



# Leseprobe

**Aus bester Familie**  
100 beispielhafte deutsche  
Familienunternehmen

---

Bestellen Sie mit einem Klick für 65,00 €



---

Seiten: 440

Erscheinungstermin: 14. Dezember 2022

Mehr Informationen zum Buch gibt es auf

[www.penguinrandomhouse.de](http://www.penguinrandomhouse.de)

DEUTSCHE STANDARDS

**AUS BESTER FAMILIE**

DEUTSCHE STANDARDS

# AUS BESTER FAMILIE

Herausgegeben von  
Dr. Florian Langenscheidt  
und Prof. Dr. Peter May

Präsentiert von  
DIE ZEIT Verlagsgruppe

Prestel  
München · London · New York

ISBN 978-3-7913-8959-2

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlages. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen. Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutzgesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jeder und jedem benutzt werden dürften.

Der Verlag weist ausdrücklich darauf hin, dass im Text enthaltene externe Links vom Verlag nur bis zum Zeitpunkt der Buchveröffentlichung eingesehen werden konnten. Auf spätere Veränderungen hat der Verlag keinerlei Einfluss. Eine Haftung des Verlages ist daher ausgeschlossen.

Alle Rechte vorbehalten. Printed in Germany

**Herausgeber**

Dr. Florian Langenscheidt und Prof. Dr. Peter May

**Projektleitung**

Olaf Salié

**Leitung Kundenkommunikation**

Fabian Westkamp

**Leitung Projektmanagement, Redaktion und Grafik**

Yvonne Baumgärtel

**Projektmanagement**

Christiane Blaß, Dr. Katrin Weiden

**Art Direction**

Karin Mantel

**Grafik**

Susanne Kluge

**Schlussredaktion**

Julia Kühn

**Mit Texten von**

Stephanie Hanel, Frank Skerka, Gabriele Spiller

## **DANK**

Mit herzlichem Dank für die engagierte und konstruktive Unterstützung  
an den Beirat von „Aus bester Familie“:

**Dr. Rainer Esser**

Geschäftsführer ZEIT Verlagsgruppe

**Isabel Grupp**

Geschäftsleiterin Plastro Mayer GmbH

**Stefan Heidbreder**

Geschäftsführer Stiftung Familienunternehmen

**Birgit Heraeus-Roggendorf**

Aufsichtsratsmitglied Heraeus Holding GmbH

**Henrike Luszick**

Founder & CEO Bridgemaker GmbH

**Marie-Christine Ostermann**

Geschäftsführende Gesellschafterin Rullko Großeinkauf GmbH & Co. KG

**Sarna Röser**

Unternehmerin, Aufsichtsrätin, Beirätin und Bundesvorsitzende  
DIE JUNGEN UNTERNEHMER

**Christian Rothe**

Geschäftsführer ABUS August Bremicker Söhne KG

**Dr. Peter Sewing**

Geschäftsführer Obermark GmbH

# INHALT

- 15 Vorwort**  
von Dr. Florian Langenscheidt und Prof. Dr. Peter May
- 16 Die volkswirtschaftliche Bedeutung der Familienunternehmen**  
von Stefan Heidbreder, Geschäftsführer Stiftung Familienunternehmen
- 22 Familienunternehmen vor Herausforderungen und Chancen**  
von Klaus Naeve, Leiter Wealth Management der Privatbank Berenberg
- 28 Die Familienunternehmen**
- 434 Unternehmensverzeichnis**
- 436 Unternehmen nach Gründungsdatum**
- 439 Bildnachweise**
- 440 Impressum**

## DIE VOLKSWIRTSCHAFTLICHE BEDEUTUNG DER FAMILIENUNTERNEHMEN

Anteil an allen aktiven Unternehmen



Anteil an der Gesamtbeschäftigung



Anteil am Gesamtumsatz



■ familienkontrollierte Unternehmen

© Stiftung Familienunternehmen

In der Rangliste der medialen Aufmerksamkeit stehen börsennotierte Großkonzerne im Streubesitz nach wie vor weit oben. Doch diese umfassen nur einen kleinen Teil der Unternehmen in Deutschland. Tatsächlich sind es Familienunternehmen, die die überwiegende Zahl der Firmen hierzulande ausmachen. Die Stiftung Familienunternehmen hat 2006 damit begonnen, regelmäßig Daten über die volkswirtschaftliche Bedeutung von Familienunternehmen zu erheben.<sup>3</sup> Danach gibt es in Deutschland 3,3 Millionen sogenannter wirtschaftsaktiver Unternehmen.<sup>4</sup> Die Studie unterscheidet zwischen familienkontrollierten und eigentümergeführten Unternehmen. Letztere werden von mindestens einem\*r Gesellschafter\*in geführt. Familienkontrollierte Unternehmen werden ebenfalls von einer überschaubaren An-

<sup>1</sup> Stiftung Familienunternehmen (Hrsg.): Das Image der Familienunternehmen – Ergebnisse einer Repräsentativumfrage, erstellt vom Institut für Demoskopie Allensbach, München, 2019.

