

# intes

family business matters

# UNTERNEHMERBRIEF

Ausgabe 03/23



## QUO VADIS, FAMILIENUNTERNEHMERTUM?

**„Die Welt ist schneller vorangeschritten  
als die Politik“**

Elisa Hertzler und Christoph Berger über  
Unternehmertum in Deutschland

**„Private Equity bietet die Möglichkeit,  
einen Quasi-IPO zu machen“**

Oliver Krizek über die Veränderungen  
durch Finanzinvestoren

**„Die Weiterentwicklung eines  
Unternehmens mit uns ist eine Evolution“**

Goetz Hertz-Eichenrode über die Zusammen-  
arbeit mit Familienunternehmen

## Liebe Leserin, lieber Leser,

„De-Industrialisierung“, „Ausverkauf des Mittelstands“, „Der deutsche Wohlstand ist in Gefahr“: Die Medien sind voll von Nachrichten wie diesen. In unseren Gesprächen malen Familienunternehmer und Unternehmerfamilien ein differenzierteres Bild vom Standort Deutschland. Wir fragen uns daher in dieser Ausgabe, wie es weitergeht mit dem Familienunternehmertum hierzulande. Bietet Deutschland noch ein Umfeld für Nachfolge und Neugründungen? Gibt es noch Wachstumsoptionen? Vielleicht auch mit der – lange undenkbar – Unterstützung durch Private Equity?

„Es gibt kein Familienunternehmen, das Deutschland ganz klar den Rücken kehrt“, sagt Tobias Rappers, CEO des Innovationsnetzwerks Maschinenraum, und plädiert für mehr Optimismus, um den Wandel zu gestalten. Zuversichtlich ist auch Oliver Krizek, CEO des österreichischen Softwareunternehmens NAVAX. Er hat, um seine Wachstumsziele zu erreichen, einen Finanzinvestor ins Boot geholt. Bereut hat er es nicht, im Gegenteil. Darüber, was sich durch die Beteiligung von Private Equity ändert, spricht Goetz Hertz-Eichenrode. Sein (Familien-)Unternehmen HANNOVER Finanz macht vieles anders als angelsächsische Finanzinvestoren.

Anders macht es auch die NextGen im Familienunternehmen. Für sie ist der Unternehmensverkauf längst kein Tabuthema mehr, beobachtet Petra Gessner, die Chefredakteurin des wir-Magazins. Was NextGens machen und warum es sich auch unter widrigen Rahmenbedingungen lohnt, ganz neu ins Unternehmertum einzusteigen, verraten Elisa Hertzler und Christoph Berger. Mit ihren Start-ups arbeiten sie nicht nur mit Familienunternehmen zusammen.

Nicholas Delkeskamp hat der Start-up-Welt und Berlin den Rücken gekehrt und ist ins Familienunternehmen eingestiegen, als alle Krisen zusammenkamen. Er würde es wieder so machen.

Viel Spaß beim Lesen wünschen Ihnen



Britta Wormuth

Catharina Prym

## TITELSTORY

### Verwandlung

Familienunternehmen müssen sich immer wieder neu erfinden ..... 3

6



## STRATEGIE UND UMSETZUNG

### „Es gibt kein Familienunternehmen, das Deutschland ganz klar den Rücken kehrt“

Tobias Rappers über Erfolgsfaktoren von Familienunternehmen im Umbruch ..... 6

### „Private Equity bietet Mittelständlern die Möglichkeit, einen Quasi-IPO zu machen“

Oliver Krizek über die Veränderungen durch einen Finanzinvestor ..... 8

### „Die Weiterentwicklung eines Unternehmens gemeinsam mit uns ist keine Revolution, sondern eine Evolution“

Goetz Hertz-Eichenrode über Private Equity in Familienunternehmen ..... 10

14



### „Der Unternehmensverkauf ist längst kein Tabuthema mehr“

Petra Gessner über Unternehmertum, Optimismus und darüber, was die NextGen ausmacht ..... 14

## NEXTGEN

### „Den perfekten Moment gibt es nicht“

Nicholas Delkeskamp hat sich trotz der Permakrisen für das Familienunternehmen entschieden ..... 16

### „Die Welt ist schneller vorangeschritten als die Politik“

Elisa Hertzler und Christian Berger über Familienunternehmen und Start-ups ..... 18

16



## WISSENSCHAFT

### Der Beirat als Teil der strategischen Governance von Familienunternehmen

Prof. Dr. Christina Hoon über notwendige Strukturen für eine effektive Beiratsarbeit ..... 21

## AUS DEM NETZWERK

### Betrug kommt in den besten Familien vor – muss er aber nicht

Sivan Goldberg und Jan van Harten über Fehlverhalten ..... 23

## INTES

### 25 Jahre INTES

Veränderungen und Konstanten seit 25 Jahren ..... 24

## Rubriken

Service ..... 5

Familienunternehmen in Zahlen ..... 13

Meinung von Moritz Hundhausen ..... 22

## INTES UnternehmerBrief

ISSN: 2199-5273 / 20. Jahrgang, September 2023 / Erscheinungsweise: viermal jährlich

**Herausgeber:** Catharina Prym, Britta Wormuth

**Verleger:** INTES Akademie für Familienunternehmen GmbH

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

**Mitarbeit:** Corinna Freudig, Jutta Oster, Andrea Ostermeyer, Inka Wichmann

**Design:** Hanauer Grafik Design, www.hanauer-design.de

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird für Personenbezeichnungen das generische Maskulinum verwendet. Diese Form schließt alle Personen gleichermaßen mit ein.

**Kontakt zur Redaktion** über die INTES Akademie für Familienunternehmen GmbH

Kronprinzenstraße 31 / 53173 Bonn-Bad Godesberg / Tel. 0228/854696-61 / Fax 0228/854696-69  
info@intes-akademie.de / www.intes-akademie.de

VON DETLEF GÜRTLER



# DIE VER WAND LUNG

Im rasenden Tempo der Krisen und Disruptionen drohen Familienunternehmen unter die Räder zu kommen. Es sei denn, sie erfinden sich neu – was sie übrigens schon seit jeher getan haben.

**F**rüher, ja, früher, da war alles besser. Wir haben rund um die Uhr für das Unternehmen geschuftet, wir sind mit ihm aufgestanden und schlafen gegangen, keine Mauer war zu hoch, kein Risiko zu groß – es hat sich schließlich ausgezahlt. Denn die nächste Generation hat quasi instinktiv die Unternehmensnachfolge angetreten.

Und heute? Ist das in dieser Form zumindest kein Automatismus mehr. Nicht immer interessieren sich die Junioren für das Familienunternehmen. Einige von ihnen wollen stattdessen die Welt retten, andere weniger arbeiten und trotzdem vor allem eines: gut leben. Das kann ja nicht gutgehen. Noch dazu in einer Zeit multipler Katastrophen und einer Gesell-

schaft, in der der Spaltpilz grassiert und sich verschiedene Gruppierungen immer mehr voneinander entfremden; in einer Zeit, in der es scheinbar nur noch darum geht, ob zuerst die Aufträge wegbleiben oder die Fachkräfte, ob man zuerst von der Bürokratie erdrückt wird oder durch den Klimawandel verbrennt oder ertrinkt. ▶



◀ Wo sollen Familienunternehmen die Kraft hernehmen, auch für die nächsten Jahrzehnte oder gar Jahrhunderte im Markt zu bleiben? Oder werden sie jene „letzte Generation“, die die Klimakleber zu sein behaupten?

Nun, ziehen wir zuerst „Früher war alles besser“ ab. Denn diesen Seufzer gab es so ziemlich in jedem Jahrhundert der Weltgeschichte. „Wenn ich die junge Generation anschau, verzweifle ich an der Zukunft der Zivilisation“, schrieb schon der griechische Philosoph Aristoteles vor 2.400 Jahren. Aus dem noch ein paar Jahrhunderte älteren Babylon sind Tontafeln überliefert, die die heutige Jugend als „von Grund auf verdorben, böse, gottlos und faul“ beschimpfen. Der Klageruf über die nächste Generation hallt vom alten Ägypten übers alte Rom bis in die Gegenwart, und auch die Jugend von heute wird ihn eines Tages von sich geben.

Aber selbst wenn wir im aktuellen Umbruch diese welthistorische Konstante herauskürzen: Wirtschaft und Gesellschaft stehen vor massiven und nicht selten existenziellen Herausforderungen. Die besonderen Eigenschaften des Familienunternehmertums können dabei zum Problem werden – oder aber zur Problemlösung beitragen und dem Unternehmen im Speziellen und der Gesellschaft im Allgemeinen in die Zukunft helfen.

Wir betrachten hier für vier der maßgeblichen Eigenschaften von Familienunternehmen, wie sie Teil dieser Lösungen sein können: Risikobereitschaft, Fokussierung, Leidenschaft und eben die Familienbindung.

### Risikobereitschaft

Konzerne neigen zur Bequemlichkeit. Starre Strukturen, zähe Bürokratie und Positionskämpfe be- oder verhindern Innovation: Nur wer nichts macht, macht keine Fehler. Das erhöht zwar die Gefahr, von einer neuen Start-up-Generation aus dem Markt gedrängt zu werden – aber meistens erst, wenn die Entscheider bzw. Nicht-Entscheider von heute im Ruhestand sind.

Auch auf gesamtgesellschaftlicher Ebene nimmt diese Bequemlichkeit zu – die Risikobereitschaft hingegen ab. Das hat einen biologischen Grund: Alte Menschen sind im Schnitt weniger risikobereit als junge, und die deutsche Gesellschaft altert immer mehr.

In Familienunternehmen sind schon fast definitionsgemäß immer beide Seiten vorhanden: Das Unternehmen soll für die nächste Generation bewahrt werden und die nächste Generation will und muss ihre Marktposition immer wieder neu erkämpfen. Bequemlichkeit und Risiko stehen in einem permanenten Konflikt miteinander – und werden oft auch durch Mitglieder der verschiedenen Generationen verkörpert. Diese Konflikte können destruktiv werden, für das Unternehmen wie für die Familie. Wenn es aber gelingt, sie produktiv zu machen, liegt genau hier das Erfolgsrezept von Familienunternehmen: Eine (durch frühere Generationen) gesicherte Basis ermöglicht es (der nächsten Generation), kalkulierte Risiken einzugehen.

Das gilt insbesondere für den Einstieg in neue Märkte, neue Technologien, neue

oder -übernahmen spezialisierten Investoren haben insbesondere dann Qualitäten, wenn es um Wachstum, Digitalisierung, Governance oder Nachhaltigkeit geht: So können sie den Weg zum Turnaround ebnen, die Konsolidierung einer gesamten Branche vorantreiben oder auch den Einstieg in neue Wachstumfelder begleiten.

### Fokussierung

Auch in den größten Familienunternehmen ist die Welt klein. Alles dreht sich um Schrauben, um Kugellager, um Flurförderzeuge oder Joghurt-Ausmischregelanlagen – was eben gerade die Produkte des Unternehmens sind. Ob Klimawandel oder Zinswende, Militärputsch hier oder Inflation da, immer geht es zuerst einmal darum, was das für die eigenen Märkte bedeuten könnte. Die ganze Welt ein Leben lang durch diesen einen Filter zu betrachten, das schafft nicht jeder. Und je schneller, bunter, komplexer die Welt ist, desto weniger scheint das überhaupt machbar.

Andererseits hilft ein klarer Fokus gerade mitten in der überbordenden Komple-

# VERANTWORTUNG

## FOKUSSIERUNG

Geschäftsmodelle. Die Eintrittsschwelle liegt hier weit niedriger als in früheren Wirtschaftsepochen: Man muss nicht mehr alle Kapazitäten selbst aufbauen, bevor man den ersten Euro Umsatz macht. Man kann sich fast jede denkbare Kompetenz hinzu-, sich in neue Märkte einkaufen oder mit anderen Unternehmen zusammenarbeiten, um neue Geschäftsfelder zu erschließen.

Außerdem kann man einen überschaubaren Teil des Vermögens der eigenen Kinder- oder Enkelgeneration als Risikokapital zur Verfügung stellen. Denn wenn diese innovative Ideen haben, die erst einmal so gar nicht zum Unternehmen passen wollen, können sie ihr eigenes Start-up aufbauen. Das verhindert womöglich familiären Streit, der das Unternehmen lähmt. Und im Erfolgsfall kann skaliert oder diversifiziert werden – möglicherweise mithilfe von Private-Equity-Unternehmen. Diese auf Unternehmensbeteiligungen

xität dabei, nicht orientierungslos zu werden. Das Familienunternehmen kann sich hervorragend als Standbein eignen, das dem Spielbein umso größere Bewegungsfreiheit gibt. In den vergangenen Jahrzehnten haben erfolgreiche Unternehmen diese Bewegungsfreiheit vor allem genutzt, um ihre Kernprodukte und -kompetenzen global auszurollen. Doch die Blütezeit der Globalisierung geht zu Ende. Insbesondere der aufkommende Systemgegensatz zu China und ein imperialistisch agierendes Russland machen die Welt für deutsche Familienunternehmen kleiner. Neue Märkte, etwa in Afrika, reichen (noch) nicht aus, um das wegfallende Geschäft zu kompensieren.

Die nächste Wachstumsstrategie für fokussierte Familienunternehmen ist deshalb nicht mehr geografisch – sondern sektoral. Denn die gleichen Stärken und Produkte, die ein Unternehmen in einer Branche groß gemacht haben, können auch in benachbarten oder gänzlich anderen Branchen Erfolg haben. Vom Gebäudereiniger zum ganzheitlichen Facility-Management (wie bei der Sasse Group) oder vom Luftfilter im Automotor zum Luftreiniger in Klassenzimmern (wie bei Mann + Hummel): Ein kleiner Schritt in der Technologie kann einen großen Sprung in neue Märkte bedeuten.

