

# Professionelle Governance im Familienunternehmen

Das Beratungsangebot von INTES und PwC





Handlungsfähigkeit  
gewährleisten



Führung und Kontrolle im  
Unternehmen organisieren





Zusammenhalt  
in der Familie  
sicherstellen



# Family Business Governance

## Was ist das? Und warum brauche ich das?

Das Wettbewerbsumfeld von Familienunternehmen ist heute enorm fordernd. Der Wandel ist schneller und radikaler, als wir es uns vorgestellt haben. Mehr als jemals zuvor in der Geschichte der Familienunternehmen kommt es auf Entscheidungsschnelligkeit und klare strategische Ziele an.

Die meisten großen Familienunternehmen haben verstanden, dass dies nur mit einer professionellen Family und Business Governance zu erreichen ist. Was ist das?

Business Governance bildet die verantwortungsvolle Führung und Kontrolle einer Organisation ab. Hierzu gehören klare Führungsstrukturen im Unternehmen und professionell aufgestellte Kontrollgremien (Beirat, Aufsichtsrat, Verwaltungsrat).

Bei der Family Governance steht die Inhaber- bzw. Gesellschafterfamilie im Mittelpunkt. Je größer das Familienunternehmen und je zahlreicher die Gesellschafter und Familienmitglieder, desto wichtiger ist es, von allen Gesellschaftern akzeptierte Strukturen für die Organisation der Inhabersfamilie etabliert zu haben.

Eine funktionierende Family Governance schafft eine klare Rollenverteilung und entscheidungsfähige Strukturen. Sie stärkt das Zusammengehörigkeitsgefühl der Inhabersfamilie und deren Identifikation mit dem gemeinsamen Unternehmen. Sie gibt der Familie einen gemeinsam getragenen Rahmen, hält Konfliktlösungsmechanismen vor und sorgt für „Responsible Ownership“, was heißt: Die Gesellschafter wissen um die Funktionsweisen und Besonderheiten ihres Familienunternehmens, verstehen die wirtschaftlichen Zusammenhänge im Unternehmen und können bei den wesentlichen inhaberstrategischen Entscheidungen kompetent und verantwortungsvoll mitreden.



Die Organisation von Führung und Kontrolle im Familienunternehmen ist die elementarste Aufgabe der Inhaberfamilie.

Business Governance

Zusammenhalt im Gesellschafterkreis und Identifikation mit dem Familienunternehmen sind kein Zufallsprodukt. Sie sind Ergebnis einer aktiven Family Governance.

