



Wie hat sich der Krieg in der Ukraine auf Familienunternehmen ausgewirkt?

Interview mit Vladislav Burda, Gründer und CEO der RedHead Family Corporation

von Andreas von Specht und Alexandra Jequier

—

Vladislav Burda ist Gründer und CEO der RedHead Family Corporation, des größten ukrainischen Einzel- und Großhändlers von Kinderartikeln mit über 40 Geschäften und einem großen Portfolio an Gewerbeimmobilien.

Vladislav Burda setzt sich leidenschaftlich für die Verbesserung der Unternehmensführung in Familienunternehmen durch effiziente Beiräte ein. Er ist Vorsitzender einer Reihe von Aufsichtsräten wie The Family Business Network Ukraine, Invogue Fashion Group und Savva Libkin's Restaurants. Außerdem ist er Vorstandsmitglied der ukrainischen Corporate Governance Academy.

Herr Burda, sind Ihre Familie und Ihre Bekannten gesund und in Sicherheit?

Alle meine Verwandten sind am Leben. Leider ist einer meiner ehemaligen Mitarbeiter, der beim Militär war, in Mariupol zu Tode gekommen. Niemand aus dem Family Business Network ist gestorben, aber die Ukraine hat bereits mindestens 25.000 – 30.000 Menschen verloren, und 95 % der Unternehmen wurden beschädigt oder zerstört, nur fünf Prozent sind noch in gutem Zustand.

Wie viele Eigentümer von Familienunternehmen leben heute in der Ukraine?

Ich schätze, dass sich nicht mehr als 50 % der Familienunternehmer heute noch in der Ukraine befinden. Vor dem Krieg lebten fast 40 Millionen Menschen in der Ukraine, seit Beginn des Krieges haben sechs Millionen die Ukraine verlassen und elf Millionen wurden vertrieben. Die meisten der Menschen, die die Ukraine verlassen haben, sind Frauen und Kinder. Männern zwischen 18 und 60 Jahren ist es verboten, das Land zu verlassen, es sei denn, sie haben drei Kinder unter 18 Jahren. Frauen können in das Land zurückkehren, und einige von ihnen tun dies, um ihre Männer zu besuchen. Aber sie nehmen ihre Kinder in der Regel nicht mit, da es gefährlich ist, und so leben diese weiterhin im Ausland.



Bitte erzählen Sie uns etwas über das Family Business Network in der Ukraine

Das Family Business Network (FBN) ist die weltweit führende Organisation von Familiengeschaftern, die unternehmerischen Familien hilft, über Generationen hinweg zu wachsen und erfolgreich zu sein. Das FBN ist ein Zusammenschluss von Mitgliedsverbänden aus 65 Ländern. Es bringt weltweit 4.000 Unternehmerfamilien mit 16.000 Einzelmitglieder zusammen, von denen 6.400 der nächsten Generation angehören.

Die ukrainische Sektion wurde 2009 gegründet und die Mitgliederzahl ist auf 50 Familien begrenzt, die etwa 180 Einzelmitglieder repräsentieren. Der lokale Verband ist sehr aktiv und spielt jetzt durch den Krieg eine besondere Rolle darin, der Welt zu erklären, was in der Ukraine passiert. Wir schicken außerdem Hilfe an die richtigen Stellen und stellen vor allem sicher, dass wir als Familien zusammenhalten. Wir helfen auch ukrainischen Mitgliedern dabei, ihre Unternehmen im Ausland zu etablieren.

Wie viele ukrainische Familienunternehmen sind international aufgestellt und können ins Ausland gehen?

Vor dem Krieg waren 20 % der ukrainischen Familienunternehmen international tätig, jetzt haben 90 % das Ziel, international tätig zu werden.

Allerdings ist die Situation nicht ganz einfach. Ein Beispiel: Die Eigentümer des größten privaten Hafens in der Ukraine waren sehr erfolgreich und verfügten über einige Vermögenswerte außerhalb des Landes. Ihr Geschäft wurde jedoch in der Ukraine vollständig eingestellt, was einen erheblichen Schaden verursachte. Je nachdem, wo sich die Vermögenswerte befinden, kann es unmöglich sein, etwas zu unternehmen.

Wie beurteilen Sie die Situation? Wie hat sich die Ukraine in den letzten Jahren entwickelt?

Der eigentliche Beginn des Krieges war 2014, als der damalige Präsident Janukowitsch nach Russland floh und wir ein Land ohne Präsidenten und ohne jegliche Macht wurden. Die Krim wurde gestohlen, und die Ukraine hatte damals keine Macht, sie zu verteidigen. Dann wurde Poroschenko der neue Präsident, wir bekamen eine neue Regierung und ein neues Parlament. Wir mussten 2014 einen Krieg führen, aber haben ihn leider verloren, weil wir keine Unterstützung aus dem Westen erhielten und mit Russland allein nicht fertig werden konnten.

