

Benchmark Familienunter- nehmen

Eine vergleichende Analyse der
Metropolregion Rhein-Neckar und der
Region Stuttgart
2019



Grußwort

Am Anfang war das Familienunternehmen. In einer überwiegend marktwirtschaftlichen Gesellschaftsordnung wurden und werden fast alle Unternehmen von mutigen Einzelkämpfern gegründet, die an ihre Geschäftsidee glauben und diese mit einer anfangs meist dünnen privaten Eigenkapitalausstattung zu verwirklichen suchen. Oft gelingt das nur mit der Hilfe einer ebenso mutigen kreditgebenden Bank.

Im Erfolgsfall wird daraus ein wachsendes Unternehmen in Familienbesitz. Ziel der Gründerfamilie ist es dann meist, dieses Unternehmen langfristig zu erhalten und an die jeweils nächste Generation weiterzugeben. Eine Exit-Orientierung, also Kasse machen durch Verkauf, ist zumindest in Deutschland eher die Ausnahme. Da es hierzulande viele erfolgreiche Unternehmensgründungen und langfristig orientierte Eigentümerfamilien gibt, haben sich die Familienunternehmen schon vor Jahrzehnten zu einem entscheidenden Erfolgs- und Stabilitätsfaktor für die deutsche Volkswirtschaft entwickelt. Sie können diese Rolle auch in Zukunft spielen, wenn die Wirtschafts- und Gesellschaftspolitik entsprechende Rahmenbedingungen schafft.

Die langfristige Ausrichtung führt oft zu einer besonders guten Unternehmenskultur. Für die Loyalität und Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter ist es von unschätzbarem Vorteil, wenn die Eigentümerfamilie sich langfristig und nachhaltig zum Unternehmen bekennt und dieses auch führt. Ab einer gewissen Unternehmensgröße ist dann auch die Unterstützung durch familienfremde Manager erforderlich, die das Ziel- und Wertesystem des Unternehmens aus Überzeugung mittragen. Wenn man dann gemeinsam erfolgreich arbeitet, kann man auch niemals feindlich übernommen werden.

Ein profitables Wachstum aus eigener Kraft ist deshalb die entscheidende Voraussetzung für die langfristige Existenzsicherung von Familienunternehmen. Wer alles ausschüttet, kann nicht wachsen. Für die notwendige Finanzierung der Investitionen ist eine hohe Gewinneinbehaltung zusammen mit einer moderaten Verschuldungspolitik deshalb der Königsweg, und viele Familienunternehmen gehen diszipliniert diesen Weg. Dann geht auch die beliebte Journalistenbehauptung ins Leere, dass die Unternehmerfamilie irgendwann aufgeben und an die Börse gehen muss, um das notwendige Wachstum finanzieren zu können.

Dies ist die Zusammenfassung meiner persönlichen Erfahrungen, die ich in mehr als 20 Jahren beruflicher Tätigkeit in zwei großen Familienunternehmen, davon 14 Jahre als CFO, gesammelt habe. Um diese und andere qualitative Einschätzungen auf solide, wissenschaftlich fundierte Füße zu stellen, wurde die hier vorliegende Untersuchung erstellt, die zu wichtigen Erkenntnissen geführt hat und für die ich sehr gerne dieses Grußwort verfasst habe.

Prof. Dr. Dieter Truxius

Dekan der Fakultät für Betriebswirtschaftslehre an der Universität Mannheim

Executive Summary

Überblick Regionen

- Studie mit 2.364 Unternehmen aus der Metropolregion Rhein-Neckar (910 Unternehmen) und der Region Stuttgart (1.454 Unternehmen), davon 68 Prozent Familienunternehmen.
- Der Anteil an Familienunternehmen ist in der Region Stuttgart sieben Prozent höher als in der Metropolregion Rhein-Neckar. Der Anteil an Familienunternehmen ist in großen Städten kleiner als in kleinen Städten.
- Unternehmen der beiden Regionen weisen eine vergleichbare wirtschaftliche Leistungsfähigkeit auf. Unterschiede liegen in der Branchenverteilung zwischen den Regionen.

Vergleich Familienunternehmen – Nichtfamilienunternehmen

- Familienunternehmen sind in der Regel kleiner.
- Familienunternehmen verfolgen eine besondere Strategie, die auf Langfristigkeit, Unabhängigkeit und Sicherheit ausgelegt ist.
- Familienunternehmen setzen ihr zur Verfügung stehendes Kapital effizienter ein und wirtschaften rentabler.
- Familienunternehmen besitzen höhere Liquidität, investieren tendenziell mehr und besitzen die Produktionsmittel eher selbst.

Einfluss Management-/Gesellschafterstrukturen in Familienunternehmen

- In der Region Stuttgart sind mehr Frauen am Ruder: 17 Prozent der Familienunternehmen und neun Prozent der Nichtfamilienunternehmen werden ausschließlich von Frauen geleitet (vs. respektive zwölf bzw. vier Prozent in der Metropolregion Rhein-Neckar).
- Unternehmen, insbesondere Familienunternehmen, die ausschließlich von Frauen geführt werden, weisen eine höhere Rendite auf.
- Frauen in der Geschäftsführung von Familienunternehmen neigen zu einem vorsichtigeren Gebrauch der liquiden Mittel.
- 23 Prozent der betrachteten Familienunternehmen werden ausschließlich von Familiengesellschaftern geleitet. Diese Unternehmen weisen besonders hohes Eigenkapital und besonders hohe liquide Mittel auf.
- Familienunternehmen unter Leitung von Familiengesellschaftern zogen insbesondere Lehren aus der Wirtschaftskrise, zum Beispiel durch eine deutliche Erhöhung der liquiden Mittel.
- Das besondere strategische Verhalten von Familienunternehmen hängt nicht von der Zahl der Familiengesellschafter ab.
- Familienunternehmen, bei denen der Familieneinfluss nur indirekt über weitere Unternehmen ausgeübt wird, unterscheiden sich kaum in ihrer Strategie von direkt von der Familie geführten Familienunternehmen, allerdings betonen letztere die Sicherheit noch mehr.



Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung	8
2. Nutzen für den Unternehmer	12
3. Methodische Grundlagen	14
3.1. Die Metropolregion Rhein-Neckar und die Region Stuttgart	14
3.2. Auswahl der Unternehmen	15
3.3. Messung der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit und Benchmark	16
4. Analyse: Regionale Entwicklung der VFE-Lage von Familienunternehmen und Nichtfamilienunternehmen	18
4.1. Allgemeine Kennzahlen	18
4.2. Führungsstruktur	20
4.3. Die Grundwerte aus Bilanz und GuV	21
4.4. Kapital: Rentabilität und Effizienz	22
4.5. Finanzierung, Verbindlichkeiten und Verschuldung	23
4.6. Investitionen und Liquidität	25
4.7. Operative Kennzahlen aus Bilanz und GuV	26
5. Schwerpunkt Benchmark 2019: Management- und Gesellschafterstrukturen	30
5.1. Weibliche Führungskräfte in Familien- und Nichtfamilienunternehmen	30
5.1.1. Analyse: Entwicklung der VFE-Lage von Familienunternehmen und Nichtfamilienunternehmen in Hinblick auf weibliche Führungskräfte	31
5.2. Fremdmanager in Familienunternehmen	33
5.2.1. Analyse: Entwicklung der VFE-Lage von Familienunternehmen in Hinblick auf Fremdmanager	34
5.3. Komplexität der Gesellschafterstrukturen	37
5.3.1. Analyse: Konzentration des Familieneinflusses	37
5.3.2. Analyse: Distanz des Familieneinflusses	38
5.4. Einfluss des Unternehmensstandorts: Stadt-Land-Vergleich (Besiedlungsdichte)	39
6. Zusammenfassung	41
7. Ausblick	44
8. Glossar Vermögens-, Finanz- und Ertragslage	46
8.1. Einführungen zur VFE-Lage	46
8.2. Was ist was? Die Kennzahlen der VFE-Lage definiert	47
9. Wo steht mein Unternehmen?	52
9.1. Individuelle Benchmarkingtabelle: Verlauf 2008-2016	52
9.2. Individuelle Benchmarkingtabelle: Branchenvergleich 2016	55
Quellenverzeichnis	59



1. Einleitung

Familienunternehmen bilden das Rückgrat der deutschen Wirtschaft; keine andere Unternehmensform trägt in einem vergleichbaren Ausmaß zum Wohlstand in Deutschland bei. Familienunternehmen stellen die meisten Arbeits- und Ausbildungsplätze, sind maßgeblich verantwortlich für Innovationen und leisten einen immensen Beitrag zur Wertschöpfung.¹

In allen Wirtschaftsbereichen, ungeachtet von Mitarbeiteranzahl oder Umsatz, sind **Familienunternehmen die dominierende Unternehmensform in Deutschland**. Dabei sind Familienunternehmen sehr heterogen: Ihre Bandbreite reicht von Kleinst- bis hin zu global agierenden, aktiennotierten Unternehmen.² Ganz gleich, ob regionaler Handwerksbetrieb mit vier Mitarbeitern oder multinationaler Hightech-Konzern mit mehreren hundert Angestellten – beide können sich in der Hand einer Familie befinden.

Für den Eigentümer bedeutet ein **Familienunternehmen oft mehr als die bloße berufliche Existenz**. Dafür sprechen mehrere emotionale sowie finanzielle Gründe. Zum einen werden die Familie und deren Reputation häufig durch den Familiennamen mit dem Unternehmen und dessen Image verknüpft.³ Zum anderen hat der Unternehmer Eigenkapital im Unternehmen gebunden und ist damit auch wirtschaftlich auf den Erfolg des Unternehmens angewiesen. Der Erhalt und die Weitergabe des Unternehmens an die nächste Generation hat oberste Priorität. Aus diesem Grund liegt das Augenmerk von Familienunternehmen eher auf langfristiger Stabilität als auf schnellen monetären Erfolgen.⁴

Familienunternehmen sind werteorientiert. Die Bewahrung und Weitergabe des familiären Wertesystems über Generationen beeinflusst nicht nur tägliche unternehmerische Entscheidungen und die längerfristige Strategie, sondern führt auch zu einer besonderen Unternehmenskultur und -philosophie. Gründer und Eigentümer von Familienunternehmen orientieren sich an Werten wie Bodenständigkeit,

Verantwortungsbewusstsein gegenüber Mitarbeitern und der Region sowie Beständigkeit und Nachhaltigkeit in unternehmerischen Entscheidungen.⁵ Durch das authentische Vermitteln und Vorleben dieser Werte nehmen Unternehmer und Unternehmerinnen (die im Folgenden stets bei Unternehmer mit gemeint sind) eine Vorbildfunktion innerhalb und außerhalb ihres Unternehmens ein.⁶

Eigentümer eines Familienunternehmens schätzen Kontinuität, sowohl bei der Unternehmensführung, die in den Händen der Familie bleiben soll, als auch bei Mitarbeitern, Lieferanten und Kunden. Das Wohl der einzelnen Mitarbeiter und deren Bindung an das Unternehmen sind oftmals Erfolgsfaktoren von nachgeordneter Bedeutung. Nicht so bei Familienunternehmen, welche eine große Verantwortung und Fürsorgepflicht gegenüber ihren Mitarbeitern empfinden. Beziehungen zu Lieferanten bestehen oftmals über Jahrzehnte hinweg. Bei allem steht jedoch der Kunde im Mittelpunkt, was zu einer starken Kundenorientierung und damit auch -nähe führt. Der Grund, dass dieser Fokus gewählt wird, liegt jedoch nicht im besonderen Gutmenschen-tum von Familienunternehmen; vielmehr erwachsen durch deren Kontinuität Erfolgsvorteile, welche Nichtfamilienunternehmen durch die höhere Diskontinuität in Geschäftsführung und Eigentum sowie die stärkere kurzfristige Orientierung nur sehr schwer nachahmen können.

Familienunternehmen fühlen sich durch ihre lange Geschichte an einem Standort häufig **regional verbunden**. Diese Verwurzelung mit der Region zeigt sich im sozialen und ökologischen Engagement vieler Unternehmenseigentümer vor Ort.⁷ Die positive Entwicklung der Region liegt Eigentümern eines Familienunternehmens jedoch auch aus praktischen Gründen am Herzen: Gute und qualifizierte Mitarbeiter fordern attraktive Freizeit- und Bildungsangebote und einen Wohnort mit Lebensqualität. Region und Familienunternehmen führen damit zu einer gegenseitigen Aufwertung.

1 Heider (2017): Unternehmenskultur und Innovationserfolg in Familienunternehmen

2 Altenburger, Schmidpeter (2018): Die gesellschaftliche Verantwortung von Familienunternehmen

3 Altenburger, Schmidpeter (2018): Die gesellschaftliche Verantwortung von Familienunternehmen

4 Wimmer, Domayer, Oswald, Vater (2018): Familienunternehmen – Auslaufmodell oder Erfolgstyp?

5 Altenburger, Schmidpeter (2018): Die gesellschaftliche Verantwortung von Familienunternehmen

6 Felden, Hack (2014): Management von Familienunternehmen

7 Felden, Hack (2014): Management von Familienunternehmen

Eine weitere **Besonderheit von Familienunternehmen findet sich in deren Zielorientierung und der daraus resultierenden Strategie**. Das wirtschaftliche Handeln geschieht stets mit Blick auf nachfolgende Generationen und ist deshalb langfristig ausgelegt. Das langsame, stabile und durch selbst erwirtschaftete Gewinne finanzierte Wachstum steht über kurzfristigen Erfolgen oder unbedingter Gewinnmaximierung.⁸ Familienunternehmer wissen, dass es sich oftmals lohnen kann, heute auf Profite zu verzichten, um dafür in Zukunft für Krisen gerüstet zu sein.

Die beschriebenen Besonderheiten verschaffen **Familienunternehmen einen Wettbewerbsvorteil gegenüber anderen Unternehmen**.⁹ Familienunternehmen haben oft eine geringere Größe, zugleich ist die unternehmerische Verantwortung häufig in einer einzigen Person zentriert. Diese schlanken Strukturen und oftmals effizienten Hierarchien befähigen Familienunternehmen zu raschen Entscheidungen und deren zeitnaher Umsetzung. Darüber hinaus kann flexibler auf Kunden und deren spezifische Wünsche eingegangen werden. Da Familienunternehmen oftmals durch ihre Eigentümerstruktur unabhängiger sind, können sie in bestimmten Situationen mehr Risiko und Innovation wagen. Gleichzeitig müssen sie ihre knappen Ressourcen, wie zum Beispiel ein geringes Eigenkapital, bestmöglich einsetzen.¹⁰ Damit werden Familienunternehmen zum Motor für unternehmerische Qualität und technischen Fortschritt.

Bei allen Vorteilen, die **Familienunternehmen genießen, stehen sie jedoch auch Herausforderungen gegenüber**. Die Verbundenheit von Familie und Unternehmen, seine größte Kraftquelle, kann zugleich auch die größte Gefahrenquelle für den unternehmerischen Erfolg sein.¹¹ Die Grenze zwischen Privatem und Geschäftlichem kann einen Graubereich darstellen. Private Konflikte werden im Betrieb ausgetragen und finanzielle Schwierigkeiten belasten das familiäre Miteinander. Darüber hinaus kommen in einer immer stärker vom globalen Wettbewerb geprägten Wirtschaft Herausforderungen in Form von digitaler Revolution und Internationalisierung auf Familienunternehmen zu. Familienunternehmen exportieren zwar bereits durchschnittlich ein Drittel ihrer Produkte ins Ausland, trotzdem bleibt der heimische Absatzmarkt der Wichtigste.¹²

All diesen Herausforderungen zum Trotz könnte die **Zukunft in den Händen von Familienunternehmen** liegen. Gerade nach der Finanzkrise haben sich Familienunternehmen als Hoffnungsträger und Stützen der deutschen Wirtschaft erwiesen.¹³ Eine andere Art von Unternehmertyp – nachhaltig und langfristig denkend, regional vernetzt und engagiert, unabhängig von Stakeholdern – scheint die Antwort auf viele Fragen und Missstände in unserer globalisierten Welt zu sein. Im Angesicht weiterer (potenzieller) wirtschaftlicher sowie politischer Krisen, könnten Familienunternehmen sich als robuster und zukunftsfähiger erweisen.

Dies zeigt sich auch in diesem **Benchmark in Bezug auf die betrachteten (Metropol-)Regionen Rhein-Neckar und Stuttgart**. Die in dieser Studie untersuchten Familienunternehmen sind:

- **Erfolgreich:** Sowohl die Medianverläufe der Bilanzsumme als auch die Anzahl der beschäftigten Mitarbeiter der betrachteten Familienunternehmen steigen im Zeitverlauf kontinuierlich. Dies weist auf eine allgemein gute wirtschaftliche Gesamtlage sowie eine positive Stimmung am Arbeitsmarkt hin.
- **Klein und effizient:** Familienunternehmen haben im Median eine deutlich geringere Bilanzsumme. Allerdings fallen die Jahresüberschüsse gleich oder sogar höher aus als die der untersuchten Nichtfamilienunternehmen. Auch die Werte der Gesamtkapitalrentabilität fallen im Median höher aus.
- **Lohnenswert:** Die untersuchten Familienunternehmen weisen im Median eine höhere Eigenkapitalrentabilität als Nichtfamilienunternehmen in den Regionen auf.
- **Vorrausschauend:** Familienunternehmen finanzieren wichtige Bestandteile ihres Betriebes, wie Anlagen oder den Fuhrpark, vollständig durch Eigenkapital. Damit befinden sich diese im Besitz der Familie und sind durch eine eigenständige und unabhängige Finanzierung gesichert.
- **Innovationsfreudig:** Die betrachteten Familienunternehmen investieren tendenziell mehr als Nichtfamilienunternehmen.

8 Felden, Hack (2014): Management von Familienunternehmen

9 Habbershon, Williams (1999): A Resource-Based Framework for Assessing the Strategic Advantages of Family Firms

10 Wimmer, Domayer, Oswald, Vater (2018): Familienunternehmen – Auslaufmodell oder Erfolgstyp?

11 Altenburger, Schmidpeter (2018): Die gesellschaftliche Verantwortung von Familienunternehmen

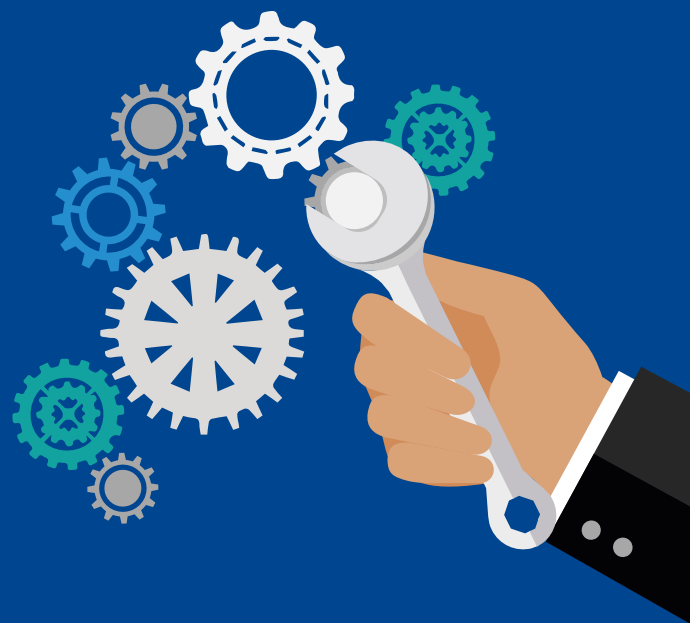
12 Stiftung Familienunternehmen (2017): Die volkswirtschaftliche Bedeutung von Familienunternehmen

13 Stiftung Familienunternehmen (2017): Die volkswirtschaftliche Bedeutung von Familienunternehmen

Somit wird einmal mehr deutlich, dass **Familienunternehmen ein wesentlicher Erfolgsmotor der Wirtschaftsräume Rhein-Neckar und Stuttgart** sind. Die unternehmerische Tätigkeit und der Einsatzwille unzähliger Familien schaffen Arbeit, Innovation und Steuereinnahmen für die Regionen. Die untersuchten Familienunternehmen sind damit eine tragende Säule unseres Wohlstands und unserer Wettbewerbsfähigkeit. Diese Erkenntnis kann auch als Appell an politische Entscheider verstanden werden, entsprechende Rahmenbedingungen in den Regionen und überregional zu schaffen. Wer ein Familienunternehmen mit Engagement und persönlichem Risiko in die nächste Generation führt, leistet einen wichtigen gesellschaftlichen Beitrag und sollte darin unterstützt werden.

Die vorliegende **Studie wurde von der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, Niederlassung Mannheim, und dem Förderkreis des Instituts für Mittelstandsforschung (ifm) der Universität Mannheim unterstützt** und von ebendiesem Institut durchgeführt. Sie stellt einen Vergleich – einen Benchmark – zwischen Familien- und Nichtfamilienunternehmen in Bezug auf deren regionale und wirtschaftliche Bedeutung her. Zudem werden die Metropolregion Rhein-Neckar und die Region Stuttgart gegenübergestellt. Damit bietet die Studie einen wichtigen Einblick in regionale Wirtschaftsstrukturen im Südwesten Deutschlands und kann Erkenntnisse über Eigenschaften sowie Stärken und Schwächen von Familienunternehmen liefern. Dreiundzwanzig verschiedene Kennzahlen aus Bilanz und Gewinn- und Verlust-Rechnung wurden insgesamt zur Analyse herangezogen. Der Betrachtungszeitraum erstreckt sich über die Jahre 2008 bis 2016.

Ein **Schwerpunkt der Studie sind zudem Managementstrukturen**. Es wird der Frage nachgegangen, inwieweit sich die Zusammensetzung der Geschäftsführung bei Familienunternehmen von Nichtfamilienunternehmen unterscheidet und ob dies einen Einfluss auf wirtschaftliche Entscheidungen hat. Ein Fokus liegt auf weiblichen und externen Geschäftsführern und der Frage, ob diese einen besonderen Blick auf die Führung von (Familien-)Unternehmen haben. Hierzu ergänzend wurden ebenfalls Familienunternehmen betrachtet, bei denen sich die Unternehmensanteile „konzentriert“, das heißt zu mehr als 50 Prozent, in der Hand eines Gesellschafters befinden. Diese wurden mit Familienunternehmen verglichen, deren Unternehmensanteile sich im Besitz vieler Gesellschafter befinden. Es wurde zudem analysiert, ob ein „distanzierter“ Familieneinfluss, wenn beispielsweise lediglich der Mutterkonzern ein Familienunternehmen ist, trotzdem beim Tochterunternehmen zur gleichen Strategie führt. Zuletzt war der Einfluss des Unternehmensstandorts Gegenstand dieser Studie. Die betrachteten Regionen Rhein-Neckar und Stuttgart weisen sowohl Städte mit mehreren hunderttausend Einwohnern als auch ländliche Gebiete mit geringer Besiedlungsdichte auf. Hier wurde untersucht, ob sich diese unterschiedlichen Umstände in den wirtschaftlichen Kennzahlen niederschlagen.



2. Nutzen für den Unternehmer

Der Benchmark Familienunternehmen zeigt auf, ob sich die bereits beschriebenen Besonderheiten von Familienunternehmen – eine langfristige strategische Ausrichtung, Beständigkeit in Entscheidungen und die persönliche Verbundenheit mit Unternehmen und Region – in deren wirtschaftlicher Leistung wiederfinden. Darüber hinaus bietet der Benchmark einen Überblick über die Lage der Unternehmen in der Metropolregion Rhein-Neckar und der Region Stuttgart.¹⁴ Ein Vergleich wird dabei nicht nur zwischen Familienunternehmen und Nichtfamilienunternehmen, sondern auch zwischen den Regionen in Bezug auf die Wirtschaftskraft der Unternehmen ermöglicht.

Die vorliegende Studie liefert somit grundlegende Antworten auf Fragen verschiedener Themenkomplexe:

- **Bestandsaufnahme:** Welche wirtschaftliche Bedeutung haben Familienunternehmen und Nichtfamilienunternehmen in den Regionen Rhein-Neckar und Stuttgart? Gibt es Unterschiede zwischen den beiden regionalen Wirtschaftsräumen?
- **Leistungsmessung:** Welche Auswirkungen hatte die Finanzkrise auf die wirtschaftliche Leistung und Leistungsfähigkeit von Familienunternehmen und Nichtfamilienunternehmen? Haben Unternehmen in Familienhand anders reagiert und wie ist es ihnen mit diesen Entscheidungen ergangen?
- **Managementstrukturen:** Ist die Geschäftsführung in Familienunternehmen anders aufgebaut als in Nichtfamilienunternehmen? Wie wirken sich bestimmte Strukturen – Frauen in der Geschäftsleitung, Fremdmanager, Familiengesellschafter – auf die wirtschaftliche Leistung eines Unternehmens aus?
- **Gesellschafterstrukturen:** Wirtschaften Familienunternehmen, deren Unternehmensanteile sich konzentriert (>50 Prozent) in der Hand eines Gesellschafters befinden, anders als Familienunternehmen mit breiter gestreuten Unternehmensanteilen? Ist der Familieneinfluss eines übergeordneten Mutterkonzerns noch so stark, dass sich dieser auch in der Strategie eines Tochterunternehmens zeigt, selbst wenn dieses auf den ersten Blick kein Familienunternehmen ist?
- **Benchmark:** Wo steht mein Unternehmen, sowohl in meiner Region, als auch in der Nachbarregion? In welchen Bereichen stehe ich gut da und wo herrscht eventuell Verbesserungspotenzial?

Der Benchmark bietet einen unmittelbar praktischen Mehrwert für Unternehmer. Die im Anhang bereitgestellten Kennzahlen für Vermögens-, Finanz- und Ertragslage können mit den entsprechenden Zahlen aus der eigenen Gewinn- und Verlust-Rechnung verglichen werden. Somit wird für den Unternehmer auf einfache Weise erkenntlich, wo er in Bezug auf vergleichbare Unternehmen der Region sowie der Branche steht und ob eventuell Entwicklungspotenzial vorhanden ist.

¹⁴ Aus Gründen der Lesbarkeit werden in dieser Studie die Metropolregion Rhein-Neckar und die Region Stuttgart vereinfacht als „Regionen Rhein-Neckar und Stuttgart“ bezeichnet.