Family Governance

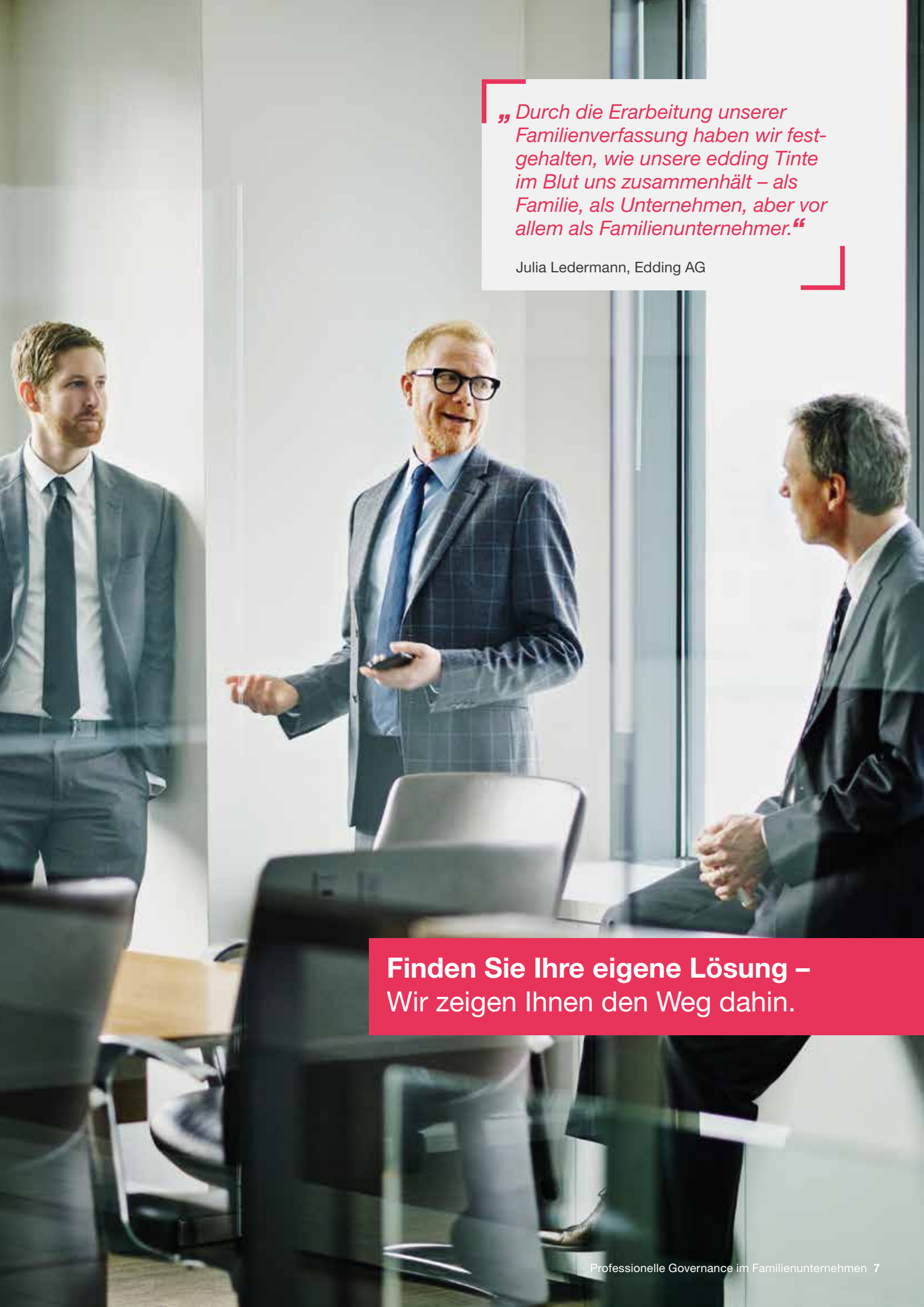
# Viele Fragen ...

Klingt einfacher als es ist. Auf dem Weg zur professionellen Family Business Governance und zur starken Unternehmerfamilie müssen viele Fragen beantwortet werden:

- Wie gehen wir mit einer wachsenden Gesellschafterzahl um? Wie viele „Inhaber“ verträgt unser Unternehmen?
- Wie sichern wir den familiären Zusammenhalt, wie halten wir den Unternehmer-Geist am Leben?
- Wie können wir die berechtigten Interessen der tätigen und nicht im Unternehmen tätigen Gesellschafter in ein Gleichgewicht bringen?
- Ist unser Unternehmen nachfolgefähig – oder müssen wir es dafür verändern?
- Wie robust und zukunftsfähig ist unser Inhaber-Geschäftsmodell? Kennt die Geschäftsführung unsere Bandbreiten für Strategie, Finanzierung und Risiko?
- Thronfolge oder Gleichverteilung – was ist für das Unternehmen gut, was für die Familie?
- Wer aus der Familie soll künftig welche Rollen übernehmen?
- Was tun, wenn keine Nachfolger da sind – oder es zu viele Anwärter gibt?
- Brauchen wir einen Beirat? Wenn ja, welchen?
- Welche Regelungen zu Vergütung, Ausschüttung und Ausscheiden brauchen wir?
- Wie halten wir unser Familienvermögen zusammen?
- Wie kann die Familie ein stabiles Rückgrat für das Unternehmen sein?

**Fragen, deren Beantwortung für keine Inhaberfamilie einfach ist, für ihre Zukunftsfähigkeit jedoch unumgänglich.**



A photograph of three men in business suits in a modern office setting. One man in the center is standing and speaking, holding a small device. Two other men are seated, listening. The scene is brightly lit, likely by large windows in the background.