In den zurückliegenden acht Jahren hat die Ukraine einen großen Sprung gemacht und sich völlig von Russland abgetrennt. Wir haben unsere Macht gestärkt, wir haben unsere Armee verbessert, wir sind demokratischer geworden und wir haben viele Prozesse digitalisiert. Ein Beispiel: Die Ukraine ist das erste Land, in dem man mit seinem Handy reisen kann, ohne irgendwelche Ausweispapiere mit sich führen zu müssen – alles ist im Gerät gespeichert.

Die Ukraine hatte im Januar 2022 zwei wesentliche Vorteile: erstens den hohen Digitalisierungsgrad und zweitens das Serviceniveau in vielen Institutionen, einschließlich der Banken. Die Ukrainer versuchen nun, diese Vorteile zu nutzen, wenn sie ihre Geschäfte im Ausland tätigen.

Die Ukraine hat in den letzten acht Jahren einen anderen Weg als Russland eingeschlagen. Kiew ist eine



der ältesten Städte Europas und wurde 482 gegründet, während Moskau erstmals 1147 urkundlich erwähnt wurde. Für Russland war es inakzeptabel, dass die Ukraine über ihr eigenes Schicksal entscheidet, aber diesmal hat diese die Unterstützung des Westens. Wie lange der Krieg dauern wird, hängt vor allem davon ab, wie lange Wladimir Putin noch leben – oder wie lange Russland die Sanktionen überstehen wird.

Was ist mit den Beziehungen, Freundschaften und Mischehen zwischen beiden Bevölkerungsgruppen?

Ich halte das für einen großen Mythos. Die Behauptung, wir seien Brüder, ist vor allem ein großartiges Instrument der russischen Propaganda. Wir sind mit Sicherheit keine Brüder mehr, wir sind völlig unterschiedliche Menschen geworden. Wir haben uns in komplett unterschiedliche Richtungen entwickelt: Demokratie versus Faschismus. Die Menschen hatten acht Jahre Zeit, darüber nachzudenken und zu entscheiden, ob sie in Russland bleiben oder gehen wollen.

Wir alle wissen, dass sich der Faschismus in jeder Gesellschaft entwickeln kann; das ist in Italien, in Spanien und in Deutschland geschehen. Die Hauptaufgabe eines Präsidenten sollte darin bestehen, die Entwicklung des Faschismus zu verhindern und nicht, ihn zu fördern – aber genau das hat Wladimir Putin getan.

In dem Buch *Kremlin Winter: Russia and the second coming of Vladimir Putin* erklärt der britische Historiker Robert Service, wie Wladimir Putin sich in diese Richtung bewegte. Im Jahr 2000 war er noch demokratisch, aber er sprach immer über den großen Verlust der Sowjetunion.

Macht kann Menschen mit der Zeit korrumpieren – deshalb sollten Präsidenten nicht zu lange in ihrem Amt bleiben. Auch die Oligarchen waren ein großes Problem für die Ukraine, aber ihr Einfluss nahm schließlich ab, weil die unabhängigen Unternehmen sehr schnell wuchsen. Die neuen Oligarchen 2.0 haben ihr Vermögen größtenteils aus dem Nichts als ehrliche Unternehmer geschaffen. Sie haben das Volk nicht bestohlen und haben die alten Oligarchen abgelöst.

Welche Szenarien sehen Sie für die Zukunft?

Der Krieg kann heute jeden Tag enden, niemand kann vorhersagen, wie lange er dauern wird. Im Jahr 2014 wurde der Krieg zeitweise gestoppt, nachdem der Malaysia-Airlines-Flug MH17 von den Niederlanden nach Australien am 17. Juli versehentlich von Russland abgeschossen worden war. Damals wurden über der Ostukraine alle 283 Passagiere und 15 Besatzungsmitglieder getötet. Offenbar hatte Russland ursprünglich geplant, ein anderes Flugzeug mit russischen Zivilisten auf dem Weg von Ägypten nach St. Petersburg abzuschießen, was die Gelegenheit gewesen wäre, einen noch größeren Krieg zu beginnen.

Auch heute könnte jederzeit etwas Unvorhergesehenes passieren und die Geschichte verändern. Aber wenn es kein solches Ereignis gibt, könnte der Krieg noch lange dauern; es gibt keine Anzeichen für eine mögliche Einigung zwischen Wolodymyr Selenskyj und Wladimir Putin. Russland will die Ukraine auslöschen – und die Ukraine will überleben und unabhängig bleiben.

Für ukrainische Familienunternehmen bedeutet dies, dass sie ihre Strategie komplett ändern müssen. Denn niemand wird in ein Land investieren, das sich im Krieg befindet. Das ultimative Horrorszenario ist,



dass die Russen Atomwaffen einsetzen könnten. Das Risiko eines Atomkriegs ist real.

Niemand weiß, was passieren wird; heute ist es für die Ukrainer und ihre Familien extrem schwierig: Sie leben in ständiger Angst, ähnlich wie die Israelis. Allerdings besitzt Israel mit dem Iron Dome ein effektives Raketenabwehrsystem. Die Ukraine dagegen kann mitten in einem Krieg mit heftigen russischen Angriffen aus nahezu allen Himmelsrichtungen keinen ähnlichen Schutz vor Raketen aufbauen.