3. Methodische Grundlagen

Für die Metropolregion Rhein-Neckar und die Region Stuttgart existieren keine Datenbanken, auf Basis derer man eine direkte Einordnung von Unternehmen in Familienunternehmen und Nichtfamilienunternehmen vornehmen kann. Die verwendete Datengrundlage wurde daher durch die Generierung eines Algorithmus geschaffen, welcher die Identifizierung von Familienunternehmen anhand von direkt und indirekt gehaltenen Anteilen sowie der Führungsstruktur dieser Unternehmen ermöglicht. Die Unternehmensdaten stammen aus den Datenbanken ORBIS und DAFNE des Anbieters Bureau van Dijk, welche Informationen über 1,3 Millionen deutsche Unternehmen und über 300 Millionen Unternehmen weltweit beinhalten. Das Zurückgreifen auf diese Datenbanken zu Forschungszwecken ist in der Familienunternehmensforschung gängige wissenschaftliche Praxis.

3.1. Die Metropolregion Rhein-Neckar und die Region Stuttgart

Der vorliegende Benchmark betrachtet zwei Regionen im Südwesten Deutschlands: die Metropolregion Rhein-Neckar und die Region Stuttgart. So divers wie ihre Bewohner – Badener und Schwaben, Kurpfälzer, Hessen und Pfälzer – sind auch die Unternehmen, die ihren Standort in diesen Regionen haben.

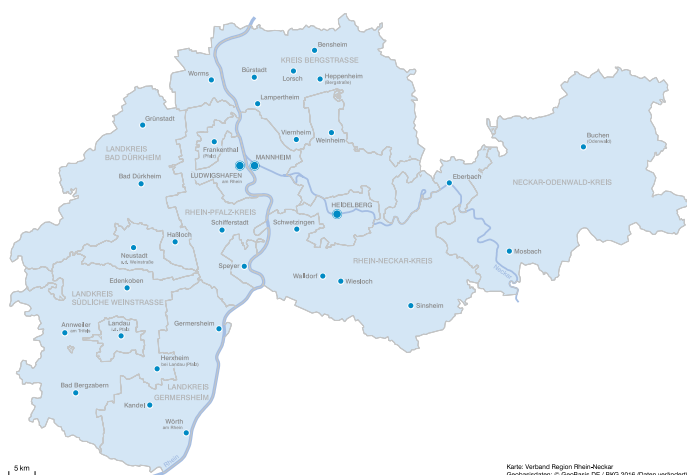


Abbildung 1: Metropolregion Rhein-Neckar;

© Verband Region Rhein-Neckar (MRN) [1]

Die Metropolregion Rhein-Neckar umfasst Teile von Baden-Württemberg, Hessen und Rheinland-Pfalz. Sie erstreckt sich über circa 5.600 km² von der französischen Grenze und dem Pfälzerwald im Westen bis zum Odenwald im Osten. 2,4 Millionen Menschen und 146.000 Unternehmen nennen diese Region ihr Zuhause.¹⁵ Sowohl börsennotierte, global agierende Konzerne als auch Mittelständler und Start-ups machen die Region zu einem der wirtschaftlichen Motoren Deutschlands. Besonders vertreten sind die Branchen Anlagen- und Maschinenbau, Automobil, Chemie und Informationstechnologien.



Abbildung 2: Region Stuttgart;

© Verband Region Stuttgart [2]

Die Region Stuttgart umfasst neben der Landeshauptstadt Baden-Württembergs die umliegenden Landkreise Böblingen, Esslingen, Göppingen, Ludwigsburg und Rems-Murr. Auf einer Fläche von circa 3.650 km² leben und arbeiten 2,8 Millionen Menschen¹⁶ in rund 119.000 Betrieben.¹⁷ Damit ist die Region das wirtschaftliche

15 Verband Metropolregion Rhein-Neckar (2018): Zahlen und Fakten über die Metropolregion Rhein-Neckar

16 Verband Region Stuttgart (2018): Die Region Stuttgart in Zahlen. Kennzahlen der Region

17 IHK Stuttgart (2018): Wirtschaftsregion Stuttgart – Zahlen und Fakten. Unternehmens- und Beschäftigtenstatistik

Zentrum des Bundeslandes. Zudem ist die Region Stuttgart Heimat für viele exportstarke Weltkonzerne und Mittelständler. Die Hightech-Industrie, sowie Maschinenbau und Automobil gehören zu den erfolgreichsten Branchen. Der Ballungsraum um Stuttgart stellt zumindest einen ähnlich zusammenhängenden Raum wie die Metropolregion Rhein-Neckar dar.

3.2. Auswahl der Unternehmen

Zwei Voraussetzungen in Bezug auf die Datenlage sollten für die Durchführbarkeit eines Benchmarks Familienunternehmen erfüllt sein: Zum einen müssen ausreichend Informationen über die Unternehmen in den genutzten Datenbanken abrufbar sein. Nur so kann sichergestellt werden, dass die wichtigsten Kennziffern der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage (VFE-Lage) der Unternehmen über den gesamten Betrachtungszeitraum von 2008 bis 2016 dargestellt werden können und keine systematische Verzerrung der Ergebnisse stattfindet.¹⁸ Zum anderen sollten Daten existieren, die eine zweifelsfreie Einordnung in Familienunternehmen und Nichtfamilienunternehmen nach der verwendeten Definition ermöglichen.

Um entsprechend vorhandene Datenmengen zu gewährleisten, bietet es sich an, nur Unternehmen, die eine Mindestgröße aufweisen, in der vorliegenden Studie zu betrachten. Da mit steigender Unternehmensgröße auch strengere handelsrechtliche Vorschriften zur Veröffentlichung von Jahresabschlüssen einhergehen, orientiert sich die von uns festgelegte Mindestgröße an der Offenlegungspflicht mittelgroßer und großer Kapitalgesellschaften nach HGB, §267 Absatz 2 und 3. Dabei müssen mindestens zwei der nachfolgenden drei Kriterien erfüllt werden: Die Bilanzsumme beträgt mindestens sechs Millionen Euro, das Unternehmen erwirtschaftet mindestens einen Umsatz von zwölf Millionen Euro und es werden durchschnittlich mindestens 50 Mitarbeiter beschäftigt.

Darüber hinaus wurden in dieser Untersuchung bestimmte Rechtsformen ausgeschlossen, da ansonsten unternehmensspezifische Besonderheiten die Ergebnisse verfälschen könnten. So sind Banken,

Vereine, Verbände, Stiftungen, Gewerkschaften, gemeinnützige Unternehmen sowie öffentliche Einrichtungen und Unternehmen der öffentlichen Hand nicht in die Auswertung mit einbezogen worden. Aus Gründen der Vergleichbarkeit wurden zudem auch keine börsennotierten Unternehmen in dieser Studie berücksichtigt.

In der Forschungsliteratur existieren verschiedene Ansätze zur Definition beziehungsweise Identifizierung von Familienunternehmen sowie deren Abgrenzung zu Nichtfamilienunternehmen. Aufgrund der großen Unternehmensdichte in den beiden untersuchten Regionen scheiden Ansätze, die eine direkte Ansprache von Unternehmen benötigen, für den Zweck dieser Studie jedoch aus. So könnten Informationen, die nicht aus dem Jahresabschluss hervorgehen, wie beispielsweise die Selbsteinschätzung von Unternehmen bezüglich Werten und Visionen, welche unter anderem manchen Familienunternehmensdefinitionen in der Forschung zugrunde liegen, nur durch eine direkte Umfrage erhoben werden. Aus diesem Grund wird eine Einteilung der Unternehmen anhand von Kapitalstruktur und Managementmitwirkung der Eigentümer vorgenommen, welche auch einen indirekten oder verdeckten Familieneinfluss berücksichtigt.

So gilt:

- In Bezug auf die Unternehmensführung sollte die Familie maßgeblichen Einfluss ausüben. Dazu sollte mindestens ein Besitzanteil von 50,01 Prozent direkt oder indirekt in Familienhand sein, oder, wenn der direkte oder indirekte Besitzanteil zwischen 25,01 und 50,00 Prozent liegt, sollte mindestens ein Mitglied der Familie im Management oder im Bei- bzw. Aufsichtsrat vertreten sein, welches dort aktiv seinen Einfluss geltend macht.

Der Benchmark betrachtet mehrere Ebenen der Gesellschafter- und Managementstrukturen, um Familienunternehmen zu identifizieren. So zählen Unternehmen, die sich in der Hand eines außerhalb der betrachteten Regionen ansässigen Familienunternehmens befinden,

¹⁸ Die Analyse der Kennzahlen der VFE-Lage ist eine häufige Vorgehensweise von Wirtschaftsprüfern, um Aufschluss über die wirtschaftliche Lage eines Unternehmens zu erlangen. Für weitere Informationen, siehe nächster Abschnitt.

ebenfalls als Familienunternehmen. Großfamilienstrukturen, bei denen eine größere Zahl an Familienmitgliedern Firmenanteile hält, können durch den überarbeiteten Algorithmus nun ebenfalls besser als Familienunternehmen erfasst werden.

3.3. Messung der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit und Benchmark

In dieser Studie wird die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit der untersuchten Unternehmen basierend auf einem Vergleich der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage (VFE-Lage) ermittelt. Diese Methodik wird unter anderem von Wirtschaftsprüfern zur Beurteilung und Analyse von Jahresabschlüssen verwendet. Die gleichzeitige Betrachtung mehrerer Kennzahlen zur VFE-Lage ermöglicht ein besseres und ganzheitliches Gesamtbild der Unternehmenslage sowie der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit im Vergleich zu einer isolierten Betrachtung einzelner Kennzahlen.

Durch die Analyse der VFE-Lage lassen sich drei wesentliche Säulen des Unternehmenserfolgs darstellen:

- die Vermögens- und Kapitalstruktur (zum Beispiel: Eigenkapitalquote, Verschuldungsgrad, adjustierte Investitionsquote, etc.),
- die Finanzlage und Liquidität (zum Beispiel: Anteil der liquiden Mittel, Working Capital, Anlagendeckungsgrad, etc.),
- die Ertragskraft (zum Beispiel Jahresüberschuss, Umsatzrentabilität, Personalaufwandsquote, etc.).

Alle drei Säulen sind wichtig, um einen Betrieb langfristig gesund zu halten und dessen Fortbestand zu sichern. Eine Schiefelage in einem Bereich kann sich negativ auf den Gesamterfolg des Unternehmens auswirken.

Die VFE-Lage ist hierbei nicht nur unternehmensintern von Relevanz. Ein Unternehmen muss sich auch mit anderen Marktteilnehmern vergleichen und messen können. Da hauseigene Controlling-Systeme oftmals keinen derartigen Vergleich anstellen können, kommt hier der vorliegende Benchmark ins Spiel. Die Studie liefert Unternehmen der Regionen wichtige ergänzende Kennzahlen und Informationen, die über den eigenen Jahresabschluss hinausgehen. Bei auffallenden negativen Abweichungen können somit frühzeitig Maßnahmen ergriffen und das Unternehmen wettbewerbsfähig gehalten werden.

Der Fülle an bereitgestellten Kennzahlen zum Trotz kann die vorliegende Studie lediglich einen ersten Anhaltspunkt bezüglich der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit eines Unternehmens liefern. Eine unternehmensindividuelle, tiefergehende Analyse ist nur mit einer entsprechenden Referenzgruppe möglich. Diese Referenzgruppe muss sowohl Branchen- als auch Unternehmensgröße berücksichtigen. Im Rahmen dieser Studie wurden jedoch primär die Parameter Region, Unternehmenstyp und Managementstrukturen betrachtet. Unternehmer können daher die eigenen Jahresabschlussdaten insbesondere im Hinblick auf folgende Fragen ab- und vergleichen: Wie schneidet mein (Familien-)Unternehmen im Vergleich zu anderen (Familien-)Unternehmen der Region ab? Wo steht mein (Familien-)Unternehmen in Bezug zu (Familien-)Unternehmen der Nachbarregion? Entsprechen meine Managementstrukturen denen vergleichbarer Unternehmenstypen? Ergänzend hierzu wird im Anhang (siehe Abschnitt 9) noch ein kurzer tabellarischer Branchenvergleich angestellt, welcher Unternehmern als Orientierungshilfe dienen kann.



4. Analyse: Regionale Entwicklung der VFE-Lage von Familienunternehmen und Nichtfamilienunternehmen

In diesem Kapitel werden die Ergebnisse der Analyse der Kennzahlen zur Vermögens-, Finanz- und Ertragslage im Rahmen von sechs Abschnitten vorgestellt. Dabei lassen sich sowohl Vergleiche zwischen den Unternehmenstypen als auch zwischen den Regionen Rhein-Neckar und Stuttgart anstellen. Zunächst wird eine Übersicht über Branchenverteilung und Managementstrukturen der betrachteten Unternehmen gegeben. Anschließend werden grundlegende Kennzahlen verglichen, um eine Vorstellung von Größe und wirtschaftlicher Lage der untersuchten Unternehmen zu bekommen. Dem folgt eine Gegenüberstellung von Kennzahlen zur Rentabilität und Effizienz des eingesetzten Kapitals, zur Finanzstruktur und zum Investitionsverhalten. Abschließend werden ausgewählte operative Kennzahlen analysiert. Die Definitionen der hier betrachteten Kennzahlen sowie weitere Erläuterungen finden sich im Glossar (siehe Abschnitt 8) im Anhang.

4.1. Allgemeine Kennzahlen

Von den in den Datenbanken hinterlegten Unternehmen konnten 2.364 Unternehmen die im vorhergegangenen Kapitel beschriebenen Kriterien erfüllen und wurden damit in die Studie aufgenommen. Davon wurden 1.607 (68 Prozent)¹⁹ als Familienunternehmen (FUN) und 757 (32 Prozent) als Nichtfamilienunternehmen (Nicht-FUN) identifiziert. In der Metropolregion Rhein-Neckar finden sich 910 Unternehmen, davon 582 Familienunternehmen. Die Region Stuttgart ist Heimat von 1.454 Unternehmen, 1.025 davon Familienunternehmen. Damit sind knapp 62 Prozent der untersuchten Unternehmen in der Region Stuttgart ansässig. In dieser Region ist auch der Anteil an Familienunternehmen gemessen an der gesamten Unternehmensanzahl größer: In der Region Stuttgart sind 71 Prozent Familienunternehmen, während es in der Metropolregion Rhein-Neckar 64 Prozent sind.

Die eben beschriebene geographische Verteilung wird in der folgenden Grafik (Abb. 3) illustriert. Es ist ersichtlich, dass ein deutlich höherer Anteil an Unternehmen aus der Region Stuttgart die genannten Kriterien erfüllt und daher in diese Studie aufgenommen werden konnte. Des Weiteren fällt die besondere Ballung im Stadtgebiet Stuttgart auf. Wie keine andere Stadt in den betrachteten Regionen – Mannheim, Ludwigshafen, Heidelberg – wurde Stuttgart von Unternehmen als Sitz gewählt. Interessant ist die Anzahl der betrachteten Unternehmen auch in Relation zur Einwohnerzahl: Während beide Regionen vergleichbar vielen Menschen eine Heimat bieten (siehe Abschnitt 3.1), scheinen in der Region Stuttgart deutlich mehr größere (nach HGB, §267) – und damit durch den Algorithmus erfassbare – Unternehmen angesiedelt zu sein. Die im regionalen Vergleich überdurchschnittlich hohe Anzahl an Unternehmen wirkt wie ein Magnet auf Arbeitnehmer: Täglich pendeln fast eine Viertel Million Menschen in das Stadtgebiet Stuttgart.²⁰ Demgegenüber hat Mannheim, das Oberzentrum der Metropolregion Rhein-Neckar, laut amtlicher Statistik lediglich 116.000 Einpendler.

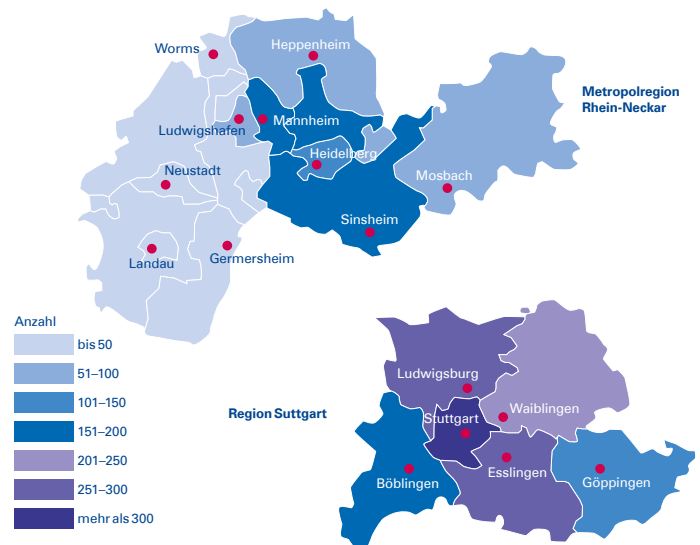


Abbildung 3: Anzahl betrachteter Unternehmen

19 Alle Prozentangaben wurden aus Gründen der Lesbarkeit gerundet.

20 Veller (2018): Stuttgart ist als Arbeitsort weiter beliebt – Zahl der Einpendler auf Rekordniveau

Die nachfolgende Grafik (Abb. 4) zeigt die geographische Verteilung der Familienunternehmen. Gerade in der Region Stuttgart scheint eine sehr hohe Dichte an Familienunternehmen vorhanden zu sein, welche über Landkreisgrenzen hinweg durchweg 60 oder mehr Prozent beträgt. Die Verteilung in der Metropolregion Rhein-Neckar ist etwas diverser. So weisen einige linksrheinische Landkreise eine Familienunternehmensdichte von 76 oder mehr Prozent auf, während beispielsweise der Kreis Bergstraße einen Anteil von weniger als 60 Prozent Familienunternehmen beheimatet. Auffällig ist, dass die größte Dichte an Familienunternehmen nicht in den großen Stadtkreisen wie zum Beispiel Stuttgart, Ludwigshafen, Heidelberg oder Mannheim zu finden ist. Dies könnte daran liegen, dass große Konzerne sich oftmals in eben diesen Städten ansiedeln und damit die prozentuale Dichte an Familienunternehmen drücken. Eine weitere Erklärung ist, dass Familienunternehmen stark im verarbeitenden Gewerbe tätig sind und deshalb Platz für Fabrikstätten und Lagerhallen benötigen, welche leichter außerhalb von Ballungsräumen zu finden sind.

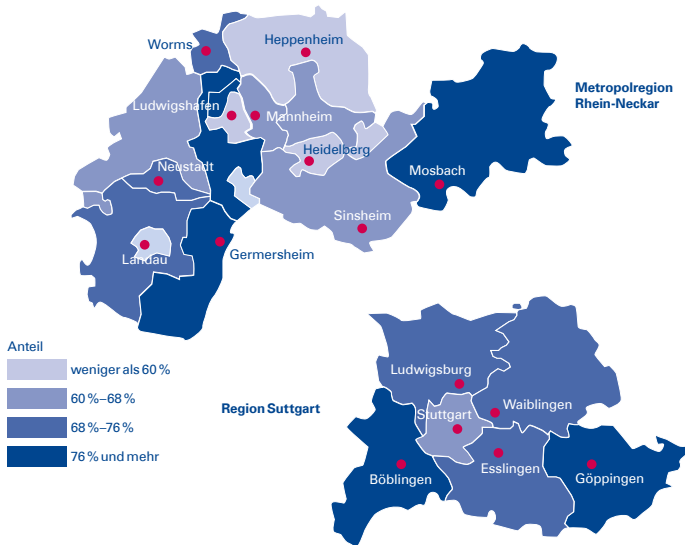


Abbildung 4: Anteil Familienunternehmen

Die in absoluten Zahlen am häufigsten auftretende Branche in den beiden betrachteten Regionen ist das verarbeitende Gewerbe (32 Prozent) (Abb. 5 und 6). Allerdings gibt es Unterschiede in der Branchenverteilung, wenn man die verschiedenen Unternehmens-typen betrachtet. So sind Familienunternehmen über-proportional stärker im verarbeitenden Gewerbe anzutreffen.

Auch regional finden sich Unterschiede: Während der Handel²¹ besonders in der Metropolregion Rhein-Neckar eine große Rolle spielt, ist diese Branche in der Region Stuttgart weniger bedeutend.

Branchenverteilung (Metropolregion Rhein-Neckar)

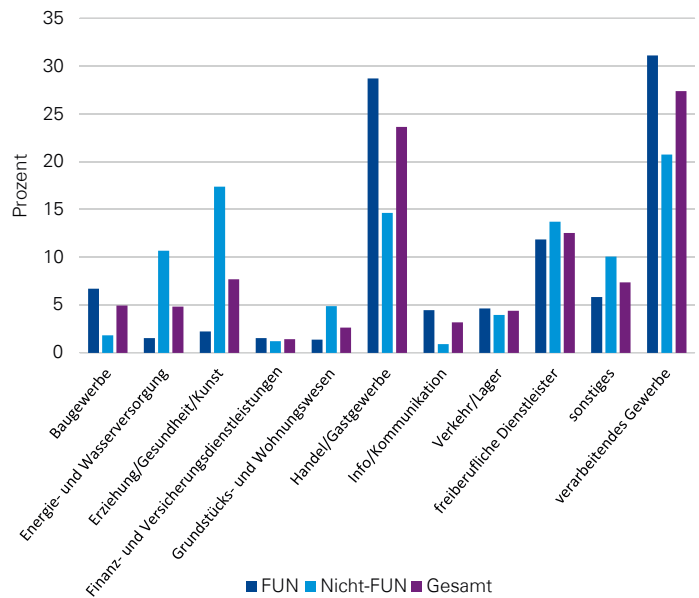


Abbildung 5: Branchenverteilung Metropolregion Rhein-Neckar

Branchenverteilung (Region Stuttgart)

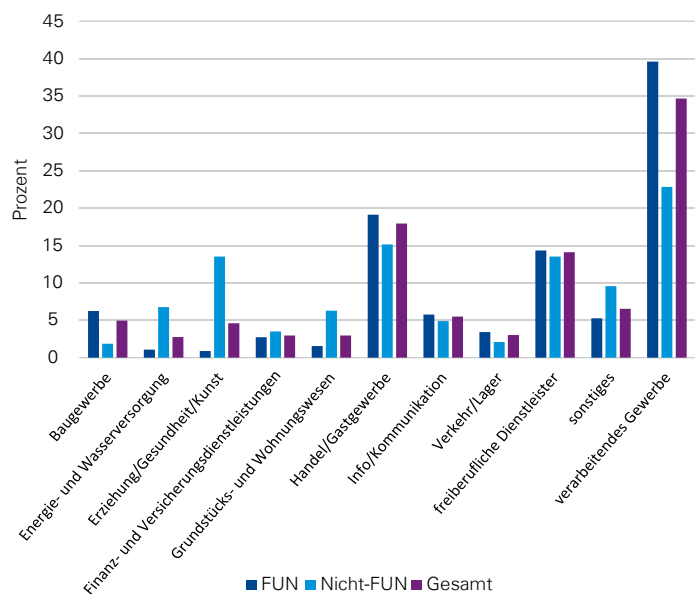


Abbildung 6: Branchenverteilung Region Stuttgart

21 Die Branche „Handel“ umfasst in dieser Studie auch das Gastgewerbe.

Die nächste Grafik (Abb. 7) gibt Aufschluss über die regionale Verteilung der Anzahl der Mitarbeiter, unabhängig vom Unternehmenstyp. Hier zeigt sich, dass in den Stadtkreisen Ludwigshafen, Worms oder Stuttgart im Median am meisten Mitarbeiter von den einzelnen Unternehmen beschäftigt werden.

Auch ein Unterschied zwischen den betrachteten Regionen Rhein-Neckar und Stuttgart wird ersichtlich. In allen Landkreisen der Region Stuttgart beschäftigen Unternehmen im Median mehr als 100 Mitarbeiter, während es in der Metropolregion Rhein-Neckar auch Landkreise gibt, in denen kleinere Betriebe mit im Median weniger als 100 Mitarbeitern vorherrschen.

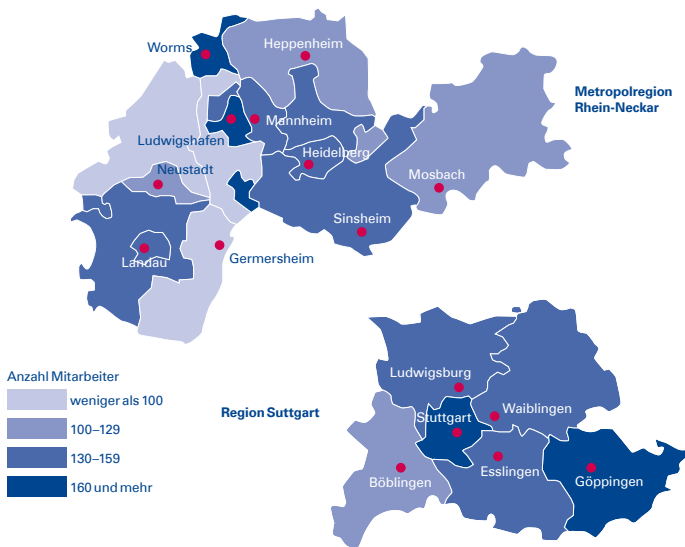


Abbildung 7: Anzahl Mitarbeiter in den Unternehmen

4.2. Führungsstruktur

Bei den auf diesen Aspekt hin untersuchten Familienunternehmen bestand die Geschäftsführung bei rund 15 Prozent nur aus Frauen. Bei den Nichtfamilienunternehmen lag dieser Wert nur bei etwa sieben Prozent. Jedoch war der Anteil der gemischten Teams bei Nichtfamilienunternehmen höher und der Anteil an rein männlich besetzten Geschäftsführungen niedriger (siehe Abschnitt 5.1). Wie in der folgenden Grafik (Abb. 8) ersichtlich, gestaltet sich die geographische Verteilung von Unternehmen, in denen mindestens eine Frau in der Geschäftsführung vertreten ist, unterschiedlich. Die Landkreise in der westlichen Vorderpfalz (Bad Dürkheim, Neustadt, Südliche Weinstraße) und die Stadtkreise Speyer und Stuttgart weisen mit 55 oder mehr Prozent die höchste Dichte an gemischten oder ausschließlich weiblich besetzten Führungsteams auf. In den linksrheinischen Landkreisen, im Kreis Bergstraße und in Heidelberg sinkt die Dichte auf unter 45 Prozent.

