Benchmark Familien-unternehmen 2022

Eine vergleichende Analyse der 11 Metropol-regionen in Deutschland

Ausgabe: Metropolregion Rhein-Neckar

ifm MANNHEIM
institut für mittelstandsforschung

UNIVERSITÄT MANNHEIM
Fakultät für Betriebswirtschaftslehre

KPMG

Grußwort

Metropolregionen sind die Motoren der wirtschaftlichen, gesellschaftlichen, sozialen und kulturellen Entwicklung eines Landes. Als nationale und internationale Entscheidungszentren verfügen sie unter anderem über eine hohe Wirtschaftskraft. Seit dem Jahr 2005 ist die Metropolregion Rhein-Neckar eine der bundesweit elf europäischen Metropolregionen.

In meiner Funktion als Vorstandsvorsitzender des Vereins Zukunft Metropolregion Rhein-Neckar e.V. setze ich mich – gemeinsam mit dem Verband Region Rhein-Neckar und der Metropolregion Rhein-Neckar GmbH – dafür ein, dass unsere Region als eine der attraktivsten und wettbewerbsfähigsten Regionen Europas bekannt und anerkannt ist. Ganz nach dem Motto „Gemeinsam sind wir stärker" bündeln wir hierfür die vorhandenen Kräfte und schaffen eine Allianz starker Partner – über die Grenzen von drei Bundesländern hinweg.

Rund 90 Prozent der Unternehmen der Region Rhein-Neckar sind Familienunternehmen. Eines davon ist die Freudenberg-Gruppe, deren Vorstand ich angehöre. Vor 173 Jahren in der Region gegründet, sind wir mittlerweile in rund 60 Ländern weltweit aktiv. Bereits im Jahr 1887 formulierte der Unternehmensgründer Carl Johann Freudenberg anlässlich des Eintritts seiner Söhne in das Unternehmen seine geschäftspolitischen Grundsätze. Auf dieser Basis hat sich die Freudenberg-Gruppe zehn Geschäftsgrundsätze gegeben, mit denen sich die Gesellschafterinnen und Gesellschafter und die Mitarbeitenden identifizieren. Für das Unternehmen sowie seine Kundinnen und Kunden bildet diese Tradition eine wesentliche Vertrauensgrundlage, und sie prägt in besonderer Weise den Charakter und damit die Identität des Unternehmens.

Der Familienbesitz ermöglicht ein langfristig ausgerichtetes, unabhängiges und verantwortungsvolles Handeln – was im Gegensatz zu den häufig kurzfristigen Interessen externer Geldgebender steht. Durch ihre besondere Art des Wirtschaftens tragen Familienunternehmen einen großen Teil zum Wohlstand und der Wettbewerbsfähigkeit Deutschlands bei. Familienunternehmen prägen häufig insbesondere ihre Heimatregionen – durch Arbeitsplätze, Steuereinnahmen und ihr gesellschaftliches Engagement. Auch Freudenberg will rund um die Standorte weltweit als guter Nachbar anerkannt sein und unterstützt deshalb ein breites Spektrum an sozialen Projekten – von der kleinen Initiative vor Ort bis hin zu komplexen internationalen Programmen. Mit dem Fokus auf Nachhaltigkeit im Sinne von Energie- und Ressourceneffizienz tragen wir zudem dazu bei, unseren Planeten langfristig lebenswert zu erhalten.

Ziel der gemeinschaftlichen Regionalentwicklung ist es, bestmögliche Rahmenbedingungen für (Familien-) Unternehmen zu schaffen, sodass diese sich weiter entfalten und der Metropolregion Rhein-Neckar nationales und internationales Ansehen verschaffen können. Umso mehr freut es mich, dass die vorliegende Studie die Bedeutung der Metropolregion Rhein-Neckar und insbesondere der dort ansässigen Familienunternehmen auf Basis solider, wissenschaftlich fundierter Ergebnisse bestätigt.

Dr. Tilman Krauch

Vorstandsvorsitzender Zukunft Metropolregion Rhein-Neckar e.V.
Vorstandsmitglied Freudenberg SE

Executive Summary

Überblick und Vergleich der Metropolregionen

- Die Studie untersucht **253.552 Unternehmen** aus den **11 Metropolregionen** Deutschlands anhand deskriptiver Medianvergleiche.

- Die **größte Metropolregion** gemessen an ihrer Fläche ist **Berlin-Brandenburg** (30.000 km²), die **kleinste Rhein-Neckar** (5.600 km²). Die Metropolregion Rhein-Ruhr liegt mit 52.395 Unternehmen bezüglich der absoluten Anzahl an Unternehmen vorne. Rhein-Neckar hat dagegen mit 9.376 Unternehmen die geringste Anzahl an Betrieben.

- **Familienunternehmen** in der **Metropolregion Mitteldeutschland** wirtschaften mit einer Gesamtkapitalrentabilität von 4,73 % im Median **am rentabelsten**, gefolgt von Berlin-Brandenburg (4,69 %) und Rhein-Neckar (4,67 %). Familienbetriebe in Frankfurt (3,41 %) und Hamburg (3,31 %) sind am wenigsten rentabel.

- In den 11 Metropolregionen werden insgesamt 43.061 Unternehmen von **gemischten Führungsteams** geleitet (Männer und Frauen). Hier ist die Metropolregion **Berlin-Brandenburg** mit circa 22 % Vorreiter. Auch **rein weibliche Geschäftsführungen** sind in der **Hauptstadtregion** und in **Mitteldeutschland** am häufigsten vertreten (jeweils rund 10 %).

- **Starker Osten:** Obwohl vergleichsweise nur wenige Unternehmen im östlichen Teil Deutschlands beheimatet sind, liegen die dortigen Metropolregionsunternehmen in puncto **Frauenbeteiligung** unter den Top 3. Auch in puncto **Performance** können sich vor allem die dort ansässigen Familienunternehmen gegenüber dem westlichen Teil Deutschlands im Median behaupten.

- Alle Metropolregionen haben einen **sehr hohen Anteil an Familienunternehmen** (rund 90 %). In der Metropolregion Nürnberg ist ihr Anteil mit über 93 % am höchsten.

- Im Vergleich zur gesamten Bundesrepublik (Umsatzerlöse Durchschnitt/11 Metropolregionen: 78,44 %; Bilanzsumme Durchschnitt/11 Metropolregionen: 65,28 %) tragen in den beiden **östlichen Metropolregionen** Berlin (Umsatzerlöse: 67,68 %; Bilanzsumme: 51,19 %) und Mitteldeutschland (Umsatzerlöse: 54,79 %; Bilanzsumme: 46,05 %) Familienunternehmen nur wenig zu den gesamten **Umsatzerlösen** und zur **Bilanzsumme** der jeweiligen Metropolregion bei. Die „blühenden Landschaften" im Osten lassen zumindest unter diesem Aspekt offenbar noch auf sich warten.

- **Starke Familienunternehmen:** Gemessen an den Kennzahlen „Kapitalumschlag" und „Gesamtkapitalrentabilität" übertreffen Familienunternehmen im Median in allen 11 Metropolregionen Nichtfamilienunternehmen bezüglich ihrer **wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit**.

- Bezogen auf die **absolute Unternehmensanzahl** (23.820) oder die **Unternehmensanzahl je 1.000 Einwohnende** (4,41) landet die Metropolregion Stuttgart in **„the Länd"** entgegen den Erwartungen **nur auf dem 6. Platz**. Spitzenreiter Rhein-Ruhr hat mit 52.395 absolut mehr als doppelt so viele Unternehmen (5,24 Unternehmen je 1.000 Einwohnende). Jedoch hat Stuttgart (124) nach Hannover (161) die **zweitmeisten Mitarbeitenden je Unternehmen** vorzuweisen. Das deutet auf weniger, dafür aber größere Unternehmen hin.

- **Einheitliche Industrie-DNA:** Die Unterschiede zwischen den Branchenprozentanteilen der einzelnen Metropolregionen sind verhältnismäßig gering. Damit liegt allen Metropolregionen im Kern die gleiche Industrie-DNA zugrunde.

Eigenschaften Familienunternehmen

- Bei Familienunternehmen ist in Medianvergleichen eine **Strategie** zu erkennen, die besonders auf **Langfristigkeit, Unabhängigkeit und Sicherheit** abzielt.
- Familienunternehmen **verwenden** im Median ihre zur Verfügung stehenden **Ressourcen effizienter, wirtschaften rentabler** und **investieren** tendenziell **mehr**.
- Familienunternehmen verfügen im Median über eine **höhere Liquidität** und **besitzen** ihr **Anlagevermögen** zu großen Teilen **eher selbst**.
- Familienunternehmen handeln **vorausschauend**. Seit der Finanzkrise sparen sie im Median verstärkt liquide Mittel an und haben ihre Vorratsintensität deutlich ausgebaut.
- Familienunternehmen sind zwar **oft kleiner** als Nichtfamilienunternehmen, stellen jedoch **80 % der Arbeitsplätze** in den Metropolregionen.
- In **74 % der Familienunternehmen** konzentrieren sich die Anteile auf **eine/n Gesellschaftende/n oder eine Gesellschafterfamilie**.

Governanceauswirkungen

- Sowohl bei Familien- als auch bei Nichtfamilienunternehmen stellen **rein männliche Geschäftsführungen** den **größten Anteil** dar.
- Familienunternehmen werden häufiger **nur von Frauen** geführt (ca. 9 %) als Nichtfamilienunternehmen (ca. 7,5 %). Dagegen gibt es bei den Nichtfamilienunternehmen einen höheren Anteil an **gemischten Geschäftsführungen** (ca. 28 % gegenüber 20 % in Familienunternehmen).
- **Starke Frauen:** Unternehmen, die ausschließlich von Frauen geleitet werden, weisen im Median eine **höhere Rentabilität auf**.
- Je **direkter der Familieneinfluss**, desto stärker der **Fokus auf die besondere Strategie** des Familienunternehmens. **78 %** der untersuchten Familienunternehmen werden **von mindestens einem/r Familiengesellschaftenden** geführt. In diesen Unternehmen spiegelt sich die besondere Strategie mit Fokus auf Unabhängigkeit, Zahlungssicherheit und beständigem Wachstum verstärkt wider, z. B. in einem höheren Anteil an liquiden Mitteln, einem höheren Anlagendeckungsgrad und einer höheren Eigenkapitalquote.

Inhalt

1. Einleitung 8

2. Nutzen für Unternehmen 12

3. Methodische Grundlagen 13

3.1. Auswahl der Unternehmen 13

3.2. Messung der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit 14

3.3. Ausblick 14

4. Deutschlands Metropolregionen im Profil 15

4.1. Metropolregion Nordwest 17

4.2. Metropolregion Hamburg 19

4.3.Metropolregion Hannover-Braunschweig-Göttingen-Wolfsburg 21

4.4. Hauptstadtregion Berlin-Brandenburg 23

4.5. Metropolregion Rhein-Ruhr 25

4.6. Metropolregion Mitteldeutschland 27

4.7. Metropolregion Frankfurt/Rhein-Main 29

4.8. Rhein-Neckar 31

4.9. Metropolregion Nürnberg 33

4.10. Metropolregion Stuttgart 35

4.11. Metropolregion München 37

5. Analyse: Vergleich Metropolregionen 38

5.1. Die Metropolregionen im Überblick 38

5.2. Rentabilität der Unternehmen in den 11 Metropolregionen 43

5.3. Investitionsneigungen der 11 Metropolregionen 46

6. Benchmark Familienunternehmen: Die VFE-Lage von Familienunternehmen und Nichtfamilienunternehmen in Deutschlands 11 Metropolregionen 48

6.1. Allgemeine Kennzahlen – Größe und Branchenverteilung 49

6.2. Rentabilität und Effizienz 51

6.3. Finanzierung und Verschuldung 53

6.4. Investitionen und Liquidität 55

6.5. Ausgewählte operative Kennzahlen aus Bilanz und GuV 56

7. Benchmark Familienunternehmen: Management-, Gesellschafter- und Governancestrukturen von Familienunternehmen und Nichtfamilien-unternehmen in Deutschlands 11 Metropolregionen 58

7.1 Familienunternehmen und Nichtfamilienunternehmen in Deutschlands 11 Metropolregionen im Hinblick auf weibliche Führungskräfte 58

7.2. Fremdmanagement in Familienunternehmen 62

7.3. Komplexität der Gesellschafterstrukturen 66

7.3.1. Analyse: Konzentration des Familieneinflusses 66

7.3.2. Analyse: Distanz des Familieneinflusses 67

8. Kurze Zusammenfassung 70

9. Glossar Vermögens-, Finanz- und Ertragslage 71

9.1. Einführungen zur VFE-Lage 71

9.2. Was ist was? Die Kennzahlen der VFE-Lage definiert 72

10. Wo steht mein Unternehmen? 76

10.1. Individuelle Benchmarking-Tabelle: Verlauf 2009 - 2018 76

10.2. Individuelle Benchmarking-Tabelle: Branchenvergleich 2018 80

10.3. Individuelle Benchmarking-Tabelle: Metropolregion 2018 83

11. Quellenverzeichnis 86

1. Einleitung

Familienunternehmen haben durch ihre prägenden Eigenschaften und ihren hohen Anteil am Gesamtunternehmensbestand einen besonderen Stellenwert für die deutsche Wirtschaft. Sie leisten nicht nur einen immensen Beitrag zum Wohlstand in Deutschland, sondern stellen auch die meisten Arbeits- und Ausbildungsplätze, setzen sich maßgeblich für die Innovationskultur ein und tragen stark zur Wertschöpfung bei.[1] Familienunternehmen sind eng mit dem Erfolg der deutschen Wirtschaft verknüpft und bilden so deren Rückgrat.

Familienunternehmen stellen die **dominierende Unternehmensform** in Deutschland dar. Sie sind sowohl in allen Wirtschaftsbereichen prozentual am stärksten vertreten als auch in allen Unternehmensgrößenklassen repräsentiert: vom familiengeführten Kleinstunternehmen bis hin zum globalen, börsennotierten Konzern, vom örtlichen Dachdeckerbetrieb bis zum internationalen Hidden Champion.[2]

Für die Bedeutung von Familienunternehmen ist neben den Aspekten der Profitabilität und Häufigkeit auch die starke regionale Verankerung zu nennen, die Familienunternehmen vor Ort einen besonderen Stellenwert gibt. Meistens sind Familienunternehmen über Generationen hinweg an einem Standort ansässig und dadurch eng **mit ihrer Region verbunden**.[3] Sie setzen sich oft ökologisch und sozial für ihre Region ein und tun dies authentisch und selbstverständlich.[4] Dies stärkt die enge Verbindung mit der Heimat, verfolgt aber auch zweckmäßige Intentionen. Denn wer geeignete, qualifizierte Mitarbeitende wünscht, muss diese auch entsprechend fördern und ihnen attraktive Lebensbedingungen sowie Freizeit- und Bildungsangebote, beispielsweise durch die Stärkung der Strukturen im ländlichen Raum, liefern. Als Folge entsteht eine Wechselwirkung, die beiden Seiten zugutekommt.

Familienunternehmen **orientieren sich an lang etablierten Werten**. Daher spielen über Generationen gelebte familiäre Wertesysteme eine große Rolle für die Unternehmensführung. Diese Werte beeinflussen nicht nur einzelne Entscheidungen, sondern auch die oft ganzheitliche, langfristige Strategie eines Familienunternehmens und bilden die Grundlage für dessen Vision und Mission sowie Kultur und Philosophie. Nach dem Motto „Eigentum verpflichtet" werden Werte wie Bodenständigkeit, Beständigkeit und Nachhaltigkeit in unternehmerischen Entscheidungen und im Verantwortungsbewusstsein vielfach von Gründenden und Eigentum Besitzenden verinnerlicht, berücksichtigt und täglich umgesetzt.[5] Dadurch können Unternehmen eine Vorbildfunktion sowohl innerhalb als auch außerhalb ihrer Unternehmensgrenzen einnehmen. In Krisenzeiten kann dies z. B. den Zuspruch und den Zusammenhalt aus den Reihen der Mitarbeitenden fördern, was letztlich eine wichtige Ressource für das Unternehmen darstellt.[6]

Neben der ausgeprägten Werteorientierung sind auch die **Zielorientierung und die daraus resultierende Strategie** charakteristisch für Familienunternehmen. Kurzlebige Erfolge oder unbedingte Gewinnmaximierung sind dem beständigen und durch selbst erwirtschaftete Gewinne finanzierten Wachstum untergeordnet.[7] Familienunternehmen legen Wert auf Sicherheit und Stabilität und ziehen die Vorbereitung auf Krisen dem Streben nach kurzfristigen Profiten vor.

1 Heider (2017): Unternehmenskultur und Innovationserfolg in Familienunternehmen
2 Altenburger, Schmidpeter (2018): Die gesellschaftliche Verantwortung von Familienunternehmen
3 Basco, Stough, Suwala (2021): Family Business and Regional Development
4 Felden, Hack (2014): Management von Familienunternehmen
5 Altenburger, Schmidpeter (2018): Die gesellschaftliche Verantwortung von Familienunternehmen
6 Felden, Hack (2014): Management von Familienunternehmen
7 Felden, Hack (2014): Management von Familienunternehmen

Das Denken in Generationen fördert langfristige Orientierung und die Priorität der Souveränität des Unternehmens, auch in Bezug auf die Vermeidung von Abhängigkeiten von Kapitalgebenden.

Diese langfristige Ausrichtung ist auf die **enge Verbindung von Eigentum Besitzenden und Familienunternehmen** zurückzuführen. Sowohl emotionale als auch finanzielle Hintergründe bewirken, dass der/die FamilienunternehmerIn mit seinem/ihrem Betrieb oft mehr als die eigene berufliche Existenz verbindet:[8] Durch das im Unternehmen gebundene Eigenkapital ist der/die EigentümerIn finanziell auf dessen Erfolg angewiesen und geht somit gewisse Risiken ein. Emotionale Gründe entstehen insbesondere durch die Verknüpfung des Unternehmens mit der eigenen Familie. Das Unternehmen ist hier oftmals das Spiegelbild und die physische Gestalt der familiären unternehmerischen Bestrebungen. Die Reputation und das Image des Unternehmens sind direkt mit der sozialen Stellung der Familie verbunden, was häufig durch das Vorkommen des Familiennamens im Unternehmensnamen verstärkt wird.[9]

Kontinuität hat für Unternehmensfamilien hohe Priorität. Dies gilt nicht nur für den Bestand des Familienunternehmens, sondern auch für die Beziehungen zu Mitarbeitenden, Lieferanten sowie Kundinnen und Kunden. Langjährige Verbindungen sind ein wichtiger Bestandteil des sozialen Kapitals des Unternehmens und unter anderem Treiber für den unternehmerischen Erfolg und die Stabilität in Krisen. Familienunternehmen legen oft großen Wert auf das Wohlbefinden und die Berufszufriedenheit ihrer Mitarbeitenden, um dadurch eine Bindung an das Unternehmen zu ermöglichen – ein Zug, der nicht mit Uneigennützigkeit gleichzusetzen ist, sondern konkrete Vorteile bietet. Denn einer der wichtigsten Erfolgsfaktoren für Familienunternehmen ist insbesondere die Kundenzentrierung. Grund hierfür sind vor allem die aus Kundenbeziehungen resultierenden Vorteile, von denen die Familienunternehmen profitieren. Im Gegensatz zu Nichtfamilienunternehmen kann Kundennähe vor allem durch kontinuierliche Führungs- und Eigentumsstrukturen sowie langfristige Orientierung in einem solchen Ausmaß etabliert werden, wie es in Unternehmen mit wechselnder Führung und Eigentümerschaft kaum möglich ist.

All diese Besonderheiten können Familienunternehmen einen **Wettbewerbsvorteil gegenüber Nichtfamilienunternehmen** verschaffen.[10] Da sie oft kleiner sind und eine einzelne Person die unternehmerische Verantwortung trägt, werden schlanke Unternehmensstrukturen und effiziente Hierarchien geschaffen. Den möglichen Nachteilen in der Governance und Professionalisierung stehen auch eine Reihe von Vorteilen gegenüber, da derartige Machtstrukturen eine schnellere Kommunikation, Entscheidungsfindung und Umsetzung und damit einhergehend Flexibilität im Umgang mit individuellen Kundenwünschen ermöglichen. Weiterhin begünstigen die Eigentümerstrukturen von Familienunternehmen den technischen Fortschritt. Unabhängigkeit und langfristige Orientierung schaffen größere Freiheiten in Bezug auf Innovationsvorgänge mit langfristigem Investitionshorizont. Außerdem geht mit der Knappheit der zur Verfügung stehenden Ressourcen zwangsläufig das Interesse am effizienteren Wirtschaften einher – Familienunternehmen generieren oft mehr Innovationsoutput mit den ihnen zur Verfügung stehenden begrenzten Mitteln als Nichtfamilienunternehmen.[11]

8 Berrone, Cruz, Gomez-Mejia (2012): Socioemotional Wealth in Family Firms: Theoretical Dimensions, Assessment Approaches, and Agenda for Future Research
9 Altenburger, Schmidpeter (2018): Die gesellschaftliche Verantwortung von Familienunternehmen
10 Habbershon, Williams (1999): A Resource-Based Framework for Assessing the Strategic Advantages of Family Firms
11 Duran, Kammerlander, van Essen, Zellweger (2015): Doing More with Less: Innovation Input and Output in Family Firms

Doch es entstehen nicht nur Vorteile aus den besonderen Eigenschaften und Strukturen von Familienunternehmen, sondern auch **unterschiedlichste Herausforderungen**. Zum einen kann der globale Wettbewerb insbesondere für kleinere Familienunternehmen eine Hürde darstellen, da sich gewachsene Strukturen, regionale Verankerung und langfristige Traditionen für Transformationsprozesse, z. B. die digitale Revolution und die Internationalisierung, auch als Hindernis erweisen können. Bereits ein Drittel der Produkte werden ins Ausland exportiert, allerdings bleibt der heimische Markt weiterhin die größte Absatzquelle.[12] Zum anderen können durch die enge Verknüpfung von Familie und Unternehmen Herausforderungen entstehen. Oft fällt es EigentümerInnen schwer, Privates und Geschäftliches zu trennen, sodass sich Konflikte in einem Bereich auf den anderen auswirken – beispielsweise, wenn finanzielle Komplikationen im Betrieb das familiäre Miteinander belasten oder wenn ein Generationswechsel aufgrund von übermäßiger Bindung zum Unternehmen zu spät vollzogen wird und die Nachfolgenden gehindert werden. Somit bietet das soziale Konstrukt der Familie zwar positive Aspekte wie Rückhalt und Kraft, birgt aber auch hohes Konfliktpotenzial.[13]

Auch wenn Familienunternehmen somit einigen Herausforderungen gegenüberstehen, haben sie dennoch eine tragende Rolle für die zukünftige Entwicklung der Regionen und das Bewältigen der Probleme des 21. Jahrhunderts. In der globalisierten Welt herrschen viele Unsicherheiten und Missstände, die einer nachhaltigen und rücksichtsvollen Art des Wirtschaftens und der Umstellung hin zu einer Kreislaufwirtschaft bedürfen. Dieses Ziel korreliert idealerweise mit der Strategie von Familienunternehmen, sich langfristig auszurichten, das Wohlergehen ihrer Region zu fördern und Wert auf Unabhängigkeit zu legen. Auch in potenziellen Krisenzeiten kann eine solche strategische Ausrichtung vorteilhaft sein, da Familienunternehmen hier als Stützen und Zukunftsträger der Wirtschaft agieren.

Insbesondere Metropolregionen gelten als „Motoren der wirtschaftlichen Entwicklung“[14], die wachstums- und innovationsfördernd wirken.[15] Im Gegensatz zu den Metropolen auf anderen Kontinenten sind europäische und damit auch deutsche Städte jedoch verhältnismäßig klein und stellen erst gemeinsam mit ihrem Umland demografische und funktionale Schwergewichte dar.[16] Aus diesem Grund erscheint die Bezeichnung Metropolregion passender. Gemäß der Ministerkonferenz für Raumordnung stehen europäische Metropolregionen für funktionale und räumliche Standorte, die durch soziale, kulturelle, wirtschaftliche und gesellschaftliche Entwicklungen die Konkurrenz- und Leistungsfähigkeit Deutschlands und Europas garantieren sollen.[17] [18] Aufgrund ihrer wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Relevanz betrachtet der vorliegende Benchmark die elf deutschen „europäischen Metropolregionen“, die von der Ministerkonferenz für Raumordnung ausgewiesen wurden.[19] Diese werden im Hinblick auf Familien- und Nichtfamilienunternehmen sowie deren Governance untersucht. Dabei zeigt sich für Familienunternehmen folgendes Profil:

- **Klein und effizient:** Familienunternehmen sind im Durchschnitt kleiner als Nichtfamilienunternehmen, was sich auch in der im Median[20] deutlich kleineren Bilanzsumme widerspiegelt. Allerdings fällt die Gesamtkapitalrentabilität im Median höher aus, was auf einen effizienteren Umgang mit den Unternehmensressourcen hindeutet.

- **Erfolgreich:** Ergebnisse der Analyse zeigen, dass Familienunternehmen mit ihren unternehmerischen Tätigkeiten oft vielversprechende Resultate erzielen. Zum Beispiel generieren sie im Median, gemessen an ihrem Kapital, höhere Umsätze und verwenden diese ertragreicher als Nichtfamilienunternehmen. Ferner deuten stetig wachsende Bilanzsummen auf eine allgemein gute wirtschaftliche Gesamtlage in den Metropolregionen hin.

12 Stiftung Familienunternehmen (2017): Die volkswirtschaftliche Bedeutung von Familienunternehmen
13 Altenburger, Schmidpeter (2018): Die gesellschaftliche Verantwortung von Familienunternehmen
14 Rusche, Oberst (2010): Europäische Metropolregionen in Deutschland – eine regionalökonomische Evaluation
15 Aring (2009): Europäische Metropolregionen: Annäherungen an eine raumordnerische Modernisierungsstrategie
16 Rozenblat, Cicille (2004): Die Städte Europas. BBR-Forschungen
17 BMBau (1995): Raumordnungspolitischer Handlungsrahmen
18 Aring (2009): Europäische Metropolregionen: Annäherungen an eine raumordnerische Modernisierungsstrategie
19 Aring (2009): Europäische Metropolregionen: Annäherungen an eine raumordnerische Modernisierungsstrategie
20 Als Median wird der Wert in der Mitte einer der Größe nach geordneten Datenreihe bezeichnet.

- **Unabhängig:** Essenzielle Bestandteile des Unternehmens, wie dessen Anlagen oder Maschinen, werden in Familienunternehmen im Median in höherem Maße durch Eigenkapital finanziert und befinden sich demnach eher im eigenständigen Besitz der Familie. Auch im Median stetig ansteigende Eigenkapitalquoten sind ein Indikator für die Unabhängigkeit von externen Geldgebenden bei Familienunternehmen.

- **Vorausschauend:** Seit der Finanzkrise 2008/2009 sparen die Familienunternehmen im Median verstärkt liquide Mittel an; ihre Liquiditätsquote übertrifft seit einigen Jahren die der Nichtfamilienunternehmen. Ferner ist ihre Vorratsintensität im Median deutlich höher.

- **Investitionsfreudig:** Familienunternehmen investieren im Median tendenziell mehr als Nichtfamilienunternehmen.

Diese Ergebnisse der Studie, die über alle 11 Metropolregionen sichtbar sind, verdeutlichen, dass Familienunternehmen durch ihre besondere Art des Wirtschaftens eine tragende Säule des deutschen Wohlstands und dessen Wettbewerbsfähigkeit bilden. Insbesondere für ihre Heimatregionen haben sie durch die Schaffung von Arbeitsplätzen, Steuereinnahmen und Stabilität einen hohen Stellenwert. Der wichtige gesellschaftliche Beitrag, den Familienunternehmen durch ihren Einsatzwillen und die Übernahme von persönlichen Risiken über Generationen hinweg leisten, sollte auch von politischen Entscheidungstragenden erkannt und gewürdigt werden. Das kann beispielsweise durch das Schaffen von förderlichen Rahmenbedingungen sowohl regional als auch über lokale Grenzen hinaus geschehen.

Der vorliegende Benchmark wurde von der KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft sowie dem Förderkreis des Instituts für Mittelstandsforschung (ifm) der Universität Mannheim unterstützt.

Durch einen grundlegenden Vergleich der 11 Metropolregionen und eine Gegenüberstellung der dort ansässigen Familien- und Nichtfamilienunternehmen werden bedeutende Einblicke in regionale Wirtschaftsstrukturen ermöglicht. Dabei werden sowohl der regionale als auch der wirtschaftliche Stellenwert der Unternehmen insgesamt gemessen und Erkenntnisse über Besonderheiten, Stärken und Schwächen von Familienunternehmen gewonnen. Zur Analyse wurden Kennzahlen aus Bilanz und Gewinn- und Verlustrechnung herangezogen.

Darüber hinaus wird der Vergleich der Managementstrukturen der Unternehmen aus dem Benchmark 2019[21] aufgegriffen und auf Basis einer größeren Datenlage erörtert. Untersucht werden Unterschiede in der Zusammensetzung der Geschäftsführung von Familien- und Nichtfamilienunternehmen sowie deren Einfluss auf wirtschaftliche Entscheidungen. Hierbei wird der Schwerpunkt auf die Rolle von weiblichen und externen Geschäftsführungen und deren Herangehensweise in der Führung von (Familien-)Unternehmen in den 11 Metropolregionen gesetzt. Zudem wurden die Unterschiede in den Auswirkungen zwischen breit gestreuten und konzentrierten Unternehmensanteilen begutachtet. Unter konzentriert wird in diesem Kontext das Halten von mehr als 50 % der Unternehmensanteile von einem/r Gesellschaftenden verstanden. Letztlich, und hierzu ergänzend, wurde vergleichend betrachtet, inwiefern sich ein „distanzierter" Familieneinfluss, z. B. wenn die Familie ihren Einfluss über komplexere Holdingstrukturen wahrnimmt, in der Unternehmensstrategie niederschlägt.