<sup>2</sup> Stiftung Familienunternehmen (Hrsg.): Börsennotierte Familienunternehmen in Deutschland – Bedeutung, Merkmale, Performance, erstellt vom Center for Entrepreneurial and Financial Studies (CEFS) der Technischen Universität München (TUM), München, 2019.

<sup>3</sup> Stiftung Familienunternehmen (Hrsg.): Die volkswirtschaftliche Bedeutung der Familienunternehmen, 5. Auflage, erstellt vom ZEW – Leibniz-Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung GmbH Mannheim und vom Institut für Mittelstandsforschung der Universität Mannheim, München, 2019.

<sup>4</sup> Diese Strukturzahlen basieren nicht wie andere Untersuchungen auf Hochrechnungen von Stichproben, sondern auf dem gesamten deutschen Unternehmensbestand, der mit dem Mannheimer Unternehmenspanel (MUP) und Daten der Wirtschaftsauskunftei Creditreform erhoben wurde. Nicht erfasst wurden Landwirtschaft und Fischerei, öffentliche Verwaltung, Verteidigung, öffentliche Banken und genossenschaftliche Unternehmen.

zahl von natürlichen Einzelpersonen kontrolliert, allerdings müssen die Eigentümer\*innen dabei nicht notwendigerweise das Unternehmen leiten. Diese Definition ist die gebräuchlichste. 2,9 Millionen oder 90 Prozent aller Unternehmen sind familienkontrollierte Unternehmen. Etwa 17 Millionen Arbeitnehmer\*innen sind für Familienunternehmen in Deutschland tätig, was 58 Prozent aller sozialversicherten Beschäftigten in der Privatwirtschaft entspricht. 52 Prozent aller inländischen Umsätze der freien Wirtschaft gehen auf Familienunternehmen zurück.

Im internationalen Vergleich fällt auf, dass die für Deutschland so typische Struktur von vielen sehr großen Familienunternehmen einmalig ist: Selbst in der Kategorie der sogenannten Großunternehmen (Umsatz von mehr als 50 Millionen Euro) sind hierzulande 43 Prozent Familienunternehmen. Unter ihnen gibt es 216 Firmen, die die Milliardengrenze beim Umsatz überschreiten.

Dass Familienunternehmen auch einen maßgeblichen Beitrag dazu leisten, gleichwertige Lebensverhältnisse in Städten und ländlichen Gebieten zu schaffen, belegen weitere Studien der Stiftung Familienunternehmen.<sup>5</sup> Die Untersuchung von 215 ländlichen Räumen durch das Institut der deutschen Wirtschaft Köln (IW) zeigt deutlich: Je höher der Anteil von Familienunternehmen an der regionalen Wirtschaft, desto besser ist die ökonomische Situation von Bürger\*innen und Kommunen.

### **Wirtschaftliche Dynamik und geduldiges Kapital**

Zu den 500 größten Familienunternehmen – der Königsklasse dieser Unternehmensform – hat die Stiftung 2019 eine geson-

derte Untersuchung vorgenommen.<sup>6</sup> Warum wurde bei genau dieser Größenordnung angesetzt? Im Jahr 2003 hatte sich gezeigt, dass diese Top 500 und eine andere Königsklasse, die 30 DAX-Unternehmen, bei der Beschäftigung im Inland noch nahezu gleichauf lagen, nämlich bei rund zwei Millionen Angestellten. Seither haben sich diese zwei Topsegmente hinsichtlich der Beschäftigung stark auseinanderentwickelt: Bei den 500 größten Familienunternehmen arbeiten mittlerweile deutlich mehr Menschen als bei den DAX-Schergewichten. Besonders deutlich zeigt sich dies in den Jahren 2007 bis 2016. In dieser Periode vergrößerten die Top-500-Familienunternehmen ihre Belegschaft um 23 Prozent auf 2,54 Millionen Beschäftigte und leisteten damit einen maßgeblichen Beitrag zur Erholung des deutschen Arbeitsmarktes. Die nichtfamilienkontrollierten DAX-Konzerne kamen dagegen nur auf ein Plus von vier Prozent und standen 2016 bei 1,55 Millionen Beschäftigten. Auch weltweit schufen Familienunternehmen mehr neue Jobs als die DAX-Firmen. Bei Letzteren wuchs die globale Beschäftigung zwischen 2008 und 2016 im Jahresdurchschnitt um 1,7 Prozent, bei den Familienunternehmen waren es im selben Zeitraum 2,7 Prozent.

Konzerne im anonymen Streubesitz müssen zwangsläufig der Kurzatmigkeit der Kapitalmärkte genügen und die Personaldecke schnellstmöglich dem Geschäftsvolumen anpassen. Im Gegensatz dazu stehen die Familienunternehmen für das geduldige Kapital. Sie wirtschaften auf lange Sicht und mit Substanz. Sie denken nicht in Quartalen, sondern in Generationen. Sie können so auch in rezessiven Phasen am Mitarbeiterstamm festhalten und nach der Flaute umso schneller in den Aufschwung

starten: Mitarbeiterbindung gilt sogar als wesentlicher Faktor für die Krisenresilienz von Familienunternehmen.

Bereits ein Jahr nach der Finanzkrise 2009 hatten die Top-500-Familienunternehmen bei den kumulierten Umsätzen das Vorkrisenniveau leicht übertroffen. Hier offenbart sich eine weitere Stärke der deutschen Wirtschaft, nämlich eine große Vielfalt hinsichtlich Branchen, Know-how und Technologien, die sich über Jahrzehnte und Jahrhunderte entwickelt hat. Im Gegensatz dazu liegt etwa der angelsächsische Fokus auf der Finanzindustrie, die sich als höchst krisenanfällig erwiesen hat. Ebenso weist das französische Modell mit seiner Präferenz für Schlüsselindustrien und nationale Champions Schwächen auf. Das deutsche Wirtschaftsmodell mit seinem nach wie vor starken industriellen Kern und der dezentralen Verteilung wettbewerbsfähiger Unternehmen ist resilienter gegenüber externen Schocks und anschließenden Verwerfungen auf den Finanzmärkten.

### **Finanzielle Robustheit**

Die hohe Widerstandsfähigkeit und solide Verfassung der deutschen Familienunternehmen schlagen sich auch in bilanziellen Kennzahlen nieder. Generell hat die Innenfinanzierung in Deutschlands Firmen stark an Bedeutung zugenommen – trotz aller globalen Trends zu einer stärkeren Kapitalmarktorientierung. Dabei weisen Familienunternehmen vor allem dank einer gemäßigten Ausschüttungspolitik eine hohe, tendenziell steigende Eigenkapitalquote auf. So verfügen die 500 umsatzstärksten

Unternehmen dieses Typs über ein Eigenkapital in Höhe von 42 Prozent. Damit übertreffen sie die restlichen Unternehmen um etwa zehn Prozentpunkte, die auf lediglich 32 Prozent kommen.<sup>7</sup> Dieses Polster hilft den umsatzstärksten Familienunternehmen, sich gegen einen Konjunkturerinbruch zu stemmen beziehungsweise weitere Zukunftsinvestitionen zu tätigen. Das zeigt auch eine im Auftrag der Stiftung Familienunternehmen durchgeführte Befragung von mehr als 2400 Unternehmen.<sup>8</sup> Aus ihr geht hervor, dass insbesondere Familienunternehmen ihre finanzielle Widerstandsfähigkeit gegenüber zukünftigen Krisen durch die dauerhafte Steigerung ihrer Liquidität und die Erhöhung ihrer Eigenkapitalausstattung forcieren. Die Förderung von Familienunternehmen stärkt grundsätzlich die Krisenresilienz von Wirtschaft und Gesellschaft. Gerade während der Pandemie haben Familienunternehmen zur wirtschaftlichen Stabilität bei-