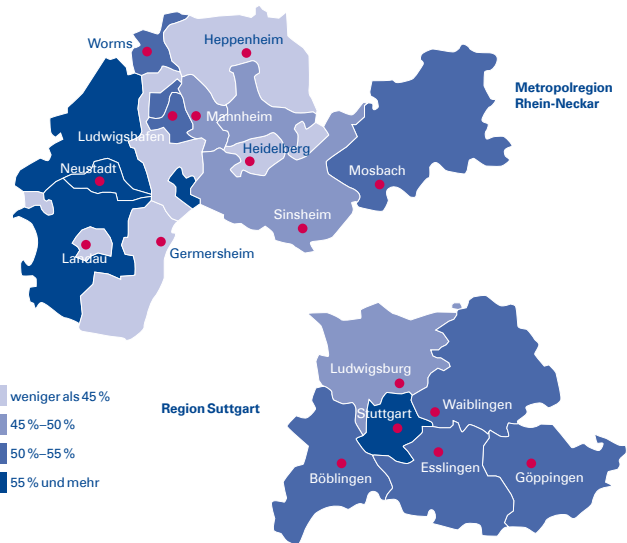


Abbildung 8: Anteil Unternehmen mind. eine Frau in Geschäftsführung

Bei circa 23 Prozent der Familienunternehmen ist die Geschäftsführung ausschließlich mit Gesellschaftern des Unternehmens besetzt. Ein weitaus höherer Anteil der Familienunternehmen, 55 Prozent, hat jedoch keinen aktiven Gesellschafter-Geschäftsführer, sondern wird von damit beauftragten Fremdmanagern geleitet. Somit zeigt sich in den untersuchten Regionen ein Trend zur Professionalisierung von Familienunternehmen. Eigentümerfamilien verzichten auf die direkte Beteiligung in der Geschäftsführung, üben jedoch im Hintergrund immer noch maßgeblichen Einfluss auf die Unternehmensleitung aus. Die folgende Grafik (Abb. 9) zeigt, dass sich Familienunternehmen mit mindestens einem Gesellschafter in der Geschäftsführung eher in den ländlichen Gebieten und in der Metropolregion Rhein-Neckar finden. Die Stadtkreise Ludwigshafen, Mannheim, Heidelberg und Stuttgart weisen neben dem Landkreis Göppingen die geringste Dichte mit weniger als 40 Prozent auf.

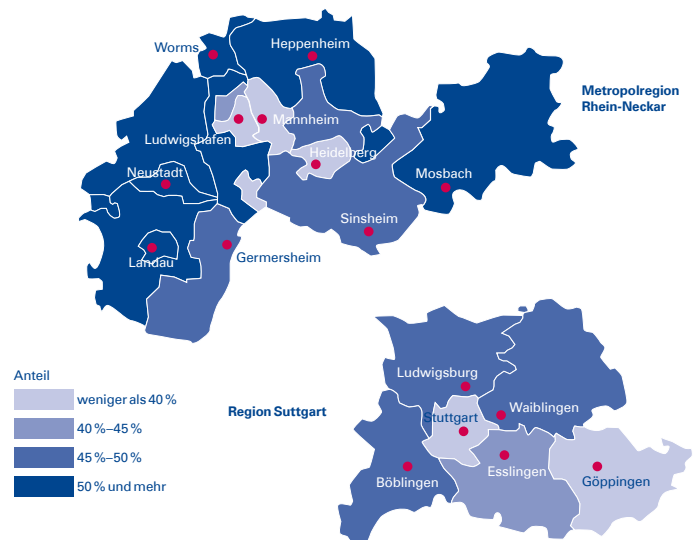


Abbildung 9: Anteil Familienunternehmen mindestens ein Gesellschafter in Geschäftsführung

4.3. Die Grundwerte aus Bilanz und GuV

Der folgende Abschnitt präsentiert grundlegende Kennzahlen, die einen ersten Eindruck über Größe und Wachstum der in den Regionen untersuchten Unternehmen geben.

In bilanzieller Sicht scheinen Nichtfamilienunternehmen in den betrachteten Regionen deutlich größer zu sein als Familienunternehmen (Abb. 10). Im Zeitraum von 2008 bis 2016 weisen Nichtfamilienunternehmen eine fast dreimal so hohe Bilanzsumme auf. Die stetig steigenden Medianwerte können Anzeichen für das Wachstum der in den Regionen ansässigen Unternehmen darstellen und damit auf wirtschaftlich gut situierte Standorte hinweisen.

Bilanzsumme

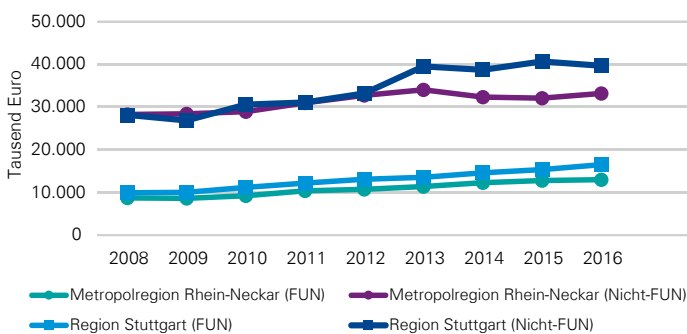


Abbildung 10: Bilanzsumme (Median)

Ebenso wie die Bilanzsumme verdeutlichen die Medianwerte der Anzahl der weltweiten Mitarbeiter, dass die untersuchten Nichtfamilienunternehmen der Regionen Rhein-Neckar und Stuttgart größer sind als die betrachteten Familienunternehmen (Abb. 11). Allerdings lässt sich bei beiden Unternehmenstypen ein leicht positiver Trend ausmachen, welcher die positive Stimmung am Arbeitsmarkt widerspiegeln könnte.

Anzahl Mitarbeiter

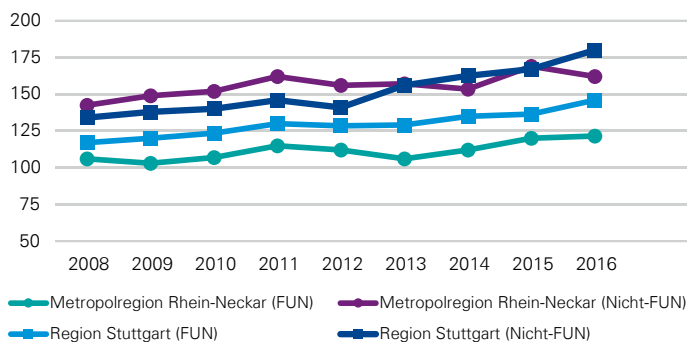


Abbildung 11: Anzahl Mitarbeiter (Median)

Die Medianwerte der Umsatzerlöse zeichnen ein etwas abweichendes Bild (Abb. 12). Hier scheint es eher regionale als unternehmenstypische Unterschiede zu geben. Während Familienunternehmen der Metropolregion Rhein-Neckar deutlich niedrigere Umsatzerlöse aufweisen als die untersuchten Nichtfamilienunternehmen, verlaufen die Mediane der Familienunternehmen in der Region Stuttgart ähnlich zu den Werten der Nichtfamilienunternehmen.

Umsatzerlöse

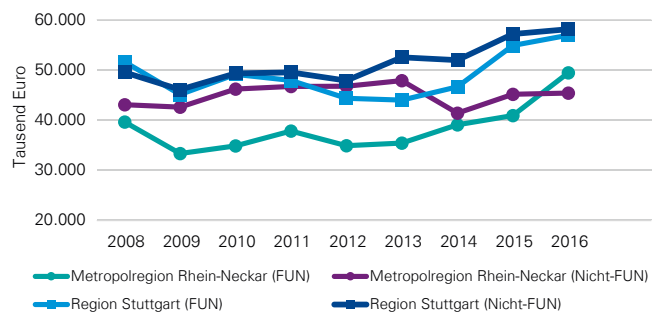


Abbildung 12: Umsatzerlöse (Median)

Betrachtet man den gesamten Erfolg der Unternehmenstätigkeit (Abb. 13), ausgewiesen im Jahresüberschuss bzw. -fehlbetrag, zeigt sich Folgendes: Nichtfamilienunternehmen der Region Stuttgart sowie beide Unternehmensarten in der Metropolregion Rhein-Neckar befinden sich im Jahresverlauf auf einem recht ähnlichen Niveau. Lediglich Familienunternehmen in der Region Stuttgart weisen höhere Medianwerte im Zeitverlauf auf. Ruft man sich die deutlich niedrigeren Bilanzsummen der Familienunternehmen in den Sinn, so scheint es, dass Familienunternehmen zwar in bilanzieller Hinsicht kleiner sind als Nichtfamilienunternehmen, aber letztlich den gleichen oder sogar einen höheren Jahresüberschuss erzielen können. Klar erkennbar in den Abbildungen 12 und 13 sind die Auswirkungen der Krise 2008/2009 und die nachfolgende Erholung.

Jahresüberschuss/-fehlbetrag

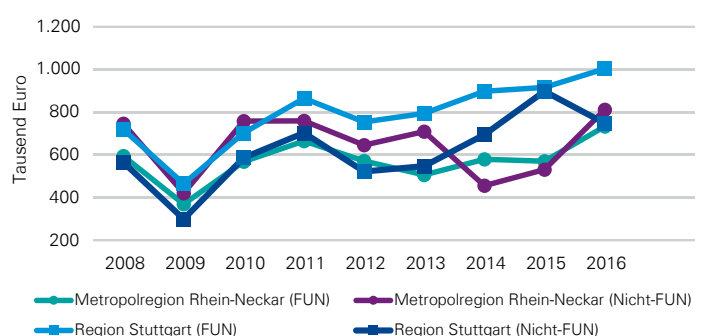


Abbildung 13: Jahresüberschuss/-fehlbetrag (Median)

Eine mögliche Erklärung hierfür wäre, dass Familienunternehmen rentabler wirtschaften und ihr begrenzteres Kapital effizienter einsetzen. Dieser Vermutung wird im folgenden Kapitel nachgegangen.

4.4. Kapital: Rentabilität und Effizienz

Um die aufgestellte These, dass Familienunternehmen trotz begrenzterem Kapital effizienter und rentabler wirtschaften als Nichtfamilienunternehmen, zu überprüfen, wird in diesem Abschnitt betrachtet, wie die untersuchten Unternehmen mit dem zur Verfügung stehenden Kapital umgehen. Wir beginnen zunächst technisch mit dem Working Capital Ratio und dem Kapitalumschlag, um uns dann Werten wie zum Beispiel der Gesamtkapitalrentabilität zuzuwenden.

Die Medianwerte der Working Capital Ratio zeigen, dass Familienunternehmen im Verhältnis zur Bilanzsumme mehr Working Capital halten (Abb. 14). Dies könnte durch die deutlich höheren Vorratsbestände der Familienunternehmen begründet sein (siehe Abb. 29), die das Working Capital nach oben treiben. Unternehmen mit hoher Working Capital Ratio verfügen häufig, aber nicht zwangsläufig, über eine höhere Liquidität und sind damit in der Lage, kurzfristige Investitionen und Finanzierungen flexibler zu tätigen. Allerdings könnte eine höhere Working Capital Ratio aus wirtschaftlicher Sicht auch negativ zu bewerten sein, da dies auf eine ineffiziente Verwendung des Umlaufvermögens hindeuten könnte. Gegen diesen Einwand sprechen jedoch die positiven Werte der Familienunternehmen beim Kapitalumschlag (siehe Abb. 15).

Working Capital Ratio

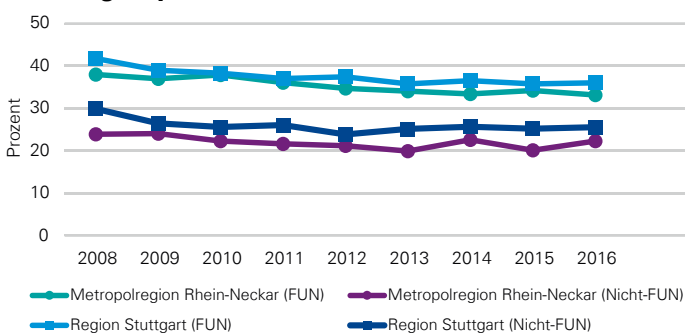


Abbildung 14: Working Capital Ratio (Median)

Bei Betrachtung des Kapitalumschlags liegen die Medianwerte der Familienunternehmen beider Regionen über denen der Nichtfamilienunternehmen. Je Einheit Gesamtkapital konnten Familienunternehmen mehr Umsatzerlöse generieren. Dies könnte auf einen effizienteren Kapitaleinsatz hindeuten, da Familienunternehmen die gleichen Umsatzerlöse mit weniger zur Verfügung stehenden Gesamtkapital erzielen können, demnach also profitabler operieren.

Kapitalumschlag

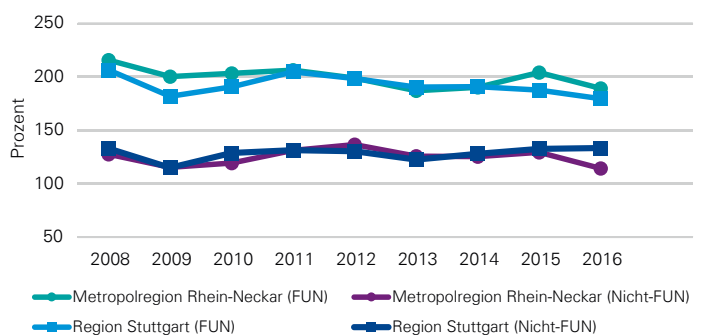


Abbildung 15: Kapitalumschlag (Median)

Die Mediane der Gesamtkapitalrentabilität unterstützen ebenfalls die bereits geäußerte These, dass Familienunternehmen ihr insgesamt zu Verfügung stehendes Kapital effizienter einsetzen (Abb. 16). Die Gesamtkapitalrentabilität ist ein Zeichen für Markt- und Kosteneffizienz eines Unternehmens. Je höher die Gesamtkapitalrentabilität, desto rentabler wirtschaftet ein Unternehmen. Auch bei dieser Kennzahl sind die Werte der untersuchten Familienunternehmen höher als die der Nichtfamilienunternehmen. Zu beachten ist der Einbruch 2009 als Reaktion auf die Finanzkrise. Sowohl Familienunternehmen als auch Nichtfamilienunternehmen konnten sich jedoch von der Krise auf lange Sicht erholen.

Gesamtkapitalrentabilität

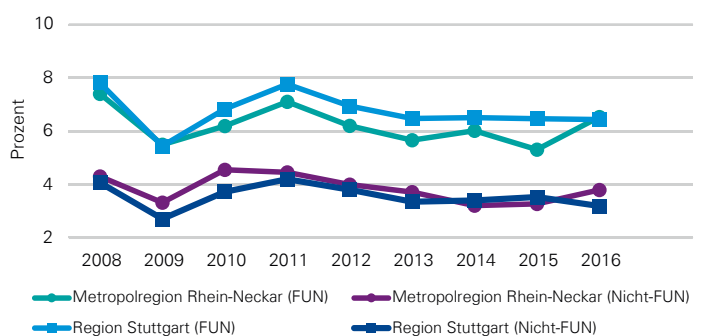


Abbildung 16: Gesamtkapitalrentabilität (Median)

Die untersuchten Familienunternehmen liegen auch bei der Eigenkapitalrentabilität im Median über den Nichtfamilienunternehmen (Abb. 17). Familienunternehmen scheinen ihr Eigenkapital effizienter einzusetzen. Damit sind Familienunternehmen lohnenswerte Investitionen für das Eigenkapital ihrer Eigentümer. Auch hier ist ein Einbruch aufgrund der Finanzkrise 2008/2009 auszumachen. Dieser fällt bei den Familienunternehmen jedoch stärker aus; die Nichtfamilienunternehmen in der Region Rhein-Neckar scheinen sogar nur marginal betroffen.

Eigenkapitalrentabilität

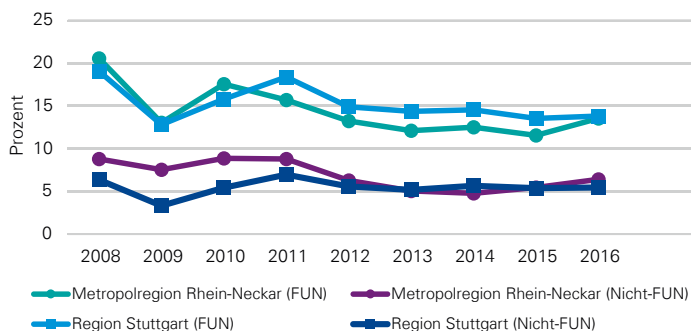



Abbildung 17: Eigenkapitalrentabilität (Median)

Aufgrund der unterschiedlichen Mediane der Eigenkapitalrentabilität lässt sich zudem eine Vermutung über die unterschiedliche Finanzierungsstruktur anstellen: Die Eigenkapitalrentabilität berechnet sich als Quotient von Jahresüberschuss dividiert durch Eigenkapital. Im vorherigen Abschnitt konnte festgestellt werden, dass Familienunternehmen im Vergleich zu Nichtfamilienunternehmen einen ähnlichen oder sogar höheren Jahresüberschuss aufweisen. Demnach muss sich lediglich der Nenner des Quotienten unterscheiden: das Eigenkapital. Familienunternehmen verfügen also über weniger Eigenkapital, dieses wirft jedoch mehr Rendite ab. Gleichzeitig setzen Familienunternehmen ihr Kapital insgesamt (siehe Abb. 16) effizienter und gewinnbringender ein.



Andreas Lochbühler,
Geschäftsführender Gesellschafter,
Lochbühler Aufzüge GmbH

„Die Familienunternehmer achten bei der Umsetzung von Compliancevorschriften mehr auf Praktikabilität und sind dadurch schlanker und effizienter im Unternehmen aufgestellt.“

Die höhere Eigenkapitalrentabilität könnte somit teilweise auf den Leverage-Effekt zurückzuführen sein: Wird Fremdkapital mit einem Zinssatz unterhalb der Gesamtkapitalrentabilität aufgenommen, kann hierdurch die Eigenkapitalrentabilität gesteigert werden. Vermutlich ist, folgt man der Literatur, auch ein schwierigerer Zugang zum Kapitalmarkt ursächlich für diese Beobachtung. Familienunternehmen haben weniger Zugang zum professionellen Kapitalmarkt und können daher auf dem Kapitalmarkt weniger eigenkapitalnahe Elemente (zum Beispiel Vorzugsaktien, stille Beteiligung) für die Passivseite der Bilanz einwerben.²² Sie greifen deshalb in der Regel häufiger auf klassische Finanzierungsprodukte wie beispielsweise

Hausbankkredite zurück.²³ Ruft man sich allerdings erneut die Gesamtkapitalrentabilität in Erinnerung, so wird deutlich, dass der Leverage-Effekt nicht allein die Effizienzunterschiede erklären kann. Insbesondere anhand der Gesamtkapitalrentabilität wird ersichtlich, dass Familienunternehmen im Median auch ihr gesamtes Kapital insgesamt effizienter einzusetzen scheinen.

Im folgenden Abschnitt werden daher Kennzahlen zur Finanzierungsstruktur der Unternehmen verglichen, um zu überprüfen, ob die oben genannten Indizien bekräftigt werden können.

4.5. Finanzierung, Verbindlichkeiten und Verschuldung

Dieser Abschnitt betrachtet ausgewählte Kennzahlen bezüglich der Kapitalstruktur von Familien- und Nichtfamilienunternehmen. Es wird untersucht, wie das vorhandene Kapital gebunden ist und woher es bezogen wird.

Allgemein lässt sich ein positiver Trend bei der Eigenkapitalquote erkennen, unabhängig von Region oder Unternehmenstyp (Abb. 18). Hohe Eigenkapitalquoten deuten darauf hin, dass Unternehmen weniger verschuldet und damit auch weniger abhängig von externen Geldgebern sind. Bei näherer Analyse weisen die Medianverläufe jedoch keine statistisch signifikanten Unterschiede auf. Es kann also davon ausgegangen werden, dass sich die Eigenkapitalquoten von Familienunternehmen und Nichtfamilienunternehmen nicht bedeutend unterscheiden. Somit steht Familienunternehmen zwar absolut weniger Eigenkapital zur Verfügung, da ihre Bilanzsummen insgesamt kleiner sind (siehe Abb. 10), in der Eigenkapitalquote jedoch unterscheiden sie sich nicht.

Eigenkapitalquote

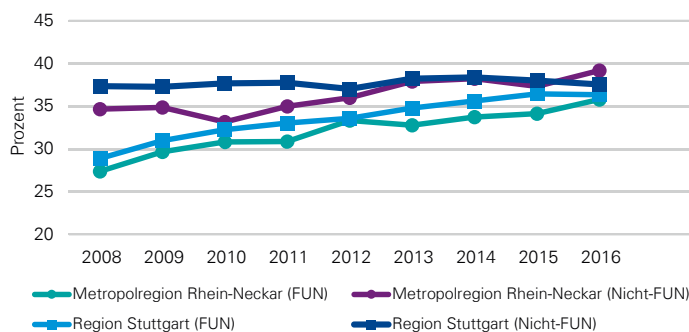


Abbildung 18: Eigenkapitalquote (Median)

²² Goebel (2015): Familienunternehmen - ein krisenresistentes und zukunftsfähiges Modell?

²³ Sommer, Godron (2010): Finanzierung von Familienunternehmen

Hinsichtlich der Verbindlichkeitsquote gegenüber Gesellschaftern (Abb. 19) lässt sich feststellen, dass die Familienunternehmen in den betrachteten Regionen hier unterschiedlich zu wirtschaften scheinen. Während Familienunternehmen in der Region Stuttgart eher durch Gesellschafterdarlehen finanziert sind, so weisen Familienunternehmen in der Region Rhein-Neckar Werte auf, die unter denen der Nichtfamilienunternehmen liegen. Seit 2013 steigen die Medianwerte der Familienunternehmen der Region Rhein-Neckar jedoch an, weshalb sie sich in den letzten Jahren den Werten der benachbarten Familienunternehmen annähern.

Verbindlichkeitsquote gegenüber Gesellschaftern

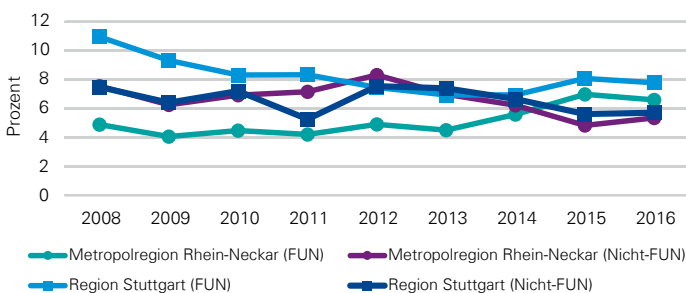


Abbildung 19: Verbindlichkeiten gegenüber Gesellschaftern (Median)

Dies zeigt sich auch bei Betrachtung der Verbindlichkeitsquote gegenüber Kreditinstituten (Abb. 20). Familienunternehmen finanzieren sich stärker durch Bankkredite als durch Gesellschafterdarlehen. Während man erwarten würde, dass Familienunternehmen generell eher durch Gesellschafter finanziert werden, weisen die Medianwerte darauf hin, dass Hausbankkredite eine primäre Finanzierungsquelle darstellen. Eine mögliche Erklärung hierfür könnte sein, dass bei den Nichtfamilienunternehmen der Metropolen Rhein-Neckar eventuell andere Unternehmen als Gesellschafter fungieren, welche größere Geldgeber sein könnten. Hier spielt allerdings auch der schwierigere Zugang zum Kapitalmarkt eine wichtige Rolle. So müssen Familienunternehmen häufiger auf Bankkredite zurückgreifen, während Nichtfamilienunternehmen aus einem breiteren Finanzierungsportfolio wählen können.

Verbindlichkeitsquote gegenüber Kreditinstituten

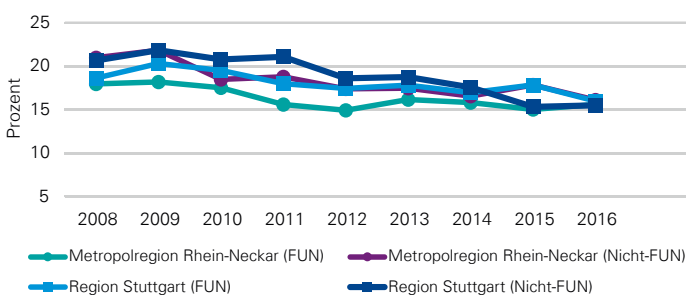


Abbildung 20: Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten (Median)

Zu Beginn des Betrachtungszeitraums lag der Verschuldungsgrad der untersuchten Familienunternehmen deutlich über dem der Nichtfamilienunternehmen (Abb. 21). Seitdem nähern sich die Medianwerte der beiden Unternehmensarten jedoch weitgehend an und sind statistisch nicht mehr signifikant verschieden. Zwar liegen die Werte der Familienunternehmen noch immer höher, dies lässt sich jedoch durch die bereits festgestellte höhere Eigenkapitalquote der Nichtfamilienunternehmen begründen. Beide Unternehmenstypen halten ihren Verschuldungsgrad seit Jahren unter 200 Prozent, was von einem gesunden Verhältnis von Eigen- zu Fremdkapital zeugt.