# RISIKOBEREITSCHAFT

Die Strategie, alles allein zu machen, ist angesichts der multiplen, zeitgleichen Herausforderungen dabei kaum noch zu leisten. Immer häufiger kommt es zur sogenannten Coopetition, einer Competition und Cooperation gleichermaßen. Sie hat vor allem in jenen Marktsegmenten eine gute Erfolgchance, in denen Unternehmen sich aus ihrem eigenen Fokus und ihrer eigenen Branche hinaus und weiterentwickeln.

### Verantwortung

Werner von Siemens, Friedrich Thyssen, Carl Benz, Emil Rathenau, Krupp, Haniel, Mannesmann – es gab eine Zeit, da waren deutsche Unternehmer Helden. Ihre Leidenschaft prägte nicht nur Unternehmen, sondern auch das Land. Nie zuvor und nie danach war Deutschland so zukunfts offen und wachstumswillig wie in der „Gründerzeit“ vor anderthalb Jahrhunderten.

Ja, in vielen Familienunternehmen werden heute noch die gleichen Unternehmertugenden gepflegt. Aber das Land ist behäbiger geworden. Veränderung gilt als Problem, nicht als Lösung, jeder Schritt ist bürokratisiert und reguliert. Und dann sollen die Unternehmen auch noch alles Leid der Erde beseitigen, vom Klimaschutz bis zum sozialen Elend in der Welt – und werden als kapitalistischer Bösewicht bezeichnet, wenn sie es nicht tun.

Dabei gibt es in keinem Land so viele Weltmarktführer wie in Deutschland. Und wo andere nur von sozialer Verantwortung reden, wird sie von vielen Unternehmern tagtäglich praktiziert. Als oftmals größter Arbeitgeber weit und breit sind sich gerade die großen Familienunternehmen ihrer Verantwortung für den Ort und seine Menschen bewusst und handeln entsprechend. Das gilt auch für den wichtigsten Talent-Pool dieser Unternehmen: die nächste Familiengeneration. Denn in ihr tritt neben die Verantwortung für Unternehmen und Standort immer öfter auch die Sorge um die Gesellschaft und den Planeten – auf Neudeutsch: Purpose. Unternehmen sollen nicht nur Maschinen bauen, sondern auch Sinn stiften. Nur dringt das Engagement selten über die Lokalpresse hinaus: Deutschlands „hidden champions“ sind zu wenig sichtbar – und zu hören sind sie auch nicht.

Das kann man ändern. Und in vielen Fällen muss man es sogar: In Zeiten eines wachsenden Fachkräftemangels und kritischerer Kunden müssen Unternehmen auf sich aufmerksam machen – deshalb: Mehr „open champions“ würden dem Land und auch den Unternehmen guttun.

### Familienbindung

Die Familie gibt dem Familienunternehmen nicht nur den Namen, sondern auch ihre Stärke. Sie denkt nicht in Quartalen, sondern in Generationen. Sie hatte die Zukunft schon im Blick, als diese noch ein Baby war. Sie hat den Strukturwandel geradezu in den Genen und das kann lange so weitergehen – vorausgesetzt, der Generationswechsel innerhalb der Familie gelingt. Und das hängt oft von der Frage ab, nach wessen Regeln in Zukunft gespielt wird.

Hier knirscht es häufig: Sowohl bei der Unternehmens- als auch bei der Menschenführung hat die nächste Generation meist völlig andere Auffassungen als das derzeitige Oberhaupt. Dem aktuellen Generationswechsel geht es dabei v.a. um die Abflachung von Hierarchien, den Aufbau von Leadership-Kompetenzen und die Einbindung weiblicher Familienmitglieder. Beim nächsten Generationswechsel könnte es um all die Themen gehen, die unter „New Work“ subsumiert werden, um die Digitalisierung, allem voran das immer dringlicher werdende Thema Cybersecurity und die Einsatzmöglichkeiten von Künstlichen Intelligenzen. Vermehrt geht es außerdem um die Frage, wie die Familie eingebunden wird. Denn zu einer klugen Unternehmensführung kann es auch gehören, die operative Steuerung in fremde Hände zu legen und selbst aus der Vogelperspektive, in der Rolle eines Beirats oder Aufsichtsrats, die Weichenstellungen vorzunehmen, die es braucht, um in einer Welt des steten Wandels voranzukommen. ●



## SERVICE

VON DR. BASTIAN DE HESSELLE

# Vier auf einen Streich

**Tonnenkilometer einsparen, Transportkosten reduzieren, CO<sub>2</sub>-Footprint verbessern und Förderungen realisieren**

Selbst einfache Produkte wie die kleine Nordseekrabbe können ganz schön hohe Kosten verursachen. Denn weil sie zu klein ist, um maschinell verarbeitet zu werden, muss sie händisch gepult werden, was in Deutschland in großer Menge kaum wirtschaftlich ist. Daher wird sie mit dem Kühltransporter nach Marokko gefahren – bei hohen Transportkosten und CO<sub>2</sub>-Emissionen.

Eine sog. Tonnenkilometeranalyse (Analyse der transportierten Menge über eine Strecke) für alle Materialien und Produkte entlang der gesamten Fertigungskette (die Krabbe nach Marokko) gibt Transparenz über Transportwege und Kostensenkungspotenziale.

Besonders sinnvoll ist diese bei komplexen Produkten. Dort werden in der Produktionskette Waren häufig zwischen verschiedenen Standorten bis zur Fertigstellung und der nachfolgenden Distribution bewegt. Eine Tonnenkilometeranalyse ermöglicht die Ermittlung der Wirtschaftlichkeit von Standorten. Und nicht nur das: Werden durch eine Standortverlagerung Tonnenkilometer und Kosten eingespart, sinken auch der CO<sub>2</sub>-Ausstoß und dadurch möglicherweise die Finanzierungskosten. Zudem lassen sich häufig auch Fördergelder beantragen.

Im Fall der Nordseekrabbe heißt das: Sie könnte nicht mehr in Marokko, sondern in Osteuropa gepult werden. Zu deutlich geringeren Transportkosten, Zeit und CO<sub>2</sub>-Ausstoß.

Sie wollen Ihre Transportwege und Kosten nachhaltig optimieren? Sprechen Sie uns gern an!

**Dr. Bastian de Hessele** treibt als Partner bei PwC in Osnabrück die Digitalisierung des Mittelstands voran.

**Kontakt:**  
bastian.de.hessele@pwc.com

TOBIAS RAPPERS IM GESPRÄCH  
MIT BRITTA WORMUTH UND CHRISTINA MÜLLER

# „Es gibt kein Familienunternehmen, das Deutschland ganz klar den Rücken kehrt“

Ein Netzwerk, in dem Familienunternehmen ihre Erfahrungen teilen und voneinander lernen: Das ist die Idee hinter der Initiative „Maschinenraum“. Im Interview spricht deren Geschäftsführer Tobias Rappers über die Stimmung bei den Mitgliedsfirmen, die Erfolgsfaktoren in einer Zeit der großen Umbrüche und darüber, wieso eine Karriere in Familienunternehmen besonders attraktiv ist.

**Tobias, über 70 Unternehmen haben sich mittlerweile dem Innovationsnetzwerk „Maschinenraum“ angeschlossen. Wie erlebst du aktuell die Stimmung in den Mitgliedsunternehmen?**

**TOBIAS RAPPERS:** Das Herz der deutschen Wirtschaft schlägt in der Mitte von Europa. Und wenn man sich nur die nüchternen Zahlen anschaut, hat Europa in den vergangenen fünf Jahren die Position Nummer 1 gegenüber den USA und China verloren und ist auf den dritten Rang abgefallen. Es gibt also durchaus Grund, sich Sorgen zu machen. Das überträgt sich auf die Stimmung in den Unternehmen: Sie ist etwas temperiert aufgrund der Dauer und Anzahl der unterschiedlichen Krisen. Aber mein Eindruck ist: Die Firmen stecken nicht den Kopf in den Sand, sondern sind motiviert und schauen nach vorne, wie das für Familienunternehmen typisch ist. Das Motto lautet: Wir packen es an und wenn die Politik nicht die richtigen Rahmenbedingungen schafft, dann müssen wir schauen, wie wir damit umgehen.

**Was sind die größten Schwierigkeiten, mit denen Familienunternehmen derzeit kämpfen?**

Die größte Schwierigkeit besteht darin, dass gerade alles gleichzeitig passiert. Da sind zum einen Themen, die nicht neu sind: die großen technologischen Veränderungen und der Wettbewerbsdruck, der durch neue Player oder auch aus dem Ausland kommt. Zum anderen machen auch der Fachkräftemangel und die wachsenden regulatorischen Anforderungen in Sachen Nachhaltigkeit den Un-

ternehmen zu schaffen. Neu dazugekommen sind geopolitische Themen in Folge des Ukraine-Kriegs. Unternehmen sehen sich dadurch mit einer stärkeren Industrie- und Standortpolitik der einzelnen Wirtschaftsregionen wie der USA und China konfrontiert. Viele dieser Themen wurden in den vergangenen Jahren nicht beherzt genug angegangen, sodass sich einiges aufgestaut hat. Und jetzt müssen Unternehmen und Politik schnell reagieren, um sich zu modernisieren und anzupassen. Veränderungen tun oft weh und sind unbequem.

**Wo siehst du den größten Veränderungsdruck?**

Zum einen stehen einige Branchen wie die Automobilindustrie vor so tiefgreifenden Veränderungen, dass sich die Unternehmen komplett neu erfinden müssen. Die Trans-

formation vom Verbrenner auf den Elektroantrieb hat weitreichende Folgen für die kompletten Lieferketten, die ja meist vom Mittelstand bedient werden, und auf die Art und Weise, wie Unternehmen funktionieren. Zum anderen stehen die Firmen vor der Aufgabe, sich zu diversifizieren und neue Produkte und Geschäftsmodelle zu entwickeln.



Tobias Rappers

Diese Bipolarität zu managen – sich also aus dem Bestehenden heraus zu modernisieren und gleichzeitig die Chancen zu nutzen, die diese Marktveränderungen mit sich bringen, um Neues zu schaffen und auch in 100 Jahren noch erfolgreich zu sein –, das ist die große Aufgabe, vor der Familienunternehmen gerade stehen.

”  
**Veränderungen tun oft weh  
und sind unbequem.“**

Tobias Rappers

**Das bestätigt auch der „Global CEO Survey“ von PwC. Dort räumen 40 Prozent der CEOs ein, dass ihr Unternehmen in zehn Jahren mit dem gleichen Geschäftsmodell nicht mehr lebensfähig sein wird.** Aber das ist nichts Schlimmes. Wenn man in die Historie der Familienunternehmen zurückschaut – viele sind ja über 100 Jahre alt –,

haben sie in den wenigsten Fällen damals schon das gemacht, was sie heute tun. Familienunternehmen sind dafür prädestiniert, sich an veränderte Bedingungen anzupassen. Aktuell kommen wir aus einer Phase mit sehr stabilen Rahmenbedingungen, in der wir als Gesellschaft nicht mutig genug waren, um neue Sachen auszuprobieren. Und jetzt müssen wir uns eben neu erfinden. Es ist natürlich schwierig, auf neue Denkmuster zu kommen und gleichzeitig das, was funktioniert, beizubehalten.

### **Inwiefern bietet der Standort Deutschland Familienunternehmen hierfür die richtigen Rahmenbedingungen? Macht es denn überhaupt noch Sinn, hier zu bleiben?**

Für deutsche Familienunternehmen macht es immer Sinn, hier zu bleiben, weil sie sehr verbunden sind mit Deutschland. Ich glaube, es gibt kein Unternehmen, das Deutschland klar den Rücken kehrt. Aber natürlich zeigt das Investitionsverhalten generell nach unten. Das ist besorgniserregend. Ich glaube aber, dass wir mehr Optimismus brauchen.

### **Was gibt aus deiner Sicht denn Anlass für Optimismus?**

Mit dem Wissen und den Strukturen in Deutschland haben wir es in der Hand, auch in Zukunft eine wichtige Rolle zu spielen. Aber wir befinden uns in einem riesigen Innovations- und Technologiewettbewerb und konkurrieren mit Ländern wie China, die häufig den Vorteil haben, dass sie in diesen Umbrüchen der Industrien auf der grünen Wiese starten können und dadurch schneller sind. Deswegen müssen wir jetzt richtig Gas geben. Debatten rund um die Viertagewoche fühlen sich in der aktuellen Situation komisch an – nicht weil ich persönlich was dagegen hätte, sondern weil wir es uns als Wirtschaft schlicht nicht leisten können im globalen Wettbewerb und wenn wir auch in Zukunft ganz oben mitspielen wollen.

### **Was sind die Erfolgsfaktoren, die Familienunternehmen in dieser Zeit der großen Umbrüche voranbringen können?**

Es kommt vor allem darauf an, vorwärtsge-

wandt zu sein, die Organisation massiv zu modernisieren und sich aus alten Denkmustern zu befreien. Das Schlimmste, was man in der heutigen Zeit machen kann, ist zu sagen: Alles bleibt so, wie es ist. Familienunternehmen denken langfristig – das steckt in ihrer DNA und das unterscheidet sie stark von DAX-Konzernen. Sie haben die Möglichkeit, mutige Strategien zu entwickeln und konsequent zu verfolgen. Wichtig ist auch das Mindset: offener zu sein, zu kooperieren – sei es untereinander zwischen den Familienunternehmen, mit Start-ups oder auch im globalen Kontext.



**INSPIRE TRIP  
TO ISRAEL**

14.–17.10.2023 → Tel-Aviv

Das mag auf einige Unternehmen zutreffen, aber es gibt auch viele – und da würde ich ausnahmslos alle Firmen im Maschinenraum-Netzwerk dazuzählen –, die extrem modern sind und hart daran arbeiten, sich immer weiter zu modernisieren. Das sind alles Firmen, die Arbeitsumfelder bieten, die gut zur

”

## **Debatten um die Viertagewoche sind aktuell fehlplatziert.“**

Tobias Rappers

### **Dafür braucht es auch die richtigen Leute an Bord. Du kennst die Welt der DAX-Konzerne und die der Familienunternehmen. Wie würdest du Nachwuchskräfte davon überzeugen, in ein familiengeführtes Unternehmen einzusteigen?**

Eine Karriere in Familienunternehmen ist auf jeden Fall mindestens genauso interessant wie in einem großen Konzern, auch wenn Berufswechsler oder Studierende das häufig nicht so wahrnehmen. Das liegt vor allem an der fehlenden Bekanntheit. Wenn ein Unternehmen nicht bekannt ist, dann können sich Nachwuchskräfte auch nicht dafür interessieren. Und viele Familienunternehmen scheuen die Öffentlichkeit oder stehen für Marken, mit denen der normale Verbraucher wenig Berührungspunkte hat, auch wenn sie vielleicht Weltmarktführer in ihren Bereichen sind. Das ist natürlich ein Nachteil im Kampf um die besten Köpfe. Deswegen müssen sich Familienunternehmen massiv öffnen, sichtbar werden und Werbung für sich machen, um als Arbeitgeber attraktiver zu werden.

### **In vielen Köpfen herrscht noch die Vorstellung, dass Familienunternehmen konservativ und angestaubt sind, nicht modern und nicht innovationsstark.**

neuen Generation passen; die an Produkten und Innovationen arbeiten, die wirklich großes Zukunftspotenzial haben. Familienunternehmen bieten zudem den Vorteil, dass sie häufig flache Hierarchien haben und damit schnelle und mutige Entscheidungen treffen können. Wer viel Verantwortung übernehmen möchte, wer etwas gestalten möchte, der ist in Familienunternehmen sehr gut aufgehoben.

### **Lass uns zum Schluss noch einen Blick in die Zukunft werfen: Was muss sich aus deiner Sicht unbedingt ändern, damit Familienunternehmen in Deutschland weiterhin erfolgreich sind?**

Familienunternehmen brauchen klare, verlässliche Rahmenbedingungen und weniger Bürokratie. Wenn sie wissen, worauf sie sich einstellen müssen, dann sind sie sehr verlässliche Treiber, um Veränderungen wie die Energiewende unternehmerisch voranzubringen. Für die Unternehmen selbst ist es wichtig, dass sie in Bewegung bleiben und bereit sind, immer weiter zu lernen.

Erfolgreiche Familienunternehmen sind für Deutschland übrigens nicht nur wirtschaftlich, sondern auch gesellschaftlich unverzichtbar. Das liegt auch an der Struktur und Dezentralität unserer Wirtschaft: Viele Familienunternehmen haben ihren Sitz in ländlichen Regionen abseits der Metropolen und übernehmen die wichtige Aufgabe, die Menschen vor Ort, die vielleicht schwer zu erreichen sind und sich möglicherweise von den Städten abgehängt fühlen, mitzunehmen auf Veränderungsreisen. Das ist für unsere Gesellschaft extrem wichtig. ●



**Tobias Rappers** ist Geschäftsführer der Maschinenraum GmbH. Bevor er die Leitung übernahm, begleitete er als Berater bei Roland Berger Großkonzerne bei der digitalen Transformation.

## **ÖKOSYSTEM**

### **Der Maschinenraum**

wurde 2019 auf Initiative des Heizungs- und Klimasystemherstellers Viessmann gegründet. Das Ziel: Familienunternehmen fit für die Zukunft zu machen. Dafür bringt das Innovations-Ökosystem mit Sitz in Berlin Familienunternehmen zusammen, damit sie voneinander lernen, gemeinsam Zukunftsthemen erschließen und die Transformation vorantreiben. Die Vernetzung der mittlerweile über 70 Mitgliedsfirmen in über 20 Fachbereichen – von Nachhaltigkeit über Strategie und Digitalisierung bis hin zu Kommunikation und HR – erfolgt auf Ebene der Mitarbeitenden, nicht nur auf der der Unternehmerfamilie. In über 200 überwiegend virtuellen Formaten tauschen sie Wissen und Erfahrungen aus, bauen gemeinsam Ressourcen und Fähigkeiten auf und teilen diese.

OLIVER KRIZEK IM GESPRÄCH MIT  
JÜRGEN KREINDL

# „Private Equity bietet Mittelständlern die Möglichkeit, einen Quasi-IPO zu machen“

Oliver Krizek hat vor zwei Jahren den Finanzinvestor Maguar in die NAVAX Unternehmensgruppe geholt. Im Interview verrät er die Gründe und was sich seitdem für ihn, für seine Mitarbeitenden und NAVAX geändert hat.

Oliver Krizek

**Oliver, die NAVAX Consulting GmbH ist ein führender Software- und IT-Dienstleister in der DACH-Region. 2021 hast du den Private-Equity-Investor Maguar Capital ins Boot geholt. Du bist weiterhin der CEO, aber mit weniger unternehmerischer Freiheit. Warum hast du dich trotzdem so entschieden?**

**OLIVER KRIZEK:** Es war Zeit für eine Richtungsentscheidung. In Österreich haben wir schon einen großen Marktanteil im Bereich Softwarelösungen für Unternehmen. Wir wollten auch in Deutschland und der Schweiz im Bereich Leasingverträge und Spezialfinanzierungen expandieren. Dafür brauchten wir Kapital. Ohne weiteren Investor muss man dafür aber mit dem vorhandenen Cashflow plus Krediten auskommen. Dann gibt es zwei Optionen: Entweder man verkauft das Unternehmen generell und übernimmt die Rolle des Investors oder man nimmt einen Investor rein, der Kapital und auch Marktzugänge zur Verfügung stellt. Ich habe mich für die letzte Variante entschieden.

**War für euch ein Bankkredit keine Alternative?**

Nein, die Bank brauchen wir lediglich für

Zahlungsverkehr, Cash-Positionen, Transfers kleiner Betriebsmittel. Wir brauchen keine Banken mehr, um mit uns am Unternehmenserfolg zu arbeiten.

**Wie hast du den optimalen Investor gesucht und gefunden?**

Der Auslöser war die Anfrage eines norwegischen Fonds. Das hat uns erst zum Nachdenken gebracht, ob jetzt der richtige Zeitpunkt wäre, das Unternehmenswachstum zu forcieren. Im Endeffekt haben wir dann eine Ausschreibung gemacht und bekamen sieben oder acht Offerten. Durch Zufall hat sich über einen privaten Kontakt eine weitere Offerte ergeben. Und die hat auch aufgrund der richtigen Chemie das Rennen gemacht. Unser Votum für einen Investor war eine Entscheidung zwischen zwei Konzepten: selbstständiges Wachstum mit seiner Hilfe oder Eingliederung in eine große Organisation.

**Fiel die Entscheidung schwer?**

Nein, denn auch wenn ein strategischer Investor heute große unternehmerische Freiheit verspricht, kann davon in zwei Jahren schon keine Rede mehr sein. Ich wollte im Lead bleiben. Ich glaube ohnehin, dass selbst große

Unternehmen immer öfter auf Private Equity zugreifen. Es wird nur selten publik.

**Gab es für dich rote Linien bei den Verhandlungen?**

Das war das Thema Haftung. Oder wenn bei den Verhandlungen ein Ziel, eine Struktur, ein Preis, eine Erwartungshaltung aufgerufen wurde, die im Laufe der Verhandlungen geändert wurde. Wenn man über die Vision neu zu diskutieren beginnt, dann ist auch das eine rote Linie. So etwas muss vorher fix sein.

**Wie läuft die Aufteilung zwischen dir und Maguar im Tagesgeschäft?**

Die coolen Zeiten sind die, wenn man am Abend weggeht und darüber plaudert, was man alles gemacht hat und was man in Zukunft machen will. In weniger guten Zeiten sind die Zahlen hinter Plan. Dann bekommt man gut gemeinte Tipps und denkt: Habe ich schon gemacht. Man bekommt viele Meinungen und muss sie kanalisieren, um das Beste für die Firma herauszuholen. Das einzige Problem, das ich als Person habe, ist, dass ich Geschäftsführer bin und die Firma auf Gesellschafterebene vertritt. Das heißt, ich habe die schizophrene Situation, dass ich auf der



einen Seite festlege, was wir wollen, und auf der anderen Seite die Herausforderung habe, das operativ umzusetzen. Deshalb bin ich in einer Sandwich-Position. Damit muss man klarkommen.

**Habt ihr den Anteilsverkauf allein auf Basis der Firmenentwicklung so entschieden oder gaben auch politische oder ökonomische Rahmenbedingungen den Ausschlag?**

Wir bedienen einen stabilen Markt, das ist ein Plus. Aber um im Teilbereich auch erfolgreich zu sein, ist ein immer höheres Maß an Professionalität notwendig. Dafür braucht man zum einen das Equipment, die Infrastruktur. Zum anderen braucht man gut ausgebildete Facharbeiter oder Fachkräfte. Und die bekommt man nur, indem man ihnen gute Gehälter zahlt und ihnen Möglichkeiten bietet.

**Worüber sollten sich Unternehmerinnen und Unternehmer klar sein, wenn sie über einen Finanzinvestor nachdenken?**

Wer zu 100 Prozent verkauft, muss damit rechnen, aus der Firma auszuscheiden. Wer das nicht will, darf das nicht machen. Wer sagt, er will als Gesellschafter weiter Wesentliches gestalten, sollte 40 Prozent der Anteile behalten. Wer nur weiterarbeiten will, ohne mitzureden, kann 95 Prozent der Anteile hergeben und profitiert danach noch vom Unternehmenswert.

**2011 sagten in einer Umfrage 81 Prozent der Familienunternehmen, sie würden mit keinem Finanzinvestor zusammenarbeiten. Heute, zwölf Jahre später, sagen 90 Prozent, sie könnten sich eine Beteiligung vorstellen. Woher kommt dieser Sinneswandel?**

Private Equity bietet Mittelständlern die Möglichkeit, einen Quasi-IPO zu machen. Nicht an der Börse, aber mit einer kleineren Gruppe von Menschen, die ihnen helfen zu wachsen. Viele Private-Equity-Investoren wollen möglichst viele Branchen in ihren Portfolios haben, um die Risiken in ihrer Holding zu diversifizieren, wollen aber selber steuern. Statt in Aktien investieren sie daher lieber in eigene Themen.

noch mehr in Ausbildungssysteme investiert. Trotzdem haben die Mitarbeitenden einen Unsicherheitseffekt verspürt – rein mental. Ich habe immer wieder erklärt, dass unser Vorgehen nichts anderes als eine Art Börsengang ist. Die Private-Equity-Häuser berechnen auch monatlich oder quartalsweise den Unternehmenswert. Es ist ein virtueller Aktienkurs, aber am Ende des Tages ist es das Gleiche.

”

**Die größte Herausforderung war sicherlich, dass ich nicht mehr alles allein entscheiden kann.“**

Oliver Krizek

Für mich sind solche Finanzierungen nichts anderes als eine andere Form des Börsengangs.

**Das ist eine spannende Sicht auf das Thema. Wo siehst du nach zwei Jahren mit einem Investor die Hürden als CEO?**

Die größte Herausforderung war am Anfang sicherlich, dass ich nicht mehr alles allein entscheiden kann, man plötzlich einen Partner hat, der andere Interessen hat. Jeder Finanzinvestor will, dass sein Kapital mindestens den Wert behält, lieber noch steigt. Das steht diametral zum Interesse des Unternehmers. Er will vor allem den Bestand seiner Firma sichern und sie weiterentwickeln.

**Was hat der Finanzinvestor im Haus für die Mitarbeitenden bedeutet?**

Wir sind es ruhig angegangen. Wir haben auch keine neuen Zielvorgaben gemacht, sondern

**Wie ist die Akzeptanz auf Managementebene?**

Ich sehe eine positive Veränderung: Gerade die Mitarbeitenden im mittleren Management beginnen viel stärker, auf die Performance zu achten. Mit Zulagen, Boni und Mitarbeiterbeteiligungsprogrammen sind sie jetzt sogar am Unternehmen beteiligt. Das Management kann zwischen 20 und bis 50 Prozent mehr als früher verdienen. Aber wir schauen auch genauer hin, wie gut jeder seinen Job macht.

**Und wie hat sich die Lage für dich persönlich entwickelt?**

Ich bleibe ein leidenschaftlicher Unternehmer. Ich arbeite viel mehr als vorher und habe weniger Urlaub, auch weil deutlich mehr Abstimmungsaufwand notwendig ist. Meine Herausforderung ist es, die Unternehmenskultur von NAVAX, so wie ich sie geprägt habe, beizubehalten. ●

Foto: NAVAX

**UNTERNEHMEN**

**Die NAVAX GmbH**

aus Wien wurde 1995 von Oliver Krizek gegründet. Sie betreut mehr als 310 Kunden in acht Niederlassungen in der DACH-Region durch „Software as a Service“(SaaS)-Lösungen, Beratung und Implementierungsdienstleistungen. Das Unternehmen ist der führende Microsoft-Dynamics-Partner in Österreich.

**INVESTOR**

**Maguar Capital Partners**

Der Finanzinvestor Maguar Capital Partners aus München fokussiert sich auf B2B-Software-Investments im Small-Cap-Segment. Das Team hat mehr als 35 Jahre Erfahrung in der Führung von Softwareunternehmen und mehr als zehn Jahre Erfahrung im Bereich Private Equity.

**Für jeden Zweck und alle Branchen**



Mit über 50 Jahren Erfahrung ist ELA Container der Spezialist, wenn es um mobile Raumlösungen geht. Ob als Kindergarten, Bankfiliale, Arztpraxis oder kurzfristiger Wohnraum: ELA Container sind universell einsetzbar. [www.container.de](http://www.container.de)



GOETZ HERTZ-EICHENRODE IM GESPRÄCH MIT JUTTA OSTER

# „Die Weiterentwicklung eines Unternehmens gemeinsam mit uns ist keine Revolution, sondern eine Evolution“

Passen Private Equity und Familienunternehmen zusammen? Die Beteiligungsgesellschaft HANNOVER Finanz zählt zu den ersten Finanzinvestoren in Deutschland. Im Interview erklärt der Sprecher der Geschäftsführung Goetz Hertz-Eichenrode, was eine Beteiligung für beide Seiten attraktiv macht, warum er sich auf den Mittelstand konzentriert und wie sich sein Unternehmen von der angelsächsischen Konkurrenz unterscheidet.

**Herr Hertz-Eichenrode, „Geschäftsklima im Sturzflug“ überschrieb die KfW ihr Mittelstandsbarometer Anfang Juli. Wie reagieren Sie darauf, dass Ihre Portfoliounternehmen mit schwierigen wirtschaftlichen Rahmenbedingungen kämpfen?**

**GOETZ HERTZ-EICHENRODE:** Die rund 30 mittelständischen Unternehmen, an denen wir derzeit beteiligt sind, sind unterschiedlich stark von der Krise betroffen. Aber gefühlt jeder Unternehmer bestätigt uns, dass er sich seit drei Jahren im Dauerkrisen-Modus befindet. Für uns als Beteiligungsgesellschaft bedeutet das: Wir setzen unseren Schwerpunkt derzeit auf die Betreuung unseres Portfolios, wollen unsere Unternehmen in diesen schwierigen Zeiten bestmöglich unterstützen und weiterentwickeln. Aktuell stellen wir fest, dass die Beteiligungsanfragen von mittelständischen Unternehmen steigen. Die Unternehmensbewertungen sinken, die Zukunft ist nach wie vor für viele Unternehmen ungewiss – dadurch bewegen wir uns in Richtung Käufermarkt. Das heißt auch, dass Verkäufe bei uns momentan eine untergeordnete Rolle spielen.

**Wo setzen Sie an, um Ihre Portfoliounternehmen zu unterstützen?**

Wir sind ein Investor, der nicht in die Ge-

schäftsführung eingreift, aber über den Beirat oder Aufsichtsrat Entscheidungen beeinflusst. In der Regel geht es um strategische und organisatorische Fragestellungen, momentan vor allem um das Thema Preissetzung. Im vergangenen Jahr haben wir die Unternehmer ermutigt, Preiserhöhungen durchzusetzen. Aktuell ist das Gebot der Stunde, mit den Lieferanten Preisreduktionen auszuhandeln, da Rohstoff- und Energiepreise wieder gesunken sind. Zudem unterstützen wir die Unternehmen dabei, sich weiterzuentwickeln, indem wir schauen,

ob man vielleicht noch etwas optimieren kann. Und wir bringen Transparenz in die Zahlen, wodurch man natürlich sehr gut sehen kann, wo Geld verdient – und wo verloren – wird. Das machen wir immer gemeinsam mit dem Management.

**Umfragen belegen, dass sich mittlerweile 90 Prozent der Familienunternehmen eine Private-Equity-Beteiligung vorstellen könnten. Wie erklären Sie sich das? Entscheidend ist aus meiner Sicht, ob es sich**



Goetz Hertz-Eichenrode

um eine Mehrheits- oder Minderheitsbeteiligung handelt, wenn man nach den Gründen für das steigende Interesse an Private Equity sucht. Vor allem die Minderheits- oder Wachstumsbeteiligungen nehmen derzeit spürbar zu. Das hat zwei Gründe: Zum einen stellen wir fest, dass die Banken bei der Kreditvergabe immer restriktiver werden – zugleich sind die Kosten für Kredite stark gestiegen. Dadurch wächst die Bereitschaft bei mittelständischen Unternehmen, die Eigenkapital brauchen, einen Partner mit ins Boot zu holen. Zum anderen merken die Unternehmen, dass sie sich

anzug gegenübersitzen, sondern ein Team mit Hands-on-Mentalität und viel industrieller Erfahrung. Wir erklären dem Unternehmer nicht, was er alles anders machen soll, sondern hören erst einmal zu und respektieren sein Lebenswerk. Wir sprechen die Sprache des Mittelstands, das macht uns aus.

#### Wo knirscht es bei der Zusammenarbeit denn am meisten?

Wir reden viel über Unternehmensbewertungen, doch nach meiner Einschätzung ist Geld häufig zweitrangig. Vielmehr geht es



**PREISGESTALTUNG  
IM VOLATILEN  
UMFELD**

20.11.2023 → Baden-Baden

Unternehmen sukzessive. Das ist keine Revolution, sondern eine Evolution. Und das ist auch eine Abnabelung von dem Eigentümer, der das Unternehmen über Jahrzehnte geprägt hat, hin zu einem Management-geführten Unternehmen.

#### Wann ist ein mittelständisches Unternehmen für Sie von Interesse?

Entscheidend ist der Anlass: Warum sucht der Mittelständler nach einer Beteiligungsgesellschaft – will er stark wachsen oder sucht er eine Nachfolge? Je nach Anlass unterstützen wir. Zusätzlich achten wir auf unsere klassischen Beteiligungskriterien: nachhaltig wachsende Unternehmen in Wachstumsmärkten, die in der Regel auch überdurchschnittlich profitabel sein sollen. Ihr Umsatz sollte bei mindestens 20 Mio. Euro liegen. Wir arbeiten branchenübergreifend, haben in einigen Branchen aber besonderes Wissen und Netzwerke

## „ Ich glaube an den Standort Deutschland.“

Goetz Hertz-Eichenrode

nicht immer nur gesund schrumpfen können, sondern auch investieren müssen, um sich weiterzuentwickeln.

Bei den Mehrheitsbeteiligungen gibt es andere Motive. Dabei handelt es sich vorwiegend um Verkäufe im Zuge von Nachfolgeregelungen. Die junge Unternehmergeneration hat viel weniger Vorbehalte gegenüber Private Equity als noch die Generation davor.

#### Wenn das Interesse groß ist: Warum kommen dann in der Praxis nur vergleichsweise wenige Transaktionen zustande?

Aus meiner Sicht geht es dabei immer um die Themen Vertrauen und Akzeptanz. Wenn ein Unternehmer einen Mitgesellschafter an Bord holt, muss er Kontrolle abgeben, vor allem bei einer Mehrheitsbeteiligung. Aber auch bei einer Minderheitsbeteiligung kann ein Unternehmer seine Entscheidungen letztlich nicht mehr allein fällen. Hinzu kommt, dass die meisten angelsächsischen Investoren in kurzfristigen Zeiträumen denken und dann mit dem größtmöglichen Wert verkaufen wollen. Das passt aber oft nicht zu den Plänen der Unternehmer. Und nicht alle Investoren bieten so wie wir an, dass der Eigentümer seine Anteile zu einem realistischen Preis zurückkaufen kann.

#### Was machen Sie sonst noch anders als Ihre angelsächsisch geprägte Konkurrenz?

Während angelsächsisch geprägte Beteiligungsgesellschaften eher drei bis fünf Jahre investieren, beträgt die Zeitspanne bei uns acht bis zehn Jahre. Und wir haben auch Unternehmen, die wir seit 30 Jahren halten. Ein weiterer großer Unterschied ist zwischenmenschlicher Art: Wir sind selbst inhabergeführt und arbeiten bereits in zweiter Generation. Die Unternehmer wissen, dass ihnen nicht die Investmentbanker im Nadelstreifen-

darum, den richtigen Partner auf Augenhöhe zu finden, dem man Vertrauen schenkt und dem man zutraut, dass er das Unternehmen verantwortungsvoll weiterentwickelt. Das braucht Zeit – es gibt mittelständische Unternehmen, mit denen wir zwei bis drei Jahre im

## „ Wir erklären dem Unternehmer nicht, was er alles anders machen soll.“

Goetz Hertz-Eichenrode

Gespräch sind, bevor es zu einer Beteiligung kommt. Firmen der Größenordnung, in die wir investieren, sind oftmals noch stark auf den Eigentümer zugeschnitten. Es muss uns gelingen, den Unternehmer für den Transformationsprozess zu gewinnen. Dann geht es darum, eine gemeinsame Strategie festzuschreiben, die bislang oftmals nur im Kopf des Eigentümers existierte. Letztlich geht es auch darum, für Transparenz zu sorgen: Wo steht das Unternehmen? Dahin entwickeln wir das

aufgebaut. Dazu zählen insbesondere die Bereiche Medizintechnik und Hochtechnologie. Auf manche Unternehmen gehen wir gezielt zu, andere kommen zu uns.

#### Sie nehmen keine Unternehmen in den Blick, die gerade in eine wirtschaftliche Schiefelage geraten sind?

In der Vergangenheit haben wir Unternehmen vereinzelt auf dem Weg zum Turnaround begleitet. Künftig wollen wir diesen Bereich

#### UNTERNEHMEN

Die HANNOVER Finanz Gruppe

**HANNOVER Finanz**  
Ihr Eigenkapital-Partner

ist Eigenkapitalgeber für mittelständische Unternehmen. Die inhabergeführte Beteiligungsgesellschaft mit Sitz in Hannover wurde 1979 gegründet und zählt zu den ersten Finanzinvestoren in Deutschland. Bei Nachfolgeregelungen wie einem Management-Buy-out übernimmt das Unternehmen Mehrheiten, engagiert sich aber auch als Minderheitsgesellschafter in der partnerschaftlichen Begleitung von Familienunternehmen.

Goetz Hertz-Eichenrode ist seit 2009 als Geschäftsführer bei HANNOVER Finanz tätig, seit 2017 ist er Sprecher der Geschäftsführung. Der Wirtschaftsprüfer und Steuerberater folgte damit auf seinen Vater Albrecht Hertz-Eichenrode, der 1979 HANNOVER Finanz gegründet hat. Nach einem Management-Buy-out 1993 ist die Familie Hertz-Eichenrode selbst einer der Gesellschafter von HANNOVER Finanz.

► ausbauen. Wir haben gerade einen Mitarbeiter eingestellt, der von einem Turnaround-Fonds kommt und dieses Geschäftsfeld für uns weiterentwickeln soll.

**Wann kann es für ein mittelständisches Unternehmen sinnvoll sein, auf Private Equity zu setzen?**

In der Regel geht es um Wachstum, Stabilisierung oder eine Nachfolgeregelung. Wir kommen aber auch dann ins Spiel, wenn ein

den europäischen Markt zu konsolidieren. Er kam damals mit seiner Vision auf uns zu, auch weil er sich einen Begleiter auf seinem Weg wünschte. Inzwischen ist das Unternehmen von 400 Mio. Euro Umsatz auf rd. 2 Mrd. Euro Umsatz durch zahlreiche Übernahmen und internationale Expansion in unserer Beteiligungszeit gewachsen. Gleichzeitig haben wir zusammen mit Peter Overlack die Nachfolge mit familienfremden Managern erfolgreich umgesetzt.

Rahmen der Due Diligence entwickeln wir einen Zeitplan, der in der Regel die ersten fünf bis sechs Jahre umfasst. Nach drei, vier Jahren schauen wir, wo das Unternehmen steht. Haben wir unser strategisches Ziel erreicht? Ist das jetzt ein erfolgreicher Weg gewesen und verkaufen wir gemeinsam? Oder haben wir noch einen weiteren gemeinsamen Weg vor uns? Das ist bei uns nicht in Stein gemeißelt. Wir legen zwar zu Beginn einen Verkaufszeitpunkt fest, entscheiden später aber mit hoher Flexibilität.

”

**Die junge Unternehmergegeneration hat viel weniger Vorbehalte gegenüber Private Equity als noch die Generation davor.“**

Goetz Hertz-Eichenrode

Eigentümer eine größere Vision für sein Unternehmen hat. Ein Beispiel dafür ist die Firma OQEMA, ein Distributionsunternehmen für Chemikalien. Eigentümer Peter Overlack hat sich vor einigen Jahren zum Ziel gesetzt,

**Wann ist für Sie der richtige Zeitpunkt gekommen, sich von einer Beteiligung wieder zu trennen?**

Darüber denken wir schon nach, wenn wir uns an einem Unternehmen beteiligen. Im

**Immer wieder ist vom Ausverkauf der deutschen Industrie die Rede. Teilen Sie die pessimistische Einschätzung, dass der Mittelstand in Deutschland schrumpft?**

Ich verfolge die Diskussion um den Ausverkauf der deutschen Wirtschaft. Und ja, die Stimmung ist gerade sehr gedrückt durch die Krisen, die wir erleben. Einem Ausverkauf der deutschen Wirtschaft sehe ich aber ausgesprochen gelassen entgegen. Wir werden hier weiterhin tolle Mittelständler haben und auch immer wieder neue hervorbringen. Daher glaube ich trotz aller politischen und konjunkturellen Widrigkeiten weiterhin an den Standort Deutschland. ●



ADOLF WEBER



100 JAHRE BESTÄNDIGKEIT  
IN DER IMMOBILIENWIRTSCHAFT

Grundbesitz- und Projektgesellschaft

Unser eigentümergeführtes Familienunternehmen ist u.a. spezialisiert auf die Projektentwicklung von Gewerbeparks und Unternehmensimmobilien in der DACH-Region.

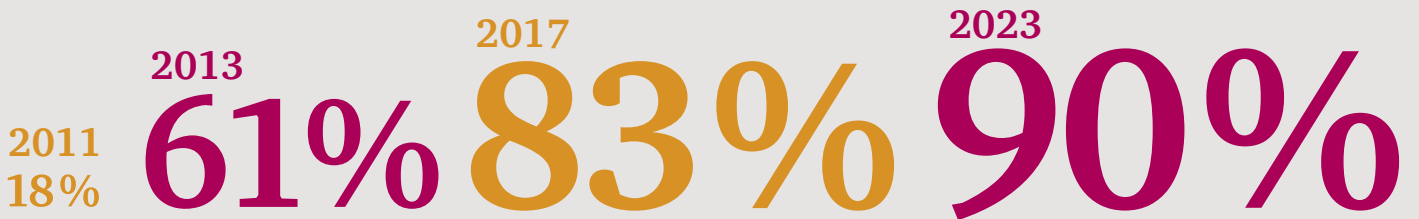
Jedes Unternehmen hat individuelle Anforderungen an seine Immobilie, daher entwickeln wir mit Ihnen gemeinsam Konzepte, die auf Ihre Bedürfnisse zugeschnitten sind. Von der Grundstücksakquise über die Planung und Realisierung bis hin zur schlüsselfertigen Übergabe übernehmen wir den gesamten Entwicklungsprozess.

Als Immobilieninvestor und Partner offerieren wir auch Sale & Lease Back Modelle für Ihre Bestandsimmobilie, die Ihnen zusätzliche Flexibilität und finanzielle Vorteile bieten.

Wir entwickeln – als Unternehmer für Unternehmer – für und mit Ihnen die Immobilien, die Ihren Bedürfnissen entsprechen und das Fundament für einen erfolgreichen Geschäftsbetrieb bilden. Gerne stehen wir auch Ihnen wegweisend zur Seite.

ADOLF WEBER Grundbesitz- und Projektgesellschaft  
Herr Henning Nietz | T: +49 40 66963121 | E: h.nietz@adolfweber.com

## Beteiligung von Private Equity in Familienunternehmen



... der Familienunternehmer können sich eine  
Private-Equity-Beteiligung vorstellen

40%

der Familienunternehmen mit > 500 Mio. Euro Umsatz  
können sich eine Mehrheitsbeteiligung von Finanzin-  
vestoren vorstellen

Größte Herausforderung aus Sicht  
der Familienunternehmen

69%

unrealistische Preisvorstellungen  
der Private-Equity-Investoren

Größte Herausforderung aus Sicht der  
Private-Equity-Investoren

62%

unrealistische Preisvorstellungen der  
Familienunternehmen

PETRA GESSNER IM GESPRÄCH MIT  
ANDREA OSTERMEYER

# „Der Unternehmensverkauf ist längst kein Tabuthema mehr“

Petra Gessner begleitet deutsche Familienunternehmen seit vielen Jahren aus journalistischer Sicht. Im Interview spricht die Chefredakteurin des wir-Magazins darüber, was sich in den vergangenen 15 Jahren in Familienunternehmen geändert hat, was Unternehmer hinter verschlossenen Türen über die Erbschaftsteuerdebatte sagen – und wieso die spannendsten Gesprächspartner oft aus der älteren Generation kommen.

**Frau Gessner, wie erleben Sie derzeit die Stimmung in deutschen Familienunternehmen?**

**PETRA GESSNER:** Familienunternehmer, die operativ führen und die Verantwortung für das Unternehmen tragen, stehen immer unter Strom. Denn letztlich geht es im harten Wettbewerb um die Zukunftsfähigkeit ihres Unternehmens. Seit der Finanzkrise 2008/2009 herrscht im Prinzip Dauerkrise, aber Familienunternehmer zeichnen sich ja gerade dadurch aus, dass sie damit umgehen können. Wenn die Unternehmer bei unseren Veranstaltungen zusammenkommen und sich austauschen, erlebe ich sie trotz allem als optimistisch. Sonst wären sie auch keine Unternehmer. Sie sind sehr konzentriert und fokussiert auf ihr Unternehmen und die Frage, wie sie in den nächsten Jahren und Jahrzehnten überleben.

**In den Medien ist aktuell viel von einem Ausverkauf deutscher Familienunternehmen die Rede. Halten Sie das für Panikmache?**

Die Standortverlagerung ins Ausland ist ja nicht neu, das gab es schon immer. Allerdings war der Verkauf bis vor 15 Jahren noch ein Tabuthema und kam nur als letztes Mittel in Betracht. Heute geht man sehr viel offener

damit um, er ist nicht mehr so stigmatisiert. Deswegen glaube ich, dass es in Zukunft sicherlich mehr Verkäufe geben wird, auch an Private-Equity-Gesellschaften.

**Treiber dieser Veränderungen ist auch die nachrückende Generation, die viele Themen anders anpackt als ihre Vorgänger. Wo beobachten Sie da Verschiebungen?**

Die NextGen blickt in der Tat anders auf das Unternehmen und die Zukunft. Das zeigt sich auch, wenn es um den Unternehmensverkauf oder die Gründung einer Stiftung als Nachfolgelösung geht. Von verschiedenen Stiftungsaufsichten weiß ich, dass sie sich vor Anfragen von Unternehmern, die eine Familienstiftung gründen wollen, nicht mehr retten können. Aber es sind nach meiner Beobachtung durchaus auch die 50- bis 60-Jährigen, die diesen Themen offener gegenüberstehen. In Interviews höre ich auch häufiger, dass in Gesellschafterkreisen – hinter verschlossenen Türen – die Frage diskutiert wird, ob der dynastische Gedanke überhaupt noch zeitgemäß ist.

**Auch in der Nachfolge hat sich Einiges getan ...**

Das stimmt. Heute sehen wir deutlich mehr Töchter in der Nachfolge als noch vor einigen Jahren. Viele sind zwischen 30 und Anfang 40, beherrschen das Personal-Branding in den sozialen Medien perfekt und nutzen die verschiedenen Kanäle, um ihre „Geschichte“ zu erzählen. Somit nehmen sie eine wichtige Vorbildfunktion für andere junge Frauen ein. Gleichzeitig ziehen sich heute bereits einige 50-Jährige, die das Unternehmen 20 Jahre geleitet haben, aus dem Operativen zurück – und zwar nicht, weil sie das Gefühl haben, genug gearbeitet zu haben, sondern aufgrund der rasanten technologischen Entwicklung. Die sagen: „Ich komme da nicht mehr mit, das müssen jetzt die Jüngeren machen.“

**Wie jung oder wie alt muss ein NextGen sein, um die operative Nachfolge anzutreten?**

Vor einigen Jahren hieß es: Mit der Digitalisierung ist es jetzt an der Zeit, dass die Alten sich zurückziehen und den Jungen das Feld überlassen. Dabei ging manchmal unter, wie wahn-sinnig viel Verantwortung diejenigen tragen, die operativ in die Führung gehen. Und so höre ich heute manchmal in Gesprächen, dass Nachfolger nach einigen Jahren in der Verant-

”

***In Gesellschafterkreisen wird durchaus die Frage diskutiert wird, ob der dynastische Gedanke noch zeitgemäß ist.“***

Petra Gessner

wortung einräumen: Das ist mir einfach zu viel, das habe ich mir anders vorgestellt. Dazu könnte passen, dass wir zunehmend Doppelspitzen sehen, auch mit Familienexternen. Bei unserem „wir-Forum Familienvermögen“ habe ich kürzlich mit einer Start-up-Gründerin aus einer Unternehmerfamilie gesprochen. Sie sagte: „Ich habe ein wachsendes Start-up und trage Verantwortung für ein paar Leute. Das ist

super, aber ich kann mir gar nicht vorstellen, in das große Unternehmen meiner Vorfahren zu gehen, wo ich für Tausende von Mitarbeitenden verantwortlich bin.“

**Inwiefern ist die junge Generation auch offener, wenn es darum geht, in der Öffentlichkeit über sich und das Unternehmen zu sprechen?**

Es gibt Familienunternehmen, die mit bestimmten Themen nicht in die Öffentlichkeit gehen wollen. Die junge Generation ist da zwar etwas transparenter. Aus journalistischer Sicht sind die Interviews mit der NextGen allerdings nicht immer spannender. Denn sie geben nicht selten erwartbare Antworten. Das mag daran liegen, dass sie rhetorisch geübt sind. Wenn meine Kollegen von Interviews zurückkommen, haben sie oft mehr zu erzählen, wenn sie mit den älteren Vertretern sprechen, die schon Höhen und Tiefen erlebt haben, weniger auf ihre Reputation bedacht sind und deshalb sehr offen ihre Meinung äußern und über Erfolge und Misserfolge sprechen.

**Für das wir-Magazin und Ihren Podcast sprechen Sie mit den unterschiedlichsten Unternehmerpersönlichkeiten. Wer hat Sie zuletzt besonders beeindruckt?**

Was mich immer wieder beeindruckt, ist die starke Bindung der Familienunternehmer zu ihrer Belegschaft. Das war besonders sichtbar in der Corona-Pandemie und mit Beginn des Krieges in der Ukraine. Ich finde es bemerkenswert, wie schnell und flexibel viele Unternehmen auf diese Krisen reagiert haben.



Petra Gessner

**Verantwortung noch ein Stück weiter drehen, etwa die Initiative „Tax me now“, die dafür wirbt, Reiche höher zu besteuern. Wie stehen Familienunternehmen zu diesen Vorschlägen?**

Wir fragen das in unseren Interviews natürlich auch und sprechen insbesondere mit den Vertretern der jungen Generation darüber. Denn was sich in der Nachfolge in den vergangenen 15 Jahren verändert hat, ist die Rolle der pas-

Es wird sicher keinen Ausverkauf geben und es ist auch nicht so, dass Familienunternehmen aus Deutschland verschwinden werden. Manchmal haben es die Unternehmer aber auch gar nicht selbst in der Hand. Ein Satz, den ich in den vergangenen 15 Jahren häufiger in Interviews gehört habe, wenn ich nach Erfolgsfaktoren gefragt habe, ist: „Ich hatte auch Glück.“ Zur richtigen Zeit wurde am richtigen Ort die richtige Entscheidung getroffen.

”

**Nicht alle Unternehmer lehnen die Initiative ‚Tax me now‘ ab.“**

Petra Gessner

Alle wollten etwas tun und ihren Beitrag leisten: Viele haben Mitarbeitende, die den Menschen in der Ukraine helfen wollten, unbürokratisch freigestellt. Dieses Pragmatische und Anpackende ist genau das, was Familienunternehmer auszeichnet. Ich erlebe das immer wieder bei unseren Veranstaltungen, wo viele Familienunternehmer zusammentreffen. Da entwickelt sich eine enorme Kraft. In einer Zeit der multiplen Krisen lautet ihr Credo: „Wir wissen zwar auch nicht genau, wie es weitergeht, aber lasst es uns gemeinsam anpacken.“ Ein Unternehmer sagte kürzlich: „Vorne ist da, wo sich keiner auskennt. Da waren wir schon immer und da gehören wir hin.“

**Familienunternehmen sind sich ihrer gesellschaftlichen Verantwortung also durchaus bewusst. Es gibt ja einige Ideen, die den Aspekt der gesellschaftlichen**

siven Gesellschafter, die vermögend sind und entscheiden müssen: Was machen wir mit dem Vermögen, das wir nicht selbst erarbeitet haben? Die Meinungen zu der Initiative fallen ganz unterschiedlich aus: Viele lehnen die teilweise ja sehr radikalen Forderungen ab oder würden sie zumindest nicht öffentlich unterstützen. Aber nicht alle sind komplett dagegen. Einige sagen, wenn auch hinter vorgehaltener Hand: „Natürlich könnten wir mehr Steuern zahlen.“ Einer sagte sogar letztens: „Alle schimpfen über die Generation Z, aber auch wir haben unsere Generation Z erzogen und damit auch die nachfolgenden Familienunternehmer.“

**Lassen Sie uns zum Schluss in die Zukunft schauen. Wie optimistisch sind Sie, dass die deutschen Familienunternehmen die aktuellen Krisen gut meistern?**

**Was muss sich aus Ihrer Sicht an den Rahmenbedingungen ändern, damit Familienunternehmen die tragende Säule der deutschen Wirtschaft bleiben?**

Klar ist es wichtig, die Bürokratie abzubauen. Aber ich glaube nicht, dass der Erfolg von deutschen Unternehmen von einzelnen Standortfaktoren abhängt. Das ist nur einer von vielen Aspekten. Dieses Schimpfen der Wirtschaft auf die Politik wird in den Medien übrigens oft schlimmer dargestellt, als es in Wirklichkeit ist.

Vor vielen Jahren habe ich Rosely Schweizer, die älteste Tochter von Rudolf-August Oetker, zum Interview getroffen. Sie saß viele Jahre für die CDU im Stuttgarter Landtag und ist überzeugt: Wenn Unternehmer wirklich die Politik beeinflussen wollen, dann müssen sie sich eben selbst in der Politik engagieren. ●



**Petra Gessner** ist Chefredakteurin von „wir – Das Magazin für Unternehmerfamilien“ des Fachverlags F.A.Z. Business Media, das sich mit der Unternehmens- und Vermögensnachfolge von Unternehmerfamilien beschäftigt. Außerdem ist sie Chefredakteurin von „DIE STIFTUNG“, dem Magazin für Stiftungswesen und Philanthropie.

VON ANKE HENRICH

# „Den perfekten Moment gibt es nicht“



Nicholas Delkeskamp (30) hat 2021 die Nachfolge im Familienunternehmen DELKESKAMP angetreten, als alle Krisen zusammenkamen. Er würde es wieder so machen.

In drei freien Tagen, allein mit einem Buch in einem Park, hat Nicholas Delkeskamp das gemacht, wofür andere Jahre brauchen. Er hat sich entschieden, die Nachfolge im gleichnamigen Familienunternehmen zu übernehmen. Das war im Jahr 2020, in dem Jahr, in dem die Corona-Pandemie, Lieferkettenprobleme und die Energiekrise starteten. 2022 kam der Ukraine-Krieg noch dazu. Wer in dieser Gemengelage, erst recht in einer energiein-

die Firma, kennt jeden, ist eine lokale Größe. Enorme Fußstapfen also. „Mein Vater hat mir die Entscheidung aber überlassen. Auf Familienfesten wie Weihnachten und Ostern kam das Thema natürlich immer mal wieder auf den Tisch“, berichtet der Sohn.

2020 bat der Vater um eine klare Entscheidung, verbunden mit dem Angebot, zwei Jahre mitzuarbeiten und dann eine endgültige Entscheidung zu fällen. Ein Nein wäre abso-

”

**Mein Vater hält sich aus dem operativen Geschäft raus, aber ich kann ihn jederzeit alles fragen.“**

Nicholas Delkeskamp

tensiven Branche, das Steuer übernimmt, der muss das wirklich wollen.

Nicholas Delkeskamp wollte. Und seit dem 1. Januar 2023 führt er nun als geschäftsführender Gesellschafter (CEO) in fünfter Generation das 127 Jahre alte Familienunternehmen DELKESKAMP gemeinsam mit Geschäftsführer (CFO/COO) Felix Levold (54).

Das ist nicht selbstverständlich. Sein Vater Stefan Delkeskamp führte das Unternehmen bis dahin 25 Jahre allein, weiß alles über

lul okay gewesen. Nicholas' anderthalb Jahre älterer Bruder kam ebenfalls für eine Nachfolge infrage, hat aber – vorerst – abgewunken. Sollte er sich anders entscheiden, steht die Tür offen.

Auch Nicholas Delkeskamp – mit der Region sehr verbunden, Mitglied bei der Freiwilligen Feuerwehr Nortrup und im Sportverein – hatte als junger Mensch erst eine andere Idee: „Das Menschliche ist mir sehr wichtig. Ich wollte eigentlich Psychologie studieren.“



Foto: Paul Kemper

Nicholas Delkeskamp

Damit liegt er im Trend. Immer mehr Töchter und Söhne von Unternehmern machen Karriere außerhalb des Familienunternehmens – oder sie gehen dort in den Aufsichtsrat oder Beirat.

Doch Nicholas Delkeskamp entschied sich anders, studierte Betriebswirtschaftslehre in Deutschland und Kanada. „Danach wollte ich erst einmal selbst was machen. Fast fünf Jahre war ich in der Berliner Start-up-Welt unterwegs, verantwortete zuletzt Bereiche von 20 bis 25 Personen.“ Er erlebte den Aufstieg und die Ernüchterung der so selbstbewussten Gründerszene. „Sie hat in den vergangenen Jahren tiefe Einschlüge erlitten. Venture Capital ist nicht mehr so investierfreudig. Dazu kam die Bankenkrise in den USA. Die Silicon Valley Bank ist zum Beispiel die Hausbank unzähliger US-Start-ups. Die Effekte kamen auch bei uns in Europa an.“ War die Zeit also reif für den Umzug von Berlin nach Nortrup im Landkreis Osnabrück?

„Ich wusste, den perfekten Moment für einen Einstieg gibt es nicht. Aber nach vier Jahren Start-up war 2020 der Punkt erreicht, an dem ich mich für drei Tage zurückzog, um alle Optionen einer Nachfolge und deren Auswirkungen auf mich und meine Frau zu bedenken.“ Nicholas Delkeskamp ist mit der Kanadierin Lauren verheiratet. Sie ist selbst Managing Director eines Start-ups. Die Pros und Contras wogen sie gemeinsam ab. Das bedeutete ihm viel. Die beiden schaffen, was nicht vielen gelingt, aber für Unternehmerfamilien oft existenziell ist. „Bis zu diesem Zeitpunkt hatten wir 24/7 aufs Beste zusammengearbeitet und zusammengelebt. Die räumliche Trennung fiel uns schwer.“

## Stahlbad zum Einstieg

Zum 1. Januar 2021 trat er in das väterliche Verpackungsunternehmen ein. Im September 2021 übernahm er die Leitung des Geschäftsfeldes Schaumstoff mit 45 Personen. Im Februar 2022 brach der Krieg in der Ukraine aus. „Die Nachfolge in Krisenzeiten war nicht die Einfachste. Aber ich konnte viel lernen. Wir mussten einen langjährigen Geschäftsbereich



schließen und die übrigen Bereiche neu strukturieren und ausrichten.“ Das sei nötig gewesen, um nicht die gesamte Delkeskamp-Unternehmensgruppe zu gefährden.

Für den jungen Kaufmann stimmte das Timing dennoch: „Für die Mitarbeitenden war die Tatsache, dass gerade jetzt die nächste Generation ins Unternehmen eintrat, sehr positiv.“ Das Signal habe Hoffnung, Zuversicht und Energie in die Neupositionierung gebracht.

Trotzdem sei der Wechsel vom Start-up zum Familienunternehmen anders gelaufen als geplant. „Ich konnte viel Wissen und Ideen aus der Start-up-Welt transferieren, aber nicht ganz so schnell wie gedacht.“

### Vater im Aufsichtsrat

Sein Vater Stefan Delkeskamp wechselte als Vorsitzender in den neu gegründeten Aufsichtsrat des Unternehmens. Jetzt schaut er als oberster Kontrolleur dem Sohn und seinem Mitgeschäftsführer über die Schultern. Wie fühlt sich das an? „Unsere Aufgaben sind klar getrennt. Mein Vater hält sich aus dem operativen Geschäft raus, aber ich kann ihn jederzeit alles fragen. Bislang gab es noch keine wirklichen Reibungspunkte.“

Auch als geschäftsführender Gesellschafter entscheidet der Sohn nicht ganz allein. „Felix Levold und ich ergänzen uns gut und ich kann mich auf ihn verlassen. Er bringt die nötige Erfahrung mit, um Stabilität in das Unternehmen zu tragen, während ich meine Energie auch darauf fokussieren kann, wie wir das Unternehmen mit neuen Ideen für die Zukunft richtig aufstellen.“

Jetzt wird neu organisiert. „Früher trafen sich bis zu 22 Führungskräfte in einer klassischen Stabsstruktur zweimal im Jahr. Fast alle Entscheidungen gingen durch die Geschäftsleitung und die Führungskräfte sprachen zum Teil nicht regelmäßig miteinander.“ Ein Graus für einen Start-up-Erprobten. „Jetzt sind die Abteilungen nach Geschäftsbereichen aufgeteilt, in denen schneller und öfter kommuniziert wird. Zudem gibt es zwischen der Geschäftsführung und dem Führungskreis keine Geschäftsleitung mehr und der gesamte Führungskreis besteht nur noch aus neun Personen“, erklärt Nicholas Delkeskamp.

### Generation Z

Mit ihm muss sich in Nortrup der erste Vertreter der Generation Z als geschäftsführender Gesellschafter durchsetzen – einer Generation, von der es heißt, ihre Hingabe an den Beruf sei signifikant geringer als die der Eltern. Und man kann es – gerade bei Unternehmerkindern – verstehen. Wer von klein an damit groß wurde, dass fast immer erst die Firma und dann die Familie kommt, wer erlebt hat, was wirtschaftliche Hängepartien für ein Privatvermögen bedeuten können – der hat gute Gründe, anders leben zu wollen.

Nicholas Delkeskamp sieht das seinem Naturell entsprechend eher nüchtern. „Unterm Strich geht es um körperliche und mentale Gesundheit. Es ist wichtig, darüber offen zu sprechen und als Unternehmen Mitarbeitende körperlich, aber vor allem auch mental zu unterstützen.“

Jede Person sei anders und könne unter anderen Arbeitsbedingungen trotzdem das



**NEXTGEN  
KOMPAKTWORKSHOP**  
3.–5.5.2024 → Köln

Beste für die Firma geben. „Wichtig ist, dass man für sich selbst erkennt: In welchen Umgebungen kann ich mich konzentrieren und gute Arbeit leisten?“ Aber an eine Vier-Tage-Woche mit gleicher Leistung zum gleichen Gehalt, daran glaubt er nicht. „Wir haben massiven Arbeitskräftemangel und die Babyboomer gehen jetzt in Rente. Das ist doch logisch gar nicht machbar. Wer soll die ganze Arbeit ausführen? Automatisierung und Digitalisierung, selbst mit Zuwanderung, können das allein nicht auffangen.“

Welchen Rat gibt er Töchtern und Söhnen vor der Nachfolge-Entscheidung? „Die wichtigste Frage ist: Warum will ich das Familienunternehmen übernehmen? Will ich nur dabei sein, will ich die Geschäfte führen oder dem Unternehmen nur als Gesellschafter zur Seite stehen? Es muss ja nicht immer gleich die Geschäftsführung sein oder gar nichts.“ Zudem müsse man seinen Führungskräften vertrauen, aber auch die Fähigkeit besitzen, alle Abläufe im Unternehmen weit genug zu verstehen, um das große Ganze nicht aus dem Auge zu verlieren.

Im Oktober wird sich Nicholas Delkeskamps Blick aufs Leben nochmal erweitern. Seine Frau Lauren und er werden zum ersten Mal Eltern. „Die sechste Generation ist auf dem Weg“, erzählt er und eine kleine Portion Stolz schwingt mit. ●



Seit 50 Jahren sind wir der geschätzte Partner führender Familienunternehmer in Deutschland. Wir beraten unsere Mandanten erfolgreich, weil wir ihre Geschäftsmodelle verstehen und die Entscheiderrolle aus eigener Erfahrung kennen. Wir besetzen nicht nur Vakanzen, sondern entwickeln Unternehmen weiter – mit fachlich wie kulturell passenden Persönlichkeiten. Wir bleiben an Ihrer Seite – von Generation zu Generation.



**ROCHUS MUMMERT.**  
ERFOLG BRAUCHT WERTE.  
[www.rochusmummert.com](http://www.rochusmummert.com)



Foto: Jendrik Schröder

Elisa Hertzler

ELISA HERTZLER UND CHRISTOPH BERGER IM GESPRÄCH  
MIT CHRISTINA MÜLLER UND INKA WICHMANN

# „Die Welt ist schneller vorangeschritten als die Politik“

Lange Genehmigungsverfahren, marode Infrastruktur, Überregulierung und hohe Steuern sind nur einige Probleme, mit denen Deutschland zu kämpfen hat. Elisa Hertzler und Christoph Berger haben dennoch ihr Unternehmen in Deutschland gegründet. Im Interview erzählen sie, wie sie zum Standort Deutschland stehen – und warum sie Familienunternehmen schätzen.



Foto: Christoph Berger

Christoph Berger

**Elisa und Christoph, ihr sitzt in Berlin beziehungsweise Hamburg. Was zeichnet aus eurer Sicht den Gründungsstandort Deutschland aus: Was sind die Vorteile, von denen ihr hier profitiert?**

**ELISA HERTZLER:** Ein Vorteil ist, dass wir eine starke Wirtschaftskraft haben: Es gibt Unternehmen, die in deine Idee investieren können und die deine Lösung kaufen können. Außerdem ist hier ein grundsätzliches Verständnis dafür vorhanden, wie wichtig Innovationen sind. Du sprichst mit Menschen, die eine gute Bildung genossen haben. Die Leute sind mir als Gründerin mit viel Respekt begegnet – sie schätzen Mut.

**CHRISTOPH BERGER:** Ich habe in Hamburg gewohnt und studiert – insofern ist unser Gründungsstandort auch dem Zufall geschuldet. Mit dem Rad bin ich in fünf Minuten zu Hause und an der Uni. Wir hatten hier ein gutes Innovationsumfeld. Am Anfang braucht es vor allem super Leute und natürlich Geld. Damit kann ich das Feuer erst einmal zum Lodern bringen. Damals hatte ich auch gar nicht die Zeit, mir über den Standort Gedanken zu machen.

**Und was sind die Nachteile, mit denen ihr am Gründungsstandort Deutschland zu kämpfen habt?**

**CB:** Die Welt ist schneller vorangeschritten als die Politik. Der unternehmerische Spirit fehlt, es gibt oft nur Mikrolösungen und es geht zu viel gegeneinander. Die Politik sollte sich ein Beispiel an Unternehmern und Gründern nehmen und auch mal größere Schritte wagen. ▶

**ELISA HERTZLER:  
PEERS SOLUTIONS GMBH**

## Skills für die Transformation

Die digitale Revolution macht vor keinem Ort halt. Auch nicht vor Ditzingen. Dort sitzt mit dem Familienunternehmen Trumpf ein Hochtechnologiekonzern, der gerade 100 Jahre Firmengeschichte gefeiert hat. Bei Trumpf hat Elisa Hertzler seit 2016 in der Strategieentwicklung Fachbereiche dabei begleitet, digitale Geschäftsfelder zu entwickeln: „Hier habe ich gemerkt, dass die verarbeitende Industrie wie viele Branchen vor einer Transformation steht. Und diese Transformation kann nur bewältigen, wer sie begreift – und sich mit ihr verändert.“ Und mit ihr verändern bedeutet: Skills für diesen Wandel erwerben.



Genau das zu ermöglichen, hat sich Elisa Hertzler auf die Fahne geschrieben, als sie 2019 das Start-up Peers Solutions gründete. Das Unternehmen entwickelt individuelle Weiterbildungsangebote für die gesamte Belegschaft auf Knopfdruck. Aus mehr als 10.000 Lerninhalten wählt die Künstliche Intelligenz Selena das Angebot aus, das am besten zu einer Person und ihren Bedürfnissen passt.

Gestartet ist Hertzler aus dem Accelerator-Programm von Trumpf heraus: Damals hat sie einen ersten Prototyp gebaut und ihren ersten Kunden gefunden. „Trotzdem sind wir nach einem Jahr aus Trumpf rausgegangen, weil wir gemerkt haben, dass wir die Geschwindigkeit, die ein Start-up braucht, nur erreichen, wenn wir frei laufen können. Zum Glück hat Trumpf das genauso gesehen. Wir haben nach wie vor gute Beziehungen“, sagt Elisa Hertzler. So ist der Konzern derzeit nicht nur Investor, sondern auch Kunde. Insgesamt hat Peers Solutions 30 Kunden, die vorwiegend aus dem Mittelstand stammen. „Bis zum Ende des Jahres wollen wir einen Rekord knacken: 10.000 Nutzerinnen und Nutzer.“

Momentan hat Peers Solutions 20 Mitarbeitende, die jüngste ist Anfang 20, die älteste Anfang 50. Die Mehrzahl arbeitet an der Technologie, also an der Entwicklung von Software, KI und Design. Doch in der digitalen Revolution müssen nicht alle Menschen Programme schreiben können, wie Hertzler sagt. „Aber alle müssen verstehen, worin das Potenzial der Technologie liegt.“ Da kommt sie selbst ins Spiel: „Ich liebe Kommunikation.“ Elisa Hertzler will eine Brücke bauen zwischen denen, die einen Bedarf haben, und denen, die eine Lösung dafür kennen – eine Übersetzungsleistung, auf die sie auch ihr Studium der Gesellschafts- und Wirtschaftskommunikation an der Universität der Künste vorbereitet hat.

**CHRISTOPH BERGER:**  
**VILISTO GMBH**

## Clever heizen

„Wir machen die Heizung aus, wenn niemand da ist.“

So erklärt Christoph Berger das Geschäftsmodell von



Vilisto. „Die Sensoren erkennen, wann jemand im Raum ist.“ Sie reagieren auf Bewegung, Licht und Schall. Das Hamburger Start-up entwickelt, vertreibt, installiert und betreibt selbstlernende Thermostate vor allem für den öffentlichen Sektor. Denn dort steckt ein immenses Sparpotenzial: Mit diesem digitalen Wärmemanagement will Vilisto für die Kunden nicht nur die Kohlendioxidemissionen, sondern auch die Heizkosten um bis zu 32 Prozent reduzieren. Inzwischen hat das Jungunternehmen rund 200 Kunden, die insgesamt rund 35.000 Gebäude besitzen.

Die Kunden sind zum größten Teil öffentliche Träger, die über umfangreiche Gebäudeportfolios verfügen. „Wir bedienen zu einem Drittel auch die Privatwirtschaft. Aber das Potenzial ist im öffentlichen Bereich besonders groß“, sagt Berger. „Allein die Stadt Hamburg verwaltet über 800 Gebäude. Ein DAX-Konzern hat vielleicht 50 Gebäude – und es gibt nur 40 DAX-Konzerne, aber sehr viele Kommunen.“ Verwaltungsgebäude, Bildungseinrichtungen – lauter Nichtwohngebäude, die bis zu 80 Prozent der Zeit nicht genutzt, aber konstant geheizt werden. Die Anschaffung der Thermostate lohnt sich nach ein bis fünf Jahren – abhängig u.a. vom Energiepreis. Ab dann gilt ganz im Sinne des Firmennamens: „Lebe clever!“ Denn Vilisto setzt sich zusammen aus den spanischen Wörtern „vivir“ und „listo“.

Ein Schlüsselmoment für Berger war ein Auslandssemester an der University of California in Berkeley. Für den Maschinenbaustudenten mit Schwerpunkt Energietechnik war die Nähe zum Silicon Valley ein einschneidendes Erlebnis: „Ein Kulturschock im positiven Sinne“, wie er sagt. Es schien, als hätten alle Studierenden dort ein Start-up oder gründeten gerade eines. „Das kannte ich aus Hamburg nicht.“ Dank einem „Mix aus Timing, Zufall, Glück und Netzwerk“ wurde er 2016 gemeinsam mit seinen Mitstreitern Lasse Stehnen und Christian Brase selbst zum Gründer. Seither folgten etliche Preise, zuletzt der von der EU geförderte Innovationspreis in der Kategorie Venture auf dem Innovent in Brüssel.

Bis zum Jahresende soll sich die Belegschaft beträchtlich vergrößern – von derzeit 66 auf mehr als 100. Auf den Input der Neuzugänge ist Berger jetzt schon gespannt: „Die Leute frisch von der Uni kommen oft mit den besten Ideen.“

**EH:** Auch wenn es ein gutes Gründungsumfeld ist: Wir haben in Deutschland eine Bürokratie, die es einem nicht einfach macht, eine GmbH zu gründen, Steuern zu verstehen. Was uns besonders fehlt, ist das Instrument der Mitarbeiterkapitalbeteiligung, die Employee Stock Ownership. Da kann die Politik noch einiges besser machen.

### Warum sind diese Beteiligungen so entscheidend für Start-ups?

**EH:** Wir brauchen als Start-ups Top-Talente. Diesen Leuten können Start-ups aber nicht sofort die Gehälter zahlen, die Großkonzerne bieten können. Also versucht man, mit Beteiligungen einen Anreiz zu schaffen. Die steuerlichen und rechtlichen Regelungen für die Beteiligungen sind in Deutschland international nicht wettbewerbsfähig. Das verstehen die Top-Talente aus dem Ausland nicht – und es ist mühsam, sie zu gewinnen.

### Aus eurer Geschichte sind Familienunternehmen nicht wegzudenken. Für Peers Solutions ist der Hochtechnologiekonzern Trumpf entscheidend gewesen, zu den Referenzen von Vilisto gehört die Dienstleistungsgruppe WISAG. Wie können sich Familienunternehmen und Start-ups befruchten?

**EH:** Familienunternehmen müssen sich nicht quartalsweise rechtfertigen. Sie können ausdauernd in Innovationen investieren, selbst wenn sie noch keine schwarzen Zahlen schreiben. Sie können pragmatischer entscheiden als viele börsennotierte Unternehmen, die große Gremien und lange Entscheidungswege haben. Sie können Visionen langfristig verfolgen. Das ist für alle von Vorteil: Innovationen erzeugen schließlich Innovationen. Aber: Erfolg in der Vergangenheit ist kein Garant für Erfolg in der Zukunft. Familienunternehmen müssen verstehen, dass Wandel immer schneller kommt und dass sie sich ändern müssen. Hier passt: „Wer nicht mit der Zeit geht, geht mit der Zeit.“

**CB:** Familienunternehmen sitzen nicht im Elfenbeinturm. Sie investieren klug und langfristig. Und weil sie selbst unternehmerisch unterwegs sind, haben sie mehr Verständnis dafür, dass nicht alle Innovationsprozesse sofort optimal laufen. Der Austausch tut gut – wir profitieren auf jeden Fall von ihren Erfahrungen.

### Christoph, eure letzte Finanzierungsrunde habt ihr u.a. mit der E.R. Capital Holding abgeschlossen, einem Family Office. Wie kam eure Kooperation zustande?

**CB:** Hinter der Holding steht die Unternehmerfamilie Rickmers, die aus der Schifffahrt kommt. Aus diesem Bereich hat sie komplett desinvestiert, um ihre Kohlendioxidemissionen zu reduzieren. Jetzt investiert sie in Cleantech und nachhaltige, zukunftsweisende Technologien. In dieser Umbruchphase haben wir sie vor eineinhalb Jahren kennengelernt.

### Welche Vorteile haben Family Offices im Vergleich zu klassischen Wagniskapitalgebern?

**CB:** Mit klassischen Venture-Capital-Gebern haben wir noch nicht so viele Erfahrungen gemacht. Mit einer Ausnahme sind alle anderen Gesellschafter Privatpersonen. Privatpersonen haben wie Family Offices die Möglichkeit, ihr Geld sehr langfristig zu investieren. Sie müssen ihren Anlegern nicht nach sieben Jahren das Geld zurückgeben. Wenn es länger dauert, ist es auch in Ordnung.

### Was können sich Familienunternehmen von Start-ups abgucken?

**EH:** Ich merke in Verkaufsgesprächen, dass ganz viel vorab geklärt wird. Es gibt den Versuch, alles richtig zu machen, alle potenziellen Risiken vorher auszuräumen mit Fragenkatalogen, Lastenheften, Anforderungsprofilen. Das ist gerade in der digitalen Welt ein Trugschluss. Ich würde dafür plädieren, sich mehr zu trauen, mehr auszuprobieren. Zunächst mit einem Piloten, sodass sich aus dem Feedback lernen lässt. ●



**FAMILIENVERMÖGEN  
IN KRISENZEITEN**  
9.11.2023 → Hamburg



**BEIRATSWERKSTATT**  
9. und 10.10.2023  
→ Berlin

VON PROF. DR. CHRISTINA HOON

# Der Beirat als Teil der strategischen Governance von Familienunternehmen

Der Beirat im Familienunternehmen kann bei der Unternehmensstrategie einen zentralen Beitrag leisten, um Herausforderungen und Chancen zu erfassen, Handlungsoptionen zu entwickeln und Entscheidungen zu treffen. Damit er diese Rolle einnehmen kann, sind entsprechende Strukturen und das notwendige Mindset des Familienunternehmers notwendig.

**D**er Beirat hat in den vergangenen Jahren immer mehr an Bedeutung gewonnen. Die PwC/INTES-Studie „Der Beirat im Familienunternehmen“ (2021) zeigt, dass der Anteil von Familienunternehmen mit einem installierten Beirat von ca. 40 Prozent (2002) auf ca. 83 Prozent (2021) gestiegen ist. Hier gilt es, sich die Unterstützung des Beirats als Teil einer „strategischen Governance“ zunutze zu machen und diesen in strategische Planungs- und Beratungsprozesse, z.B. zur Einhaltung von Nachhaltigkeitszielen, zum Tätigen von Großinvestitionen oder zur digitalen Transformation von Geschäftsmodellen, gezielt einzubeziehen.

Eine am Institut für Familienunternehmen Ostwestfalen-Lippe (IFUn) der Universität Bielefeld durchgeführte Interviewstudie verdeutlicht allerdings, dass Familienunternehmen Beiräte noch nicht vollumfänglich nutzen. Vielmehr wird deutlich, dass die Ausgestaltung der Beiratsarbeit sehr von der Offenheit und dem Selbstverständnis der Unternehmerfamilie abhängt. In der Studie zeigt sich, dass sich Familienunternehmen bei der Einrichtung einer strategischen Governance in einem Transformationsprozess befinden.

Etwa ein Drittel (ca. 35 Prozent) der Familienunternehmen ist von einer eher tradierten Beiratsarbeit geprägt („Beirat 1.0“). In dieser Phase der Entwicklung der Beiratsarbeit ist die strategische Führung stark auf den Familienunternehmer konzentriert: Er verantwortet – häufig in der Rolle des geschäftsführenden Gesellschafters – nicht nur die strategische Ausrichtung des Unternehmens, sondern auch die Ableitung und Umsetzung konkreter strategischer Maßnahmen. Strategiearbeit im Beirat und ein entsprechender Strategiediskurs zwischen den Organen finden kaum statt. Das Potenzial einer Zusammenarbeit zwischen Beirat und Geschäftsführung wird in der Strategiearbeit nicht genutzt. So ist der Beirat entweder lediglich ein Legitimationsorgan oder der Beirat macht strategische Vorgaben, die allerdings vom Top-Management nur umgesetzt werden.

In zwei Dritteln der für die Studie befragten Familienunternehmen (ca. 65 Prozent) wird den Beiräten Verantwortung in der Entwick-



Prof. Dr. Christina Hoon

lung und Umsetzung der Unternehmensstrategie eingeräumt („Beirat 2.0“). Unabhängig davon, ob der Familienunternehmer in der Rolle des Geschäftsführers oder des Beirats ist, steht hier der Beirat als strategischer Sparringspartner im Mittelpunkt. Das Top-Management wird in die Ausgestaltung der strategischen Planung einbezogen und kann eigene strategische Impulse setzen. Der Beirat wiederum hinterfragt die Entwicklung von Plänen und die Umsetzung von Maßnahmen des Top-Managements. Risiken und mögliche Maßnahmen werden im offenen Strategiediskurs bearbeitet.

