

# Familienunternehmen streben nach Unabhängigkeit

Familienunternehmen und Unternehmen mit anonymer Gesellschafterstruktur wie zum Beispiel Börsengesellschaften unterscheiden sich erheblich, wenn es um die Kriterien geht, aufgrund derer sie ihre Entscheidungen treffen. Welche Auswirkungen das hat, verrät Heiner Röttger, Wirtschaftsprüfer, Steuerberater und Gesellschafter-Geschäftsführer von HLB Dr. Schumacher & Partner aus Münster, in Wirtschaft aktuell. Dabei bezieht er sich auf seine in der Praxis gemachten Erfahrungen, aber auch auf die Erkenntnisse von Professor Dr. Hermut Kormann, Professor am Friedrichshafener Institut für Familienunternehmen.

**Entscheidungen über Investitionen** Familiengesellschaften sind Unternehmen, bei denen einzelne Personen oder eine kleine Gruppe langfristig Einfluss auf das Unternehmen, seine Entwicklung und damit auch auf die Investitionspolitik nehmen. Es kommt häufig vor, dass Persönlichkeiten und Inhabergruppen ihre eigenen Vorstellungen davon entwickeln, was sie für gut und richtig halten. Kern jeder familienunternehmerischen Vision ist, das Unternehmen auf Dauer in Unabhängigkeit über Generationen zu entwickeln. Hinsichtlich der Investitionspolitik unterscheiden sich daher Familienunternehmen erheblich von Börsengesellschaften, die kurzfristigen Renditen einen deutlich höheren Stellenwert einräumen.

## Maßhalten

Aufgrund der vielfach jahrzehntelang gemachten Erfahrungen bewegen sich Familienunternehmen häufig im Bereich akzeptabler Risiken und maßvoller Renditen. Das Denken über lange Zeiträume sorgt dafür, dass auch Investitionen in geringere Renditeobjekte getätigt werden, wenn es der Unabhängigkeit dient. So investieren Familienunternehmen beispielsweise in Immobilien mit ihren niedrigen nominalen Erträgen. Eben wegen dieser niedrigen Renditen nehmen Börsen-



**Heiner Röttger**  
Wirtschaftsprüfer, Steuerberater  
HLB Dr. Schumacher & Partner

gesellschaften zur Optimierung ihrer Bilanzkennzahlen Grundstücke und Gebäude im Rahmen von „Sale-and-Lease-back-Modellen“ aus dem Vermögen und somit aus der Bilanz heraus. Da dadurch die Komplexität in vielen Fällen unnötig gesteigert wird, sollten Familienunternehmer diesen Modellen grundsätzlich kritisch gegenüberstehen.

## Organisches Wachstum vor Rendite

Der verantwortungsvolle Familienunternehmer, der stets auch an die nächste Generation denkt, bevorzugt organisches Wachstum unter dem Grundsatz der Nachhaltigkeit. Dafür

müssen aber eigene Entwicklungsprojekte oftmals mit langem Atem durchgehalten und zum Erfolg geführt werden. Die Tatsache, dass der Unternehmer emotional stark mit seiner Firma verbunden ist und daher nicht leicht aufgibt, unterstützt diesen Umstand. Indessen bevorzugt das Börsenunternehmen beim Wachstum eher Unternehmenskäufe. Triebfeder ist dabei, neben dem schnellen Wachstum, auch die Aussicht auf eine kurzfristig höhere Rendite. Als Ergebnis lässt sich allerdings festhalten, dass sich langer Atem in vielen Fällen auszahlt.

## Investition in Produktivität

Der langfristig denkende Eigentümerunternehmer investiert in nachhaltige Erfolgsfaktoren: Markt und Produktivität. Er erwirbt früh neue Produktionstechniken, auch wenn in diesem Moment nur Optimisten davon ausgehen können, dass sie sich rechnen. Moderne Fabrikanlagen sind bei Eigentümern Ausdruck der Strategie und Persönlichkeit. Es wird eher mehr als weniger investiert. Im Vordergrund steht das Ziel, Produktivität und Wachstum durch Investitionen zu sichern.

## Investitionen in Rezessionszeiten

Auch Familienunternehmen müssen ihre Investitionen in einer Rezession

drastisch und zügig herunterfahren. Typisch ist jedoch, dass sie schon am Tiefpunkt anfangen, darüber nachzudenken, was für den nächsten Aufschwung zu tun ist. Familienunternehmen sind daher zu frühzyklischen Investitionen durch kurze Entscheidungswege und große Zuversicht bei sehr guten Bilanzzahlen in der Lage. Diese besondere Art der Risikobereitschaft wird sich vielfach auszahlen.

## Großzügigkeit versus Sparsamkeit

Die bisherigen Ausführungen könnten nahelegen, dass Familienunternehmen freigiebiger Finanzmittel für Investitionen einsetzen. Grundsätzlich ist dem auch so, wobei die Großzügigkeit dadurch kompensiert wird, dass der „sparsame Geist des Mittelstands“ vor Verschwendung bewahrt. Familienunternehmen wollen ihre Unabhängigkeit bewahren, indem sie Abhängigkeit von Banken und anderen Geldgebern meiden. Das ist eine typische Barriere gegen zu hohe Investitionen. Die Kapitalstrukturen sind meist gut. Expansionsstrategien mit hohen Schulden kommen vor, verfehlen aber oft das Ziel der nachhaltigen Entwicklung in Unabhängigkeit. Große Familienunternehmen in der Region zeigen, dass die Unabhängigkeit höher zu bewerten ist, als das Streben nach kurzfristig höherer Rendite.



# Knol Papier Recycling

Entsorgung und Verwertung von:

- Altpapier • Druckerei-Abfällen
- Folien • Restpartien



Knol Papier Recycling | Parelstraat 21 | 7554 TL Hengelo | Tel.: +31 (0)74 291 40 24 | Fax.: +31 (0)74 250 06 93

[www.knolpapierrecycling.nl](http://www.knolpapierrecycling.nl)

[www.reisswolf.nl](http://www.reisswolf.nl)