Verschuldungsgrad

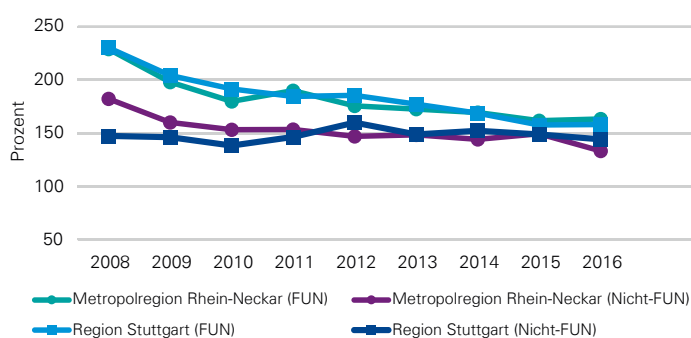


Abbildung 21: Verschuldungsgrad (Median)



Simon Engelhorn, Geschäftsführender Gesellschafter, Engelhorn KGaA

„Familienunternehmen denken eher in operativer Wertschöpfung und legen den Fokus auf operative Kennzahlen aus dem Kerngeschäft. Durch geringeren Druck externer Stakeholder liegt die kurzfristige Optimierung reiner Finanzkennzahlen weniger im Fokus.“

Der Anlagendeckungsgrad zeigt, dass Familienunternehmen ihr langfristig eingesetztes Kapital (das Anlagevermögen) vollständig durch Eigenkapital abdecken können (Abb. 22). Die Familienunternehmen weisen Werte von durchgehend über 110 Prozent auf, während sich die Nichtfamilienunternehmen in der Region Stuttgart um die 100 Prozent Marke herum oder sogar darunter einordnen. Die Kennzahl könnte so interpretiert werden, dass das Anlagevermögen der Familienunternehmen vollständig in deren Besitz, also durch Eigenkapital finanziert ist. Familienunternehmern scheint es strategisch wichtig zu sein, essenzielle Bestandteile ihres Betriebes, wie Anlagen oder den Fuhrpark, vollständig selbst zu finanzieren und damit auch in relativer Unabhängigkeit zu besitzen. Hier könnte sich auch die emotionale Bindung der Eigentümer zu ihrem Familienunternehmen widerspiegeln. Eventuell könnte dies

ferner an einem schwierigeren Zugang zum Kapitalmarkt liegen. Familienunternehmen können sich nicht beliebig viel finanzielle Mittel über den Kapitalmarkt besorgen und müssen demnach auf Eigenkapital und einbehaltene Gewinne zurückgreifen.²⁴

Anlagendeckungsgrad

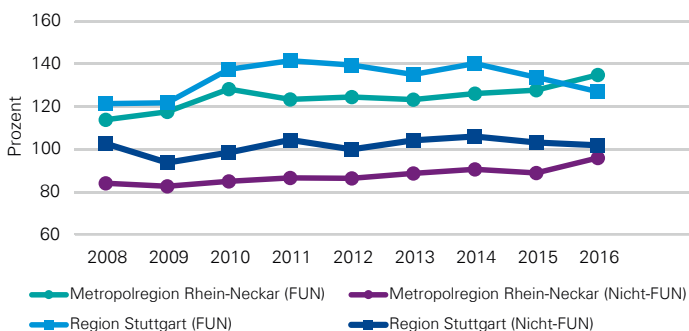


Abbildung 22: Anlagendeckungsgrad (Median)

Es scheint also so, als würden Familienunternehmen Investitionen in anderer Weise als Nichtfamilienunternehmen tätigen. Dieser Frage wird unter anderem im folgenden Abschnitt nachgegangen.

4.6. Investitionen und Liquidität

Um eventuelle Unterschiede zwischen den Unternehmenstypen bezüglich Investitionen herauszuarbeiten, werden in diesem Abschnitt Kennzahlen zum Investitionsverhalten und der diesbezüglich förderlichen Liquidität der untersuchten Unternehmen verglichen.

Um die folgenden Zahlen besser einordnen zu können, wird zunächst das Umsatzwachstum betrachtet (Abb. 23): An den Medianen lässt sich ablesen, dass Familienunternehmen in den Regionen Rhein-Neckar und Stuttgart als Folge der Finanzkrise deutlich höhere Umsatzeinbußen hinnehmen mussten als Nichtfamilienunternehmen. Bemerkenswerterweise konnten diese jedoch ihr Umsatzwachstum nach 2009 derart steigern, dass sie anschließend sogar besser als die weniger betroffenen Nichtfamilienunternehmen dastanden. Seit 2012 hat sich das Umsatzwachstum von Familienunternehmen und Nichtfamilienunternehmen jedoch angenähert und bewegt sich weitestgehend auf demselben Niveau.

Umsatzwachstum

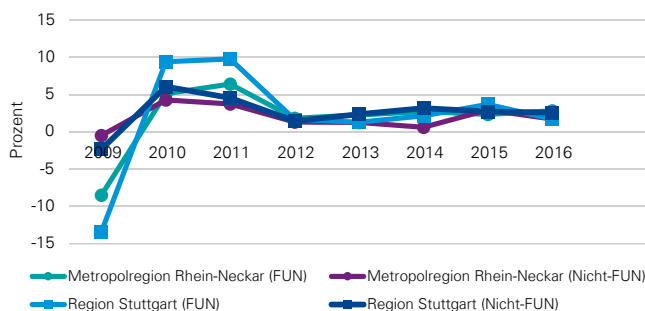


Abbildung 23: Umsatzwachstum (Median)

An der adjustierten Investitionsquote, welche die Investitionsquote um die Anlagenintensität bereinigt, lässt sich ablesen, dass Familienunternehmen tendenziell mehr investieren als Nichtfamilienunternehmen (Abb. 24). Besonders die Investitionsquote der Familienunternehmen in der Region Stuttgart liegt auf einem hohen Niveau. Nichtfamilienunternehmen scheinen seit 2012 wenige Investitionen zu tätigen. Obwohl sich das Umsatzwachstum aller Unternehmen seit 2012 auf nahezu demselben Niveau befindet, fällt die adjustierte Investitionsquote der Familienunternehmen im Median tendenziell höher aus. Durch stetige Investitionen scheinen diese die ökonomische Nachhaltigkeit und damit auch das Fortbestehen des Unternehmens sichern zu wollen. Darin zeigt sich die langfristige Strategie von Familienunternehmen, bei denen oft ein transgenerationaler Gedanke vorherrscht, der diese Langfristigkeit besonders profitabel macht, bzw. ihre Profitabilität teilweise überhaupt erst ermöglicht.²⁵

Als Auswirkung der Finanzkrise lässt sich ein Einbruch der Investitionen im Jahr 2009 erkennen. Diese sinken im Median sogar auf einen Wert von unter 0 Prozent. Das eher zyklische Investitionsverhalten lässt darauf schließen, dass die Unternehmen der Regionen Rhein-Neckar und Stuttgart konjunkturbedingt Investitionen tätigen. So wurde beispielsweise in Folge der umsatzstarken Jahre 2010 und 2011 mehr investiert.

24 Sommer, Godron (2010): Finanzierung von Familienunternehmen

25 Felden, Hack (2014): Management von Familienunternehmen

Adjustierte Investitionsquote

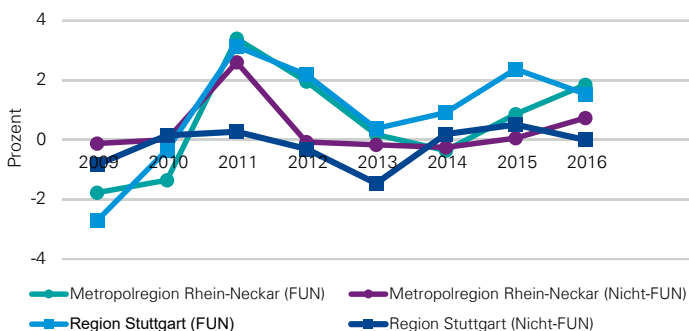


Abbildung 24: Adjustierte Investitionsquote (Median)

Die Familienunternehmen in den beiden untersuchten Regionen weisen im Median einen höheren Anteil liquider Mittel am Gesamtvermögen aus als Nichtfamilienunternehmen (Abb. 25). Insbesondere Familienunternehmen in der Region Stuttgart stechen hier hervor. Während Familienunternehmen ihren Anteil liquider Mittel im Zeitverlauf eher steigern, bleibt dieser bei Nichtfamilienunternehmen weitestgehend gleich. Trotz des höheren Vorratsstandes bei Familienunternehmen schaffen es diese, einen höheren Liquiditätsbestand aufzubauen. Dies zeigt, dass Familienunternehmen besonderen Wert darauf legen, kurzfristig Investitionen tätigen zu können, und dies unabhängig von Kapitalgebern tun.²⁶



Steffen Philipp, Geschäftsführer der Gesellschafter, HIMA Paul Hildebrandt GmbH

„Hohe Liquidität bei Familienunternehmen könnte neben Sicherheitsdenken auch auf mangelnde Kreativität für neue Geschäftsideen hindeuten - Unternehmer sein heißt aber, neue Geschäftsmodelle zu entwickeln, um so zukunftsfähig zu bleiben. Dadurch werden Sicherheit und Langfristigkeit besser erreicht.“

Der höhere Anteil von liquiden Mitteln in Familienunternehmen kann in Zusammenhang mit dem Umsatzwachstum darauf hinweisen, dass es durch die Finanzkrise einen Lerneffekt bei den davon stark betroffenen Familienunternehmen gab. Ein hoher Anteil liquider Mittel lässt Unternehmen nicht nur flexibler kurzfristige Investitionen tätigen, sondern garantiert auch deren Zahlungssicherheit. Durch die Bereithaltung liquider Mittel können kurzfristige Zahlungsforderungen auch in Zeiten von Umsatzeinbußen erfüllt werden. So können

Familienunternehmen das Risiko negativer Auswirkungen einer erneuten Wirtschaftskrise schmälern.²⁷

Anteil der liquiden Mittel

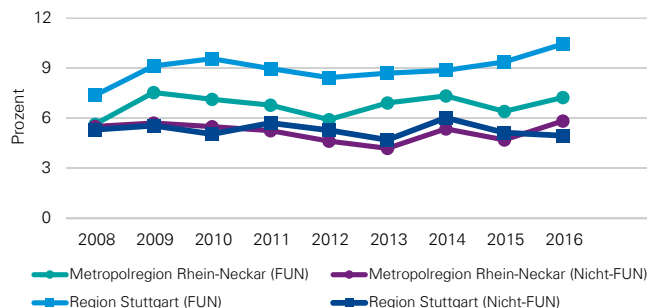


Abbildung 25: Anteil der liquiden Mittel (Median)

Die vorigen Abschnitte konnten bereits viele Aspekte der VFE-Lage von Familienunternehmen und Nichtfamilienunternehmen beleuchten. Im Folgenden werden hierzu ergänzend operative Kennzahlen der untersuchten Unternehmen betrachtet.

4.7. Operative Kennzahlen aus Bilanz und GuV

Abschließend werden im letzten Abschnitt auf Bilanz und Gewinn- und Verlust-Rechnung basierende operative Kennzahlen gegenübergestellt.

Die Anlagenintensität gibt Aufschluss über den langfristigen Einsatz von Vermögensgegenständen. Anlagenintensität ist eine stark branchenspezifische Größe, wodurch sich regionale und unternehmensspezifische Unterschiede erklären ließen. Zudem können bestimmte Finanzierungsmodelle, wie beispielsweise Leasing, die Zahlen beeinflussen. Aus diesen Gründen sind Interpretationen vorsichtig zu tätigen. Die untersuchten Familienunternehmen sind im Vergleich weniger anlagenintensiv als Nichtfamilienunternehmen (Abb. 26). Neben den Brancheneffekten könnte die unterschiedliche Anlagenintensität aber auch bedeuten, dass diese Art der langfristigen Kapitalbindung von Familienunternehmen tendenziell vermieden wird, um die Fixkosten zu reduzieren. Dies ermöglicht mehr Flexibilität bei der Anpassung an die aktuelle wirtschaftliche Lage. Obwohl Familienunternehmen, wie bereits festgestellt, grundsätzlich eher eine langfristige Strategie verfolgen, so könnte hier auch ein Lerneffekt nach der Finanzkrise 2008/2009 stattgefunden haben.

²⁶ Paul, Stein (2015): Finanzierungstrends im Mittelstand

²⁷ Paul, Stein (2015): Finanzierungstrends im Mittelstand. Selbstverständlich ist die Bereithaltung dieser Mittel auch mit Kosten verbunden und stellt somit eine strategische Abwägung dar, in manchen Fällen mag sie auch durch einfachere Strukturen im Treasury Management befördert sein.

Anlageintensität

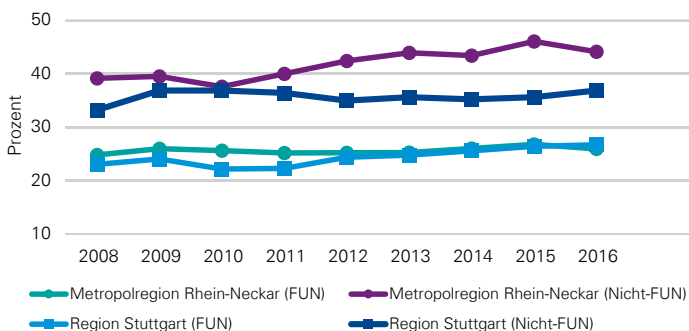


Abbildung 26: Anlagenintensität (Median)

Aufgrund der höheren Anlagenintensität von Nichtfamilienunternehmen sind höhere Abschreibungssummen zu erwarten. Dies wird durch die Medianwerte der Abschreibungsintensität (Abb. 27) bestätigt.

Abschreibungsintensität

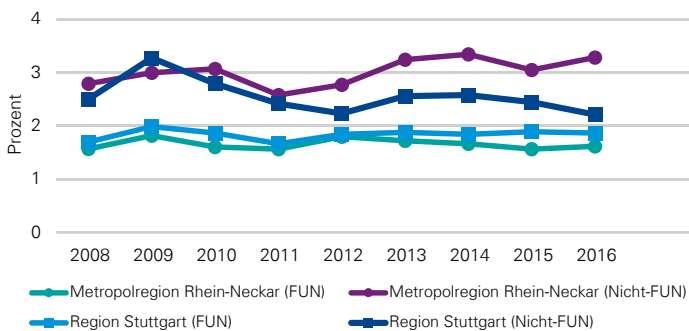


Abbildung 27: Abschreibungsintensität (Median)

Ein signifikanter Unterschied zwischen den Unternehmensarten lässt sich bei Betrachtung der Umlauf- und Vorratsintensität ausmachen. Die Umlaufintensität setzt das Umlaufvermögen ins Verhältnis zum Gesamtkapital und gibt Aufschluss darüber, wie lange das Umlaufvermögen im betrachteten Unternehmen verweilt. Der Medianverlauf der Umlaufintensität von Familienunternehmen beider Regionen liegt über dem der Nichtfamilienunternehmen (Abb. 28). Zum einen können die hohen Werte auf eine schnellere Verfügbarkeit liquider Mittel in Familienunternehmen hinweisen. Dafür spricht der bereits im vorhergegangenen Abschnitt festgestellte höhere Anteil liquider Mittel (siehe Abb. 25). Zum anderen kann das höhere Niveau auch auf hohe Lagerbestände zurückzuführen sein (siehe Abb. 29).

Umlaufintensität

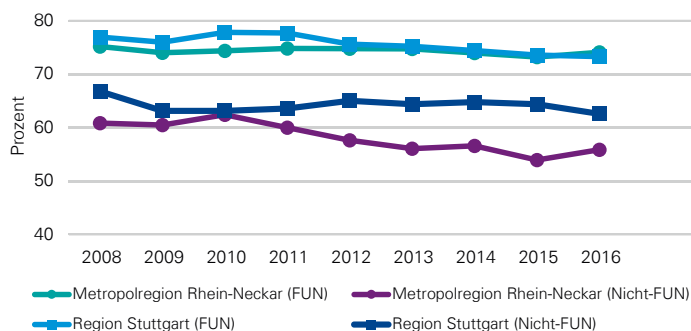


Abbildung 28: Umlaufintensität (Median)

Diese Vermutung bestätigt sich bei Betrachtung der Vorratsintensität (Abb. 29). Zur Berechnung der Vorratsintensität werden die Vorräte eines Unternehmens zu dessen Gesamtkapital ins Verhältnis gesetzt. Somit ist erkennbar, wie viel Kapital in den Vorräten (Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe) gebunden ist. Die untersuchten Familienunternehmen halten einen deutlich höheren Bestand an Vorräten. Das im Jahresverlauf gleichbleibend hohe Niveau weist auf eine langfristige Strategie und nicht etwa auf temporäre Absatzschwierigkeiten hin, wogegen auch die ausgeprägt hohe Gesamtkapitalrentabilität spräche. Familienunternehmen scheinen dieses aus betriebswirtschaftlicher Sicht weniger effiziente Vorratsmanagement bewusst in Kauf zu nehmen. Dahinter könnten das Streben nach Unabhängigkeit bei Absatz und Beschaffung, sowie eine gewisse Risikoaversion stehen. Familienunternehmen arbeiten sehr kundenbeziehungsorientiert und möchten auf Nachfrageschwankungen flexibel reagieren und Liefersicherheit garantieren können.²⁸ Zudem ermöglicht ein hoher Bestand an Vorräten, Preisschwankungen von Rohstoffen auszugleichen und bringt Familienunternehmen Vorteile bei Preisverhandlungen mit Lieferanten.

Die Personalaufwandsquote, das heißt die Personalaufwendungen je Euro Umsatz, ist in der Region Stuttgart

Vorratsintensität

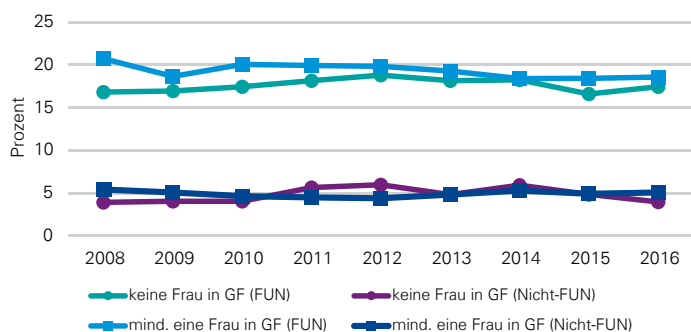


Abbildung 29: Vorratsintensität (Median)

28 Wimmer, Domayer, Oswald, Vater (2018): Familienunternehmen - Auslaufmodell oder Erfolgstyp?

höher (Abb. 30). Auch diese Kennzahl ist branchenabhängig und besondere Angestelltenverhältnisse wie zum Beispiel Leiharbeit können die Aussagekraft der Kennzahl verzerren. Der Unterschied im Medianverlauf kann daher auf personalintensive Unternehmen, ein höheres Lohnniveau, oder eine geringere Effizienz des Personals zurückzuführen sein. Eine nähere Analyse der Zahlen hat zudem ergeben, dass sich die Medianverläufe der Unternehmenstypen bezüglich Personalaufwandsquote und der im Folgenden betrachteten Materialaufwandsquote (siehe Abb. 31) nicht signifikant voneinander unterscheiden.

Personalaufwandsquote

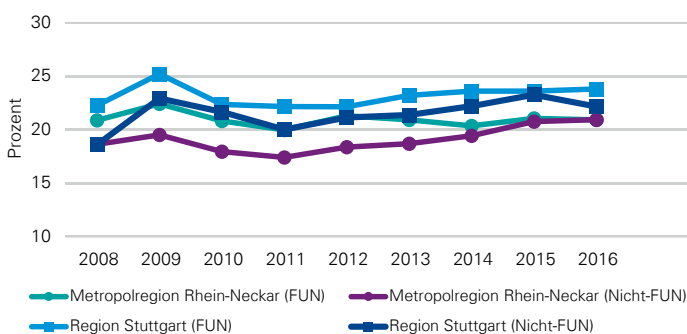


Abbildung 30: Personalaufwandsquote (Median)

Die Materialaufwandsquote zeigt an, wie viel Material relativ zur Erzielung des Umsatzes eingesetzt wurde. Im Zeitverlauf weisen die Mediane der Unternehmen in der Metropolregion Rhein-Neckar leicht höhere Werte auf (Abb. 31). Dies könnte an einer geringeren Fertigungstiefe liegen; das heißt, dass die Unternehmen viel Material hinzukaufen müssen. Allerdings ist auch diese Kennzahl wieder branchenspezifisch.

Materialaufwandsquote

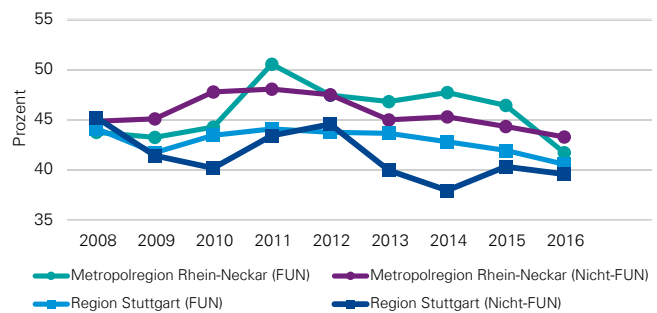


Abbildung 31: Materialaufwandsquote (Median)

Bei der Betrachtung einiger ausgewählter operativer Kennzahlen aus Bilanz und GuV lassen sich Unterschiede zwischen den untersuchten Familienunternehmen und Nichtfamilienunternehmen erkennen. Familienunternehmen scheinen großen Wert auf Flexibilität, Unabhängigkeit sowie Sicherheit zu legen. Dies unterstützt die These, dass Familienunternehmen eine besondere, langfristige Strategie verfolgen.



Emese Weissenbacher, CFO MANN+HUMMEL GmbH

„Kleinere Familienunternehmen sind oft in Nischenmärkten unterwegs und können dadurch höhere Margen erzielen. Infolgedessen leisten sie sich ein höheres Working Capital und eine niedrigere Umschlagshäufigkeit ihrer Bestände. Konsequente und nachhaltige Prozessverbesserungen des Materialflusses bleiben dabei tendenziell auf der Strecke, während die größeren Familienunternehmen und Nichtfamilienunternehmen einen speziellen Fokus darauf legen – als wichtiger Hebel zur Absicherung und Verbesserung der Liquidität.“





5. Schwerpunkt Benchmark 2019: Management- und Gesellschafter- strukturen

Der diesjährige Benchmark setzt einen besonderen Fokus auf die Zusammensetzung der Geschäftsführung der untersuchten Unternehmen. Wie setzen sich die Geschäftsführungen zusammen? Wo stehen Familienunternehmen in Bezug auf Frauen in Führungspositionen im Vergleich zu Nichtfamilienunternehmen? Werden die Familienunternehmen in der Metropolregion Rhein-Neckar und der Region Stuttgart noch vornehmlich von Familienmitgliedern geleitet oder zeigt sich ein Trend zu Fremdmanagern? Das folgende Kapitel wird darüber Aufschluss geben, ob unterschiedliche personelle Strukturen Einfluss auf wirtschaftliche Entscheidungen nehmen oder ob letztendlich der Unternehmenstyp der entscheidende Faktor ist.

5.1. Weibliche Führungskräfte in Familien- und Nichtfamilienunternehmen

Der Frauenanteil in der obersten Führungsebene bei mittelständischen Familienunternehmen liegt bei circa 18 Prozent. Fünfundsechzig Prozent der Familienunternehmen haben mindestens eine Frau im Vorstand und/oder der Geschäftsführung.²⁹ Zum Vergleich: Der Frauenanteil der DAX-30-Konzerne beträgt in den Vorständen 12,1 Prozent.³⁰ Diese Werte sinken, betrachtet man alle 160 börsennotierten Unternehmen in Deutschland, auf 8 Prozent in den Vorständen.³¹

Generell lässt sich ein positiver Trend bei der Übernahme von Verantwortung in den obersten Führungsebenen von Familienunternehmen durch Frauen und/oder Töchter erkennen. Während Söhne nicht mehr zwangsläufig den elterlichen Betrieb übernehmen und sich beruflich anderweitig orientieren, melden Töchter vermehrt ihren Anspruch auf die Geschäftsführung an und setzen diesen auch gegen Brüder, Ehemänner, Schwäger, Mitarbeiter und externe Manager durch.³²

Gebremst werden Geschäftsübernahmen durch Frauen momentan noch durch die häufig traditionellen, patriarchalischen Werte und damit einhergehender Führungstradition, die in Familienunternehmen manchmal vorherrschen. Viele Töchter fühlen sich bei der Suche nach einem geeigneten Nachfolger übersehen und berichten von Schwierigkeiten, als professionelle Geschäftsfrau wahrgenommen zu werden.³³ Oftmals gelangen Töchter aus der Not heraus in die Unternehmensleitung: Durch plötzliche Krankheit oder Tod des Vaters oder aufgrund von fehlenden oder nicht am Familienbetrieb interessierten Söhnen.³⁴

Entscheidet sich eine Tochter bewusst für die Übernahme des Familienunternehmens, richtet sie häufig ihre Ausbildung und berufliche Laufbahn darauf aus. Nachfolgerinnen verfügen dadurch über deutlich höheres Humankapital – eine entsprechende Ausbildung, Erfahrung in der Führung von Mitarbeitern, Branchenkenntnis – als ihre männlichen Pendanten.³⁵ Diese Investitionen machen sich später bezahlt: Verschiedene Studien zeigen, dass weibliche Nachfolger Familienunternehmen gleich erfolgreich oder sogar erfolgreicher als Männer führen.³⁶ Bei einer geplanten Übernahme können Töchter zudem oftmals die problematische Unternehmensnachfolge konfliktfrei gestalten. Durch eine Doppelspitze mit dem Vorgänger findet oftmals ein gleitender Generationenwechsel statt.³⁷

Im folgenden Abschnitt werden ausgewählte Kennzahlen der VFE-Lage unter Berücksichtigung der Managementstrukturen analysiert. Es werden Familienunternehmen und Nichtfamilienunternehmen mit und ohne Frauenanteil in der Geschäftsführung (GF) betrachtet.

29 Ernst & Young (2017): Frauen im Top-Management im deutschen Mittelstand

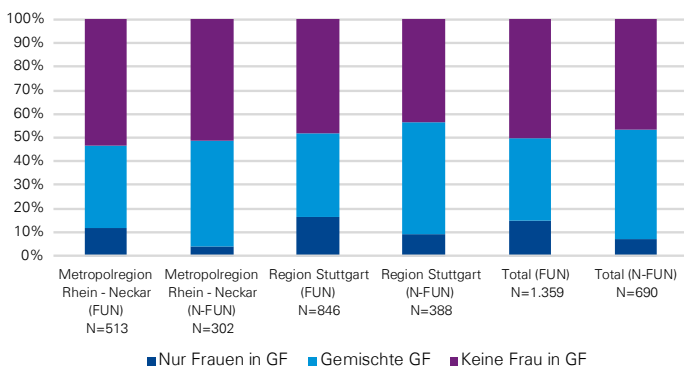
30 Andersen, Berg (2018): Schlusslicht Deutschland: Konzerne weltweit holen mehr Frauen ins Top-Management

31 Andersen, Berg (2018): Die Macht der Monokultur: Erst wenigen Börsenunternehmen gelingt Vielfalt in der Führung

32 Wilhelm, Kares, Bickmann (2015): Unternehmensnachfolge durch Frauen in Deutschland

33 Vera, Dean (2005): An Examination of the Challenges Daughters Face in Family Business Succession

Überblick: Frauen in der Geschäftsführung



Bei Betrachtung der Bilanzsumme fällt der Unterschied zwischen den Unternehmenstypen zuerst ins Auge: Wie bereits im ersten Teil dieses Benchmarks festgestellt, sind Nichtfamilienunternehmen bilanziell größer als Familienunternehmen. Allerdings werden bilanziell große Unternehmen häufiger von gemischten Geschäftsführungen geleitet, unabhängig davon, ob man diese mit rein weiblich oder rein männlich besetzten Geschäftsführungen vergleicht (siehe Abb. 32 und 33).

