

**DEUTSCHLANDS FAMILIENUNTERNEHMEN** hängen die Dax-Konzerne beim Wachstum deutlich ab.

# Unabhängig, solide, eigenwillig

BERT FRÖNDHOFF | DÜSSELDORF

Der Blick auf die größten deutschen Familienunternehmen müsste manche Analysten und Unternehmensberater entsetzen: Abseits der Börse tummeln sich viele Firmen, die der allseits geforderten Konzentration aufs Kerngeschäft trotzen. Sie sind das, was als Gemischtwarenläden bezeichnet wird:

Die **Oetker-Gruppe** baut Schiffe und verkauft Pizza. Der Duisburger **Haniel**-Konzern liefert Pillen aus und stellt Kalksandsteine sowie Schmutzfangmatten her. Die Unternehmerfamilie **Merckle** produziert Nachahmer-Medikamente, Skipistenraupen und Zement.

Die Gemischtwarenläden fahren mit dieser Strategie nicht schlecht. Das zeigt das aktuelle Ranking der 30 größten deutschen Familienunternehmen, das das Handelsblatt jährlich erstellt. Bei Oetker stieg der Umsatz im abgelaufenen Geschäftsjahr um knapp zehn Prozent, bei Merckle waren es geschätzte elf Prozent. Der Edelmetallhändler, Sensorhersteller und Dentalwerkstoffspezialist **Heraeus** wuchs um zwölf Prozent.

Die 30 größten Familienunternehmen sind echte Schwergewichte der deutschen Wirtschaft: Ihr Umsatzvolumen summiert sich auf 314,4 Mrd. Euro, sie beschäftigen weltweit 1,39 Millionen Menschen. Und ihre Wachstumsraten sind vielfach höher als bei den im Dax 30 notierten Unternehmen. Um 9,7 Prozent wuchs der Umsatz der Firmen im abgelaufenen Geschäftsjahr durchschnittlich. Bei den Dax-30-Unternehmen lag der Wert bei 5,5 Prozent.

Dass viele Familienfirmen breit aufgestellt sind, ist Teil ihrer Strategie. Die Gesellschafter stecken ihr Vermögen in mehrere Geschäftsfelder, um nicht von einer Branche ab-

hängig zu sein und das Unternehmen so zu gefährden, wie Torsten Groth vom Institut für Familienunternehmen der Universität Witten/Herdecke erläutert.

Doch finden sich bei den Familienkonzernen auch stark fokussierte Unternehmen. Die Einzelhändler beispielsweise: Sie dominieren auch in diesem Jahr das Ranking – vorneweg die Branchengrößen **Lidl**, **Aldi** und **Tengelmann**. Aber auch Industriefirmen wie Boehringer Ingelheim und die Automobilzulieferer **Hella** und **Behr** gehören zu den führenden deutschen Firmen, die komplett in Familienhand sind.

Weil sie auf eine Börsennotierung verzichten, stehen die Familienunternehmen nicht im Fokus der Öffentlichkeit. Dabei lohnt der Blick auf die unbekannteren Riesen: Der stark wachsende Hamburger Mineralölhändler **Marquard & Bahls** beschreibt sich selbst als „unabhängig, solide und eigenwillig“. Das Unter-

**„Es kommt im Ausland gut an, wenn der Partner seit 150 Jahren existiert.“**

Wissenschaftler Torsten Groth

nehmen gehört dem Gründernachfahren Hellmuth Weisser sowie Liesel Streich. Beider Ziel: „Unabhängig von Modeerscheinungen der Finanzmärkte verfolgen wir kontrolliertes und langfristiges Wachstum.“

Ähnlich sieht das bei einem weiteren, in der breiten Öffentlichkeit weitgehend unbekanntem Unternehmen aus: der **Helm AG**. „Wir sind ein Familienunternehmen“, lautet der erste strategische Leitsatz des Hamburger Chemikalienhändlers, der im Besitz von Hermann und Die-



Forschung bei Boehringer Ingelheim: Das Familienunternehmen ist einer der profitabelsten Konzerne des Landes.

ter Schnabel ist. „Und wir bewahren traditionelle Werte.“

So etwas bringt den Firmen auch im Ausland Pluspunkte: „Deutsche Familienunternehmen profitieren bei der Globalisierung von ihrer Tradition und Werteorientierung“, beobachtet Groth, der an der Uni Witten seit vielen Jahren das Management deutscher Familienfirmen erforscht. „Es kommt in den USA und China gut an, wenn der Partner bereits seit 150 Jahren existiert.“

Oft bilden Firma und Familie in diesen Unternehmen eine enge Schicksalsgemeinschaft: Das Überleben des einen hängt vom Überleben des anderen ab. Aus Sicht von Forschern kann dies ein großer Vorteil sein, weil – anders als in anonymen Publikumsgesellschaften – Haftung und Risiko bei einem Besitzer liegen, der greifbar ist.