21 Ahrens, Istipliler, Keese, Kowalzick, Patzer, Tänzler (2019): Benchmark Familienunternehmen

2. Nutzen für Unternehmen

Der vorliegende Benchmark schafft einen Überblick über die Lage von Unternehmen in den 11 Metropolregionen Deutschlands. Dabei werden Vergleiche sowohl zwischen den einzelnen Metropolregionen als auch in Bezug auf Unterschiede und Gemeinsamkeiten von Familienunternehmen und Nichtfamilienunternehmen vorgenommen. Im Vordergrund steht die Frage, ob sich die bereits aufgeführten Besonderheiten von Familienunternehmen – eine langfristige Orientierung an Werten in der Unternehmenskultur, Kontinuität bei strategischen Entscheidungen und die persönliche Verbundenheit mit Unternehmen und Region – in deren Verhalten, Strategie und letztlich auch Wirtschaftskraft wiederfinden lassen.

Somit werden in dieser Studie fundamentale Fragen verschiedener Themenkomplexe beantwortet:

- **Bestandsaufnahme:** Welche wirtschaftliche Bedeutung haben Familienunternehmen und Nichtfamilienunternehmen in den einzelnen Metropolregionen Deutschlands? Welche Unterschiede gibt es zwischen den regionalen Wirtschaftsräumen und lassen sich für diese bestimmte Trends erkennen?

- **Strategie:** Verfolgen Familienunternehmen eine besondere Strategie, die sie von anderen Unternehmensformen abhebt? Wie zeigt sich diese in den untersuchten Metropolregionen und Kennzahlen? Ist ein Unterschied in der wirtschaftlichen Leistung erkennbar?

- **Managementstrukturen:** Gibt es Unterschiede im Aufbau der Geschäftsführung zwischen den Metropolregionen sowie zwischen Familien- und Nichtfamilienunternehmen? Welche Auswirkung haben bestimmte Strukturen – Frauen in der Geschäftsleitung, Fremdmanagement, Familiengesellschaftende – auf die Strategie und den wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens?

- **Gesellschafterstrukturen:** Wie häufig befinden sich die Unternehmensanteile eines Familienunternehmens konzentriert (>50 %) in der Hand eines/r Gesellschaftenden? Wie häufig ist der Einfluss der Familie nur distanziert? Ist bei Tochterunternehmen, bei denen durch Distanz des Familieneinflusses die Familie nicht mehr direkt sichtbar ist, ebenso eine typische Familienunternehmensstrategie sichtbar?

- **Benchmark:** Wo kann ich mein Unternehmen im Vergleich zu den Unternehmen meiner Metropolregion bzw. denen in anderen Metropolregionen Deutschlands einordnen? In welchen Bereichen stehe ich gut da bzw. wo kann ich mich noch verbessern?

Durch die grundlegenden Antworten des Benchmarks und die im Glossar aufgeführten Kennzahlen für die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage können sich UnternehmerInnen einen Überblick über Wirtschaftsstandorte in Deutschland verschaffen. Somit wird ein unmittelbarer Mehrwert für Fachleute geboten, die so auf durchschnittliche Daten der Metropolregionen zugreifen und die eigene wirtschaftliche Position vergleichend einschätzen kann.

3. Methodische Grundlagen

Die Unterteilung der Unternehmen in Familienunternehmen und Nichtfamilienunternehmen wird durch einen supercomputergestützten Algorithmus ermöglicht, der sowohl den direkten als auch indirekten (in Holdingstrukturen verschachtelten) Einfluss von Personen weltweit auf ein fokales Unternehmen identifiziert. Durch die so geschaffene Datengrundlage wird die Identifizierung von Familienunternehmen anhand direkt und indirekt gehaltener Anteile sowie deren Führungsstrukturen vorgenommen. Zur Sammlung von Unternehmensdaten wurde die Datenbank ORBIS des Anbieters Bureau van Dijk herangezogen, die eine gängige wissenschaftliche Quelle in der Familienunternehmensforschung darstellt. Die Datenbank umfasst über 400 Millionen Unternehmen weltweit. Der Betrachtungszeitraum von 2009 bis 2018 stellt hierbei die Grundlage der Datengewinnung dar, da so der oftmals längeren Dauer der geprüften Abschlusserstellung Rechnung getragen wird.

Im Folgenden werden die Kriterien dargelegt, die für die Auswahl der in der Studie aufgenommenen Unternehmen angewendet wurden (Kapital 3.1). Anschließend erfolgen ein Einblick in die Methodik der Messung der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit der Unternehmen (Kapitel 3.2) sowie ein Ausblick auf die weiteren Kapitel des Benchmarks (Kapitel 3.3).

3.1. Auswahl der Unternehmen

Um den Benchmark Familienunternehmen 2022 durchführen zu können, unterliegt die Datenlage zweier Bedingungen: Zum einen müssen in der verwendeten Datenbank hinlänglich Informationen zur Verfügung stehen, die eine eindeutige Zuordnung zu Familienunternehmen und Nichtfamilienunternehmen nach der verwendeten Definition ermöglichen, zum anderen muss die Existenz entsprechender Datenmengen gewährleistet sein. Deshalb wurde für die in dieser Studie untersuchten Unternehmen eine Mindestgröße festgelegt.

Diese Mindestgröße orientiert sich an der Offenlegungspflicht mittelgroßer und großer Kapitalgesellschaften nach § 267 Absatz 2 und 3 HGB, da mit zunehmender Unternehmensgröße auch strengere handelsrechtliche Vorschriften zur Veröffentlichung von Jahresabschlüssen gelten. Zur Überschreitung der Mindestgröße müssen mindestens zwei der nachfolgenden drei Kriterien auf ein Unternehmen zutreffen: Das Unternehmen muss mindestens eine Bilanzsumme von 6 Millionen Euro aufweisen, mindestens 12 Millionen Euro Umsatzerlöse im Geschäftsjahr generieren und im Jahresdurchschnitt mindestens 50 Mitarbeitende beschäftigen.

Die Untersuchung schließt zudem bestimmte Rechtsformen aus, die durch ihre unternehmensspezifischen Eigenschaften die Ergebnisse verfälschen könnten. Deshalb wurden Banken, Gewerkschaften, gemeinnützige Unternehmen, öffentliche Einrichtungen, Stiftungen, Vereine, Verbände sowie Unternehmen der öffentlichen Hand nicht in der Auswertung berücksichtigt.

In der Forschungsliteratur werden verschiedene Definitionen und Identifizierungsmöglichkeiten von Familienunternehmen verwendet sowie verschiedene Ansätze zur Abgrenzung von Familienunternehmen zu Nichtfamilienunternehmen verfolgt. Aufgrund der hohen Unternehmensanzahl in den betrachteten Metropolregionen konnten Ansätze, die auf einer direkten Unternehmensansprache beruhen, für den Zweck dieser Studie nicht verwendet werden. Dies schließt für diese Studie Abgrenzungen aus, die beispielsweise auf Selbsteinschätzungen von Unternehmen bezüglich ihrer Werte und Visionen beruhen, die zum Teil Familienunternehmensdefinitionen in der Forschung zugrunde liegen, aber nicht aus dem Jahresabschluss hervorgehen. Stattdessen wird im Benchmark die Einteilung der Unternehmen anhand von Kapitalstruktur und Managementmitwirkung der EigentümerInnen vorgenommen und dadurch auch der indirekte oder verdeckte Familieneinfluss berücksichtigt.

Es gilt:

- Die Familie sollte maßgeblichen Einfluss auf die Unternehmensführung haben. Hierfür ist ein Besitzanteil von mindestens 50 % notwendig, der direkt oder indirekt von der Familie gehalten wird. Alternativ muss bei direkten oder indirekten Besitzanteilen zwischen 25 % und 49,99 % zusätzlich mindestens ein Familienmitglied im Management oder im Bei- bzw. Aufsichtsrat vertreten sein und dort aktiv seinen Einfluss geltend machen.

Der Benchmark berücksichtigt die wichtigsten Ebenen der Gesellschafter- und Managementstrukturen, um Familienunternehmen zu identifizieren. Dadurch gehören beispielweise Unternehmen, die zu einem Familienunternehmen außerhalb der betrachteten Region gehören, ebenfalls zu den Familienunternehmen. Einflüsse von Personen und Unternehmen außerhalb Deutschlands können durch den überarbeiteten Algorithmus ebenfalls als Familienunternehmen erfasst werden.

Basierend auf diesen Kriterien konnten 253.552 der in der Datenbank vorhandenen Unternehmen in die Studie aufgenommen und einer weiteren Analyse unterzogen werden. 230.505 dieser Firmen und somit knapp 91 % wurden als Familienunternehmen (FOB (family-owned business)), 23.047 und dementsprechend 9 % als Nichtfamilienunternehmen (Nicht-FOB) eingestuft. Während der Umsatz der Familienunternehmen im Jahr 2018 im Median jährlich 2.452.130,5 € beträgt, sind es bei Nichtfamilienunternehmen im Median 18.299.649 €. Auch die Bilanzsumme ist im Median mit 3.183.792,5 € bei Nichtfamilienunternehmen deutlich höher als bei Familienunternehmen (1.043.449 €).

3.2. Messung der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit

Der Einblick in die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit der betrachteten Unternehmen wird in diesem Benchmark durch den Vergleich der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage (VFE-Lage) erreicht. Im Gegensatz zur isolierten Untersuchung einzelner Kennzahlen kann durch die parallele Betrachtung der Eckdaten der VFE-Lage ein Gesamteindruck der Unternehmenssituation und damit der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit ermöglicht werden, der auch Rückschlüsse auf Strategien und Prioritäten erlaubt. Unter anderem machen Wirtschaftsprüfende für die Beurteilung und Analyse von Jahresabschlüssen von dieser Methode Gebrauch.

Drei wesentliche Säulen des Unternehmenserfolgs lassen sich durch die Analyse der VFE-Lage darstellen:

- die Vermögens- und Kapitalstruktur (z. B. adjustierte Investitionsquote, Eigenkapitalquote),
- die Finanzlage und Liquidität (z. B. Anteil der liquiden Mittel, Anlagendeckungsgrad),
- die Ertragskraft (z. B. Gesamtkapitalrentabilität, Umsatzrentabilität).

Für die Evaluierung und letztlich auch für den Fortbestand eines Unternehmens spielen alle drei Säulen eine wichtige Rolle. Aufgrund dessen richten Unternehmen ihre Aufmerksamkeit in ihrer Strategie und ihren Entscheidungen auf jeden der drei Bereiche.

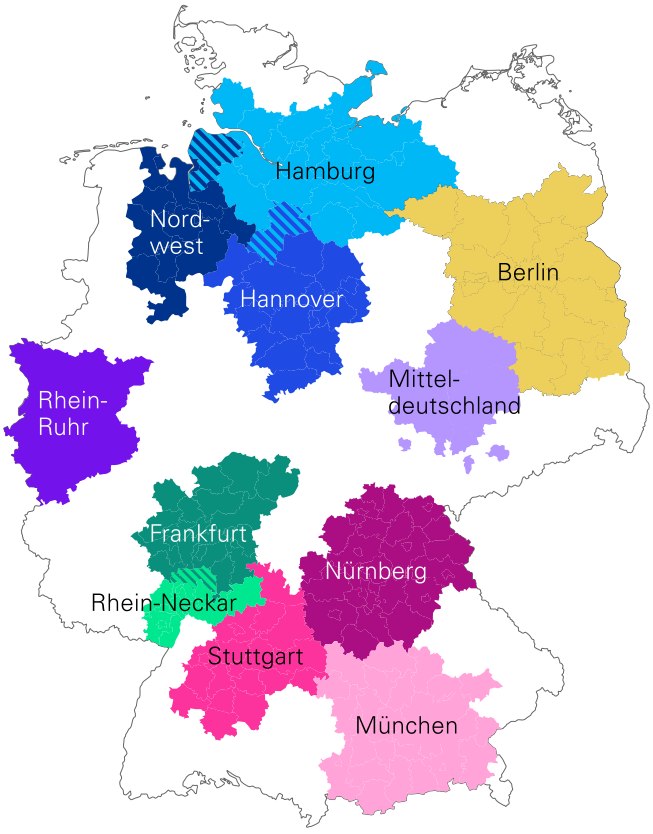
3.3. Ausblick

Die Untersuchung der 11 Metropolregionen Deutschlands ist in mehrere thematische Abschnitte gegliedert: Zunächst wird ein allgemeiner Überblick über die 11 Metropolregionen geliefert, der im Norden Deutschlands beginnt. Anschließend erfolgt eine vergleichende Analyse der Regionen untereinander. Hierzu werden verschiedenste allgemeine und finanzielle Kennzahlen sowie die jeweiligen Governancestrukturen der ansässigen Unternehmen betrachtet. Im darauffolgenden Abschnitt erfolgt die Herausarbeitung der grundlegenden Unterschiede und Gemeinsamkeiten von Familienunternehmen und Nichtfamilienunternehmen. Dadurch werden die in der Studie aufgestellten Thesen bezüglich der Eigenschaften von Familienunternehmen überprüft. Hierzu ergänzend befasst sich das letzte Kapitel schließlich mit einem tiefergehenden Einblick in verschiedene Governancestrukturen der Familien- und Nichtfamilienunternehmen in den 11 Metropolregionen und deren Einfluss auf die wirtschaftliche Performance.

4. Deutschlands Metropolregionen im Profil

Deutschlands Metropolregionen gliedern sich gemäß der Ministerkonferenz für Raumordnung in Nordwest, Hamburg, Hannover-Braunschweig–Göttingen-Wolfsburg, Berlin-Brandenburg, Rhein-Ruhr, Mitteldeutschland, Frankfurt/Rhein-Main, Rhein-Neckar, Nürnberg, Stuttgart und München.[22] Hierbei stellen die Metropolregionen annähernd konzentrische Gebilde, oft mit einem urbanen Kern, dar, die jedoch nicht die Gesamtfläche Deutschlands abbilden. Innerhalb der folgenden Profile wird jeder Region für jede Kategorie ein Rang (in Klammern) zugewiesen, der diese im Vergleich zu den restlichen Metropolregionen einordnet.

Abbildung 1:
Überblick Metropolregionen Deutschland



Quelle: © Initiativkreis Europäische Metropolregionen in Deutschland (IKM) [23]

Die Metropolregion Rhein-Neckar verfügt über viele Stärken. Ganz besonders ist es der enge Schulterschluss zwischen der Wirtschaft, den Verwaltungen, den Hochschulen, der Politik, der Kultur und der Gesellschaft. Dazu zeichnet sich unsere Region durch kurze Wege und den besonderen Spirit und Willen zur Zusammenarbeit aus. Das sind diese Machermentalitäten, die sich gerade in Familienunternehmen finden und die wir brauchen, um die Herausforderungen der Zukunft hier in der Region gemeinsam anzupacken. Unser Ziel ist es, diese Stärken und Potentiale zu bündeln und zu nutzen. Damit wir den wirtschaftlichen Erfolg und die Wettbewerbsfähigkeit der Region auch künftig sichern. Viele andere Regionen beneiden uns um dieses vertrauensvolle Zusammenwirken!

Kirsten Korte
Geschäftsführerin des Vereins Zukunft Metropolregion Rhein-Neckar

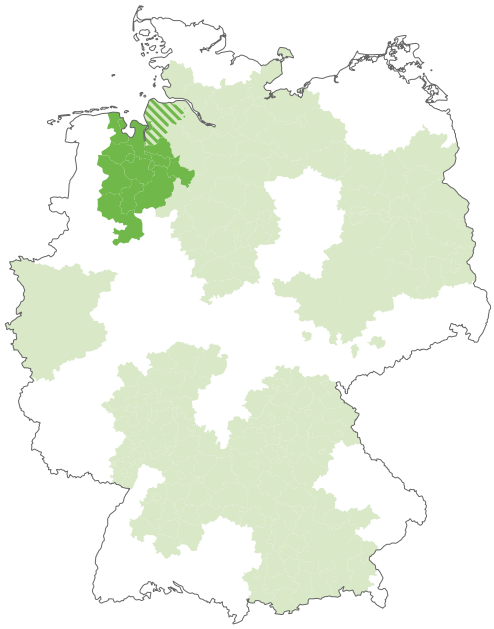
22 Aus Gründen der Lesbarkeit werden in dieser Studie vereinfachte Namen für einige der Regionen verwendet: Hannover-Brauschweig-Göttingen-Wolfsburg wird als „Hannover" bezeichnet, die Hauptstadtregion Berlin-Brandenburg als „Berlin" und Frankfurt/Rhein-Main als „Frankfurt".
23 Aus Gründen der Lesbarkeit wird Initiativkreis Europäische Metropolregionen im weiteren Verlauf dieser Studie vereinfacht mit „IKM"abgekürzt.

Bremen

4.1. Metropolregion Nordwest

Die Metropolregion Nordwest gehört mit knapp 2,8 Millionen Menschen[24] zu den kleineren der 11 Metropolregionen und umfasst die Freie Hansestadt Bremen sowie Bremerhaven und Teile Niedersachsens.
Sie erstreckt sich von der Nordseeküste bis zum Teutoburger Wald und von der Gartenlandschaft Ammerwald bis zur Kreisstadt Verden über eine Fläche von circa 14.000 km². Trotz ihrer vergleichbar kleinen Größe bietet sie einen beachtlichen Standort mit Unternehmen in verschiedensten Wirtschaftsbereichen, darunter Automotive, Agrar- und Ernährungswissenschaft, Energiewirtschaft, Logistik und maritime Wirtschaft sowie Luft- und Raumfahrt. Die häufigsten Branchen unter den in dieser Studie aufgenommenen 12.676 Unternehmen der Metropolregion Nordwest sind das Handels- und Gastgewerbe, das Verarbeitende Gewerbe sowie das Baugewerbe.

Abbildung 2:
Überblick Metropolregion Nordwest



KPMG in Deutschland, 2022

Fläche (8)
14.000 km²

Bevölkerungsgröße (9)
2.780.000

Unternehmen/km² (5)
0,91

Anzahl UN Studie (9)
12.676

Anzahl FOB (8)
11.572

Prozent FOB (5)
91,29 %

GKR (total) (9)
3,29 %

Min. 1 Frau in GF (total) (11)
18,42 %

Rein weibliche GF (total) (10)
7,27 %

KPMG in Deutschland, 2022;
GF=Geschäftsführung; FOB=Familienunternehmen (family-owned business); GKR=Gesamtkapitalrentabilität; UN=Unternehmen;
Die Klammer gibt den jeweiligen Rang unter den Metropolregionen an

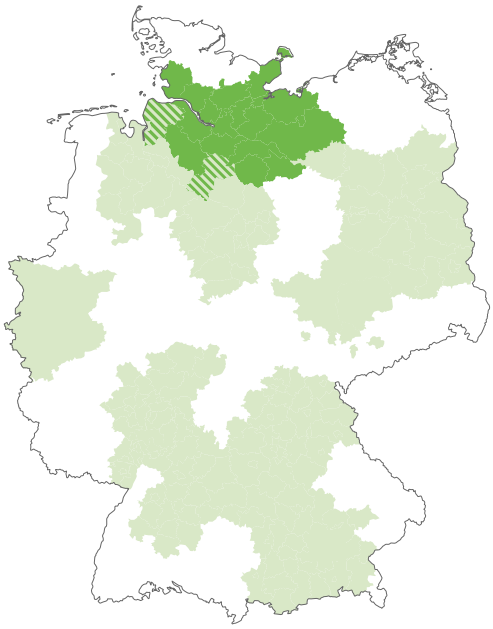
24 Regionalverband (2019): Regionalmonitoring der Metropolregion Nordwest

Hamburg
GROSSE HAFEN-RUNDFAHRT
BRUCKE 3

4.2. Metropolregion Hamburg

Die Metropolregion Hamburg erstreckt sich von der Nordsee in Niedersachen über Schleswig-Holstein bis zur Ostsee nach Mecklenburg-Vorpommern und umfasst die Hansestadt Hamburg. Die ca. 28.500 km² große Fläche ist Heimat für mehr als 5,4 Millionen Menschen.[25] Ansässige Unternehmen lassen sich unter anderem den Bereichen der Life Sciences, maritimen Wirtschaft, Luftfahrt, Chemie, Fahrzeug- und Maschinenbau sowie Hafen und Logistik zuordnen. Das Handels- und Gastgewerbe, das Verarbeitende Gewerbe und das Baugewerbe stellen die bedeutendsten Branchen der in die Studie aufgenommenen 23.875 Unternehmen dar.

Abbildung 3:
Überblick Metropolregion Hamburg



KPMG in Deutschland, 2022

Fläche (2)
28.500 km²

Bevölkerungsgröße (5)
5.400.000

Unternehmen/km² (7)
0,84

Anzahl UN Studie (5)
23.875

Anzahl FOB (6)
21.707

Prozent FOB (6)
90,92 %

GKR (total) (11)
3,18 %

Min. 1 Frau in GF (total) (7)
19,81 %

Rein weibliche GF (total) (8)
7,74 %

KPMG in Deutschland, 2022;
GF=Geschäftsführung; FOB=Familienunternehmen (family-owned business); GKR=Gesamtkapitalrentabilität; UN=Unternehmen;
Die Klammer gibt den jeweiligen Rang unter den Metropolregionen an

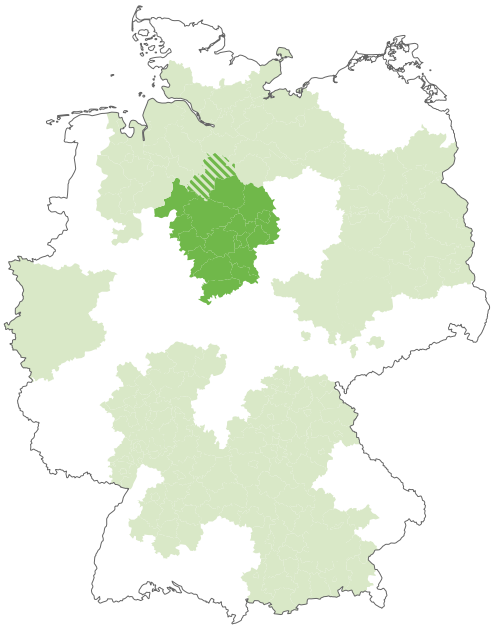
25 Statistisches Amt für Hamburg und Schleswig-Holstein (2021): Metropolregion Hamburg. Bevölkerungsstand, Bevölkerungsdichte und Bevölkerung nach Altersgruppen

Hannover

4.3. Metropolregion Hannover-Braunschweig-Göttingen-Wolfsburg

Weiter südlich findet sich die Metropolregion Hannover-Braunschweig-Göttingen-Wolfsburg, die ungefähr ein Drittel Niedersachsens umfasst und Heimat für 3,8 Millionen Menschen[26] und somit die Hälfte der Bevölkerung des Bundeslandes bietet. Mit einer Fläche von rund 19.000 km² erstreckt sich das Gebiet vom Landkreis Heidekreis im Norden bis an die hessischen und thüringischen Grenzen im Süden. Die Region beherbergt Betriebe in verschiedenen Branchen von Verkehr und Elektromobilität, Energie und Ressourceneffizienz und Gesundheitswirtschaft bis zur Kultur- und Kreativwirtschaft. Das Handels- und Gastgewerbe, das Verarbeitende Gewerbe und das Baugewerbe sind in den 12.693 inkludierten Unternehmen dieses Benchmarks am häufigsten vertreten.

Abbildung 4:
Überblick Metropolregion Hannover



KPMG in Deutschland, 2022

Fläche (5)
19.000 km²

Bevölkerungsgröße (7)
3.800.000

Unternehmen/km² (8)
0,67

Anzahl UN Studie (8)
12.693

Anzahl FOB (9)
11.370

Prozent FOB (10)
89,58 %

GKR (total) (7)
3,71 %

Min. 1 Frau in GF (total) (10)
18,70 %

Rein weibliche GF (total) (9)
7,55 %

KPMG in Deutschland, 2022;
GF=Geschäftsführung; FOB=Familienunternehmen (family-owned business); GKR=Gesamtkapitalrentabilität; UN=Unternehmen;
Die Klammer gibt den jeweiligen Rang unter den Metropolregionen an

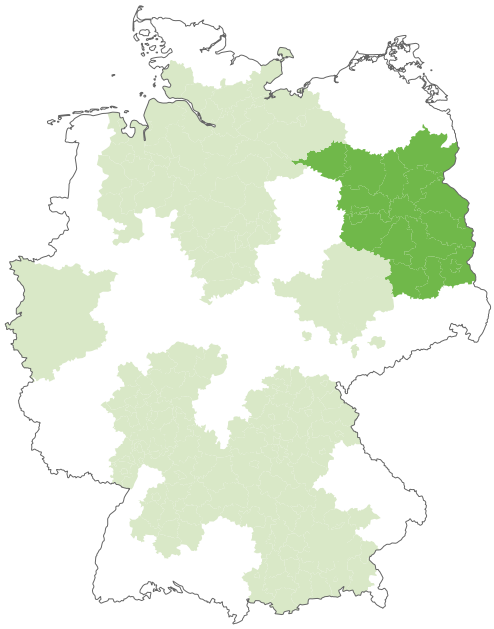
26 Verband Metropolregion Hannover/Braunschweig/Göttingen/Wolfsburg (2021): Die Metropolregion in Zahlen

Potsdam
SANS, SOUCI.

4.4. Hauptstadtregion Berlin-Brandenburg

Die Hauptstadtregion Berlin-Brandenburg stellt mit einer Fläche von 30.000 km² die größte der 11 Metropolregionen dar und befindet sich in der Mitte des erweiterten Europäischen Wirtschaftsraumes. Rund 6,2 Millionen[27] Menschen nennen diese Region ihr Zuhause. Mit Betrieben in den Bereichen der erneuerbaren Energien, in denen die Hauptstadtregion deutschlandweit Vorreiter ist, der Gesundheitswirtschaft, Life Sciences und Medienwirtschaft sowie Games verschafft sich die Region ein eigenes Profil und Gewicht. Hauptsächlich sind die 25.812 Unternehmen dieser Studie der Hauptstadtregion Berlin-Brandenburg in den Branchen des Handels- und Gastgewerbes, des Baugewerbes und der freiberuflichen Dienstleistungen angesiedelt.

Abbildung 5:
Überblick Metropolregion Berlin-Brandenburg



KPMG in Deutschland, 2022

Fläche (1)
30.000 km²

Bevölkerungsgröße (2)
6.200.000

Unternehmen/km² (6)
0,86

Anzahl UN Studie (4)
25.812

Anzahl FOB (4)
22.844

Prozent FOB (11)
88,50 %

GKR (total) (3)
4,40 %

Min. 1 Frau in GF (total) (1)
22,02 %

Rein weibliche GF (total) (1)
10,63 %

KPMG in Deutschland, 2022;
GF=Geschäftsführung; FOB=Familienunternehmen (family-owned business); GKR=Gesamtkapitalrentabilität; UN=Unternehmen;
Die Klammer gibt den jeweiligen Rang unter den Metropolregionen an

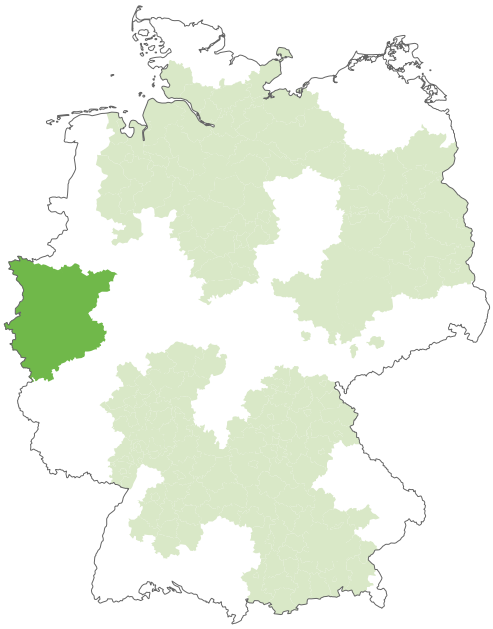
27 Amt für Statistik Berlin-Brandenburg (2020): Bevölkerungsstand

Köln

4.5. Metropolregion Rhein-Ruhr

Mit rund 10 Millionen[28] Menschen hat Rhein-Ruhr die größte Bevölkerungszahl unter allen Metropolregionen. Zwischen Hamm im Nordosten und Bonn im Süden umfasst die Region den sogenannten „Ruhrpott" mit Städten wie Dortmund, Essen, Bochum und Düsseldorf. Besonders häufig sind hier unter den insgesamt 52.395 aus dieser Region in die Studie aufgenommenen Betrieben die Branchen des Handels- und Gastgewerbes, des Verarbeitenden Gewerbes und der freiberuflichen Dienstleistungen vertreten.[29]

Abbildung 6:
Überblick Metropolregion Rhein-Ruhr



KPMG in Deutschland, 2022

Fläche
n.a.

Bevölkerungsgröße (1)
10.000.000

Unternehmen/km²
n.a.

Anzahl UN Studie (1)
52.395

Anzahl FOB (1)
47.209

Prozent FOB (7)
90,10 %

GKR (total) (8)
3,65 %

Min. 1 Frau in GF (total) (6)
20,55 %

Rein weibliche GF (total) (4)
8,67 %

KPMG in Deutschland, 2022;
GF=Geschäftsführung; FOB=Familienunternehmen (family-owned business); GKR=Gesamtkapitalrentabilität; UN=Unternehmen;
Die Klammer gibt den jeweiligen Rang unter den Metropolregionen an

28 Landesbetrieb IT.NRW (2021): Bevölkerung in Nordrhein-Westfalen
29 Die Metropolregion konnte auf Anfrage leider keine Daten zur Fläche liefern.

Leipzig

4.6. Metropolregion Mitteldeutschland

Auf der Höhe der Region Rhein-Ruhr im Westen befindet sich im Osten die Metropolregion Mitteldeutschland, die sich über Teile Thüringens, Sachsen-Anhalts und Sachsens erstreckt. Unternehmen sind hier vor allem in den traditionellen Branchen der Region – Automotive, Chemie- und Kunststoffindustrie, Maschinen- und Anlagenbau, Optik und Ernährungswirtschaft – vertreten. Auch Unternehmen aus der Informationstechnik, Mikroelektronik und Biotechnologie sind an diesem Standort verstärkt angesiedelt. Hauptsächlich können in den 10.692 aufgenommenen mitteldeutschen Unternehmen der Studie die Branchen des Handels- und Gastgewerbes, des Verarbeitenden Gewerbes und des Baugewerbes vorgefunden werden.[30]

Abbildung 7:
Überblick Metropolregion Mitteldeutschland

KPMG in Deutschland, 2022

Fläche
n.a.

Bevölkerungsgröße
n.a.

Unternehmen/km²
n.a.