Bilanzsumme

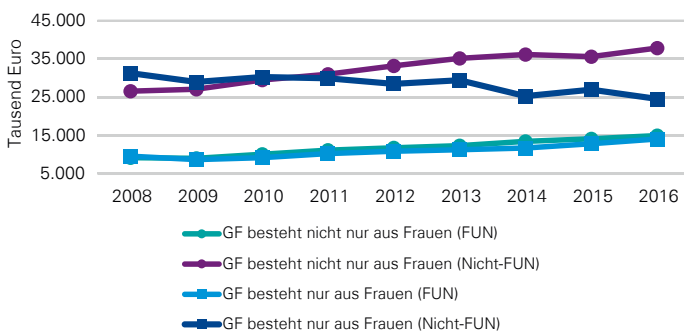


Abbildung 32: Bilanzsumme nur Frauen/nicht nur Frauen in GF (Median)

Dies lässt sich darauf zurückzuführen, dass die Geschäftsführung von kleinen Unternehmen im Allgemeinen weniger Personen umfasst als die Geschäftsführung von großen Unternehmen. Wenn sich weniger Personen in der Geschäftsführung befinden, ist die Wahrscheinlichkeit, dass die Geschäftsführung nur aus einem Geschlecht – in diesem Fall nur Frauen – besteht, größer. Der zugrundeliegende kausale Zusammenhang ist in diesem Fall also nicht, dass eine Geschäftsführung, bestehend aus nur Frauen, zu einer geringeren Bilanzsumme führt, sondern, dass es bei einer geringeren Bilanzsumme und einem kleineren Unternehmen wahrscheinlicher ist, dass die Geschäftsführung nur aus einem Geschlecht besteht.

Interessant ist in diesem Zusammenhang jedoch, dass der bilanzielle Schwellenwert, ab dem ein Unternehmen mindestens eine Frau aktiv in der Geschäftsführung hat, für Familienunternehmen niedriger zu liegen scheint.

Bilanzsumme

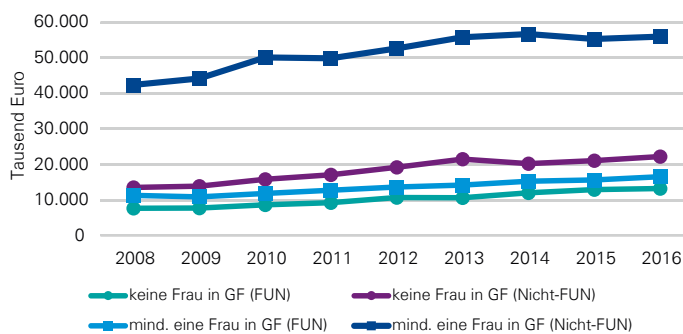


Abbildung 33: Bilanzsumme keine Frau/mind. eine Frau in GF (Median)

5.1.1. Analyse: Entwicklung der VFE-Lage von Familienunternehmen und Nichtfamilienunternehmen in Hinblick auf weibliche Führungskräfte

Die hier aufgeführten Kennzahlen beziehen sich zum einen auf Geschäftsführungen (GF), die ausschließlich weiblich besetzt sind und stellen diese gemischten oder rein männlichen Führungsteams gegenüber. Zum anderen werden auch Kennzahlen von Unternehmen analysiert, in denen keine einzige Frau in der Geschäftsführung sitzt und diese mit gemischten Geschäftsführungen verglichen. Um hohe statistische Robustheit zu gewährleisten, wurden bereits ermittelte signifikante Unterschiede zwischen Medianverläufen noch einmal mithilfe von multivariaten Verfahren überprüft.

Beim Medianverlauf der Gesamtkapitalrentabilität lässt sich zunächst ein Unterschied zwischen Familienunternehmen und Nichtfamilienunternehmen ausmachen (Abb. 34). Das von Familienunternehmen eingesetzte Kapital wirft im Median mehr Rendite ab. Dabei wirtschaften Familienunternehmen, denen ausschließlich weibliche Manager vorstehen, am rentabelsten. Seit 2012 verlaufen die Medianwerte von Nichtfamilienunternehmen, die nur von Frauen geleitet werden, ebenfalls auf dem höheren Niveau der Familienunternehmen. Auch durch multivariate Verfahren konnte festgestellt werden, dass die Zusammensetzung der Geschäftsführung eine signifikante Auswirkung auf den Verlauf der Gesamtkapitalrentabilität hat. Es kann demnach gefolgert werden, dass sich zunächst die besondere Strategie von Familienunternehmen positiv auf die

34 Haubl, Daser (2006): Warum sollten Frauen nicht erste Wahl sein? Familiendynamik in Familienunternehmen

35 Andersen, Berg (2018): Die Macht der Monokultur: Erst wenigen Börsenunternehmen gelingt Vielfalt in der Führung

36 Andersen, Berg (2018): Die Macht der Monokultur: Erst wenigen Börsenunternehmen gelingt Vielfalt in der Führung

37 Andersen, Berg (2018): Die Macht der Monokultur: Erst wenigen Börsenunternehmen gelingt Vielfalt in der Führung

Rentabilität des eingesetzten Kapitals auswirkt. Hinzu kommt, dass Frauen in der Geschäftsführung scheinbar anders und profitabler wirtschaften, unabhängig vom Unternehmenstyp.

Gesamtkapitalrentabilität

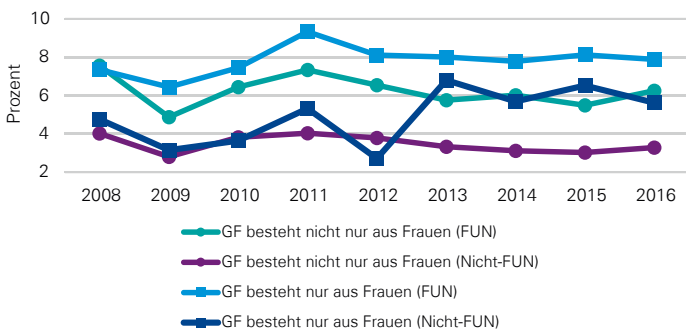



Abbildung 34: Gesamtkapitalrentabilität nur Frauen/nicht nur Frauen in GF (Median)

Die besseren Ergebnisse von Unternehmen unter weiblicher Leitung könnten an der Voreingenommenheit gegenüber weiblichen Führungskräften liegen. Frauen in Führungspositionen berichten, dass ihre professionellen Fähigkeiten häufig unterschätzt werden und sie daher doppelt so hart arbeiten müssen, um entsprechende Positionen zu erreichen.³⁸ So müssen Töchter in Familienunternehmen oftmals über deutlich höheres Humankapital (zum Beispiel eine qualifizierende Ausbildung und Berufserfahrung) verfügen, um für die Nachfolge in Betracht gezogen und ausgewählt zu werden.³⁹ Auch danach verspüren viele Managerinnen den Druck, sich durch überproportionales Engagement beweisen zu müssen und damit ihre Leitungsfunktion zu rechtfertigen.⁴⁰ Die höheren Anforderungen an weibliche Führungskräfte können demnach dazu führen, dass diejenigen Frauen, die in entsprechende Positionen gelangen, besser ausgebildet sind und deshalb auch erfolgreicher agieren. Im Folgenden wird anhand von weiteren Kennzahlen untersucht, ob dahinter eine besondere Strategie steht, oder ob Frauen die entsprechende Strategie nur erfolgreicher anwenden.



Christine Steger, Geschäftsführende Gesellschafterin, MANN & SCHRÖDER GmbH

„Frauen bringen typischerweise andere Soft Skills mit als Männer. In gemischten und befähigten Führungsteams liegt langfristig das meiste Potenzial für den Unternehmenserfolg.“

Die Medianwerte des Working Capital zeigen, dass gemischte Geschäftsführungen von Nichtfamilienunternehmen absolut mehr Working Capital zur Verfügung haben (Abb. 35). Obwohl oben festgestellt wurde, dass Nichtfamilienunternehmen bilanziell absolut größer sind (siehe Abb. 32 und 33), halten Familienunternehmen mit mindestens einer Frau in der Geschäftsführung ebenfalls mehr Working Capital als Nichtfamilienunternehmen mit rein männlicher Geschäftsführung. Die vorliegenden abweichenden Medianwerte können demnach nicht allein im Unternehmenstyp und der damit einhergehenden absoluten Größe begründet sein. Auch multivariate Verfahren haben gezeigt, dass die Medianwerte unter anderem auf die unterschiedlich besetzten Geschäftsführungen zurückzuführen sind. Gemischte Geschäftsführungen scheinen demnach Wert darauf zu legen, über eine höhere Liquidität und damit auch über Flexibilität im Hinblick auf kurzfristige Investitionen zu verfügen. Daraus kann man schließen, dass Frauen in der Geschäftsführung zu einem bedachteren Gebrauch der liquiden Mittel neigen, um auf mögliche zukünftige Schwierigkeiten vorbereitet zu sein.

Working Capital

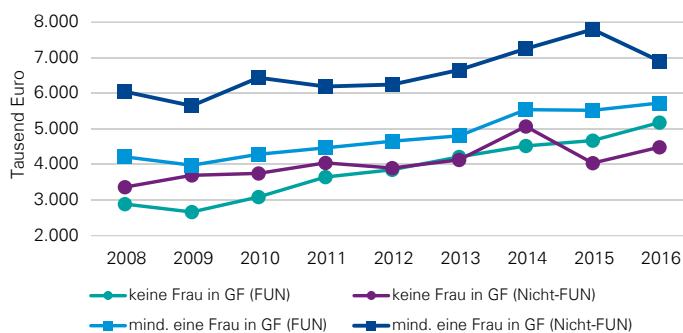


Abbildung 35: Working Capital keine/mind. eine Frau in GF (Median)

Die Eigenkapitalquote (Abb. 36) scheint auf den ersten Blick einen signifikanten Unterschied zwischen Unternehmen, denen nur Frauen vorstehen, und Unternehmen, die von gemischten Geschäftsführungen oder ausschließlich von Männern geleitet werden, aufzuzeigen. Diese Unterschiede liegen bei näherer multivariater Betrachtung jedoch an der unterschiedlichen Anzahl der beschäftigten Mitarbeiter, das heißt der Größe des Unternehmens, und den Wirtschaftszweigen, in denen die Unternehmen operieren.

38 Vera, Dean (2005): An Examination of the Challenges Daughters Face in Family Business Succession

39 Ahrens, Landmann, Woywode (2015): Gender preferences in the CEO successions of family firms: Family characteristics and human capital of the successor

40 Vera, Dean (2005): An Examination of the Challenges Daughters Face in Family Business Succession

Eigenkapitalquote

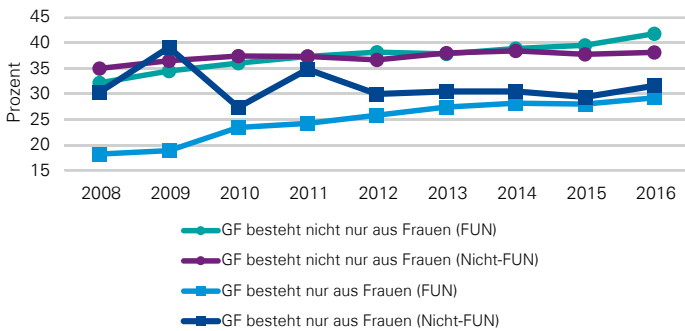


Abbildung 36: Eigenkapitalquote nur Frauen/nicht nur Frauen in GF (Median)

Bei Betrachtung der Medianverläufe der Vorratsintensität ergibt sich ebenfalls ein scheinbar klares Bild (Abb. 37). Die sichtbaren Unterschiede sind hier jedoch auf den Unternehmenstyp, die Wirtschaftszweige und die Region zurückzuführen.

Vorratsintensität

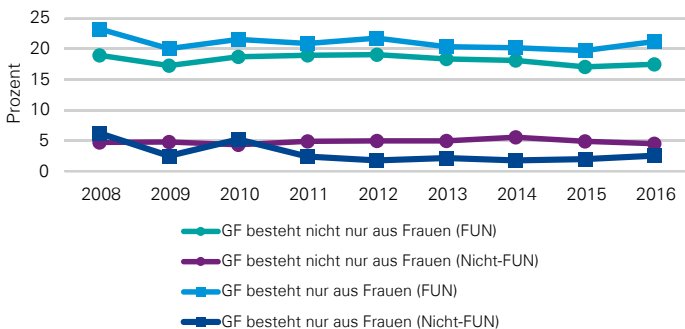


Abbildung 37: Vorratsintensität nur Frauen/nicht nur Frauen in GF (Median)

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass weibliche Geschäftsführer der untersuchten Unternehmen zwar effizienter und profitabler, jedoch in ihren Strategien großteils (eine Ausnahme ist das Working Capital) nicht anders zu wirtschaften scheinen als ihre männlichen Pendanten.

Der nächste Abschnitt beschäftigt sich mit einer anderen speziellen Zusammensetzung des Managements in Familienunternehmen, nämlich jenen Geschäftsführungen, die aus Fremdmanagern bestehen.

5.2. Fremdmanager in Familienunternehmen

Fremdmanager in Familienunternehmen sind nicht Teil der Familie, leiten das Unternehmen jedoch an deren Stelle. Sie waren entweder vorher schon Teil des Managements, oder wechseln erst nach der aktiven Zeit des Eigentümers in das Unternehmen, um die operative Leitung zu übernehmen oder zu ergänzen.

Die Gründe für das Einsetzen eines Fremdmanagers sind vielfältig. Manchmal ist kein geeigneter oder motivierter Nachfolger aus dem Familienkreis vorhanden oder der scheidende Geschäftsführer wünscht mehr Auswahlmöglichkeiten. Manchmal wird ein Fremdmanager lediglich zur Überbrückung bei einem plötzlichen Ausfall des Eigentümers oder zur Einarbeitung und Unterstützung eines familieninternen Nachfolgers eingestellt.⁴¹ Häufig stehen jedoch der Wunsch nach Professionalisierung und der Einkauf von Know-how im Vordergrund. Der Anteil der Fremdmanager steigt mit wachsender Unternehmensgröße und Internationalisierung, da dadurch auch die Anforderungen an das Management und dessen Expertise wachsen.⁴²

Die Anforderungen an Fremdmanager sind hoch: Sie sollen die Unternehmensinteressen vor ihre persönliche Profilierung stellen und in der Öffentlichkeit hinter der Eigentümerfamilie zurücktreten. Die Identifizierung mit und der Respekt vor dem Lebenswerk des Unternehmensgründers ist ebenfalls essenziell. Wie die Unternehmerfamilie lebt der Fremdmanager oftmals die besonderen Werte des Familienunternehmens und setzt die Tradition fort, was bedeutet, dass Fremdmanager zusätzlich vor der Aufgabe stehen, sich mit idiosynkratischen Familienwerten vertraut zu machen.⁴³

Aus den oben genannten Gründen sind der zwischenmenschliche Faktor und der persönliche „Fit“ zwischen Fremdmanager, Unternehmen und Eigentümerfamilie entscheidend.⁴⁴ Scheitern Fremdmanager, so liegt dies oft an dem schwierigen Balanceakt zwischen den verschiedenen Vorstellungen von Unternehmensführung. Fremdmanager tun gut daran, äußerst sensibel zu agieren, um in dem empfindlichen sozialen Kosmos „Familienunternehmen“ nicht Kerngruppen wie Mitarbeiter, Lieferanten, Kunden und nicht zuletzt der Eigentümerfamilie vor den Kopf zu stoßen. Die Unternehmerfamilie auf der anderen Seite behält sich oftmals das letzte Entscheidungsrecht auch in operativen Belangen vor und schränkt den Fremdmanager somit weiter ein.

41 Fraune (2015): Nachfolge durch Fremdmanager

42 PwC, INTES, Wittener Institut für Familienunternehmen (2016): Gemischte Geschäftsführungsteams in Familienunternehmen: Wie funktioniert eine erfolgreiche Zusammenarbeit?

43 Fraune (2015): Nachfolge durch Fremdmanager

44 Ernst & Young, AvS, ESCP Europe Business School (2016): External managers in family businesses

In der Praxis findet sich nunmehr häufig eine Doppelspitze aus Familienmitglied und Fremdmanager. Während der Familienmanager die Interessen der Familie wahrt und die generelle Strategie vorgibt, steuert der Fremdmanager Expertise bei. Das Tagesgeschäft wird zusammen bestritten.⁴⁵

Der folgende Abschnitt widmet sich ausgewählten Kennzahlen der VFE-Lage von Familienunternehmen, die von einem oder mehreren Gesellschafter-Geschäftsführern, einem oder mehreren Fremdmanagern oder einem gemischten Team geführt werden.



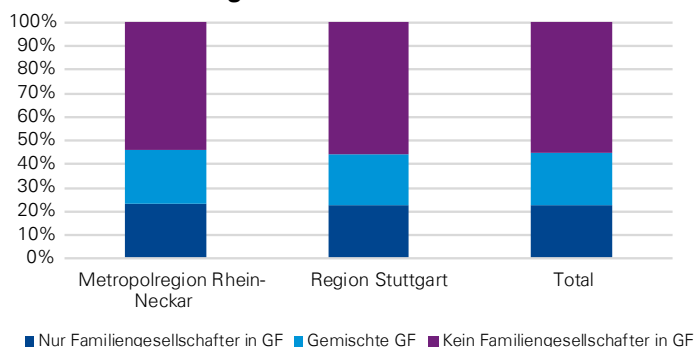
**Marika Lulay, CEO,
GFT Technologies SE**

„In Familienunternehmen muss ein Fremdgeschäftsführer absolut zur Familie bzw. zum Eigner passen. Corporate Governance stellt dabei eine große Herausforderung für Familienunternehmen dar. Diese Herausforderung hat auch eine emotionale Komponente, da alles immer mit dem Familiennamen verbunden ist.“

5.2.1. Analyse: Entwicklung der VFE-Lage von Familienunternehmen in Hinblick auf Fremdmanager

Die folgenden Grafiken zeigen die unterschiedliche Geschäftstätigkeit von Familienunternehmen ohne Familiengesellschafter, das heißt ohne operative Beteiligung der Familie in der Geschäftsführung (GF), und Familienunternehmen, bei denen mindestens ein Familienmitglied Teil der Geschäftsführung ist. Im ersten Fall wird das Unternehmen ausschließlich von einem oder mehreren Fremdmanagern geführt, im zweiten Fall besteht die Geschäftsführung aus einem gemischten Team aus Familiengesellschafter und Fremdmanager. Ergänzend dazu zeigen einige Grafiken die wirtschaftliche Leistung von Familienunternehmen, deren Geschäftsführung nur aus Familiengesellschaftern besteht, im Vergleich zu gemischten Unternehmensleitungen.

Überblick: Familiengesellschafter in der Geschäftsführung



Bei der Betrachtung der Bilanzsumme zeigt sich, dass die ausschließlich von Fremdmanagern geleiteten Unternehmen größer sind (siehe Abb. 38 und 39). Wahrscheinlich sind größere Unternehmen schon länger am Markt und wurden bereits über mehrere Generationen weitergegeben. Zudem wachsen mit der Unternehmensgröße auch Komplexität und Auftragsvolumen. Um alle beteiligten Familienmitglieder zufrieden zu stellen, keine zu bevorzugen sowie die nötige Professionalisierung voranzutreiben, könnten gerade größere Familienunternehmen die Geschäftsführung eher in die Hände von Managern außerhalb des Familienkreises legen. Die absoluten Kennzahlen sind hierbei ein Anzeichen für Größe und damit einhergehenden Professionalisierungsgrad, jedoch nicht zwingendermaßen ein Beleg für eine wirtschaftlichere Unternehmensführung.

Bilanzsumme

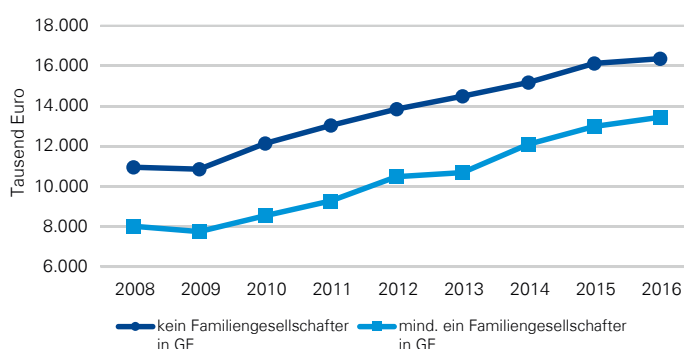


Abbildung 38: Bilanzsumme kein/mind. ein Familiengesellschafter in GF (Median)

Beim Vergleich der verschiedenen Bilanzsummen zeigt sich, dass Familienunternehmen, deren Geschäftsführung nur aus Familienmitgliedern besteht, bilanziell am kleinsten sind (Abb. 39). Darauf folgen Familienunternehmen mit gemischten Führungsteams, gefolgt von Familienunternehmen, die nur von Fremdmanagern geleitet werden (Abb. 38).

⁴⁵ PwC, INTES, Wittener Institut für Familienunternehmen (2016): Gemischte Geschäftsführungsteams in Familienunternehmen: Wie funktioniert eine erfolgreiche Zusammenarbeit?

Bilanzsumme

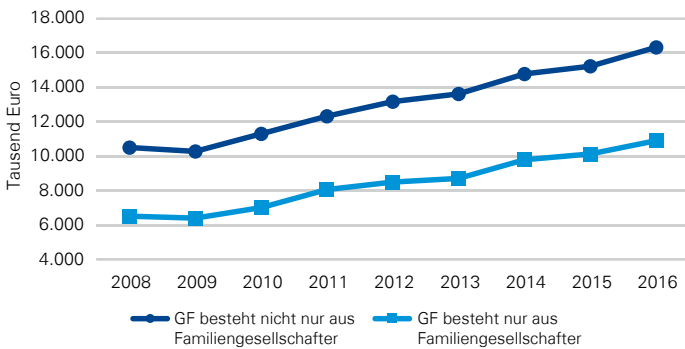


Abbildung 39: Bilanzsumme nur/nicht nur Familiengesellschafter in GF (Median)

Familienunternehmen, die einen Familiengesellschafter in der aktiven Führung haben, weisen einen niedrigeren Verschuldungsgrad aus als Familienunternehmen, die keinen Familiengesellschafter in der Geschäftsführung haben (siehe Abb. 40 und 41). Auch durch multivariate Verfahren konnte bestätigt werden, dass die Zusammensetzung der Geschäftsführung hierbei der ausschlaggebende Faktor ist. Familienunternehmen unter ausschließlicher Leitung von Familiengesellschaftern weisen den niedrigsten Verschuldungsgrad auf. Der niedrigere Verschuldungsgrad spricht für ein nachhaltiges Wirtschaften und eine hohe finanzielle Stabilität. Ruft man sich die Gesamtbetrachtung der Medianwerte des Verschuldungsgrades bei Familienunternehmen und Nichtfamilienunternehmen (siehe Abb. 21) ins Gedächtnis, so fällt auf, dass hier Familienunternehmen höher verschuldet waren als Nichtfamilienunternehmen. Dieser höhere Wert ist also wahrscheinlich insbesondere den von Fremdmanagern geführten Familienunternehmen geschuldet.

Verschuldungsgrad

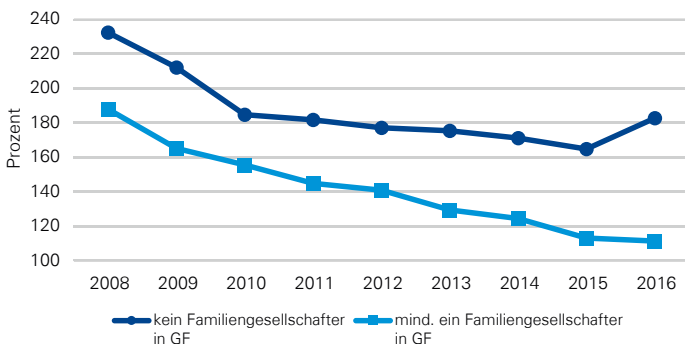


Abbildung 40: Verschuldungsgrad kein/mind. ein Familiengesellschafter in GF (Median)

Verschuldungsgrad

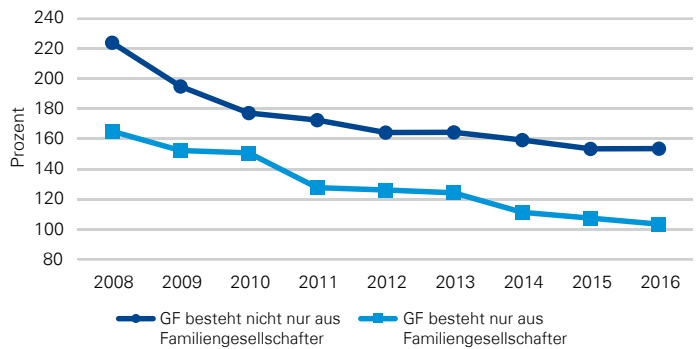


Abbildung 41: Verschuldungsgrad nur/nicht nur Familiengesellschafter in GF (Median)

Ebenso verhält es sich mit der Eigenkapitalquote. Diese ist im Median am höchsten bei Familienunternehmen, die nur Familiengesellschafter in der Geschäftsführung haben (Abb. 43) und im Vergleich am niedrigsten, wenn keine Familiengesellschafter aktiv in der Geschäftsführung sind (Abb. 42).

