

Deutschland und Polen: Für Familienunternehmen zählen weiche Faktoren

Von Helmut Pernsteiner und Jerzy Węclawski



Quelle: Gabi Eder, pixelio.de

Familienunternehmen haben in Kontinentaleuropa üblicherweise eine starke Beziehung zu ihrer Hausbank. Das bestätigt auch die Studie der Autoren bei österreichischen und polnischen Unternehmen. Für Polen zeigt die Befragung, dass die vergleichsweise kurze Tradition auch zu weniger intensiven Beziehungen zur Hausbank führt. In Österreich aber sehen die Familienunternehmen mehr Vorteile, primär bei der „Schutzfunktion“ im Krisenfall, aber auch bei den Konditionen. Die Unternehmen zeigen auch Verständnis für den Regulierungsdruck der Banken. Insgesamt werden die Beziehungen als intakt bewertet, eine Verschlechterung wird nicht bestätigt. Die Autoren weisen jedoch darauf hin, dass gerade die von den Unternehmen genannten „weichen“ Faktoren wie Kommunikation und Kontinuität bei den Beratern von den Banken gepflegt werden müssen. Red.

Familienunternehmen stellen für europäische Volkswirtschaften und insbesondere für Banken einen bedeutenden Faktor dar. Der vielfältige und starke Einfluss der Familie im Unternehmen unterscheidet Familienunternehmen von Nichtfamilienunternehmen. Das wirkt sich selbstverständlich auch auf die Beziehungen zu Banken aus. Gegenstand dieses Beitrages sollen nicht

nur diese, sondern auch ein Vergleich zwischen den genannten beiden Ländern auf empirischer Grundlage sein. Daraus sollen gegebenenfalls Erkenntnisse für die Bankpraxis gewonnen werden.

Hausbankbeziehung und Familienunternehmen

Grundsätzlich und bekanntermaßen können die Beziehungen zwischen Banken und Unternehmen – insbesondere im Kreditbereich – in zwei Arten erfolgen:

■ Einmal eher in einem lockeren, von Konditionen und Angeboten abhängigen Kontakt, der eher typisch für die angelsächsische Welt ist; wechselnde Beziehungen sind üblich.

■ (Überwiegend) in Kontinentaleuropa hat sich die Hausbankenbeziehung als die sehr gängige Version herausgebildet, die zwar oftmals totgesagt wurde, aber immer wieder durch empirische Erhebungen als das dominierende Beziehungsmuster bestätigt wird.

Diese langandauernde, oftmals über viele Jahre bestehende Beziehung zwischen einer, zwei – in seltenen Fällen mehr – Bank(en) und dem jeweiligen Unternehmen führt durchaus zu einer Gemengelage von Vor- und Nachteilen aus Sicht der Unternehmen.

Intensive Beziehung als Schutzwall gegen Wettbewerber

Aus Bankensicht sind die Vorteile relativ klar: Über die lange Zeitlinie lassen sich eine Fülle von formellen und informellen (zum Beispiel Qualität der Unternehmensführung, Einvernehmen zwischen den Eigentümern) Informationen sammeln, die die Informationsasymmetrie wesentlich mindern können und letztlich die Qualität des internen Ratings verbessern helfen.

Die informellen Informationen werden zu einem erheblichen Teil über die persönlichen Kontakte mit den Mitarbeitern der Banken gewonnen. Daneben sind sie geradezu ein Schutzwall gegen das Eindringen von Konkurrenzinstituten; deshalb wird auch in manchen internationalen Studien angeführt, dass dies zu einer monopolartigen Situation der Banken führen kann, was sich positiv auf ihre Margen auswirken kann.

Ferner wird bei starker Verbindung – dies vor allem bei eher kleineren Unternehmen – ein Einfluss auf unternehmerische Ent-

Zu den Autoren

Prof. Dr. Helmut Pernsteiner, Johannes Kepler Universität Linz, Österreich,
Prof. Dr. Jerzy Węclawski, Marie Curie-Skłodowska University, Lublin, Polen

scheide möglich sein, den Banken zumindest jedoch oft die Rolle eines Beraters oder „Sparringspartners“ in Finanzfragen zukommen.