Anzahl UN Studie (10)
10.692

Anzahl FOB (10)
9.632

Prozent FOB (8)
90,09 %

GKR (total) (1)
4,49 %

Min. 1 Frau in GF (total) (3)
21,38 %

Rein weibliche GF (total) (2)
10,29 %

KPMG in Deutschland, 2022;
GF=Geschäftsführung; FOB=Familienunternehmen (family-owned business); GKR=Gesamtkapitalrentabilität; UN=Unternehmen;
Die Klammer gibt den jeweiligen Rang unter den Metropolregionen an

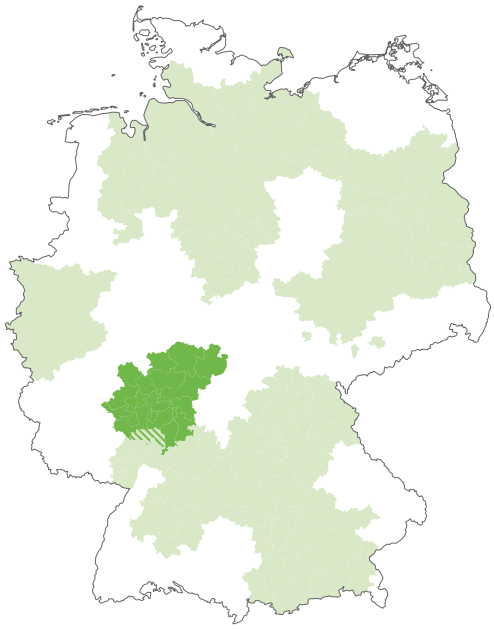
30 Die Metropolregion konnte auf Anfrage leider keine Daten zu Fläche und Bevölkerungsgröße liefern.

Frankfurt
am Main

4.7. Metropolregion Frankfurt/ Rhein-Main

Frankfurt/Rhein-Main als Metropolregion ist die viertgrößte der 11 Regionen und umfasst Teile von Hessen, Rheinland-Pfalz und Bayern. Sie schließt neben den Städten Frankfurt am Main und Offenbach unter anderem die Landkreise Hochtaunus, Main-Taunus, Offenbach und Wetterau ein. 5,8 Millionen Menschen[31] haben hier auf ungefähr 15.000 km² Fläche ihre Heimat gefunden. Frankfurt/Rhein-Main ist ein internationales Zentrum für Dienstleistungen, Handel, Finanz- und Informationsströme. Auch die Wirtschaftsbereiche der Automation, Automotive und des Consultings sind hier stark vertreten. Die Top-3-Branchen der 29.345 im Benchmark inkludierten Unternehmen aus der Region sind das Handels- und Gastgewerbe, das Verarbeitende Gewerbe und das Baugewerbe.

Abbildung 8:
Überblick Metropolregion Frankfurt/Rhein-Main



KPMG in Deutschland, 2022

Fläche (7)
15.000 km²

Bevölkerungsgröße (4)
5.800.000

Unternehmen/km² (1)
1,96

Anzahl UN Studie (3)
29.345

Anzahl FOB (3)
26.420

Prozent FOB (9)
90,03 %

GKR (total) (10)
3,25 %

Min. 1 Frau in GF (total) (4)
21,21 %

Rein weibliche GF (total) (5)
8,44 %

KPMG in Deutschland, 2022;
GF=Geschäftsführung; FOB=Familienunternehmen (family-owned business); GKR=Gesamtkapitalrentabilität; UN=Unternehmen;
Die Klammer gibt den jeweiligen Rang unter den Metropolregionen an

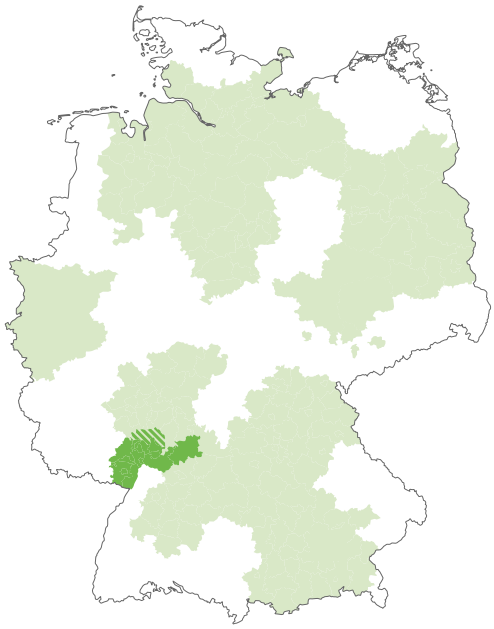
31 Regionalverband Frankfurt/Rhein-Main (2019): Metropolregion Frankfurt/Rhein-Main

Mannheim

4.8. Rhein-Neckar

Die Metropolregion Rhein-Neckar erstreckt sich über Teile von Baden-Württemberg, Hessen und Rheinland-Pfalz. Vom Odenwald im Osten bis zur französischen Grenze und dem Pfälzerwald im Westen umfasst sie circa 5.600 km² und ist somit bezogen auf ihre Fläche die kleinste der Metropolregionen.[32] Die Region beherbergt 2,4 Millionen Menschen und 160.000 Unternehmen.[33] Sowohl global agierende, börsennotierte Konzerne als auch mittelständische Unternehmen und Start-ups sind in Rhein-Neckar ansässig. Häufig vertreten sind Anlagen- und Maschinenbau, Automobil, Chemie und Informationstechnologien. Das Handels- und Gastgewerbe, das Verarbeitende Gewerbe und die freiberuflichen Dienstleistungen sind in der Region Rhein-Neckar unter den 9.376 Unternehmen der Studie am häufigsten anzutreffen.

Abbildung 9:
Überblick Metropolregion Rhein-Neckar



KPMG in Deutschland, 2022

Fläche (9)
5.600 km²

Bevölkerungsgröße (10)
2.400.000

Unternehmen/km² (2)
1,67

Anzahl UN Studie (11)
9.376

Anzahl FOB (11)
8.580

Prozent FOB (4)
91,51 %

GKR (total) (2)
4,46 %

Min. 1 Frau in GF (total) (5)
20,65 %

Rein weibliche GF (total) (6)
8,21 %

KPMG in Deutschland, 2022;
GF=Geschäftsführung; FOB=Familienunternehmen (family-owned business); GKR=Gesamtkapitalrentabilität; UN=Unternehmen;
Die Klammer gibt den jeweiligen Rang unter den Metropolregionen an

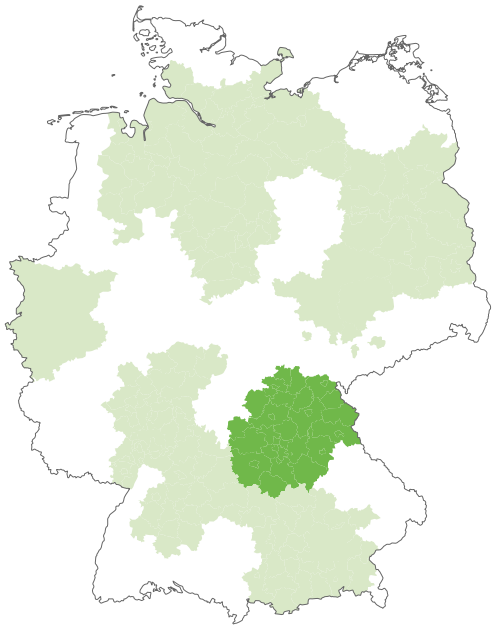
32 Zu den Metropolregionen Rhein-Ruhr und Mitteldeutschland können bezüglich der Fläche keine Angaben gemacht werden
33 Verband Metropolregion Rhein-Neckar (2021): Zahlen und Fakten über die Metropolregion Rhein-Neckar

Nürnberg

4.9. Metropolregion Nürnberg

Nürnberg als Metropolregion umfasst Oberfranken, Mittelfranken und Teile Unterfrankens, der Oberpfalz sowie Teile Thüringens. Verschiedenste Branchen von Verkehr und Logistik, Automotive, Information und Kommunikation, Neuen Materialen bis Automation und Produktionstechnik sind hier anzutreffen. Am häufigsten vertreten unter den 13.892 in der Studie aufgenommenen Unternehmen aus der Metropolregion Nürnberg sind das Handels- und Gastgewerbe, die Grundstücks- und Wohnungsbranche und das Verarbeitende Gewerbe. Ihre Expertise hat die Metropolregion Nürnberg allerdings in der Medizintechnik und wird deshalb auch als „Medical Valley" bezeichnet. Insgesamt 150.000 Betriebe und 3,6 Millionen Menschen haben hier auf knapp 22.000 km² Fläche ihr Zuhause gefunden.[34] Die Region besteht aus 23 Landkreisen und elf kreisfreien Städten von Sonneberg bis Ansbach.

Abbildung 10:
Überblick Metropolregion Nürnberg



KPMG in Deutschland, 2022

Fläche (4)
22.000 km²

Prozent FOB (1)
93,12 %

Bevölkerungsgröße (8)
3.600.000

GKR (total) (6)
3,89 %

Unternehmen/km² (9)
0,63

Min. 1 Frau in GF (total) (8)
19,62 %

Anzahl UN Studie (7)
13.892

Rein weibliche GF (total) (7)
8,09 %

Anzahl FOB (7)
12.936

KPMG in Deutschland, 2022;
GF=Geschäftsführung; FOB=Familienunternehmen (family-owned business); GKR=Gesamtkapitalrentabilität; UN=Unternehmen;
Die Klammer gibt den jeweiligen Rang unter den Metropolregionen an

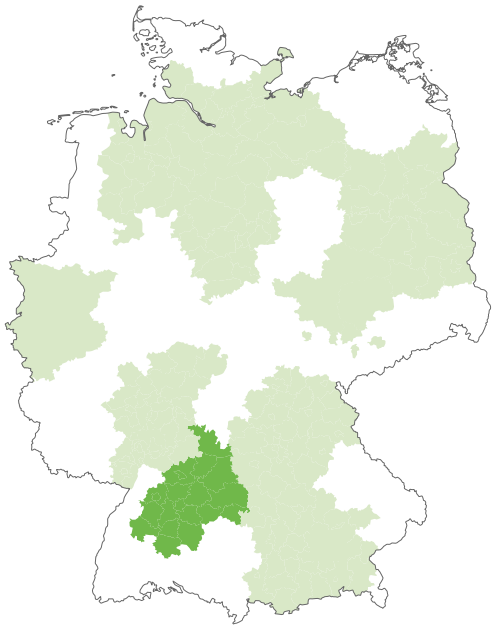
34 Regionalverband (2019): Daten zur Wirtschaft, Beschäftigung, Geographie und Bevölkerung

Stuttgart

4.10. Metropolregion Stuttgart

Zur Metropolregion Stuttgart gehören neben der Landeshauptstadt Baden-Württembergs die umliegenden Landkreise von Freudenstadt bis zum Main-Tauber-Kreis und Heidenheim. Auf rund 15.400 km² leben und arbeiten 5,4 Millionen[35] Menschen in circa 119.000 Betrieben.[36] Das macht die Region zum wirtschaftlichen Zentrum des Bundeslandes und zur Heimat vieler exportstarker Weltkonzerne und mittelständischer Unternehmen. Maschinen- und Automobilbau sowie die Hightechindustrie gehören zu den stark vertretenen Branchen. Unter den 23.820 Unternehmen aus der Region Stuttgart sind das Verarbeitende Gewerbe, das Handels- und Gastgewerbe und das Baugewerbe am häufigsten zu finden.

Abbildung 11:
Überblick Metropolregion Stuttgart



KPMG in Deutschland, 2022

Fläche (6)
15.400 km²

Bevölkerungsgröße (6)
5.400.000

Unternehmen/km² (3)
1,55

Anzahl UN Studie (6)
23.820

Anzahl FOB (5)
22.077

Prozent FOB (3)
92,68 %

GKR (total) (4)
4,18 %

Min. 1 Frau in GF (total) (9)
19,24 %

Rein weibliche GF (total) (11)
7,18 %

KPMG in Deutschland, 2022;
GF=Geschäftsführung; FOB=Familienunternehmen (family-owned business); GKR=Gesamtkapitalrentabilität; UN=Unternehmen;
Die Klammer gibt den jeweiligen Rang unter den Metropolregionen an

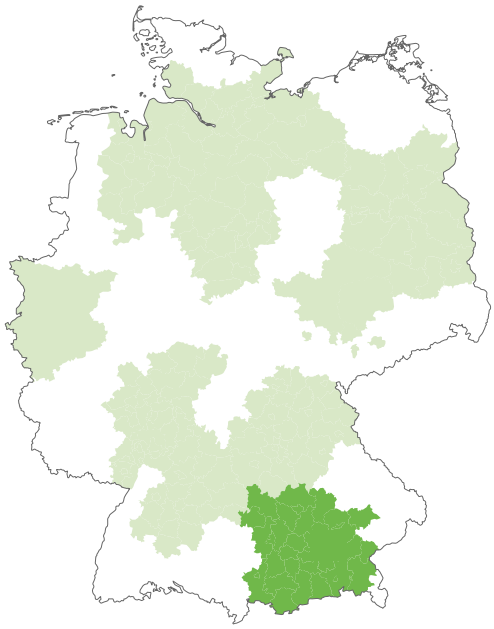
35 Mobilitätskongress (2019): Die Europäische Metropolregion Stuttgart
36 IHK Stuttgart (2018): Wirtschaftsregion Stuttgart - Zahlen und Fakten. Unternehmens- und Beschäftigtenstatistik

München

4.11. Metropolregion München

Als letzte Metropolregion im Süden Deutschlands findet sich München, in der mehr als 6,1 Millionen[37] Menschen ansässig sind. Die Region reicht von Eichstätt im Norden bis Garmisch-Partenkirchen am Alpenrand im Süden und ist mit einer Gesamtfläche von 26.000 km² nahezu so groß wie Belgien. Auch als „Cluster der Cluster" bezeichnet, sind in der Metropolregion insbesondere die Wirtschaftsbereiche Automotive, Chemie, Ernährungswirtschaft und Holz- und Forstwirtschaft vertreten. Viele aufstrebende Hightechunternehmen sowie sogenannte Global Player sind hier ansässig. Besonders häufig unter den 38.976 Unternehmen der Region sind das Handels- und Gastgewerbe, die freiberuflichen Dienstleistungen und das Verarbeitende Gewerbe.

Abbildung 12:
Überblick Metropolregion München



KPMG in Deutschland, 2022

Fläche (3)
26.000 km²

Bevölkerungsgröße (3)
6.120.000

Unternehmen/km² (4)
1,50

Anzahl UN Studie (2)
38.976

Anzahl FOB (2)
36.158

Prozent FOB (2)
92,77 %

GKR (total) (5)
4,10 %

Min. 1 Frau in GF (total) (2)
21,71 %

Rein weibliche GF (total) (3)
9,01 %

KPMG in Deutschland, 2022;
GF=Geschäftsführung; FOB=Familienunternehmen (family-owned business); GKR=Gesamtkapitalrentabilität; UN=Unternehmen;
Die Klammer gibt den jeweiligen Rang unter den Metropolregionen an

37 Verband Metropolregion München (2021): Die Metropolregion München in Zahlen

5. Analyse: Vergleich Metropolregionen

Die nachfolgenden Kapitel der Studie beschäftigen sich sowohl mit dem Vergleich der 11 Metropolregionen Deutschlands untereinander (Kapitel 5) als auch mit dem Vergleich von Familienunternehmen und Nichtfamilienunternehmen (Kapitel 6) in diesen Regionen. Dies geschieht auf Basis eines einführenden Überblicks über die VFE-Lage, aus der besonders prägnante Elemente hervorgehoben werden.

5.1. Die Metropolregionen im Überblick

Abbildung 13:
Unternehmensanzahlen (mittelgroß und größer) in der vorliegenden Studie (Total)

		Unternehmensanzahl
1	Rhein-Ruhr	52.395
2	München	38.976
3	Frankfurt/Rhein-Main	29.345
4	Berlin-Brandenburg	25.812
5	Hamburg	23.875
6	Stuttgart	23.820
7	Nürnberg	13.892
8	Hannover	12.693
9	Nordwest	12.676
10	Mitteldeutschland	10.692
11	Rhein-Neckar	9.376

KPMG in Deutschland, 2022

Im Vergleich der in dieser Studie erfassten absoluten mittelgroßen und größeren Unternehmenszahlen der einzelnen Metropolregionen (Abb. 13) liegt die Metropolregion Rhein-Ruhr als Heimat von 52.395 Unternehmen (davon 47.209 Familienunternehmen) klar vorn. Mit 38.976 angesiedelten Unternehmen befindet sich die Großstadtmetropolregion München auf Platz zwei im Ranking des deutschlandweiten Vergleichs der Unternehmensansiedlungen. Zudem zeichnet sich diese Region auch mit den meisten Unternehmen pro Einwohnende aus, gefolgt von der Metropolregion Rhein-Ruhr, die in diesem Aspekt den zweiten Platz belegt (Abb. 15).

Beim Anteil der Familienunternehmen an allen angesiedelten mittelgroßen und großen Unternehmen ist hingegen Nürnberg mit über 93 % prozentual gesehen an der Spitze der 11 Metropolregionen (Abb. 14). Die Metropolregion München befindet sich auch mit ihrer Quote an Familienunternehmen auf Platz zwei, gefolgt von Stuttgart und Rhein-Neckar. Somit lässt sich im Rahmen der betrachteten Unternehmen in dieser Studie zeigen, dass der Süden Deutschlands insgesamt beim Anteil der Familienunternehmen vorne liegt. Grundsätzlich ist der Anteil an Familienunternehmen jedoch über alle 11 Metropolregionen hinweg sehr hoch und beträgt durchschnittlich etwa 91 %.

Die Metropolregion Berlin weist mit knapp 89 % der 25.812 betrachteten Betriebe – und somit einem noch immer recht hohen Wert – prozentual den geringsten Anteil an Familienunternehmen auf. Im Hinblick auf die Gesamtunternehmenszahl verfügen Berlin, Hamburg,

Abbildung 14:
Prozent Familienunternehmen in den 11 Metropolregionen

	Prozent Familienunternehmen	
1	Nürnberg	93,12 %
2	München	92,77 %
3	Stuttgart	92,68 %
4	Rhein-Neckar	91,51 %
5	Nordwest	91,29 %
6	Hamburg	90,92 %
7	Rhein-Ruhr	90,10 %
8	Mitteldeutschland	90,09 %
9	Frankfurt/Rhein-Main	90,03 %
10	Hannover	89,58 %
11	Berlin-Brandenburg	88,50 %

KPMG in Deutschland, 2022

Stuttgart und Frankfurt über ein ähnliches Profil. Frankfurt kann zudem die höchste Unternehmensdichte bezogen auf die Fläche vorweisen.

Die Metropolregionen Nordwest und Hannover beherbergen mit einer Anzahl von 12.676 bzw. 12.693 deutlich weniger mittelgroße und große Unternehmen. Während Hannover in Bezug auf die Unternehmensdichte gemessen an der Einwohnerzahl (Abb. 15) das Schlusslicht der Betrachtung darstellt, belegt die Metropolregion Nordwest den vierten Platz. Auch Mitteldeutschland und Nürnberg weisen absolut geringere Unternehmensanzahlen auf. Während für Mitteldeutschland aufgrund fehlender Daten keine relativen Erkenntnisse vorliegen, belegt Nürnberg auch im Hinblick auf die Anzahl der mittelgroßen und großen Unternehmen je Einwohnende bzw. Fläche einen der beiden letzten Plätze. Das Schlusslicht im Ranking der Unternehmensansiedlungen bildet die flächenmäßig kleinste Region Rhein-Neckar mit 9.376 ansässigen Unternehmen und 8.580 Familienunternehmen. Im Hinblick auf ihre Unternehmensdichte gemessen an ihrer Fläche liegt diese Metropolregion dennoch auf Platz zwei.

Insgesamt gibt es bezogen auf die Gesamtzahl der beheimateten mittelgroßen und großen Unternehmen große Unterschiede zwischen den Metropolregionen, die teilweise auch auf Flächen- und Einwohnerunterschiede zurückzuführen sind.

Abbildung 15:
Unternehmensdichte (Unternehmen pro Einwohnende bzw. pro 1000 Einwohnende) in den 11 Metropolregionen

	Unternehmen/1000 Einwohnende	
1	München	6,369
2	Rhein-Ruhr	5,240
3	Frankfurt/Rhein-Main	5,059
4	Nordwest	4,553
5	Hamburg	4,414
6	Stuttgart	4,411
7	Berlin-Brandenburg	4,166
8	Rhein-Neckar	3,907
9	Nürnberg	3,859
10	Hannover	3,340
11	Mitteldeutschland	n.a.

KPMG in Deutschland, 2022

Abbildung 16:
Unternehmensdichte (Unternehmen pro Quadratkilometer) in den 11 Metropolregionen

	Unternehmen/km²	
1	Frankfurt/Rhein-Main	1,96
2	Rhein-Neckar	1,67
3	Stuttgart	1,55
4	München	1,50
5	Nordwest	0,91
6	Berlin-Brandenburg	0,86
7	Hamburg	0,84
8	Hannover	0,67
9	Nürnberg	0,63
10	Rhein-Ruhr	n.a.
11	Mitteldeutschland	n.a.

KPMG in Deutschland, 2022

Abbildung 17:
Branchenverteilung der Unternehmen in Prozent in den 11 Metropolregionen

	Baugewerbe	Energie- & Wasserver-sorgung	Erziehung/ Gesundheit	Finanz- & Versiche-rungsdienstl.	Grundstücks- & Woh-nungswesen	Handel/ Gastgewerbe	Info/Kom-munikation	Verkehr/ Lager	Freibe-rufliche Dienstleister	Sonstiges	Verarbeiten-des Gewerbe
Berlin	14,77	2,32	7,61	2,32	8,28	18,63	6,87	3,20	13,15	13,05	9,79
Hamburg	12,60	2,39	5,23	3,49	5,47	24,39	5,24	7,05	11,23	10,17	12,74
Nordwest	14,70	2,70	5,37	2,00	4,73	25,47	2,67	7,19	8,79	9,57	16,81
Hannover	14,16	2,84	7,30	2,16	5,18	22,90	3,88	4,76	10,42	9,74	16,66
Frankfurt	12,51	1,68	4,47	3,38	6,73	24,11	5,78	4,32	13,45	9,73	13,84
Mitteldeutschland	17,03	3,06	6,23	1,63	6,61	18,45	3,58	4,23	10,15	12,10	16,93
Rhein Ruhr	10,89	1,57	5,43	2,68	6,44	25,38	5,01	4,24	13,41	10,08	14,88
Rhein Neckar	14,23	2,21	4,80	1,95	4,37	24,15	4,65	4,19	12,27	10,07	17,19
Stuttgart	12,67	1,88	3,45	2,39	4,44	22,48	4,91	3,69	12,05	8,34	23,71
München	11,44	1,70	3,99	3,29	6,95	22,49	7,45	3,15	17,56	9,44	12,55
Nürnberg	15,09	2,27	2,89	2,30	4,15	23,53	3,82	4,92	10,53	8,39	22,11

KPMG in Deutschland, 2022

Bei der Analyse der Branchenverteilung aller identifizierten Metropolregionsunternehmen ergeben sich, wie in Abbildung 17 erkennbar, nur geringfügige regionale Variationen zwischen den Metropolregionen. In allen Metropolregionen ist eine, für die deutsche Unternehmenslandschaft charakteristische, Industrie-DNA erkennbar. Diese zeigt sich beispielsweise in der starken Ausprägung des Handels- und Gastgewerbes und den kleineren Werten bei Finanz- und Versicherungsdienstleistungen. In den meisten Regionen ist das Handels- und Gastgewerbe prozentual gesehen einer der größten Sektoren. Einige regionale Unterschiede sind dennoch hervorzuheben: Während in Stuttgart das Verarbeitende Gewerbe am häufigsten anzufinden ist (rund 24 %), spielt es in Berlin eine vergleichsweise kleinere Rolle (rund 10 %). Die Informations- und Kommunikationsbranche ist in München und Berlin am stärksten vertreten (rund 7 %), am geringsten in der Metropolregion Nordwest (rund 3 %). Der Finanz- und Versicherungssektor ist in Hamburg mit 3,49 % am ausgeprägtesten und befindet sich damit noch vor Frankfurt mit 3,38 %. Das Baugewerbe ist in Mitteldeutschland besonders stark (rund 17 %), während Hamburg und Nordwest erwartungsgemäß in den Branchen Verkehr und Lager (rund 7 %) vorne liegen.

Abbildung 18:
Anzahl Mitarbeitende in den 11 Metropolregionen

		Gesamt	Davon FOB (Rang)
1	Rhein-Ruhr	5.485.068	82,55 % (4)
2	Stuttgart	2.953.488	88,20 % (2)
3	Frankfurt/ Rhein-Main	2.889.814	72,24 % (10)
4	München	2.614.409	86,81 % (3)
5	Hannover	2.046.155	69,38 % (11)
6	Berlin-Brandenburg	1.699.320	78,19 % (8)
7	Hamburg	1.612.147	78,53 % (7)
8	Nürnberg	1.351.028	89,17 % (1)
9	Rhein-Neckar	1.031.879	80,60 % (5)
10	Nordwest	795.936	78,80 % (6)
11	Mittel-deutschland	474.355	72,52 % (9)

KPMG in Deutschland, 2022

Eine der wichtigsten gesellschaftlichen Funktionen der angesiedelten Unternehmen ist die Schaffung von Arbeitsplätzen. Wie in der Abbildung 18 dargestellt, sind in der Metropolregion Rhein-Ruhr mit einer Gesamtzahl von 5.485.000 die meisten Mitarbeitenden angestellt – dies passt zu der Tatsache, dass dort auch die meisten in dieser Studie erfassten mittelgroßen und großen Unternehmen ansässig sind. Darauf folgt Stuttgart mit 2.953.000 Mitarbeitenden, knapp vor Frankfurt, wo in den untersuchten Unternehmen annähernd 2.890.000 Beschäftigte tätig sind. Die wenigsten Mitarbeitenden sind in Unternehmen in den Regionen Nordwest und Mitteldeutschland tätig – jeweils nur 796.000 bzw. 474.000. Dies steht allerdings auch mit der vergleichsweise geringen Unternehmensanzahl und -größe in den beiden Regionen im Zusammenhang. Den größten prozentualen Anteil an der Mitarbeitendenanzahl stellen Familienunternehmen in Nürnberg, gefolgt von Stuttgart und München. Dies geht mit dem hohen Anteil der Familienunternehmen in der jeweiligen Metropolregion einher.

Abbildung 19:
Mitarbeitende pro Unternehmen in den 11 Metropolregionen

		Mitarbeitende/Unternehmen
1	Hannover	161
2	Stuttgart	124
3	Rhein-Neckar	110
4	Rhein-Ruhr	105
5	Frankfurt/Rhein-Main	98
6	Nürnberg	97
7	Hamburg	68
8	München	67
9	Berlin-Brandenburg	66
10	Nordwest	63
11	Mitteldeutschland	44

KPMG in Deutschland, 2022

Die Metropolregion Hannover-Braunschweig-Göttingen-Wolfsburg hingegen hat verglichen mit ihrer geringen Anzahl an Unternehmen eine hohe Anzahl an Beschäftigten vorzuweisen. Im Durchschnitt arbeiten hier 161 Mitarbeitende in jedem in der Studie erfassten mittelgroßen und großen Unternehmen (Abb. 19). Die Metropolregion Stuttgart befindet sich mit durchschnittlich 124 Mitarbeitenden je ansässigem Unternehmen sowie auch im Vergleich von Mitarbeitendenzahlen bezogen auf die Bevölkerungsgröße (Abb. 21) auf dem zweiten Platz des Rankings. Gemessen an der Mitarbeitendenzahl pro Einwohnenden belegt Rhein-Ruhr wieder den vordersten Platz unter allen Metropolregionen. Frankfurt hingegen kann bei den Mitarbeitendenzahlen bezogen auf seine Fläche punkten und führt hier die Metropolregionen an. Berlin belegt sowohl bei der Anzahl der Mitarbeitenden pro Unternehmen als auch bei den Mitarbeitenden pro Quadratkilometer und pro Einwohnendenzahl einen der letzten Plätze.

Abbildung 20:
Mitarbeitende pro Quadratkilometer in den 11 Metropolregionen

		Mitarbeitende/km²
1	Frankfurt/Rhein-Main	193
2	Stuttgart	192
3	Rhein-Neckar	184
4	Hannover	108
5	München	101
6	Nürnberg	61
7	Nordwest	57
8	Berlin-Brandenburg	57
9	Hamburg	57
10	Rhein-Ruhr	n.a.
11	Mitteldeutschland	n.a.

KPMG in Deutschland, 2022

Abbildung 21:
Mitarbeitende pro 1000 Einwohnende in den 11 Metropolregionen

		Mitarbeitende/1000 Einwohnende
1	Rhein Ruhr	549
2	Stuttgart	547
3	Hannover	538
4	Frankfurt	498
5	Rhein-Neckar	430
6	München	427
7	Nürnberg	375
8	Hamburg	298
9	Nordwest	286
10	Berlin-Branderburg	274
11	Mitteldeutschland	n.a.

KPMG in Deutschland, 2022

Die höchsten Umsatzerlöse werden mit Abstand im Gebiet Rhein-Ruhr generiert, was mit der hohen Unternehmens- und Mitarbeitendenanzahl dieser Metropolregion einhergeht. Bezüglich der Bilanzsumme ist jedoch die Metropolregion Frankfurt Spitzenreiter (Abb. 23). Mitteldeutschland nimmt sowohl bei den Umsatzerlösen als auch bei der Bilanzsumme den letzten Platz ein. Das ist auf die geringe Anzahl an mittelgroßen und großen Unternehmen und damit Mitarbeitenden zurückzuführen. Im Vergleich zur restlichen Bundesrepublik tragen in den beiden östlichen Metropolregionen Berlin und Mitteldeutschland Familienunternehmen deutlich weniger zu den gesamten Umsatzerlösen (Abb. 22) und zur Bilanzsumme bei. Da sich der prozentuale Anteil der Familienunternehmen an den Gesamtunternehmen von den restlichen Metropolregionen kaum unterscheidet, lässt dies auf kleinere Familienunternehmen im Osten schließen. Im Gegensatz dazu haben Familienunternehmen in den südlichen Metropolregionen München und Nürnberg einen hohen Anteil an den gesamten Umsatzerlösen und der Bilanzsumme. Dies lässt vermuten, dass Familienunternehmen in den östlichen Bundesländern noch nicht den Stellenwert wie in den westlichen Bundesländern der früheren Bundesrepublik erreicht haben. Die "blühenden Landschaften" scheinen zumindest unter diesem Aspekt noch auf sich warten zu lassen.

Abbildung 22:
Umsatzerlöse in den 11 Metropolregionen

		Gesamt	Davon FOB (Rang)
1	Rhein-Ruhr	1.472.143.539.798	82,69 % (4)
2	München	831.314.696.679	85,96 % (1)
3	Stuttgart	709.780.350.723	85,16 % (2)
4	Frankfurt/ Rhein-Main	641.159.337.260	72,41 % (6)
5	Hannover	556.159.468.933	66,59 % (10)
6	Hamburg	478.057.576.970	71,94 % (8)
7	Berlin-Brandenburg	283.087.629.202	67,68 % (9)
8	Rhein-Neckar	264.761.409.605	81,47 % (5)
9	Nürnberg	255.285.441.655	82,82 % (3)
10	Nordwest	121.896.880.301	72,11 % (7)
11	Mittel-deutschland	71.742.663.708	54,79 % (11)

KPMG in Deutschland, 2022

Abbildung 23:
Bilanzsumme in den 11 Metropolregionen

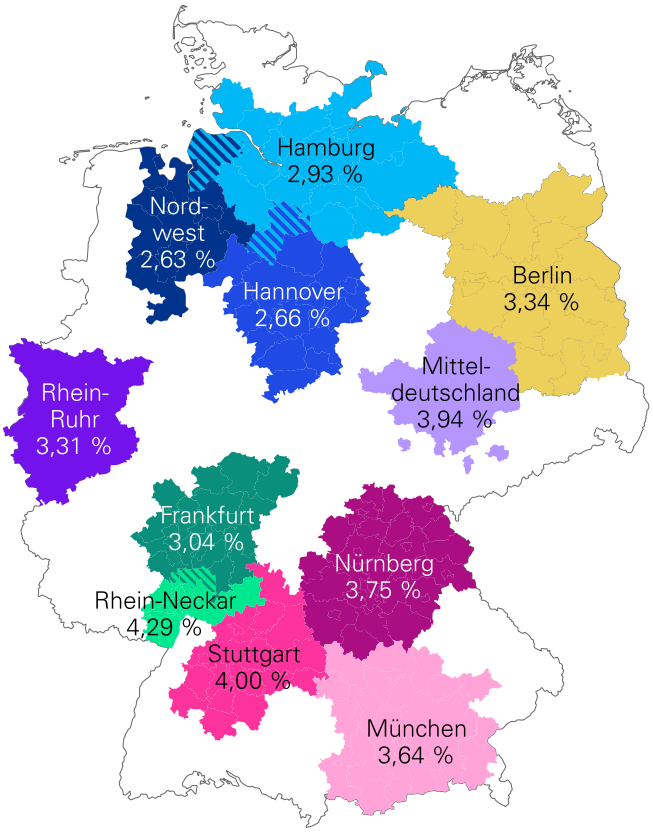
		Gesamt	Davon FOB (Rang)
1	Frankfurt/ Rhein-Main	5.913.967.176.232	62,03 % (7)
2	München	2.632.153.318.509	73,30 % (3)
3	Rhein-Ruhr	2.100.781.127.944	70,44 % (4)
4	Stuttgart	1.281.674.482.758	60,81 % (8)
5	Hannover	1.161.368.010.917	60,13 % (9)
6	Hamburg	728.685.075.948	66,36 % (5)
7	Berlin-Brandenburg	624.286.029.251	51,19 % (10)
8	Nürnberg	301.218.947.748	79,50 % (2)
9	Rhein-Neckar	289.312.711.790	80,48 % (1)
10	Nordwest	119.342.234.989	63,25 % (6)
11	Mittel-deutschland	79.421.320.639	46,05 % (11)

KPMG in Deutschland, 2022

5.2. Rentabilität der Unternehmen in den 11 Metropolregionen

Der folgende Abschnitt befasst sich mit der Frage, in welchen der 11 Metropolregionen die Unternehmen am rentabelsten wirtschaften und wo das unternehmerische Kapital am effizientesten eingesetzt wird.

Abbildung 24:
Gesamtkapitalrentabilität (Median) in den 11 Metropolregionen



Quelle: © IKM

Gesamtkapitalrentabilität Median		
1	Rhein-Neckar	4,29 %
2	Stuttgart	4,00 %
3	Mitteldeutschland	3,94 %
4	Nürnberg	3,75 %
5	München	3,64 %
6	Berlin-Brandenburg	3,34 %
7	Rhein-Ruhr	3,31 %
8	Frankfurt/Rhein-Main	3,04 %
9	Hamburg	2,93 %
10	Hannover	2,66 %
11	Nordwest	2,63 %

KPMG in Deutschland, 2022

Die Gesamtkapitalrentabilität gibt an, wie effizient Unternehmen ihr Kapital einsetzen und ist demzufolge ein Indikator für die Markt- und Kosteneffizienz der ansässigen Unternehmen. Eine höhere Gesamtkapitalrentabilität signalisiert ein rentabler wirtschaftendes Unternehmen.

Bei Betrachtung des Gesamtbildes der Mediane der Gesamtkapitalrentabilität belegen Rhein-Neckar (4,29 %), Stuttgart (4,00 %) und Mitteldeutschland (3,94 %) die vordersten Plätze (Abb. 24). Auch Berlin liegt mit rund 3,34 % im Vergleich der 11 Metropolregionen verhältnismäßig weit vorn. Somit lässt sich schlussfolgern, dass die im Osten gelegenen Metropolregionen trotz ihrer vergleichsweise geringen Anzahl an Unternehmen bezüglich ihres wirtschaftlichen Erfolges im Median mit den anderen Regionen mithalten können. Die beiden Schlusslichter bilden die westlichen Metropolregionen Hannover (2,66 %) und Nordwest (2,63 %).

Abbildung 25:
Gesamtkapitalrentabilität Familienunternehmen (Median) in den 11 Metropolregionen

	Gesamtkapitalrentabilität Familienunternehmen	
1	Mitteldeutschland	4,73 %
2	Berlin-Brandenburg	4,69 %
3	Rhein-Neckar	4,67 %
4	Stuttgart	4,37 %
5	München	4,23 %
6	Hannover	4,00 %
7	Nürnberg	3,95 %
8	Rhein-Ruhr	3,88 %
9	Nordwest	3,50 %
10	Frankfurt/Rhein-Main	3,41 %
11	Hamburg	3,31 %

KPMG in Deutschland, 2022

Abbildung 26:
Gesamtkapitalrentabilität Nichtfamilienunternehmen (Median) in den 11 Metropolregionen

	Gesamtkapitalrentabilität Nichtfamilienunternehmen	
1	Nürnberg	3,03 %
2	Mitteldeutschland	2,35 %
3	München	2,33 %
4	Rhein-Neckar	2,20 %
5	Berlin-Brandenburg	2,16 %
6	Hamburg	1,86 %
7	Frankfurt/Rhein-Main	1,80 %
8	Stuttgart	1,72 %
9	Rhein-Ruhr	1,57 %
10	Hannover	1,24 %
11	Nordwest	1,06 %

KPMG in Deutschland, 2022

Eine weitere aufschlussreiche Perspektive für die Standorte bietet die jeweilige Aufschlüsselung der Gesamtkapitalrentabilitätsmediane nach Familien- und Nichtfamilienunternehmen. Hier ergibt sich ein noch stärker ausgeprägtes Bild eines „starken Ostens“: Wie die Abbildung 25 zeigt, weisen in Mitteldeutschland ansässige Familienunternehmen im Median 4,73 % und somit die höchste Gesamtkapitalrentabilität auf, dicht gefolgt von Berlin mit 4,69 % und Rhein-Neckar mit 4,67 %. Somit bilden die beiden im Osten gelegenen Metropolregionen unter den Familienunternehmen bezüglich ihrer Gesamtkapitalrentabilität im Median die stärksten Standorte. Betriebe in Frankfurt und Hamburg wirtschaften im Vergleich hingegen am wenigsten rentabel. Hier liegt die Gesamtkapitalrentabilität im Median nur bei jeweils 3,41 % bzw. 3,31 %. Werden jedoch die Nichtfamilienunternehmen betrachtet, so ist Nürnberg der Vorreiter (3,03 %), gefolgt von Mitteldeutschland (2,35 %) (Abb. 26). Die Metropolregion Nordwest weist im Median die geringste Rentabilität unter Nichtfamilienunternehmen auf (1,06 %). Auffällig ist zudem, dass die Gesamtrentabilität bei Nichtfamilienunternehmen im Median geringer ist.

Bei Betrachtung der Gesamtkapitalrentabilität im Zeitverlauf lässt sich erkennen, dass in allen Metropolregionen die Medianwerte konjunkturbedingt zu schwanken scheinen (Abb. 27). 2010 und 2011 lässt sich als Antwort auf die Finanzkrise ein Aufschwung ablesen, der jedoch nur kurz anhält – in den darauffolgenden Jahren 2012 und 2013 werden erneut abnehmende Werte verzeichnet, die auf die Eurokrise zurückzuführen sind. Ab 2014 folgt eine weitere Hochphase, die wiederum 2017 und 2018 rückläufig ist.

Abbildung 27:
Gesamtkapitalrentabilität im Zeitverlauf (Median) in den 11 Metropolregionen

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Berlin	2,87 %	2,89 %	3,06 %	2,79 %	2,53 %	3,26 %	3,62 %	3,85 %	3,43 %	3,34 %
Hamburg	3,40 %	4,22 %	4,10 %	3,63 %	3,50 %	3,88 %	3,84 %	4,13 %	3,73 %	2,93 %
Nordwest	3,84 %	4,60 %	4,31 %	3,90 %	3,74 %	4,38 %	4,64 %	4,60 %	3,90 %	2,63 %
Hannover	3,10 %	3,60 %	4,48 %	3,87 %	3,63 %	3,87 %	4,06 %	4,25 %	3,42 %	2,66 %
Frankfurt	2,51 %	3,38 %	3,64 %	2,95 %	2,47 %	3,19 %	3,36 %	3,82 %	3,39 %	3,04 %
Mitteldeutschland	2,92 %	3,09 %	3,59 %	3,09 %	2,83 %	3,55 %	3,38 %	3,44 %	3,09 %	3,94 %
Rhein Ruhr	2,77 %	3,73 %	3,93 %	3,31 %	2,96 %	3,57 %	3,76 %	3,89 %	3,60 %	3,31 %
Rhein Neckar	3,31 %	3,80 %	4,43 %	3,70 %	3,42 %	3,63 %	3,57 %	4,15 %	3,66 %	4,29 %
Stuttgart	2,43 %	4,03 %	4,88 %	4,50 %	4,08 %	4,41 %	4,46 %	4,73 %	4,59 %	4,00 %
München	3,23 %	3,96 %	4,39 %	4,05 %	4,07 %	4,40 %	4,56 %	4,55 %	4,38 %	3,64 %
Nürnberg	3,25 %	4,71 %	4,95 %	4,09 %	4,13 %	4,56 %	4,47 %	4,64 %	4,09 %	3,75 %

2,43% 4,95%

KPMG in Deutschland, 2022

Die Ergebnisse der Betrachtung der Gesamtkapitalrentabilität, vor allem in Bezug auf die Medianwerte der ansässigen Familienunternehmen, lassen starke wirtschaftliche Standorte im Osten Deutschlands vermuten. Daraus könnte geschlussfolgert werden, dass sich die Maßnahmen der Strukturförderung der dortigen Regionen gelohnt und sich anscheinend positive Standortfaktoren ergeben haben. Die ansässigen Unternehmen sind hier im Median besonders rentabel und scheinen davon zu profitieren, wodurch wiederum die generelle wirtschaftliche Situation vor Ort positiv beeinflusst wird. Denn besonders Familienunternehmen agieren regional als tragende und fördernde Kraft und setzen sich für ihren Standort und die dort lebenden Menschen ein. Zudem können solche Maßnahmen ebenfalls weitere lukrative Investitionen in den jeweiligen Regionen stimulieren.

Ein ebenso interessanter Aspekt wird mit Blick auf alle 11 Metropolregionen sichtbar: Grundsätzlich stützen die beobachteten Mediane der Gesamtkapitalrentabilität die These, dass Familienunternehmen rentabler wirtschaften und im Umgang mit ihrem Kapital effizienter handeln (vgl. Abb. 25 und 26). Diese Frage wird in einem tiefergehenden Vergleich zwischen Familien- und Nichtfamilienunternehmen in Kapitel 6 näher beleuchtet.

5.3. Investitionsneigungen der 11 Metropolregionen

Abbildung 28:
Adjustierte Investitionsquote im Zeitverlauf (Median) in den 11 Metropolregionen

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Berlin	12,06 %	13,28 %	13,06 %	11,74 %	11,85 %	12,86 %	14,59 %	14,55 %	13,69 %
Hamburg	14,08 %	15,19 %	15,13 %	14,37 %	14,40 %	15,09 %	14,44 %	15,01 %	15,60 %
Nordwest	15,58 %	17,73 %	17,38 %	14,85 %	16,72 %	14,78 %	15,40 %	16,31 %	15,68 %
Hannover	11,39 %	14,94 %	14,38 %	12,83 %	15,05 %	13,96 %	13,75 %	13,72 %	12,34 %
Frankfurt	13,51 %	15,49 %	14,93 %	13,59 %	13,10 %	13,64 %	14,73 %	14,59 %	16,47 %
Mitteldeutschland	9,63 %	11,53 %	12,28 %	11,40 %	11,38 %	12,59 %	11,64 %	11,99 %	12,24 %
Rhein Ruhr	12,51 %	15,03 %	15,10 %	13,74 %	14,54 %	14,17 %	14,12 %	14,34 %	13,75 %
Rhein Neckar	13,26 %	17,05 %	15,42 %	14,40 %	13,71 %	15,31 %	14,99 %	14,31 %	13,09 %
Stuttgart	15,24 %	18,42 %	17,88 %	16,88 %	17,44 %	17,42 %	18,00 %	16,27 %	16,23 %
München	15,60 %	18,62 %	18,41 %	16,81 %	17,45 %	17,58 %	18,09 %	17,40 %	19,45 %
Nürnberg	15,08 %	19,62 %	17,72 %	16,48 %	15,87 %	17,30 %	17,16 %	16,81 %	16,92 %

9% 20%

KPMG in Deutschland, 2022

Die adjustierte Investitionsquote bereinigt die Investitionsquote um die Anlagenintensität und ermöglicht somit einen genaueren Unternehmensvergleich. In Abbildung 28 lässt sich erkennen, dass vor allem die südlich gelegenen Metropolregionen Stuttgart, München und Nürnberg im Zeitverlauf und im Median hohe adjustierte Investitionsquoten verzeichnen. Dies gilt, allerdings in geringerem Umfang, auch für die Region Nordwest. Dahingegen sind die Quoten besonders in Mitteldeutschland, Hannover und Berlin in den betrachteten Jahren vergleichsweise niedriger. Insgesamt scheinen die ansässigen Unternehmen allerdings in allen Metropolregionen durch kontinuierliche Investitionen Wert auf ökonomische Nachhaltigkeit zu legen, wovon schlussendlich auch die Regionen und die dort lebenden Menschen profitieren können.

26,966
7,609
12,630
28,831
21,702
87
86

6. Benchmark Familienunternehmen

Die VFE-Lage von Familienunternehmen und Nichtfamilienunternehmen in Deutschlands 11 Metropolregionen.

Nachdem im vorherigen Kapitel ein Vergleich zwischen den einzelnen Metropolregionen (MR) erfolgte, werden in diesem Kapitel Kennzahlen zur Vermögens-, Finanz- und Ertragslage von Familienunternehmen (FOB) und Nichtfamilienunternehmen (Nicht-FOB) in den 11 Metropolregionen Deutschlands analysiert.

Zunächst wird ein Überblick über allgemeine Daten zu den untersuchten Unternehmen, wie deren Größe und Branchenverteilung, geschaffen (Kapitel 6.1). Daraufhin werden die Kennzahlen zur Effizienz und Rentabilität des eingesetzten Kapitals (Kapitel 6.2) und zur Finanzstruktur und Liquidität (Kapitel 6.3 und Kapitel 6.4) gegenübergestellt. Schließlich werden ausgewählte operative Kennzahlen beleuchtet (Kapitel 6.5).

Alle Definitionen und weitere Erläuterungen zur tiefergehenden Auseinandersetzung mit den beleuchteten Kennzahlen finden sich im Glossar (Kapitel 9).

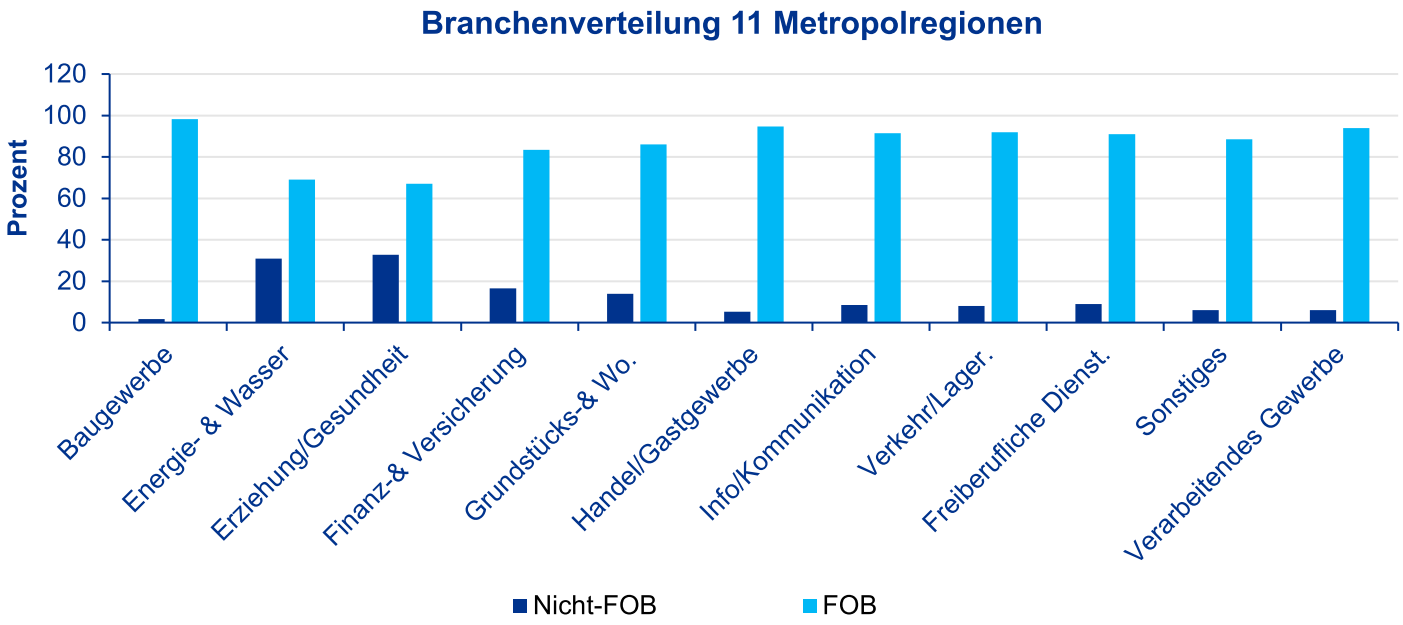
„Ein besonders wichtiger Erfolgsfaktor ist es, wenn Eigentümerfamilien mit beiden Beinen im Geschäft stehen und insbesondere die Mitarbeitenden das wissen. Das gibt dem Unternehmen ein Gesicht, schafft klare Verantwortlichkeiten und damit rasche Handlungsfähigkeit, sowie eine Verbindlichkeit nach innen und außen. Familienunternehmen entscheiden anders, denken langfristig, häufig auch generationenübergreifend. Sie sehen das Unternehmen oftmals als Teil einer „großen Familie". Wir versuchen, das zu leben; das steht bei uns im Vordergrund. Es fängt zuhause an: Die Werte, die wir vorleben und an die nächste Generation weitergeben, sind Basis für vieles. Und sie sind Grundlage für unser betriebliches Handeln. Hinzu kommt die Verantwortung und Verwurzelung in der Region. Die Region Rhein-Neckar ist bereits für sich schon stark, aber noch stärker mit den Stärken ihrer Familienunternehmen."

Tobias Volckmann
Geschäftsleitung Finanzen
der DIRINGER & SCHEIDEL
GmbH & Co. Beteiligungs KG

6.1. Allgemeine Kennzahlen – Größe und Branchenverteilung

Insgesamt arbeiteten in den untersuchten Unternehmen der 11 Metropolregionen dieser Studie knapp 18,5 Millionen Mitarbeitende in Familienunternehmen (rund 80 %), in Nichtfamilienunternehmen knapp 4,5 Millionen (rund 20 %). Im Median hatten Familienunternehmen 2018 allerdings nur 17 Mitarbeitende, gegenüber 43 in Nichtfamilienunternehmen. Damit sind Familienunternehmen oft kleiner als Nichtfamilienunternehmen, haben jedoch in den Regionen aufgrund ihrer Anzahl oft eine entscheidende Bedeutung für den Arbeitsmarkt.

Abbildung 29:
Branchenverteilung Familienunternehmen

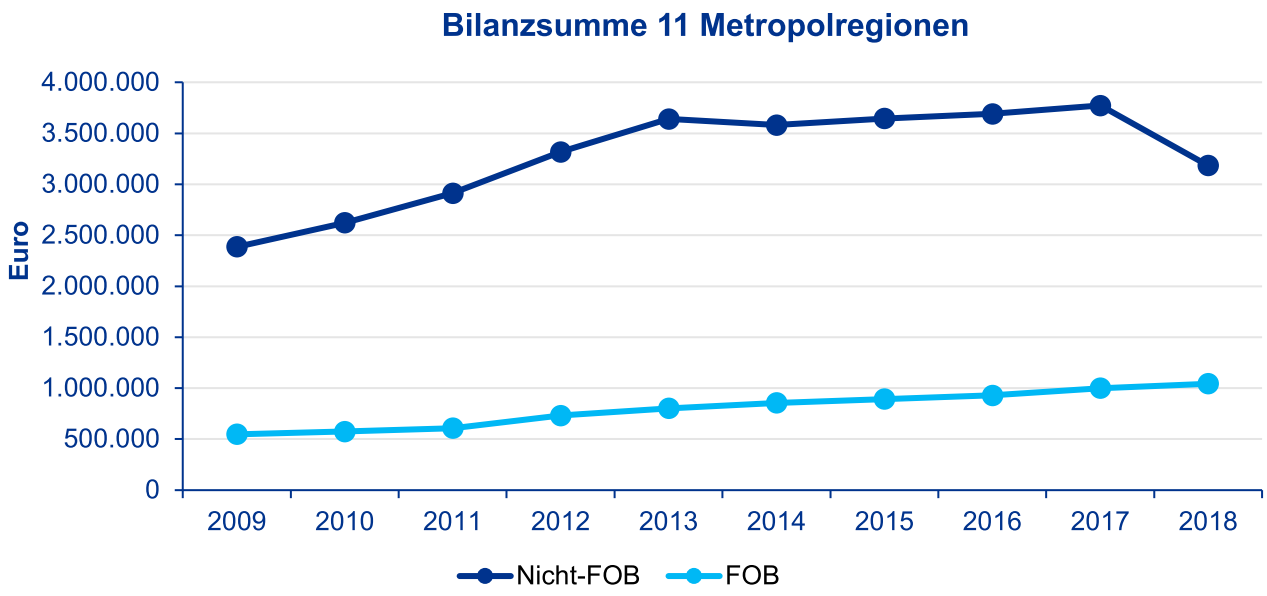


KPMG in Deutschland, 2022

Bei der Untersuchung der Branchenverteilung aller identifizierten Unternehmen erweisen sich das Handels- und Gastgewerbe, das Verarbeitende Gewerbe und das Baugewerbe als die am häufigsten vorkommenden Branchen (Abb. 29). Im Baugewerbe besteht zudem prozentual gesehen der größte Anteil an Unternehmen aus Familienunternehmen (98 %), dicht gefolgt vom Handels- und Gastgewerbe (95 %). In der Gesundheits- oder der Energiebranche sind dagegen die Unterschiede zwischen den beiden Unternehmenstypen weniger ausgeprägt – Familienunternehmen machen dort nur ca. 70 % der Gesamtanzahl aus.

Ein wichtiger Unterschied der betrachteten Unternehmen liegt allerdings nicht nur in ihrer Beschäftigungsanzahl und ihrer Branchenverteilung, sondern auch in ihrem Kapital.

Abbildung 30:
Bilanzsumme (Median) Familienunternehmen und Nichtfamilienunternehmen



KPMG in Deutschland, 2022

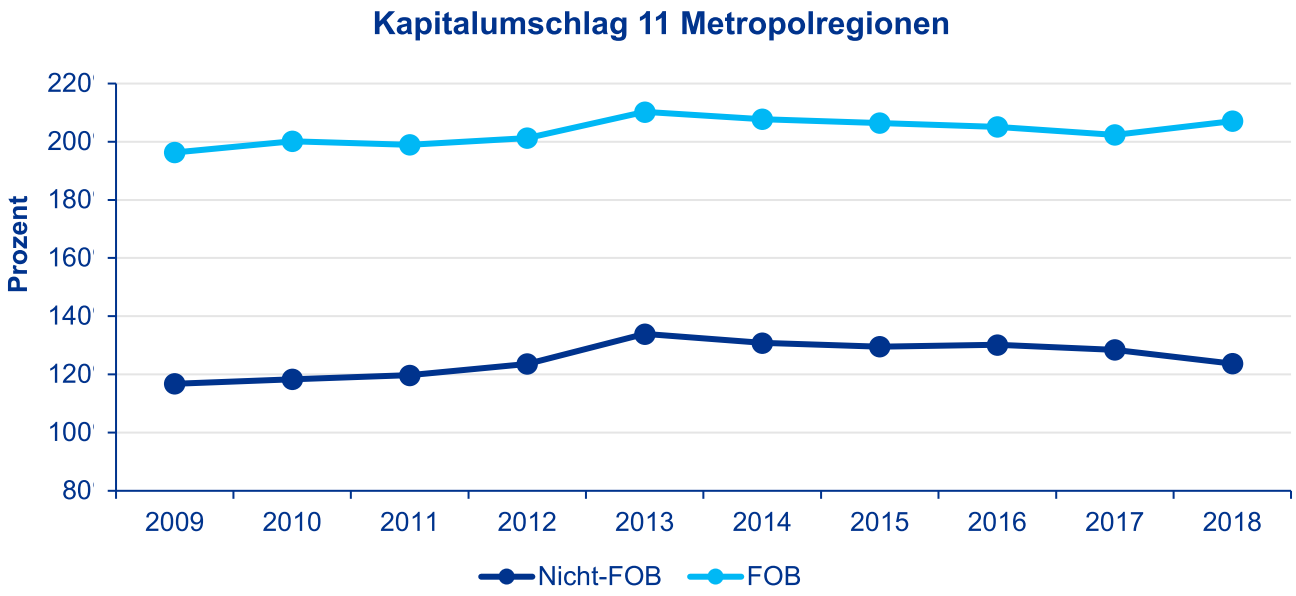
Wie sich in Abbildung 30 erkennen lässt, scheinen Nichtfamilienunternehmen in den 11 Metropolregionen in bilanzieller Hinsicht bedeutend größer zu sein als Familienunternehmen. Im betrachteten Zeitraum liegt ihre Bilanzsumme im Median auf einem durchschnittlich viermal so hohen Niveau.

Familienunternehmen scheinen hierbei eine kontinuierliche Entwicklung zu verfolgen, während Nichtfamilienunternehmen stärker auf Konjunkturschwankungen reagieren. Die steigenden Medianwerte können auf ein Wachstum aller Unternehmen der 11 Metropolregionen und somit auf allgemein gute wirtschaftliche Bedingungen in den Regionen hindeuten. Der Einbruch der Bilanzsumme bei Nichtfamilienunternehmen im Jahr 2018 ist unter Vorbehalt zu betrachten, da bei Erstellung des Benchmarks noch nicht alle Abschlüsse vorlagen.

6.2. Rentabilität und Effizienz

Dieser Abschnitt untersucht die betrachteten Unternehmen im Hinblick auf den Umgang mit dem ihnen zur Verfügung stehenden Kapital. Dadurch soll die These, Familienunternehmen seien trotz geringeren Kapitals in der Art und Weise ihres Wirtschaftens effizienter und rentabler als Nichtfamilienunternehmen, erörtert werden.

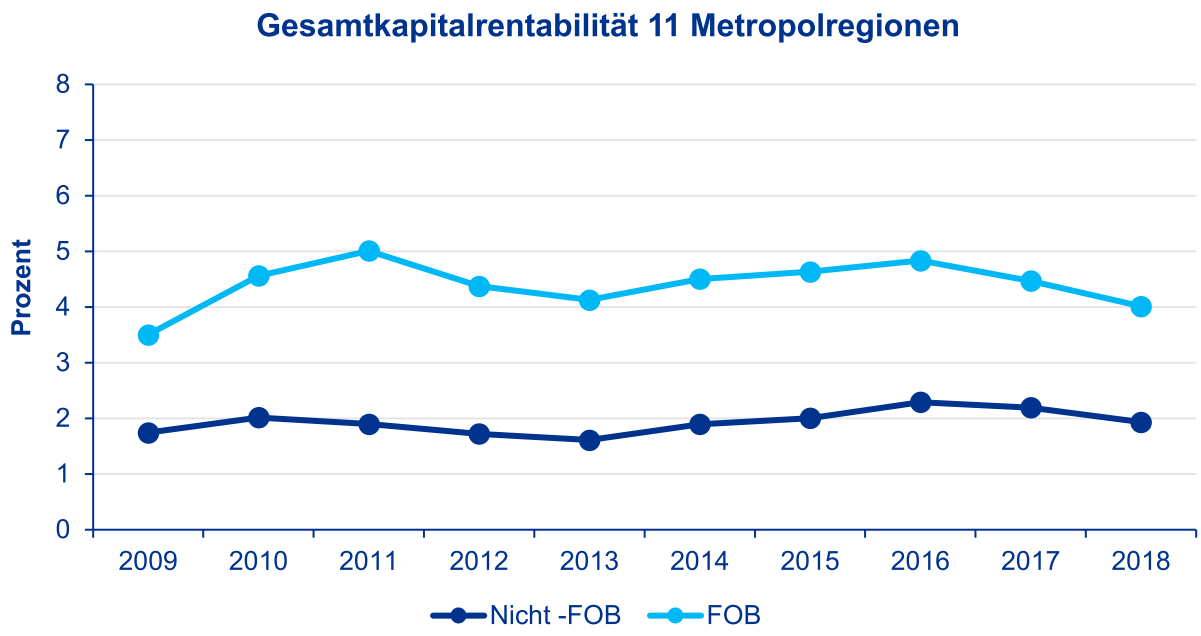
Abbildung 31:
Kapitalumschlag (Median) Familienunternehmen und Nichtfamilienunternehmen



KPMG in Deutschland, 2022

Zunächst wird bei der Untersuchung der Medianwerte des Kapitalumschlags deutlich, dass dieser deutschlandweit, also in allen 11 Metropolregionen, bei Familienunternehmen kontinuierlich deutlich höher liegt als bei Nichtfamilienunternehmen (Abb. 31). Dementsprechend konnten familiengeführte Unternehmen je Einheit Gesamtkapital mehr Umsatzerlöse generieren und haben gemessen an ihrem Kapital eine höhere Umsatzstärke. Dies deutet bereits darauf hin, dass Familienunternehmen möglicherweise profitabler agieren, da sie mit begrenzterem Kapital gleiche Umsatzerlöse erzielen können – und ihr Kapital demnach möglichweise effizienter einsetzen. Konkretere Aussagen hierzu ermöglicht der Medianvergleich der Gesamtkapitalrentabilität.

Abbildung 32:
Gesamtkapitalrentabilität (Median) Familienunternehmen und Nichtfamilienunternehmen



KPMG in Deutschland, 2022

Die Gesamtkapitalrentabilität ist ein Indikator für die Markt- und Kosteneffizienz eines Unternehmens. Abbildung 32 zeigt, dass auch bei dieser Kennzahl die Werte der Mediane der Nichtfamilienunternehmen unter denen der Familienunternehmen liegen. Zusätzlich durchgeführte multivariate Regressionsanalysen zeigten zudem, dass diese Werte im Wesentlichen nicht auf Brancheneffekte zurückzuführen sind. Somit unterstützen die Mediane dieser Kennzahl ebenfalls die aufgestellte These und deuten auf einen effizienteren Kapitaleinsatz in Familienunternehmen hin.[38]

Wir denken und handeln in den Kategorien von enkelfähigem Wirtschaften. Ein gelungener Generationenwechsel ist von existenzieller Bedeutung für jedes Familienunternehmen. Bei uns habe ich deshalb vor sechs Jahren einen klar definierten Prozess für meine Nachfolge gestartet, um meinen Sohn Maximilian für die Führung von Progroup vorzubereiten. Ab 2023 wird er die Progroup-Erfolgsgeschichte fortführen.

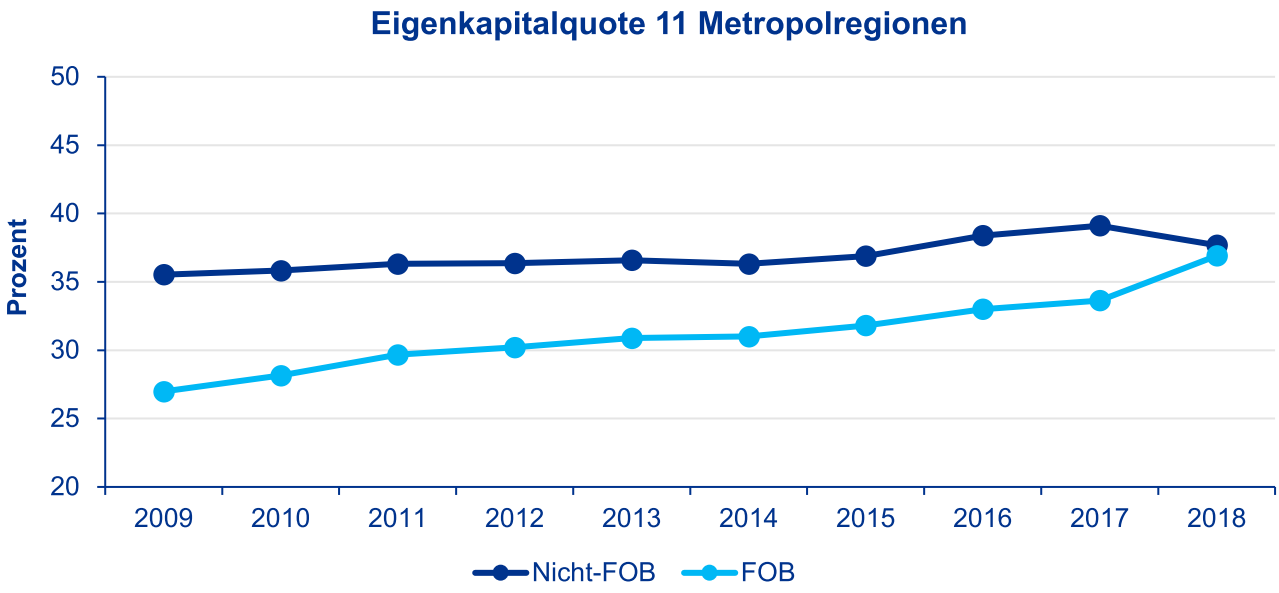
Jürgen Heindl
Chief Executive Officer,
Progroup AG

38 Ahrens, Calabrò, Huybrechts, Woywode (2019): The Enigma of the Family Successor-Firm Performance Relationship: A Methodological Reflection and Reconciliation Attempt

6.3. Finanzierung und Verschuldung

Dieser Absatz thematisiert einzelne Kennzahlen im Hinblick auf die Kapitalstruktur der Familienunternehmen und Nichtfamilienunternehmen. Es wird der Frage nachgegangen, woher das verfügbare Kapital bezogen wird und wie es gebunden ist.

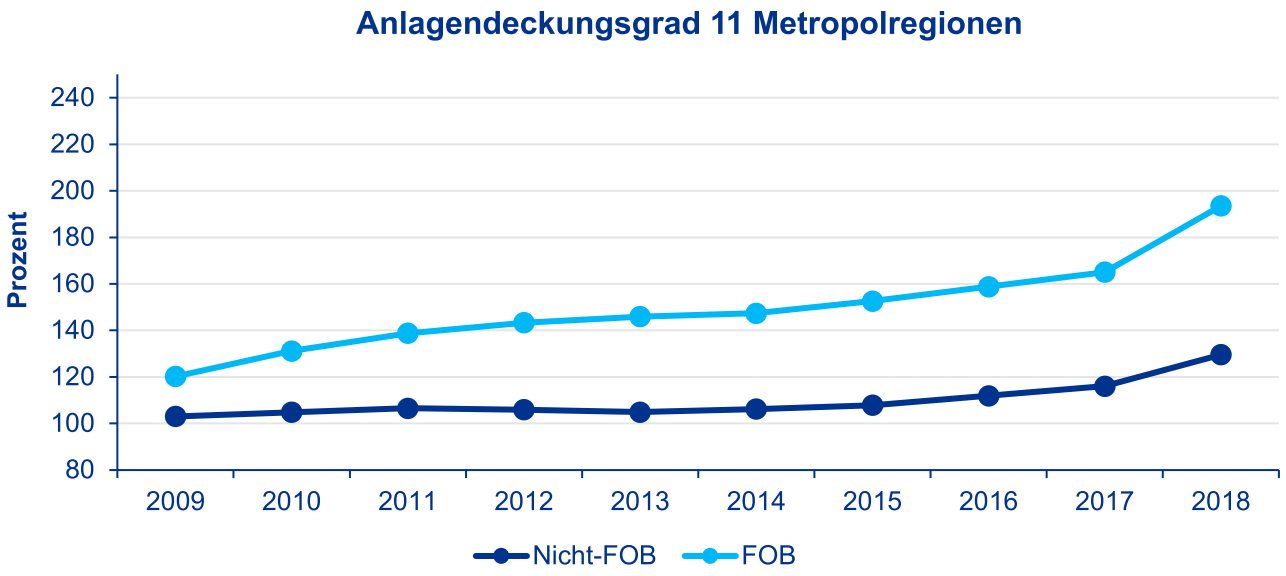
Abbildung 33:
Eigenkapitalquote (Median) Familienunternehmen und Nichtfamilienunternehmen



KPMG in Deutschland, 2022

Bezüglich der Eigenkapitalquote lässt sich allgemein bei allen untersuchten mittelgroßen und großen Unternehmen in den 11 Metropolregionen von 2009 bis 2018 ein durchweg positiver Trend und eine Erholung nach der Finanzkrise von 2008/2009 erkennen (Abb. 33). Der Anteil des Eigenkapitals am Gesamtkapital der Unternehmen ist demnach kontinuierlich gestiegen. Vor allem Familienunternehmen haben nach der Finanzkrise ihre Eigenkapitalquote im Median stark ausgebaut und sich dadurch deutlich an die Eigenkapitalquotenmediane der Nichtfamilienunternehmen angenähert. Grund hierfür könnte ein verstärktes Sicherheitsstreben im Nachgang der Finanzkrise verbunden mit dem Wunsch nach Fortbestand des Familienunternehmens sein. Zwar weisen die Nichtfamilienunternehmen vergleichsweise etwas höhere Medianwerte auf, doch könnte dies auch darauf zurückzuführen sein, dass sie einen besseren Zugang zum Kapitalmarkt haben. Auch hier können die „großen" Veränderungen des Jahres 2018 im Vergleich zu 2017 auf noch fehlende Abschlüsse in der Datenbasis zurückgeführt werden.

Abbildung 34:
Anlagendeckungsgrad (Median) Familienunternehmen und Nichtfamilienunternehmen



KPMG in Deutschland, 2022

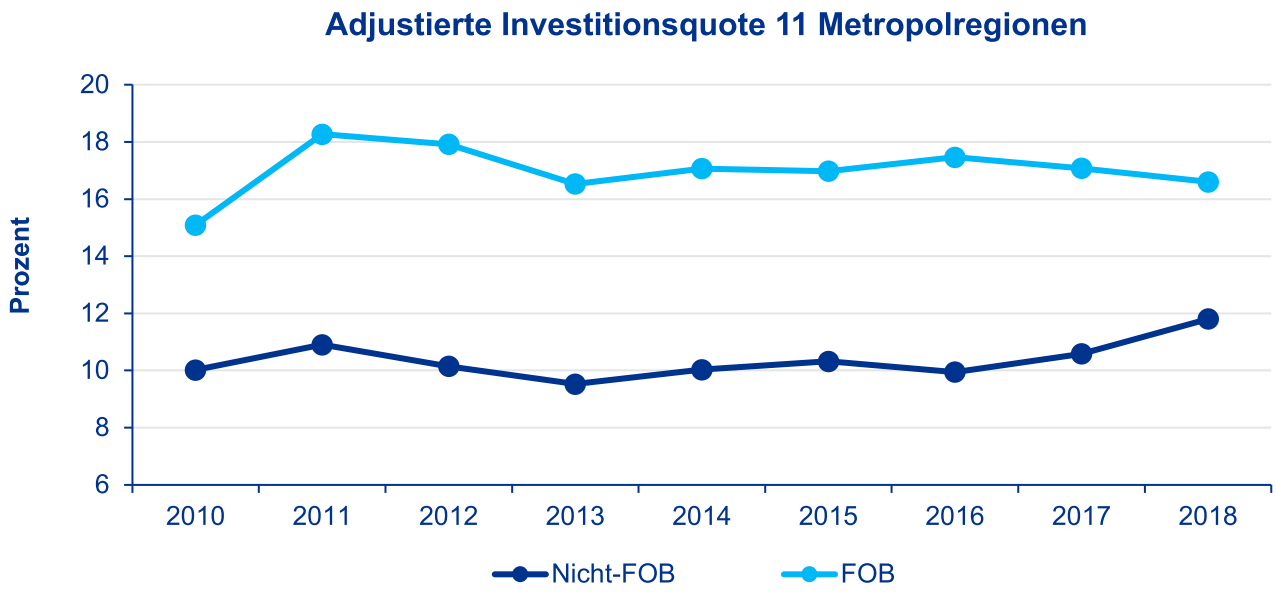
Der Anlagendeckungsgrad ist ein Zeichen dafür, wie stark Unternehmen ihr langfristig eingesetztes Kapital, das Anlagevermögen, durch Eigenkapital abdecken können. Werte über 1,0 bzw. der 100 %-Marke deuten auf eine ausschließliche Finanzierung des Anlagevermögens durch Eigenkapital hin. Daraus kann gefolgert werden, dass sich das Anlagevermögen im Median vollständig im Besitz des Unternehmens befindet. Hinsichtlich des Anlagendeckungsgrades weisen Familienunternehmen im Median höhere Werte als Nichtfamilienunternehmen auf, die zudem über die vergangenen Jahre hinweg beständig gestiegen sind (Abb. 34). Aus den hohen Anlagendeckungsgraden der Familienunternehmen lassen sich verschiedene Rückschlüsse in Bezug auf die zuvor aufgestellten Thesen ziehen. Für Familienunternehmen ist Unabhängigkeit ein wichtiger Aspekt, der in der Tatsache sichtbar wird, dass Familienunternehmen essenzielle Komponenten ihres Betriebes, wie dessen Anlagen, verstärkt selbst finanzieren. Dies könnte außerdem mit dem Sicherheitsdenken der Familienunternehmen in Verbindung stehen. Hinzukommend kann der für Familienunternehmen oftmals erschwerte Zugang zum Kapitalmarkt einen Grund für den hohen Anlagendeckungsgrad darstellen, der die Notwendigkeit des Eigenkapitals und damit mittelbar die Thesaurierung von Gewinnen verstärkt.[39]

39 Sommer, Godron (2010): Finanzierung von Familienunternehmen

6.4. Investitionen und Liquidität

Die Investitionsneigung eines Unternehmens spielt sowohl für dessen Zukunft als auch übergeordnet für dessen Region eine wichtige Rolle. Um potenzielle Unterschiede zwischen den Unternehmenstypen bezüglich ihrer Investitionstätigkeiten herauszuarbeiten, werden in diesem Abschnitt die Investitionsquote und die diesbezüglich förderliche Liquidität der untersuchten Unternehmen verglichen.

Abbildung 35:
Adjustierte Investitionsquote (Median) Familienunternehmen und Nichtfamilienunternehmen

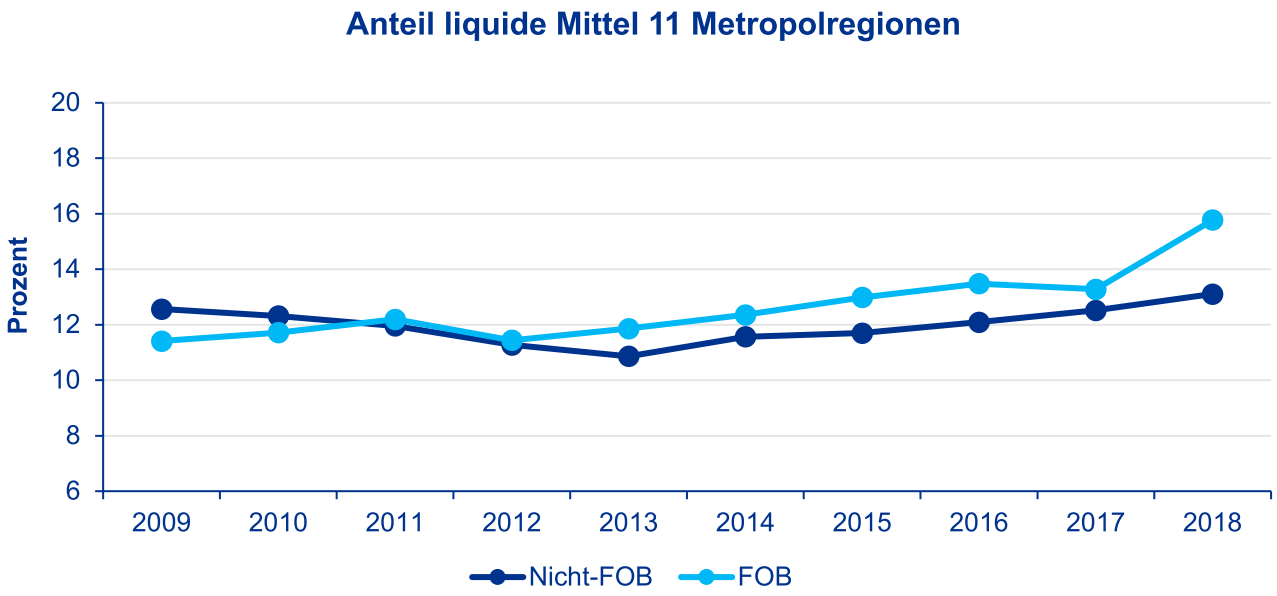


KPMG in Deutschland, 2022

Die adjustierte Investitionsquote bereinigt die Investitionsquote um die Anlagenintensität. Aus Abbildung 35 lässt sich ablesen, dass Familienunternehmen im Median beständig eine höhere adjustierte Investitionsquote aufweisen als Nichtfamilienunternehmen und somit tendenziell mehr investieren. Besonders hohe Medianwerte zeigen sich in den Jahren 2011 und 2012. Daraus kann gefolgert werden, dass Familienunternehmen Investitionen konjunkturbedingt tätigen und sich dies entsprechend auf einen möglichen Umsatzanstieg nach der Finanzkrise zurückführen lässt. Diese Entwicklung ist bei den Nichtfamilienunternehmen wesentlich geringer ausgeprägt. Generell scheinen Familienbetriebe durch kontinuierliche Investitionen nachhaltiges Wirtschaften anzustreben, um damit einhergehend ihr Fortbestehen zu sichern. Aus der Forschung ist zudem bekannt, dass häufig vor allem der Hintergedanke der Unternehmensweitergabe an nachfolgende Generationen ein wichtiger Treiber hinter diesen Bestrebungen ist.[40] Die Investitionsquoten von Familienunternehmen können demnach die besondere Ausrichtung der Strategie auf Langfristigkeit bestätigen.

40 Miller, Le Breton-Miller, Scholnick (2008): Stewardship vs. stagnation: An empirical comparison of small family and non-family businesses

Abbildung 36:
Anteil liquide Mittel (Median) Familienunternehmen und Nichtfamilienunternehmen



KPMG in Deutschland, 2022

Abgesehen von den Jahren 2009 und 2010, in welchen sich auch die Nachwirkungen der Finanzkrise von 2008/2009 wiederfinden, verfügen Familienunternehmen der 11 Metropolregionen im Median über einen höheren Anteil liquider Mittel am Gesamtvermögen als Nichtfamilienunternehmen (Abb. 36). Hinzukommend hat dieser Anteil im Laufe der Zeit einen größeren Anstieg erfahren als der der Nichtfamilienunternehmen. Auch hier tritt erneut der Unabhängigkeitsaspekt von Familienunternehmen zutage, denn für Familienunternehmen ist es von hoher Wichtigkeit, kurzfristig und unabhängig Liquiditätsentscheidungen treffen zu können, um z. B. unabhängig von externen Kapitalgebenden Investitionen zu tätigen.[41] Abgesehen davon ermöglicht ein hoher Anteil liquider Mittel auch die Erfüllung kurzfristiger Zahlungsforderungen. Besonders in Krisenzeiten, in denen Unternehmen Umsatzeinbußen erfahren, wird die Bereithaltung liquider Mittel essenziell. Daraus ergibt sich, dass Familienunternehmen eher vorausschauend handeln, das Risiko negativer Auswirkungen in wirtschaftlich schlechten Zeiten oder bei unvorhergesehenen Ereignissen verringern möchten und somit bereit sind, tendenziell mehr liquide Mittel bereitzuhalten.

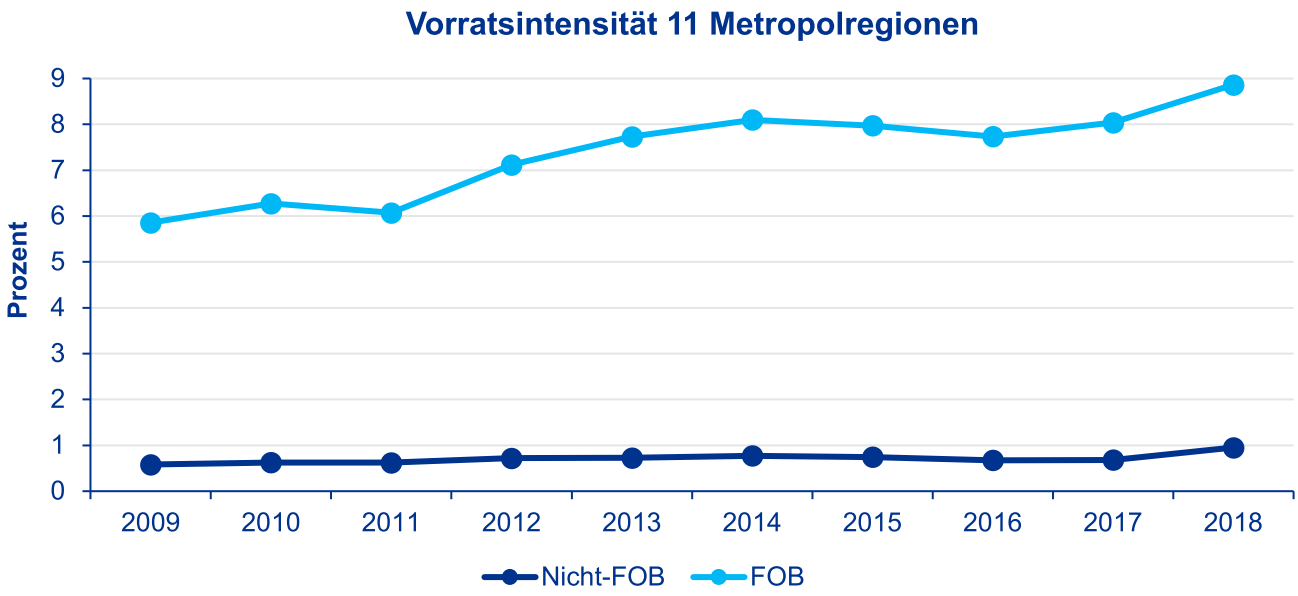
6.5. Ausgewählte operative Kennzahlen aus Bilanz und GuV

Der letzte Abschnitt dieses Kapitels bietet abschließend eine Gegenüberstellung ausgewählter, auf Bilanz und Gewinn- und Verlustrechnung basierender, operativer Kennzahlen.

Die Umlaufintensität (keine Grafik) gibt Auskunft darüber, wie lange das Umlaufvermögen im jeweiligen Unternehmen „verweilt". Sie setzt das Umlaufvermögen ins Verhältnis zum Gesamtkapital. Hier lässt sich ein erheblicher Unterschied von rund 8 % zwischen Familienunternehmen, die im Median bei 83 % liegen, und Nichtfamilienunternehmen, die im Median bei 75 % liegen, erkennen. Einerseits kann diese ausgeprägte Differenz auf eine Präferenz für die schnellere Verfügbarkeit liquider Mittel hindeuten, was durch den im vorherigen Kapitel ermittelten höheren Anteil liquider Mittel unterstützt wird. Andererseits können auch hohe Lagerbestände von Familienunternehmen ausschlaggebend für die höheren Werte sein.

41 Paul, Stein (2015): Finanzierungstrends im Mittelstand

Abbildung 37:
Vorratsintensität (Median) Familienunternehmen und Nichtfamilienunternehmen



KPMG in Deutschland, 2022

Diese Vermutung kann durch die Analyse der Vorratsintensität bestätigt werden, die wiederum die Vorräte eines Unternehmens im Verhältnis zu dessen Gesamtkapital zeigt. Die Vorratsintensität informiert darüber, in welchem Umfang Kapital in den Vorräten (Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe) gebunden ist. Auch hier ist ein deutlicher Unterschied zwischen den beiden Unternehmenstypen zu erkennen, der darauf hindeutet, dass Familienunternehmen im Median einen sichtlich höheren Bestand an Vorräten halten (Abb. 37). Das beständig hohe und teilweise steigende Niveau der Medianwerte bekräftigt eine weitere zuvor aufgestellte These: Während Nichtfamilienunternehmen häufig durch den Druck von Eigenkapitelgebenden und den Kapitalmarkt dazu gezwungen sind, auf Sicherheiten zu verzichten, richten sich Familienunternehmen offenbar eher langfristig aus, sind tendenziell risikoaverser und tauschen die Kosten für Liquidität und Vorräte für einen Zugewinn an Sicherheit ein. Auch wenn solch ein Vorratsmanagement aus betriebswirtschaftlicher Sicht nicht zwingend das effizienteste Handeln darstellt, scheinen Familienunternehmen dies z. B. aus Gründen der Unabhängigkeit bei Absatz und Beschaffung vorzuziehen. Ein hoher Bestand an Vorräten ermöglicht das Entgegenwirken bei Preisschwankungen von Rohstoffen und kann Vorteile bei Preisverhandlungen mit Lieferanten bieten. Zudem sind Beziehungen zu Stakeholdern, insbesondere Kundenbeziehungen, für Familienunternehmen eine wichtige Komponente. Daher könnten eine flexible Reaktion auf Nachfrageschwankungen und eine die Kundenzufriedenheit begünstigende Liefersicherheit weitere Gründe für diese Absicherungen in Familienunternehmen darstellen.[42]

Abschließend wird die Personalaufwandsquote (ohne gesonderte Grafik) untersucht, die den Personalaufwand in ein Verhältnis zur Gesamtleistung eines Unternehmens setzt. Sie wird gemessen in Personalaufwendungen je Euro Umsatz. Nichtfamilienunternehmen liegen hier im Median prozentual mit durchschnittlich rund 25 % etwa 5 Prozentpunkte über den Familienunternehmen. Allerdings ist die Personalaufwandsquote branchenabhängig und kann in ihrer Aussagekraft durch besondere Angestelltenverhältnisse wie beispielsweise die Leiharbeit verzerrt werden. Aufgrund dessen können Unterschiede im Niveau dieser Kennzahl durch verschiedene Faktoren, wie der Personalintensität, höherer Lohnniveaus, aber eben auch einer geringeren Produktivität der Mitarbeitenden, begründet werden.

Die Analyse der Mediane der operativen Kennzahlen aus Bilanz und GuV lässt somit generell auf deutschlandweite Unterschiede zwischen den betrachteten Familienunternehmen und Nichtfamilienunternehmen schließen. Diese Studie legt nahe, dass sich Familienunternehmen strategisch meist langfristiger ausrichten und im Markt deshalb mit Fokus auf Unabhängigkeit und Sicherheit operieren.

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

7. Benchmark Familienunternehmen

Management-, Gesellschafter- und Governancestrukturen von Familienunternehmen und Nichtfamilienunternehmen in Deutschlands 11 Metropolregionen

Ein weiterer Fokus des Benchmark 2022 liegt auf der Strukturierung der Unternehmensspitze der betrachteten Familienunternehmen im Vergleich zu denen von Nichtfamilienunternehmen. Folgenden Fragen wird hierbei nachgegangen: Wie steht es generell um die Zusammensetzung der Geschäftsführungen? Wie schneiden Familienunternehmen im Vergleich zu Nichtfamilienunternehmen in Bezug auf Frauen in Führungspositionen ab? Welchen Einfluss haben Fremdmanager oder ein nur distanzierter Familieneinfluss im Unternehmen (z. B. aufgrund von Holdingstrukturen) auf unternehmerische Strategien? Die Antworten sollen Aufschluss darüber geben, ob die strukturellen Unterschiede in der organisationalen Gestaltung und Governance bei Familien- und Nichtfamilienunternehmen einen Einfluss auf wirtschaftliche Entwicklungen haben. Anders als beim Benchmark 2019[43] berücksichtigt diese Untersuchung alle Metropolregionen in Deutschland und basiert damit auf einer deutlich größeren Datengrundlage.

7.1. Familienunternehmen und Nichtfamilienunternehmen in Deutschlands 11 Metropolregionen im Hinblick auf weibliche Führungskräfte

Frauen machen in Deutschland nach wie vor weitestgehend eine Minderheit in Führungspositionen aus. Bei Familienunternehmen ist die Übergabe an den männlichen Erben immer noch der weitaus gängigere Weg der Unternehmensübernahme. Zudem haben Frauen der Literatur folgend zwar häufiger Positionen in den Vorständen von Familienunternehmen als von Nichtfamilienunternehmen inne, ihnen bleibt aber oft ein erschwerter Zugang zu exekutiven Positionen im Familienbetrieb.[44] In den letzten Jahren hat sich allerdings ein Trend abgezeichnet, nach dem immer öfter auch die Nachfolgerinnen das Management des Familienunternehmens antreten. Söhne haben tendenziell ein abnehmendes Interesse an der Fortführung des Familienbetriebes und möchten häufiger frei über ihre Karriere entscheiden, während Töchter zunehmend öfter auf ihr Recht an der Unternehmensleitung pochen,[45] das ihnen über viele Jahre aufgrund gesellschaftlicher Vorurteile größtenteils verwehrt wurde. Hierbei stehen ihnen allerdings weiterhin oft im Familienunternehmen verwurzelte Traditionen und patriarchalische Werte im Weg, wodurch sie sich im Prozess der Unternehmensübergabe häufig übergangen fühlen.[46]

43 Ahrens, Istipliler, Keese, Kowalzick, Patzer, Tänzler (2019): Benchmark Familienunternehmen
44 Bettinelli, Del Bosco, Giachino (2019): Women on Boards in Family Firms: What We Know and What We Need to Know
45 Wilhelm, Kares, Bickmann (2015): Unternehmensnachfolge durch Frauen in Deutschland
46 Vera, Dean (2005): An Examination of the Challenges Daughters Face in Family Business Succession

Erfolgt eine Übernahme des Betriebes durch die Tochter, geht diese häufig mit einer zuvor darauf abgestimmten akademischen und beruflichen Laufbahn einher. Das Humankapital, das die Nachfolgerinnen dadurch innehaben, ermöglicht es ihnen, sich bezüglich ihrer Ausbildung, Erfahrung, Führungsqualitäten und Branchenkenntnis hervorzuheben.[47] Diese Überlegenheit spiegelt sich auch in der Unternehmensperformance wider: Studien zeigen, dass Frauen Unternehmen mindestens genauso erfolgreich führen wie Männer und Übernahmen reibungsloser gestalten können.[48] Zudem tragen weibliche Führungskräfte auch positiv zur nicht finanziellen Performance bei, beispielsweise in Bezug auf Umwelt- und soziale Faktoren, die für die Nachhaltigkeit des unternehmerischen Erfolgs relevant sind.[49]

Der Benchmark 2022 kann zu dieser Diskussion aufgrund seiner Datenbreite, die rund 23 Millionen Beschäftigungsverhältnisse beinhaltet, einen Beitrag leisten. Die folgende Analyse beschäftigt sich mit der Ausprägung weiblicher Führungsstrukturen in Familienunternehmen und Nichtfamilienunternehmen in den 11 Metropolregionen und vergleicht Effekte auf die Wirtschaftsleistung miteinander.