Eigenkapitalquote

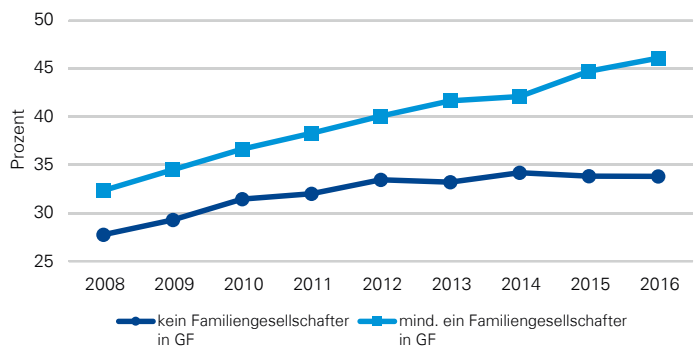


Abbildung 42: Eigenkapitalquote kein/mind. ein Familiengesellschafter in GF (Median)

Eigenkapitalquote

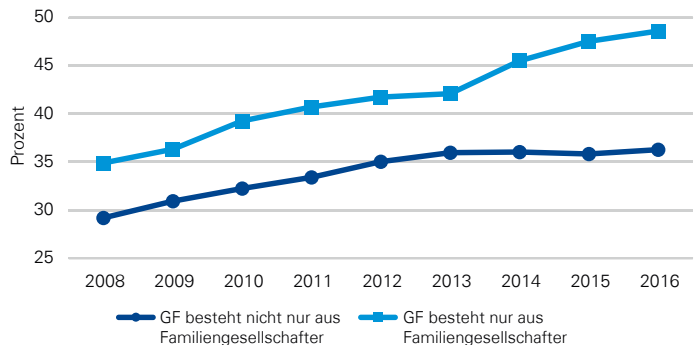


Abbildung 43: Eigenkapitalquote nur/nicht nur Familiengesellschafter in GF (Median)

Ebenfalls interessant ist der Medianverlauf des Anlagendeckungsgrades. Familienunternehmen ohne

Familiengesellschafter in der Geschäftsführung weisen hier niedrigere Werte auf (Abb. 44). Familienunternehmen, deren Geschäftsführung nur mit Familiengesellschaftern besetzt ist, haben die höchsten Medianwerte im Vergleich (Abb. 45). Dies zeigt, dass Familienmitglieder Wert darauf legen, dass zum Beispiel der Fuhrpark oder essenzielle Maschinen durch Eigenkapital gedeckt und damit fest im Besitz der Familie sind. Je direkter der Einfluss der Familie, desto schwerer wiegt der sozioemotionale Wert des Unternehmens. Dieser ist eine Besonderheit von Familienunternehmen und entsteht durch die emotionale Verbindung und der Identifikation der Familienmitglieder mit dem Unternehmen. Dabei geht es nicht primär um finanzielle Werte, sondern vielmehr um den Erhalt des Familieneinflusses, dynastisches Denken und den Aufbau und Erhalt des Familienrufs.⁴⁶ Diese Ziele können ökonomische Entscheidungen und die langfristige Strategie des Familienunternehmens beeinflussen. So wird beispielsweise einer sicheren Finanzierung des Firmeneigentums und langsamem, beständigem Wachstum der Vorzug vor eventuell wirtschaftlicheren Finanzierungsmodellen und Gewinnmaximierung gegeben. Dies spiegelt sich dann in einem höheren Anlagendeckungsgrad wider.

Anlagendeckungsgrad

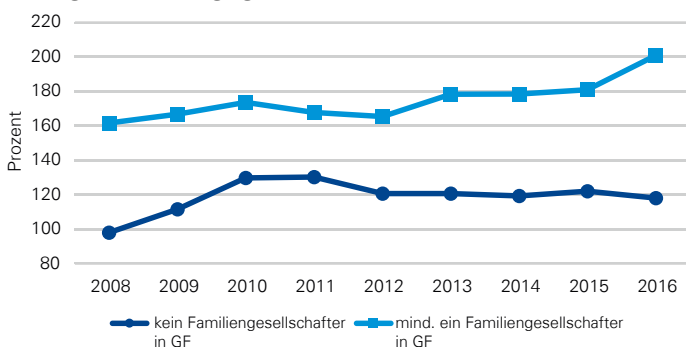


Abbildung 44: Anlagendeckungsgrad kein/mind. ein Familiengesellschafter in GF (Median)

Anlagendeckungsgrad

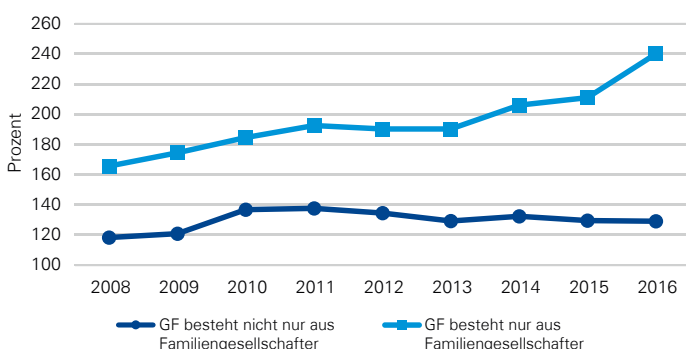


Abbildung 45: Anlagendeckungsgrad nur/nicht nur Familiengesellschafter in GF (Median)

Auch der Anteil der liquiden Mittel am Gesamtvermögen fällt im Median statistisch signifikant höher aus, wenn Familienmitglieder Teil der Geschäftsführung sind (Abb. 46 und 47). Auffallend ist zudem, dass der Anteil liquider Mittel nach der Wirtschaftskrise (insbesondere ab dem Jahr 2012) hier ausgebaut wurde, während von Fremdmanager geführte Familienunternehmen dafür keinen Anlass sahen. Erneut kann gemutmaßt werden, dass Familiengesellschafter eine auf Zahlungssicherheit bedachte, risikoaversere Strategie verfolgen.

Anteil der liquiden Mittel

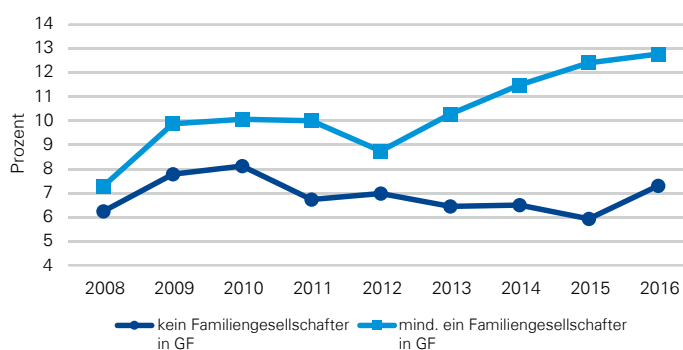


Abbildung 46: Anteil der liquiden Mittel kein/mind. ein Familiengesellschafter in GF (Median)

Anteil der liquiden Mittel

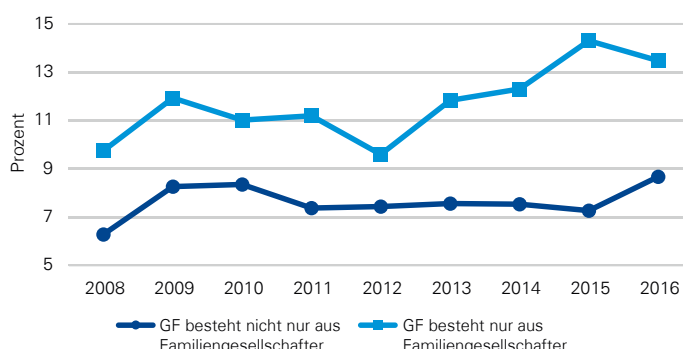


Abbildung 47: Anteil der liquiden Mittel nur/nicht nur Familiengesellschafter in GF (Median)

Vergleicht man also Familienunternehmen, die nur von Familiengesellschaftern geführt werden, mit denen unter Leitung von Fremdmanagern oder gemischten Führungsteams (Familiengesellschafter und Fremdmanager), steigen die betrachteten Medianwerte der vorgegangenen Kennzahlen jeweils an. Das heißt, je höher der Einfluss der Familienmitglieder, desto höher beispielsweise die Werte bezüglich Eigenkapitalquote, Verschuldungsgrad, Anlagendeckungsgrad und der Anteil der liquiden Mittel. Aus diesem Grund sind die beobachteten Phänomene sehr wahrscheinlich auf den Familieneinfluss und die damit einhergehende besondere Strategie zurückzuführen.

46 Berrone, Cruz und Gomez-Mejia (2012): Socioemotional Wealth in Family Firms

Zusammenfassend zeigen die ausgewählten Kennzahlen, dass der Familieneinfluss auch bei gemischten Führungsteams nachweisbar ist. Geschäftsführungen mit Familienbeteiligung setzen auf die „klassische“ Strategie von Familienunternehmen: hohe finanzielle Stabilität, Unabhängigkeit von externen Kapitalgebern, Zahlungssicherheit und langsames, aber nachhaltiges Wachstum. Damit ist der Erhalt des Unternehmens für die nachfolgende Generation eine ständige Konstante bei operativen Entscheidungen.

Im Folgenden werden weitere Kennzahlen unter dem Aspekt der Komplexität von Gesellschafterstrukturen analysiert.

5.3. Komplexität der Gesellschafterstrukturen

Wie bereits in der Einleitung dieses Benchmarks erläutert, legen Familienunternehmen großen Wert auf den Verbleib des Unternehmens im Familienbesitz. Das Erbe und die Familientradition sollen weitergeführt und die besonderen Werte auch von der nächsten Generation gelebt werden. Diese Führungskontinuität ist einer der Wettbewerbsvorteile von traditionsreichen Familienunternehmen.⁴⁷ Durch die transgenerationale Weitergabe können sich Firmenanteile jedoch im Laufe der Jahre auf viele verschiedene Mitglieder aufteilen und damit die Komplexität der Gesellschafterstrukturen erhöhen. Während manche Familienmitglieder aktiv in der Geschäftsführung agieren und den Hauptteil der Firmenanteile halten, nehmen andere Familienmitglieder nur sehr sporadisch Einfluss auf das Unternehmen.

Die nachfolgenden Abschnitte gehen daher der Frage nach, inwieweit sich die Komplexität der Gesellschafter- und Anteilsinhaberstrukturen auf die wirtschaftliche Leistung von Familienunternehmen auswirken.

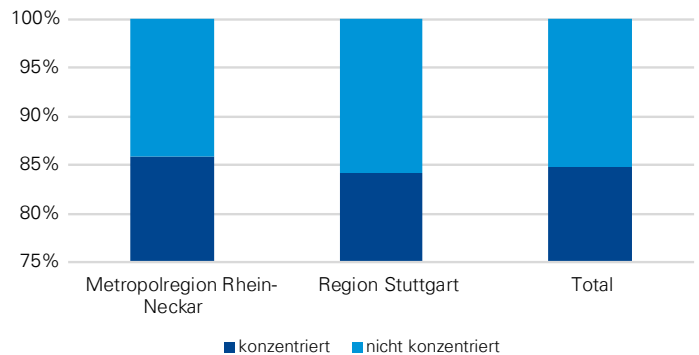
Es werden zwei Aspekte betrachtet, die Gesellschafterstrukturen von Familienunternehmen komplexer werden lassen: die Konzentration des Familieneinflusses und die Distanz des Familieneinflusses. Hierbei geht es zum einen darum, ob es Auswirkungen auf die Strategie nimmt, wenn sich die Unternehmensanteile zum Großteil in Hand eines Gesellschafters befinden. Zum anderen wird untersucht, ob sich die besondere Strategie von Familienunternehmen auch über mehrere Unternehmensebenen hinweg durchsetzt.

5.3.1. Analyse: Konzentration des Familieneinflusses

Dieser Abschnitt betrachtet Familienunternehmen, bei denen sich 50 oder mehr Prozent in den Händen eines Gesellschafters „konzentriert“ befinden, und vergleicht diese mit Familienunternehmen, bei denen es keinen Gesellschafter mit 50 oder mehr Prozent

Firmenanteilen gibt. In diesem Fall sind die Firmenanteile „nicht konzentriert“.

Überblick: Konzentration des Familieneinflusses



Die Medianwerte der erzielten Umsätze sind bei jenen Familienunternehmen höher, deren Firmenanteile sich auf einen Eigentümer konzentrieren (Abb. 48).

Umsatzerlöse

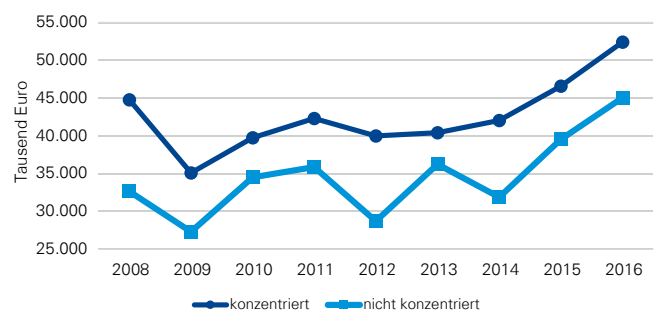


Abbildung 48: Umsatzerlöse (Median)

Die Medianverläufe von Familienunternehmen mit konzentrierter Anteilstruktur weisen einen scheinbar höheren Anteil liquider Mittel auf (Abb. 49). Allerdings hält dieser Unterschied einer multivariaten Prüfung nicht stand. Dies gilt auch für andere betrachtete Kennzahlen, die hier nicht aufgeführt werden.

Anteil der liquiden Mittel

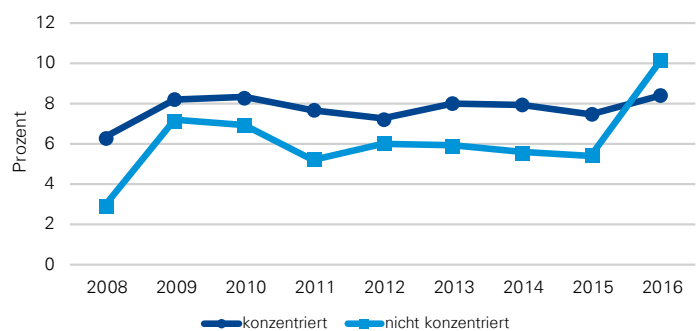


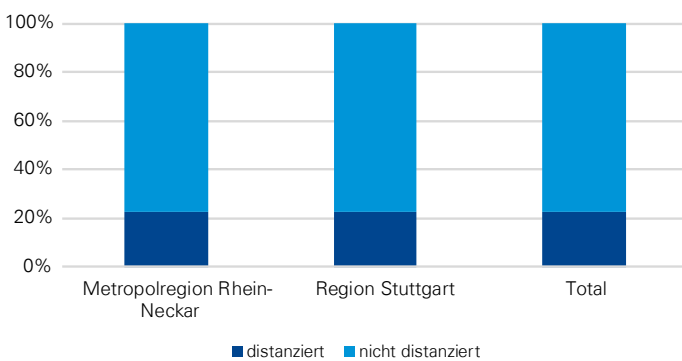
Abbildung 49: Anteil der liquiden Mittel (Median)

47 Heider (2017): Unternehmenskultur und Innovationserfolg in Familienunternehmen

5.3.2. Analyse: Distanz des Familieneinflusses

Der nächste Abschnitt betrachtet Kennzahlen unter dem Aspekt der „Distanziertheit“ des Familieneinflusses. Als „distanziert“ wird der Familieneinfluss bezeichnet, wenn dieser nur indirekt ist. Das betrachtete Unternehmen wird nicht direkt von Familiengesellschaften geführt, sondern gehört einem Mutterkonzern an, der seinerseits ein Familienunternehmen ist. „Nicht distanziert“ ist der Familieneinfluss, wenn das Unternehmen schon auf erster Ebene als Familienunternehmen klassifiziert werden kann.

Überblick: Distanz des Familieneinflusses



Die meisten untersuchten Kennzahlen wiesen keine statistisch relevanten Unterschiede zwischen Familienunternehmen mit distanzierterem und Familienunternehmen mit direktem Familieneinfluss auf.

Die Betrachtung der bereits im vorherigen Unterkapitel („Konzentration“) besprochenen Kennzahl Anteil der liquiden Mittel offenbart jedoch einen interessanten Zusammenhang zwischen Direktheit des Familieneinflusses und wirtschaftlicher Leistung. Die Medianwerte der Anteile der liquiden Mittel sind bei Unternehmen mit direktem Familieneinfluss signifikant höher (Abb. 50). Dies konnte auch durch multivariate Verfahren bestätigt werden. Die betrachteten Unternehmen legen wahrscheinlich besonderen Wert auf die Unabhängigkeit von Kapitalgebern bei gleichzeitiger Zahlungssicherheit und auf die Freiheit, kurzfristig Investitionen tätigen zu können.⁴⁸ Diese bereits festgestellten strategischen Überlegungen (siehe Abb. 25) scheinen allerdings etwas weniger wichtig zu werden, wenn der direkte Familieneinfluss abnimmt. Obwohl der Mutterkonzern ein Familienunternehmen ist, wirtschaften Unternehmen mit distanzierterem Familieneinfluss etwas weniger sicherheitsbetont.

Anteil der liquiden Mittel

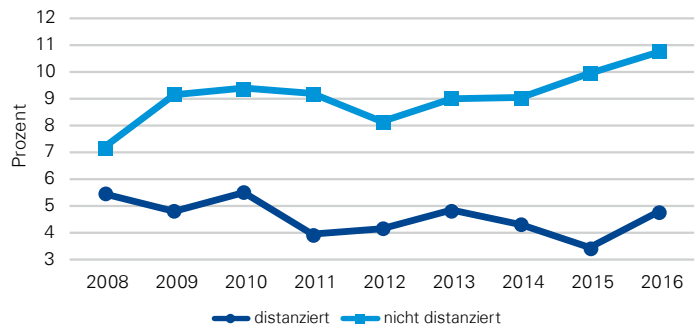


Abbildung 50: Anteil der liquiden Mittel (Median)

Dies könnte dadurch begründet sein, dass diese Unternehmen zwar als Familienunternehmen klassifiziert sind, die Geschäftsführung jedoch nicht in allen Belangen nach denselben Motiven handelt, wie die eines Familienunternehmens unter direktem Familieneinfluss. Familienunternehmer walten, wie bereits ausgeführt, eher vorsichtig und bedacht, um das Fortbestehen des Unternehmens zu gewährleisten. Dazu gehört auch die Sicherstellung der Zahlungsfähigkeit, nicht nur, um flexibel laufende und kurzfristige Ausgaben tätigen zu können, sondern auch, um im Falle einer eventuellen Krise über ausreichend finanzielle Mittel zu verfügen. Ein hoher Anteil liquider Mittel kann jedoch aus betriebswirtschaftlicher Sicht kontraproduktiv sein, da dieser untätig auf der Bank liegt und kaum Rendite abwirft, während er an anderer Stelle effektiver eingesetzt werden könnte. Eventuell wägen Geschäftsführer in Familienunternehmen ohne direkten Familieneinfluss diese beiden strategischen Ausrichtungen ab und entscheiden sich für mehr Risiko.

Unternehmer in entsprechend verzweigten Familienunternehmen sollten sich folglich eingehender mit den von Tochterunternehmen verfolgten Strategien beschäftigen. Nur so kann gewährleistet werden, dass auch Familienunternehmen mit indirektem Familieneinfluss ihre Philosophie durchsetzen. Allerdings muss hier zwischen Nutzen und dem dafür nötigen Kontrollaufwand ein Mittelweg gefunden werden.

Zusammenfassend wird festgestellt, dass die Komplexität der Gesellschafterstrukturen – weder die Konzentriertheit der Unternehmensanteile noch die Direktheit des Familieneinflusses – keinen signifikanten Effekt auf wirtschaftliche Entscheidungen der untersuchten Familienunternehmen zu haben scheint, mit Ausnahme der Betonung von Sicherheit. Somit gilt: Auch Familienunternehmen in Streubesitz halten demnach an der spezifischen Strategie von Familienunternehmen fest.

48 Paul, Stein (2015): Finanzierungstrends im Mittelstand

Ferner: Der Familieneinfluss ist selbst dann noch stark und maßgeblich für das wirtschaftliche Handeln eines Unternehmens, wenn dieser nur „distanziert“, also indirekt über einen Mutterkonzern ist, also indirekt über einen Mutterkonzern besteht. Lediglich bei einer Kennzahl, dem Anteil der liquiden Mittel, konnte ein signifikanter Unterschied zwischen den betrachteten Unternehmen ausgemacht werden.

5.4. Einfluss des Unternehmensstandorts: Stadt-Land-Vergleich (Besiedlungsdichte)

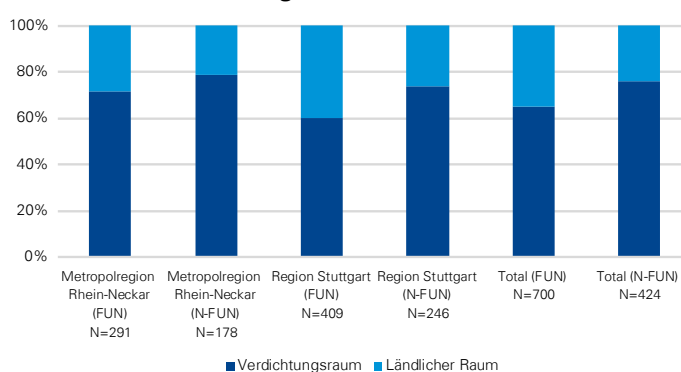
Im Folgenden werden die Heimatregionen der untersuchten Familienunternehmen eingehender betrachtet, um einen eventuellen Einfluss des Unternehmensstandortes auf die wirtschaftliche Leistung aufzuzeigen.

Familienunternehmen sind meist tief in der Region, in der sie ansässig sind, verwurzelt. Diese Verbundenheit zeigt sich, indem dem Unternehmensstandort oftmals über Jahrzehnte die Treue gehalten wird und der Unternehmer sich für das soziale Wohl der Region einsetzt.⁴⁹ Familienunternehmer spüren oft eine besondere Verantwortung gegenüber ihren Mitarbeitern und dem Standort ihres Unternehmens und engagieren sich deshalb für bessere Ausbildungs- und Freizeitmöglichkeiten. Familienunternehmen sind zudem häufiger in ländlichen, strukturschwachen Gebieten ansässig. Damit kommt ihnen eine besondere Bedeutung als Arbeitgeber im ländlichen Raum zu.⁵⁰

Der Wahl des richtigen Standortes ist für Familienunternehmen ein wichtiges Erfolgskriterium. Entscheidend für die Standortwahl sind unter anderem der Preis und die Zulieferbarkeit sowie die Erreichbarkeit durch Kunden und die Anzahl der Laufkunden bei B2C-Unternehmen. Der Grad der Verstädterung hat auf viele dieser Kriterien einen Einfluss. Die Vorteile eines Standortes im ländlichen Raum sind zum einen die bessere Verkehrssituation und Erreichbarkeit, bedingt durch die geringere Bevölkerungsdichte und den besseren Ausbau der Straßen. Zum anderen sind die Preise und die Verfügbarkeit von Land vorteilhafter als im Verdichtungsraum. Vor allem für große Industrieunternehmen ist dies ein wichtiges Entscheidungskriterium der Standortwahl. Für Service- oder Einzelhandelsunternehmen ist dieser Faktor nicht entscheidend. Sie sind auf Laufkundschaft angewiesen, die der Verdichtungsraum mit sich bringt. Auch die Nähe zu Zulieferern, die höhere Anzahl von potenziellen Arbeitnehmern sowie eine bessere Gesamtinfrastruktur, zum Beispiel schnelleres Internet, sind Vorteile eines Standorts im Verdichtungsraum.

Der folgende Abschnitt geht aus diesem Grund der Frage nach, ob Familienunternehmen je nach Unternehmensstandort in Bezug auf die Besiedlungsdichte unterschiedlich wirtschaften. Hierbei wird zwischen geringer, mittlerer und dichter Besiedelung unterschieden.^{51 52} In dieser Studie erfolgt die Unterscheidung zwischen ländlichem Raum (geringe Besiedlungsdichte) und Verdichtungsraum (hohe Besiedlungsdichte), um der Metropolregion Rhein-Neckar und der Region Stuttgart gerecht zu werden.

Überblick: Besiedlungsdichte



In der Praxis sieht man eben jenes Bild, welches in der Einleitung beschrieben wurde. Auf dem Land befinden sich wenige große, im Verdichtungsraum viele kleine Unternehmen. Somit befinden sich circa 85 Prozent der Unternehmen in Verdichtungsräumen. Für Familienunternehmen ist der Prozentsatz mit circa 84 Prozent etwas geringer und für Nichtfamilienunternehmen mit circa 87 Prozent etwas höher, diese Unterschiede sind aus ökonomischer Sicht jedoch kaum merklich.

Die Analyse bestimmter Kennzahlen unter dem Standortaspekt hat keine signifikanten Unterschiede zwischen den Unternehmenstypen finden können. Eventuelle Besonderheiten, die durch den Standort bedingt sein können, wie etwa Infrastruktur und Nähe zu Kunden und Lieferanten, scheinen keinen erheblichen Einfluss auf strategische Entscheidungen zu haben. Daraus kann gefolgert werden, dass Familienunternehmen dieselbe Strategie in Städten und in ländlichen Gebieten verfolgen.

49 Felden, Hack (2014): Management von Familienunternehmen

50 Stiftung Familienunternehmen (2017): Die volkswirtschaftliche Bedeutung von Familienunternehmen

51 Eurostat (2018): Degree of Urbanisation (DEGURBA)

52 Statistisches Bundesamt (2018): Gemeindeverzeichnis-Informationssystem GV-ISys



6. Zusammenfassung

Stichwort Familienunternehmen: In der öffentlichen Diskussion werden oft Schlagwörter wie Tradition, Mittelstand, Verantwortungsbewusstsein oder regionale Verbundenheit in den Raum geworfen, sobald es um Familienunternehmen geht. Die faire Behandlung von Mitarbeitern, soziales Engagement vor Ort und hohe Ansprüche an Qualität und Kundenzufriedenheit haben für Familienunternehmer oft eine höhere Priorität als kurzfristige Gewinnmaximierung. Das oberste Ziel vieler Familienunternehmen ist es zudem, den Betrieb für die nächste Generation zu erhalten und an diese weiterzugeben. Allgemein wird deshalb davon ausgegangen, dass Familienunternehmen eine besondere Strategie verfolgen.

Dabei sind Familienunternehmen heute häufig nicht nur regional aktiv und teilweise mit ihrem Umsatz und ihrer Mitarbeiteranzahl weit über den Mittelstand hinaus gewachsen. Einige Familienunternehmen agieren auf der Weltmarktbühne als multinationales Unternehmen oder als „Hidden Champion“, als Marktführer in einer bestimmten Nische. Hierbei müssen sie ihre internationale Wettbewerbsfähigkeit unter Beweis stellen und auf Entwicklungen wie Globalisierung und Digitalisierung flexibel und innovativ reagieren. Eventuelle Nachteile gegenüber Nichtfamilienunternehmen, wie zum Beispiel einen schlechteren Zugang zum Kapitalmarkt oder Probleme bei der Nachfolge, müssen sie dabei durch langfristige, effiziente und pragmatische Betriebsführung und kontinuierliche Betriebserneuerung ausgleichen.

Ticken Familienunternehmen und Nichtfamilienunternehmen also immer noch unterschiedlich? Und kann man dies auch in den Strategien der Unternehmen, welche letztlich Einfluss auf die Unternehmenskennzahlen haben, wiedererkennen? Wie wirtschaften die Familienunternehmen in der Metropolregion Rhein-Neckar und der Region Stuttgart im Vergleich zu Nichtfamilienunternehmen? Gibt es regionale Unterschiede zwischen den Unternehmensformen?

