

Zwischen Autonomie und Wettbewerbsfähigkeit

Psychologische Aspekte bei der Finanzierung von Familienunternehmen

Von Torsten Groth, Geschäftsführer, Wittener Institut für Familienunternehmen (WIFU)

Das Thema „Finanzierung“ hatte bei Familienunternehmen schon immer zwiespältige Gefühle ausgelöst, etwa wie bei der um die Jahrtausendwende begonnenen Diskussion um Basel II. Die Aufregung hat sich mittlerweile gelegt und auch die anfängliche, für einige Branchen Existenz gefährdende Zurückhaltung der Banken in der Kreditvergabe ist nicht mehr in dem Maße zu beobachten. Überdies steht den Familienunternehmen mittlerweile eine Vielzahl an Finanzprodukten wie auch -anbietern zur Verfügung, die auf der Eigen- und Fremdkapitalseite und auch im „Zwischengeschoss“ (Mezzanine) kreative Möglichkeiten der Finanzierung zur Verfügung stellen.

Familie und Unternehmen: Zwei Welten?

Geblieben ist aber die Angst vieler Unternehmer vor Einsicht- und Einflussnahme durch Außenstehende. Diese Ängste haben weniger mit einer Engstirnigkeit zu tun, sondern sind der Logik eines Familienunternehmens geschuldet. Dieser Logik kommt man auf die Spur, wenn man ein Familienunternehmen als das Ergebnis einer Kopplung zweier unterschiedlicher Sozialsysteme betrachtet – Unternehmen und Familie. Im idealtypischen Sozialsystem Unternehmen geht es kurz gesagt um Offenheit, Zukunftsorientierung, Versachlichung von Entscheidungen etc. – also mehr oder weniger rationalisierbare Kriterien, die jeder Geldgeber im Normalfall unterstellt und die er für seine Mittelvergabe benötigt. In dem idealtypischen Sozialsystem Familie hingegen kommen gänzlich andere, gegensätzliche Kriterien ins Spiel. Hier geht es um Geschlossenheit – Fremden gegenüber bleibt man reserviert; man pflegt Familientraditionen, sieht sich als Nachfolger einer Ahnenreihe etc., und Entscheidungen werden weit stärker nach emotionalen Befindlichkeiten

getroffen. Vor diesem Hintergrund werden die Informations- und Mitspracherechte von Kapitalgebern generell als Zumutung empfunden.

Forschungsergebnisse des WIFU

Neuere Forschungen am WIFU sprechen aufgrund des Zusammenspiels von Unternehmens- und Familienlogik von Paradoxien, die ein Familienunternehmen bewältigen muss. Bezogen auf das Thema Finanzierung ist die Paradoxie zu bewältigen, gleichzeitig den familiären Autonomieerwartungen und den überlebenssichernden Erwartungen an Öffnung gerecht zu werden. Nicht selten wird dem Problem der Öffnung aus dem Weg gegangen, indem das Wachstum allein aus dem Cashflow generiert wird. Voller Stolz berichten Unternehmer, sie hätten bisher alles alleine stemmen können. Entsprechend der Familienlogik ist dieses Verhalten stimmig, und auch unternehmerisch kann diese Form der Selbstbegrenzung Sinn machen. Erfordert der Markt jedoch Wachstumssprünge, ist diese intuitiv als ideal empfundene Form der Eigenfinanzierung keineswegs mehr ideal, sondern hat zur Folge, dass im eigenen Segment die Märkte und Kunden nicht mehr bedient oder überlebenswichtige Skaleneffekte nicht erzielt werden können.



Torsten Groth

ZUR PERSON: TORSTEN GROTH

Torsten Groth (groth@mz-witten.de) ist Geschäftsführer des Management Zentrum Witten (MZW) an der privaten Universität Witten/Herdecke und wissenschaftlicher Mitarbeiter am Wittener Institut für Familienunternehmen. Er berät Familienunternehmen in Führungs- und Organisationsfragen sowohl auf Unternehmens- wie auch auf Gesellschafterseite. www.mz-witten.de

Fazit:

Neuere Finanzierungsformen gegenüber dem Bankkredit werden vor allem dann Erfolg haben, wenn sie die aus der Logik des Familienunternehmens stammenden Erwartungen an Vertrauen, Langfristigkeit und Autonomie so stark wie möglich bedienen können. Eines jedoch wird bleiben: Jede Art der Finanzierung von außen hat für Familienunternehmen eher den Charakter einer Vernunft-ehe auf Zeit als den einer Liebesheirat.