Eine zeitgemäße strategische Governance mit einem „Beirat 2.0“ zeichnet sich durch geteilte Verantwortung und kollaborative Praktiken bei der Strategieentwicklung zwischen dem Top-Management und dem Beirat aus. Dabei involvieren Familienunternehmer, als geschäftsführende Gesellschafter (als Mitglieder des Top-Managements) oder aktive Gesellschafter (als Mitglied des Beirats), Mitglieder von außerhalb des Unternehmens in die Planung und Umsetzung der Unternehmensstrategie. Ob es dazu kommt, ist vom Mindset der Familienunternehmer abhängig. Sie haben maßgeblichen Einfluss auf das Öffnen des Strategiediskurses und somit auch auf die strukturelle Verteilung der Verantwortlichkeiten. Angesichts der aktuellen multiplen Herausforderungen sind Familienunternehmen gut beraten, das Potenzial ihrer Beiräte noch besser zu nutzen.

Erst die Kombination aus angepassten Strukturen und verändertem Denken und Handeln trägt als zeitgemäße strategische Governance in Zeiten volatiler Umwelten zur langfristigen Sicherung des Familienunternehmens bei. ●

Die komplette Studie ist nachzulesen unter: Hoon/Zeif, FUS-Magazin, 13. Jahrgang, 2/2023.



**Prof. Dr. Christina Hoon** ist Inhaberin der Stiftungsprofessur Führung von Familienunternehmen an der Universität Bielefeld sowie Vorsitzende und geschäftsführende Direktorin des Instituts für Familienunternehmen (IFUn).

# Meinung

VON MORITZ HUNDHAUSEN

## Ein „Decoupling“ führt zur Schwächung Europas

Neue Strategien und Gesetze der EU führen auf Abwege.

Am 20. Juni 2023 hat die EU-Kommission die sogenannte Europäische Strategie für wirtschaftliche Sicherheit vorgestellt. Hintergrund sind die Risiken, die bestimmte wirtschaftliche Verflechtungen angesichts des gegenwärtigen geopolitischen und technologischen Umfelds mit sich bringen. Die neue Strategie bezieht sich auf die Bewertung und die Reduzierung von Risiken für die wirtschaftliche Sicherheit in verschiedenen Bereichen. Das betrifft etwa die Widerstandsfähigkeit der Versorgungsketten.

Als konkrete Maßnahmen sieht die Strategie bis Jahresende u.a. einen Dialog mit dem Privatsektor zur wirtschaftlichen Sicherheit, eine Überprüfung der Verordnung über das Screening ausländischer Direktinvestitionen sowie einen Initiativvorschlag zur Adressierung möglicher Sicherheitsrisiken aus Auslandsinvestitionen vor. Bereits im April hatte Ursula von der Leyen bei der Plenardebatte des EU-Parlaments über die Beziehungen der EU zu China für einen „eigenen europäischen Ansatz“ ohne Aufgabe wirtschaftlicher Beziehungen geworben. Dabei gehe es um „Risikominderung statt Entkoppelung“.

**„Kluge europäische Handelspolitik wird durch die geopolitischen Entwicklungen noch komplexer, sie wird multidimensional.“**

Moritz Hundhausen

Die in der Vergangenheit oft zitierte Idee des „Wandels durch Handel“ weicht also einer aktuellen Diskussion rund um den „Handel im Wandel“. Die Auswirkungen der Corona-Krise und des russischen Angriffskrieges in der Ukraine werfen neue Fragen zu globalen Lieferketten auf. Der damit verbundene Ruf nach einer Evaluierung bestehender Handelsbeziehungen ist zwar nachvollziehbar, doch die Politik sollte sich Zurückhaltung auferlegen. Schließlich gilt es, die Stellung europäischer Unternehmen auf Auslandsmärkten zu festigen und nicht zu schwächen.

Wenn Teile der Politik daraus Forderungen nach einem „Decoupling“, also einer gewissen Entkoppelung der EU vom Welthandel, ableiten, führt dies unweigerlich auf Abwege. Für Deutschland käme es damit zu tiefen wirtschaftlichen Einschnitten. Dabei wären einzelne Regionen und Sektoren im Besonderen betroffen. Dies belegt eine neue



Moritz Hundhausen

Studie der Stiftung Familienunternehmen mit dem Titel „Der volkswirtschaftliche Schaden von Decoupling in Deutschland“.

Richtig ist: Kluge europäische Handelspolitik wird durch die geopolitischen Entwicklungen noch komplexer, sie wird multidimensional. Statt „Decoupling“ muss Brüssels Ansatz daher in der Tat „Derisking“ lauten. Die EU benötigt Offenheit, ohne ihren Handelspartnern gegenüber naiv zu sein. Dieser politische Balanceakt ist leichter beschrieben als vollzogen. Doch wenn die neue Strategie der EU-Kommission für wirtschaftliche Sicherheit in den kommenden Monaten mit den Mitgliedsstaaten und dem EU-Parlament diskutiert und konkretisiert wird, kommt es auf ein klares Grundbekenntnis zum offenen Handel an.

Rufe nach einem „Decoupling“ der EU sind derzeit nicht das einzige Risiko für den wirtschaftlichen Erfolg Europas. Schließlich verhandeln EU-Parlament, Mitgliedsstaaten und EU-Kommission aktuell eine finale Fassung der sogenannten Lieferkettenrichtlinie (Corporate Sustainability Due Diligence Directive, kurz CSDDD). Deren Verabschiedung wird offenbar noch vor den Europawahlen im kommenden Jahr angestrebt.

Für Familienunternehmen geht es dabei nicht nur um einen erheblichen Zuwachs an Sorgfaltspflichten, sondern auch um neue, kaum kalkulierbare Haftungsrisiken. Überwiegen diese bei der Abwägung des Einzelfalls gegenüber wirtschaftlichen Potenzialen von Lieferketten, könnten sich Unternehmen als Folge aus betroffenen Märkten zurückziehen und ihre Aktivitäten vor Ort einstellen. Solche Szenarien können insbesondere entwicklungspolitisch nicht gewollt sein. Nutznießer wären einzelne Drittstaaten, die dann einspringen würden. Ob dies dem wichtigen Schutz von Umwelt und Menschenrechten in den betroffenen Ländern hilft, erscheint jedenfalls zweifelhaft.

Familienunternehmen kommen ihrer Verantwortung für diese Schutzziele bereits ohne überbordende Regulierung nach. Angesichts des bürokratischen Mehraufwands für sie und der gleichzeitigen Stärkung von Marktteilnehmern, bei denen ethische Standards weniger großgeschrieben werden, wäre mit der Lieferkettenrichtlinie also in doppelter Hinsicht das Gegenteil dessen erreicht, was die Kommission eigentlich erreichen will. ●



**Moritz Hundhausen** ist seit 2022 Leiter Europäische Politik der Stiftung Familienunternehmen und Politik. Er vertritt die Belange der Familienunternehmen auf europäischer Ebene und leitet die Brüsseler Repräsentanz der Stiftung.

VON SIVAN GOLDBERG UND JAN VAN HARTEN

# Betrug kommt in den besten Familien vor – muss er aber nicht

Die Dieselaffäre, Wirecard oder Cum-Ex wurden in den Medien breit ausgetragen. Meist werden Betrugsfälle aber hinter verschlossenen Türen aufgearbeitet und ad acta gelegt – oder erst gar nicht bemerkt.

**D**ruck zur Veröffentlichung der Details eines Betrugsfalles gibt es in Familienunternehmen selten – und so dringen auch kaum Informationen an die Öffentlichkeit. Dabei sind kleine Unternehmen besonders anfällig, da sie nur vereinzelt über formalisierte Kontrollstrukturen verfügen. Die damit einhergehende Informalität bietet vielfältige Möglichkeiten, kriminelle Energie in die Tat umzusetzen. Werden Betrugsfälle bekannt, ist der Schaden ungleich größer als bei Konzernen. Schließlich steht die Familie oft mit ihrem Namen und damit persönlich hinter dem Unternehmen – und dann öffentlich am Pranger.

Betrugsvorfälle beruhen im Wesentlichen auf dem Zusammenspiel von Gelegenheit, Motivation und Rechtfertigung. Beim Dieselskandal bestand die Motivation darin, die Abgasemissionen niedrig zu halten bzw. zu reduzieren. Durch die Möglichkeit, den Schadstoffausstoß zu steuern und somit gezielt Abgasprüfungen zu täuschen, kam die Gelegenheit. Gerechtfertigt wurde all das mit der Förderung der Absatzzahlen bzw. Umsatzsteigerungen. Auch durch die Führungskultur ließ sich die Manipulation rechtfertigen.

Fehlverhalten manifestiert sich meist in Betrug, Korruption, illegalen Absprachen und Kartellbildungen oder im Missbrauch von Insider-Informationen. Wird es entdeckt, wird in der Regel eine (externe) Untersuchung der Geschehnisse beantragt. Im Anschluss daran findet der Vorfall nicht selten den Weg in den Gerichtssaal. Mittels forensischer Dienstleistungen werden Hintergründe und Dimensionen von Betrugsfällen aufgedeckt. Zudem helfen sie bei der Prävention und nachträglichen Behebung der Missstände.



Sivan Goldberg

Meist werden Betrugsfälle jedoch weder bekannt noch aufgearbeitet, insbesondere dann, wenn sich die Geschäftsziele wie erwünscht entwickeln. Doch genau hier liegt das Problem. Schließlich ist die Reaktion auf den internen „Präzedenzfall“ entscheidend, um ähnliche Delikte zukünftig zu vermeiden. Zudem spielen die Unternehmenskultur, die Bindung und das „Business-Know-how“ sowie die wahrgenommenen Kontrollen der Inhaber, Geschäftsprozesse und die Kommunikation eine verstärkte Rolle.



**Sivan Goldberg** ist forensischer Ermittler bei PwC Schweiz.  
**Kontakt:** [sivan.g.goldberg@pwc.ch](mailto:sivan.g.goldberg@pwc.ch)

Unternehmer und Gesellschafter sollten daher folgende Aspekte in Erwägung ziehen:

1. Bestehen relevante Einsicht- und Kontrollrechte, um auffällige Vorfälle zu erkennen und Eingriffe zu steuern?
2. Entsprechen Governance und gelebte Kultur im Unternehmen der Struktur sowie dem Markt- und Regulierungsumfeld?
  - a. Gibt es einen Code of Conduct als Leitfaden für Mitarbeitende und Management, der das gewünschte Verhalten aufzeigt?
  - b. Gibt es Compliance-Schulungen für Mitarbeitende?
  - c. Existieren sichere Meldewege für Hinweisgeber (Whistleblower)?
  - d. Sind kritische Funktionen auf mehrere Personen aufgeteilt (Einkauf/Genehmigung/Zahlung)?
  - e. Gibt es ein Vier-Augen-Prinzip für die Freigabe kritischer Prozesse?
  - f. Gibt es ein internes Kontrollsystem (Revision, Routineprüfung, Überprüfung von Auffälligkeiten)?
3. Bestehen zweckdienliche Incentivierungen für zentrale Mitarbeitende?
4. Ist die Vermögenshaltungsstruktur angemessen im Hinblick auf die individuellen Bedürfnisse der Unternehmer bzw. Inhaber?
5. Sind die Verwendung und Übergabe von Vermögen innerhalb der Familie adäquat geregelt und unvorhergesehene Ereignisse berücksichtigt?

Den perfekten Schutz vor Betrug gibt es nicht. Jedoch können mittels gezielter Abklärungen und Aufarbeitungen Risikogebiete identifiziert und dahingehend zielgerichtete und pragmatische Anpassungen und Kontrollen eingeführt werden. ●

# 25 Jahre intes

*family business matters*

**Wir bedanken uns bei Ihnen für ein  
Vierteljahrhundert Vertrauen.**

## 1998

... unterzeichnet u.a. die EU das  
Kyoto-Protokoll über Klimaänderungen

... beschließen die EU-Staats-  
und Regierungschefs die Einführung des  
Euro

... wird Martin Walser mit dem Friedens-  
preis des Deutschen Buchhandels  
ausgezeichnet

... gründen Larry Page und Sergey Brin  
Google Inc.

... werden BÜNDNIS 90/DIE GRÜNEN  
erstmals in ihrer Geschichte an der  
Bundesregierung beteiligt

... wird das Wittener Institut für Familien-  
unternehmen (WIFU) ins Leben gerufen  
und legt damit den Grundstein für  
die Familienunternehmensforschung in  
Deutschland

... steht der Song „Barbie Girl“ der Band  
Aqua bis März auf Platz 1 in den offiziellen  
Deutschen Charts

## 2023

... war der Juli der heißeste Monat seit  
Beginn der Wetteraufzeichnungen

... wird Kroatien 20. Mitglied im  
Euro-Raum

... stirbt mit Martin Walser einer der bedeutends-  
ten, streitbarsten und umstrittensten deutschen  
Nachkriegsautoren

... hat Google einen Wert von  
1.137 Mrd. US-Dollar

... sind BÜNDNIS 90/DIE GRÜNEN an elf  
Landesregierungen und der Bundesregierung  
beteiligt

... verantwortet das WIFU gemeinsam mit der  
WIFU-Stiftung über 1.300 Veröffentlichungen,  
49 Praxisleitfäden, 33 Bände in der  
Schriftenreihe, 4 Lehrstühle, 2 Forschungs-  
und Lehrbereiche, über 400 Veranstaltungen

... spielt der Film „Barbie“ über  
1 Mrd. US-Dollar ein

**25 Jahre INTES  
25 Jahre FAMILY BUSINESS MATTERS**