Abbildung 38:
Anteil Unternehmen rein weibliche Geschäftsführung in den 11 Metropolregionen

	Rein weibliche Geschäftsführung	
1	Berlin-Brandenburg	10,63 %
2	Mitteldeutschland	10,29 %
3	München	9,01 %
4	Rhein-Ruhr	8,67 %
5	Frankfurt/Rhein-Main	8,44 %
6	Rhein-Neckar	8,21 %
7	Nürnberg	8,09 %
8	Hamburg	7,74 %
9	Hannover	7,55 %
10	Nordwest	7,27 %
11	Stuttgart	7,18 %

KPMG in Deutschland, 2022

Bei Betrachtung der rein weiblichen Geschäftsführungen überrascht der Osten Deutschlands, denn mit Berlin auf Platz eins und Mitteldeutschland auf Platz zwei nehmen zwei östlich liegende Metropolregionen die vorderen Ränge ein (Abb. 38). An letzter Stelle stehen die Metropolregionen Stuttgart und Nordwest mit einer Quote von jeweils ungefähr 7 %. Hier zeigt sich vermutlich noch die generell positivere Einstellung zur Frauenerwerbstätigkeit in der ehemaligen DDR.

Abbildung 39:
Anteil Unternehmen mind. eine Frau in Geschäftsführung in den 11 Metropolregionen

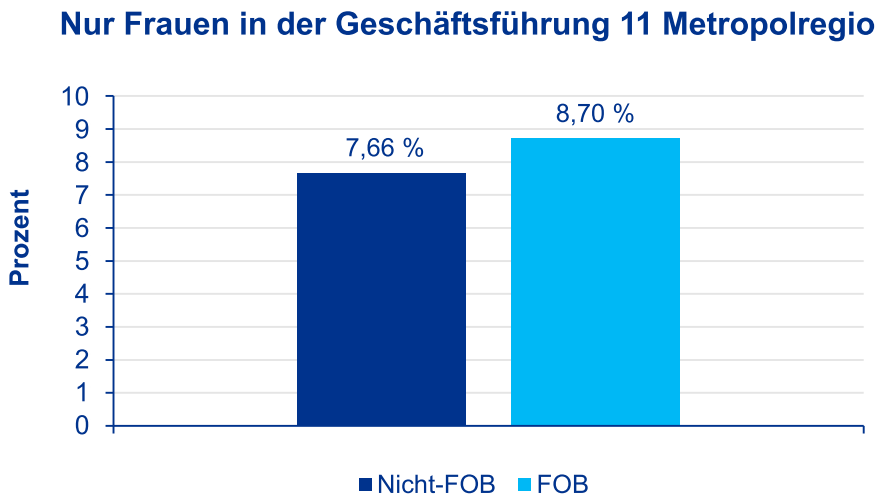
	Mind. eine Frau in der Geschäftsführung	
1	Berlin-Brandenburg	22,02 %
2	München	21,71 %
3	Mitteldeutschland	21,38 %
4	Frankfurt/Rhein-Main	21,21 %
5	Rhein-Neckar	20,65 %
6	Rhein-Ruhr	20,55 %
7	Hamburg	19,81 %
8	Nürnberg	19,62 %
9	Stuttgart	19,24 %
10	Hannover	18,70 %
11	Nordwest	18,42 %

KPMG in Deutschland, 2022

Die geografische Verteilung von Unternehmen mit mindestens einer Frau in der Geschäftsführung zeigt ähnliche Ergebnisse: Auch hier liegt Berlin mit rund 22 % vorne, gefolgt von München und Mitteldeutschland (Abb. 39). Demzufolge lässt sich auch bezüglich der Führungsstrukturen erkennen, dass die beiden östlich gelegenen Metropolregionen Berlin-Brandenburg und Mitteldeutschland zu den Vorreitern im Aspekt der Frauenbeteiligung in Geschäftsführungen zählen.

47 Ahrens, Landmann, Woywode (2015): Gender preferences in the CEO successions of family firms: Family characteristics and human capital of the successor
48 Moog, Soost (2014): Weibliche Nachfolge in Familienunternehmen – Erkenntnisse zu Frauen und Erfolg in der Unternehmensnachfolge
49 Chadwick, Dawson (2018): Women leaders and firm performance in family business: An examination of financial and nonfinancial outcomes

Abbildung 40:
Anteil nur Frauen in Geschäftsführung



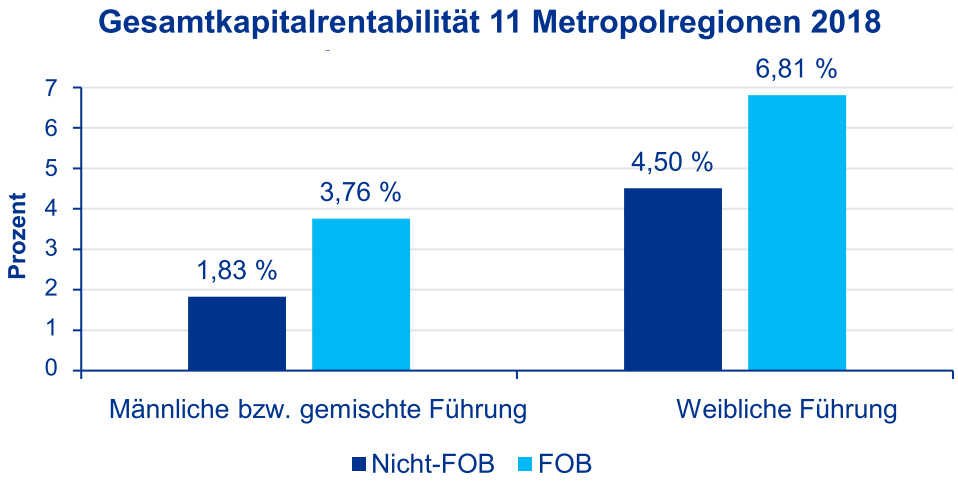
KPMG in Deutschland, 2022

Hinsichtlich der nur von Frauen geführten Unternehmen liegen Familienunternehmen mit 8,70 % vor Nichtfamilienunternehmen mit 7,66 % (Abb. 40). Gemischte Führungsteams sind deutschlandweit stärker vertreten: Knapp 20 % der Familienunternehmen weisen eine solche Führungsstruktur auf. Allerdings liegen hier die Nichtfamilienunternehmen mit rund 28 % noch weiter vorne. Insgesamt lässt sich jedoch durch die beschriebenen Ergebnisse feststellen, dass rein männliche Geschäftsführungen bei beiden Unternehmenstypen noch immer den größten Anteil ausmachen.

Bei den strukturell konservativen deutschen Familienunternehmen besteht Aufholbedarf bei der Implementierung von weiblichen Führungskräften.

Johannes Freiherr von Salmuth
Vorsitzender der Aufsichtsgremien der Röchling-Gruppe sowie Vorsitzender des Gesellschafterausschusses der Aluminium-Werke Wutöschingen AG & Co.KG und der Richter Aluminium GmbH

Abbildung 41:
Gesamtkapitalrentabilität nur Frauen/nicht nur Frauen (Median)



KPMG in Deutschland, 2022

Bezüglich der Medianvergleiche der Gesamtkapitalrentabilität der untersuchten mittelgroßen und großen Unternehmen lässt sich zunächst erkennen, dass Differenzen zwischen den Medianwerten von Familienunternehmen und Nichtfamilienunternehmen sowohl bei ausschließlich weiblichen als auch bei gemischten oder rein männlichen Führungsteams bestehen (Abb. 41). Daraus lässt sich schließen, dass das von Familienunternehmen eingesetzte Kapital im Median am meisten Rendite abwirft. Zudem zeigt sich, dass Familienunternehmen unter rein weiblicher Führung im Median am rentabelsten wirtschaften. Auch die Medianwerte von Nichtfamilienunternehmen, die ausschließlich von Frauen geführt werden, sind vergleichsweise höher, und liegen damit über dem Niveau von Familienunternehmen mit gemischten oder rein männlichen Führungsteams. Zum einen lässt sich aus diesen Erkenntnissen schlussfolgern, dass sich die besondere Strategie von Familienunternehmen positiv auf die Rentabilität des eingesetzten Kapitals auswirkt. Zum anderen zeichnet sich ab, dass Frauen in der Geschäftsführung ungeachtet des Unternehmenstyps im Median offenbar profitabler wirtschaften.

Die genauen Gründe für diese Zusammenhänge (und die Untersuchung der Robustheit dieser) bedürften tiefergehender Forschung und insbesondere multivariater Betrachtungen und können im Rahmen dieser Studie nicht erörtert werden. Jedoch könnte ein möglicher Grund dafür, dass Unternehmen unter weiblicher Leitung im Median besser abschneiden, in der Voreingenommenheit gegenüber weiblichen Führungskräften liegen. In Gesprächen mit Frauen in Führungspositionen zeichnet sich ab, dass ihr professionelles Können häufig unterschätzt wird, was dazu führt, dass sie doppelt so hart arbeiten müssen wie ihre männlichen Pendants, um entsprechende Positionen zu erreichen.[50] Dies zeigt sich auch daran, dass an Nachfolgerinnen oft höhere Anforderungen bezüglich ihres Humankapitals gestellt werden, um für die Nachfolge überhaupt in Betracht zu kommen.[51] Der Druck, sich ständig beweisen und ihre Leitungsposition rechtfertigen zu müssen, bleibt bei vielen Geschäftsführerinnen auch fortdauernd bestehen.[52] Die höheren Anforderungen, die sich für weibliche Führungskräfte durch externe Einflüsse und innere Ansprüche ergeben, könnten demnach dazu führen, dass diese besser ausgebildet sind und aufgrund dessen auch erfolgreicher agieren. Andererseits operieren Frauen in ihren Führungspositionen oft mit geringerer strategischer Risikobereitschaft, was sich besonders langfristig positiv auf die finanzielle Performance der Unternehmen auswirkt.[53]

Abschließend kann auf Basis der Datenbreite festgestellt werden, dass Managerinnen aufgrund gesellschaftlicher Einflüsse und ihrer sich daraus ergebenden professionellen Fähigkeiten im Median profitabler zu wirtschaften scheinen. Flankierend durchgeführte multiple Regressionsanalysen, die hier nicht näher erläutert werden, scheinen dieses Bild zu bestätigen. Jedoch sind in der multivariaten Betrachtung die genannten Unterschiede deutlich kleiner. Generell bedarf die Ergründung dieses Zusammenhangs weiterer Forschung. Ob sich Managerinnen in der Art und Weise des Wirtschaftens von ihren Kollegen unterscheiden und was die genauen Gründe für die beobachteten Unterschiede sind, wäre ebenso noch Gegenstand künftiger Forschungen.

50 Vera, Dean (2005): An Examination of the Challenges Daughters Face in Family Business Succession
51 Ahrens, Landmann, Woywode (2015): Gender preferences in the CEO successions of family firms: Family characteristics and human capital of the successor
52 Vera, Dean (2005): An Examination of the Challenges Daughters Face in Family Business Succession
53 Jeong, Harrison (2017): Glass breaking, strategy making and value creating: Meta-analytic outcomes of women as CEOs and TMT members

7.2. Fremdmanagement in Familienunternehmen

Es ist gängige Praxis, dass in Familienunternehmen in der Unternehmensführung auch Fremdmanagende eingesetzt werden.[54] Teilweise geht ihrer Zeit als Geschäftsführernde bereits der anderweitige Einsatz in führenden Positionen im Betrieb voraus, oder sie kommen erst nach dem Abtreten des/der Eigentümers/in zum Unternehmen.[55]

Verschiedene Faktoren können zur Einstellung von Fremdmanagenden führen. Am häufigsten möchten EigentümerInnen die Professionalisierung ihres Unternehmens vorantreiben und zusätzliches Know-how integrieren. Je größer und international ausgerichteter der Familienbetrieb, desto stärker bedarf es geeigneter Managementfähigkeiten und Expertise.[56] Andere Gründe können im Fehlen einer Nachfolge oder dem Wunsch nach mehr Optionen bei dessen Auswahl liegen.[57] Fremdmanagende können auch phasenweise eingesetzt werden, beispielsweise bei vorübergehendem Ausfall des/r Eigentümers/in oder der Unterstützung bei der Übernahme durch Nachfolgende.[58]

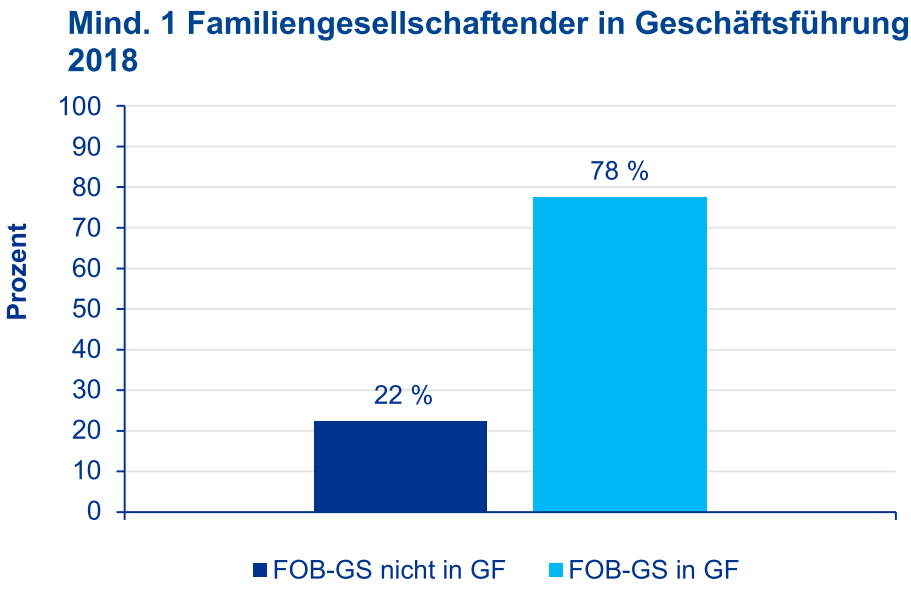
In ihrer Rolle stehen Fremdmanagende dabei komplexen Herausforderungen gegenüber. Ebenso wie bei familieninternen Managenden werden von ihnen das Verinnerlichen der besonderen Werte sowie das Fortsetzen der Traditionen des Familienunternehmens erwartet. Das bedeutet für sie, sich mit den jeweiligen familiären Grundsätzen vertraut zu machen und diese zu akzeptieren.[59] Zudem stehen aufgrund der öffentlichen Einordnung als Familienunternehmen oftmals weiterhin die Eigentümerfamilien im Vordergrund. Der respektvolle Umgang mit deren Lebenswerk ist ein weiterer Aspekt, den Fremdmanagende berücksichtigen müssen.

Um diesen Anforderungen gerecht zu werden, ist es von hoher Bedeutung, dass ein persönlicher „Fit" zwischen Fremdmanagenden, Unternehmen und Eigentümerfamilie besteht.[60] Unterschiedliche Auffassungen einer angemessenen Unternehmensführung können schnell zu Verwerfungen führen. Ein sensibler Umgang mit und gute Beziehungen zu allen involvierten Akteuren der Familie, zu Mitarbeitenden, Kundinnen und Kunden sowie Lieferanten, sind deshalb für die erfolgreiche Bewältigung der Aufgabe essenziell. Oft werden Fremdmanagende auch mit der Einflussnahme der Familie bei strategischen Entscheidungen und sogar operativen Belangen konfrontiert. Entsprechend ist ein häufig beschrittener Mittelweg in der Praxis eine geteilte Unternehmensführung von Fremd- und Familienmanagenden. Damit können entsprechende Expertise sowie die Wahrung der Werte und der strategischen Ausrichtung miteinander in Einklang gebracht werden.[61]

54 Ahrens (2020): The succession question and the family firm: a theoretical, conceptual, and historical reflection
55 Ahrens, Uhlaner, Woywode, Zybura (2018): "Shadow emperor" or "loyal paladin"? – The Janus face of previous owner involvement in family firm successions
56 Zybura, Zybura, Ahrens, Woywode (2021): Innovation in the post-succession phase of family firms: Family CEO successors and leadership constellations as resources
57 Ahrens (2013): Topics in entrepreneurship and family business management
58 Fraune (2015): Nachfolge durch Fremdmanager
59 Fraune (2015): Nachfolge durch Fremdmanager
60 Ernst &Young, AvS, ESCP Europe Business School (2016): External managers in family businesses
61 PwC, INTES, Wittener Institut für Familienunternehmen (2016): Gemischte Geschäftsführungsteams in Familienunternehmen: Wie funktioniert eine erfolgreiche Zusammenarbeit?

Der nächste Abschnitt betrachtet einzelne Kennzahlen der VFE-Lage von Familienunternehmen und untersucht dabei Unterschiede zwischen Betrieben, die von einem/r oder mehreren Gesellschaftenden und denen, die rein von Fremdmanagenden geführt werden.

Abbildung 42:
Unternehmen mit keinem/r / mind. einem/r Familiengesellschaftenden in Geschäftsführung



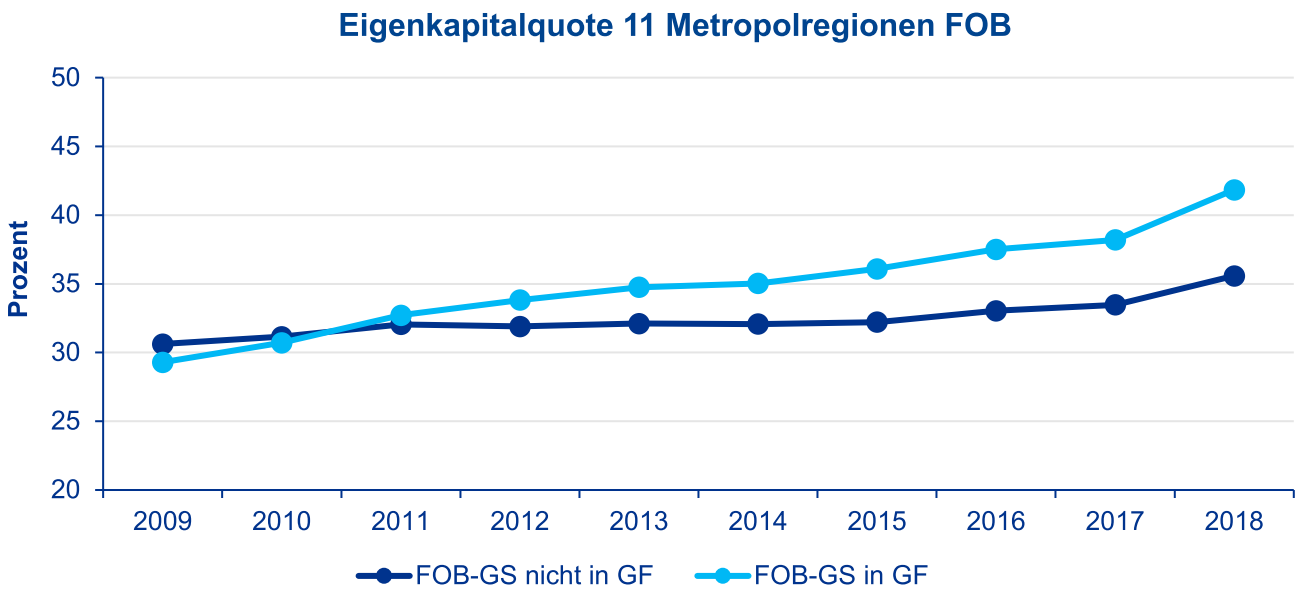
KPMG in Deutschland, 2022

Wie Abbildung 42 zeigt, ist bei 78 % der Familienunternehmen deutschlandweit mindestens ein/e Gesellschaftende/r aus der Familie in der Geschäftsführung tätig. Damit haben nur 22 % der Familienunternehmen kein aktives Familienmitglied in der Geschäftsführung und werden ausschließlich von beauftragten Fremdmanagenden geleitet. Zwar verzichten Eigentümerfamilien immer häufiger auf die direkte Beteiligung in der Führung ihres Unternehmens, im Hintergrund üben sie jedoch oft noch maßgeblichen Einfluss auf dessen Leitung aus.

Frauen in Führungsverantwortung sind leider noch die Ausnahme. Abseits von der Frage, wie gerecht dieser Zustand ist, zeigt die vorliegende Studie, wie erfolgreich Frauen mittelständische Unternehmen führen. Hier muss vorhandenes Potenzial, das insbesondere in Familienunternehmen besteht, viel besser genutzt werden. Nicht in erster Linie, weil davon die Frauen profitieren – sondern, weil es zum Wohle der Unternehmen und somit der gesamten deutschen Wirtschaft ist.

Dr. Alexandra Kohlmann
geschäftsführende Gesellschafterin der ROWE Holding GmbH

Abbildung 43:
Eigenkapitalquote keinem/r / mind. einem/r Familiengesellschaftenden in Geschäftsführung (Median)



KPMG in Deutschland, 2022

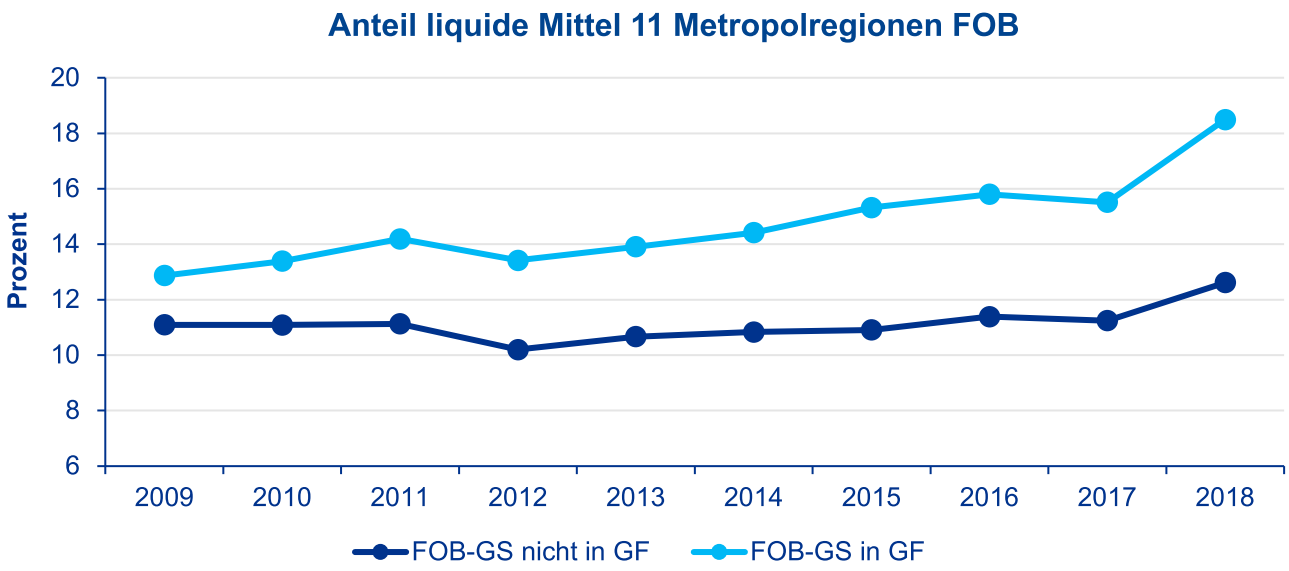
Bei dem Vergleich der Medianwerte der Eigenkapitalquote zeigt sich, dass Familienunternehmen mit mindestens einem/r Gesellschaftenden in der aktiven Führung insbesondere in den letzten Jahren und im Nachgang der Krise eine höhere Quote aufweisen (Abb. 43). Wie bereits zuvor als strategisches Element in vielen Familienunternehmen beschrieben, bedeutet dies, dass Familienunternehmen tendenziell danach streben, weniger verschuldet und somit auch weniger abhängig von externen Geldgebenden zu sein, um die Ziele der Familie langfristig zu verwirklichen. Hierin kann erneut das Streben nach Unabhängigkeit von Familienunternehmen gesehen werden; ein strategisches Element, das durch das Vorhandensein eines/r Familienmanagenden vorangetrieben wird. Eine hohe Eigenkapitalquote könnte allerdings auch auf eine fehlende Risikobereitschaft bei notwendigen Investitionen hindeuten.

Beim Vergleich des Anlagendeckungsgrades (keine Grafik) fallen die Ergebnisse ähnlich aus. Auch hier ist das Niveau der Medianwerte höher, wenn ein/e Familiengesellschaftende/r Teil der Geschäftsführung ist. Der Unterschied zwischen den Werten vergrößert sich außerdem im Zeitverlauf. Die Daten legen daher nahe, dass die Deckung von beispielsweise technischen Anlagen oder wichtigen Maschinen durch Eigenkapital für Familienunternehmen von großer Bedeutung ist, da sich dies insbesondere dann äußert, wenn Personen der Unternehmerfamilie auch operativ führen. Gleichzeitig gilt: Je direkter Familien Einfluss ausüben, desto größer wiegt der emotionale Wert des Unternehmens.[62] Damit steigt auch der Wunsch nach festem Besitz der essenziellen Anlagen im Betrieb.

Diese Haltung, die oftmals auch mit der emotionalen Bindung sowie der Identifikation mit dem Unternehmen begründet werden kann, ist besonders für Familienunternehmen eine weitere Ausprägung ihrer charakteristischen Strategie. Finanzielle Werte spielen hier lediglich eine untergeordnete Rolle. Es geht vielmehr um die langfristige Sicherung des Familieneinflusses, dynastisches Denken und den Aufbau und Erhalt des Familienrufs. Dies führt dazu, dass das langsame, stabile Wachstum und die finanzielle Sicherheit anderen, möglicherweise wirtschaftlicheren, Herangehensweisen und der Gewinnmaximierung vorgezogen werden. Daraus ergibt sich eine langfristige, auf Unabhängigkeit bedachte Strategie, die sich wiederum in Kennzahlen wie dem Anlagendeckungsgrad widerspiegelt.

62 Berrone, Cruz, Gomez-Mejia (2012): Socioemotional Wealth in Family Firms: Theoretical Dimensions, Assessment Approaches, and Agenda for Future Research

Abbildung 44:
Anteil liquide Mittel keinem/r / mind. einem/r Familiengesellschaftenden in Geschäftsführung (Median)



KPMG in Deutschland, 2022

Beim Vergleich der Anteile der liquiden Mittel am Gesamtvermögen ergibt sich ein komplementäres Bild: Auch hier fallen die Medianwerte bei Familienunternehmen ohne Familiengesellschaftende in der Führung niedriger aus (Abb. 44). Zudem fällt auf, dass in den Jahren unmittelbar nach der Finanzkrise der Anteil liquider Mittel in Unternehmen ausgebaut wurde, in denen Familienmitglieder Teil der Geschäftsführung sind. In Unternehmen, die rein von Fremdmanagenden geführt werden, wurden keine größeren Maßnahmen in diese Richtung umgesetzt. Dies könnte erneut ein Indikator für die auf Sicherheit ausgerichtete Strategie von Familiengesellschaftenden sein.

Zusammenfassend zeigt sich, dass die Medianwerte für die untersuchten Kennzahlen bei Familienunternehmen, die mindestens von einem/r Familiengesellschaftenden geführt werden, ein höheres Niveau aufweisen und über den Zeitverlauf ansteigen. Diese Erkenntnisse lassen sich höchstwahrscheinlich auf den Familieneinfluss zurückführen, der von den besonderen Eigenschaften und der Strategie von Familienunternehmen bestimmt wird. Die Familienbeteiligung in der Geschäftsführung sorgt anscheinend für das verstärkte Verfolgen einer für Familienunternehmen typischen Strategie mit Fokus auf Zahlungssicherheit, einem langsamen, beständigen Wachstum und finanzieller Unabhängigkeit sowie Stabilität.[63] Die langfristige Ausrichtung, unter anderem auch mit Blick auf nachfolgende Generationen, wird bei unternehmerischen Entscheidungen demnach bei dem Vorhandensein von Familienmanagenden verstärkt berücksichtigt.

63 Miller, Le Breton-Miller (2005): Managing for the long run: Lessons in competitive advantage from great family businesses

7.3. Komplexität der Gesellschafterstrukturen

Bereits in der Einleitung wurde wurde aufgegriffen, welch große Bedeutung die Weitergabe des Unternehmens an jüngere Familienmitglieder für die derzeit aktive Generation hat.[64] Dies umfasst sowohl das Erbe als auch Familientradition und verankerte Werte innerhalb des Unternehmens. Die Kontinuität in Führung und Eigentum ist einer der Erfolgsfaktoren von Familienunternehmen und sichert ihnen durch die etablierten Beziehungen auf lange Sicht Wettbewerbsvorteile.[65] Die Weitergabe des Betriebes über Generationen hinweg kann allerdings dazu führen, dass Firmenanteile sich über die Zeit auf immer mehr Angehörige aufteilen.[66] Unter diesen kann die Handhabung der Anteilshabe sehr unterschiedlich ausfallen: Manche sind ein aktiver Teil der Geschäftsführung, während andere sich kaum an unternehmerischen Tätigkeiten beteiligen.

Im Folgenden wird der Frage nachgegangen, ob und in welchem Ausmaß eine zunehmende Komplexität der Gesellschafter- und Anteilsinhaberstrukturen die wirtschaftlichen Entscheidungen von Familienunternehmen beeinflusst. Hierfür werden zwei Gesichtspunkte betrachtet: die Konzentration und die Distanz des Familieneinflusses. Zunächst wird analysiert, wie häufig sich Firmenanteile größtenteils in der Hand eines/r Gesellschaftenden befinden. Weiterhin wird untersucht, ob sich die besondere Strategie von Familienunternehmen auch über mehrere Beteiligungsebenen, z. B. bei verschachtelten Holdingstrukturen, hinweg durchsetzt.

7.3.1. Analyse: Konzentration des Familieneinflusses

In diesem Abschnitt werden Familienunternehmen untersucht, bei denen sich 50 % oder mehr „konzentriert" in den Händen eines/r Gesellschaftenden befinden. Verglichen werden diese mit Unternehmen, bei denen keine Gesellschaftenden 50 % oder mehr der Unternehmensanteile hält; die Anteile demnach „nicht konzentriert" sind.

In allen 11 Metropolregionen gibt es unter den betrachteten Familienunternehmen insgesamt knapp 168.734 Unternehmen (rund 74 %) mit konzentrierter Anteilsstruktur und 60.376 Unternehmen, bei denen die Anteile nicht konzentriert sind. Dementsprechend zeigt sich, dass unter Familienunternehmen ein konzentrierter Familieneinfluss deutlich häufiger ist.

Die Medianwerte der Eigenkapitalquote und des Anteils liquider Mittel sind bei Unternehmen mit konzentriertem Familieneinfluss auf einem geringfügig höheren Niveau, allerdings lässt sich hier kein bedeutender Unterschied erkennen. Ähnlich sieht es bei den Medianwerten der Gesamtkapitalrentabilität aus: Familienunternehmen mit konzentrierten und weniger konzentrierten Unternehmensanteilen liegen auf vergleichbarem Niveau.

64 Ahrens, Calabrò, Huybrechts, Woywode (2019): The enigma of the family successor–firm performance relationship: A methodological reflection and reconciliation attempt; Calabrò, Minichilli, Amore, Brogi (2018): The courage to choose! Primogeniture and leadership succession in family firms

65 Heider (2017): Unternehmenskultur und Innovationserfolg in Familienunternehmen

66 Ahrens (2020): The succession question and the family firm: a theoretical, conceptual, and historical reflection

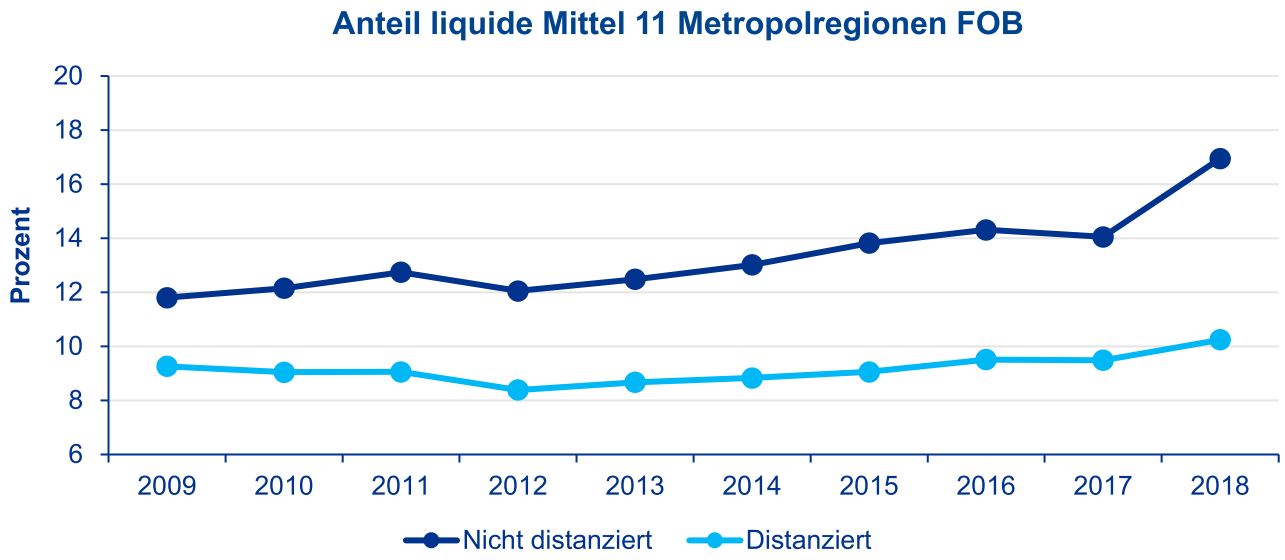
7.3.2. Analyse: Distanz des Familieneinflusses

Dieser Abschnitt widmet sich dem Faktor der „Distanziertheit“ des Familieneinflusses. Unter „distanziertem“ Familieneinfluss wird der indirekte Einfluss einer Familie verstanden, bei dem das untersuchte Unternehmen nicht direkt als Familienunternehmen erkennbar ist, sondern einem Mutterkonzern angehört, der seinerseits als Familienunternehmen klassifiziert wird.

Von den Familienunternehmen in dieser Studie stehen deutschlandweit 18 % unter distanziertem Familieneinfluss. In absoluten Zahlen gesprochen, sind dies circa 40.000 Unternehmen unter indirektem Einfluss der Familie.

Die Analyse der Anteile der liquiden Mittel bietet interessante Erkenntnisse zum Aspekt der Distanziertheit. Die Grafik zeigt, dass die Medianwerte bei Unternehmen mit direktem Familieneinfluss deutlich höher liegen. Hier kann somit ein Zusammenhang zwischen der Direktheit des Familieneinflusses und der wirtschaftlichen Leistung erkannt werden, der möglicherweise auf den besonderen Stellenwert der Zahlungssicherheit und Unabhängigkeit von externen Kapitalgebenden zurückzuführen ist. Zudem können mit einem höheren Anteil an liquiden Mitteln auch kurzfristig Investitionen getätigt werden.

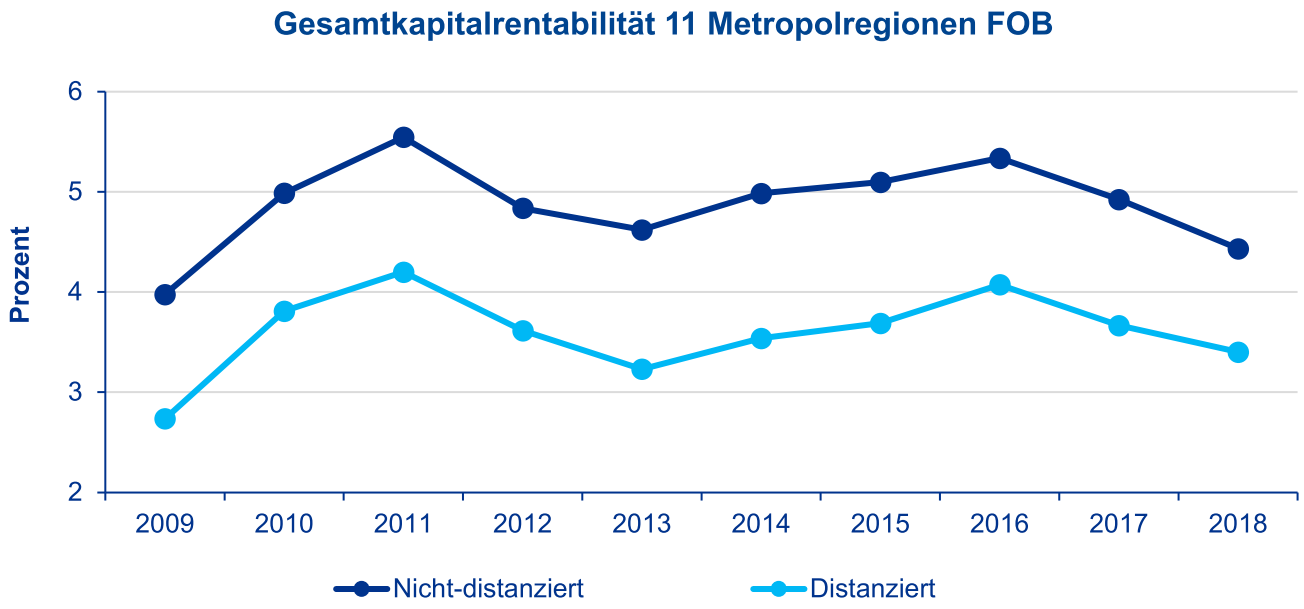
Abbildung 45:
Anteil liquide Mittel Familieneinfluss distanziert/nicht distanziert (Median)



KPMG in Deutschland, 2022

Entsprechende Ergebnisse lassen sich auch bei der Gesamtkapitalrentabilität erkennen. Hier weisen Unternehmen mit distanziertem Familieneinfluss niedrigere Medianwerte auf (Abb. 46). Auffällig ist zudem, dass die Graphen nahezu gleich verlaufen, was darauf hindeutet, dass Familienunternehmen, die unter distanziertem und nicht distanziertem Familieneinfluss stehen, auf wirtschaftliche Entwicklungen ähnlich reagieren. Es kann also angenommen werden, dass die besondere Strategie scheinbar stärker ausgeprägt ist, wenn der Familieneinfluss direkter ausgeübt wird.

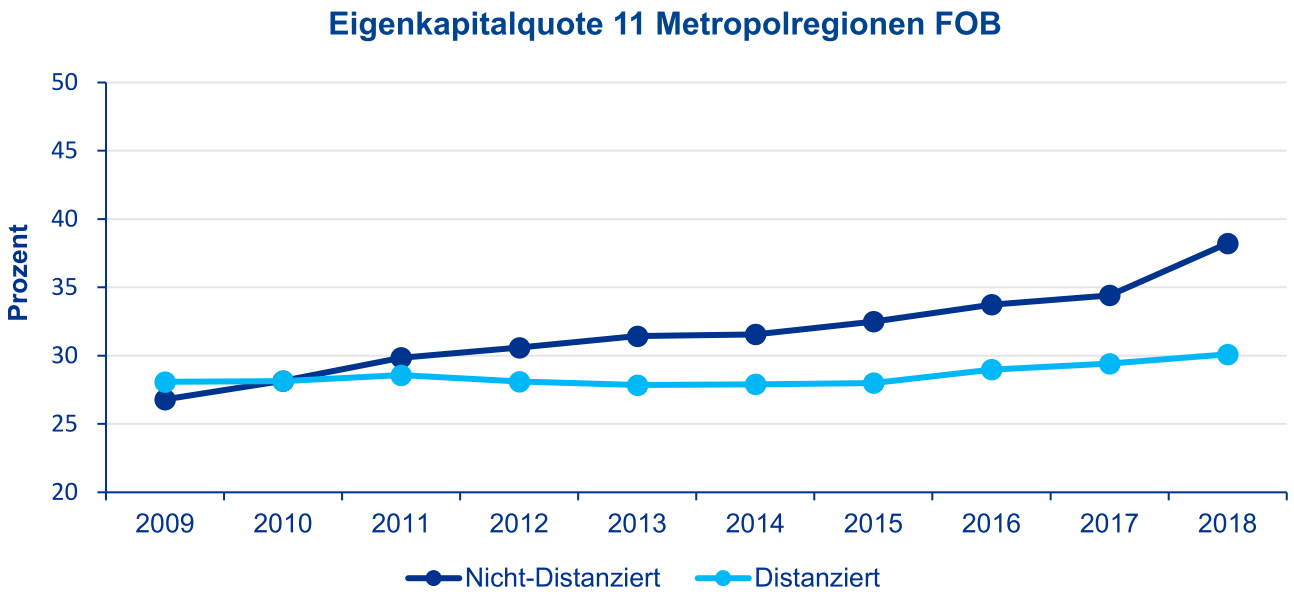
Abbildung 46:
Gesamtkapitalrentabilität Familieneinfluss distanziert/nicht distanziert (Median)



KPMG in Deutschland, 2022

Bei Betrachtung der Medianwerte der Eigenkapitalquote im Hinblick auf die Distanz des Familieneinflusses lassen sich zu Beginn der dargestellten Zeitspanne nur minimale Unterschiede erkennen (Abb. 47). Allerdings wird ersichtlich, dass die Quote bei Familienunternehmen mit direktem Familieneinfluss über den Zeitverlauf einen positiveren Trend verzeichnet als dies bei indirektem Familieneinfluss der Fall ist – vielleicht eine Reaktion auf die Finanzkrise. Auch hier lässt sich demnach schlussfolgern, dass sich ein direkter familiärer Einfluss anscheinend auf strategische Vorgänge niederschlägt.

Abbildung 47:
Eigenkapitalquote Familieneinfluss distanziert/nicht distanziert (Median)



KPMG in Deutschland, 2022

Auch wenn eine tiefergehende Erörterung weiterer Forschung bedürfte: Beweggründe für die obigen Beobachtungen könnten darauf basieren, dass eine Einordnung als Familienunternehmen nicht zwingend damit einhergeht, dass dieses auch nach den gleichen strategischen Überlegungen wie ein Unternehmen unter direktem Familieneinfluss handeln würde. Möglicherweise hinterfragen die Führungskräfte in Familienunternehmen mit distanziertem Familieneinfluss, ob Mittel aus betriebswirtschaftlicher Sicht effektiver eingesetzt werden könnten, als untätig auf der Bank zu liegen und kaum Rendite abzuwerfen. Entsprechend wäre eine Entscheidung für ein risikofreudigeres Vorgehen, welches das Kapital „aktiver" nutzt, denkbar.

Sollte es gewünscht sein, dass die strategische Ausrichtung, die Werte und die Kultur eines Familienunternehmens auch in Tochterunternehmen mit indirektem Einfluss aufrechterhalten werden, bedarf es somit zusätzlicher Anstrengungen der Familie.

Folgendes Fazit lässt sich demnach aus der Analyse der Komplexität ableiten: Erstens hindern verstreute Unternehmensanteile in Familienunternehmen diese nicht wesentlich an der Durchsetzung ihrer besonderen Strategie. Zweitens scheint selbst ein distanzierter, also indirekt ausgeübter, Familieneinfluss ausreichend zu sein, um strategisches Verhalten in Richtung der spezifischen Werte der Familienunternehmensstrategie zu lenken. Ferner scheint zu gelten: Je direkter der Familieneinfluss, desto stärker der Fokus auf die besondere Familienunternehmensstrategie.

8. Kurze Zusammenfassung

Wenn von Familienunternehmen gesprochen wird, geschieht dies oft im Zusammenhang mit deren besonderen Eigenschaften.[67] Die regionale Verbundenheit, Werteorientierung oder langfristige strategische Ausrichtung mit Hinblick auf den transgenerationalen Erhalt des Unternehmens sind nur einige Beispiele für ihre speziellen unternehmerischen Ausprägungen.[68]

Diese Studie hat sich der Frage angenommen, ob sich Familienunternehmen tatsächlich in ihren unternehmerischen Entscheidungen von Nichtfamilienunternehmen unterscheiden und ob sich dies auch auf ihre Performance niederschlägt.[69] Zudem wurde ein weitreichender Vergleich der verschiedenen Unternehmenstypen in den 11 Metropolregionen Deutschlands vorgenommen, mit dem Ziel, potenzielle regionale Unterschiede und Gemeinsamkeiten aufzuzeigen.

Zunächst konnte hierbei festgestellt werden, dass zwischen den Metropolregionen durchaus Unterschiede bestehen, beispielsweise bei der Unternehmensanzahl und der damit einhergehenden Unternehmensdichte oder auch in der Branchenverteilung. Interessanterweise scheint vor allem der Osten in puncto Rentabilität vorne zu liegen, besonders in Bezug auf die dort ansässigen Familienunternehmen. Auch beim Anteil der weiblichen Führungskräfte können die beiden östlich gelegenen Metropolregionen punkten.

Der Medianvergleich beider Unternehmenstypen gelangt ebenfalls zu spannenden Blickwinkeln und Erkenntnissen. Tatsächlich scheinen sich Familienunternehmen bezogen auf ihre wirtschaftliche Leistungsfähigkeit von Nichtfamilienunternehmen abzuheben.[70] Auch wird die spezielle strategische Ausrichtung bestätigt, nach der familiengeführte Betriebe beispielsweise höhere Anteile an liquiden Mitteln halten und vergleichsweise hohe Eigenkapitalquoten und Anlagendeckungsgrade haben. Dies zeigt, dass sie sowohl hohen Wert auf Sicherheit legen als auch ihre Unabhängigkeit von externen Zahlungsgebenden schätzen. Langfristigkeit und beständiges Wachstum stehen für Familienunternehmen an erster Stelle. Dies wird unter anderem in ihren im Median beständig hohen Investitionsquoten, besonders im Vergleich zu Nichtfamilienunternehmen, deutlich.

Eine tiefergehende Analyse der Führungs- und Gesellschafterstrukturen hat zudem gezeigt, dass Managerinnen im Median effizienter und rentabler zu wirtschaften scheinen, und dass nur ein kleiner Anteil der Familienunternehmen allein von Fremdmanagenden geführt wird.[71] Zudem wurde ersichtlich, dass ein konzentrierter Familieneinfluss deutlich häufiger ist und dass selbst unter distanziertem Einfluss spezifische Werte im Unternehmen weiterhin aufrechterhalten werden – auch wenn diese unter direktem Einfluss stärker ausgeprägt sind.

Somit liefert der Benchmark 2022 Denkanstöße, Blickwinkel und erste Antworten auf zeitgenössische Fragen. Er verdeutlicht, dass Familienunternehmen durch ihr rentables und nachhaltiges Agieren ein wichtiger Erfolgs- und Wirtschaftsmotor der 11 Metropolregionen Deutschlands sind, denn Familienunternehmen profitieren nicht nur selbst von ihrer Strategie, sondern schaffen damit auch Arbeitsplätze und generieren Steuereinnahmen für die Regionen und ihre Bürgerinnen und Bürger. Gerade in der zusammenhängenden Betrachtung lassen sich auch Erkenntnisse ableiten, die von politischen Entscheidungstragenden berücksichtigt werden könnten. Diese können durch erlangtes Wissen über Familienunternehmer und insbesondere Familienunternehmerinnen sowie ihre entscheidende regionale Rolle stützende und fördernde Maßnahmen ergreifen und somit den Wohlstand der Metropolregionen in Deutschland weiter vorantreiben.

67 Miller, Le Breton-Miller (2005): Managing for the long run: Lessons in competitive advantage from great family businesses
68 Basco, Stough, Suwala (2021): Family Business and Regional Development
69 Ahrens, Calabrò, Huybrechts, Woywode (2019): The enigma of the family successor–firm performance relationship: A methodological reflection and reconciliation attempt
70 Anderson, Reeb (2003): Founding-family ownership and firm performance: evidence from the S&P 500
71 Ahrens, Landmann, Woywode (2015): Gender preferences in the CEO successions of family firms: Family characteristics and human capital of the successor

9. Glossar

Vermögens-, Finanz- und Ertragslage

9.1. Einführungen zur VFE-Lage

Die Analyse der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage (VFE-Lage) sowie deren Entwicklung im Zeitverlauf und der Vergleich mit Branchenwerten liefern einen essenziellen Bestandteil zur ganzheitlichen Betrachtung eines Unternehmens und dessen tatsächlicher wirtschaftlicher Lage. Hierbei werden die wichtigsten Eckdaten und Parameter des Jahresabschlusses entschlüsselt. Dies geschieht in Form einer sogenannten **Bilanzanalyse** oder auch **Jahresabschlussanalyse**, bei der aus den Rohwerten der Positionen des Jahresabschlusses detailliertere Informationen über die VFE-Lage des entsprechenden Unternehmens gewonnen werden. Die Positionen des Jahresabschlusses bilden die Bilanz, die Gewinn- und Verlustrechnung sowie der Anhang. Erlangt werden die Informationen oftmals, indem verschiedene Positionen ins Verhältnis gesetzt und mit anderen Informationen aus der Bilanz in ein Gesamtbild gebracht werden.

Als bewährtes und praktisches Mittel für Unternehmende kann die VFE-Lage somit zur tieferen Betrachtung der Vermögensstruktur, der Kapitalherkunft und der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit des eigenen Unternehmens genutzt werden. Die **Vermögenslage** gewährt einen detaillierten Überblick über die Bindung und die Struktur des Kapitals eines Unternehmens. Kennzahlen zur **Finanzlage** geben Auskunft über die momentane Liquidität, d. h. die Zahlungsfähigkeit, des Unternehmens. Die betriebswirtschaftliche Profitabilität und Leistungsfähigkeit eines Unternehmens können durch Eckdaten aus dem Bereich der **Ertragslage** analysiert werden, die Aufschluss über die Ergebnisse gibt.

In der folgenden Tabelle lassen sich noch einmal alle in diesem Benchmark aufgeführten Kennzahlen mit ihrer jeweiligen mathematischen und jahresabschlusstechnischen Herleitung sowie der betriebswirtschaftlichen Interpretation und Symptomatik nachlesen. Dieses Glossar kann vor allem Menschen in Leitungsfunktionen bei der Einordnung der Stärken und Schwächen ihres Unternehmens unterstützen und eine Basis für den Vergleich mit anderen Familien- und Nichtfamilienunternehmen in den Metropolregionen schaffen.

9.2. Was ist was? Die Kennzahlen der VFE-Lage definiert

Legende: VL = Kennzahl der Vermögenslage (Darstellung der Kapitalbindung und Kapitalstruktur)
FL = Kennzahl der Finanzlage (Darstellung der Liquidität)
EL = Kennzahl der Ertragslage (Darstellung der Ertragskraft)

Kennzahl	Definition
Die Grundwerte aus Bilanz und GuV	
Bilanzsumme (VL)	Summe der Vermögensgegenstände auf der Aktivseite der Bilanz bzw. die Summe des Gesamtkapitals aller Passivposten der Bilanz.
Eigenkapital (VL)	Von den Eigentümern/innen eingebrachtes Kapital oder erwirtschafteter, im Unternehmen belassener Gewinn, der unbefristet zur Verfügung steht.
Jahresüberschuss/ -fehlbetrag (EL)	Berechnung: **Erträge-Aufwendungen** Der Jahresüberschuss gibt das ermittelte Ergebnis der gesamten Unternehmenstätigkeit einer Periode wieder.
Umsatzerlöse (EL)	Wert in Form von Geld oder Forderungen, der sich aus verkauften, vermieteten und verpachteten Gütern und Dienstleistungen ergibt.
Liquide Mittel (FL)	Bestandteil des Umlaufvermögens und daher schnell verfügbares Vermögen. Zu liquiden Mitteln zählen beispielsweise der Kassenbestand, Bankguthaben, Schecks etc.

Kennzahl	Definition	Erklärung
Rentabilität und Kapitalumschlag		
Eigenkapitalrentabilität (EL)	Berechnung: $\frac{\textbf{Jahresüberschuss}}{\textbf{Eigenkapital}}$ Jahresüberschuss: s. Kennzahl Jahresüberschuss Eigenkapital: s. Kennzahl Eigenkapital	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 bei einem Vergleich zwischen Unternehmen mit Vorsicht betrachtet werden.
Gesamtkapitalrentabilität (EL)	Berechnung: $\frac{\textbf{Jahresüberschuss + Fremdkapitalzinsen}}{\textbf{Gesamtkapital}}$ Jahresüberschuss: s. Kennzahl Jahresüberschuss	Die Gesamtkapitalrentabilität gibt die Rentabilität des gesamten im Unternehmen eingesetzten Kapitals wieder. Ein hoher Wert deutet auf effizient eingesetztes Kapital hin. Diese Kennzahl wird häufig als Grenzzinssatz verstanden, der für zusätzliches Fremdkapital erwartet werden kann.

Gesamtkapitalrentabilität (EL)	Fremdkapitalzinsen: Zinsen, die für aufgenommenes Fremdkapital gezahlt werden müssen. Gesamtkapital: Wertmäßig identisch zur Bilanzsumme. Berechnet sich aus der Summe der Passivseite der Bilanz.	Ist die Gesamtkapitalrentabilität höher als die Fremdkapitalzinsen, so kann ein höherer Gewinn erreicht werden, als Zinsen an den Fremdkapitalgebenden zu zahlen sind.
Umsatzrentabilität (EL)	Berechnung: $\frac{\textbf{Jahresüberschuss}}{\textbf{Umsatzerlöse}}$ Jahresüberschuss: s. Kennzahl Jahresüberschuss Umsatzerlöse: s. Kennzahl Umsatzerlöse	Die Umsatzrentabilität stellt den auf den Umsatz bezogenen Gewinnanteil (Jahresüberschuss) dar, d. h. welcher Anteil des Ergebnisses aus dem Umsatz erreicht wurde. Diese Kennzahl kann somit als Maßstab für die Effizienz eines Unternehmens dienen.
Kapitalumschlag (EL)	Berechnung: $\frac{\textbf{Umsatzerlöse}}{\textbf{Gesamtkapital}}$ Umsatzerlöse: s. Kennzahl Umsatzerlöse Gesamtkapital: s. Kennzahl Gesamtkapitalrentabilität	Der Kapitalumschlag gibt an, wieviel Umsatzerlöse pro „Einheit" des Gesamtkapitals erwirtschaftet werden. 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 und Verschuldung		
Eigenkapitalquote (VL)	Berechnung: $\frac{\textbf{Eigenkapital}}{\textbf{Gesamtkapital}}$ Eigenkapital: s. Kennzahl Eigenkapital Gesamtkapital: s. Kennzahl Gesamtkapitalrentabilität	Eine hohe Eigenkapitalquote deutet auf einen geringen Verschuldungsgrad und eine geringe Abhängigkeit von Geldgebenden sowie ein geringeres Risiko der Zahlungsunfähigkeit hin.
Anlagendeckungsgrad I (FL)	Berechnung: $\frac{\textbf{Eigenkapital}}{\textbf{Anlagevermögen}}$ Eigenkapital: s. Kennzahl Eigenkapital 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.

Liquidität und Investitionen		
Anteil der liquiden Mittel am Gesamtvermögen (VL)	Berechnung: **liquide Mittel** **Gesamtvermögen** Liquide Mittel: s. Kennzahl liquide Mittel Gesamtvermögen: Wertmäßig identisch zur Bilanzsumme. Berechnet sich aus der Summe der Aktivseite der Bilanz.	Ein hoher Anteil liquider Mittel ermöglicht es Unternehmen, größere Investitionen trotz schlechter Finanzierungsbedingungen zügig zu tätigen. Dadurch sind Unternehmen im Hinblick auf kurzfristige Investitionen flexibler.
Investitionsquote (VL)	Berechnung: **Zugänge zum Anlagevermögen** **Gesamtvermögen** Anlagevermögen: s. Anlagendeckungsgrad I Gesamtvermögen: s. Kennzahl Anteil der liquiden Mittel am Gesamtvermögen	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.
Adjustierte Investitionsquote (VL)	Berechnung: **Investitionsquote** **Anlagenintensität** Investitionsquote: s. Kennzahl Investitionsquote Anlagenintensität: Die Anlagenintensität beschreibt den Anteil des Anlagevermögens am Gesamtvermögen.	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 um die Anlagenintensität bereinigt wird.
Umsatzwachstum (EL)	Berechnung: **Relative Änderung der Umsatzerlöse im Vergleich zur vorangegangenen Periode** Umsatzerlöse: s. Kennzahl Umsatzerlöse	Im Gegensatz zu den Umsatzerlösen kann das Umsatzwachstum einfacher zwischen Unternehmen verglichen werden, da diese Kennzahl eine relative Größe darstellt.

Operative Kennzahlen aus Bilanz und Gewinn- und Verlustrechnung		
Umlaufintensität (VL)	Berechnung: **Umlaufvermögen / Gesamtvermögen** Umlaufvermögen: Kurzfristig im Geschäftsbetrieb eingesetzte Vermögensgegenstände, die zur vorübergehenden Nutzung vorgesehen sind. Gesamtvermögen: s. Anteil der liquiden Mittel am Gesamtvermögen	Eine hohe Umlaufintensität kann auf eine schnelle Verfügbarkeit liquider Mittel sowie auf niedrige Fixkosten und eine kurzfristige Kapitalbindung hinweisen. Sie kann jedoch auch mit hohen Lagerbeständen oder einem hohen Bestand an Forderungen einhergehen.
Vorratsintensität (VL)	Berechnung: **Vorräte / Gesamtvermögen** Vorräte: Sind ein Bestandteil des Umlaufvermögens. Sie umfassen Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe sowie Halbfabrikate und Fertigprodukte. Gesamtvermögen: s. Anteil der liquiden Mittel am Gesamtvermögen	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.
Personalaufwandsquote (EL)	Berechnung: **Personalaufwand / Umsatzerlöse** Personalaufwand: Setzt sich aus Löhnen und Gehältern, Sozialabgaben sowie Altersvorsorge und –unterstützung zusammen Umsatzerlöse: s. Kennzahl Umsatzerlöse	Die Personalaufwandsquote kann als Indikator dafür dienen, wie effizient ein Unternehmen arbeitet bzw. wie effizient das eingesetzte Personal ist. Diese Kennzahl kann in verschiedenen Branchen stark variieren, da vor allem bei Dienstleistern ein hoher Personalkostenanteil vorliegt. Im Gegensatz dazu entfällt in anlageintensiven (produzierenden) Unternehmen ein hoher Kostenanteil auf Anlagen. Daher sollte die Personalaufwandsquote im Hinblick auf die zugrunde liegende Branche ausgewertet werden. Ein hoher Personalaufwand weist weiterhin auf allgemein hohe Fixkosten hin.
Abschreibungsintensität (EL)	Berechnung: **Abschreibungen / Umsatzerlöse** Abschreibungen: Wertminderungen von Vermögensgegenständen, die in der Buchhaltung erfasst werden Umsatzerlöse: s. Kennzahl Umsatzerlöse	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. Es ist daher sinnvoll, den Zusammenhang zwischen Abschreibungs- und Anlagenintensität herzustellen.