Eintrittskarte fürs Private Banking

Die enge Hausbankbeziehung erlaubt auch ein leichteres Verkaufen ähnlicher Finanzprodukte, zum Beispiel weitere Kredite, aber auch das sogenannte „Cross Selling“, also dass auch andere Produkte und Leistungen wie Asset Management, Versicherungen und Veranlagungen angeboten werden können. Gerade bei Familienunternehmen ist dies oft die Eintrittskarte zum Anbieten von Leistungen gegenüber den Eigentümerfamilien wie Private Banking, Privatkredite und Personenversicherungen.

Hohe Bereitschaft zur Sanierungsfinanzierung

Aus Unternehmenssicht wird die Hausbankbeziehung vor allem als eine Art Versicherung gegen Liquiditätsprobleme oder in einer Krise oder „Beinahekrise“ gesehen, da aufgrund des langen und vielleicht auch intensiven Kreditengagements und den präzisen Informationen eine hohe Bereitschaft zur Sanierungsfinanzierung besteht.

Als Gegenargument gegen jenes der überhöhten Preise der Banken aufgrund einer Quasimonopolstellung weisen auch andere Studien darauf hin, dass das Umgekehrte aufgrund der Bedeutung des Unternehmens als wesentlicher Kunde der Fall sein kann, also dass eben geringere Preise für Bankleistungen bezahlt werden, weil die Bank den Kunden als wesentlich ansieht und das Geschäft mit ihm gesamthaff betrachtet wird.

Jedenfalls werden die Unternehmen die Vorteile dieser Beziehung als bedeutsam ansehen, da sonst das System der Hausbankenbeziehung nicht mehr in dieser Form existieren würde. Die nächste Frage ist jene nach Besonderheiten von

Familienunternehmen. Trotz der hohen Bedeutung von Familienunternehmen sind sowohl die Definitionen als auch die Besonderheiten oftmals unklar.

Eine einheitliche Definition hat sich nicht herausgebildet, dennoch sind im Finanzbereich sowohl der Anteil der Familie am (stimmberechtigten) Eigenkapital als auch das Vorhandensein von Familienmitgliedern in der Geschäftsführung und in den Aufsichtsorganen zentrale Merkmale.

Familienunternehmen mit langfristiger Perspektive.

Wenn die Kapital- und Stimmenmehrheit vorliegt, so erscheint eine Klassifikation problemlos, allerdings bei geringeren Anteilen wird der Aspekt der Mitbestimmung in Führung und Überwachung wesentlicher. Das Substantial-Financial-Influence-Konzept (SFI) bietet hier insofern einen guten Ausgleich, als die Anteile aller drei genannten Aspekte zusammen mehr als 100 Prozent ergeben müssen, um als Familienunternehmen zu gelten. Eingeräumt werden muss, dass aufgrund der familiären Kapitaldominanz in Österreich die meisten Fälle eindeutig sind.

Familienunternehmen sollen in die nächste Generation übergehen. Aufgrund dieser allgemeinen Zielsetzung findet sich eine langfristige Perspektive in den unternehmerischen Entscheidungen.

Darüber hinaus wollen Familien die Unternehmen kontrollieren können; daraus ergibt sich ein starker Hang zu einem Unabhängigkeitsstreben, das familienfremde Eigentümern ebenso wenig schätzt wie zu großen Einfluss kreditierender Banken. Dies würde grundsätzlich gegen eine starke Hausbankenbeziehung zu einer einzigen Bank sprechen.

Da Familieneigentümer aus Finanzsicht schlecht diversifizierte Portfolios halten, obwohl es sich um oft reiche Familien handelt, pflegen sie in Verbindung mit der Langfristigkeit eher eine risikoaverse Fi-

nanzpolitik und gegebenenfalls auch eine eigenkapitalfreundliche Kapitalstruktur, wengleich es hier schwierig ist alle Branchen, Größen und Länder über einen Kamm zu scheren. Aufgrund ihrer emotionalen Beziehung zum Unternehmen ist ebenso die Reputation des Unternehmens und der Familie ein wesentlicher Aspekt; dieses wiederum spricht für einen Hang zu stabilen Beziehungen.

