

Familienfirma: Unabhängigkeit kommt vor Gewinnstreben

Bei Familienunternehmen stehen Sicherheit und Unabhängigkeit im Vordergrund. Eine kürzlich publizierte Studie ist den positiven und negativen Folgen nachgegangen.

Für die Studie über das Risikoverhalten von Familienunternehmen wurden Firmen vor konkrete Situationen gestellt, bei denen sie klare Entscheide fällen mussten. Laut den Verfassern der Studie – dem Schweizerischen Institut für Klein- und Mittelunternehmen an der Universität St. Gallen (HSG) und dem Beratungsunternehmen Ernst & Young – stellte sich heraus, dass Familienunternehmen einen zusätzlichen finanziellen Gewinn jeweils weniger positiv bewerteten als einen zusätzlichen Gewinn an Unabhängigkeit. Generell bevorzugten die Familienbetriebe jene Investitionen, welche ihre Unabhängigkeit festigten. Dies geht laut der Untersuchung so weit, dass Familienfirmen hin und wieder auch ihre Gewinndisziplin verlieren – «ob des bedingungslosen Wunsches nach Unabhängigkeit».

Eine andere Sichtweise haben externe Manager, die nicht aus der Familie stammen und denen das Unternehmen nicht gehört. Sie gewichten ein fortlaufendes Wachstum bedeutend stärker; allein schon deshalb, weil ihr Lohn häufig an diese Entwicklung gekoppelt ist. Zudem betrachten die Manager ihre Arbeit zumeist als zeitlich begrenztes Engagement.

Familie trägt das Risiko

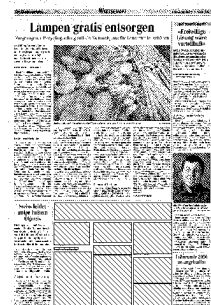
Die Studie geht auch landläufig verbreiteten Ansichten nach. Zum Bei-

spiel, dass Familienfirmen mitunter risikoscheu seien und keine wirklich profitablen Investitionsprojekte wägen. Dem wird entgegengehalten, dass im Schnitt die Unternehmerfamilien immerhin 70 Prozent ihres Vermögens ins Unternehmen investiert hätten. Der Name von Einzelpersonen, die sich persönlich engagierten, sei oft direkt mit dem Unternehmen verbunden. Als eine Folge davon liessen sich grössere Risiken auch nicht ohne weiteres diversifizieren. Im Weiteren wird Unternehmerfamilien oft unterstellt, dass sie Ausgaben, die eigentlich privater Natur sind, aus steuerlichen Gründen über die Firma verbuchen lassen. Solche Massnahmen seien nicht generell zu kritisieren, betonen die Verfasser der Studie. Im Grunde genommen würden lediglich Ausgaben – im Rahmen des gesetzlich Erlaubten – optimiert.

Weil die Unabhängigkeit hoch gewichtet wird, versuchen sich Familienunternehmen immer zuerst über ihre eigenen Mittel zu finanzieren. Gleichzeitig stellt dies auch die günstigste Finanzierungsform dar. Für kleine Familienbetriebe kommt hinzu, dass sie bei der Aufnahme von externem Fremdkapital, beispielsweise bei einer Bank, häufig Sicherheiten mit ihrem Privatvermögen leisten müssen. Aus der Perspektive der Familie erhöhe dies das Risiko aber.

Zwei Anliegen vereinen

Die Verfasser der Studie haben denn auch Ratschläge parat, wie das Verhältnis zwischen Kapitalgebern und Familienfirmen erleichtert werden kann. So sollten die Firmen nach Möglichkeit bei der Stärkung ihrer Unabhängigkeit unterstützt werden. Allerdings, so wird eingeräumt, stehe dies dem Anliegen einer Bank, Kredite im



Markt zu verkaufen, «diametral entgegen». Es lohne sich im Sinne eines langfristigen Kundendienstes dennoch, die speziellen Bedürfnisse der Familienfirmen zu berücksichtigen. Wenn diese sich unabhängig fühlten, könne das klassische Kreditgeschäft für Investitionsprojekte ohne weiteres zum Zug kommen. Voraussetzung ist allerdings, dass es sich dabei auch um ein gesundes Unternehmen handelt.

● **VON THORSTEN FISCHER**