10. Wo steht mein Unternehmen?

10.1. Individuelle Benchmarking-Tabelle: Verlauf 2009 - 2018

	Kennzahlen	Einheit	2009		2010	
			NFOB	FOB	NFOB	FOB
Vermögenslage	Bilanzsumme	Tausend EUR	2.387	547	2.623	574
	Adjustierte Investitionsquote	%			10,00	15,10
	Umlaufintensität	%	75,30	82,20	75,60	83,30
	Vorratsintensität	%	0,60	5,90	0,60	6,30
	Abschreibungsintensität	%	3,80	2,00	3,80	2,00
	Eigenkapital	Tausend EUR	512	104	598	119
Finanzlage	Eigenkapitalquote	%	35,50	27,00	35,80	28,10
	Liquide Mittel	Tausend EUR	218	50	237	54
	Anteil liquider Mittel	%	12,60	11,40	12,30	11,70
	Anlagendeckungsgrad	%	103,00	120,20	104,80	131,20
Ertragslage	Umsatzerlöse	Tausend EUR	17.800	1.000	18.100	1.000
	Kapitalumschlag	%	116,80	196,30	118,40	200,10
	Umsatzwachstum	%			2,60	0,00
	Jahresüberschuss	Tausend EUR	321	365	401	519
	Umsatzrentabilität	%	1,80	1,70	2,10	2,30
	Eigenkaptialrentabilität	%	5,40	12,80	6,30	14,80
	Gesamtkapitalrentabilität	%	1,70	3,50	2,00	4,60
	Personalaufwandsquote	%	25,40	20,80	24,90	19,70

2011		2012		2013		2014	
NFOB	FOB	NFOB	FOB	NFOB	FOB	NFOB	FOB
2.913	607	3.317	732	3.642	801	3.581	856
10,90	18,30	10,10	17,90	9,50	16,50	10,00	17,10
74,70	83,40	74,20	83,20	74,20	83,20	74,70	83,30
0,60	6,10	0,70	7,10	0,70	7,70	0,80	8,10
3,70	1,80	3,80	1,90	3,80	1,90	3,70	1,90
667	135	783	174	898	200	887	215
36,30	29,70	36,40	30,20	36,60	30,90	36,30	31,00
246	61	284	75	307	90	320	101
12,00	12,20	11,30	11,40	10,90	11,90	11,60	12,40
106,50	138,80	105,90	143,30	104,90	146,00	106,20	147,40
16.800	1.000	13.700	1.400	9.849	1.700	11.200	1.800
119,70	198,90	123,60	201,30	133,90	210,30	130,80	207,70
2,60	0,00	2,10	0,00	2,00	0,30	1,60	1,10
382	584	332	495	325	483	351	341
1,90	2,40	1,80	2,20	1,70	2,10	1,80	2,20
6,10	15,80	5,60	13,60	5,10	12,70	5,80	14,20
1,90	5,00	1,70	4,40	1,60	4,10	1,90	4,50
24,20	19,20	24,60	20,00	25,60	20,30	25,80	20,30

2015		2016		2017		2018	
NFOB	FOB	NFOB	FOB	NFOB	FOB	NFOB	FOB
3.646	892	3.691	928	3.773	999	3.184	1.043
10,30	17,00	9,90	17,50	10,60	17,10	11,80	16,60
74,90	83,60	75,60	83,70	75,90	83,80	80,00	84,90
0,70	8,00	0,70	7,70	0,70	8,00	1,00	8,90
3,70	1,90	3,60	1,90	3,60	2,00	3,10	1,90
931	233	1.000	251	1.058	279	957	323
36,90	31,80	38,40	33,00	39,10	33,60	37,70	36,90
337	112	360	123	387	133	353	160
11,70	13,00	12,10	13,50	12,50	13,30	13,10	15,80
107,80	152,60	111,90	158,80	116,00	165,10	129,60	193,50
12.000	1.900	11.200	1.900	11.800	1.950	18.300	2.452
129,50	206,40	130,20	205,10	128,50	202,40	123,70	207,10
2,50	1,60	2,50	1,70	2,70	2,00	2,20	1,90
379	366	542	618	553	720	1.155	921
2,00	2,30	2,30	2,50	2,30	2,40	2,70	2,40
5,90	14,30	6,70	14,00	6,20	12,80	6,20	11,80
2,00	4,60	2,30	4,80	2,20	4,50	1,90	4,00
26,20	20,80	26,20	20,90	25,90	20,90	19,90	19,50

Absolute Veränderung (2009-2018)		Wachstumsrate (2009-2018)[1]		Selbsteinschätzung	
NFOB	FOB	NFOB	FOB	Wert	Differenz
796	496	3,25	7,44		
1,80	1,50	2,09[2]	1,19[2]		
4,70	2,70	0,68	0,36		
0,40	3,00	5,84	4,67		
-0,70	-0,10	-2,24	-0,57		
445	219	7,19	13,45		
2,20	9,90	0,67	3,53		
135	110	5,52	13,83		
0,50	4,40	0,43	3,69		
26,60	73,30	2,59	5,43		
500	1.452	0,31	10,48		
6,90	10,80	0,64	0,60		
-0,40	1,90	1,92[3]	44,65[3]		
834	557	15,28	10,84		
0,90	0,70	4,61	3,91		
0,80	-1,00	1,55	-0,90		
0,20	0,50	1,24	1,49		
-5,50	-1,30	-2,68	-0,71		

Legende:

- größer als 5%
- 2,01% bis 4,99%
- -2,00% bis 2,00%
- -4,99% bis -1,99%
- kleiner als -5%

Anm.:

1 Die Wachstumsrate 2009 bis 2018 stellt das Wachstum des Durchschnitts der jeweiligen Variable der Vermögens-, Finanz- oder Ertragslage dar. Hierzu wurde das Konzept der compound annual growth rate (CAGR) herangezogen.

2 Die Wachstumsrate wird für die Kennzahl „adjustierte Investitionsquote" für den Zeitraum 2010-2018 berechnet.

3 Die Wachstumsrate wird für die Kennzahl „Umsatzwachstum" für den Zeitraum 2013-2018 berechnet.

10.2. Individuelle Benchmarking-Tabelle: Branchenvergleich 2018

	Kennzahlen	Einheit	Baugewerbe		Energie- und Wasserversorgung		Erziehung/ Gesundheit/ Kunst	
			NFOB	FOB	NFOB	FOB	NFOB	FOB
Vermögenslage	Bilanzsumme	Tausend EUR	2.383	853	20.032	2.023	1.745	663
	Adjustierte Investitionsquote	%	14,10	23,90	9,60	8,80	11,30	16,60
	Umlaufintensität	%	80,50	86,80	27,20	47,10	76,60	77,40
	Vorratsintensität	%	10,60	19,30	0,50	1,20	0,20	0,10
	Abschreibungsintensität	%	1,20	1,20	5,40	5,00	4,00	4,40
	Eigenkapital	Tausend EUR	712	257	5.298	523	807	247
Finanzlage	Eigenkapitalquote	%	33,80	33,50	36,20	29,80	53,80	43,80
	Liquide Mittel	Tausend EUR	194	158	920	214	389	133
	Anteil liquider Mittel	%	6,00	19,00	6,00	9,80	25,00	21,70
	Anlagendeckungsgrad	%	105,00	218,10	57,70	61,40	165,30	151,10
Ertragslage	Umsatzerlöse	Tausend EUR	4.650	1.629	45.413	3.923	8.394	1.800
	Kapitalumschlag	%	134,40	200,30	84,70	134,50	138,10	217,70
	Umsatzwachstum	%	3,50	1,80	0,80	2,60	2,20	1,80
	Jahresüberschuss	Tausend EUR	1.179	1.044	1.155	2.495	381	1.279
	Umsatzrentabilität	%	4,20	3,50	3,30	4,50	0,80	2,40
	Eigenkaptialrentabilität	%	8,30	24,90	6,40	9,80	2,70	10,70
	Gesamtkapitalrentabilität	%	2,10	8,40	2,60	3,40	1,20	3,80
	Personalaufwandsquote	%	14,70	20,80	11,40	9,20	58,30	49,70

Finanz- und Versicherungs-dienstleistungen		Grundstücks- und Wohnungswesen		Handel/ Gastgewerbe		Info/ Kommunikation	
NFOB	FOB	NFOB	FOB	NFOB	FOB	NFOB	FOB
179.000	2.079	11.000	2.321	1.974	1.033	2.228	909
4,90	10,50	4,80	9,30	21,50	17,10	24,00	28,40
73,50	79,20	15,30	51,80	92,20	87,80	92,10	90,50
0,00	0,00	0,10	0,00	11,10	24,70	0,00	0,40
1,80	2,80	14,50	7,10	0,90	0,60	2,40	2,30
33.035	633	2.785	347	494	316	776	345
17,20	39,20	36,30	28,40	31,00	33,90	36,70	45,50
1.155	245	544	152	209	135	400	267
19,50	19,60	4,30	7,60	11,60	12,70	18,90	28,80
141,20	154,10	52,40	66,50	200,50	226,80	269,00	355,40
69.117	6.860	13.880	1.100	12.222	3.196	10.897	2.060
12,30	63,20	15,50	37,50	232,20	266,10	164,30	199,80
1,30	1,80	1,20	1,10	2,00	1,40	2,40	2,60
3.241	2.616	2.066	3.891	969	659	1.131	973
3,30	3,70	9,40	14,40	1,70	1,50	4,00	2,70
4,70	6,50	4,70	10,60	13,90	13,90	12,40	14,10
0,30	0,70	1,30	3,60	4,60	4,00	4,70	5,10
23,10	26,20	10,50	8,90	11,50	9,60	24,90	35,30

Verkehr/Lager		Freiberufliche Dienstleister		Sonstiges		Verarbeitendes Gewerbe	
NFOB	FOB	NFOB	FOB	NFOB	FOB	NFOB	FOB
5.305	1.107	2.251	850	1.498	897	5.280	1.411
13,30	17,90	11,80	17,60	18,10	19,40	13,70	15,30
66,50	63,50	90,80	90,90	86,20	83,10	79,40	78,50
0,20	0,00	0,20	0,90	0,20	0,60	18,50	20,20
5,30	4,40	2,00	2,10	1,90	1,50	2,50	2,70
1.218	278	614	308	444	259	1.724	479
31,80	29,60	42,10	45,40	37,40	35,60	40,50	40,20
384	123	371	203	292	147	330	170
8,40	12,20	18,20	23,80	23,60	17,40	8,70	12,40
85,10	83,40	173,00	339,20	173,90	164,50	168,30	164,10
34.878	3.053	9.030	1.770	5.987	1.950	35.000	3.570
117,50	234,90	140,70	180,70	153,90	222,70	155,10	189,40
3,10	2,40	3,50	2,00	2,00	2,80	2,80	2,00
1.029	697	1.819	1.215	613	743	1.492	915
1,70	2,30	2,60	2,30	2,20	2,40	2,90	2,90
5,20	11,10	9,80	10,90	8,90	13,90	10,70	10,80
1,90	3,80	3,20	4,40	2,90	4,80	4,20	4,50
26,10	22,90	32,40	26,80	38,10	28,90	19,50	24,10

10.3. Individuelle Benchmarking-Tabelle: Metropolregion 2018

	Kennzahlen	Einheit	Berlin		Hamburg		Nordwest	
			NFOB	FOB	NFOB	FOB	NFOB	FOB
Vermögenslage	Bilanzsumme	Tausend EUR	2.473	910	3.405	1.056	2.636	1.130
	Adjustierte Investitionsquote	%	9,80	15,40	13,30	16,90	9,20	16,90
	Umlaufintensität	%	77,50	83,00	78,60	85,60	78,80	82,40
	Vorratsintensität	%	0,60	4,40	0,80	8,00	1,30	12,00
	Abschreibungsintensität	%	3,30	2,00	3,10	1,60	3,20	2,10
	Eigenkapital	Tausend EUR	717	303	832	323	891	320
Finanzlage	Eigenkapitalquote	%	37,60	41,40	31,20	36,10	38,50	33,80
	Liquide Mittel	Tausend EUR	356	168	396	150	288	123
	Anteil liquider Mittel	%	14,70	19,00	12,00	14,30	14,60	11,50
	Anlagendeckungsgrad	%	191,10	189,00	110,00	198,70	134,70	167,20
Ertragslage	Umsatzerlöse	Tausend EUR	13.724	1.828	23.201	2.800	29.924	3.100
	Kapitalumschlag	%	114,80	198,70	123,60	231,70	165,30	236,10
	Umsatzwachstum	%	3,10	2,60	1,80	2,90	3,20	3,60
	Jahresüberschuss	Tausend EUR	1.260	888	1.264	806	445	577
	Umsatzrentabilität	%	4,70	3,10	2,00	2,00	1,00	1,60
	Eigenkaptialrentabilität	%	6,00	14,10	8,50	12,50	3,70	9,60
	Gesamtkapitalrentabilität	%	2,20	4,70	1,90	3,30	1,10	3,50
	Personalaufwandsquote	%	23,00	21,70	20,80	16,30	20,70	16,40

Hannover		Frankfurt		Mitteldeutschland		Rhein-Ruhr	
NFOB	FOB	NFOB	FOB	NFOB	FOB	NFOB	FOB
2.894	1.070	3.968	1.010	3.658	983	3.056	891
11,20	14,30	13,10	18,20	9,50	14,10	10,20	15,10
64,60	81,90	86,20	86,10	57,20	77,20	83,20	86,50
0,90	9,60	0,80	8,30	2,70	8,30	0,80	7,80
3,90	1,90	2,20	1,50	7,60	3,80	2,60	1,60
946	319	1.114	320	1.350	317	814	266
36,30	34,60	35,30	37,30	47,70	40,20	36,90	35,70
341	139	348	174	277	152	307	142
13,70	13,40	11,40	17,10	8,90	16,70	12,80	15,60
100,80	155,50	173,60	215,00	93,50	156,90	137,60	207,50
22.457	2.500	24.992	2.500	19.395	2.193	14.000	2.177
121,50	222,60	137,30	204,10	101,40	208,80	132,10	220,50
3,10	2,60	2,60	2,00	3,90	3,10	1,70	1,50
735	702	1.423	1.085	1.097	760	1.114	892
2,30	2,40	2,60	2,70	3,30	2,10	2,40	2,30
5,60	10,80	6,30	10,90	5,70	11,40	5,90	11,40
1,20	4,00	1,80	3,40	2,40	4,70	1,60	3,90
17,60	19,30	18,30	20,90	21,90	15,20	20,50	17,90

Rhein-Neckar		Stuttgart		München		Nürnberg	
NFOB	FOB	NFOB	FOB	NFOB	FOB	NFOB	FOB
2.241	1.084	3.645	1.234	3.157	1.138	4.667	1.207
10,10	15,10	12,10	17,70	16,70	19,80	16,50	16,90
82,20	83,70	79,80	84,70	85,10	86,70	72,90	83,80
1,80	11,70	0,90	15,10	0,80	6,90	3,00	14,80
3,70	2,30	2,60	2,30	2,90	1,90	3,50	2,30
685	341	1.390	379	1.012	362	1.588	375
38,90	37,20	38,60	35,60	39,60	38,70	45,00	36,40
270	161	423	177	387	187	471	163
11,60	15,70	13,70	14,80	15,40	17,40	14,50	13,80
126,50	181,90	147,70	194,30	162,80	207,50	136,40	187,30
30.155	2.700	21.853	2.757	12.824	2.450	21.987	3.000
120,50	212,50	107,80	200,40	126,80	186,30	126,40	203,10
3,00	3,90	1,90	2,60	1,30	1,30	2,70	0,70
1.739	915	1.351	1.002	1.635	1.085	1.294	904
2,20	2,20	3,00	2,60	2,80	3,30	3,80	2,30
6,80	11,20	6,20	12,30	6,80	12,20	8,10	12,90
2,20	4,70	1,70	4,40	2,30	4,20	3,00	4,00
15,40	19,50	19,40	23,50	20,00	20,00	19,50	22,20

11. Quellenverzeichnis

Bildnachweise

Initiativkreis Europäische Metropolregionen in Deutschland (IKM) (o.D.).
Alle 11 Metropolregionen im Kurzportrait. Online verfügbar unter https://deutsche-metropolregionen.org/, zuletzt geprüft am 24.01.2022.

Literaturnachweise

Ahrens, J. P. (2020). The succession question and the family firm: A theoretical, conceptual, and historical reflection. The Entrepreneurship SIG at the European Academy of Management: New horizons with strong traditions, 2, 109-139.

Ahrens, J. P. (2013). Topics in entrepreneurship and family business management.

Ahrens, J. P., Calabrò, A., Huybrechts, J., & Woywode, M. (2019). The enigma of the family successor–firm performance relationship: A methodological reflection and reconciliation attempt. Entrepreneurship Theory and Practice, 43(3), 437-474.

Ahrens, J. P., Istipliler, B., Keese, D., Kowalzick, M., Patzer, C., & Tänzler, J. K. (2019). Benchmark Familienunternehmen: eine vergleichende Analyse der Metropolregion Rhein-Neckar und der Region Stuttgart 2019.

Ahrens, J. P., Landmann, A., & Woywode, M. (2015). Gender preferences in the CEO successions of family firms: Family characteristics and human capital of the successor. Journal of Family Business Strategy, 6(2), 86-103.

Ahrens, J. P., Uhlaner, L., Woywode, M., & Zybura, J. (2018). "Shadow emperor" or "loyal paladin"? - The Janus face of previous owner involvement in family firm successions. Journal of Family Business Strategy, 9(1), 73-90.

Altenburger, R., & Schmidpeter, R. (2018). Die gesellschaftliche Verantwortung von Familienunternehmen. In R. Altenburger und R. Schmidpeter (Hrsg.), CSR und Familienunternehmen (S. 1-15). Berlin, Heidelberg: Springer.

Amt für Statistik Berlin-Brandenburg (2020). Bevölkerungsstand. Online verfügbar unter https://www.statistik-berlin-brandenburg.de/bevoelkerung/demografie/bevoelkerungsstand, zuletzt geprüft am 28.10.2021.

Anderson, R. C., & Reeb, D. M. (2003). Founding family ownership and firm performance: evidence from the S&P 500. The journal of finance, 58(3), 1301-1328.

Aring, J. (2009). Europäische Metropolregionen: Annäherungen an eine raumordnerische Modernisierungsstrategie. In J. Knieling (Hrsg.), Metropolregionen und Raumentwicklung, Teil 3: Metropolregionen. Innovation, Wettbewerb, Handlungsfähigkeit (S. 9-21). Hannover: Verlag der ARL - Akademie für Raumforschung und Landesplanung.

Basco, R., Stough, R., & Suwala, L. (2021). Family Business and Regional Development. London, New York: Routledge.

Berrone, P., Cruz, C., & Gomez-Mejia, L. R. (2012). Socioemotional Wealth in Family Firms: Theoretical Dimensions, Assessment Approaches, and Agenda for Future Research. Family Business Review, 25(3), 258-279.

Bettinelli, C., Del Bosco, B., & Giachino, C. (2019). Women on Boards in Family Firms: What We Know and What We Need to Know. In E. Memili und C. Dibrell (Hrsg.), The Palgrave Handbook of Heterogeneity among Family Firms (S. 201-228). Cham: Palgrave Macmillan.

BMBau (1995). Raumordnungspolitischer Handlungsrahmen. Bonn

Calabrò, A., Minichilli, A., Amore, M. D., & Brogi, M. (2018). The courage to choose! Primogeniture and leadership succession in family firms. Strategic Management Journal, 39(7), 2014-2035.

Chadwick, I. C., & Dawson, A. (2018). Women leaders and firm performance in family businesses: An examination of financial and nonfinancial outcomes. Journal of Family Business Strategy, 9(4), 238-249.

Duran, P., Kammerlander, N., van Essen, M., & Zellweger, T. (2015). Doing More with Less: Innovation Input and Output in Family Firms. Academy of Management Journal, 59(4), 1224-1264.

Ernst & Young, AvS, ESCP Europe Business School (2016). External managers in family businesses. Recruiting and retaining top managers from outside the family. Herausgegeben von Ernst & Young GmbH.

Felden, B., & Hack, A. (2014). Management von Familienunternehmen. Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Fraune, G. J. (2015). Nachfolge durch Fremdmanager. Eine fallstudienbasierte Analyse von Führungsform und Anreizgestaltung in großen deutschen Familienunternehmen. Köln: EUL Verlag.

Habbershon, T. G., & Williams, M. L. (1999). A Resource-Based Framework for Assessing the Strategic Advantages of Family Firms. Family Business Review, 12 (1), 1–25.

Heider, A. K. (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 22.10.2021.

Jeong, S.-H., & Harrison, D. A. (2017). Glass breaking, strategy making, and value creating: Meta-analytic outcomes of women as CEOs and TMT members. Academy of Management Journal, 60(4), 1219-1252.

Landesbetrieb IT.NRW (2021). Bevölkerung in Nordrhein-Westfalen. Online verfügbar unter https://www.it.nrw/statistik/eckdaten/bevoelkerung-nach-gemeinden-93051, zuletzt geprüft am 28.10.2021.

Miller, Le Breton-Miller, Scholnick (2008): Stewardship vs. stagnation: An empirical comparison of small family and non-family businesses

Miller, D., Le Breton-Miller, I., & Scholnick, B. (2008). Stewardship vs. stagnation: An empirical comparison of small family and non-family businesses. Journal of management studies, 45(1), 51-78.

Miller, D., & Le Breton-Miller, I. (2005). Managing for the long run: Lessons in competitive advantage from great family businesses. Harvard Business Press.

Mobilitätskongress (2019). Die Europäische Metropolregion Stuttgart. Online verfügbar unter https://eu-metropolregion-stuttgart.de/europaeische-metropolregion-stuttgart/, zuletzt geprüft am 28.10.2021.

Moog, P., & Soost, C. (2014). Weibliche Nachfolge in Familienunternehmen. Erkenntnisse zu Frauen und Erfolg in der Unternehmensnachfolge. In P. Moog und P. Witt (Hrsg.), Mittelständische Unternehmen (S. 61-89). Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Paul, S., & Stein, S. (2015). Finanzierungstrends im Mittelstand. In G. Fahrenschon, A. G. Kirchhoff und D. B. Simmert (Hrsg.), Mittelstand - Motor und Zukunft der deutschen Wirtschaft (S. 231–252). Wiesbaden: Springer Fachmedien.

PwC; INTES, & Wittener Institut für Familienunternehmen (2016). Gemischte Geschäftsführungsteams in Familienunternehmen. Wie funktioniert eine erfolgreiche Zusammenarbeit? Herausgegeben von PricewaterhouseCoopers International.

Regionalverband (2019). Daten zur Wirtschaft, Beschäftigung, Geographie und Bevölkerung. Online verfügbar unter https://www.metropolregionnuernberg.de/daten-fakten, zuletzt geprüft am 28.10.2021.

Regionalverband (2019). Regionalmonitoring der Metropolregion Nordwest. Online verfügbar unter http://dashboard.regio-gmbh.de/metropolregion/#?year=2020, zuletzt geprüft am 28.10.2021.

Regionalverband Frankfurt Rhein-Main (2019). Metropolregion FrankfurtRheinMain. Online verfügbar unter https://www.region-frankfurt.de/Unsere-Themen-Leistungen/Metropolregion/, zuletzt geprüft am 28.10.2021.

Rozenblat, C. & Cicille, P. (2004). Die Städte Europas. BBR-Forschungen, H. 115, Bonn. Deutsche Übersetzung der französischen Studie „Les villes européennes. Analyse comparative", Paris 2003.

Rusche, K. M., & Oberst, C. A. (2010). Europäische Metropolregionen in Deutschland – eine regionalökonomische Evaluation. Raumforschung und Raumordnung, 68(4), 243-254.

Sommer, M., & Godron, A. (2010). Finanzierung von Familienunternehmen. Schlecht & Partner und T. Wessing (Hrsg.): Unternehmensnachfolge - Handbuch für die Praxis (S. 73-83). Berlin: Erich Schmidt Verlag.

Statistisches Amt für Hamburg und Schleswig-Holstein (2021). Metropolregion Hamburg. Bevölkerungsstand, Bevölkerungsdichte und Bevölkerung nach Altersgruppen. Online verfügbar unter https://www.statistik-nord.de/zahlen-fakten/regionalstatistik-datenbanken-und-karten/metropolregion-hamburg, zuletzt geprüft am 28.10.2021.

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

Vera, C. F., & Dean, M. A. (2005). An Examination of the Challenges Daughters Face in Family Business Succession. Family Business Review 18 (4), 321–345.

Verband Metropolregion Hannover/Braunschweig/Göttingen/Wolfsburg (2021). Die Metropolregion in Zahlen. Online verfügbar unter https://metropolregion.de/, zuletzt geprüft am 28.10.2021.

Verband Metropolregion München (2021). Die Metropolregion München in Zahlen. Online verfügbar unter https://www.metropolregion-muenchen.eu/, zuletzt geprüft am 28.10.2021.

Verband Metropolregion Rhein-Neckar (2021). Zahlen und Fakten über die Metropolregion Rhein-Neckar. Online verfügbar unter https://www.m-r-n.com/zahlen-und-fakten, zuletzt geprüft am 22.10.2021.

Wilhelm, B., Kares, S., & Bickmann, I. (2015). Unternehmensnachfolge durch Frauen in Deutschland. Daten und Fakten IV. Herausgegeben von Bundesweite Gründerinnenagentur (bga). Stuttgart (bga Publikationen, 38).

Wimmer, R., Domayer, E., Oswald, M., & Vater, G. (2018). Familienunternehmen - Auslaufmodell oder Erfolgstyp? Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Zybura, J., Zybura, N., Ahrens, J. P., & Woywode, M. (2021). Innovation in the post-succession phase of family firms: Family CEO successors and leadership constellations as resources. Journal of Family Business Strategy, 12(2), 100336.

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Überblick Metropolregionen Deutschland 15
Abbildung 2: Überblick Metropolregion Nordwest 17
Abbildung 3: Überblick Metropolregion Hamburg 19
Abbildung 4: Überblick Metropolregion Hannover 21
Abbildung 5: Überblick Metropolregion Berlin-Brandenburg 23
Abbildung 6: Überblick Metropolregion Rhein-Ruhr 25
Abbildung 7: Überblick Metropolregion Mitteldeutschland 27
Abbildung 8: Überblick Metropolregion Frankfurt/Rhein-Main 29
Abbildung 9: Überblick Metropolregion Rhein-Neckar 31
Abbildung 10: Überblick Metropolregion Nürnberg 33
Abbildung 11: Überblick Metropolregion Stuttgart 35
Abbildung 12: Überblick Metropolregion München 37
Abbildung 13: Unternehmensanzahlen (mittelgroß und größer) in der vorliegenden Studie (Total) 38
Abbildung 14: Prozent Familienunternehmen in den 11 Metropolregionen 39
Abbildung 15: Unternehmensdichte (Unternehmen pro Einwohnende bzw. pro 1000 Einwohnende) in den 11 Metropolregionen 39
Abbildung 16: Unternehmensdichte (Unternehmen pro Quadratkilometer) in den 11 Metropolregionen 39
Abbildung 17: Branchenverteilung der Unternehmen in Prozent in den 11 Metropolregionen 40
Abbildung 18: Anzahl Mitarbeitende in den 11 Metropolregionen 40
Abbildung 19: Mitarbeitende pro Unternehmen in den 11 Metropolregionen 41
Abbildung 20: Mitarbeitende pro Quadratkilometer in den 11 Metropolregionen 41
Abbildung 21: Mitarbeitende pro 1000 Einwohnende in den 11 Metropolregionen 42
Abbildung 22: Umsatzerlöse in den 11 Metropolregionen 42
Abbildung 23: Bilanzsumme in den 11 Metropolregionen 42
Abbildung 24: Gesamtkapitalrentabilität (Median) in den 11 Metropolregionen 43
Abbildung 25. Gesamtkapitalrentabilität Familienunternehmen (Median) in den 11 Metropolregionen 44
Abbildung 26: Gesamtkapitalrentabilität Nichtfamilienunternehmen (Median) in den 11 Metropolregionen 44
Abbildung 27: Gesamtkapitalrentabilität im Zeitverlauf (Median) in den 11 Metropolregionen 45

Abbildung 28: Adjustierte Investitionsquote im Zeitverlauf (Median) in den 11 Metropolregionen 46
Abbildung 29: Branchenverteilung Familienunternehmen 49
Abbildung 30: Bilanzsumme (Median) Familienunternehmen und Nichtfamilienunternehmen 50
Abbildung 31: Kapitalumschlag (Median) Familienunternehmen und Nichtfamilienunternehmen 51
Abbildung 32: Gesamtkapitalrentabilität (Median) Familienunternehmen und Nichtfamilienunternehmen 52
Abbildung 33: Eigenkapitalquote (Median) Familienunternehmen und Nichtfamilienunternehmen 53
Abbildung 34: Anlagendeckungsgrad (Median) Familienunternehmen und Nichtfamilienunternehmen 54
Abbildung 35: Adjustierte Investitionsquote (Median) Familienunternehmen und Nichtfamilienunternehmen 55
Abbildung 36: Anteil liquide Mittel (Median) Familienunternehmen und Nichtfamilienunternehmen 56
Abbildung 37: Vorratsintensität (Median) Familienunternehmen und Nichtfamilienunternehmen 57
Abbildung 38: Anteil Unternehmen rein weibliche Geschäftsführung in den 11 Metropolregionen 59
Abbildung 39: Anteil Unternehmen mind. eine Frau in Geschäftsführung in den 11 Metropolregionen 59
Abbildung 40: Anteil nur Frauen in Geschäftsführung 60
Abbildung 41: Gesamtkapitalrentabilität nur Frauen/nicht nur Frauen (Median) 61
Abbildung 42: Unternehmen mit keinem/r / mind. einem/r Familiengesellschaftenden in Geschäftsführung 63
Abbildung 43: Eigenkapitalquote keinem/r / mind. einem/r Familiengesellschaftenden in Geschäftsführung (Median) 64
Abbildung 44: Anteil liquide Mittel keinem/r / mind. einem/r Familiengesellschaftenden in Geschäftsführung (Median) 66
Abbildung 45: Anteil liquide Mittel Familieneinfluss distanziert/nicht distanziert (Median) 67
Abbildung 46: Gesamtkapitalrentabilität Familieneinfluss distanziert/nicht distanziert (Median) 68
Abbildung 47: Eigenkapitalquote Familieneinfluss distanziert/nicht distanziert (Median) 69

Herausgeber:

Institut für Mittelstandsforschung

L9, 1-2 | 68161 Mannheim
Telefon + 49 621181-2273
Fax + 49 621 181-2892
E-Mail info@ifm.uni-mannheim.de
www.ifm.uni-mannheim.de

Direktor: Prof. Dr. Michael Woywode

Projektleitung: Dr. Jan-Philipp Ahrens

Text, Grafik und Berechnungen: Selina Ebert, Freya Onneken, Baris Istipliler, Marc Kowalzick, Yannick Ullmann, Marie Karikh, Annegret Hauer, Eva Dötschel

Supercomputereinsatz: Jan-Philipp Ahrens, Jochen Baumgart, Baris Istipliler, Dr. Detlef Keese, Marc Kowalzick, Sebastian Ullrich

Mit Unterstützung von:

KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft
Andreas Bähr, Michael Godelmann

Alle Grafiken © Institut für Mittelstandsforschung und KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft. Metropolregionskarten: Initiativkreis Europäische Metropolregionen in Deutschland (IKM).