Doch kann genau diese enge Verbindung schnell zum existenziellen Problem werden, etwa wenn Streit und Konflikte im Gesellschafterkreis das Unternehmen lähmen. Moderne Familienunternehmen müssten aus Sicht Groths Zweierlei leisten, um ihr Überleben zu sichern: die Familie nutzen, um dem Unternehmen Sinn zu geben, und den Gesellschafterkreis so zu managen, dass die Risiken beherrschbar sind.

**Die 30 größten Familienunternehmen in Deutschland**

Rang 2005	Rang 2004	Unternehmen	Branche	Umsatz 2005 (in Mill. €)	Ergebnis 2005 (in Mill. €)	Umsatz 2004 (in Mill. €)	Ergebnis 2004 (in Mill. €)	Mitarbeiter 2005
1	1	Schwarz Gruppe (Lidl)*)	Handel	40 000	n.v.	36 000	n.v.	170 000
2	2	Aldi *)	Handel	32 000	n.v.	31 000	n.v.	200 000
3	3	Merckle-Gruppe**)	Mischkonzern	29 400	n.v.	26 406	n.v.	67 300
4	5	Haniel	Mischkonzern	25 892	809	24 317	562	58 444
5	4	Tengelmann *)	Handel	25 700	n.v.	26 300	n.v.	150 880
6	6	Bertelsmann	Medien	17 890	880	17 016	1032	88 516
7	7	Otto Group *)	Handel	14 570	296	14 424	286	55 116
8	10	Boehringer Ingelheim	Pharma	9 535	1 491	8 157	888	37 406
9	8	Heraeus Holding	Edelmetall, Technologie	9 311	105	8 338	105	10 625
10	9	Tchibo *)	Nahrungs- und Genussmittel	8 788	511	8 330	700	29 619
11	16	Marquard & Bahls	Mineralölhandel	8 473	45	5 667	12	3 707
12	11	INA-Schaeffler Gruppe	Metallverarbeitung	8 000	n.v.	7 200	n.v.	60 000
13	13	Oetker	Nahrungsmittel, Getränke	7 030	n.v.	6 434	n.v.	22 412
14	15	Adolf Würth	Befestigungstechnik	6 914	331	6 203	258	50 767
15	12	Schlecker *)	Drogeriemärkte	6 600	n.v.	6 600	n.v.	52 000
16		Rethmann Gruppe	Abfallwirtschaft / Logistik	6 100	n.v.	3 900	n.v.	31 500
17	14	Alfred C. Toepfer *)	Agrarhandel	5 800	n.v.	6 400	n.v.	2 236
18	17	Röchling *)	Mischkonzern	5 350	n.v.	5 646	n.v.	26 700
19	19	Benteler	Automobiltechnik / Stahl	5 315	62	4 450	59	21 234
20	18	C&A Mode *)	Handel	5 211	n.v.	4 800	n.v.	32 000
21	20	Freudenberg	Mischkonzern	4 837	187	4 418	171	33 385
22	22	Helm	Chemiehandel	4 745	35	4 094	32	1 173
23	21	Globus-Gruppe *)	Handel	4 200	n.v.	4 150	n.v.	21 000
24	26	DM Drogerie Markt *)	Drogeriemärkte	3 672	n.v.	3 327	n.v.	24 477
25	24	Voith *)	Maschinenbau	3 551	98	3 262	92	30 834
26	23	Knauf Gruppe	Baustoffe	3 550	n.v.	3 500	n.v.	18 500
27	25	Hella *)	Automobilzulieferer	3 071	51	3 141	44	24 199
28	27	Behr	Automobilzulieferer	3 052	n.v.	3 051	n.v.	18 103
29	28	B. Braun	Medizintechnik	3 026	155	2 793	122	30 973
30		Dachser	Logistik	2 800	n.v.	2 400	n.v.	13 400

n.v. = nicht verfügbar; \*) Kennzahlen geschätzt; \*\*) Bruttoumsatz; \*) Geschäftsjahr zum 30.4.2006; \*) einschließlich der Mehrheitsbeteiligung an Beiersdorf; \*) Geschäftsjahr zum 30.11.2005; \*) Gierl-Röchling KG und Röchling Industrieverwaltung GmbH; \*) Geschäftsjahr zum 30.6.2006; \*) Geschäftsjahr zum 31.5.2006; \*) Geschäftsjahr zum 30.9.2006; \*) einschließlich Phoenix Pharma, Kassbohrer, Heidelberg Cement und Ratiopharm  
Quelle: HB Research, Unternehmensangaben