*„Durch die Erarbeitung unserer Familienverfassung haben wir festgehalten, wie unsere edding Tinte im Blut uns zusammenhält – als Familie, als Unternehmen, aber vor allem als Familienunternehmer.“*

Julia Ledermann, Edding AG

**Finden Sie Ihre eigene Lösung –  
Wir zeigen Ihnen den Weg dahin.**

# Die Basis –

## Von der Inhaberstrategie zur Familienverfassung.

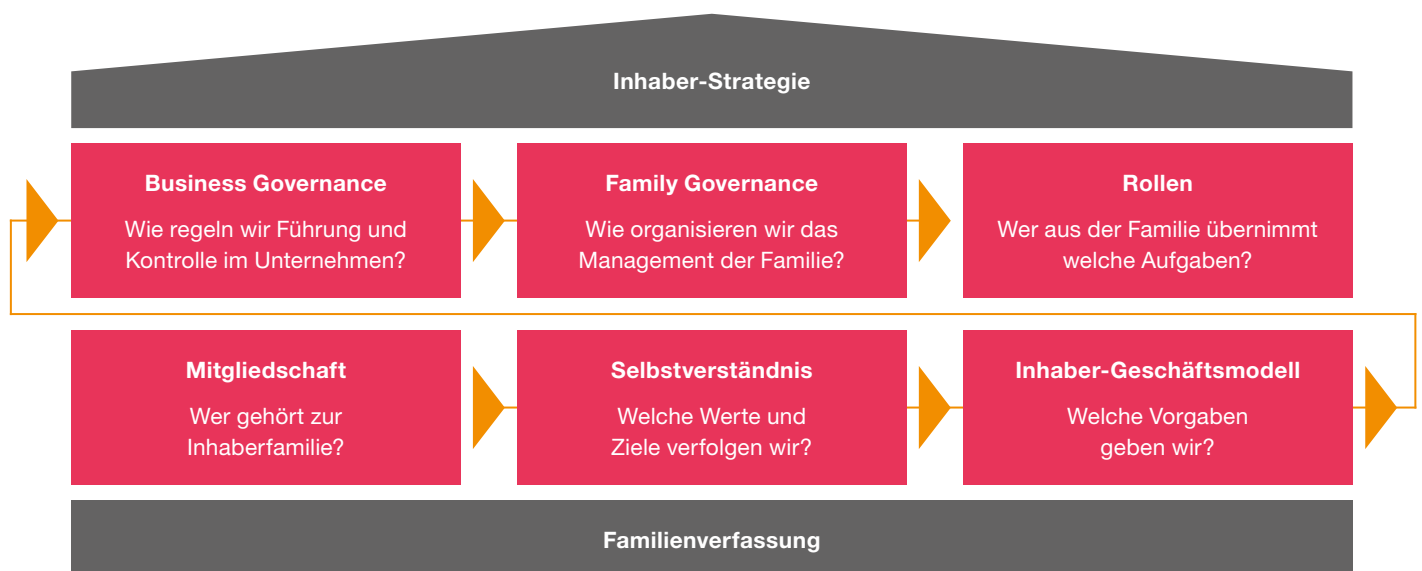
Bei Familienunternehmen ist die familiäre Inhaberschaft Chance und Risiko zugleich. Ohne gemeinsame Verabredungen, was die Inhaber wollen und wie es erreicht werden soll, lässt sich langfristiger Erfolg und dauerhafte familiäre Inhaberschaft nicht verwirklichen.

Dafür braucht es eine zukunftsfähige Inhaberstrategie. Eine Strategie, die von Seiten der Inhaber die Leitplanken für eine gesunde Entwicklung des Unternehmens vorgibt.

Wir helfen Ihnen dabei, entlang des von INTES-Gründer Prof. Dr. Peter May entwickelten Inhaberstrategiehauses alle Themen in einem strukturierten Prozess mit viel

Erfahrung als Berater, Moderator, Coach oder Mediator zu behandeln. Wir bringen Lösungsmodelle aus anderen Familienkonstellationen ein und unterstützen Sie beim Zusammenfügen Ihrer Antworten zu einem schlüssigen Gesamtkonzept. Basierend auf ihrer Inhaberstrategie entwickelt die Familie eine Familienverfassung.

