

In aller Freundschaft

Von: Ulrich Buchholtz



Durchstarter: Michael Grimme, Kirsten Eckhardt und Thomas Bader (v.l.) bekamen das Startkapital für ihr Geschäftsreisenportal Travelment von Grimmes Ex-Chefs
© Michael Herdlein für impulse

Sie können die Retter in der Not sein – erfolgreiche Unternehmer, die Gründern mit Startkapital helfen, sich an Wachstumsfirmen zu beteiligen oder andere Familienunternehmen mit frischem Geld zu stützen.

Mehrere Monate hatte Michael Grimme an seinem [Businessplan](#) gearbeitet: eine Internetplattform zum Planen und Buchen von Geschäftsreisen in einem einzigen Schritt. Hotel, Flug, Mietwagen, alles mit wenigen Klicks, unkompliziert und schnell – ein Angebot, das es in dieser Form bislang nicht gab. Wer ihm das notwendige Startkapital geben könnte, darüber musste der smarte, stets gut gebräunte Geschäftsmann aus Ingolstadt nicht lange nachdenken. Er wandte sich an Hans Rudolf Wöhr, den ehemaligen Haupteigner der Fluggesellschaften DBA und LTU, und an Martin Gauss, der ebenfalls Teilhaber bei DBA war, bis beide ihre Anteile für einen dreistelligen Millionenbetrag an Air Berlin verkauften.

Wöhr und Gauss waren begeistert – und stiegen im Herbst 2008 bei dem Geschäftsreisenportal mit Namen Travelment ein. Wöhr beließ es nicht allein dabei, einen Anteil von knapp 25 Prozent zu kaufen, sondern sorgte auch dafür, dass seine eigene Unternehmensgruppe zu den ersten Kunden des Onlineangebots gehörte. "Meine Mitarbeiter planen und buchen ihre Geschäftsreisen künftig mithilfe von Travelment", entschied der Luftfahrtunternehmer, der heute auch als Privatinvestor tätig ist.

Ex-Chefs, Familie und Dynastien

Grimmes Geschäftsidee war gut durchdacht, keine Frage. Doch dass Wöhr und Gauss ihm sofort vertrauten, hatte noch einen weiteren Grund: Man kannte sich. Wöhr und Gauss waren einmal Grimmes Chefs. "Ich habe rund zehn Jahre in Vertrieb und [Marketing](#) der DBA gearbeitet", erzählt der 42-Jährige. "Eine Zeit lang saß ich in einem Büro Tür an Tür mit Hans Rudolf Wöhr und Martin Gauss."

Frühere Vorgesetzte, Freunde, Verwandte, aber auch alte Industriedynastien auf der Suche nach lohnenden Investitionen – solche Finanzierungspartner abseits der Banken werden für Unternehmer immer wichtiger. "Family & Friends" ist der heute gebräuchliche Terminus für die alternativen Geldgeber. Sie sorgen für ausreichend Kapital für Gründungen, Expansion oder – ganz aktuell – zur Stützung von Firmen in Schieflage.

Ein dichtes Netzwerk finanzstarker Partner kann in der Krise die Rettung bedeuten. Denn die Banken sind bei der Vergabe von [Kredit](#)en zurückhaltender geworden, wie eine aktuelle Umfrage der Stiftung Familienunternehmen belegt. "Jedes dritte der mehr als 250 befragten Familienunternehmen beklagt eine Verschlechterung des Kreditzugangs durch die Wirtschaftskrise", berichtet Tom Rösen, geschäftsführender Direktor des Wittener Instituts für Familienunternehmen der Universität Witten/Herdecke (WIFU), das die Studie erstellt hat.

Die Motive der Finanziere für ihr Engagement sind höchst unterschiedlich: Da gefällt dem Inhaber eines Softwarehauses die Geschäftsidee eines Kunden so gut, dass er sich an der jungen Firma beteiligt. Ein gestandener Unternehmer engagiert sich nach dem Verkauf seines Betriebs als sogenannter Business-Angel und hilft Gründern mit seinem Geld und seiner Erfahrung. Oftmals sind es auch alteingesessene Unternehmerfamilien, die einen Teil ihrer freien Mittel lieber in Beteiligungen an branchenfremden Unternehmen investieren, anstatt es am Kapitalmarkt anzulegen. Oder Mitglieder einer Firmendynastie bringen Teile ihres Privatvermögens in ein Familienunternehmen ein, um es vor dem finanziellen Kollaps zu bewahren.

"Der Trend der [Finanzierung](#) von Familienunternehmen durch Familienunternehmer nimmt zu", bestätigt Christoph Achenbach, geschäftsführender Gesellschafter von Intes. Das auf Familienunternehmen spezialisierte Beratungshaus hat daher genauso wie der Hamburger Corporate-Finance-Spezialist Catcap Beteiligungsnetzwerke aufgebaut, über die Firmeninhaber Kapital von Unternehmern erhalten können.