**FÜNF FRAGEN AN: HERMUT KORMANN**

**„Keine kurzfristigen Dummheiten“**

Herr Kormann, Familienunternehmen sind im vergangenen Geschäftsjahr im Schnitt erneut stärker gewachsen als die Dax-30-Firmen. Überrascht Sie das?

Überhaupt nicht, denn Familienunternehmen haben großes Wachstumspotenzial. Sie können einen Großteil ihrer Gewinne thesaurieren und dadurch ihr Wachstum selbst finanzieren. Wenn sich familienfremde Manager einmal etabliert haben, bleiben sie länger als in Aktiengesellschaften, und sie schieben das Portfolio nicht so schnell um. Das schafft auch in der Belegschaft Ruhe. Generell haben Familienunternehmen die Freiheit, einige kurzfristige Dummheiten nicht machen zu müssen.

Was sind die größten Gefahren für den Fortbestand der Familienunternehmen?

Die Erbschaftsteuer. Letztendlich

muss die ja das Unternehmen bezahlen. Aber mit dem geplanten Reformmodell machen wir einen Schritt in die richtige Richtung. Eine weitere Gefahr ist der nachlassende Zusammenhalt von Familien.

Wie müssen sich Familienunternehmen vor diesem Hintergrund wandeln, um zukunftsfit zu sein?

Die Unternehmen müssen wachsen. Wenn man von drei Kindern in einer Generation ausgeht, dann muss ein Unternehmen seine Größe in 35 Jahren verdreifachen, um jedes einzelne Mitglied gleichzustellen. Das müsste eigentlich zu schaffen sein.

Kann Voith dies schaffen?

Bei Voith hat sich der Auftragseingang in sieben Jahren verdoppelt. Das bedeutet zehn Prozent Wachstum im Durchschnitt. Nicht nur für uns ist es aber eine Herausforderung, die Familienmitglieder ins Geschäft und in die Strategie einzubeziehen, damit das Verständnis für das Unternehmen und die Bindung bestehen bleibt. Aber heutzutage sind Familiengesellschafter in der Regel wesentlich aufgeschlossener und interessierter als früher.

**HERMUT KORMANN**

Vorstandschef des Technologiekonzerns Voith



Können und sollten Familienunternehmen stärkere Orientierung in Gesellschaft und Öffentlichkeit bieten?

Familienunternehmen sind nicht so stark in der Öffentlichkeit vertreten, weil sie nicht so breit und detailliert publizieren. Große Familienunternehmen tun sich da etwas leichter. Aber es hängt auch von der Einstellung der Gesellschafter ab, wie aufgeschlossen und aktiv sie sich in der Öffentlichkeit präsentieren. Denken Sie nur an die positive Ausstrahlung von Frau Leibinger-Kammüller (Vorsitzende der Geschäftsführung der **Trumpf GmbH & Co KG aus Ditzingen, die Red.**). Welches börsennotierte Unternehmen hat schon eine Vorstandschefin? Familienunternehmen bilden da die Gesellschaft bereits besser ab.

Die Fragen stellte Martin-W. Buchenau.

**START-UP**

Neue Ideen, neue Geschäftsmodelle, neue Unternehmen. Heute: **Implemens GmbH, Berlin**

**Idee & Markt**

In amerikanischen Universitäten ist es seit Jahrzehnten selbstverständlich, dass Studierende auch nach dem Studium in engem Kontakt untereinander und mit der Hochschule bleiben. Seit einigen Jahren bauen auch deutsche Hochschulen solche so genannten Alumni-Netzwerke intensiv auf. Die technische Unterstützung dafür liefern ehemalige Studenten der WHU – Otto Beisheim School of Management in Vallendar bei Koblenz. Sie gründeten 2002 das Unternehmen Implemens, das eine internetbasierte Software anbietet. Das Programm vernetzt Teilnehmer und Hochschule: Ehemalige können darüber nach früheren Mitstreitern suchen. Fotos und Termine einsehen, eigene Subnetz-

werke bilden sowie übers Internet miteinander telefonieren. Zudem lassen sich Jobangebote sowie Sponsorensuche in das Netzwerk einbinden. 17 deutsche Hochschulen oder deren Ehemaligevereine nutzen die Software von Implemens mittlerweile, darunter die Bucerius Law School, die Uni Göttingen und die Fachhochschule Köln. Implemens verdient am Verkauf der Programme sowie an den damit verbundenen Dienstleistungen.

**Gründer**

Vier Studenten der WHU entwickelten die Grundlagen für die Software vor vier Jahren in einem hochschulinternen Projekt. Die Unterstützung durch die Hochschule half ihnen bei der Gründung, von Beginn an konnte Implemens das Wachstum aus dem eigenen Cash-flow finanzieren, wie Mitgründer Benjamin Elixmann, 26, erläutert. Er leitet das

**Zukunft**

Rund 300 Universitäten und Hochschulen gibt es in Deutschland – das ist für Implemens ein großes, aber zugleich beschränktes Marktpotenzial. Deswegen denken die Gründer bereits über weitere Anwendungen nach: Alumni-Lösungen für Unternehmen, die mit ehemaligen Mitarbeitern in Kontakt bleiben wollen. Zur Zielgruppe zählt Implemens Kanzleien, Wirtschaftsprüfer und Berater. In den USA funktioniert dieses Geschäft bereits. „Es könnte unser zweites Standbein werden“, sagt Elixmann. | bef

**Heute neu im Handel:**

**Steuererhöhungen 2007** Wie Sie jetzt reagieren müssen

**Wirtschafts Woche** 46

Plus Rücktritt  
Warum viele Manager den richtigen Zeitpunkt verpassen

Martin Winterkorn

**Kann dieser Mann Volkswagen retten?**

Schweiz CHF 6,00 | Österreich € 3,40 | Italien € 3,40 | Frankreich € 3,40 | Spanien € 3,40 | Griechenland € 3,40 | Portugal € 3,40 | Dänemark € 3,40 | Finnland € 3,40 | Schweden € 3,40 | Norwegen € 3,40 | Island € 3,40 | Türkei € 3,40 | Mexiko € 3,40 | Brasilien € 3,40 | Argentinien € 3,40 | Chile € 3,40 | Peru € 3,40 | Kolumbien € 3,40 | Venezuela € 3,40 | Ecuador € 3,40 | Kuba € 3,40 | Bolivien € 3,40 | Paraguay € 3,40 | Uruguay € 3,40 | Suriname € 3,40 | Guayana € 3,40 | Guyana € 3,40 | Suriname € 3,40 | Guayana € 3,40

**UNTERNEHMENSPRAXIS**

MO FAMILIENUNTERNEHMEN

DI STRATEGIE

MI RECHT & STEUERN

DO MARKETING

**FAMILIENFIRMEN**

**Definition**

Zu der Gruppe der Familienunternehmen gehören alle Firmen, die mehrheitlich von einer Familie oder einem einzelnen Gesellschafter kontrolliert werden. Dazu zählen im Grunde auch Unternehmen wie Henkel und Porsche: Sie sind zwar börsennotiert, doch die Stimmrechte sind noch heute in der Hand von den Gründerfamilien.

**Handelsblatt-Ranking**

Im Handelsblatt-Ranking sind diese Firmen nicht berücksichtigt, sondern nur die, die nicht börsennotiert sind. Ebenso sind Firmen wie Bosch nicht vertreten, die im Besitz einer Stiftung sind, oder wie Rewe, die eine genossenschaftliche Struktur haben. Die Umsätze und Mitarbeiterzahlen beziehen sich jeweils auf das letzte abgeschlossene Geschäftsjahr.

**GEX**

Der Einfluss von Familien oder dominierenden Einzelgesellschaftern kann sich auch für börsennotierte Unternehmen lohnen. Im Aktienindex Gex sind junge Unternehmen zusammengefasst, die eigentümergeleitet sind: Vorstände, Aufsichtsratsmitglieder oder deren Familien müssen zwischen 25 und 75 Prozent der Stimmrechte besitzen. Der Gex legte seit Jahresbeginn um 19 Prozent zu und schlägt damit den Dax, der um 16,7 Prozent gestiegen ist.

Text weiterleiten: Mail an **forward@handelsblatt.com**  
Betreff: **Lidl** (Leerzeichen) **17** (Leerzeichen) **Mailadresse des Empfängers**  
Die Redaktion dieser Seite erreichen Sie unter **hb.familienunternehmen@vhb.de**