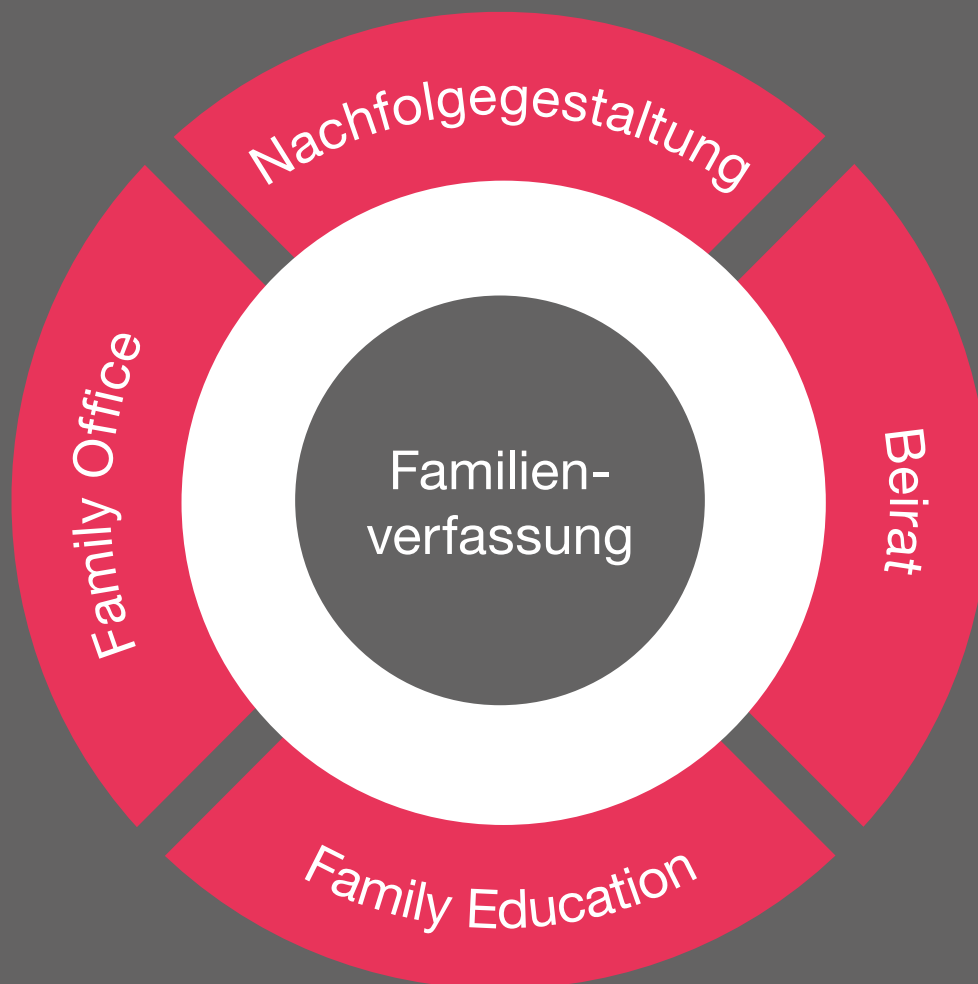
Auch bei Umsetzungsfragen wie z. B. dem Überprüfen bestehender Verträge helfen wir gerne. Bei Bedarf holen wir ausgewählte Experten mit an den Tisch, die Ihre Ergebnisse aus dem Inhaberstrategieprozess in rechtlich-steuerlich optimale Modelle und Konzepte übersetzen – national und international.





# Die Umsetzung –

Eine Familienverfassung ist nur so gut, wie sie gelebt wird. Packen Sie's an!






# Nachfolgegestaltung

Beim Generationenwechsel die Interessen aller Beteiligten kennen, managen und orchestrieren.

Ob die Geschichte ihres Unternehmens zum Fortsetzungsroman wird oder nach einem Kapitel endet, entscheidet sich beim Generationenwechsel. Für eine nahtlose und reibungsarme Nachfolge brauchen Sie eine schlüssige Strategie zu Führung und Inhaberschaft. Diese entwickeln Unternehmer besser nicht im stillen Kämmerlein, sondern im Dialog mit den Beteiligten. Hierzu erfordert es Weitsicht, Fingerspitzengefühl und Moderationsfähigkeiten. Gemeinsam mit Ihnen entwickeln wir eine Nachfolgestrategie, die Führung, Inhaberschaft und die Familie in den

Blick nimmt. In einem strukturierten Prozess entwickeln wir einen konkreten Maßnahmenplan, der allen Beteiligten Klarheit verschafft und Sie durch den Prozess navigiert.

Wir helfen Ihnen, Ihre Nachfolgeplanung systematisch anzugehen und den schwierigen Spagat zwischen Unternehmens- und Familieninteressen zu meistern. Dabei nehmen wir sowohl den Blick des Übergebenden, als auch des Übernehmenden ein und moderieren den Diskussions- und Entscheidungsprozess.



*„Die Zusammenarbeit zeigte ein hohes Maß an Einfühlungsvermögen, Expertise und Leidenschaft für Familienunternehmen. Wir haben konkrete Lösungsoptionen zur Zukunftssicherung im Hinblick auf die nächste Generation entwickelt.“*

Anna Aebischer-Imfeld, Westiform Holding AG

## Mögliche Themen im Rahmen der Nachfolge, bei denen wir Sie begleiten können.

- Moderation Ihres Nachfolgestrategieprozesses
- Moderation der familieninternen Diskussion um die Führungsnachfolge
- Entwicklung eines Leadership-Development-Plans für potenzielle Nachfolger und persönliche Führungcoachings
- Anpassung der Unternehmensorganisation, um das Unternehmen übergabefähig zu machen
- Rechtliche und steuerliche Gestaltung der Nachfolge, Erbschaftsteuervorsorge
- Begleitung des erstmaligen Übergangs von der Inhaberführung zum Fremdmanagement
- Vernetzung junger Nachfolger mit anderen NextGens aus Familienunternehmen

# Der Beirat

Sparringspartner, Kontrolleur und vieles mehr.

Viele Familienunternehmen haben den strategischen Mehrwert eines Beirats erkannt. Je nachdem, mit wie viel Macht er ausgestattet ist, verhindert er falsches Tun, ermutigt unternehmerisch weitreichende Entscheidungen, bewahrt vor hohen finanziellen Risiken oder gar Verlusten. Der Beirat kann vor allem in schwierigen Zeiten ein verlässlicher Anker für die Inhaber sein. Dabei kann er viele Aufgaben erfüllen. Dazu gehören unter anderem:

- Sparringspartner für die Geschäftsführung
- Aufsichts- und Kontrollfunktion
- Bindeglied zwischen Geschäftsführung und Gesellschaftern
- Begleitung der Nachfolge, Heranführung der jungen Generation und Absicherung im Notfall

Jedes Familienunternehmen braucht einen anderen Beirat, je nach aktueller Konstellation in der Inhaberfamilie, Situation des Unternehmens und spezifischer Zielsetzung. Jede Familie beantwortet die Fragen nach dem Nutzen, den Aufgaben, der Anzahl der Mitglieder und deren Auswahl (Familie vs. Fremde), nach dem Ablauf der Sitzungen, der Rolle des Vorsitzenden, nach Haftung und Kosten anders.

Auf der Basis einer strukturierten Analyse Ihrer Gesamtsituation helfen wir Ihnen bei der Einrichtung und Konzeption Ihres Gremiums – von der Nutzen- und Aufgabendefinition über Fragen der Zusammensetzung bis hin zur Gewinnung passender Mitglieder.

## Mögliche Themen, bei denen wir Sie begleiten:

- Ersteinrichtung eines Beirats – von der Konzeption, über die Besetzung bis hin zu optimierten Abläufen
- Evaluierung Ihres bestehenden Beirats und Optimierung seiner Arbeitsweise
- Besetzung von Beiratspositionen mit erfahrenen, erfolgreichen Unternehmern und Geschäftsführern aus unserem Netzwerk





*„Bei der Besetzung des Beirats spiegeln wir die wichtigsten Bereiche unserer Firma. Dadurch haben wir die Möglichkeit Kompetenz und Know-how von außen einzubinden.“*

Reinhard Wolff, Geschäftsführender Gesellschafter  
wolfcraft GmbH

# Family Education –

## Vom Anteilseigner zum professionellen Inhaber.

Nicht nur die Anforderungen an die Führungskräfte im Unternehmen steigen: auch Gesellschafter, die nicht in der operativen Führungsverantwortung stehen, sind zunehmend gefordert. Nur wer sich laufend mit den Themen des Unternehmens auseinandersetzt, bleibt am Ball.

Für Familienunternehmen mit einem kleinen Kreis an Gesellschaftern und Familienmitgliedern bieten wir seit 20 Jahren offen ausgeschriebene Spezialprogramme, auch zielgruppenspezifisch für Nachfolger, Gesellschafter und Beiräte. Mit unserer Expertise und der Erfahrung als Marktführer.

Für Familienunternehmen mit größeren Gesellschafterkreisen führen wir maßgeschneiderte Inhouse-Programme durch, die auf die individuelle Konstellation und auf Ihre besonderen Interessen zugeschnitten sind. Einzelne Themen können besonders für die junge Generation aufbereitet werden. Sensible Themen bleiben im Kreis der vertrauten Personen. Die familiären Bindungen werden durch den intensiven thematischen Austausch gestärkt und ein gemeinsames Verständnis für die Belange des Familienunternehmens geschaffen.

*„Bei der Gesellschafterqualifizierung haben sich Inhouse-Seminare bewährt. Sie können genau auf die Bedürfnisse der Inhaberfamilie zugeschnitten werden.“*

Matthias Beggerow, Vorsitzender des Familienrates der Familie Simon und Mitglied im Gesellschafterausschuss der Bitburger Holding GmbH





## Eine Auswahl möglicher Themen für Ihre Family Education

- Von der Inhaberstrategie zur Familienverfassung – Zusammenhänge und Dynamiken in Familienunternehmen verstehen
- Der Beirat – Seine Aufgaben, seine Kompetenzen, seine Begrenzungen
- Familienpsychologie – Muster durchbrechen, neue Dynamiken entwickeln
- Bilanzen lesen, Kennzahlen interpretieren, Entscheidungen ableiten
- Verträge kennen und beurteilen (Gesellschaftsverträge, Eheverträge, Testamente)
- Ausschüttungs- und Dividendenpolitik – Unternehmen schützen, Interessen wahren
- Strategieentwicklung 4.0 – Konzepte verstehen und beurteilen
- Vermögen gemeinschaftlich verwalten oder eigenständig investieren? Chancen und Risiken
- Das (Familien-)Vermögen – Gewappnet für Gespräche mit Vermögensverwaltern
- Ihr Wunschthema: ...

Alle Themen können auch speziell für die Next Generation (18–35 Jahre) ausgestaltet werden.

## Unsere Expertise

Wir wissen um die Besonderheiten und Herausforderungen großer Familienunternehmen. Aus langjähriger Zusammenarbeit mit kleinen und großen Gesellschafterkreisen wissen wir, wie sich erfolgreiche Unternehmerfamilien organisieren, ihre Gesellschafter auf hohem Wissensniveau halten und die Next Generation durch gezielte Weiterbildung an die verschiedenen Aufgaben in einem Familienunternehmen heranführen.

Für jedes Schulungsthema stellen wir den jeweils für Sie besten Referenten aus Hochschulen oder aus der Beratungspraxis. Unsere Experten und Moderatoren decken die ganze Bandbreite der Themen von Unternehmerfamilien ab. Für andere Sonderthemen arbeiten wir mit kompetenten Kooperationspartnern. Sprechen Sie uns an.



## Family Office –

### Vom Vermögenspooling bis zum Full Service Center.

Auch Ihr Family Office benötigt eine Inhaberstrategie. Besonders wichtig sind dabei stabile Strukturen und eine langfristige, in Ihrer Familie abgestimmte Vermögensausrichtung sowie rechtliche und steuerliche Optimierungen. Allein oder gemeinsam? Aus eigener Kraft oder mit fremder Hilfe? Gemeinnützig, familiär oder individuell? Beim unternehmerischen und familiären Vermögen sind viele Dinge zu beachten. Und auch, dass das Unternehmen auf Kapital zugreifen kann und zahlungsfähig bleibt.

Viele Unternehmerfamilien betreiben ein eigenes Single Family Office oder bedienen sich fremd gemanagter, unabhängiger oder bankennaher Family Offices. Sei es, um die Vermögenswerte der Gesellschafter im Sinne eines gemeinsamen Familienvermögens zu erhalten, zu bündeln und gemeinsam erfolgreicher investieren zu können als alleine. Sei es aber auch, um den Gesellschaftern verschiedene Services aus einer Hand anbieten zu können – wie zum Beispiel eine

unabhängige Versicherungsberatung oder eine laufende zentrale Steuerberatung. Alle möglichen Modelle sind denkbar und werden von Inhaberkreisen praktiziert.

Im Team mit ausgewählten Partnern helfen wir Ihnen dabei,

- herauszufinden, ob ein Family Office grundsätzlich die richtige Antwort auf die Ziele und Herausforderungen Ihres Gesellschafterkreises sein kann,
- für Sie Ihr Family Office nach den Zielsetzungen und Anforderungen Ihres Gesellschafterkreises auszugestalten,
- Ihr Single Family Office personell optimal zu besetzen,
- Ihr Single Family Office professionell und steueroptimal zu betreiben und
- im Fall der angestrebten Nutzung eines Multi Family Offices den richtigen Dienstleister für Ihre Zielsetzungen zu finden und einen für Sie günstigen Vertragsmodus zu schaffen.





*„Nach dem Verkauf des Unternehmens beschlossen meine beiden Brüder und ich, das Vermögen gemeinsam in einem eigenen Family Office selbst zu verwalten.“*

Mick Mende, Gebrüder Mende Family Office GmbH & Co.

# Über PwC und INTES

PwC und die INTES Akademie für Familienunternehmen gelten als Marktführer und erste Ansprechpartner für Familienunternehmen und Unternehmerfamilien.

## **Family – Beratung für die Inhaberfamilie:**

INTES und PwC bringen Erfahrung aus mehr als 20 Jahren Pionierarbeit bei der Beratung von Inhaberfamilien ein. Die von uns entwickelten Methoden und Modelle finden sich in den Familienverfassungen zahlreicher Familienunternehmen wieder.

## **Business – Services für das Unternehmen:**

PwC bietet neben der Kerndienstleistung Abschlussprüfung hochwertige Strategie-, Management- und Implementierungsberatung sowie Rechts- und Steuerberatung auf internationalem Niveau. PwC begleitet Familienunternehmen in ihren Wachstumsstrategien bei gleichzeitiger Sicherung der unternehmerischen Unabhängigkeit.

## **Academy – Qualifizierung für Inhaber, Nachfolger, Geschäftsführer und Beiräte:**

INTES bietet praxisorientierte Qualifizierung für die verschiedenen Stakeholder im Familienunternehmen.

PwC macht Familienunternehmen noch besser.  
INTES macht Inhaberfamilien noch stärker.

# Ihre Ansprechpartner:innen



**Britta Wormuth**

Geschäftsführerin INTES Akademie  
für Familienunternehmen  
Telefon +49 151 14267277  
britta.wormuth@pwc.com



**Catharina Prym**

Inhaberstrategieberaterin,  
Partnerin  
PwC Family Governance Consulting  
Telefon +49 211 981-5752  
catharina.prym@pwc.com



**Dr. Alexander Koeberle-Schmid**

Inhaberstrategieberater,  
Director  
PwC Family Governance Consulting  
Telefon +49 30 2636-1060  
alexander.koeberle-schmid@pwc.com



Unternehmerfamilien beim Aufbau nachhaltiger Strukturen zu unterstützen, ist unsere Leidenschaft.

Nutzen Sie unsere mehr als 20 Jahre Erfahrung für Ihre Family Business Governance.

**INTES Akademie für Familienunternehmen**

Kronprinzenstraße 31  
53173 Bonn-Bad Godesberg

Telefon +49 228 854696-0  
Fax +49 228 854696-69

[info@intes-akademie.de](mailto:info@intes-akademie.de)  
[www.intes-akademie.de](http://www.intes-akademie.de)