Der Vergleich Österreich zu Polen ist deshalb interessant, weil damit ein Vergleich mit einem zwar marktwirtschaftlich orientierten Land gezogen wird, das allerdings nicht diese lange diesbezügliche Tradition aufweist und folglich auch nicht so alte Familienunternehmen wie in Österreich oder Deutschland kennt und wo solche eher in erster oder gegebenenfalls in zweiter Generation vorkommen.

Im August/September 2015 wurden im Rahmen eines österreichisch-polnischen Forschungsprojektes bezüglich Familienunternehmen 22 österreichische Unternehmen mit einem Schwerpunkt in Oberösterreich und 20 polnische Unternehmen – verteilt auf ganz Polen – mit persönlichen, intensiven Interviews zu den Themen Finanzmanagement, Bankbeziehungen und Corporate Social Responsibility befragt.¹⁾

Befragt wurden primär CFOs beziehungsweise allgemein Finanzverantwortliche dieser Unternehmen; wenige Unternehmen waren börsennotiert, alle sind jedoch den Mittelunternehmen zuzuordnen. Bei all diesen Unternehmen handelte es sich ohne Zweifel um Familienunternehmen aufgrund der dominierenden familiären Eigentümerstruktur beziehungsweise der Familienmitglieder im Management, eine tiefere Diskussion der Zuordnungsfrage für Familienunternehmen ist deshalb nicht notwendig.

Folglich stehen hier nicht die Unterschiede zu Nichtfamilienunternehmen zur Diskussion, sondern die Besonderheiten von Familienunternehmen und der Vergleich

zwischen zwei europäischen Staaten, wo das Hausbankenprinzip wirkt. Nachfolgend wird versucht, zu einigen relevanten Themen Stellung zu nehmen.²⁾

Drei Themenkreise werden anschließend angesprochen: Erstens die Entstehung einer Hausbankenbeziehung und die Gründe für die Auswahl von Banken, ferner welche Einschätzung zu den Konditionen der Hausbanken besteht und welche Angebote gestellt werden und schließlich wird das sensible Thema der Erwartungen gegenüber den Banken bei schwierigen unternehmerischen Lagen angesprochen.

Positive Erfahrungen als Hauptargument

Österreichische Unternehmen haben in hohem Ausmaß eine lange (erfolgreiche) Beziehung und eine gute Vertrauensbasis hervorgehoben. Mit einigem Abstand wurden dann relativ gleichauf eine gute Betreuung und eine gute gegenseitige Vernetzung sowie das Thema Regionalität genannt. Die ersten beiden Erwähnungen stellen eher auf eine „weiche“ persönliche Beziehung ab – dies wurde sogar als Begriff mehrfach konkret genannt –, während Regionalität etwas anders akzentuiert ist; hier kann sowohl eine räumlich leichte Erreichbarkeit als auch ein Verständnis für vielleicht besondere Situationen verstanden werden.

Einige wenige Male wurde auch auf die Internationalität als Faktor für die Auswahl von Hausbanken hingewiesen, vor allem von Familienunternehmen, die geschäftsmäßig so ausgerichtet sind. Die unbürokratische Abwicklung wurde kaum erwähnt, sie dürfte sich unter Umständen in der Regionalität ein „wenig verstecken“, scheint aber insgesamt ein geringes Problem darzustellen.

Die Gründe für die Auswahl der langfristigen Bankbeziehungen überlappen sich mit den genannten Argumenten, wobei hier die positiven Erfahrungen in der Vergangenheit und eine gute Betreuung oftmals genannt

wurden. Interessanterweise wurden damit durchaus weiche Faktoren angesprochen.

Polnische Unternehmen schauen auf die Konditionen

Polnische Familienunternehmen artikulieren viel stärker – selbstverständlich neben dem Vertrauen und der langfristigen Zusammenarbeit – das Konditionenthema und den unbürokratischen Zugang zu Bankprodukten. Letzteres könnte landeskulturell bedingt sein, ersteres ist jedoch ein klarer Hinweis auf einen rationalen Zugang und unter Umständen einen nicht so offenen Wettbewerb wie in Österreich.