Die besseren Heuschrecken

Engagement im [Mittelstand](#) liegt bei erfolgreichen Unternehmerfamilien voll im Trend, weiß Sebastian Theopold aus seiner Praxis. "Wir beraten derzeit mehrere Family-Offices bei ihrer Suche nach geeigneten Beteiligungen", sagt der Gründer und Partner der Munich Strategy Group. "Allein in den vergangenen 24 Monaten haben wir rund ein halbes Dutzend solcher Transaktionen begleitet."

Als Auslöser des verstärkten Interesses an derartigen Investments hat Theopold die Heuschrecken-Debatte ausgemacht. Die Fehlschläge von manchen Beteiligungen angloamerikanischer Private-Equity-Fonds hätten deutsche Familienunternehmen auf den Plan gerufen. "Die haben sich gesagt: Kapital haben wir auch – und über unternehmerische Expertise verfügen wir schon seit Jahrzehnten."

Letztlich geht es bei den Hilfsdiensten aber nicht um Gutmenschen, sondern um Rendite. Ein Ziel, für das viele Familien ihren Investments ein eigenes institutionelles Dach geben, in Form von Beteiligungsgesellschaften oder Fonds. Beispiel Findos Investor: Die Familien des Zulieferkonzerns Freudenberg und des Maschinenbauers Voith taten sich 2007 zusammen, um die Beteiligungsgesellschaft zu gründen. Und zwar als Gegenentwurf zu den Private-Equity-Fonds angloamerikanischer Prägung. "Ausschließlich renommierte deutsche Familienunternehmen und Unternehmerfamilien als Investoren", wirbt die Gesellschaft stolz mit der Herkunft der Mittel – und bietet zugleich eine Zusatzleistung an: "Fonds und Portfoliogesellschaften können das vielfältige Netzwerk und die Expertise der Investoren nutzen."

Zu den Profiteuren gehört zum Beispiel Sterntaler. Das Familienunternehmen aus Dornburg im Westerwald stellt alles her, was Babys und Kleinkinder warm und bei guter Laune hält. Angefangen hatten die Gründer Alfons und Käthe Koch 1965 mit Babyschuhen. Später kamen

Strumpfhosen, Schals und Spielbögen hinzu. Inzwischen bringt die zweite Generation der Familie zweimal im Jahr eine neue Kollektion für den modisch gekleideten Nachwuchs auf den Markt. Das Konzept geht auf. Die Firma wuchs in den vergangenen Jahren zweistellig.

Im vergangenen Jahr beteiligte sich Findos an Sterntaler. Das frische Geld floss in die weitere Expansion: Am Stammsitz entsteht eine neue Lagerhalle mit 3000 Quadratmetern Nutzfläche. Auf dem Dach des Neubaus soll ein großer Showroom die Strampler-Sets, Babyschuhe und Kasperle-Handpuppen ins beste Licht rücken. Zudem will das Unternehmen im kommenden Jahr die Produktpalette erweitern. Eine solche Wachstumsfinanzierung suchte auch Thomas Hirschberger. Der Metzgersohn absolvierte zunächst seine Ausbildung zum Koch im Münchner Hofbräu Keller und arbeitete dann einige Zeit in der Karibik, in Afrika und im Mittleren Osten. Aus seiner Wanderzeit brachte er die Idee für Sausalitos mit: eine Erlebnisgastronomie, die südliches Flair und Urlaubsstimmung vermittelt. Besonders bei Studenten kommen die Läden mit mexikanischem Fast Food, hohem Partyfaktor und langer Cocktailbar gut an. 1994 eröffnete Hirschberger das erste Sausalitos in Ingolstadt, inzwischen gehören ihm 26 Restaurants.

Von Netzwerken profitieren

Doch der passionierte Gastronom will mehr: "In fünf Jahren sollen es mindestens 50 Restaurants sein." Das Geld für die geplante Expansion holte er sich beim Fonds der Industriellenfamilie Wallenberg, der wohl reichsten Unternehmerdynastie Schwedens. EQT heißt die Beteiligungsgesellschaft, über die der Wallenberg-Clan bei Firmen in Skandinavien, im deutschsprachigen Raum und in China einsteigt. Im Mittelpunkt der EQT-Strategie: das Prinzip des Industrienetzwerks. So wie im Firmenimperium der Wallenbergs die Fachleute eines Unternehmens bei Bedarf den Managern eines anderen mit Erfahrung und Rat weiterhelfen, so verfügt auch EQT über ein Netzwerk von Experten verschiedenster Branchen.

Allerdings sollten Unternehmer sich im Klaren darüber sein, dass es das Geld der Wallenbergs mitunter nur zu einem hohen Preis gibt: dem Kontrollverlust. Einige EQT-Fonds zielen auf die mehrheitliche Übernahme von Firmen ab. Hier übernimmt dann das Expertennetzwerk die Führung und soll entweder das Wachstum vorantreiben oder die Firma sanieren. So verlor etwa die Familie Geringhoff im vergangenen Jahr Schritt für Schritt den Einfluss auf ihr Unternehmen, die Einzelhandelskette Strauss Innovation.