---

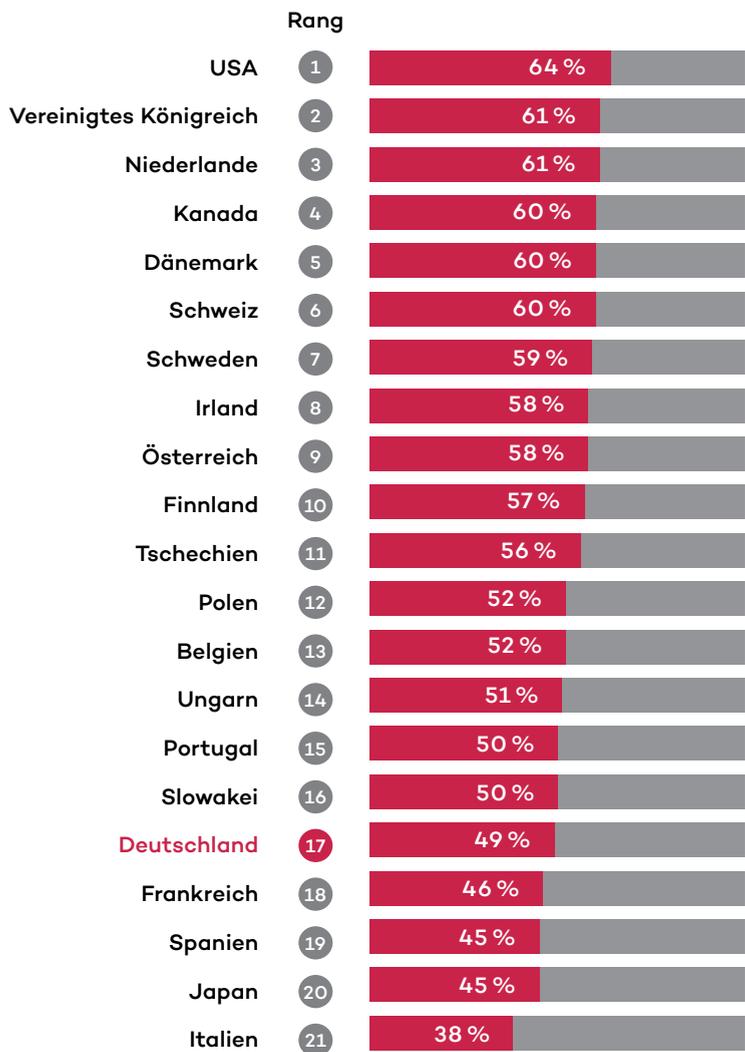
<sup>5</sup> Stiftung Familienunternehmen (Hrsg.): Die Bedeutung der Familienunternehmen für ländliche Räume. Beitrag für Wohlstand und Zusammenhalt, erstellt vom Institut der deutschen Wirtschaft Köln e. V. (IW) und der IW Consult GmbH, München, 2020.

<sup>6</sup> Siehe auch Kapitel C der Studie „Die volkswirtschaftliche Bedeutung der Familienunternehmen“.

<sup>7</sup> Siehe auch Kapitel C der Studie „Die volkswirtschaftliche Bedeutung der Familienunternehmen“.

<sup>8</sup> Stiftung Familienunternehmen (Hrsg.): Die Widerstandsfähigkeit der deutschen Wirtschaft in der Corona-Pandemie – Jahresmonitor der Stiftung Familienunternehmen, erstellt von ifo Institut – Leibniz-Institut für Wirtschaftsforschung an der Universität München e.V. und ZEW – Leibniz-Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung GmbH Mannheim, München, 2020.

LÄNDERINDEX DER  
STIFTUNG FAMILIENUNTERNEHMEN



© Stiftung Familienunternehmen

getragen sowie durch finanzielle und emotionale Unterstützung der Beschäftigten deren Vertrauen und Zuversicht gestärkt.

Die starke Innenfinanzierung ist auf eine konsequente Thesaurierungspolitik von Familienunternehmen zurückzuführen, die im Gegensatz zu vielen börsennotierten Unternehmen ihre Gewinne nicht größtenteils ausschütten, sondern in den Betrieb reinvestieren. Damit schaffen Familienunternehmen reale Werte und setzen auf Substanz, statt wie einige andere Wirtschaftsakteure vornehmlich mittels Finanzakrobatik auf Verschuldung zu bauen. Vor diesem Hintergrund ist es höchst problematisch, wenn diese kaufmännische Vorsicht und Verantwortung der Familienunternehmen politisch bestraft würde – etwa durch eine Vermögensabgabe oder eine verschärfte Erbschaftsteuer. Beide sind übrigens fiskalische Auslaufmodelle auf internationaler Ebene. Substanzsteuern benachteiligen Familienunternehmen im Wettbewerb. Die nichtfamilienkontrollierte Konkurrenz, ganz gleich, ob es sich um kommunale Unternehmen, Konzerne im Streubesitz oder internationale Wettbewerber handelt, ist von solchen Steuern nämlich nicht oder kaum betroffen.