So viele Talente und Spitzenkräfte haben das Land verlassen. Expecten Sie, dass sie zurückkehren und das Land wieder aufbauen?

Das ist eine sehr gute Frage: Die Kinder werden nicht zurückkehren, bevor der Krieg beendet ist. Wenn die Kinder nicht zurückkehren, werden auch ihre Mütter nicht zurückkehren – und wenn die Mütter nicht zurückkehren, werden auch die Männer, die das Land verlassen haben, nicht zurückkehren.

Es besteht auch die Gefahr, dass sich die Menschen, die außerhalb des Landes besser bezahlte Arbeitsplätze fanden und unter besseren Bedingungen leben, nach Beendigung des Krieges daran gewöhnt haben werden.

Die Ukraine ist jedoch ein großartiger Ort, um Geschäfte zu machen. Es wird weiterhin viele Möglichkeiten geben, und es ist einfacher, dort Unternehmen zu entwickeln und zu vergrößern als in westlichen Ländern. Wenn die Geschäftsleute zurückkehren, dann wird hoffentlich auch der Rest der Bevölkerung zurückkommen. Die Ukrainer, die im Ausland überlebt haben, werden natürlich stolz darauf sein, ihrem Heimatland etwas zurückzugeben. Die meisten Ukrainer sind auch sehr stolz auf ihren Präsidenten, einen Mann, der von der Außenwelt nur für einen Komiker gehalten wurde – und der alle Kritiker eines Besseren belehrt hat. Er ist ein historisches Beispiel für eine Persönlichkeit, die durch den Krieg trainiert und abgehärtet wurde, um einer der besten Präsidenten der Welt zu werden.

Welche Auswirkungen hat der Krieg auf Sie persönlich?

Im ersten Monat waren wir völlig am Boden zerstört, weil wir unser Unternehmen, unser Einkommen, unsere Sicherheit und unsere Freiheit verloren haben. Dann haben wir ein völlig neues Leben begonnen. Bis jetzt hatten wir das Glück, dass sich unser gesamtes Inventar in einem Gebiet befindet, das nicht von den Russen kontrolliert wird; für viele andere war es eine komplette Katastrophe – ein Totalverlust.

Das Unternehmen befindet sich jetzt im Überlebensmodus, wir kümmern uns um die Mitarbeiter, und die Personalstrategie ist wichtiger als die Unternehmensstrategie. Wenn die Mitarbeiter gehen wollen, können sie das ohne Hindernisse tun.

Ich glaube aber nach wie vor fest daran, dass wir am Ende genügend Waffen aus dem Westen erhalten werden, um unseren Traum von einer freien Ukraine zu verwirklichen, und dass alle Ukrainer eines Tages in ein freies Land zurückkehren können.

Herr Burda, vielen Dank für diese Einblicke!





THE TRUSTED ADVISOR sind regelmäßig erscheinende Artikel von AvS – International Trusted Advisors. Wir möchten Ihnen sowohl Einblicke in unsere Beratungspraxis ermöglichen, als auch durch Gastbeiträge und Interviews Denkanstöße und praktische Hinweise zu vielfältigen Themen rund um Führung, Ownership Advisory, Governance und Strategie geben.

Möchten Sie **THE TRUSTED ADVISOR** gerne regelmäßig und automatisch erhalten, so schreiben Sie uns bitte eine E-Mail an:
tta@avs-advisors.com

Gerne können Sie unsere Artikel auch weiterempfehlen.
Alle bisher veröffentlichten Artikel finden Sie auch auf unserer Internetseite unter: **www.avs-advisors.com/trustedadvisor**

Office Frankfurt

Untermainkai 31
60329 Frankfurt am Main
Deutschland

frankfurt@avs-advisors.com

Office München

Leopoldstraße 18
80802 München
Deutschland

munich@avs-advisors.com

Office Berlin

Knesebeckstraße 91
10623 Berlin
Deutschland

berlin@avs-advisors.com

Office Hamburg

Neuer Wall 80
20354 Hamburg
Deutschland

hamburg@avs-advisors.com

Office Genf

Quai du Mont-Blanc 29
1201 Genf
Schweiz

geneva@avs-advisors.com

Office Zürich

Tödistrasse 36
8002 Zürich
Schweiz

zurich@avs-advisors.com

Office Paris

7, rue Georges Ville
75116 Paris
Frankreich

paris@avs-advisors.com

Office London

9 New Square
Lincoln's Inn
London WC2A 3QN
England

london@avs-advisors.com

Office Singapur

4 Battery Road
Bank of China Building #25-01
Singapur 049908
Singapur

singapore@avs-advisors.com

Office Bogotá

Edificio Bogotá Trade Center
Cra. 10 No. 97A-13, Torre A,
Oficina 701
Bogotá, Kolumbien

bogota@avs-advisors.com