Es begann damit, dass die Firma 2008 empfindlich schwächelte: Der Umsatz fiel von gut 250 Millionen auf rund 220 Millionen Euro. Die Geringhoffs holten EQT ins Unternehmen. Der Fonds wurde im Mai 2008 über eine Kapitalerhöhung zum Mehrheitsgesellschafter, und die Restrukturierungsexperten des EQT-Netzwerks übernahmen das Ruder. Innerhalb eines Jahres schieden alle Familienmitglieder aus der Geschäftsführung der Kaufhauskette aus: Vater Peter Geringhoff senior, der das Strauss-Prinzip des Sortiments aus Aktionswaren erfunden hatte, der Sohn Peter Geringhoff junior, der seit 2004 die Geschäfte führte, und dessen jüngerer Bruder Philipp Geringhoff, der für den Vertrieb verantwortlich war.

Kontrollverlust vermeiden

Eine solche Entmachtung ist für Unternehmerfamilien ein Horrorszenario, weiß Familienforscher Rösen vom WIFU. Entsprechend wird in der Krise reagiert, wie die Ergebnisse der WIFU-Umfrage aus dem Sommer zeigen. "Jedes fünfte Familienunternehmen", berichtet Rösen, "hat die Ausschüttungen an die Gesellschafter in der

Wirtschaftskrise gestoppt. Knapp drei Viertel der Befragten haben zudem frisches Kapital in das Unternehmen eingebracht." Aus zahlreichen Gesprächen weiß Rösen, dass die Familien meist "zu einem erheblichen finanziellen Engagement bereit" sind, um ihre Firma zu retten.

Doch ist das Krisenmanagement in Familienunternehmen bisweilen ein schwieriges Unterfangen. Oft kommt es zu Konflikten. Rösen: "Diese können das Unternehmen destabilisieren und im Extremfall zu einem Notverkauf oder einer Insolvenz führen." Deshalb seien in einer Krisensituation eine selbstkritische Haltung der Unternehmensführung, eine offene Kommunikation und die Einbeziehung aller Gesellschafter sehr wichtig.

In einem Fall, den Rösen untersuchte, war der geschäftsführende Gesellschafter eines Familienunternehmens bereit, einem externen Sanierungsexperten für die Zeit der Restrukturierung den Vorsitz der Geschäftsführung zu übertragen. Um einen Streit zu vermeiden, holte er sich jedoch zuvor das Okay der anderen Gesellschafter ein, seiner beiden Schwestern. Die Geschwister bildeten einen Krisenrat gemeinsam mit den Ehemännern der Schwestern, einem Wirtschaftsanwalt und einem Unternehmer. Das Vorgehen erwies sich als richtig. Denn einer der Ehemänner gewann während der Zusammenarbeit so viel Vertrauen in die Fähigkeiten seines Schwagers, dass er seine eigene Familie überzeugen konnte, dem bedrohten Unternehmen ein umfangreiches [Darlehen](#) zur Verfügung zu stellen. Geld, das die Firma rettete.

Wie in diesem Fall können über Generationen bestehende Unternehmerfamilien meist gewachsene Kontakte zu anderen Unternehmern nutzen. Ein Vorteil, den junge Gründer oft nicht haben. Mit guten Ideen und etwas Glück finden aber auch sie einen privaten Investor. Das zeigt die Geschichte von Markus Goeddertz, Philipp Harnischmacher, Daniel Podolski und Dominik Reinartz.

Bei einem Saunaabend fiel den vier Betriebswirten auf, wie wenig überzeugend das Logo des Saunaofenherstellers gestaltet war. Die Idee zu einer Ausschreibungsplattform für kreative Dienstleistungen war geboren: Auch kleine und mittelgroße Unternehmen sollten hochwertige Grafikleistungen einfach und günstig einkaufen können.

Aus eigenen Mitteln finanziert, startete das Quartett 2008 Criggle.de. Um ein solides finanzielles Fundament zu bekommen, war aber mehr Kapital notwendig. "Wir haben einige Freunde und Verwandte von unserer Geschäftsidee überzeugen können", erzählt Daniel Podolski. Ganz entscheidend für den Erfolg der Firma dürfte jedoch ein weiterer Kontakt sein. Drei der vier Criggle-Boys kommen aus Neuss, der rheinischen Provinzstadt, aus der auch Internetunternehmer Ingo Endemann stammt. Der hatte mit My-hammer.de eine ähnliche Plattform für Handwerkerleistungen gegründet und 2007 erfolgreich verkauft. Die Criggle-Gründer ließen sich einen Termin geben – und Endemann gefiel das Konzept.

Der Entrepreneur engagiert sich zudem nicht allein mit seinem Geld bei Criggle. Auch mit seinen Erfahrungen im Onlinegeschäft und seinen Kontakten hilft er der Firma beim Start. Endemann: "Ich möchte mit Criggle etwas Neues groß machen."