Bezüglich der Gründe für die langfristige Hausbankenbeziehung werden auch hier positive Erfahrungen und die gute Betreuung stark angesprochen, aber ebenso die Kompetenz und das Angebot an Bankprodukten erwähnt; letzteres taucht in Österreich in den Interviews praktisch nicht auf und kann als Hinweis auf eine stärkere Differenzierung der Banken und ihrer Angebote in Polen verstanden werden.

Hausbankbeziehung bringt Konditionenvorteile

Die Fragengruppe zu in Anspruch genommenen Bankprodukten brachte wenig Erhellendes, da einerseits der reale Geschäftshintergrund beziehungsweise die Branche, insbesondere bei den österreichischen Unternehmen, durchschlug und andererseits die polnischen Unternehmen zu einem erheblichen Teil bei dieser Frage „zugeknöpft“ waren.

Der Fragenkreis zum Konditioneneinfluss brachte hingegen schon interessante Einschätzungen zustande: Österreichische Familienunternehmen sehen zu etwa zwei Dritteln einen positiven Einfluss der Hausbankenbeziehungen auf die Konditionen, betonen aber auch oft die Notwendigkeit von laufenden Verhandlungen mit den Banken. Aufgrund der festgestellten guten Be-

treuung wird dies nicht negativ gesehen. Eine etwas ausführliche Stellungnahme bringt es insofern auf den Punkt, als gesagt wurde, dass man sich aufgrund der langen Beziehungen und Informationen eine bessere qualitative Beurteilung erwarte, die anschließend konditionenrelevant sei.

Vorteile wurden vor allem bei Kreditkonditionen und beim Zahlungsverkehr beziehungsweise bei Spesen allgemein erwartet beziehungsweise festgestellt. Ein kleiner Anteil sieht keine Konditionenvorteile – aber auch keine Nachteile – und begründet dies mit dem Wettbewerb der Banken untereinander.

Polnische Unternehmen befürchten auch Konditionenverschlechterungen

Interessant dazu sind die polnischen Familienunternehmen, als sie zwar überwiegend auch an positive Wirkungen glauben, in kleinerem Ausmaß (etwa ein Viertel) keinen Einfluss erwarten, aber in etwa gleichem Ausmaß Verschlechterungen befürchten, weil die Banken ihre Konditionen sukzessive verschlechtern, allerdings zum Markteintritt bessere anbieten würden. Dies zeigt einerseits auf einen stärkeren Wettbewerb hin, andererseits aber auch auf ein nicht so klassisches Wirken der Hausbankenbeziehung. Allerdings ist die Verschlechterung der Konditionen durchaus kompatibel zur internationalen Literatur, die dies als Ausfluss einer Monopolisierung beziehungsweise Oligopolisierung ansieht.

Damit sind die Unterschiede schon etwas stärker zutage getreten, was damit den letzten Fragenkreis besonders interessant macht.

Verständnis für den Regulierungsdruck der Banken

Trotz der im Detail etwas unterschiedlichen Antworten von österreichischen Familienunternehmen zeigt sich vor allem sehr stark die Linie, dass man sich bei Proble-

men eine gemeinsame Lösung dieser Schwierigkeiten erwarte, damit einher geht das Verständnis für das Unternehmen und sein Geschäftsmodell und – dies wurde so mehrmals konkret genannt – eine gegenseitige offene Kommunikation. Somit sieht man – vielleicht etwas abgeschwächt gegenüber der internationalen Literatur, die von einer Versicherungsfunktion der Hausbanken spricht –, dass eine Zusammenarbeit zum Herauskommen aus der Krise erwartet wird. Ein Finanzmanager bringt dies so pointiert zum Ausdruck: „Wenn man einen Regenschirm hat, dann brauche ich ihn nicht, wenn die Sonne scheint.“

Auf die Frage, ob sich die Zusammenarbeit mit den Banken verändert hätte, kommt bei etwa der Hälfte der Befragten ein klares „Nein“ oder eine Aussage, die dem sehr nahe kommt. Dies betrifft eher größere Unternehmen. Folglich bestätigt knapp die Hälfte Veränderungen in der Beziehung, wobei tendenziell stärkere Reportinganforderungen gesehen und insgesamt eine faktenorientiertere, formellere und gegebenenfalls auch bürokratischere Zusammenarbeit konstatiert wird.

Im Umkehrschluss wird damit ein Absinken der Bedeutung von qualitativen Faktoren wahrgenommen. Dies wird aber nicht bankenfeindlich argumentiert, sondern es wird manchmal eher Verständnis für die einem starken Regulationsdruck unterliegenden Banken zum Ausdruck gebracht.

Etwas gestreuter stellte sich die Situation bei den polnischen Familienunternehmen bezüglich des Umgangs in schwierigen Situationen dar. Sehr oft ist man sich hier unsicher oder hat sich damit nicht beschäftigt, sonst wird sehr stark in Richtung Flexibilität, Schnelligkeit und Erarbeitung von individuellen Lösungen argumentiert. Damit ist das Thema „Zeit“ viel stärker präsent als es sich in Österreich darstellt, wo die unternehmerischen Problemlagen (zum Beispiel Sanierung) mehr im Fokus stehen. Konkret werden allerdings vereinzelt Moratorien und Zahlungserleichterungen angesprochen.

Im Themenfeld der Veränderung der Beziehungen zu Hausbanken ist es ähnlich zu Österreich ebenfalls etwa die Hälfte der polnischen Familienunternehmen, die eine Veränderung nicht oder nur unwesentlich wahrnehmen. Die zweite Hälfte ist dispers: Hier stellen einige eine Verschlechterung fest ohne dies konkret zu erläutern, andere wiederum trauen sich keine Aussage zu und einige heben positiverweise hervor, dass sich die Beziehungen nun individueller gestalten; wahrscheinlich geht dies mit einer Erhöhung der Qualität der Bankmitarbeiter einher.

Hausbankensystem in Österreich intakt

Grundsätzlich zeigt der Vergleich zwischen Polen und Österreich strukturelle Unterschiede und solche im Verständnis einer Hausbankbeziehung. Die österreichische Analyse erzeugt das Bild eines intakten Hausbankensystems, das durch lange Beziehungen, guten Vertrauensfundamenten, persönlichen Beziehungen und damit einhergehend mit wahrgenommenen guten Betreuungen durch die Mitarbeiter der Hausbanken charakterisiert werden kann.

Damit werden sehr stark „weiche“ Faktoren genannt. Der hohe Zufriedenheitsgrad mit den Hausbanken wird durch das überwiegende Gefühl, dass damit positive Wirkungen auf die Konditionengestaltungen einhergehen, zum Ausdruck gebracht, wengleich laufende Verhandlungen als notwendig betrachtet werden. Dies weist auf einen hohen Professionalisierungsgrad hin. Somit werden die gegenüber früher höheren Reportinganforderungen und die formelleren Zugänge gut akzeptiert. Die mancherorts vorgetragene Argumentation einer Verschlechterung der Beziehungen zwischen Banken und Unternehmen kann mehrheitlich nicht bestätigt werden.

Für die Banken ergibt sich daraus der hohe Wert der Hausbankbeziehung, den es aufrechtzuerhalten gibt. Dies muss mit hoher fachlicher, aber auch kommunikativer Qualität der Bankmitarbeiter einher-

gehen, was eindeutig ein starkes Weiterbildungserfordernis für den Bankensektor bestätigt. Oftmalige, die Beziehung erschwerende Personalwechsel sind jedenfalls zu vermeiden; dies soll auch bei Umstrukturierungen, Fusionen und Übernahmen beachtet werden.

Fußnoten

- 1) Das Forschungsvorhaben wurde vom polnischen Nationalfonds, Krakau (NCN Project no. 2012/07/B/HS4/00455 „Corporate governance, ownership structure and other financial issues of family enterprises in Poland and Austria – a comparative analysis“) maßgeblich unterstützt.
- 2) Aufgrund der vorliegenden Daten ist keine quantitative Analyse möglich, der Beitrag bedient sich einer qualitativen Forschungsmethodik aufgrund der aufgezeichneten Interviews; aus Umfanggründen wird in hohem Ausmaß auf wörtliche Zitate verzichtet.

Literaturverzeichnis

- Babcock, W.K.: Family Banks: Using Corporate Entities and Trusts, in: Trusts & Estates 2013, 40-43.
- Becker, H.P./Peppmeier, A.: Bankbetriebslehre, 8. Aufl., Herne 2011.
- Becker, W./Ulrich, P./Botzkowski, T.: Finanzierung im Mittelstand, Wiesbaden 2015.
- Berger, A.N./Black, L.K.: Bank size, lending technologies, and small business finance, in: Journal of Banking & Finance 2011, 724-735.
- Berger, A.N./Udell, G.F.: Relationship Lending and Lines of Credit in Small Firm Finance, in: Journal of Business 1995, 351-382.
- Bharath, S./Dahiya, S./Sanders, A./Srinivasan, A.: So what do I get? The bank's view of lending relationships, in: Journal of Financial Economics 2007, 368-419.
- Burgstaller, J./Wagner, E.: How do family ownership and founder management affect capital structure decisions and adjustment of SMEs?, in: The Journal of Risk Finance 2015, 73-101.
- Degryse, H./Van Cayseele, P.: Relationship Lending within a Bank-Based System: Evidence from European Small Business Data, in: Journal of Financial Intermediation 2000, 90-109.
- Dick, M./Mitter, C./Feldbauer-Durstmüller, B./Pernsteiner, H.: The impact of finance and governance on the internationalisation modes of family firms, in: European Journal of International Management 2017, 42-64.
- Dyer, W.G./Whetten, D.A.: Family Firms and Social Responsibility: Preliminary Evidence from S&P 500, in: Entrepreneurship Theory and Practice 2006, 785-802.
- Elyasiani, E./Goldberg, L.G.: Relationshiplending: a survey of the literature, in: Journal of Economics and Business 2004, 3015-330.
- Fahmer, J.: Potenziale in der Beziehung zwischen Hausbanken und Familienunternehmen in Österreich, Diss., Linz 2010.
- Felden, B./Hack, A.: Management von Familienunternehmen, Wiesbaden 2014.
- Guserl, R./Pernsteiner, H.: Finanzmanagement, 2. Aufl., Wiesbaden 2015.
- Hartmann-Wendels, T./Pfungsten, A./Weber, M.: Bankbetriebslehre, 6. Aufl., Wiesbaden 2015.
- Hiebl, M.R.W.: Risk aversion in family firms: what do we really know? in: The Journal of Risk Finance 2013, 49-70.
- Höwer, D.: Die Hausbankentscheidung junger Unternehmen, in: ZEW Gründungsreport 2013, 2-4.
- Klein, S.: Familienunternehmen, 3. Aufl., Lohmar-Köln 2010.
- Pernsteiner, H.: Familienunternehmen und Finanzmanagement, in: Feldbauer-Durstmüller, B., u. a., Familienunternehmen, Wien 2008, 53-79.
- Pernsteiner, H./Weclawski, J.: How do Polish non-listed family firms engage in strong relationship banking?, in: Asal, M., Contemporary Problems in Corporate Governance. Rapport Högskolan Väst 2016 (3), 45-57.
- Sauter, K.: Die Hausbankbeziehung aus Sicht von Familienunternehmen, in: bank und markt 2015 (6), 28-31.
- de la Torre, A./Martinez Peria, M.S./Schmukler, S.L.: Bank involvement with SMEs: Beyond relationship lending, in: Journal of Banking & Finance 2010, 2280-2293.
- Ward, J.L.: Growing the family business: special challenges and best practices, in: Family Business Review 1997, 323-337.



bank und markt

Zeitschrift für Retailbanking

Ihr Anspruch
ist Expertenwissen.

Unserer auch!

Mit
„bank und markt“
sind Sie
noch näher am Markt.

Unser
RESEARCH SERVICE

für Sie

**STUDIEN RUND UM
DAS RETAILBANKING**

zum kostenlosen
Download

www.kreditwesen.de/research