Der Benchmark 2019 zeigt zunächst, dass wenig bis keine Unterschiede in der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit zwischen den beiden betrachteten Regionen – der Metropolregion Rhein-Neckar und der Region Stuttgart – bestehen. Größere Unterschiede bestehen jedoch vornehmlich zwischen den Unternehmenstypen: Familienunternehmen versus

Nichtfamilienunternehmen. Demnach ist für die betrachteten Unternehmen vornehmlich nicht die Region entscheidend im Hinblick auf strategische Entscheidungen, sondern der Unternehmenstyp.

Ein wesentlicher Bestandteil dieses Benchmarks 2019 waren daher Unterschiede zwischen Familienunternehmen und Nichtfamilienunternehmen. Es wurde eindrücklich belegt, dass Familienunternehmen eine besondere, auf Nachhaltigkeit, Sicherheit und Langfristigkeit ausgelegte Strategie verfolgen. Zudem wird Wert auf Flexibilität, Unabhängigkeit und Sicherheit gelegt. Die betrachteten Familienunternehmen sind deutlich kleiner als die Nichtfamilienunternehmen, was sich unter anderem in der Bilanzsumme und der Mitarbeiteranzahl zeigt. Dies bedeutet allerdings nicht, dass Familienunternehmen wirtschaftlich schwächer sind. Obwohl sie bilanziell deutlich kleiner als Nichtfamilienunternehmen sind, können Familienunternehmen den gleichen oder sogar einen höheren Jahresüberschuss erzielen. Der Grund hierfür liegt in einer äußerst effizienten Kapitalnutzung. Familienunternehmen wirtschaften profitabler, dafür sprechen höhere Werte bei Kapitalumschlag, Gesamt- und Eigenkapitalrentabilität. Findige Familienunternehmer machen demnach aus weniger Ressourcen – insbesondere bei dem zur Verfügung stehenden Kapital – mehr.

Familienunternehmen legen Wert darauf, ihr Anlagevermögen vollständig durch Eigenkapital zu finanzieren. Thesaurierte Gewinne werden daher genutzt, um betriebsnotwendiges Vermögen ökonomisch nachhaltig abzusichern. Für den Betrieb essenzielle Bestandteile, wie Anlagen oder der Fuhrpark, sollen selbst finanziert und damit fest im Besitz der Familie sein. Familienunternehmen der betrachteten Regionen wachsen also in diesem Aspekt nicht „auf Pump“, sondern setzen auf kontinuierliches Wachstum durch eine solide Innenfinanzierung. Auch die adjustierte Investitionsquote fällt tendenziell höher aus. So sichern Familienunternehmen durch stetige Investitionen das Fortbestehen des Unternehmens und dessen Behauptung am Markt. Die ständige Erneuerung des Unternehmens stellt einen wichtigen Eckpfeiler für den unternehmerischen Erfolg und somit auch die betriebliche Unabhängigkeit dar.

Die Familienunternehmen haben gemessen am Gesamtvermögen einen höheren Anteil liquider Mittel. Die alte Unternehmerweisheit: „Liquidität geht vor Rentabilität!“ scheint von vielen Familienunternehmen beherzigt zu werden. Gerade aufgrund der kontinuierlichen Investitionstätigkeit ist es für Familienunternehmen wichtig, die Liquiditätssituation stets im Auge zu behalten, denn nur durch ausreichend liquide Mittel können sie unabhängig von Kapitalgebern kurzfristig und flexibel Investitionen tätigen. Zudem wird so die Zahlungsfähigkeit auch in Zeiten von Umsatzeinbußen sichergestellt. Damit einher geht die Beobachtung, dass Familienunternehmen einen deutlich höheren Bestand an Vorräten halten. Dies hat allerdings den Nachteil, dass Kapital (unnötig) gebunden ist und somit nicht verzinst werden kann. Andererseits kann so sichergestellt werden, dass das Unternehmen auch bei erhöhter Nachfrage garantiert seine Produkte liefern kann und eine gewisse Unabhängigkeit und Flexibilität bei Absatz und Beschaffung gewahrt wird.

Ein weiterer Schwerpunkt des Benchmark 2019 lag auf Management- und Gesellschafterstrukturen. Es wurde untersucht, ob Familienunternehmen mit bestimmten Besonderheiten, sei es bei der Zusammensetzung der Geschäftsführung oder der Verteilung der Unternehmensanteile, anders wirtschaften.

Eine Erkenntnis dieser Studie war, dass Frauen in der Geschäftsführung von Familienunternehmen effizienter und profitabler (wie sich zum Beispiel an den im Median höheren Werten der Gesamtkapitalrentabilität zeigt) wirtschaften. Dabei greifen sie im besonderen Maß auf die Strategie von Familienunternehmen zurück, die im Allgemeinen auch von ihren männlichen Pendants verfolgt wird.

Es wurde zudem festgestellt, dass über 50 Prozent der untersuchten Familienunternehmen von Fremdmanagern geleitet werden. Dies bestätigt den nachgesagten Trend zur Professionalisierung von Familienunternehmen. Allerdings hat es auch Auswirkungen auf die Strategie, wenn der Betrieb vollständig in Hand der Familie bleibt: Unternehmen, die ausschließlich Familiengesellschafter in der Geschäftsführung haben, weisen den niedrigsten Verschuldungsgrad und die höchste Eigenkapitalquote auf. Zudem bauten diese Unternehmen den Anteil der liquiden Mittel nach der Finanzkrise 2008 aus, was für einen Lerneffekt spricht. Insbesondere in Krisen kann dies zu vorteilhaften Resilienzeffekten führen.

Interessant ist, dass die besondere Strategie von Familienunternehmen ungeachtet von bestimmten Gesellschafterstrukturen verfolgt wird. So hat die Konzentration eines Großteils der Firmenanteile auf eine Person (50 oder mehr Prozent der Anteile in der Hand eines Gesellschafters) keinen signifikanten Einfluss auf

strategische Entscheidungen. Auch im Falle eines distanzierten Familieneinflusses, wenn zum Beispiel lediglich der Mutterkonzern in der Hand einer Familie ist, wirtschaften hinsichtlich dieses Aspekts betrachtete Unternehmen ähnlich wie Familienunternehmen mit direktem Familieneinfluss. Der Standort eines Unternehmens – ob ländlich gelegen oder in der Stadt – führt ebenfalls nicht zu einer abweichenden Strategie.

Der Benchmark 2019 liefert somit Antworten auf viele Fragen. Familienunternehmen in den betrachteten Regionen wirtschaften anders als Nichtfamilienunternehmen und verfolgen eine besondere Strategie. Sie reagieren auf aktuelle Entwicklungen und passen sich dank ihrer Investitionsfreudigkeit neuen Herausforderungen ständig an. Erzielte Gewinne werden oft im Unternehmen einbehalten und sinnvoll, beispielsweise für Anlagen, eingesetzt. Diese Strategie scheint aufzugehen: Familienunternehmen in den (Metropol-)Regionen Rhein-Neckar und Stuttgart sind betriebswirtschaftlich gesund und agieren effizient und rentabel. Dies kommt nicht nur den Unternehmen zu Gute: Durch ihre bedachte, auf Sicherheit und Nachhaltigkeit ausgelegte Strategie sichern Familienunternehmen Arbeitsplätze und Steuereinnahmen für die Regionen und ihre Bewohner. Unsere Familienunternehmen sind eine zentrale und essenzielle Säule für Arbeit und Wohlstand in der Metropolregion Rhein-Neckar und der Region Stuttgart. Somit sind die Ergebnisse dieser Studie nicht nur für Unternehmer und Forscher relevant, sondern auch für politische Entscheider. Je mehr wir über Familienunternehmen in unserer Region wissen, desto besser können Familienunternehmer durch politische Maßnahmen unterstützt werden. So kann der Wohlstand in unseren Regionen für alle vorangebracht werden.



7. Ausblick

Empirische Daten bieten außerhalb der Wissenschaft nur dann einen praktischen Mehrwert, wenn nach einer Interpretation der Erkenntnisse auch eine Diskussion über die Implikationen erfolgt. Diese soll möglichst durch die vorhandenen Zahlen gestützt sein. Wie im vorherigen Abschnitt erläutert, hat der Benchmark 2019 viele neue Erkenntnisse über die Regionen Rhein-Neckar und Stuttgart und über Familienunternehmen und Nichtfamilienunternehmen gebracht.

Allerdings haben sich auch neue Fragen ergeben. Diese geben wir an die Leser des Benchmark 2019 weiter und damit zur Diskussion frei:

- **Stuttgarts Strahlkraft:** Warum wirkt Stuttgart als Magnet auf Unternehmen und damit auch auf Arbeitnehmer? In welchen Bereichen herrscht hier eventuell Nachholbedarf in der Metropolregion Rhein-Neckar?
- **Großstadt, nein danke:** Warum siedeln sich Familienunternehmen weniger gern in größeren Städten an?
- **Faktor Familie und Frauenquote:** Haben Frauen in Familienunternehmen bessere oder schlechtere Chancen auf eine Führungsposition?
- **Fremdmanager in Familienunternehmen:** Ist der Trend zur Professionalisierung in Familienunternehmen positiv zu bewerten oder wird dies zu einem Ausverkauf der Werte von Familienunternehmen führen?
- **Emotionen:** Wirkt die emotionale Verbindung eines Familienunternehmers zu seinem Betrieb positiv oder negativ auf strategische Entscheidungen?
- **Unabhängigkeit:** Lässt das Festhalten an unternehmerischer Unabhängigkeit Familienunternehmer unflexibel werden?
- **Finanzierung Familienunternehmen:** Wenn Kontinuität und Unabhängigkeit im Vordergrund stehen, welche Möglichkeiten hat das Familienunternehmen?
- **Erhalt von Familienunternehmen:** Wir sehen, dass Familienunternehmen leistungsstärker sind. Wie kann der Kapitalerhalt im Generationswechsel sichergestellt werden?
- **Kontinuität oder Stagnation:** Kann die Strategie der Familienunternehmen auch in die Irre führen, wenn Wandel erforderlich ist (Internationalisierung und Digitalisierung)?



8. Glossar Vermögens-, Finanz- und Ertragslage

8.1 Einführungen zur VFE-Lage

In Fachkreisen wird die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage (VFE-Lage) oft verwendet, um die bedeutendsten Eckdaten und Parameter des Jahresabschlusses einer Analyse zu unterziehen. Im Rahmen der sogenannten „Bilanzanalyse“ oder auch „Jahresabschlussanalyse“ werden aus den Rohwerten der Positionen des Jahresabschlusses – das heißt aus der Bilanz, der Gewinn- und Verlust-Rechnung und dem entsprechenden Anhang – tiefergehende Informationen über die VFE-Lage des betrachteten Unternehmens gewonnen. Oftmals geschieht dies, indem verschiedene Positionen ins Verhältnis gesetzt werden und mit anderen Informationen aus der Bilanz in ein Gesamtbild gebracht werden. Die Analyse der VFE-Lage, ihre Entwicklung im Zeitverlauf und der Vergleich mit Branchenwerten sind essenziell, um sich einen ganzheitlichen Eindruck des Unternehmens und dessen tatsächlicher wirtschaftlicher Lage zu verschaffen.

Die VFE-Lage ist ein probates Mittel für Unternehmer, die anhand eines einfachen und praktischen Schemas die Vermögensstruktur, die Kapitalherkunft und die

wirtschaftliche Leistungsfähigkeit ihres Unternehmens tiefer betrachten möchten. So bietet zum Beispiel die Übersicht über die „Vermögenslage“ eine detaillierte Betrachtung der Bindung und der Struktur des Kapitals des Unternehmens. Die Eckwerte unter dem Stichwort „Finanzlage“ spiegeln die Informationen zur momentanen Liquidität, das heißt zur Zahlungsfähigkeit des Unternehmens, wider. Die Kennzahlen aus dem Bereich der „Ertragslage“ geben Aufschluss über die Ergebnisse und somit die betriebswirtschaftliche Profitabilität und Leistungsfähigkeit eines Unternehmens.

Im Folgenden sind noch einmal alle Kennzahlen in Form eines Glossars abgebildet, welches neben der rein mathematischen und jahresabschluss-technischen Herleitung auch die betriebswirtschaftliche Interpretation und Symptomatik erläutert. Insbesondere Praktikern soll über dieses Mittel die Einordnung der Stärken und Schwächen des eigenen Unternehmens im Vergleich zu anderen Familien- und Nichtfamilienunternehmen der Metropolregion Rhein-Neckar und der Region Stuttgart erleichtert werden.

8.2 Was ist was? Die Kennzahlen der VFE-Lage definiert

Kennzahl	Definition	Erklärung
Die Grundwerte aus Bilanz und GuV im Vergleich		
Jahresüberschuss/-fehlbetrag (EL)	Berechnung: $\text{Erträge} - \text{Aufwendungen}$	Der Jahresüberschuss gibt das ermittelte Ergebnis der gesamten Unternehmenstätigkeit einer Periode wieder.
Umsatzerlöse (EL)	Berechnung: $\text{Wert der verkauften, vermieteten und verpachteten Güter und Dienstleistungen}$	Der Umsatzerlös ist eine der grundlegenden Kennzahlen und lässt Rückschlüsse auf Absatzmenge und Preis zu. Weiterhin werden die Umsatzerlöse für die Berechnung weiterführender Kennzahlen verwendet. Da dies eine absolute Kennzahl ist, ist die vergleichende Betrachtung von Umsatzerlösen insbesondere unter Miteinbeziehung der Bilanzsumme sinnvoll.
Rentabilität, Working Capital und Kapitalumschlag		
Eigenkapitalrentabilität (EL)	Berechnung: $\frac{\text{Jahresüberschuss}}{\text{Eigenkapital}}$ Jahresüberschuss: s. Kennzahl Jahresüberschuss Eigenkapital: Von den Eigentümern eingebrachtes Kapital oder erwirtschafteter, im Unternehmen belassener Gewinn, der unbefristet zur Verfügung steht.	Die Eigenkapitalrentabilität gibt die Rentabilität des eingesetzten Kapitals im Unternehmen wieder. Eine hohe Eigenkapitalrentabilität führt daher zu einer positiven Bewertung eines Unternehmens. Diese Kennzahl ist jedoch stark branchenabhängig und sollte daher mit Vorsicht zwischen Unternehmen verglichen werden.
Gesamtkapitalrentabilität (EL)	Berechnung: $\frac{\text{Jahresüberschuss} + \text{Fremdkapitalzinsen}}{\text{Gesamtkapital}}$ Jahresüberschuss: s. Kennzahl Jahresüberschuss Fremdkapitalzinsen: Zinsen, die für aufgenommenes Fremdkapital gezahlt werden müssen. Gesamtkapital: Wertmäßig identisch zur Bilanzsumme. Berechnet sich aus der Summe der Passivseite der Bilanz.	Die Gesamtkapitalrentabilität gibt die Rentabilität des gesamten im Unternehmen eingesetzten Kapitals an. Ein hoher Wert deutet in diesem Fall auf effizient eingesetztes Kapital hin. Diese Kennzahl kann als Grenzzinssatz verstanden werden, der für zusätzliches Fremdkapital erwartet werden kann. Ist die Gesamtkapitalrentabilität höher als die Fremdkapitalzinsen, so kann ein höherer Gewinn erreicht werden, als Zinsen an der Fremdkapitalgeber zu bezahlen sind.
Umsatzrentabilität (EL)	Berechnung: $\frac{\text{Jahresüberschuss}}{\text{Umsatzerlöse}}$ Jahresüberschuss: s. Kennzahl Jahresüberschuss Umsatzerlöse: s. Kennzahl Umsatzerlöse	Die Umsatzrentabilität stellt den auf den Umsatz bezogenen Gewinnanteil (Jahresüberschuss) dar, das heißt welcher Anteil des Ergebnisses aus dem Umsatz erreicht wurde. Diese Kennzahl kann somit als Maßstab für die Effizienz eines Unternehmens dienen.
Working Capital (FL)	Berechnung: $\text{Umlaufvermögen} - \text{kurzfristige Verbindlichkeiten}$ Umlaufvermögen: Kurzfristig im Geschäftsbetrieb eingesetzte Vermögensgegenstände, die zur vorübergehenden Nutzung vorgesehen sind. Kurzfristige Verbindlichkeiten: Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen und sonstigen Verbindlichkeiten.	Das Working Capital beschreibt das Nettoumlaufvermögen und somit das kurzfristig gebundene Umlaufvermögen. Ein hohes Working Capital bedeutet eine hohe Liquidität und ermöglicht damit bspw. flexible kurzfristige Finanzierungen und Investitionen.
Working Capital Ratio (FL)	Berechnung: $\frac{\text{Working Capital}}{\text{Bilanzsumme}}$ Working Capital: s. Kennzahl Working Capital Bilanzsumme: Wertmäßig identisch zum Gesamtkapital. Berechnet sich aus der Summe der Aktivseite der Bilanz.	Die Working Capital Ratio setzt das Working Capital ins Verhältnis zur Bilanzsumme. Damit wird eine Betrachtung des Working Capital ohne verzerrende Größeneffekte ermöglicht.

Kapitalumschlag (EL)	Berechnung: $\frac{\text{Umsatzerlöse}}{\text{Gesamtkapital}}$ Umsatzerlöse: s. Kennzahl Umsatzerlöse Gesamtkapital: s. Gesamtkapitalrentabilität	Der Kapitalumschlag gibt an, wieviel Umsatzerlöse pro „Einheit“ des Gesamtkapitals erwirtschaftet wurden. Diese Kennzahl dient damit als Indiz dafür, wieviel Vermögen eingesetzt wurde, um die Umsatzerlöse zu erreichen. Eine Verknüpfung mit der Eigenkapitalrentabilität ist unter diesem Aspekt sinnvoll.
Finanzierung, Verbindlichkeiten und Verschuldung		
Eigenkapitalquote (VL)	Berechnung: $\frac{\text{Eigenkapital}}{\text{Gesamtkapital}}$ Eigenkapital: s. Eigenkapitalrentabilität Gesamtkapital: s. Gesamtkapitalrentabilität	Eine hohe Eigenkapitalquote deutet auf einen geringen Verschuldungsgrad und eine geringe Abhängigkeit von Geldgebern sowie auf ein geringeres Risiko der Zahlungsunfähigkeit hin.
Verschuldungsgrad (VL)	Berechnung: $\frac{\text{Fremdkapital}}{\text{Eigenkapital}}$ Fremdkapital: Von Kapitalgebern eingebrachtes Kapital, das befristet zur Verfügung steht und zurückgezahlt werden muss. Eigenkapital: s. Eigenkapitalrentabilität	Ein hoher Verschuldungsgrad weist auf eine geringere Bonität und ein erhöhtes Risiko eines Zahlungsausfalls hin. Andererseits kann ein hoher Verschuldungsgrad ebenso wie eine hohe Fremdkapitalquote die Eigenkapitalrentabilität positiv beeinflussen. Der Verschuldungsgrad ist weiterhin eine stark branchenabhängige Kennzahl und weist insbesondere in anlagenintensiven Branchen tendenziell ein höheres Niveau auf.
Anlagendeckungsgrad I (FL)	Berechnung: $\frac{\text{Eigenkapital}}{\text{Anlagevermögen}}$ Eigenkapital: s. Eigenkapitalrentabilität Anlagevermögen: Dauerhaft im Geschäftsbetrieb eingesetzte Vermögensgegenstände, die nicht zur Veräußerung bestimmt sind.	Langfristig eingesetztes Kapital (Anlagevermögen) sollte durch länger verfügbares Kapital (Eigenkapital) abgedeckt sein („goldene Bilanzregel“). Der Anlagendeckungsgrad I gibt dabei an, in welchem Maße das Anlagevermögen durch Eigenkapital abgedeckt ist und sollte langfristig größer als 1 sein.
Verbindlichkeitenquote gegenüber Gesellschaftern (VL)	Berechnung: $\frac{\text{Verbindlichkeiten gegenüber Gesellschaftern}}{\text{Gesamtkapital}}$ Verbindlichkeiten gegenüber Gesellschaftern: Juristisch erzwingbare (Zahlungs-)Verpflichtungen gegenüber Gesellschaftern. Gesamtkapital: s. Gesamtkapitalrentabilität	Eine hohe Verbindlichkeitenquote gegenüber Gesellschaftern ist ein Hinweis darauf, dass ein Unternehmen sich verstärkt durch Gesellschafter finanziert.
Verbindlichkeitenquote gegenüber Kreditinstituten (VL)	Berechnung: $\frac{\text{Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten}}{\text{Gesamtkapital}}$ Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten: juristisch erzwingbare (Zahlungs-)Verpflichtungen gegenüber Kreditinstituten. Gesamtkapital: s. Gesamtkapitalrentabilität	Die Verbindlichkeitenquote gegenüber Kreditinstituten gibt an, in welcher Höhe ein Unternehmen Schulden gegenüber Banken hat. Eine hohe Verbindlichkeitenquote gegenüber Kreditinstituten deutet demnach darauf hin, dass ein Unternehmen ein relativ hohes Volumen an aufgenommenen Bankkrediten hat.

Investitionen und Liquidität

Investitionsquote (VL)	<p>Berechnung:</p> $\frac{\text{Zugänge zum Anlagevermögen}}{\text{Gesamtvermögen}}$ <p>Anlagevermögen: s. Anlagendeckungsgrad I Gesamtvermögen: Wertmäßig identisch zur Bilanzsumme. Berechnet sich aus der Summe der Aktivseite der Bilanz.</p>	<p>Eine hohe Investitionsquote kann auf ein geplantes Wachstum hindeuten. Sinnvoll ist hierbei die Betrachtung der Investitionsquote über mehrere Jahre hinweg, um ggf. einmalige Investitionen, wie große Ersatzinvestitionen, von Wachstumsinvestitionen zu unterscheiden. Im Allgemeinen schwankt das Niveau der Investitionsquote zwischen verschiedenen Branchen. Insbesondere anlagenintensive Branchen weisen höhere Investitionsquoten auf, diese zielen jedoch oftmals nicht auf Wachstum ab, sondern dienen als Ersatzinvestitionen zur Erhaltung des Kapitalstocks.</p>
Adjustierte Investitionsquote (VL)	<p>Berechnung:</p> $\frac{\text{Investitionsquote}}{\text{Anlagenintensität}}$ <p>Investitionsquote: s. Kennzahl Investitionsquote Anlagenintensität: s. Kennzahl Anlagenintensität</p>	<p>Die adjustierte Investitionsquote wird im Gegensatz zur Investitionsquote ins Verhältnis zur Anlagenintensität gesetzt. Dadurch ist diese Kennzahl besser geeignet, um Unternehmen zu vergleichen, da die Investitionsquote somit um die Anlagenintensität bereinigt wird.</p>
Anteil der liquiden Mittel am Gesamtvermögen (VL)	<p>Berechnung:</p> $\frac{\text{liquide Mittel}}{\text{Gesamtvermögen}}$ <p>Liquide Mittel: Sind ein Bestandteil des Umlaufvermögens und daher schnell verfügbares Vermögen. Zu liquiden Mitteln zählen beispielsweise der Kassenbestand, Bankguthaben, Schecks etc. Gesamtvermögen: s. Investitionsquote</p>	<p>Ein hoher Anteil liquider Mittel ermöglicht es Unternehmen, bei schlechten Finanzierungsbedingungen trotzdem zügig größere Investitionen zu tätigen. Dadurch sind Unternehmen flexibler in Hinblick auf kurzfristige Investitionen.</p>
Umsatzwachstum (EL)	<p>Berechnung:</p> $\frac{\text{Relative Änderung der Umsatzerlöse im Vergleich zur vorangegangenen Periode}}{\text{Umsatzerlöse}}$ <p>Umsatzerlöse: s. Kennzahl Umsatzerlöse</p>	<p>Im Gegensatz zu den Umsatzerlösen kann das Umsatzwachstum einfacher zwischen Unternehmen verglichen werden, da diese Kennzahl eine relative Größe darstellt.</p>

Operative Kennzahlen aus Bilanz und Gewinn- und Verlustrechnung

Anlagenintensität (VL)	<p>Berechnung:</p> $\frac{\text{Anlagevermögen}}{\text{Gesamtvermögen}}$ <p>Anlagevermögen: s. Anlagendeckungsgrad I Gesamtvermögen: s. Investitionsquote</p>	<p>Eine hohe Anlagenintensität bedeutet, dass viele langfristige Vermögensgegenstände eingesetzt werden. Dies kann auf hohe Fixkosten hinweisen sowie weiterhin die Flexibilität verringern, da langfristige Vermögensgegenstände nicht ohne weiteres verändert bzw. verringert werden können.</p>
Abschreibungsintensität (EL)	<p>Berechnung:</p> $\frac{\text{Abschreibungen}}{\text{Umsatzerlöse}}$ <p>Abschreibungen: Wertminderungen von Vermögensgegenständen, die in der Buchhaltung erfasst werden Umsatzerlöse: s. Kennzahl Umsatzerlöse</p>	<p>Die Abschreibungsintensität gibt an, wie viele Abschreibungen im Verhältnis zu den Umsatzerlösen verbucht wurden. Diese Kennzahl variiert stark zwischen verschiedenen Branchen und ist insbesondere in anlageintensiven Branchen höher. Sinnvoll ist hierbei, den Zusammenhang zwischen Abschreibungs- und Anlagenintensität herzustellen.</p>
Umlaufintensität (VL)	<p>Berechnung:</p> $\frac{\text{Umlaufvermögen}}{\text{Gesamtvermögen}}$ <p>Umlaufvermögen: s. Working Capital Gesamtvermögen: s. Investitionsquote</p>	<p>Eine hohe Umlaufintensität kann auf eine schnelle Verfügbarkeit liquider Mittel hinweisen sowie auf niedrige Fixkosten und eine kurzfristige Kapitalbindung. Eine hohe Umlaufintensität kann jedoch auch durch hohe Lagerbestände oder einen hohen Bestand an Forderungen hinweisen.</p>