**Der Standort Deutschland im internationalen Vergleich**

Angesichts der überragenden Bedeutung der Familienunternehmen für die deutsche Wirtschaft und Gesellschaft könnte es naheliegen, dass die Standortbedingungen für diesen Unternehmenstyp hierzulande besonders gefördert werden. In Wirklichkeit sind diese Bedingungen international gesehen aber nur sehr durchschnittlich, wie der Länderindex der Stiftung Familienunternehmen belegt. Sie haben sich im internationalen Vergleich sogar verschlechtert: Der Länderindex ist 2006 das erste Mal erhoben worden. Seitdem fiel Deutschland um fünf Plätze im Standort-Ranking zurück. Die Studienreihe vergleicht regelmäßig 21 OECD-Staaten als Investitionsstandorte für Familienunternehmen. Der Index basiert auf verschiedenen Kategorien wie Steuern, Regulierung, Energie oder öffentliche Infrastruktur. Im Gesamtindex ist Deutschland in den letzten Jahren auf Rang 17 zurückgefallen.<sup>9</sup> Im Bereich „Steuern“ erzielt Deutschland die schlechtesten Werte und liegt mit Rang 20 auf dem vorletzten Platz in der Rangfolge der Industrieländer.

**„Der Länderindex zeigt die Prioritäten klar auf: Wir müssen im Steuerwettbewerb wieder Anschluss gewinnen, Energiekosten reduzieren und in die unzureichende Infrastruktur investieren.“**

Professor Rainer Kirhdörfer,  
Vorstand der Stiftung Familienunternehmen

Insgesamt scheint die Politik die hohe Leistung der Familienunternehmen einfach als gegeben hinzunehmen. Dabei ignoriert sie, dass sich andere Länder weiterentwickeln und ihre Standortbedingungen strukturell verbessern – unter ihnen auch viele Schwellenländer wie die Türkei oder China, die ungeachtet der politischen Schwierigkeiten ihren Investitionsstandort stärken.<sup>9</sup> In Deutschland gibt es hingegen wenig Bereitschaft, Reformen anzugehen oder einen Masterplan für eine zukunftsgerichtete Standortpolitik zu entwerfen. Kurzfristig mag sich das kaum spürbar auswirken. Nimmt man aber eine langfristige Perspektive ein, wie es die Familienunternehmen tun, werden schlechte Standortbedingungen auf die wirtschaftliche Leistung der Unternehmen durchschlagen – und damit auf die Entwicklung der gesamten deutschen Wirtschaft.

## **ÜBER DIE STIFTUNG FAMILIENUNTERNEHMEN**

Die Stiftung Familienunternehmen engagiert sich für eine ausgewogene Wahrnehmung der Familienunternehmen in der Öffentlichkeit und Politik, um eine der volkswirtschaftlichen Bedeutung entsprechende Berücksichtigung dieses Unternehmenstyps zu erreichen. Hierzu publiziert die Stiftung regelmäßig Studien im Kontext der Familienunternehmen und unterstützt entsprechende Lehr- und Forschungseinrichtungen an Hochschulen. Um die Familienunternehmen stärker in das Bewusstsein der breiten Öffentlichkeit zu rücken, arbeitet die Stiftung mit führenden Journalistenschulen zusammen und steht als Ansprechpartnerin für die laufende Berichterstattung zur Verfügung. Zudem fungiert ihre Schwesterorganisation, die Stiftung Familienunternehmen und Politik, als fachliche Autorität gegenüber politischen Entscheidungsträger\*innen zur Berücksichtigung der besonderen Belange von Familienunternehmen in rechtlichen, steuerlichen und wirtschaftspolitischen Fragen. Beide Stiftungen organisieren Veranstaltungen auf regionaler, europäischer und internationaler Ebene. Sie werden getragen von bereits über 500 namhaften Unternehmen aus dem Kreis der größten deutschen Familienunternehmen.

### **Kontakt:**

Stiftung Familienunternehmen  
Telefon: 089 1276 400-02  
info@familienunternehmen.de  
www.familienunternehmen.de

<sup>9</sup> Stiftung Familienunternehmen (Hrsg.): Länderindex Familienunternehmen, 8. Auflage, erstellt von ZEW – Leibniz-Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung GmbH Mannheim, München, 2021.

<sup>10</sup> Stiftung Familienunternehmen (Hrsg.): Länderindex Familienunternehmen – Standortfaktoren in Emerging Markets, 2. Auflage, erstellt von ZEW – Leibniz-Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung GmbH Mannheim, München, 2020.

