen. Auch ein Mitarbeiterempfehlungsprogramm mit Erfolgsprämie sorgt für Nachwuchskräfte.

### Mangel als Trigger für Transformation

„Sie können als Unternehmen viel machen, am Ende muss der Wohlfühlfaktor stimmen, um glaubwürdig zu sein“, stellt Schöler fest. Werte, Nachhaltigkeit und eine gute Führungskultur spielten bei der jungen Generation heute eine viel größere Rolle als früher und seien ein klarer Anziehungspunkt für Bewerber. „Das sind Themen, die wir sehr ernst nehmen und die wir noch stärker entwickeln wollen.“ Dafür würden sogar Unternehmensstrukturen verändert, die über Jahrzehnte unangetastet blieben, sagt Schöler.

Ist der Fachkräftemangel am Ende also nicht nur eine Herausforderung, sondern auch ein Impulsgeber für Modernisierung, Digitalisierung und mehr Wertschätzung? „Nachfolge-Management, Karrierepfade, Talententwicklung kombiniert mit unserem Purpose und einem Projekt zum Thema Nachhaltigkeit, das wir breit ausrollen werden, werden uns helfen, auch für diese Generation als Arbeitgeber interessant zu sein“, ist sich Schöler sicher. Er hat eigens 20 Leute als Change-Manager ausgebildet, die diese Transformation bei Viega begleiten werden. „Wir spüren bereits heute, dass das Interesse von Mitarbeitenden, die aus Konzernen kommen, steigt. Sie lockt die flache Hierarchie ohne politisches Taktieren.“ ●

„Wir schauen uns zum Teil zwei Jahre vor Bedarf nach passenden Mitarbeitenden um.“

Christian Engel, BHS Corrugated, geschäftsführender Gesellschafter

nahmen insbesondere für die junge Zielgruppe. Dabei setzt er ebenfalls auf Projekte mit Schulen und Hochschulen sowie die direkte Ansprache über Social-Media-Kanäle wie Facebook und Instagram, die z.T. von den Auszubildenden direkt bespielt werden. Als zusätzlichen

## 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? Dann 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 jede Einwilligung 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 Ihre Einwilligung geben.

Herzlichen Dank!



Family  
Business  
Academy | by PwC



# „Die Digitalisierung hängt von Menschen ab“

**Die Pandemie hat die Digitalisierung beschleunigt. Und doch klafft zwischen Wunsch und Wirklichkeit eine Lücke. Unternehmen in Ostwestfalen helfen sich nun selbst. Mit der Digital Business University of Applied Sciences haben sie einen PopUp-Campus gestartet. So bilden sie die Digitalexperten aus, die sie dringend brauchen.**

**W**enn viele andere Gleichaltrige Netflix schauen, klappt auch Paulin Kristin Merten ihren Laptop auf. Sie startet keine neue Serie, sondern klemmt sich hinter ihre Hausarbeit. Zehn Seiten Text über Künstliche Intelligenz in der Personalbeschaffung. Nach ihrer Ausbildung beim Modekonzern Gerry Weber in Halle in Westfalen hat sie sich für ein berufsbegleitendes Studium entschieden. An der staatlich anerkannten Digital Business University of Applied Sciences (DBU) macht sie ihren Bachelor. Das Besondere: Das Studium findet semivirtuell statt. Merten studiert einerseits digital auf einer Lernplattform im Netz, andererseits bei Präsenzveranstaltungen am PopUp-Campus Ostwestfalen. 15 bis 20 Stunden setzt Merten jede Woche für ihr Studium ein – drei Abende plus Freitag und Samstag, und zwar neben ihrem Job als Junior-Managerin für E-Commerce. „Der Sonntag ist mir heilig“, sagt Merten. „Genauso wie mein Sommerurlaub. Aber ich bin ein sehr strukturierter Mensch.“ Mit ihrer Ausbildung ist Merten eine Person, die zurzeit nicht nur in Ostwestfalen händierend gesucht wird: eine Fachkraft, mehr noch: eine Fachkraft für Digitalisierung.

Die IHK prophezeit, dass es allein in Ostwestfalen im Jahr 2030 an 81.000 Fachkräften mangeln wird. „In der Region sitzen viele gar nicht mehr so versteckte Hidden Champions, die jetzt ihre Produkte, Prozesse und Geschäftsmodelle digitalisieren“, sagt Prof. Dr. Achim Hecker, Gründer und Geschäftsführer der DBU mit Sitz in Berlin. „Und sie merken, dass die Digitalisierung vor allem von Menschen abhängt.“ Von Experten für Data-Science, Cybersecurity oder auch Digital Business-Management wie im Fall von Paulin Kristin Merten. Insbesondere außerhalb der Metropolen fehlen allerdings die Hochschulen, die für die dringend benötigte Digitalkompetenz sorgen könnten. Mit dem Konzept des PopUp-Campus schafft die DBU Abhilfe. Dafür schließen sich Mittelständler zusammen, um Mitarbeitende mit der DBU fit für die Digitalisierung zu machen. „Die Idee des PopUp-Campus ist, dass man als Hochschule nicht zwangsläufig einen ehrwürdigen Backsteinbau mit Efeuranken braucht. Wir gehen reihum zu den Unternehmen und betreiben Ausbildung dort, wo sie benötigt wird – vor Ort“, sagt Hecker.




Prof. Dr. Achim Hecker

## Unternehmen ergreifen die Initiative

Landmaschinen, Medizintechnik oder eben Fashion: Am PopUp-Campus OWL beteiligen sich sieben Unternehmen aus unterschiedlichsten Branchen. „Egal, um welche Branche es geht: Keine wird von der Digitalisierung verschont“, so Hecker. „Diese Betriebe gehen das Thema Aus- und Weiterbildung unternehmerisch an. Sie erwarten nicht, dass sie fertiggebackene Absolventen von den staatlichen Hochschulen erhalten. Sie haben erkannt: Wir müssen als Unternehmen Eigeninitiative ergreifen.“

65 Prozent der deutschen Unternehmen haben laut Bitkom 2021 einen Mangel an IT-Experten konstatiert. Das bestätigt auch Jutta Imkemeier, verantwortlich für Human Resources Development bei Gerry Weber. Zur IT-Abteilung des Unternehmens gehören 45 Mitarbeitende. Derzeit gibt es drei Positionen, die sie gern besetzen würde. „Wer an uns denkt, denkt zunächst an Fashion und Lifestyle. Dabei erkennen nicht alle, welche spannenden IT-Arbeitsplätze wir auch als Modekonzern haben.“ Neben Paulin Kristin Merten hat Gerry Weber noch einen weiteren Kollegen zum Studium an die DBU entsandt.

Das Studium der ostwestfälischen Kohorte – so nennt sich ein Jahrgang – hat im vergangenen Herbst begonnen. In der Pandemie konnte die DBU ihr Können unter Beweis stellen: „Wir haben von Anfang an in die digitale Lehre investiert“, sagt Hecker. „Wir hatten daher nicht nur die Infrastruktur und Technologie, sondern auch die innovativen didaktischen Konzepte für ein zeitgerechtes Studium.“ Die Wirtschaftshochschule hatte bereits bei ihrer staatlichen Anerkennung 2019 das Beste aus 

► Online- und Offline-Welt zu einer Studienvision verschmolzen, jedoch immer mit der Maßgabe: Digital first. Vorlesungen kann man schließlich auch als Podcast im Auto hören. Dadurch konnte die DBU den Studienbetrieb auch während des Lockdowns durchgehend aufrechterhalten. „Trotzdem sind wir ganz bewusst keine rein digitale Fernhochschule“, so Hecker. Die fünf Präsenzveranstaltungen pro Semester sind für ihn unersetzlich: „Bei aller Digitalisierung gehört der persönliche Umgang mit den Studierenden zum DBU Studienkonzept.“

### Motivation fördern, Studienabbruch verhindern

Der Dialog mit den Lehrenden und Studierenden steht auch für Pia Strieder im Vordergrund. Die Groß- und Außenhandelskauffrau der Bielefelder Handelskooperation EK Servicegroup spezialisiert sich auf Digital Marketing and

„Wir wollen die Vernetzung aller Beteiligten untereinander. Sie ist der Motivator dafür, dass die Studierenden auch dabeibleiben.“

Prof. Dr. Achim Hecker, Gründer und Geschäftsführer der DBU

Communication Management im Bachelorstudium. Schon in ihrer Ausbildung war sie schnell ins Onlinemarketing gerutscht, wie sie erzählt. Mit spürbarer Begeisterung berichtet sie von ihren Studienmodulen wie Wirtschaftspsychologie, die sie vorm Rechner paukt. „Dass man so flexibel zu jeder Tages- und Nachtzeit studieren kann, schätze ich sehr, und mir ist der Austausch unfassbar wichtig. Der ist für mich ein ganz großer Faktor.“ Nach vier Wochen Lernen trifft sie wieder auf ihre Kohorte: „Das ist ein echter Lichtblick. Es ist wie eine kleine Familie.“ Dieses Miteinander fördert die DBU mit weiteren Veranstaltungen wie Kamingesprächen, Expertendiskussionen oder Betriebsrundgängen. „Wir wollen die Vernetzung aller Beteiligten untereinander“, sagt Hecker. „Sie ist der Motivator dafür, dass die Studierenden auch dabeibleiben.“

Studienabbruch ist ein Problem an vielen deutschen Hochschulen: Ein Drittel der Studierenden macht keinen Abschluss. Das ist an der DBU anders: Ein Studiencoach verfolgt den Fortschritt genau. Sobald jemand bei einer Prüfung durchfällt, eine Hausarbeit nicht abgibt, kurz: sobald sich Probleme andeuten, geht der Studiencoach auf die Person zu. „Studierende sind keine Einzelkämpfer bei uns, die alleingelassen werden. Das hilft unheimlich“, so Hecker. Eine weitere Ursache für die geringe Abbruchquote sieht er in der Flexibilität des Studienkonzepts. Ein Beispiel aus Winnenden in Baden-Württemberg, Schauplatz des ersten PopUp-Campus der DBU: Zwei Studentinnen sind während des Studiums Mütter geworden. Sie mussten das Studium nicht unterbrechen, geschweige denn abbrechen. Der Grund liegt in der sequenziellen Abfolge der Module. Wer ein Modul aussetzen muss, bleibt einfach in der Kohorte und holt das Modul zu einem späteren Zeitpunkt nach.

Das Gemeinschaftsgefühl hat Claudia Rosenheinrich überzeugt. Die Personalleiterin der EK hat auch Erfahrungen mit anderen Universitäten und Fachhoch-

schulen, mit denen sie zusammenarbeitet. „Sicherlich lässt sich das nicht immer eins zu eins vergleichen.“ Flexibilität, Vernetzen, Miteinander sind die Worte, die sie benutzt, um den PopUp-Campus zu beschreiben. „Es wird geschaut: Wo besteht besonderes Interesse? Alle werden stark eingebunden.“ Fragestellungen aus ihrem Berufsalltag können die Studierenden mit in die Studienmodule nehmen: Sie entwickeln in ihren Praxisarbeiten dann Lösungen für Probleme, die ihnen im Job begegnet sind. „Das führt zu einem ständigen Wissenstransfer – ein großer Vorteil“, so Hecker. „Wir versuchen, die maximale Flexibilität zu bieten, nicht nur, was die Studienorganisation, sondern auch, was die Studieninhalte betrifft. Inhaltlich gehen wir sehr individuell auf die persönlichen Bedürfnisse der Studierenden ein.“

Trotzdem: Der PopUp-Campus kann nur eine Antwort unter vielen auf den Fachkräftemangel sein, sind sich die Personalrinnen Imkemeier und Rosenheinrich einig. „Der Campus ist sehr gut für uns als Unternehmen und die Mitarbeitenden, gut für die Außenwirkung und fürs Netzwerken. Aber er kann nicht die einzige Lösung sein“, sagt Rosen-

heinrich. Beide Frauen setzen auf eine Vielzahl von Maßnahmen, um Mitarbeitende zu gewinnen und zu halten. Und natürlich kommt nicht für die gesamte Belegschaft ein mehrjähriges Studium infrage: „Wir schauen, wer hat das Potenzial und wer kann und möchte ein Studium neben dem Job absolvieren. Machen wir uns nichts vor: So ein Studium neben

dem Job zu leisten, ist eine Herausforderung“, so Rosenheinrich. Daher gibt es jenseits des Campus auch niederschwelligere Angebote. Stichwort Upskilling: Die Übergänge zwischen klassischen Studiengängen und kürzeren Weiterbildungsformaten sollen nach Wunsch von DBU-Gründer Hecker fließender werden. „Wir konzipieren individuelle Programme. Die starren Strukturen von Bachelor und Master müssen dabei z.T. aufgebrochen werden. Darin sehe ich die Zukunft der akademischen Ausbildung.“ ●

### Das Konzept des PopUp-Campus

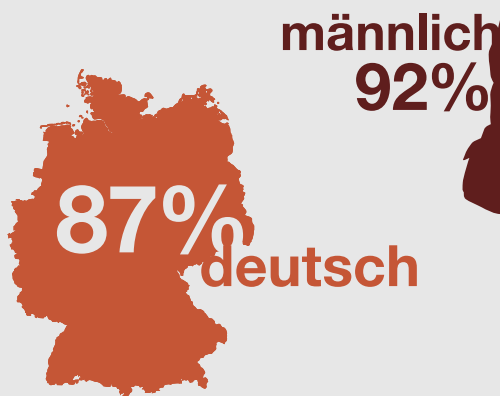
Die Digital Business University of Applied Sciences (DBU) sitzt im Berliner Stadtteil Kreuzberg, einem Hotspot der Digital-szene. Die staatlich anerkannte Wirtschaftshochschule richtet zusätzlich einen regionalen PopUp-Campus ein, wenn sich interessierte Firmen einer Region zusammenfinden. Angeboten werden Bachelor- und Master-Studiengänge zu Themen wie Data-Science, Cybersecurity, Digital Marketing oder Digital Business-Management. Den Anfang hat 2019 der PopUp-Campus Baden-Württemberg gemacht, an dem u.a. Kärcher, Stoba und Beurer teilnehmen. Im Oktober 2021 startete eine Kohorte in Ostwestfalen mit EK, Gerry Weber und fünf weiteren Unternehmen. Zum Wintersemester 2022 folgt der PopUp-Campus Nord mit dem Master-Studiengang Data Science Management. Weitere Campusse sind bereits in Planung und sollen z.B. in Bayern und Südtirol folgen. Dabei setzt die DBU auf regionale Partner. In Ostwestfalen z.B. kooperiert sie mit dem Bielefelder Pioneers Club, einer Plattform, die Wirtschaft, Wissenschaft und Start-up-Welt verbindet.





# FAMILIEN UNTERNEHMEN IN ZAHLEN

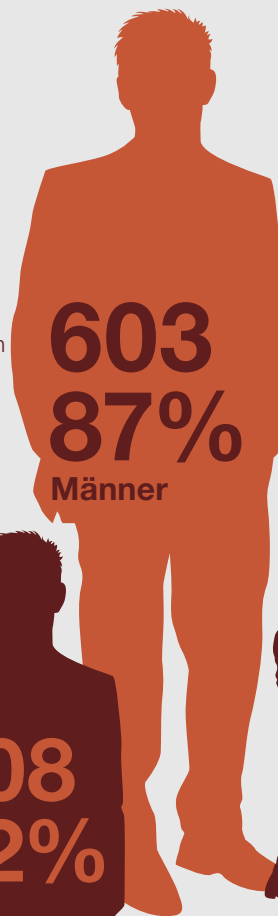
Das durchschnittliche  
Geschäftsführungsmitglied in  
den 100 größten  
Familienunternehmen ist ...



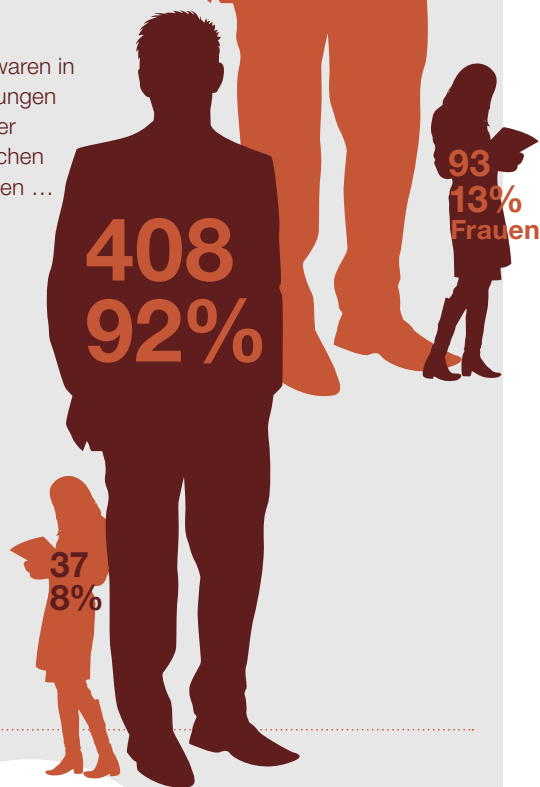
**männlich**  
**92%**



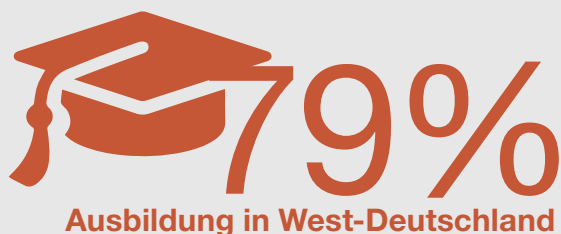
Am 1. September 2021 waren in  
den Vorständen der 160 deutschen  
Börsenunternehmen ...



Am 1. März 2022 waren in  
den Geschäftsführungen  
bzw. Vorständen der  
100 größten deutschen  
Familienunternehmen ...



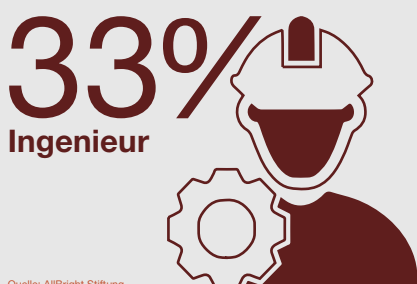
**\*1967**  
geboren



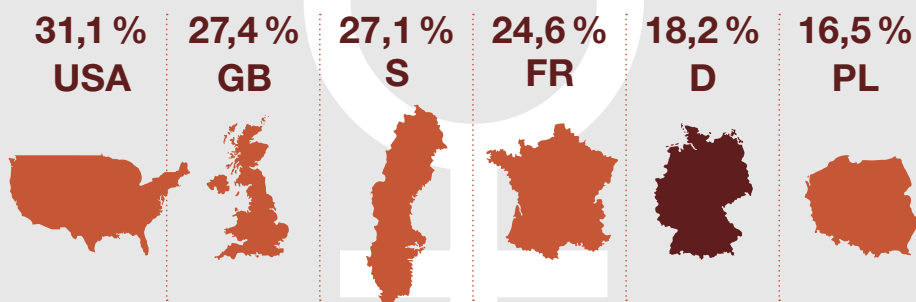
Ausbildung in West-Deutschland



Wirtschafts-  
wissenschaftler



## Frauenanteil in Vorständen der größten Börsenunternehmen



Stand September 2021



# „Die Bindung zum Unternehmen geht im Homeoffice ein Stück weit verloren“

**Marco Bühler, Geschäftsführer des Gesundheitsunternehmens Beurer, freut sich auf die Rückkehr ins Büro. Im Interview spricht er über New Work, die Bedeutung von Leuchtturmprojekten bei der Umsetzung neuer Bürokonzepte und die Stärken von Familienunternehmen im Kampf um Fachkräfte.**

**Marco, die Pandemie hat die Arbeitswelt stark verändert. Wie habt ihr bei Beurer diese Zeit erlebt?**

**MARCO BÜHLER:** Das war eine sehr spannende Erfahrung. Wir waren vor der Pandemie komplett im Office-Modus. Wir haben Homeoffice wirklich nur im Ausnahmefall gestattet. Als die erste Corona-Welle kam, haben wir unsere Mitarbeitenden natürlich auch ins Homeoffice geschickt – und waren überrascht, wie gut das funktioniert und wie effizient man auch remote zusammenarbeiten kann. Je länger die Pandemie andauert, desto mehr hat sich in das Positive aber auch Negatives gemischt. Wir haben plötzlich gemerkt, dass doch vieles fehlt.

**Was bleibt im Homeoffice auf der Strecke?**

Die Bindung zum Unternehmen geht ein Stück weit verloren. Nach zwei Jahren zu Hause vor dem Bildschirm fragen sich manche vielleicht schon: Macht es einen Unterschied, ob ich für Unternehmen A oder

B arbeite, wenn ich ohnehin in meiner Küche oder meinem Arbeitszimmer sitze und acht Stunden lang auf den Bildschirm schaue? Bei Beurer sind wir jetzt an dem Punkt, wo wir unsere Kultur und unseren Purpose wieder stark in den Vordergrund stellen. Und das funktioniert am besten, wenn die Leute zurückkommen ins Büro.

**Wie sieht das post-pandemische Arbeitskonzept bei Beurer aus?**

Wir wollen die „Goodies“ des gemeinsamen Arbeitens wieder heben, aber trotzdem die Möglichkeit zum Homeoffice beibehalten. Unsere neue Regelung lautet: drei Tage Büro, zwei Tage Homeoffice – zur freien Einteilung. Ich habe das Gefühl, dass sich die Leute in vielen Bereichen wieder stärker ins Büro orientieren werden, als im Homeoffice zu bleiben.

**Ihr habt ja auch einiges zu bieten. Im April wurde euer neues Bürogebäude eingeweiht ...**

Genau, auf dem Beurer Campus schaffen wir optimale Voraussetzungen für die Umsetzung unserer New-Work-Kultur. Wir haben glücklicherweise schon vor der Pandemie damit begonnen, diesen Neubau zu konzipieren, und konnten das Konzept so adaptieren, dass es jetzt sehr gut in die neue Welt passt. Schon beim Entwurf des Neubaus haben wir gemerkt, dass die bestehenden Bürokonzepte nicht mehr funktionieren.

**Wie habt ihr das im Neubau gelöst?**

Wir setzen auf das hybride Büro. Das besteht zum einen aus einem Homeoffice-Platz, den sich viele Kolleginnen und Kollegen zu Hause eingerichtet haben – auch mit unserer Unterstützung, denn wir zahlen die Hälfte für eine ordentliche Homeoffice-Ausstattung. Die zweite Komponente ist der Büro-Arbeitsplatz, der bei uns im Open Space angelegt ist, jeweils in Vierer-Inseln, aufgestellt nach Gruppen. Im Neubau finden sich zudem jede Menge zusätzliche Raumangebote. Die zwei wichtigsten sind Rückzugsorte und Begegnungsräume. Die haben eine viel höhere Bedeutung als früher.

„Was uns in der Pandemie am meisten gefehlt hat, ist die zufällige Begegnung, der ‚Human Moment‘.“

Marco Bühler



### Inwiefern?

Die Erwartung der Mitarbeitenden ist: Wenn ich schon ins Büro komme und mich eine halbe Stunde oder Stunde ins Auto oder in die Öffentlichen setze, will ich auch einen Benefit haben. Und dieser Vorteil besteht nicht darin, auch im Büro stundenlang in virtuellen Meetings zu sitzen, sondern die Kollegen persönlich zu treffen. Deshalb sind die Orte der Begegnung so wichtig. Im Neubau gibt es verschiedene Räume, in denen sich unsere Mitarbeitenden spontan zu zweit oder dritt für informelle Meetings treffen können. Das ist das, was uns am meisten gefehlt hat in der Remote-Zeit: die zufällige Begegnung, der „Human Moment“.

### Konntet ihr mit dem neuen Bürokonzept alle Generationen gut abholen?

Ich denke schon. Das Konzept kommt natürlich der Generation X und Y besonders entgegen. Für sie bedeutet Arbeit nicht nur Karriereentwicklung. Sie will auch im Job soziale Kontakte pflegen und sich wohlfühlen. Deshalb sehen wir das neue Gebäude auch als Dienstleistung an die Mitarbeitenden, um ihnen ein Wohlfühlen bei der Arbeit zu ermöglichen. Das ist ein Geben und Nehmen. Denn ein Mitarbeitender, der sich wohlfühlt, ist zufriedener, leistet mehr und ist auch eher bereit, seinen Homeoffice-Platz zu verlassen. Es ist wichtig, vom reinen Funktionsanspruch des Büro-Arbeitsplatzes wegzukommen und die emotionalen Aspekte zu berücksichtigen.

### Arbeiten im Open Space ist aber vielleicht nicht jedermanns Sache. Gab es da große Widerstände?

Es gab Abteilungen und Funktionen, die stark an fixe Abläufe gewöhnt und vielleicht weniger veränderungsbereit waren. Wir haben das gelöst, indem wir die Umstellung Schritt für Schritt vorgenommen haben. Wir haben das Open-Space-Konzept nicht von oben verordnet, sondern mit Leuchtturmprojekten gearbeitet. Letztlich kamen die Abteilungen dann von sich aus zu uns und haben die Umstellung gefordert, nachdem sie die neuen Büros in anderen Abteilungen gesehen haben.

### Ihr habt in den vergangenen Jahren eine starke Employer-Branding-Kampagne gefahren, um dem Fachkräftemangel zu begegnen. Wie erfolgreich seid ihr damit?

Mit unserer Employer-Branding-Kampagne wollen wir vermitteln, wer wir sind, was uns ausmacht und was uns von anderen attraktiven Unternehmen in der Region unterscheidet. Um den Jahreswechsel fahren wir jeweils den stärksten Teil der Kampagne mit Plakaten in der Region. In dieser Zeit verdoppelt oder verdreifacht sich die Anzahl der Bewerbungen. Und nicht nur das. Wir beobachten auch einen nachlaufenden Effekt, weil es uns mit der Kampagne gelungen ist, Beurer als Arbeitgebermarke Schritt für Schritt aufzubauen und in der Region bekannt zu machen.

### Verschafft es euch einen Vorteil auf dem Arbeitsmarkt, dass ihr ein Familienunternehmen seid?

Absolut. Wir haben die Möglichkeit, eine langfristige Vision aufzuzeigen und den Leuten Sicherheit zu bieten. Wir existieren seit 103 Jahren, sind also keine Eintagsfliege –

und werden in den nächsten zehn Jahren nicht drei Mal von rechts auf links gestülpt, wie das in dem ein oder anderen Konzern der Fall ist. Ein weiterer Vorteil ist der soziale Aspekt: In den meisten Familienunternehmen herrscht eine stärkere Kultur des Miteinanders. Es gibt sicher auch Konzerne, die das gut umsetzen. Aber das klassische Image des Konzerns ist nicht, dass ich mir dort soziale Wärme abholen kann. (lacht)

### Inwiefern hat Corona den Bewerbermarkt verändert?

Wir haben bei Beurer generell eine hohe Mitarbeiterzufriedenheit und eine geringe Fluktuation. Am Anfang der Corona-Krise haben wir wenig Wechselwilligkeit gespürt, die Leute waren verunsichert und sind geblieben. Jetzt zum Ende der Pandemie ist die Fluktuation jedoch gestiegen und wir beobachten wieder mehr Kündigungen. Unsere Region ist aber auch herausfordernd, weil die Arbeitslosigkeit mit knapp 3 Prozent nur halb so hoch liegt wie im deutschlandweiten Schnitt. Wir sind nicht das einzige boomende Unternehmen in der Gegend. Insofern ist das gegenseitige Abwerben auch ein Thema, selbst bei Azubis.

„Das klassische Image des Konzerns ist nicht, dass ich mir dort soziale Wärme abholen kann.“

Marco Bühler

### Wie bereitet ihr euch darauf vor?

Wichtig ist es, nicht nur qualifizierte Kräfte zu finden, sondern dafür zu sorgen, dass das Onboarding schnell und reibungslos funktioniert. Da reicht es eben nicht, dass der neue Kollege eine halbe Stunde mit dem Abteilungsleiter spricht und sich dann an den Arbeitsplatz setzt und Ordner durcharbeitet. Das muss professioneller ablaufen, etwa über Video-Learning-Plattformen. Das ist beim Mittelstand noch nicht so verbreitet. Da haben auch wir bei Beurer noch eine Entwicklung vor uns. ●

### Beurer GmbH

Marco Bühler ist Geschäftsführer des Ulmer Traditionsunternehmens

**beurer**

Beurer. Das Familienunternehmen ist weltweit führend im Bereich Gesundheit und Wohlbefinden. Seit der Gründung im Jahr 1919 und der Produktion des ersten Heizkissens hat sich das Sortiment um zahlreiche Produktbereiche erweitert. Das derzeitige Portfolio besteht aus über 500 Produkten, die sich in die Themenwelten Wellbeing, Medical, Beauty, Active und Babycare aufgliedern. Mit der Produktgruppe „Connect“ bietet Beurer seit 2012 eine moderne Schnittstelle zwischen Mensch und Produkt. Heute ermöglicht der Gesundheitsspezialist mit einem umfangreichen Sortiment – u.a. bestehend aus Diagnosewaagen, Blutdruckmessgeräten, Blutzuckermessgeräten und Aktivitätssensoren – ein unkompliziertes Gesundheitsmanagement durch die kabellose Übertragung der gemessenen Werte via Bluetooth. Die 2015 geschaffene Beurer App-Welt umfasst mittlerweile 15 Apps für unterschiedliche Bedürfnisse. Das Unternehmen beschäftigt weltweit ca. 1.700 Mitarbeitende und vertreibt seine Produkte in über 100 Länder.



Karl Edlbauer, Simon Tretter und Daniel Laiminger (von links)

# Stellenbörse to go

**Das Smartphone hat unser Leben umgekrempelt. Warum nicht auch die Stellensuche, dachten sich drei Gründer aus Österreich und erfanden hokify. Die mobile Plattform ermöglicht eine schnelle Bewerbung am Smartphone und vereinfacht so die Suche nach Jobs und Mitarbeitenden. Das Start-up hat damit seine Antwort auf den Fachkräftemangel gefunden.**

Es ist das Tinder für den Arbeitsmarkt. Wenn es ein perfektes Match gibt, wenn zwei sich gesucht und gefunden haben, kann daraus eine Verbindung fürs Leben entstehen – oder zumindest für einen Lebensabschnitt. Ähnlich wie die Dating-App das Flirten hat das österreichische Start-up hokify die Stellensuche revolutioniert. Und ähnlich wie bei Tinder hat der Algorithmus ein Wörtchen mitzureden, bevor der Funke überspringt. Die mobile Jobplattform hokify hat die Suche nach Jobs und Mitarbeitenden radikal vereinfacht. „Wir sprechen die Kandidaten dort an, wo sie heute viel Zeit verbringen: am Smartphone und auf Social Media“, sagt Daniel Laiminger. Der 33-jährige Betriebswirt ist Co-Gründer und verantwortet als Geschäftsführer den B2B-Bereich des Wiener Start-ups. Im Mobile und Social-Media-Recruiting hat das Start-up damit neue Standards gesetzt.

## Digital Natives mobil erreichen

Die Plattform hokify ermöglicht es, Bewerbungsunterlagen komplett am Handy auszufüllen – über einen Chat-basierten Bewerbungsprozess. Das ist der Unterschied zu traditionellen Karriereportalen. Bewerber können so von unterwegs aus ihre Daten zügig über eine App verschicken. „Einen Lebenslauf zu versenden, muss so einfach sein, wie ein WhatsApp-Foto zu verschicken oder einen Social-Media-Account zu befüllen“, erklärt Daniel Laiminger. Auch für Unternehmen vereinfacht sich die Suche nach passenden Kandidaten. Sie erreichen über das Mobile Recruiting eine junge Zielgruppe, die sich kaum noch über traditionellen Wege wie Stelleninserate ansprechen lässt.

Kernzielgruppe sind Bewerber zwischen 25 und 35 Jahren, für die das Smartphone das wichtigste Medium ist. Inzwischen nutzen 5,5 Millionen Menschen jährlich die Plattform über die App und die Webseite, 45.000 Unternehmen sind dort registriert. Ursprünglich in Österreich im Jahr 2015 gegründet, gibt es hokify seit 2019 auch in Deutschland, etwa zur Hälfte stammen die User jeweils aus Österreich und Deutschland. Die höchsten Zuwachsraten verzeichnet das junge Unternehmen derzeit in Deutschland – im Jahr 2021 hat sich der Umsatz gegenüber dem Vorjahr vervierfacht. Ansonsten hält sich Daniel Laiminger bedeckt, was Umsatzzahlen angeht, nur so viel: „2022 wird der Umsatz im höheren einstelligen Millionenbereich liegen“, prognostiziert der Gründer.

Dass hokify nicht den ganzen Arbeitsmarkt abdecken kann, ist Laiminger und seinen beiden Geschäftsführer-Kollegen Simon Tretter und Karl Edlbauer klar. Ihr Fokus liegt auf den nichtakademischen Berufen, vor allem aus den Branchen Handel, Produktion/Fertigung/Lager/Transport/Bau, Gastronomie/Hotellerie/Tourismus, Büro/Administration und Handwerk/Elektronik/Fahrzeugtechnik. „Den IT-Spezialisten finden Sie bei uns aber auch“, sagt Daniel Laiminger.

## In drei Minuten zum neuen Job

„Job herbei – hokify“ ist der Werbeslogan, Schnelligkeit das Ziel. Die mobile Jobplattform verspricht, dass es nur drei Minuten bis zum neuen Job sind. Als Daniel Laiminger und sein Studienfreund Karl Edlbauer im letzten Semester ihres Wirtschaftsstudiums nach Jobs suchten, war es ein weit längerer Weg bis zum Arbeitgeber. Die beiden suchten vor allem auf ihren Smartphones und waren genervt von den Stellenbörsen und Karriereseiten der Unternehmen mit Anmeldung und langen Formularen. Das muss leichter gehen, dachten sich die beiden – die Idee zum Start-up war geboren. Mit Simon Tretter holten sie einen dritten Gründer ins Boot, der als Multimediadesigner auch den ersten Prototyp entwickeln konnte. Die Sache mit dem Arbeitgeber hatte sich damit erledigt.

„JobSwipe“ hieß die erste Variante der Jobplattform. Dass man dabei an die Dating-App Tinder denkt, ist nicht ganz unbeabsichtigt. Die potenziellen Kandidaten swipen auf der Suche nach dem perfekten Match mit ihrem zukünftigen Arbeitgeber. Im Februar 2016 taufte die drei ihr Start-up in „hokify“ um. Das ist angelehnt an „hokn“, ein Dialektwort aus Oberösterreich, der Heimat der drei Gründer, und steht für Arbeit.

### Auch passiv Suchende ansprechen

Mit ihrer App wollen die Start-up-Unternehmer den Bewerbungsprozess erleichtern. „Unser USP: Wir garantieren dem Bewerber, dass er sich mit einem Profil für alle Jobs direkt bewerben kann. Damit sind wir der einzige Anbieter“, erklärt Daniel Laiminger. Aus seiner Sicht können Unternehmen sich einen Wettbewerbsvorteil verschaffen, wenn sie bereit sind, beim Recruiting innovative Wege zu gehen. Dazu gehört bei hokify die Ansprache von Menschen, die gar nicht aktiv auf Jobsuche sind. „Man weiß aus Studien, dass 50 bis 80 Prozent der Angestellten prinzipiell bereit wären, sich beruflich zu verändern“, so Laiminger. „Wer auch diese Zielgruppe anspricht, vergrößert den eigenen Bewerbermarkt erheblich.“ Eine wichtige Rolle spielen dabei Social-Media-Kanäle wie Facebook, Instagram und TikTok. Durch einen speziellen Algorithmus, gemeinsam entwickelt mit der Österreichischen Forschungsförderungsgesellschaft, ermöglicht hokify eine zielgerichtete Suche nach potenziell interessierten Kandidaten – „Social Media Boost“ genannt.

### DACHSER-Austria baut Talentpool auf

Wer die junge Zielgruppe ansprechen will, muss ihre Sprache sprechen – und auf mobiles Recruiting setzen. Das hat auch das Logistikunternehmen DACHSER-Austria erkannt und arbeitet daher bei der Suche nach Auszubildenden mit hokify zusammen. Das Familienunternehmen hat festgestellt, dass es schwieriger geworden ist, qualifizierte Bewerber zu finden. „Bei uns betrifft das vor allem Fachkräfte, deren Arbeitszeiten ungewöhnlich sind, die beispielsweise

den Abend oder die Nacht beinhalten. Die Folgen sind bei der Personalsuche sichtbar, da die Kosten und der verbundene Aufwand gestiegen sind“, sagt Simone Ilgner, HR-Managerin bei DACHSER-Austria.

„Wir steuern dagegen mit einer überdurchschnittlich hohen Ausbildungsquote. Jetzt ist ein guter Zeitpunkt, um einen Talentpool aufzubauen.“ Der Vorteil von Mobile Recruiting aus ihrer Sicht: Das Unternehmen kann eine Zielgruppe ansprechen, die sich auf klassischem Weg nicht mehr erreichen lässt, die Reichweite bei der Bewerberansprache erhöht sich. Das Familienunternehmen, das in den drei Lehrberufen Speditionskaufleute, Betriebslogistikkaufleute und Berufskraftfahrer ausbildet, konnte so schon neue Auszubildende an verschiedenen österreichischen Standorten einstellen.

### Etwa ein Drittel der Vermittlungen erfolgreich

Wie hoch ist insgesamt die Erfolgsquote, die Chance, dass sich zwei Traumpartner auf Jobebene finden? Dazu kann Daniel Laiminger keine exakte Auskunft geben, da der Prozess nach der Bewerbung endet und nicht erhoben wird, wie viele Arbeitsverträge tatsächlich zustande gekommen sind. „Wir wissen aus einer qualitativen Befragung unserer Kunden, dass 30 bis 35 Prozent der Stellen durch uns besetzt werden können.“ Die Kosten trägt dabei der Arbeitgeber, sie reichen von 139 Euro für das Basis-Stelleninserat bis zu 529 Euro für eine begleitende individuell optimierte Social-Media-Kampagne.

Dem Start-up ist klar: Wer innovative Produkte verkaufen will, muss selbst innovative Wege gehen. Weiterentwicklung und Wachstum sind daher wichtige Werte für hokify. Rund 80 Mitarbeitende gehören zum Team. Ihr gemeinsames Ziel: zur größten Plattform für die Vermittlung von Jobs im DACH-Raum zu werden. Zum Tinder für Jobs eben. ●




## 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**.



## NACHFOLGE

EVA VALENTINA KEMPF UND  
LUTZ GOEBEL IM GESPRÄCH  
MIT SILKE FUSSBAHN



„Wer in der jetzigen Zeit sagt,  
er weiß alles, hat eigentlich  
gar nichts verstanden“

Foto: Anna Kenda

Seit drei Jahren führt die heute 29-jährige Eva Valentina Kempf mit ihrem Vater Lutz Goebel den Motoren-spezialisten Henkelhausen. Mitte 2022 soll der Generationenübergang vollzogen sein. Im Interview mit Silke Fußbahn, Associate Partner bei Rochus Mummert, sprechen Vater und Tochter über Führung, Kommunikation und Mut.

**Frau Kempf, in Kürze übergibt Ihnen Ihr Vater das unternehmerische Zepter – wie oft ist Ihnen auf Ihrem Weg dahin die Frage „Haben Sie eigentlich keinen Bruder, der das machen könnte?“ begegnet?**

**EVA VALENTINA KEMPF (EVK):** (lacht) Zunächst ist die Antwort einfach: Ich habe keinen Bruder, sondern eine Schwester. Und tatsächlich wurde mir diese Frage bisher nicht oft gestellt, zumindest ist es mir nicht aktiv in Erinnerung. Ob das persönlich oder familiär bedingt ist – oder sich die Akzeptanz von Frauen in der Nachfolge von Familienunternehmen gesteigert hat, kann ich nicht sagen. Was unsere familiäre Konstellation betrifft, war es weder für meine Schwester noch für mich von Anfang an klar, ob und wenn ja, wer in das Unternehmen einsteigen wird. Allerdings haben wir schon sehr früh angefangen, über die Möglichkeit zu sprechen. Gleichzeitig haben wir vom Kindesalter an regelmäßige Berührungspunkte zu dem Unternehmen gepflegt, die später durch Praktika und Projekte im Unternehmen angereichert wurden.

**Wurde über einen Einstieg in das Familienunternehmen explizit gesprochen? Gab es ein „Due Date“?**

**EVK:** Über einen möglichen Einstieg haben wir durchaus gesprochen – das war vor allem ein Anliegen meines Vaters, aber es gab keinen Druck und auch kein fixes Datum. Nach meinem BWL-Studium an der WHU hatte ich mehrere Praktika absolviert. Vor und nach meinem Masterstudium in London war es mir vor allem wichtig, externe Berufserfahrung zu sammeln. Ich wollte mich bewusst breit aufstellen und habe mich zunächst für einige Jahre für einen Weg in der Unternehmensberatung entschieden.

Irgendwann kam der Zeitpunkt, an dem ich mich beruflich neu orientieren wollte und zeitgleich wurden die Gespräche mit meinem Vater intensiver, es gab Unterstützungsbedarf von der jungen Generation. Es wurde relativ schnell deutlich: Ich kann einen Mehrwert bieten, ich kann in unserem Unternehmen etwas bewegen. Das ist etwas, was man in einer Beratung nur zu einem gewissen Grad kann. Im eigenen Unternehmen kann und muss ich finale, verantwortungsvolle Entscheidungen treffen. Konkret wurde der Einstieg dann durch verschiedene Digitalisierungsprojekte.

**LUTZ GOEBEL (LG):** Auch wenn ich nie Druck auf meine Töchter ausüben wollte, habe ich natürlich schon sehr früh, vor mehr als zehn Jahren begonnen, mir Gedanken über die Nachfolge zu machen. Ich habe zunächst Gesellschaf-

teranteile übertragen und mich selbstverständlich gefreut, als meine Tochter dann auf mich zukam und Interesse an einer aktiven Mitarbeit im Unternehmen zeigte.

**Hatten Sie das Gefühl, dass Sie sich Ihr Standing beim Einstieg erkämpfen mussten?**

**EVK:** Nun arbeite ich als Frau in einem noch primär männerdominierten und zugleich ausgesprochen technischen Bereich, der Maschinen- und Anlagenbaubranche. Zusätzlich steige ich als Tochter in das Unternehmen meines Vaters ein, in dem mich viele Mitarbeitende schon seit Kindesbeinen kennen. Da fragte der ein oder andere Mitarbeitende sich durchaus, wie die „kleine Eva“ wohl mal das Unternehmen übernehmen sollte. Mit meinem fundierten Background aus der Strategie-Beratung konnte ich diese Hürde dennoch oder gerade deshalb gut meistern. Wichtig ist mir, das Unternehmen fit für die Zukunft zu machen und dabei meine Erfahrungen und Kompetenzen zielführend im Unternehmen einzubringen – ganz ohne Kampf um Anerkennung, sondern vielleicht eher mit Überraschungseffekt.

**LG:** Überraschungseffekt trifft es an dieser Stelle sehr gut. Ein Beispiel: Ich habe früher meine Meetings mit einem Stift und einem zusammengefalteten Blatt Papier geführt. Eva führte sofort eine klar strukturierte Meetingkultur ein. Sie kam top-vorbereitet in Besprechungen mit Präsentationen, die Ausgangssituation, Optionen und Ziele benannten. Das war eine grundlegende Änderung, eine positive Überraschung!

**EVK:** Meine Zeit in der Beratung hat mich auf die Konzeption und Umsetzung von Transformationsprozessen vorbereitet. Das Handwerkszeug, welches ich dort gelernt habe, kann ich nun natürlich sehr gut einsetzen.

**Herr Goebel, Sie wissen, wie es sich anfühlt, als eigenverantwortlicher Unternehmer und Quereinsteiger in ein Unternehmen hineinzuwachsen.**

**Rückblickend: Was haben Sie daraus gelernt, was möchten Sie Ihrer Tochter mit auf den Weg geben?**

**LG:** Meine Ausgangssituation war natürlich etwas anders. Mein Vater war sehr früh verstorben und eine mögliche Zusammenarbeit mit meinem Onkel war aus verschiedenen Gründen nicht der richtige Weg für mich. Über die Nachfolge an sich wurde vor seinem Tod auch leider nicht gesprochen. Somit verkaufte ich damals meine Anteile an unserem ehemaligen Familienunternehmen Achenbach Buschütten. Dennoch war mein Bestreben groß, wieder als Unternehmer tätig zu sein. Daher entschied ich mich 1998 für einen Einstieg in das Unternehmen Henkelhausen im Rahmen eines Management-Buy-in, das heute zu 100 Prozent in unserem Familienbesitz ist.

Eva und ich haben nun einen viel überlegteren Prozess, der sich über fast ein Jahrzehnt zog. Ich erinnere mich, dass ich bereits kurz vor dem Abitur, als meine Tochter 17 war, erstmals das Thema Nachfolge angesprochen hatte. Ist es eine Option? Besteht Interesse? Also ein Abklopfen der Eckpfeiler, ohne wirklich etwas festzuzurren. Vor etwa sieben Jahren haben wir begonnen, diesen Übergabeprozess mit Unterstützung einer wunderbaren, professionellen Mediatorin, Frau Rodenstock, zu strukturieren. Es war uns beiden wichtig, uns auf diesem Weg von extern und auch

von einer Frau, die selbst aus einem Familienunternehmen stammt, gezielt begleiten zu lassen. Ich hatte ehrlich gesagt auch Sorge, dass ich sonst zu stark meine eigenen Ziele verfolge und meiner Tochter nicht ausreichend gerecht werde.

Meine Tochter hat jetzt den Stab übernommen, die Chance gewagt und trägt die Verantwortung. Ich bin sehr glücklich, dass sie diese Entscheidung getroffen hat, denn 50 Prozent aller Familienunternehmen bleiben nicht in Familienbesitz.

**Sie sind nun drei Jahre im Unternehmen. Wie haben Sie die erste Zeit erlebt?**

**EVK:** Am Anfang habe ich mich erst einmal drei Monate lang eingearbeitet, frei nach dem Motto: anschauen, analysieren, anpacken. Mir war einfach wichtig, die Organisation kennenzulernen, ein Verständnis dafür zu entwickeln, wie Henkelhausen tickt, und zu entdecken, wo Prozessoptimierungen nötig und nützlich sind. Es gab unzählige Gespräche mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in den verschiedenen Abteilungen, ich habe alle Standorte und auch die Tochtergesellschaften besucht und mir so einen breiten Überblick verschafft. In diesen Zeitraum fiel zudem die Integration neuer Programme, wie einer Service-Software oder eines CRM-Tools. Hier habe ich die operative Umsetzung in einem Team geplant und begleitet. Wichtig ist, die Belegschaft für diese Projekte an Bord zu haben und hinreichend zu kommunizieren.

**Wie offen sind Sie für Veränderungen? Welche Rolle spielen (weibliche) Führungskräfte in Veränderungsprozessen?**

**LG:** Die Motoren- und Anlagenbranche befindet sich gerade in einer großen Umbruchphase. Es ist vollkommen unklar, wo es mit den Antriebsmotoren hingehet, ob der Dieselmotor verschwindet, wie schnell die Brennstoffzelle kommt oder wo die Elektromobilität zukünftig eingesetzt wird. Wir stecken mitten in diesem unsicheren und volatilen Wandel und müssen diese Veränderungen mit dem notwendigen Elan anpacken. Daher bin ich sehr froh, dass die neue Generation da ist, um Speed aufzunehmen. Wir brauchen bewusst junge Geschäftsführerinnen und Geschäftsführer, die neugierig auf die Zukunft sind. Wer in der

„Ich kann einen Mehrwert bieten, ich kann in unserem Unternehmen etwas bewegen.“

Eva Valentina Kempf

jetzigen Zeit sagt, er weiß alles, hat eigentlich gar nichts verstanden. Für mich ist die zentrale Frage: Wie kommen wir als Unternehmen gemeinsam und erfolgreich in die Zukunft?

**Wenn Sie an diese Umbruchphase denken: Wie definieren Sie dann Führung?**

**LG:** Grundsätzlich gibt es unterschiedliche Arten der Unternehmensführung. Ich persönlich war nie der Patriarch, der von oben Mikromanagement betrieben hat. Vielmehr sehe ich mich als Quereinsteiger mit Weitblick, eine Person, die definitiv nicht allein in der Lage ist, einen Dieselmotor zu verkaufen. Für ein gutes Gelingen braucht es ein Team.

**EVK:** Ein Team ist immer stärker als ein Einzelkämpfer, bei Henkelhausen gab es bislang immer eine Doppelspitze. In der aktuellen Übergangsphase setzen wir dies sogar zu dritt fort. Der nun eingesetzte externe Geschäftsführer ist meine fachliche Ergänzung. Er betreut



Foto: Harco Mareand

Silke Fußbahn

als Ingenieur den technischen, ich mehr den betriebswirtschaftlichen Teil, die Geschäftsbereiche im Unternehmen teilen wir uns auf. Für uns beide ist das selbstverantwortliche Handeln bis zum letzten Mitarbeitenden sehr wichtig – jeder Mitarbeiter und jede Mitarbeiterin muss intrinsisch die Unternehmenswerte forttragen und dabei Verantwortung übernehmen. Gleichzeitig arbeiten wir mit vielen unterschiedlichen Generationen zusammen. Das geht vom gewerblichen Mitarbeitenden, der seit Jahrzehnten im

Unternehmen ist, bis hin zur informationshungrigen und offenen Generation Z, die gerade die Ausbildung beginnt. Transparente Kommunikation hat daher für uns gerade in der aktuellen Phase des täglichen Wandels und der Übergabe oberste Priorität. Transformation und die Neuerfindung unseres Geschäfts bringen eine gewisse Unsicherheit und Skepsis in der Belegschaft hervor. Dieser Tatsache möchten wir durch offene und klare Kommunikation bestmöglich begegnen – und alle aktiv mit auf die Reise nehmen, sie befähigen, das Unternehmen mit uns gemeinsam zukunftssicher zu machen.

**Kommunizieren Frauen anders?**

**EVK:** Meiner Meinung nach hat Kommunikation nichts mit dem Geschlecht zu tun. Es ist vielmehr eine Generationenfrage und auch eine Typ-Sache. Die Unternehmenskommunikation hat sich in den letzten Jahrzehnten gewandelt, diesem Wandel müssen auch wir begegnen und zeitgleich alle Mitarbeitenden abholen. Das machen wir beide als nächste Generation in der Geschäftsführung sehr intensiv und mit voller Verantwortung, ganz unabhängig vom Geschlecht.

**Eine Frauenquote lehnen Sie ab, vielmehr stellen Sie die Frage, WARUM so wenige Frauen an der Spitze sind. Was muss sich ändern?**

**EVK:** Ich benötige tatsächlich keine Frauenquote, sondern eine gute Qualifikation und Vorbilder, z.B. andere Frauen in Führungspositionen, die trotzdem eine Familie gründen. Wenn andere Frauen in der Geschäftsführung eine Frau sehen, die auch noch Kinder hat, dann ist das sicher für viele eine niedrigere Schwelle für den Einstieg. Genauso ist es in den technischen Berufen, je mehr Frauen es dort gibt und diese auch nach außen sichtbar sind, desto naheliegender ist der Einstieg für weitere Frauen. Unsere Frauenquote liegt derzeit bei rund 10 Prozent, hauptsächlich in der Verwaltung – das ist vor allem branchenbedingt. Auf jeden Fall ist es unser Ziel, die Quote gerade im Führungskreis zu erhöhen. Bei uns ist es so: Sind die Mitarbeitenden erst einmal bei uns im Unternehmen, wissen sie uns zu schätzen, und sehen, dass vieles möglich ist – vollkommen unabhängig vom Geschlecht. Die Herausforderung ist es, diese Möglichkeiten und unsere Offenheit dafür nach außen zu tragen und unsere Zielgruppe zu erreichen.

**Rochus Mummert**

... zählt als unabhängige Personalberatung zu den Top 10 der Branche in Deutschland. Gegründet 1972 von Dr. Rochus Mummert, steht das Unternehmen seit 50 Jahren für Individualität, Qualität und Innovation in der Personalberatung und insbesondere der Begleitung von Familienunternehmen in der individuell passenden Unternehmensnachfolge. Mit maßgeschneiderten Strategien wurden mehrere Tausend Management-Positionen erfolgreich und nachhaltig branchenübergreifend besetzt.

**Henkelhausen**

Als Industriedienstleister für Antriebs- und Energietechnik vertreibt, wartet, repariert und modernisiert das familiengeführte Unternehmen Henkelhausen heute vor allem Dieselmotoren von „Off road“-Maschinen in der Bau-, Gleis- und Landtechnik sowie für den Bereich Marine und Netzersatzanlagen. Zukünftig setzt Henkelhausen auf mehr Innovation und Nachhaltigkeit, u.a. durch die Elektrifizierung dieser Geräte und als Systemintegrator für verschiedene Technologien.

**LG:** Ich sehe den Einstieg in ein Familienunternehmen gerade für Frauen als große Chance, denn es bietet neben der großen Verantwortung einerseits auch die Chance, viel flexibler und leichter ein eigenes Familienleben mit einer Führungsrolle zu verbinden, als es in einem klassischen Konzern möglich wäre. Meine Tochter hat heute einen einjährigen Sohn und ich bin stolz, wie gut organisiert und professionell – aber auch mit der manchmal notwendigen Flexibilität – sie beide Seiten miteinander verbindet.

**Haben Sie für den Übergang und auch danach eine Familien-doktrin entwickelt, an die Sie sich im gemeinsamen Umgang halten?**

**LG:** Grundsätzlich brauchen Sie eine Governance, wenn Sie viele Gesellschafter haben und die Nachfolge nicht explizit geregelt ist. Bisher haben wir das im persönlichen Dialog geregelt. Für uns ist es etwas einfacher, da die ältere Tochter nicht in die Geschäftsführung des Unternehmens einsteigen wollte.

Für die Zusammenarbeit in der Geschäftsführung haben wir uns klare Grundregeln aufgestellt. Diese betreffen z.B. den Umgang mit Meinungsverschiedenheiten, Offenheit in der Zusammenarbeit und den notwendigen gegenseitigen Respekt. Ein Machtgefälle gibt es zwischen uns dreien nicht. Hier wird nicht einem Patriarchen hinterhergelaufen, sondern wir gehen nebeneinander. Ich würde niemals meine Tochter bitten, mir einen Kaffee zu bringen – im Gegenteil, das mache ich für sie und ist für mich eine selbstverständliche Form der Wertschätzung. ●

**Macher mit Kopf, Hand & Herz seit 1972**

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



**50 years** ela[container]



## Bürokratie in Zeiten des Krieges

Wenn die Lasten so groß sind, muss die Regulierung warten.

Der Krieg in der Ukraine bringt Leid und Tod in ein blühendes Land, das wir schon lange als europäischen Nachbarn begreifen. Nicht vergleichbar, dennoch gravierend sind die wirtschaftlichen Auswirkungen dieses Krieges im Ausland – auch in Deutschland. Die Familienunternehmen tragen die Sanktionen gegen Russland mit. Aber sie leiden unter einem Allzeithoch der Energiekosten und unter fragilen Lieferketten. Gleichzeitig sehen sie sich konfrontiert mit einer Vielzahl neuer und komplizierter Berichtspflichten mit dem Absender EU. Um ihrer Rolle als größter Arbeitgeber in Europa weiterhin nachkommen zu können, müssen Familienunternehmen jetzt dringend entlastet werden. Die geplanten Bürokratiemonster gehören deshalb auf den Prüfstand.

Mit der EU-Taxonomie-Verordnung soll der Nachhaltigkeitsgrad wirtschaftlichen Handelns bestimmt werden. Der Grundgedanke ist vernünftig, aber in ihrer gegenwärtigen Form ist die Taxonomie schwer praktikierbar. Sie ist kleinteilig und rechtlich unklar. Vor allem große, international ausgerichtete Familienunternehmen wären gezwungen, Tausende Wirtschaftsaktivitäten zu überprüfen. Das ist für diese oft schlank aufgestellten Gesellschaften kaum

„Um ihrer Rolle als größter Arbeitgeber in Europa weiterhin nachkommen zu können, müssen Familienunternehmen jetzt dringend entlastet werden.“

Prof. Dr. Rainer Kirchdörfer

zu leisten. Überdies bestehen Zweifel am EU-Klassifizierungssystem. Immer wieder klagen Unternehmen, dass sich viele ihrer Aktivitäten nicht in dieses Raster einordnen lassen. Die Konsequenzen sind bislang unklar.

Die EU-Taxonomie ist eng verzahnt mit dem Entwurf der neuen EU-Richtlinie über die Nachhaltigkeitsberichterstattung: die sogenannte Corporate Sustainability Reporting Directive, kurz CSRD. Aussagekräftiges Reporting ist zwar dringend erwünscht, aber die neue Richtlinie ist ein Papiertiger. Sie erweitert den Kreis berichtspflichtiger Unternehmen auf viele Mittelständler und Familienunternehmen, die zukünftig extrem detailliert Auskunft geben sollen – eine schwere

bürokratische Bürde, der kein adäquater Mehrwert gegenübersteht. Gut gemeint, aber nicht unbedingt gut gemacht – das gilt auch für das geplante EU-Lieferkettengesetz. Der Entwurf der EU-Kommission für diese „Corporate Sustainability Due Diligence Directive“ richtet sich an Kapitalgesellschaften mit mehr als 500 Mitarbeitenden und einem Nettoumsatz ab 150 Mio. Euro weltweit. Aber auch Kapitalgesellschaften unterhalb dieser Schwelle sind betroffen, wenn sie in bestimmten Risikosektoren tätig sind.

Das Ziel klingt gut: Die Unternehmen sollen verpflichtet werden, negative Auswirkungen ihrer Tätigkeit auf die Menschenrechte (Kinderarbeit und Ausbeutung von Arbeitnehmern) sowie auf die Umwelt (Umweltverschmutzung und Verlust an biologischer Vielfalt) zu kontrollieren und zu verhindern. Dafür sollen sie umfangreicher Konzepte und komplexe Beschreibungen erstellen und die ergriffenen Maßnahmen kommunizieren.

Der Richtlinienentwurf der Kommission geht weiter als das deutsche Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz und bezieht sich nicht nur auf direkte Zulieferer und Abnehmer, sondern auf die gesamte Wertschöpfungskette. Aber die Vorstellung, ein Unternehmen könne über seine direkten Vertragspartner hinaus Einfluss nehmen, ist praxisfern, ja illusorisch. Der Sinn erschließt sich den Unternehmern nicht; sie empfinden das Geforderte als unverhältnismäßig.

All diese Regelungen zusammen wirken auf die Familienunternehmen wie eine Bedrohung – schon durch den zusätzlichen Kosten- und Personalaufwand. Aber auch, weil auf der anderen Seite der Nutzen nicht erkennbar oder zu gering ist. Die Unternehmen stehen derzeit schon in ihrem eigentlichen Geschäft vor extremen Herausforderungen. Zusätzliche Belastungen durch unverhältnismäßige Berichts- und Dokumentationspflichten wirken da wie Hohn. Wir brauchen dringend ein Bürokratiemitorium. ●



**Prof. Dr. 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.



# „In Krisenzeiten steigt die Nachfrage nach Direktinvestitionen“

**Martin Lechner ist Mitinhaber und Geschäftsführer von Corecam, einem Multi Family Office mit Sitz in Singapur und der Schweiz. Mit Uwe Rittmann spricht er über die Auswirkungen des Ukraine-Krieges und der steigenden Inflation auf die Vermögensverwaltung von Familienunternehmern – und über die Folgen des Nachhaltigkeitsbooms.**

**Martin, als du Ende Februar vom Einmarsch der russischen Truppen in die Ukraine gehört hast, was ging dir da durch den Kopf?**

**MARTIN LECHNER:** Nach 75 Jahren Frieden in Europa ist es unvorstellbar, dass es praktisch vor unserer Haustür im Osten Europas zu diesem schrecklichen Krieg und dem unendlichen Leid der ukrainischen Bevölkerung gekommen ist. Als Vermögensverwalter haben wir uns umgehend damit beschäftigt, welche Auswirkungen der Krieg auf die von uns betreuten Familien und die von uns für sie verwalteten Portfolios hat. Die Märkte überreagieren bei solchen geopolitischen Unsicherheiten schnell. Das gilt insbesondere, wenn es – wie im Fall von Krieg in Europa – lange keinen Referenzpunkt gab.

**Erschwerend kommt nun die stark gestiegene Inflation dazu ...**

Genau, das ist für die Aktien- und Anlagemärkte ebenfalls eine neue Situation. Die hohe Inflation und die Unsicherheit durch den Ukraine-Krieg werden uns sicherlich noch die kommenden Monate beschäftigen. Grundsätzlich verarbeiten die Märkte das aber schneller als die Realwirtschaft. In der Covid-Pandemie war der Tiefpunkt der Aktienkurse nach genau 23 Tagen erreicht. Jetzt sollte sich diese Entwicklung wohl über einen längeren Zeitraum hinziehen. Nun kommt es darauf an, ein neues Equilibrium und eine Risikoprämie für gleich mehrere Faktoren – Krieg, Inflation, steigende Preise für Rohstoffe und Energie sowie steigende Zinsen – zu finden. Ich gehe davon aus, dass die Ausgangssituation für stabilere und auch positive Märkte in der zweiten Jahreshälfte wieder besser sein wird.

**Wie gehen deine Kunden mit der aktuellen Situation um?**

Mein Telefon läutet nicht Sturm. In den vergangenen 25 Jahren gab es ja einige Krisen: von der Russland- und Asienkrise Ende der 1990er-Jahre über die geplatze Dotcom-Blase und 9/11 bis hin zur globalen Finanzmarkt- und der Eurokrise. Vor allem für Familien, die schon länger Vermögen verwalten und aktiv anlegen, ist es also nicht die erste kritische Situation. Ein Großteil unserer Kunden sorgt

30 Prozent in Direktinvestitionen. Da gibt es aber je nach individueller Risikoneigung gewisse Schwankungen und Bandbreiten. Der liquide Bereich hat einen entscheidenden Vorteil: Er ist sehr flexibel und schnell aufgebaut. Aber in Krisenzeiten verzeichnen die Aktienmärkte eben auch hohe Volatilitäten. Auf der Direktinvestment-Seite sind die Investitions- und Haltezyklen wesentlich länger. Als Anleger braucht man erstmal Zugang zu den Investments und man muss sich das Portfolio

„Das ESG-Bedürfnis der Unternehmerfamilien ist stark gewachsen.“

Martin Lechner



Foto: Randy Ayvato

sich vor allem um das eigene Unternehmen. Mit Blick auf ihr Vermögen reagieren sie meist besonnen und sehen diese Zeiten auch als Chance, neue Elemente im Portfolio auf- oder auszubauen. Erfahrene Anleger wissen: Es ist wichtig, diversifiziert aufgestellt zu sein. Und gerade in der Krise zeigt sich, dass Direktinvestitionen – in Form von Immobilien, Wagniskapital oder Private Equity – in der Kombination mit liquiden Anlagen Stabilität in das gesamte Vermögen bringen.

**Lässt sich die Aufteilung in liquide Anlagen und Direktinvestitionen auf eine Faustformel bringen, die auch in Krisenzeiten funktioniert?**

In einem modernen Family-Office-Portfolio finden sich immer beide Bausteine. Über den Daumen gepeilt, sollten 70 Prozent im liquiden Bereich investiert sein und

über einige Jahre aufbauen. Fest steht: Durch Direktinvestitionen lässt sich die Volatilität im Portfolio reduzieren. Deshalb steigt in Krisen immer auch die Nachfrage nach Direktinvestments.

**Mit Blick auf die steigende Inflation wird die Nachfrage nach Assets wie Real Estate, Private Equity und Venture Capital hoch bleiben, oder?**

Das ist so. Der Realzins war in den vergangenen Jahren stets negativ und das wird durch die hohe Inflation auch so bleiben, selbst wenn die Zinsen jetzt anziehen. Diese Situation treibt die Anleger in „reale“ Investitionen, weil sie an Kaufkraft verlieren, wenn sie das Geld auf dem Konto liegen lassen.

**Ansonsten bleibt nur der Goldbarren unter dem Kopfkissen ...**

Gold an sich wirft keine Zinsen ab. Solange die Realzinsen aber negativ sind, stehen Anleger mit Gold besser da als mit Geld. Wir haben seit der negativen Realzinspolitik bis zu 10 Prozent unserer Portfolios in Gold, Edelmetalle und Goldminen investiert. Insgesamt halte ich den Bereich Commodities für sehr spannend. Und damit meine ich nicht nur Gold, sondern Basis-

metalle sowie den Energie- und Ölsektor. In diesen Bereich sind infolge des Tech-Booms der vergangenen Jahre viel zu wenige Investitionen geflossen. Und das hat natürlich zu der Misere beigetragen, in der wir uns jetzt befinden: Anleger haben zu wenig Commodities und viele Länder Europas sind in Sachen Energie und Rohstoffe zu abhängig von Ländern wie Russland.

#### **Diese Abkehr von den Commodities hat auch mit dem ESG-Boom zu tun ...**

Genau, manche Banken haben in den vergangenen Jahren keine Kredite mehr an Commodity- Unternehmen vergeben oder mehr Zinsen dafür verlangt. Einige Investoren haben Commodities bewusst vermieden, etliche Sovereign Wealth Funds (Staatsfonds) und große institutionelle Anleger sind komplett aus dem Bereich ausgestiegen. Auch wir erleben, dass das ESG-Bedürfnis der Unternehmerfamilien in den vergangenen Jahren stark gewachsen ist. Die junge Generation schaut einfach ganz anders auf das Thema Nachhaltigkeit. Nachhaltigkeit ist für uns ein wichtiger Faktor bei unseren Investitionsentscheidungen und wir halten uns an die Principles of Responsible Investment.

#### **Was heißt das in der Praxis?**

Der Begriff Nachhaltigkeit wird von Anlegern unterschiedlich in der Praxis umgesetzt. Wir haben z.B. seit einigen Jahren immer einen kleinen Urananteil in unseren Portfolios, weil wir glauben, dass Atomenergie eine geeignete Transformationsenergie ist, bevor die Umstellung auf erneuerbare Energien abgeschlossen ist. In diesem Transformationsprozess ist Atomkraft aus meiner Sicht unersetzlich. Wichtig ist es, in Forschung und Entwicklung für moderne und sichere Atomkraftwerke zu investieren. Das kann ein guter Weg sein, wie sich Investitionen in Commodities mit ESG-Aspekten vereinbaren lassen.

#### **Wenn es um Investitionen geht, kommt man an Krypto nicht vorbei. Wie ordnest du diesen Hype ein?**

Krypto ist in jedem Fall eine interessante Asset-Klasse, die neben attraktiven Chancen auch hohe Volatilität mit sich bringt. Insofern beschäftigen wir uns damit. Die Nachfrage auf Kundenseite hängt stark von der Altersgruppe ab. Die junge Generation ist wesentlich aufgeschlossener und aktiver. Wie immer kommt es aber auch hier darauf an, die Investitionsgröße auf das Gesamtvermögen abzustimmen.

#### **Wo können sich Familienunternehmen in puncto Vermögensverwaltung noch besser aufstellen?**

Ganz klar beim Vermögens-Reporting und -Controlling. Das bildet die Basis, um überhaupt sinnvolle Entscheidungen treffen zu können. Man muss die Ist-Situation richtig analysieren, alle Assets konsolidieren und dann entscheiden, in welchen Bereichen Anpassungen nötig sind. Das kommt aber häufig zu kurz. Da wird mit Excel-Spreadsheets gearbeitet oder jemand betreut das Thema halbherzig mit. Ich bin überzeugt: Es zahlt sich aus, in ein verbessertes Reporting und Controlling zu investieren. ●

### **Corecam**

Corecam ist ein unabhängiges, partnergeführtes Multi Family Office und ein führender globaler Investor im Bereich Liquid Asset und Direct Investment. Martin Lechner hat das Unternehmen 2009 mitgegründet und leitet als Managing Partner das Büro in Singapur. Als Chief Investment Officer verantwortet er zudem die Investitionsaktivitäten des Unternehmens.

## Herausforderungen für Familienunternehmen in der Ukraine-Krise

### **Nicht nur Sanktionen der EU, sondern auch die Auflagen der USA sind zu beachten.**

Infolge des Angriffs auf die Ukraine haben zahlreiche Länder Wirtschaftssanktionen gegen Russland verhängt. Zwar sind solche Instrumente zur Beeinflussung künftigen Verhaltens an sich nicht neu. Schon 2014 wurden in Reaktion auf die russische Aggression in der Ukraine zahlreiche Wirtschaftssanktionen gegen natürliche und juristische Personen aus Russland sowie Embargomaßnahmen im Produkt- und Dienstleistungsbereich festgelegt. Ihre Dynamik und Komplexität haben sich seitdem jedoch erheblich verschärft – mit signifikanten Auswirkungen auf die Compliance.

Verpflichtend einzuhalten sind alle Wirtschaftssanktionen der Europäischen Union. Ausländische Sanktionen finden grundsätzlich Anwendung auf die Staatsbürger des jeweiligen Landes und ggf. weitere Personen mit Bezug zum jeweiligen Land. Ein solcher Bezug kann sich z.B. bei einer Einreise in dieses Land ergeben. Zudem sollten Unternehmen Sanktionen von Drittstaaten aufgrund von Reputations- und sonstigen Geschäftsrisiken evaluieren.

Besonders kritisch sind US-Sanktionen – nicht nur wegen drohender Strafzahlung bei Missachtung. Sie können auch einen Ausschluss aus dem US-Dollar-Raum oder Reputationsrisiken nach sich ziehen.

#### **Unternehmen sollten folgende Maßnahmen ergreifen:**

- Prüfen Sie, welche Sanktionsprogramme der EU und anderer Länder für Ihr Unternehmen gelten und welchen Einfluss diese auf Ihre Geschäftstätigkeit haben.
- Prüfen Sie, welche Sicherungsmaßnahmen aktuell bereits implementiert sind (auch aus einer Gruppensteuerungs-Perspektive) und wie angemessen und wirksam sie sind.
- Prüfen Sie, ob und welche US-Nexus-Sachverhalte im Unternehmen bestehen, etwa durch Niederlassungen oder Geschäftsaktivitäten in den USA, Güter mit US-Ursprung, Transaktionen in US-Dollar, US-Mitarbeitende und Greencard-Holder, und prüfen Sie die damit verbundenen Risiken und Sicherungsmaßnahmen.
- Implementieren Sie, sofern noch nicht erfolgt, ein (gruppenweites) Sanctions-Compliance-Management sowie eine (idealerweise technische) Prüfung sämtlicher Geschäftspartner und Mitarbeitender gegen die relevanten Sanktionslisten. Beachten Sie dabei, dass ein Geschäftspartner durch sanktionierte Parteien in der Eigentümerstruktur als sanktioniert gelten kann, auch wenn dieser selbst nicht auf einer Sanktionsliste aufgeführt ist. Neben einem reinen Namensabgleich von Geschäftspartnern gegen Sanktionslisten sind daher weitere Prüfungsschritte erforderlich. ●



Lothar Müller ist Director bei PwC im Bereich Forensic Services Sanctions Compliance



Norbert Kühnis, Tom Ryhiner, Catharina Prym, Claudia Coninx-Kaczynski und André Hoffmann (von links)



# Mit Werten die Zukunft gestalten

**Werte geben einem Familienunternehmen Identität und Orientierung. Auf der Veranstaltung „Familienunternehmen der Zukunft“ von PwC Schweiz diskutierte ein hochkarätiges Panel, wie Werte zum Erfolg beitragen und die Zukunft traditionsreicher Familienunternehmen prägen.**

**W**erte, Credo, Zweck – wie auch immer es Familienunternehmen nennen, sie suchen alle das eine: einen gemeinsamen Nenner für den Umgang von Familie und Unternehmen. Wie Werte die Richtung und Identität von Familienunternehmen prägen, stand auch im Mittelpunkt des Jahresevents „Familienunternehmen der Zukunft“, zu dem PwC Schweiz am 26. April 2022 in Zürich eingeladen hatte.

Zu Gast waren u.a. Claudia Coninx-Kaczynski, Aktionärin und Vorsitzende des Familienaktionärspools der TX Group, André Hoffmann, Vizepräsident der Roche Holding Ltd., und Tom Ryhiner, Familienvertreter der Oettinger Davidoff Group. Diese Persönlichkeiten ließen in ihren Vorträgen und in der anschließenden Plenumsdiskussion tief in ihre Family Governance blicken.

## Hauptsache gelebt

Aktuell setzen lediglich 24 Prozent der Schweizer Familienunternehmen Instrumente der Family Governance ein. Das bedeutet allerdings

nicht, dass eine solche in den übrigen Unternehmen nicht existiert. Die Werkzeuge und deren Ausgestaltung sind so individuell wie die Familien selbst. Bei Oettinger Davidoff kommen eine Familiencharta und eine Inhaberstrategie zur Anwendung. Erstere regelt Leitgedanken, das Verhältnis von Inhaberfamilie und Organen, die Mitarbeit von Familienmitgliedern und das Konfliktmanagement. Letztere legt dem Management Ziele und Grundsätze als Kompass vor und wird alle fünf Jahre überprüft.

Bei Roche als börsennotierte Aktiengesellschaft mit einer klaren Mehrheit bei den Familien Hoffmann und Oeri regelt ein Aktionärsbindungsvertrag u.a. die finanzielle Inhaberschaft. Die Familie beherrscht das Unternehmen zwar mit 75 Prozent. Das entspricht allerdings nur 11 Prozent der gehandelten Wertpapiere. Bei den Gesellschaftern herrscht der stete Grundsatz, „was gut ist für die Firma, ist gut für die Familie – nicht umgekehrt“, sagte André Hoffmann, Vizepräsident der Roche Holding Ltd.

Bei der TX Group hat sich die Inhaberfamilie ebenfalls mit einem Aktionärsbindungsvertrag verpflichtet, um Konstanz und Kontinuität des Unternehmens sicherzustellen. Denn: „Je größer die Familie, desto wichtiger werden Regeln“, zeigte sich Claudia Coninx-Kaczynski, Vorsitzende des Familienaktionärspools der TX Group, überzeugt.

### Werte, die Wert schöpfen

Wenn Unternehmen ihre Kernwerte publizieren, dann klingen diese oft vage. Werden sie von Persönlichkeiten wie den Gästen der Veranstaltung verkörpert, könnten sie authentischer kaum sein. Tom Ryhiner, Vertreter der vierten Generation, vereint Innovation, Passion und Integrität im Credo „from crop to shop“. Dieses Werteverständnis verlange vom Unternehmen eine vertikale Integration der Wertschöpfung und von der Inhaberfamilie, für ihr Unternehmen einzustehen.

Claudia Coninx-Kaczynski als Vertreterin der fünften Generation wendet einen Leitsatz ihres führenden Medien- und Technologieunternehmens sinngemäß auch auf ihre Familie an: „Wir sind in Bewegung und wollen es auch bleiben. Wir sind weitsichtig, proaktiv und mutig.“ Obwohl die Digitalisierung die Medienlandschaft fundamental transformiert habe, konnte sich das fast 130-jährige Traditionshaus erfolgreich an der Gegenwart und Zukunft ausrichten. Dies mit einer Familie im Hintergrund, die sich im unternehmerischen und familiären Sinn weiterentwickeln musste und dies mit großem Vertrauen in den Verwaltungsrat, die Geschäftsführung und die Mitarbeitenden.

Roche pflegt Integrität, Mut und Passion und verpflichtet sich mit dem Firmenzweck „doing now what patients need next“ gleich zweifach: den Patienten und der Zukunft. André Hoffmann als Vertreter der vierten Generation betonte, wie wichtig es sei, das Unternehmen nicht im Eigeninteresse, sondern zum Nutzen der Gemeinschaft zu lenken.

### Nachhaltig tatkräftig

Nachhaltigkeit steht ganz oben auf der Agenda von Familienunternehmen, schließlich gehört sie zu deren DNA. So geht das Verständnis von Nachhaltigkeit weit über

„Was gut ist für die Firma, ist gut für die Familie – nicht umgekehrt.“

André Hoffmann, Vizepräsident der Roche Holding Ltd.

den Umweltschutz hinaus. André Hoffmann forderte die Anwesenden auf, nicht nur über Klimawandel und Biodiversitätsverlust zu reden, sondern mit messbarer Wirkung etwas dagegen zu tun. Er bezeichnete Nachhaltigkeit als Chance, unternehmerisch zu denken, neue Geschäftsfelder zu erschließen, Innovationen sowie neue Technologien zu nutzen und einen existenziellen Beitrag für die Gesellschaft und unseren Planeten zu leisten.

### Firma in Familienhand

Familienunternehmen denken in Generationen, nicht in Quartalsabschlüssen. Das Panel war sich einig, dass die Inhaber junge Familienmitglieder früh an das Unternehmen heranführen und ihre Werte vermitteln sollten, z.B. mit Familienversammlungen oder Unternehmensevents. So könnten die NextGens einander kennenlernen und sich mit der Firma identifizieren, um später unabhängig von ihrem Alter und Geschlecht eine Rolle im Familienunter-



André Hoffmann, Vizepräsident der Roche Holding Ltd.

nehmen einnehmen zu können. Schließlich sei es der Wunsch der meisten inhabergeführten Unternehmen, die Firma in Familienhand zu halten.

### Wer gehört zur Familie?

Eine der schwierigsten Fragen überhaupt und häufig Anlass für Konflikte ist für die Inhaber, wer überhaupt zur Familie gehört. Bei Oettinger Davidoff wandert die Inhaberschaft entlang der Blutlinie. Allerdings können Angehörige wichtige Funktionen z.B. im Verwaltungsrat wahrnehmen. Bei der TX Group sind dagegen bis heute nur Nachkommen der Stämme Mitglied im Familienpool, ebenso bei Roche. Der Nachteil eines solchen Blutprinzips sei allerdings, da waren sich die drei einig, dass externe Talente und Meinungen außen vor bleiben. Daher sagte André Hoffmann: „Nur weil man das richtige Blut hat, weiß man es nicht unbedingt besser.“

### Im Gespräch bleiben

Meinungen, Interessen, Erwartungen, Wünsche – das und vieles mehr macht die familiäre Vielfalt aus. In Grundsatzfragen oder für unternehmerische Schlüsselentscheidungen hingegen sollte die Familie mit einer Stimme auftreten. Dazu muss man sich gut kennen und bereit sein, aufeinander zuzugehen. Denn wer sich austauscht, kommt einfacher zu einer Lösung. Heikle Themen gehören auf den Tisch, nicht unter den Teppich. „Wir reden, bis wir entschieden haben“, erklärte André Hoffmann. In diesem Dialog würden klare Regeln, gemeinsame Werte und gegenseitiges Ver-

„Je größer die Familie, desto wichtiger werden Regeln.“

Claudia Coninx-Kaczynski, Mitglied der Gründerfamilie der TX Group AG und Vorsitzende des Familienaktionärsponsors

trauen helfen. So handhabt es auch die Familie der Oettinger Davidoff Group: „In wichtigen Dingen entscheiden Mehrheit und Seniorität. So haben wir bis heute noch immer einen Konsens gefunden“, sagte Tom Ryhiner. Denn so werde Streit vermieden und die Zukunft des Unternehmens und der Familie gesichert. ●



**Norbert Kühnis** ist Leiter Familienunternehmen und KMU und Mitglied der Geschäftsleitung von PwC Schweiz. Seine über 20 Jahre Erfahrung in der Wirtschaftsberatung und -prüfung gibt er leidenschaftlich gern an Familienunternehmen weiter und hilft ihnen, Inhaber- und Unternehmensstrategie nachhaltig zu harmonisieren.



# Seminare für Familienunternehmen

## JULI/AUGUST

### Transformationswerkstatt – Basic

Ökosysteme, Geschäftsmodelle, strategische Leitlinien – Entwickeln Sie Ihr individuelles Zukunftsbild mit Dr. Carsten Hentrich und Michael Pachmajer

📅 04. und 05. Juli

📍 Relais Chalet Wilhelmy, Bad Wiessee

📅 13. und 14. September

📍 Stereo Events, Hamburg

### IT für Nicht-ITler

Wie Sie die passende IT-Strategie für Ihr Unternehmen finden

mit Dr. Fabian Kracht und Richard Ritz

📅 05. Juli

📍 Design Offices, München

### Mit Start-ups auf der Überholspur zu Innovation und Wachstum

Einblicke in das Start-up-Ökosystem und Anknüpfungspunkte zur Zusammenarbeit mit Prof. Dr. Dirk Honold

📅 06. Juli, 15:00–20:30 Uhr

📍 Design Offices, München

### Kommunikationswerkstatt

Moderne Unternehmenskommunikation und Kommunikation in der Krise mit Dr. Bernadette Tillmanns-Estorf und Cornelia Buchta-Noack

📅 24. August: „Hidden war gestern“

📅 25. August: Krisenkommunikation

📍 Stereo Events, Hamburg

– auch einzeln buchbar –

### Die perfekte Finanzierung für Ihr Familienunternehmen?!

Finanzierungsstrategien und welche die richtige für Ihr Unternehmen ist mit André Knöll

📅 30. August

📍 SIDE Hotel, Hamburg

### Ihre Bilanzen lesen und verstehen – Refresher

Basiswissen Bilanzen und GuV auffrischen und vertiefen\*

mit Prof. Dr. Peter Kajüter

📅 31. August

📍 SIDE Hotel, Hamburg

## SEPTEMBER/OKTOBER



### Kulturwerkstatt mit der eigenland®-Methode

Schlüsselfaktoren für den kulturellen Wandel

mit Matthias Schulte, Jan Oßenbrink

📅 01. und 02. September (1,5 Tage)

📍 MUUUH! Group, Osnabrück

### Next Generation Kompaktworkshop

Orientierung, Auftritt, Vermögen mit Christian Drewes, Severin Graf von Hoensbroech und Andreas Meyer

📅 09. bis 11. September

📍 THE MIDTOWN HOTEL, Köln

### Führungswerkstatt – Programm

Kick-off und Seminar „Führungsstark“ mit Dr. Alexander Koeberle-Schmid, Achim Hecker, Alexander Groth und Martin Schiwon

📅 08. und 09. September

📍 DBU Campus, Berlin

### Gesellschafter – Kompaktworkshop

mit Henning Rolf und Nina Heinemann

📅 15. und 16. September

📍 Dorint Kurfürstendamm, Berlin

### Inhaberstrategietage

Kernfragen Ihrer Familie beantworten, Zukunftskonzepte entwickeln mit Tobias Engemann, Nina Heinemann, Dr. Alexander Koeberle-Schmid und Jürgen Kreindl

📅 19. bis 21. September

📍 Lebenberg Schlosshotel, Kitzbühel

### Beiratswerkstatt – Basic

Rahmenbedingungen für eine effektive Beiratsarbeit

mit Dr. Alexander Koeberle-Schmid und Henning Rolf

📅 22. und 23. September

📍 Landhaus Flottbek, Hamburg

### Beirats-Community-Day

ESG, Erfahrungsaustausch und Auswahl des richtigen CEO

mit Simon Fahrenholz, Nancy Birkhölzer, Dr. Benedikt Hüffer, Prof. Dr. Serden Ozcan

📅 26. September

📍 Frankfurt am Main

### Unternehmer-Erfolgsforum

„Zukunftsfähig?!

Erneuern, um zu erhalten“

📅 12. bis 14. Oktober

📍 Schloss Bensberg

### Profiling: Ich weiß, wer Du bist

Über Macht, Manipulation und den Umgang mit schwierigen Menschen mit Patricia Staniek

📅 24. Oktober

📍 INTES, Bonn



### Der Chef schafft sich ab?

Organisation und Führung zukunftsfähig gestalten

mit Prof. Dr. Sabrina Schell

📅 25. Oktober

📍 INTES, Bonn

### Wir freuen uns auf Ihre Anmeldung!

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

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





## NOVEMBER/DEZEMBER

### Nachhaltigkeitswerkstatt

Nachhaltig ist das neue Profitabel mit Simon Fahrenholz, Nancy Birkhölzer und Karen Queitsch

📅 03. und 04. November (1,5 Tage)

📍 Alte Senffabrik, Düsseldorf



### Transformationswerkstatt – Advanced

Innovation, New Work und Digitalisierung – auch einzeln buchbar mit Dr. Bernadette Tillmanns-Estorf, Nora Fleischhut, Dr. Sebastian Vetter, Michael Pachmajer

📅 08. November: Innovation

📅 09. November: New Work

📅 10. November: Digitalisierung

📍 Stereo Events, Hamburg

### Dein Masterplan!

Interaktive, digitale Workshop-Reihe für New Leader

mit Dr. Alexander Koeberle-Schmid

jeweils 18:00–19.30 Uhr

📅 09. November: Meine Ziele

📅 14. November: Meine Strategie

📅 17. November: Mein Vorgänger

📅 28. November: Unsere Kommunikation

📅 05. Dezember: In der Krise

### Die Unternehmerfamilie managen

Familie, Organisation und Netzwerk\* mit Prof. Dr. Tom A. Rüsen

📅 14. November

📍 Pioneers Club, Bielefeld

### Konfliktkompetenz

Konflikte erkennen, verstehen und klären\* mit Catharina Prym und Dr. Alexander Koeberle-Schmid

📅 15. November

📍 Pioneers Club, Bielefeld

### Heranführen der NextGen

Die nächste Generation für das Unternehmen gewinnen und heranführen\*

mit Dr. Alexander Koeberle-Schmid und Stefanie Brand-Geers

📅 16. November

📍 Pioneers Club, Bielefeld

### Führen ohne zu kämpfen

Kontrolle behalten, um kraftvoll zu führen mit André Daiyú Steiner

📅 22. November

📍 Alte Senffabrik, Düsseldorf

### Ruhen im Tun

Geheimnis entspannter Höchstleistung mit Lutz Urban

📅 23. November

📍 Alte Senffabrik, Düsseldorf



### Beiratswerkstatt – Advanced

Praktisches Wissen und Handwerkszeug – auch einzeln buchbar –

mit Prof. Dr. Peter Kajüter, Dr. Frank Döring, Dr. Bernadette Tillmanns-Estorf, André Knöll, Tim Dieckmann, Axel Steffen

📅 29. November: Finanzkompetenz

📅 30. November: Strategiekompetenz

📅 01. Dezember: HR-Kompetenz

📅 08. Dezember: M&A-Kompetenz

📍 Landhaus Flottbek und Gastwerk, Hamburg

### Verhandlungstraining für Unternehmerinnen

Female Empowerment mit Marie-Theres Braun

📅 01. Dezember

📍 Flemings Selection, Frankfurt a.M.

### Rhetoriktraining für Unternehmerinnen

Klar und überzeugend kommunizieren mit Marie-Therese Braun

📅 02. Dezember

📍 Flemings Selection, Frankfurt a.M.



### Allzweckwaffe Beirat

Der Beirat als Sparringspartner, Kontrolleur und Personalentscheider mit Dr. Alexander Koeberle-Schmid

📅 06. Dezember, 15:00–20:30 Uhr

📍 Seehaus, München

### Notfallplan für Unternehmer

Was Sie für den Notfall wie regeln können mit Tobias Engelmann

📅 07. Dezember, 15:00–20:30 Uhr

📍 Seehaus, München

### Von der Strategie zum Cockpit

Das Strategiesystem und Strategiecontrolling. Mit Unternehmensführung und Inhabergespräch.

mit Prof. Dr. Arnold Weissman

📅 13. Dezember

📍 bei Sennebogen, Straubing

### Ready for Transformation?

Wie Sie Ihre Führung und Organisation auf die Unternehmensstrategie abstimmen.

Mit Unternehmensführung und Inhabergespräch.

mit Prof. Dr. Arnold Weissman

📅 14. Dezember

📍 bei Sennebogen, Straubing

\*einschließlich individueller Coaching-Sessions

**Neuer  
Termin!  
13. Oktober  
2022**



**Nora Fehlbaum**  
CEO und Mitglied des  
Verwaltungsrates  
Vitra International AG



**Rebecca Freitag**  
ehemalige  
UN-Jugenddelegierte &  
Gründerin



**Dr. h.c. Joachim Gauck**  
Bundespräsident a.D.



**Birgit Heraeus-  
Roggendorf**  
Aufsichtsrat in 5. Generation  
Heraeus Holding



**Anders Indset**  
Wirtschaftsphilosoph



**Dagmar Nixdorf**  
Vorsitzende des Aufsichtsrats  
NIXDORF Kapital AG



**Dr. Auma Obama**  
Germanistin, Soziologin,  
Bestsellerautorin & Stiftungsvorsitzende



**Ulrike Sapiro**  
Chief Sustainability Officer  
Henkel AG & Co. KGaA



**Thomas Schmidt**  
Vorstandsvorsitzender  
Franz Haniel & Cie. GmbH



**Ralf Wintergerst**  
Vorsitzender der  
Geschäftsführung  
Giesecke+Devrient GmbH



**Dr. Reinhard Zinkann**  
geschäftsführender  
Gesellschafter in  
4. Generation Miele & Cie. KG

# ZUKUNFTSFÄHIG?! ERNEUERN, UM ZU ERHALTEN

## Das Unternehmer-Erfolgsforum 2022

am 13. Oktober auf Schloss Bensberg

... ist das Leitmotiv für unser diesjähriges Fest der Familienunternehmer am 13. Oktober auf Schloss Bensberg. Im Spannungsfeld zwischen Erneuern und Erhalten führen wir Perspektiven aus unternehmerischen, generationsübergreifenden, gesellschaftspolitischen und internationalen Kontexten zusammen. Freuen Sie sich mit uns auf ein spannendes und

abwechslungsreiches Programm mit hochkarätigen Referenten. Und melden Sie sich jetzt an!

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



**Melden Sie sich  
jetzt direkt an.**