Vorratsintensität (VL)	<p>Berechnung:</p> $\frac{\text{Vorräte}}{\text{Gesamtvermögen}}$ <p>Vorräte: Sind ein Bestandteil des Umlaufvermögens. Vorräte umfassen Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe sowie Halbfabrikate und Fertigprodukte. Gesamtvermögen: s. Investitionsquote</p>	<p>Eine hohe Vorratsintensität bedeutet, dass viele Vorräte im Verhältnis zum Gesamtvermögen gehalten werden. Dies kann auf Absatzschwierigkeiten hinweisen, allerdings kann es auch die Strategie des Unternehmens sein, viele Vorräte zu halten, um unabhängig von Zulieferern zu sein.</p>
Personalaufwandsquote (EL)	<p>Berechnung:</p> $\frac{\text{Personalaufwand}}{\text{Umsatzerlöse}}$ <p>Personalaufwand: Setzt sich aus Löhnen und Gehältern, Sozialabgaben und Altersvorsorge und -unterstützung zusammen</p> <p>Umsatzerlöse: s. Kennzahl Umsatzerlöse</p>	<p>Die Personalaufwandsquote kann als Indikator dafür dienen, wie effizient ein Unternehmen arbeitet bzw. wie effizient das eingesetzte Personal ist.</p> <p>Diese Kennzahl kann in verschiedenen Branchen stark variieren, da vor allem bei Dienstleistern ein hoher Teil der Kosten auf das Personal entfällt. Im Gegensatz dazu entfällt in anlageintensiven (produzierenden) Unternehmen ein hoher Kostenanteil auf Anlagen. Daher sollte die Personalaufwandsquote in Hinblick auf die zugrunde liegende Branche ausgewertet werden. Ein hoher Personalaufwand weist weiterhin auf allgemein hohe Fixkosten hin.</p>
Materialaufwandsquote (EL)	<p>Berechnung:</p> $\frac{\text{Materialaufwand}}{\text{Umsatzerlöse}}$ <p>Materialaufwand: Setzt sich aus Aufwendungen für Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe, bezogene Waren und bezogene Dienstleistungen zusammen</p> <p>Umsatzerlöse: s. Kennzahl Umsatzerlöse</p>	<p>Die Materialaufwandsquote gibt an, wie viel Material relativ zur Erzielung des Umsatzes eingesetzt wurde. Eine hohe Materialaufwandsquote kann dabei zum einen darauf hinweisen, dass ein Unternehmen viel Material zukaufen muss und selbst eine geringe Fertigungstiefe aufweist, und zum anderen können Preissteigerungen oder eine größere Menge der gekauften Rohstoffe für eine höhere Materialaufwandsquote verantwortlich sein.</p> <p>Insbesondere in Handels- und Industrieunternehmen ist diese Kennzahl auf einem höheren Niveau als bspw. bei Dienstleistern.</p>

Legende:

VL = Kennzahl der Vermögenslage (Darstellung der Kapitalbindung und Kapitalstruktur)

FL = Kennzahl der Finanzlage (Darstellung der Liquidität)

EL = Kennzahl der Ertragslage (Darstellung der Ertragskraft)



9. Wo steht mein Unternehmen?

9.1. Individuelle Benchmarking Tabelle: Verlauf 2008 – 2016

Kennzahlen		Einheit	2008		2009		2010	
			FUN	NFUN	FUN	NFUN	FUN	NFUN
Vermögenslage	Bilanzsumme	Tausend EUR	9.477	28.150	9.358	27.532	10.341	30.311
	Anlagenintensität	%	23,6	36,3	24,9	37,9	23,9	37,4
	Adjustierte Investitionsquote	%	-	-	-2,3	-0,7	-0,8	0,1
	Umlaufintensität	%	76,4	63,7	75,1	62,1	76,1	62,6
	Vorratsintensität	%	20,4	4,7	18,2	4,8	19,8	4,4
	Working Capital	Tausend EUR	3.410,33	4.577,3	3.136,8	4.632,0	3.513,55	5.009,66
	Working Capital Ratio	%	40,5	26,4	38,1	25,2	38,1	24,2
	Abschreibungsintensität	%	1,7	2,6	1,9	3,2	1,8	3,0
Finanzlage	Eigenkapitalquote	%	28,6	35,2	30,4	36,5	31,8	36,8
	Verschuldungsgrad	%	229,2	158,0	202,8	148,5	186,8	149,0
	Verbindlichkeitenquote ggü. Gesellschaftern	%	7,5	7,5	7,1	6,4	6,6	7,1
	Verbindlichkeitenquote ggü. Kreditinstituten	%	18,3	20,9	19,4	21,8	19,0	19,3
	Anteil liquider Mittel	%	6,7	5,3	8,6	5,6	8,7	5,2
	Anlagendeckungsgrad	%	118,6	94,5	120,4	89,1	134,5	93,5
Ertragslage	Umsatzerlöse	Tausend EUR	46.466	46.524	37.652	43.821	42.233	46.839
	Kapitalumschlag	%	212,0	129,8	185,3	115,0	194,6	125,4
	Umsatzwachstum in Prozent	%	-	-	-11,0	-1,4	8,0	4,9
	Jahresüberschuss	Tausend EUR	689,3	647,1	436,8	385,6	638,4	667,0
	Umsatzrentabilität	%	2,3	2,1	1,5	1,2	2,2	2,0
	Eigenkapitalrentabilität	%	19,6	7,3	12,9	4,3	16,5	7,1
	Gesamtkapitalrentabilität	%	7,5	4,2	5,5	2,9	6,7	3,9
	Personalaufwandsquote	%	21,8	18,6	23,7	22,0	22,0	19,5
	Materialaufwandsquote	%	44,0	45,0	42,3	44,3	43,7	43,7

2011		2012		2013		2014		2015		2016	
FUN	NFUN	FUN	NFUN	FUN	NFUN	FUN	NFUN	FUN	NFUN	FUN	NFUN
11.527	30.990	11.939	33.001	12.524	35.576	13.636	35.451	14.316	36.564	15.316	37.539
23,5	38,4	24,7	39,0	25,0	39,9	25,6	39,1	26,7	40,6	26,4	39,8
3,1	1,2	2,0	-0,2	0,2	-0,9	0,4	0,0	1,6	0,4	1,6	0,1
76,5	61,6	75,3	61,0	75,0	60,1	74,4	60,9	73,3	59,4	73,6	60,1
19,4	4,8	19,8	4,8	18,8	4,8	18,8	5,7	18,1	4,9	18,3	4,5
3.783,7	5.337,8	4.065,6	5.201,5	4.355,1	5.492,9	4.660,8	6.215,5	4.794,7	5.307,5	5.172,0	5.595,4
36,7	24,0	36,4	23,5	35,3	23,6	35,5	24,5	35,4	23,1	35,3	23,3
1,6	2,5	1,8	2,5	1,8	2,8	1,8	2,9	1,8	2,8	1,8	2,7
32,2	37,0	33,5	36,6	33,8	38,1	35,1	38,3	35,7	37,6	36,1	38,2
187,1	149,2	182,8	156,3	175,3	148,5	168,9	149,3	159,1	149,2	161,3	141,3
7,0	6,4	6,1	8,2	6,2	7,4	6,5	6,5	7,4	5,3	7,3	5,5
16,8	19,3	16,8	17,9	17,1	17,9	16,5	17,5	16,6	16,8	15,6	16,1
8,4	5,5	7,6	5,1	8,1	4,6	8,3	6,0	8,5	4,9	9,3	5,3
135,5	94,6	132,5	90,2	130,9	95,9	133,0	98,5	129,8	97,3	129,7	99,3
44.256	47.517	40.750	47.711	41.007	50.872	43.619	48.498	48.240	50.358	53.517	53.305
204,9	131,2	198,5	131,7	189,5	123,0	190,5	126,8	195,2	130,9	184,2	125,5
8,2	4,0	1,7	1,3	1,7	2,0	2,2	2,2	3,1	2,8	2,1	2,1
786,0	716,7	666,7	599,7	704,0	622,7	779,0	601,0	783,9	703,0	913,9	783,8
2,5	2,3	2,3	1,8	2,2	1,7	2,4	1,8	2,3	1,9	2,8	2,1
17,8	8,0	14,5	6,0	13,4	5,1	13,6	5,1	12,7	5,4	13,6	5,8
7,5	4,3	6,7	3,8	6,3	3,4	6,3	3,4	5,9	3,4	6,5	3,5
21,4	18,8	21,9	20,3	22,6	20,2	22,4	20,7	23,0	22,2	22,9	21,3
45,2	46,0	44,6	45,6	44,4	41,8	43,5	42,3	43,1	42,6	40,7	41,3

Kennzahlen		Einheit	2016		Absolute Veränderung 2008 – 2016		Wachstumsrate ¹ 2006 – 2016		Selbsteinschätzung	
			FUN	NFUN	FUN	NFUN	FUN	NFUN	Wert	Differenz
Vermögenslage	Bilanzsumme	Tausend EUR	15.316	37.539	5.957	10.006	↑ 7 %	↑ 5 %		
	Anlagenintensität	%	26,42	39,76	1,51	1,85	→ 1 %	→ 1 %		
	Adjustierte Investitionsquote	%	1,59	0,10	3,85	0,83	↓ -195 %	↓ -175 %		
	Umlaufintensität	%	73,58	60,07	-1,51	-2,02	→ 0 %	→ 0 %		
	Vorratsintensität	%	18,27	4,50	0,06	-0,27	→ 0 %	→ -1 %		
	Working Capital	Tausend EUR	5.172,04	5.595,36	2.035,27	963,38	↑ 7 %	↗ 3 %		
	Working Capital Ratio	%	35,31	23,32	-2,76	-1,92	→ -1 %	→ -1 %		
	Abschreibungsintensität	%	1,80	2,73	-0,14	-0,48	→ -1 %	→ -2 %		
Finanzlage	Eigenkapitalquote	%	36,08	38,22	5,70	1,67	→ 2 %	→ 1 %		
	Verschuldungsgrad	%	161,25	141,34	-41,50	-7,18	↘ -3 %	→ -1 %		
	Verbindlichkeitenquote ggü. Gesellschaftern	%	7,27	5,53	0,19	-0,83	→ 0 %	→ -2 %		
	Verbindlichkeitenquote ggü. Kreditinstituten	%	15,62	16,06	-3,77	-5,76	↘ -3 %	↘ -4 %		
	Anteil liquider Mittel	%	9,28	5,32	0,72	-0,33	→ 1 %	→ -1 %		
	Anlagendeckungsgrad	%	129,68	99,27	9,26	10,16	→ 1 %	→ 2 %		
Ertragslage	Umsatzerlöse	Tausend EUR	53.517	53.305	15.864	9.484	↑ 5 %	↗ 3 %		
	Kapitalumschlag	%	184,15	125,51	-1,18	10,48	→ 0 %	→ 1 %		
	Umsatzwachstum in Prozent	%	2,10	2,14	13,08	3,59	↓ -179 %	↓ -206 %		
	Jahresüberschuss	Tausend EUR	913,89	783,81	477,07	398,21	↑ 11 %	↑ 11 %		
	Umsatzrentabilität	%	2,80	2,13	1,25	0,93	↑ 9 %	↑ 8 %		
	Eigenkapitalrentabilität	%	13,64	5,85	0,77	1,58	→ 1 %	↑ 5 %		
	Gesamtkapitalrentabilität	%	6,48	3,45	1,02	0,57	→ 2 %	↗ 3 %		
	Personalaufwandsquote	%	22,91	21,29	-0,78	-0,75	→ 0 %	→ 0 %		
	Materialaufwandsquote	%	40,75	41,31	-1,54	-2,94	→ -1 %	→ -1 %		

Legende:

- ↑ größer als 5 %
- ↗ 2,01 % bis 4,99 %
- -2,00 % bis 2,00 %
- ↘ -4,99 % bis -1,99 %
- ↓ kleiner als -5 %

¹ Die Wachstumsrate 2008 bis 2016 stellt das durchschnittliche jährliche Wachstum der jeweiligen Variable der Vermögens-, Finanz- oder Ertragslage dar. Hierzu wurde das Konzept der compound annual growth rate (CAGR) herangezogen.

9.2. Individuelle Benchmarking Tabelle: Branchenvergleich 2016

Kennzahlen		Einheit	Verarbeitendes Gewerbe		Handel		Freiberufliche Dienstleister	
			FU	NFU	FU	NFU	FU	NFU
Vermögenslage	Bilanzsumme	Tausend EUR	12.001,1	37.491,0	10.824,9	20.233,7	37.992,1	49.478,0
	Anlagenintensität	%	28,4	28,8	20,2	18,7	30,0	30,6
	Adjustierte Investitionsquote	%	2,7	0,4	3,0	1,4	2,8	-0,7
	Umlaufintensität	%	71,6	71,2	79,8	81,3	70,0	69,4
	Vorratsintensität	%	24,2	19,7	30,9	21,6	12,0	6,2
	Working Capital	Tausend EUR	4.959,5	9.810,1	3.583,5	4.110,2	9.051,5	11.571,0
	Working Capital Ratio	%	41,2	34,8	35,4	24,3	34,3	30,4
	Abschreibungsintensität	%	2,1	2,4	0,9	0,8	2,8	2,6
Finanzlage	Eigenkapitalquote	%	38,7	34,3	28,3	23,6	32,6	39,9
	Verschuldungsgrad	%	167,6	176,4	250,9	332,2	195,6	130,1
	Verbindlichkeitenquote ggü. Gesellschaftern	%	7,5	10,0	5,5	14,1	6,0	6,0
	Verbindlichkeitenquote ggü. Kreditinstituten	%	15,3	8,1	20,8	12,5	12,4	11,0
	Anteil liquider Mittel	%	8,9	4,7	6,5	3,0	11,5	11,0
	Anlagendeckungsgrad	%	142,1	127,6	162,2	154,3	125,9	124,5
Ertragslage	Umsatzerlöse	Tausend EUR	34.436,0	57.007,3	34.348,7	55.124,0	70.369,1	66.420,8
	Kapitalumschlag	%	182,7	152,4	289,8	279,8	172,3	118,0
	Umsatzwachstum in Prozent	%	1,9	0,7	1,7	1,8	2,7	2,0
	Jahresüberschuss	Tausend EUR	671,3	808,0	542,0	429,2	1.493,1	764,3
	Umsatzrentabilität	%	2,4	1,3	1,6	0,7	2,5	1,1
	Eigenkapitalrentabilität	%	12,0	9,3	16,7	9,5	12,2	6,2
	Gesamtkapitalrentabilität	%	6,6	4,1	6,6	4,3	5,8	3,9
	Personalaufwandsquote	%	25,6	22,7	12,4	12,0	29,8	25,0
	Materialaufwandsquote	%	44,6	49,8	72,7	71,0	35,7	30,0

Erziehung, Gesundheit und Kunst		Baugewerbe		Info und Kommunikation		Energie- und Wasserversorgung		Verkehr und Lager	
FU	NFU	FU	NFU	FU	NFU	FU	NFU	FU	NFU
21.852,3	17.468,2	9.331,4	25.923,4	12.512,8	37.016,3	13.728,0	62.150,2	8.236,9	17.676,3
63,6	59,4	12,6	27,6	16,0	10,8	53,6	73,4	42,6	66,4
3,0	1,0	2,4	2,2	0,4	1,1	4,0	2,8	2,6	4,5
36,4	40,6	87,4	72,4	84,0	89,2	46,4	26,6	57,4	33,6
1,4	1,3	21,0	24,8	1,7	0,4	1,9	0,9	1,1	0,3
19,6	24,9	42,4	38,1	46,7	54,1	11,3	8,2	18,5	7,6
6.853,8	4.134,3	3.464,6	8.918,7	5.224,5	7.727,4	2.415,1	4.390,6	1.416,2	2.175,2
6,3	3,8	1,1	2,2	1,6	2,2	4,4	6,3	2,1	6,9
50,9	60,4	25,0	23,0	33,8	22,4	22,6	41,3	28,5	28,5
65,0	68,2	325,5	424,6	189,8	397,4	346,5	149,3	285,1	260,3
3,1	2,4	5,1	5,6	5,4	12,9	3,4	4,2	3,9	6,3
18,1	15,1	7,9	19,2	6,9	11,5	24,2	21,9	15,6	22,6
13,1	10,3	15,6	12,3	24,2	9,2	5,5	6,0	9,4	5,3
109,9	105,8	276,8	142,0	267,1	138,1	63,3	65,7	72,4	56,7
20.062,9	27.621,9	21.853,0	31.558,5	29.326,6	28.779,3	104.064,6	50.240,4	25.061,0	15.424,6
88,1	118,5	187,4	104,1	145,7	131,4	134,6	82,2	317,2	81,4
6,0	3,9	2,6	4,0	1,5	2,0	5,2	1,3	3,6	1,8
656,1	299,7	536,5	1.459,2	1.112,2	678,4	416,1	1.102,3	455,2	510,9
3,1	1,4	2,7	4,2	4,6	2,2	1,0	1,8	1,7	2,2
7,6	3,7	20,6	7,8	18,7	15,0	11,4	7,8	15,7	3,4
2,3	3,1	6,5	3,0	9,3	4,3	5,0	3,4	6,7	3,6
47,8	56,9	22,5	12,1	29,1	45,5	8,4	11,6	24,3	36,2
13,0	11,5	28,0	40,7	7,0	0,2	63,2	55,7	1,8	11,1

Grundstücks- und Wohnungswesen		Finanz- und Versicherungsdienstleister		Sonstiges	
FU	NFU	FU	NFU	FU	NFU
54.066,6	101.821,8	44.083,6	92.841,5	10.164,3	18.266,4
38,6	81,6	35,6	42,8	29,5	32,9
-1,9	2,7	3,8	-0,3	4,2	0,2
61,4	18,4	64,4	57,2	70,5	67,1
18,5	4,4	15,6	15,6	2,7	2,6
4.905,6	3.968,2	12.403,0	10.2010,0	2.717,5	3.499,6
29,9	8,1	30,6	13,0	29,2	27,6
2,3	13,3	2,7	3,5	2,5	2,0
33,3	35,7	37,7	14,9	32,4	34,6
204,6	182,7	189,0	173,9	207,8	207,2
4,6	8,2	2,8	19,9	6,9	4,3
32,5	40,2	10,0	8,7	13,3	11,0
5,1	4,8	13,9	7,0	10,8	9,8
71,4	44,1	117,9	48,5	95,9	113,6
28.868,9	21.244,6	73.104,9	135.858,7	25.200,0	38.305,1
130,4	20,0	157,8	159,9	215,0	162,2
1,1	2,0	4,8	2,5	5,1	3,6
980,1	1.663,8	2.286,8	-3.090,3	639,2	294,6
2,4	7,2	2,9	-1,4	3,2	0,6
3,1	4,3	13,8	5,6	24,5	5,3
4,6	3,5	6,3	-0,3	6,8	3,6
17,6	10,9	28,0	23,6	29,4	30,9
40,7	15,8	34,3	51,7	29,5	22,7



Quellenverzeichnis

Bildnachweise

[1] Verband Region Rhein-Neckar (2016): Die Rhein-Neckar-Region geografisch. Online verfügbar unter <https://www.m-r-n.com/meta/medien-und-publikationen/karte>, zuletzt geprüft am 27.11.2018.

[2] Verband Region Stuttgart (2016): Kräfte bündeln - der Verband Region Stuttgart. Unterrichtsmaterial. Online verfügbar unter <https://www.region-stuttgart.org/information-und-download/veroeffentlichungen/unterrichtsmaterial/>, zuletzt geprüft am 27.11.2018, S. 7.

Literaturnachweise

Ahrens, Jan-Philipp; Landmann, Andreas; Woywode, Michael (2015): Gender preferences in the CEO successions of family firms: Family characteristics and human capital of the successor. In: *Journal of Family Business Strategy* 6 (2), S. 86–103.

Altenburger, Reinhard; Schmidpeter, René (2018): Die gesellschaftliche Verantwortung von Familienunternehmen. In: Reinhard Altenburger und René Schmidpeter (Hg.): *CSR und Familienunternehmen*, Bd. 58. Berlin, Heidelberg: Springer, S. 1–15.

Andersen, Wiebke; Berg, Christian (2018a): Schlusslicht Deutschland. Konzerne weltweit holen mehr Frauen ins Top-Management. Hg. v. AllBright Stiftung gGmbH. Berlin (AllBright Bericht, Mai 2018).

Andersen, Wiebke; Berg, Christian (2018b): Die Macht der Monokultur. Erst wenigen Börsenunternehmen gelingt Vielfalt in der Führung. Hg. v. AllBright Stiftung gGmbH. Berlin (AllBright Bericht, September 2018).

Berrone, Pascual; Cruz, Cristina; Gomez-Mejia, Luis R. (2012): Socioemotional Wealth in Family Firms. In: *Family Business Review* 25 (3), S. 258–279.

Ernst & Young; AvS; ESCP Europe Business School (2016): External managers in family businesses. Recruiting and retaining top managers from outside the family. Hg. v. Ernst & Young GmbH.

Ernst & Young (2017): Frauen im Top-Management im deutschen Mittelstand. Befragungsergebnisse. Hg. v. Ernst & Young GmbH.

Eurostat (2018): Degree of Urbanisation. Background. European Commission. Online verfügbar unter <https://ec.europa.eu/eurostat/web/degree-of-urbanisation/background>, zuletzt geprüft am 29.11.2018.

Felden, Birgit; Hack, Andreas (2014): *Management von Familienunternehmen*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Fraune, Gerhard J. (2015): Nachfolge durch Fremdmanager. Eine fallstudienbasierte Analyse von Führungsform und Anreizgestaltung in großen deutschen Familienunternehmen. Lohmar: Josef Eul Verlag

Goebel, Lutz (2015): Familienunternehmen - ein krisenresistentes und zukunftsfähiges Modell? In: Georg Fahrenschon, Arndt Günter Kirchoff und Diethard B. Simmert (Hg.): *Mittelstand - Motor und Zukunft der deutschen Wirtschaft*. Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 45–52.

Habbershon, Timothy G.; Williams, Mary L. (1999): A Resource-Based Framework for Assessing the Strategic Advantages of Family Firms. In: *Family Business Review* 12 (1), S. 1–25.

Haubl, Rolf; Daser, Bettina (2006): Warum sollten Frauen nicht erste Wahl sein? Familiendynamik in Familienunternehmen. In: *Forschung Frankfurt* (4), S. 52–54.

Heider, Anne Katarina (2017): *Unternehmenskultur und Innovationserfolg in Familienunternehmen*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.

IHK Stuttgart (2018): *Wirtschaftsregion Stuttgart - Zahlen und Fakten*. Unternehmens- und Beschäftigtenstatistik. Online verfügbar unter https://www.stuttgart.ihk24.de/standort_region_stuttgart/fakten/Statistik_nach_Themen/Statistik-nach-Themen/3429788, zuletzt geprüft am 31.01.2019.

Moog, Petra; Soost, Christian (2014): Weibliche Nachfolge in Familienunternehmen. Erkenntnisse zu Frauen und Erfolg in der Unternehmensnachfolge. In: Petra Moog und Peter Witt (Hg.): Mittelständische Unternehmen. Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 61–89.

Otten-Pappas, Dominique; Jäkel-Wurzer, Daniela (2017): Weibliche Nachfolge: Ausnahme oder Regelfall? Eine Studie zur aktuellen Situation im Generationswechsel deutscher Familienunternehmen. Hg. v. Wittener Institut für Familienunternehmen.

Paul, Stephan; Stein, Stefan (2015): Finanzierungstrends im Mittelstand. In: Georg Fahrenschon, Arndt Günter Kirchhoff und Diethard B. Simmert (Hg.): Mittelstand - Motor und Zukunft der deutschen Wirtschaft. Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 231–252.

PwC; INTES; Wittener Institut für Familienunternehmen (2016): Gemischte Geschäftsführungsteams in Familienunternehmen. Wie funktioniert eine erfolgreiche Zusammenarbeit? Hg. v. PricewaterhouseCoopers International.

Sommer, Michael; Godron, Axel (2010): Finanzierung von Familienunternehmen. In: Schlecht & Partner und Taylor Wessing (Hg.): Unternehmensnachfolge. Handbuch für die Praxis. Berlin: Schmidt, S. 73–83.

Statistisches Bundesamt (2018): Gemeindeverzeichnis-Informationssystem GV-ISys. Online verfügbar unter <https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/LaenderRegionen/Regionales/Gemeindeverzeichnis/Gemeindeverzeichnis.html>, zuletzt geprüft am 14.12.2018.

Stiftung Familienunternehmen (2017): Die volkswirtschaftliche Bedeutung der Familienunternehmen. München: Stiftung Familienunternehmen (ZEW-Gutachten und Forschungsberichte).

Veller, Michael (2018): Stuttgart ist als Arbeitsort weiter beliebt – Zahl der Einpendler auf Rekordniveau. Hg. v. Landeshauptstadt Stuttgart (Statistik und Informationsmanagement, 9/2018). Online verfügbar unter <https://www.stuttgart.de/item/show/305805/1/publ/31898?>, zuletzt geprüft am 31.01.2019.

Vera, Carolina F.; Dean, Michelle A. (2005): An Examination of the Challenges Daughters Face in Family Business Succession. In: Family Business Review 18 (4), S. 321–345.

Verband Metropolregion Rhein-Neckar (2018): Zahlen und Fakten über die Metropolregion Rhein-Neckar. Online verfügbar unter <https://www.m-r-n.com/zahlen-und-fakten>, zuletzt geprüft am 31.01.2019.

Verband Region Stuttgart (2018): Die Region Stuttgart in Zahlen. Kennzahlen der Region. Online verfügbar unter <https://www.region-stuttgart.org/information-und-download/region-in-zahlen/>, zuletzt geprüft am 31.01.2019.

Wilhelm, Bettina; Kares, Susanne; Bickmann, Ilka (2015): Unternehmensnachfolge durch Frauen in Deutschland. Daten und Fakten IV. Hg. v. Bundesweite Gründerinnenagentur (bga). Stuttgart (bga Publikationen, 38).

Wimmer, Rudolf; Domayer, Ernst; Oswald, Margit; Vater, Gudrun (2018): Familienunternehmen - Auslaufmodell oder Erfolgstyp? Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Weitere Informationen & Download der Analyse unter: www.ifm.uni-mannheim.de.

Herausgeber:

ifm MANNHEIM
institut für mittelstandsforschung



Institut für Mittelstandsforschung der Universität Mannheim

L9, 1-2 | 68161 Mannheim

Telefon + 49 621 181 2273

Fax + 49 621 181 2892

E-Mail info@ifm.uni-mannheim.de

www.ifm.uni-mannheim.de

Bearbeitung:

Institut für Mittelstandsforschung

(Prof. Dr. Michael Woywode)

Dr. Jan Philipp Ahrens, Baris Istiqliler, Dr. Detlef Keese,
Marc Kowalzick, Charlotte Patzer, Dr. Jan Klaus Tänzler

Unter Mitwirkung von:

Annabelle Brörtl, Maximilian Heimerl, Malena Hussy

Mit Unterstützung von:



KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

(Andreas Bähr, Michael Godelmann)

Grafiken:

Institut für Mittelstandsforschung

Alle Grafiken © Institut für Mittelstandsforschung und
KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft