

private publ!c

DIE BESTEN GESCHÄFTSBERICHTE  
DEUTSCHER FAMILIENUNTERNEHMEN

# Offenheit in der Krise

*Geschäftsberichte von Familienunternehmen  
gewinnen an Transparenz*

Studie von ERGO KOMMUNIKATION,  
PKF FASSELT SCHLAGE und  
ROLAND BERGER STRATEGY CONSULTANTS  
anlässlich der zweiten Verleihung  
des private publ!c Awards

5. Oktober 2010

Unterstützt durch  
Morgan Stanley Bank · Klaus Bietz \ visuelle Kommunikation

**ergo**   
Kommunikation

PKF FASSELT SCHLAGE

**PKF**  
Wirtschaftsprüfung &  
Beratung

**Roland Berger**  
Strategy Consultants



# Inhalt

1. Vorwort	SEITE 2
2. Methodik	SEITE 4
3. Die Bewältigung einer Krise	SEITE 10
4. Inhalt: ein Schritt in die richtige Richtung	SEITE 24
5. Struktur, Text und Gestaltung: Vielfach gutes Handwerk	SEITE 38
6. private publ!c Award – die Sieger	SEITE 41
7. Tabellarischer Anhang	SEITE 46
Impressum	SEITE 61

# 1. Vorwort

Der zweite private public Award bringt neue Sieger und neue Erkenntnisse. Zunächst zu den Siegern: HANIEL, HERAEUS und OTTO sind würdige Nachfolger der Vorjahresbesten ADOLF WÜRTH, CLAAS und GIESECKE & DEVRIENT, und zugleich legen sie die Latte für den Wettbewerb im nächsten Jahr sehr hoch. Transparenter Finanzbericht, durchdachte Story, stringente Gestaltung – die prämierten Geschäftsberichte lassen wenig zu wünschen übrig.

Damit zu den Erkenntnissen.

Erstens: Die Qualität der Geschäftsberichte deutscher Familien- und Stiftungsunternehmen hat sich im Vergleich zum Vorjahr verbessert. Der Konzernlagebericht, den wir anhand von 37 Kriterien überprüfen, ist im Durchschnitt der 54 untersuchten Reports gehaltvoller geworden. Er stellt die Ertrags- und Risikolage fundierter dar, widmet sich intensiver der Konzernstrategie und Innovationsthemen, wagt konkretere Prognosen. Doch wird erst das nächste Jahr zeigen, ob es sich hierbei bloß um eine Eintagsfliege oder einen echten Trend handelt. Schließlich lassen sich die Verbesserungen zu einem großen Teil auf die speziellen wirtschaftlichen Rahmenbedingungen im Berichtsjahr zurückführen. Zum einen hatten die Unternehmen eine Vielzahl von Restrukturierungsmaßnahmen zu kommentieren. Zum anderen waren sie darauf bedacht, gerade in Zeiten der Krisenbewältigung ihre Investitionen in die Zukunft herauszuarbeiten.

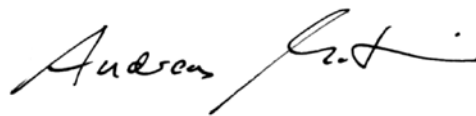
Zweitens: An den Imageseiten haben die Unternehmen nicht gespart – doch blieb es hier bei der Zweiklassengesellschaft des Vorjahres. Familienunternehmen, die den Geschäftsbericht (auch) als Imageträger verstehen, haben auch diesmal mit hohem konzeptionellem Aufwand, edler Gestaltung und viel Liebe zum Detail sehr überzeugende Reports vorgelegt. Interessant ist dabei die hohe Korrelation zwischen transparentem Finanzbericht und emotional überzeugender Story: Entweder der Geschäftsbericht bietet beides, oder keins von beidem – wobei einige bemerkenswerte Ausnahmen die Regel bestätigen. Als crossmediales Produkt wird der Bericht nur von wenigen Unternehmen verstanden. Nur wenige Online-Auftritte bieten mehr als den Download der Print-Datei. Exzellente Beispiele der multimedialen Aufbereitung (wie bei der OTTO GROUP) bleiben die Ausnahme, finden also keine Nachahmer.

Die dritte Erkenntnis beruht auf der vergleichenden Analyse der Konzernabschlüsse von 30 Familienunternehmen mit börsennotierten Gesellschaften vergleichbarer Größen und Branchen. Zwar mussten die Familienunternehmen trotz ihrer häufig diversifizierten Geschäftsmodellen einen drastischen Umsatzeinbruch hinnehmen, doch haben sie die Rezession vergleichsweise gut überstanden. Durch konsequentes Kostenmanagement konnten sie einen gravierenden Umsatzeinbruch zu einem bedeutenden Teil wettmachen, ohne dass dies zu Lasten laufender Entwicklungsprojekte ging. Zugleich gelang es, durch harte Einschnitte bei Investitionen sowie den Abbau von Forderungen und Vorräten die Liquidität aufzustocken und solide Bilanzrelationen aufrechtzuerhalten. Auch die maßvollen Dividendenforderungen der Familien leisteten hierzu einen wichtigen Beitrag.

Im Vergleich zu den börsennotierten Gesellschaften sind die Familienunternehmen auch und gerade in der Wirtschaftskrise innovationsfreudiger, investieren einen deutlich höheren Anteil des Cashflows in den Ausbau und die Modernisierung der Produktionsanlagen, sind stärker eigenkapitalfinanziert und halten eine höhere Liquidität vor. Die oft beschworenen Besonderheiten der nicht börsennotierten Unternehmen – namentlich die langfristig ausgerichtete Strategie, die Unabhängigkeit von kurzfristigen Renditeüberlegungen, die hohe unternehmerische Verantwortung der Familie und nicht zuletzt die konservative Finanzierungsphilosophie – manifestieren sich auch in der Phase der Krisenbewältigung und verhelfen zu einer guten Ausgangssituation für renditeorientiertes Wachstum im konjunkturellen Aufschwung.

Ob sich dieses profitable Wachstum tatsächlich eingestellt hat und es den Unternehmen gelungen ist, von einer vorwiegend liquiditäts- zu einer stärker renditeorientierten Steuerung umzuschwenken – das werden die Geschäftsberichte des nächsten Jahres erzählen. Wir haben Grund zur Hoffnung, dass sie dies mindestens genauso transparent machen wie im zurückliegenden Geschäftsjahr: Schließlich wäre es ja verschenkt, wenn man Andere nicht an den eigenen Erfolgen teilhaben lässt.

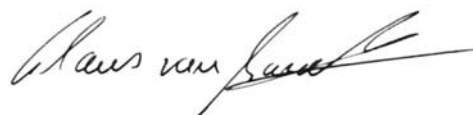
Herzliche Grüße



**Andreas Martin**  
Mitglied der Geschäftsführung/Partner  
ERGO KOMMUNIKATION



**Dr. Martin Fasselt**  
Partner  
Wirtschaftsprüfer Steuerberater Rechtsanwalt  
PKF FASSELT SCHLAGE



**Dr. Klaus van Marwyk**  
Principal  
ROLAND BERGER STRATEGY CONSULTANTS

## 2. Methodik

### Analyse verfeinert: Die Geschäftsberichte der Familienunternehmen werden jetzt anhand von 90 Kriterien beurteilt

#### 2.1. Einbezogene Unternehmen

In unsere Analyse haben wir die 240 umsatzstärksten Unternehmen in Familien- und Stiftungsbesitz mit Hauptsitz in Deutschland betrachtet. Bei Kreditinstituten wurde anstelle des Umsatzes die Bilanzsumme herangezogen. Außen vor gelassen wurden Familienunternehmen, deren Aktien öffentlich gehandelt werden oder die vorrangig über Private Equity finanziert sind. Ebenso wenig fanden Tochtergesellschaften von Familienunternehmen Berücksichtigung.

Fast genau jedes vierte der betrachteten 240 Unternehmen hat für das Jahr 2009 (beziehungsweise 2008/2009) einen Geschäftsbericht vorgelegt. Hiervon haben wir wie im Vorjahr jene aussortiert, die lediglich sehr knappe Darstellungen ohne nennenswerte Erläuterungen und Zahlen zum Geschäftsjahr bieten und nach unseren Kriterien nicht sinnvoll überprüft werden konnten. Neu hinzu kamen im laufenden Jahr die Berichte von DKV EUROSERVICE und DORMA. Dagegen haben die im Vorjahr noch vertretenen Unternehmen DELTON, WIELAND, SICK, SAL. OPPENHEIM und PUTZMEISTER keinen Geschäftsbericht mehr aufgelegt oder diesen nicht öffentlich verfügbar gemacht.

Die vergleichende Analyse (s. Seite 24 – 37) beschränkte sich auf jene 52 Geschäftsberichte, die bereits im Vorjahr vertreten waren. Im tabellarischen Anhang sind ergänzend die Werte für alle analysierten 54 (Vorjahr 57) Geschäftsberichte enthalten.

... ausgewertet wurden  
in diesem Jahr  
54 Unternehmen mit  
einem durchschnittlichen  
Umsatz von  
5,0 Mrd. Euro ...

Die 54 Unternehmen, die einen Geschäftsbericht aufgelegt haben, bringen es im Durchschnitt auf einen Umsatz von 5,0 Mrd. Euro; umsatzstärkster Konzern ist ROBERT BOSCH (38,2 Mrd. Euro), während sich am anderen Ende MERZ und SIEMPELKAMP mit jeweils knapp 0,6 Mrd. Euro finden. Gemessen am Geschäftsvolumen sind die zwölf Firmen in Stiftungsbesitz im Durchschnitt etwa doppelt so groß (8,1 Mrd. Euro) wie die Unternehmen, die sich unmittelbar in Familienbesitz befinden (4,2 Mrd. Euro).

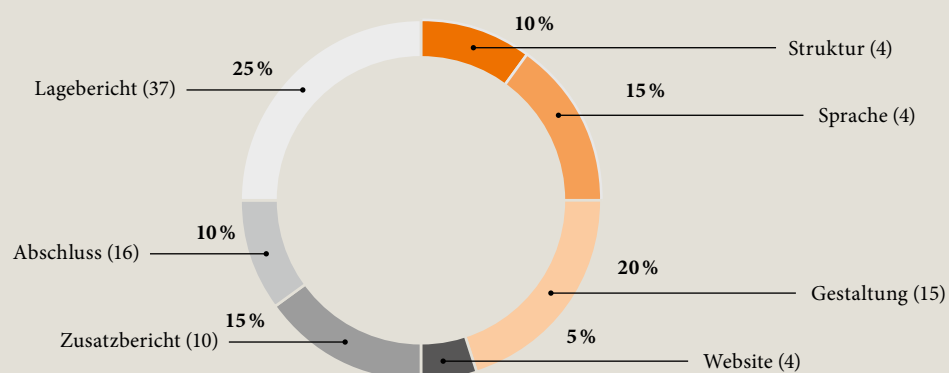
Unternehmen und Rechnungslegungsstandards			
	IFRS	HGB	Gesamt
Stiftungsunternehmen	7	5	12
Familienunternehmen	15	27	42
Gesamt	22	32	54

Je größer ein Familienunternehmen, desto eher wendet es internationale Rechnungslegungsvorschriften an – auch weil umsatzstarke Konzerne sich häufiger über den Kapitalmarkt finanzieren. Insgesamt 22 Unternehmen haben ihren Konzernabschluss nach den International Financial Reporting Standards (IFRS) aufgestellt. Mit einem Umsatz von im Schnitt 8,4 Mrd. Euro sind sie wesentlich größer als die 32 Unternehmen, die nach den Vorschriften des Handelsgesetzbuchs (HGB) berichten (2,7 Mrd. Euro).

## 2.2. Inhaltliche Bewertung der Geschäftsberichte

In welchem Maß sind Familienunternehmen bereit, ihren Kunden und Geschäftspartnern, Mitarbeitern und Bewerbern, Banken und Investoren, Journalisten und sonstigen Interessenten Einblick in ihre wirtschaftliche Lage und die Perspektiven zu gewähren?

**Grafik 1:**  
Anzahl und Gewichtung  
der Kriterien



Zur Beantwortung dieser Frage haben wir den im Vorjahr entwickelten Katalog im laufenden Jahr von 55 auf 64 inhaltliche Kriterien ausgeweitet.

Die inhaltliche Qualität des (Konzern-)Lageberichts wurde anhand von 37 Kriterien überprüft, die gegenüber dem Vorjahr unverändert blieben. Orientiert haben wir uns dabei vorrangig am Deutschen Rechnungslegungsstandard 15 (DRS 15) für die Lageberichterstattung. Die DRS sind verbindlich für alle Mutterunternehmen, die einen Konzernabschluss nach § 315 HGB aufstellen müssen, und gelten daher gleichermaßen für die großen Familien- und Stiftungsunternehmen.

Um eine allzu große Spreizung der Ergebnisse zu verhindern, haben wir die einzelnen Passagen des Lageberichts nach einem vergleichsweise groben Raster auf Vollständigkeit und Plausibilität geprüft.

Leitfrage war jeweils, ob ein interessierter Leser nach der Lektüre weiß,

- mit welchen Produkten und/oder Dienstleistungen das Unternehmen in welchen Märkten tätig ist – und wie sich dort die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen darstellen,
- ob das Unternehmen verantwortungsvoll und risikobewusst gesteuert wird,
- mit welcher Strategie und welchen Investitions- und Entwicklungsprojekten sich das Unternehmen zukunftsorientiert aufstellt,
- ob das Unternehmen wirtschaftlich gesund ist, in seinen Geschäftsbereichen mit Gewinn arbeitet und über solide Finanzen verfügt,
- ob das Unternehmen ein dauerhaft attraktiver Arbeitgeber ist und hierzu geeignete Maßnahmen ergreift,
- welche Erwartungen für das nächste (und übernächste) Geschäftsjahr vorherrschen.

Nicht anwendbare Aspekte – wie etwa der Abschnitt „Forschung und Entwicklung“ in Bank-Geschäftsberichten – hatten jeweils keinen Einfluss auf die Gesamtbewertung.

*... der Kriterienkatalog zur Analyse des Anhangs wurde um qualitative und quantitative Aspekte erweitert ...*

Wesentlich ausgebaut haben wir die Analyse des Konzernabschlusses einschließlich des Anhangs. Beschränkte sich der Check im Vorjahr noch weitgehend darauf, ob die Abschlusstabellen vollständig und wesentliche Erläuterungen vorhanden sind, wurden in diesem Jahr ausgewählte Angaben einer qualitativen und quantitativen Bewertung unterzogen:

#### **A. Allgemeine Angaben**

1. Ist der Anhang sachlich sinnvoll gegliedert?
2. Beurteilung des Umfangs und der Verständlichkeit der Angaben zu den auf die Posten der Bilanz und der GuV angewandten Bewertungsmethoden, z.B.
  - a) Angaben zu den Abschreibungsmethoden, Nutzungsdauern und Abschreibungssätzen?
  - b) Erläuterung des Umfangs der Herstellungskosten?
  - c) Angaben zur Bewertung des Vorratsvermögens (z.B. Verbrauchsfolgefiktion)?
  - d) Bewertung der Forderungen (Angaben zu Wertberichtigungen)?
  - e) Bewertung der Pensionsrückstellungen (u.a. versicherungsmathematische Annahmen)?
  - f) Bewertung der sonstigen Rückstellungen?

#### **B. Angaben zu einzelnen Posten der Bilanz und GuV**

3. Sind die Erläuterungen zum Anlagevermögen (einschließlich Anlagenspiegel und Aufstellung des Anteilsbesitzes) klar und verständlich?
4. Ist die Erläuterung von nicht gesondert ausgewiesenen „sonstigen Rückstellungen“, die einen nicht unerheblichen Umfang haben, klar und verständlich? Decken die Angaben den überwiegenden Teil der Rückstellungen ab?
5. Ist die Aufgliederung der Umsatzerlöse nach Tätigkeitsbereichen (§ 285 Nr. 4 HGB) vorhanden und aussagefähig?



6. Bei Vorhandensein Segmentberichterstattung: Ist die Darstellung der Segmentberichterstattung verständlich? Tragen die Erläuterungen zum Verständnis der Segmentberichterstattung bei (u.a. Abgrenzung der Segmente, Zuordnung von Vermögensgegenständen/Schulden und Aufwendungen/Erträgen zu den einzelnen Segmenten)?
7. Ist die Aufgliederung der sonstigen betrieblichen Erträge aussagekräftig (Aufgliederung von mehr als 90 % = sehr gut, 70 bis 90 % = gut, usw.)?
8. Ist die Aufgliederung der sonstigen betrieblichen Aufwendungen aussagekräftig (Aufgliederung von mehr als 90 % = sehr gut, 70 bis 90 % = gut, usw.)?
9. Enthält der Anhang (oder die GuV) eine Überleitung vom Jahresüberschuss zum Bilanzgewinn und enthält der Anhang Angaben über die Ergebnisverwendung des Vorjahres sowie die geplante Ergebnisverwendung für das Berichtsjahr?

### C. Angaben zum Konsolidierungskreis und zu den Konsolidierungsmethoden

10. Sind die Angaben zum Konsolidierungskreis vollständig und verständlich, z.B.
  - a) Angaben zum Konsolidierungskreis enthalten bzw. Verweis auf gesonderte Liste?
  - b) Angaben zu assoziierten Unternehmen (z.B. bilanzierte Firmenwerte, Aufteilung der in der GuV enthaltenen Erträge/Aufwendungen aus assoziierten Unternehmen auf die einzelnen assoziierten Unternehmen)?
  - c) Bei Verzicht auf die Einbeziehung von Tochterunternehmen (§ 296 HGB): Angabe der Gründe im Einzelfall, bei Einbezug wegen Unwesentlichkeit: Angabe, nach welchen Kriterien die Unwesentlichkeit ermittelt worden ist)?
11. Sind die Angaben zur Kapitalkonsolidierung vollständig und verständlich, z.B.
  - a) Angabe des jeweiligen Erstkonsolidierungszeitpunktes bei Erstkonsolidierungen?
  - b) Erläuterung der Zusammensetzung und Entwicklung des Posten „Geschäfts- und Firmenwert“ (und ggf. des Postens „passiver Unterschiedsbetrag“)?
  - c) Erläuterung zur Abschreibung der Geschäfts- und Firmenwerte und zur Durchführung von Werthaltigkeitstests (IFRS)?

### D. Kapitalflussrechnung

12. Sind die Angaben zur Kapitalflussrechnung vollständig und verständlich (z.B. Erläuterung von Vorgängen mit wesentlicher Bedeutung, Erläuterung zur Definition der Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente und gegebenenfalls Überleitung zur Bilanz, Erläuterung von bedeutenden zahlungswirksamen Investitions- und Finanzierungsvorgängen)?

### E. Angaben zu Finanzinstrumenten

13. Enthält der Anhang Angaben zu nicht zum beizulegenden Zeitwert bilanzierten derivativen Finanzinstrumenten (Art und Umfang, Zeitwert und Bewertungsmethode, Buchwert und Bilanzposten; § 285 Nr. 19 HGB) und sind diese Angaben verständlich?

### F. Sonstige Angaben

14. Enthält der Anhang Angaben zu Haftungsverhältnissen (§ 251 HGB) und sonstigen finanziellen Verpflichtungen (§ 285 Nr. 3a HGB) und sind diese detailliert und verständlich erläutert (Gesamtbetrag, freiwillige Untergliederung, weitere freiwillige Angaben z.B. zu Art und Umfang einzelner Verpflichtungen)?

Fast alle ausgewerteten Geschäftsberichte enthalten neben dem Finanzbericht weitere Informationen. Untersucht haben wir, ob die Geschäftsleitung im Vorwort eine persönliche Gesamtbeurteilung des zurückliegenden Geschäftsjahres fällt und darüber die strategische Richtung vorgibt. Bei den Imageseiten hat uns interessiert, ob sich dem Leser ein schlüssiges Bild in punkto Produktspektrum und Innovation, Strategie und Vision, Unternehmenskultur und gesellschaftlicher Verantwortung erschließt. Erstmals haben wir untersucht, ob es gelingt, den Geschäftsbericht in die Gesamtkommunikation des Unternehmens einzubetten.

### 2.3. Struktur, Textqualität, Gestaltung

Die Qualität von Struktur und Text haben wir, wie im Vorjahr, anhand von acht Kriterien beurteilt. Im Wesentlichen ging es dabei um folgende Fragen:

- Ist der Bericht logisch aufgebaut, konzentriert er sich auf das Wesentliche, führt ein roter Faden den Leser durch das Informationsangebot?
- Wird richtig, verständlich, klar, angemessen und lebendig formuliert?

Die grafische Qualität der Geschäftsberichte wurde gegenüber dem Vorjahr verfeinert und die sechs Hauptkategorien in insgesamt 15 Unterpunkte aufgefächert.

Der detaillierte Kriterienkatalog samt Gewichtung befindet sich im Anhang auf den Seiten 50 bis 53.

### 2.4. Bewertungsschema

*... Basis der Bewertung ist ein einfaches und nachvollziehbares Schema ...*

Die in unserer Studie untersuchten Kriterien wurden anhand eines einfachen und nachvollziehbaren Schemas bewertet. Maximal erreichbar waren bei einem jeden Kriterium drei Punkte. Diese Höchstbewertung vergaben die Prüfer ausschließlich für eine vollständige Darstellung des jeweiligen Aspekts. Zwecks standardisierter Punktevergabe und Nachvollziehbarkeit wurden hierfür einheitliche Prüfpunkte herangezogen. Am anderen Ende der Skala kennzeichnen null Punkte eine fehlende oder in hohem Maße unvollständige Darstellung.

Ein Beispiel: Für das Kriterium „Vergütung der Organmitglieder“ wurde ein Punkt vergeben, wenn die Angaben zur Vorstandsvergütung lediglich im Anhang aufgeführt waren. Zwei Punkte gab es, wenn das Vergütungssystem zumindest teilweise erläutert wurde, die fixen und variablen Werte aufgeführt und ein Vergleich zum Vorjahr für das Gesamtgremium herangezogen wurde. Die volle Punktzahl wurde nur dann erreicht, wenn zusätzlich dazu alle Komponenten des Vergütungssystems (inklusive Sachleistungen) ausführlich dargestellt wurden.

Die einzelnen Kriterien wurden thematisch nach Hauptkategorien zusammengefasst, welche die jeweilige durchschnittliche Bewertung als Prozentwert in Abhängigkeit von der maximal erreichbaren Punktzahl ausweisen. Die Hauptkategorien wiederum flossen entsprechend der vorher festgelegten Gewichtung in das Gesamtergebnis eines jeden Unternehmens ein. Das letzte Wort hatte allerdings die Jury: Ihr Votum konnte noch zu einer Auf- oder einer Abwertung des Endergebnisses von bis zu zehn Prozent führen.

Für jedes Kriterium haben wir schließlich die erreichten Punkte aller 54 Unternehmen aufsummiert, um diese in ein aggregiertes Ergebnis – ebenfalls dargestellt als Prozentwert in Abhängigkeit von der maximal erreichbaren Punktzahl – zu überführen.

## 3. Die Bewältigung einer Krise

**Solide Finanzen, harte Einschnitte, vorausschauende Strategie:  
In der Rezession haben die Familienunternehmen ihre Stärken ausgespielt**

**Eine Untersuchung von ergo Kommunikation und Roland Berger Strategy  
Consultants – CC Corporate Finance**

### 3.1. Auf einen Blick

Die großen nicht börsennotierten Familienunternehmen in Deutschland haben den schweren konjunkturellen Einbruch im Jahr 2009 vergleichsweise gut verkraftet. Durch konsequentes Kostenmanagement konnten sie einen gravierenden Umsatzeinbruch zu einem bedeutenden Teil wettmachen, ohne dass dies zu Lasten laufender Entwicklungsprojekte ging. Zugleich gelang es, durch harte Einschnitte bei Investitionen sowie den Abbau von Forderungen und Vorräten die Liquidität aufzustocken und solide Bilanzrelationen aufrechtzuerhalten. Auch die maßvollen Dividendenforderungen der Familien leisteten hierzu einen wichtigen Beitrag.

*... Familienunternehmen  
waren in der Krise  
innovationsfreudiger ...*

Der Vergleich mit börsennotierten Gesellschaften ähnlicher Größe und Branchenzugehörigkeit (MDAX) bringt deutliche Unterschiede ans Licht: Die Familienunternehmen sind auch und gerade in der Wirtschaftskrise innovationsfreudiger, investieren einen deutlich höheren Anteil des Cashflows in den Ausbau und die Modernisierung der Produktionsanlagen, sind stärker eigenkapitalfinanziert und halten eine höhere Liquidität vor. Die oft beschworenen Besonderheiten der nicht börsennotierten Unternehmen – namentlich die langfristig ausgerichtete Strategie, die Unabhängigkeit von kurzfristigen Renditeüberlegungen, die hohe unternehmerische Verantwortung der Familie und nicht zuletzt die konservative Finanzierungsphilosophie – manifestieren sich auch in der Phase der Krisenbewältigung und schlagen sich in den Kennzahlen nieder.

### 3.2. Methodik

Ausgewertet wurden die Geschäftsberichte bzw. Konzernabschlüsse der 30 großen, industriell orientierten Unternehmen in Familien- und Stiftungsbesitz (s. Seite 56). Diese stehen zusammen für einen Umsatz von über 170 Mrd. Euro und beschäftigen mehr als 870 Tsd. Mitarbeiter. Hinsichtlich der vertretenen Branchen dominieren die Automobilzulieferer; ebenfalls vertreten sind Maschinen- und Anlagenbau, Pharma und Medtech, Rohstoffe, Optik und Logistik.

Die Vergleichsgruppe bilden 30 industriell orientierte Unternehmen aus dem MDAX (s. Seite 57). Sie bringen es auf einen Umsatz von 142,5 Mrd. Euro und zählen rund 600 Tsd. Mitarbeiter. Hinsichtlich Umsatzvolumen und Branchenzugehörigkeit sind die Unternehmen im Wesentlichen vergleichbar. Bei ausgewählten Kennziffern blieben zum Zweck der besseren Vergleichbarkeit einzelne Unternehmen unberücksichtigt (so etwa die Handelsunternehmen beim Vergleich der Forschungs- und Entwicklungsaufwendungen). Darüber hinaus waren bei einzelnen Familienkonzernen nicht alle Kennzahlen verfügbar. Auf diese Abweichungen wird jeweils gesondert hingewiesen.

### 3.3. Ertragsentwicklung der Familienunternehmen

Nicht zuletzt aufgrund des hohen Anteils exportorientierter Branchen ging der Umsatz der betrachteten Unternehmen im Jahr 2009 um 12,0 % zurück (MDAX: - 13,9 %). Ein Drittel hatte mit Umsatzrückgängen von 20 % oder mehr zu kämpfen.

**Grafik 2:**  
Umsatz- und  
Ergebnisentwicklung  
(2007 = 100)



Das Ergebnis vor Steuern und Zinsen (EBIT) verringerte sich im Durchschnitt um 72,2 % (MDAX: - 72,6 %), acht der 30 Familienunternehmen rutschten in die roten Zahlen. In Summe betrachtet blieb das EBIT allerdings im positiven Bereich. Von den insgesamt 28 Mrd. Euro Umsatzrückgang schlugen 7 Mrd. Euro auf das operative Ergebnis durch. Hinsichtlich der EBIT-Marge haben sich börsennotierte und nicht börsennotierte Gesellschaften praktisch im Gleichschritt entwickelt; bei den Familienunternehmen ging sie von 5,0 % (2008) auf 1,6 % (2009) zurück. Auffällig ist, dass schon im Geschäftsjahr 2008 – bei damals noch steigenden Umsätzen – die Margenqualität gelitten hat. Im Geschäftsjahr hatte das Betriebsergebnis noch 6,9 % vom Umsatz erreicht.

**Grafik 3:**  
Umsatzrendite  
(auf Basis EBIT)  
(in %)



Großen Anteil an der Sicherung des positiven operativen Ergebnisses hatte der rückläufige Materialaufwand. Den Familienunternehmen ist es (genauso wie den im MDAX notierten Firmen) gelungen, diesen im Verhältnis zum Umsatz überproportional zu verringern. Günstigere Rohstoffpreise wirkten sich dabei den Geschäftsberichten zufolge ebenso aus, wie die Optimierung der Beschaffung einschließlich der Preisverhandlungen mit Lieferanten.

Neben dem rückläufigen Materialaufwand wirkten sich Personalkostensenkungen aus. Die Zahl der Mitarbeiter nahm im Durchschnitt um 3,0 % ab, lag aber zum Bilanzstichtag noch über dem Vergleichswert 2007. Auch die MDAX-Unternehmen haben akquisitionsbereinigt Personal abgebaut, hier betrug der Rückgang 2,6 %.

#### Mitarbeiter der Familienunternehmen

(Tsd.)	2007	2008	2009
Mitarbeiter	866,7	900,6	873,5
Abweichung		+ 3,9 %	- 3,0 %

*... es ist gelungen,  
Leistungsträger im  
Unternehmen  
zu halten ...*

Personalkostensenkungen wurden zu einem großen Teil durch die Einschränkung von Leiharbeit, die Nutzung von Kurzarbeit sowie Lohn- und Gehaltsverzichte der Mitarbeiter erreicht. So gelang es, die Stammbesetzung weitgehend an Bord und Leistungsträger im Unternehmen zu halten. Allerdings waren zugleich Restrukturierungsaufwendungen zu berücksichtigen, insbesondere in Form von Abfindungszahlungen. Daher gingen die Personalkosten in Summe lediglich um 1,7 % zurück, also unterproportional zur Entwicklung der Mitarbeiterzahlen. Gemessen am Umsatz erhöhte sich die Personalkostenquote von 20,1 % auf 22,5 %. Die MDAX-Unternehmen haben mit einer Personalkostensenkung von 2,6 % eine proportionale Entwicklung erreicht. Hier wirkte sich vermutlich der höhere Anteil erfolgsorientierter und zum Teil an den Aktienkurs gekoppelter Vergütungskomponenten aus.

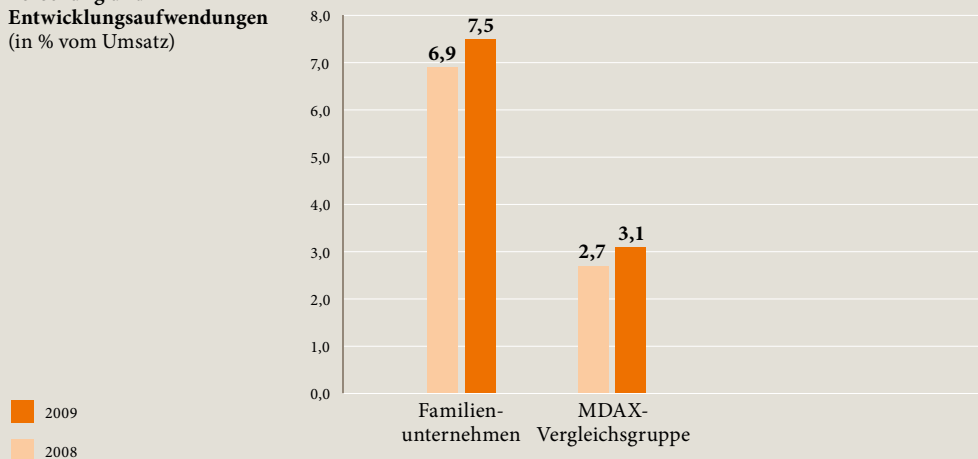
Die Materialkostenquote reduzierte sich in beiden Vergleichsgruppen um rund 1,5 Prozentpunkte. Dabei wurden im MDAX die Handelskonzerne und Bauunternehmen wegen ihrer außergewöhnlich hohen Materialquote herausgerechnet.

**Grafik 4:**  
Personal- und  
Materialkosten  
(in % vom Umsatz)



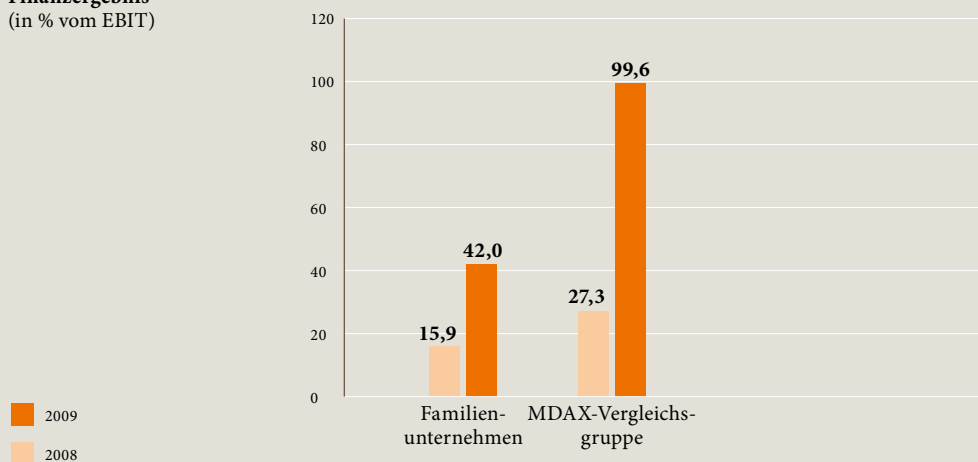
Bemerkenswert ist, dass die Familienunternehmen trotz des Umsatzeinbruchs ihre Forschungs- und Entwicklungsprojekte mit nahezu unverminderter Kraft vorangetrieben haben. Zwar reduzierten sich die FuE-Aufwendungen geringfügig, doch wurde sogar noch ein größerer Umsatzanteil als im Vorjahr in zukünftige Innovationen investiert. Alles in allem sind die Familienunternehmen sehr technologieorientiert; das FuE-Budget beträgt das Zweieinhalbfache im Vergleich zur MDAX-Gruppe (jeweils ohne Handel und Bau). Allerdings haben sieben Familienunternehmen ihre FuE-Aufwendungen nicht veröffentlicht.

**Grafik 5:**  
Forschung und  
Entwicklungsaufwendungen  
(in % vom Umsatz)



Während sich das EBIT um 72,2 % verringerte, ging das Ergebnis vor Steuern um 80,7 % zurück (MDAX: – 104,4 %). In absoluten Zahlen fiel der Rückgang des EBT jedoch um 0,4 Mio. Euro geringer aus, da sich das Finanzergebnis (anders als im MDAX) per Saldo um 26,5 % verbesserte. Während in der MDAX-Vergleichsgruppe praktisch das gesamte operative Ergebnis für Zinsen aufgewendet wurde (und das EBT nur mehr ausgeglichen war), waren dies bei den Familienunternehmen nur 42,0 %.

**Grafik 6:**  
Finanzergebnis  
(in % vom EBIT)



### 3.4. Die Finanzierung von Familienunternehmen

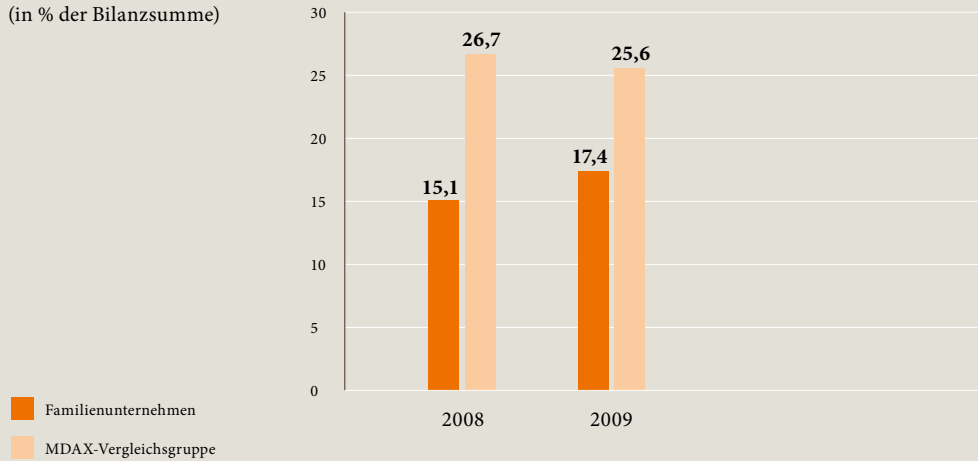
*... niedrige Zinsen,  
weniger Verbindlichkeiten,  
bessere Finanzstruktur ...*

Die geringeren Finanzaufwendungen verdanken die Familienunternehmen zum ersten den niedrigen Marktzinsen, zum zweiten den um 13,8 % zurückgeführten Nettofinanzverbindlichkeiten sowie zum dritten einer verbesserten Finanzierungsstruktur. Insbesondere die großen Familienkonzerne haben die günstige Kapitalmarktsituation genutzt und Bankkredite zum Teil durch neu emittierte Anleihen oder Schuldscheindarlehen abgelöst.

Die Finanzverbindlichkeiten der 30 Familienunternehmen kletterten um 19,5 % und betragen im Durchschnitt 17,4 % der Bilanzsumme (nach 15,1 % im Vorjahr). Die MDAX-Unternehmen haben im selben Zeitraum ihre Finanzverbindlichkeiten um 4,6 % verringert, doch machten sie weiterhin mehr als ein Viertel der Bilanzsumme aus.

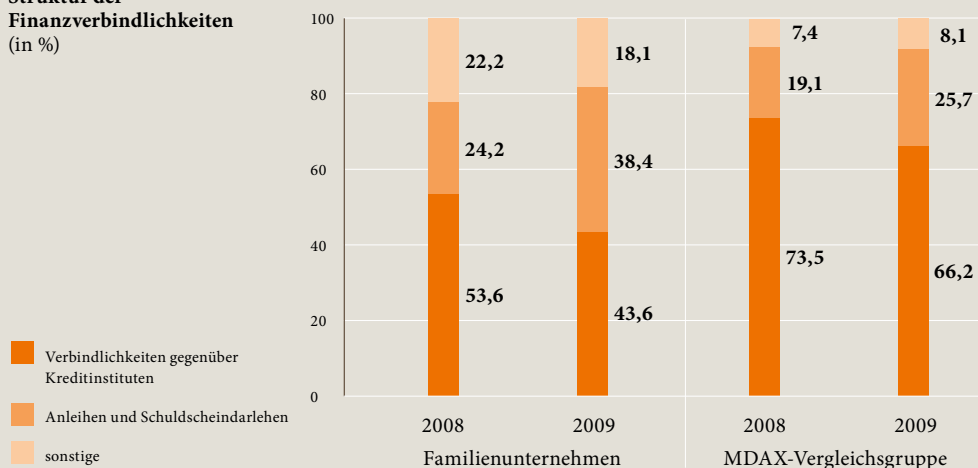


**Grafik 7:**  
**Finanzverbindlichkeiten**  
(in % der Bilanzsumme)



Stark verändert hat sich zugleich die Struktur der Finanzierungsseite. Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten verringerten sich um 2,8 % und machten nur noch 43,6 % (Vorjahr 53,6 %) der Finanzverbindlichkeiten aus. Der Anteil von Anleihen und Schuldscheindarlehen legte demgegenüber von 24,2 % auf 38,4 % zu. Von der Tendenz her zeigt sich bei den börsennotierten Gesellschaften ein ähnliches Bild: Deutlich rückläufigen Bankschulden steht eine zunehmende Nutzung von Kapitalmarktinstrumenten gegenüber. Gleichwohl griffen die MDAX-Firmen wesentlich umfassender auf Bankkredite zurück als die Unternehmen in Familienbesitz.

**Grafik 8:**  
**Struktur der Finanzverbindlichkeiten**  
(in %)



Vor allem die Großkonzerne unter den Familienunternehmen haben im Jahr 2009 Anleihen und Schuldscheindarlehen emittiert, um ihre Finanzierungskosten zu senken. Bei den 15 umsatzstärksten Unternehmen entfiel erstmals ein größerer Teil der Finanzverbindlichkeiten auf Kapitalmarktpapiere. Das Finanzergebnis verbesserte sich um deutliche 32,4%.

#### Finanzverbindlichkeiten Top 15

<i>(in % der Bilanzsumme)</i>	2007	2008	2009
Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten	9,2	8,2	7,3
Anleihen/Schuldscheindarlehen	3,2	3,9	7,5

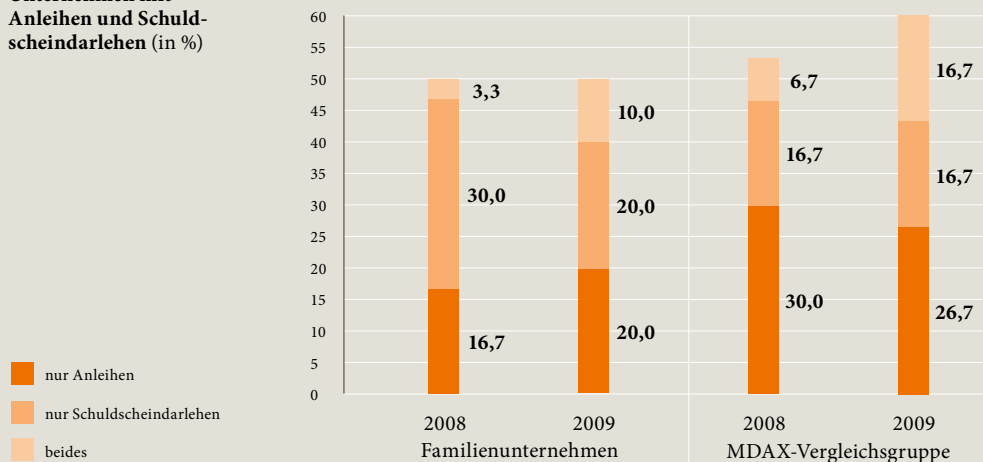
Die kleineren Familienunternehmen haben von dieser Möglichkeit allerdings keinen Gebrauch gemacht (oder machen können) und stattdessen mehr Bankkredite aufgenommen. Hier zeigte sich das Finanzergebnis gegenüber dem Vorjahr leicht verschlechtert.

#### Finanzverbindlichkeiten Bottom 15

<i>(in % der Bilanzsumme)</i>	2007	2008	2009
Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten	9,1	9,9	12,0
Anleihen/Schuldscheindarlehen	0,9	2,7	2,4

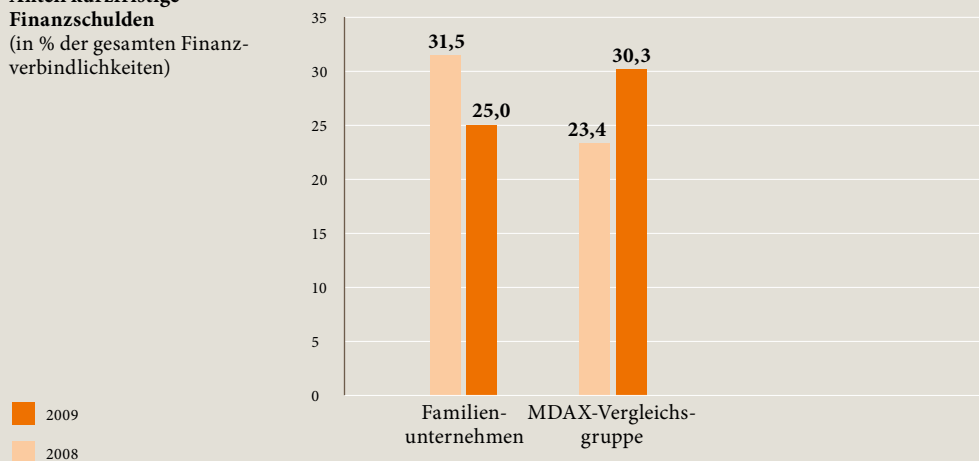
Trotz des insgesamt höheren Anteils von Anleihen und Schuldscheindarlehen haben letztlich weniger Familienunternehmen (50,0%) auf Kapitalmarktinstrumente zurückgegriffen als die börsennotierten Unternehmen (60,0%).

**Grafik 9:**  
Unternehmen mit  
Anleihen und Schuldscheindarlehen (in %)



Deutliche Unterschiede treten beim Vergleich der Fälligkeiten von Finanzverbindlichkeiten zutage. Die Familienunternehmen haben den Anteil kurzfristiger Finanzverbindlichkeiten (Laufzeit bis zu einem Jahr) im Krisenjahr 2009 von 30,3 % auf 25,0 % verringert. Im MDAX trat die entgegengesetzte Entwicklung ein, der Anteil kurzfristiger Finanzschulden belief sich zum Bilanzstichtag 2009 auf 31,5 % (Vorjahr 23,4 %). Offensichtlich legen die nicht börsennotierten Konzerne in wirtschaftlich unsicheren Zeiten stärkeren Wert auf dauerhafte Bankbeziehungen und langfristige Finanzierungen.

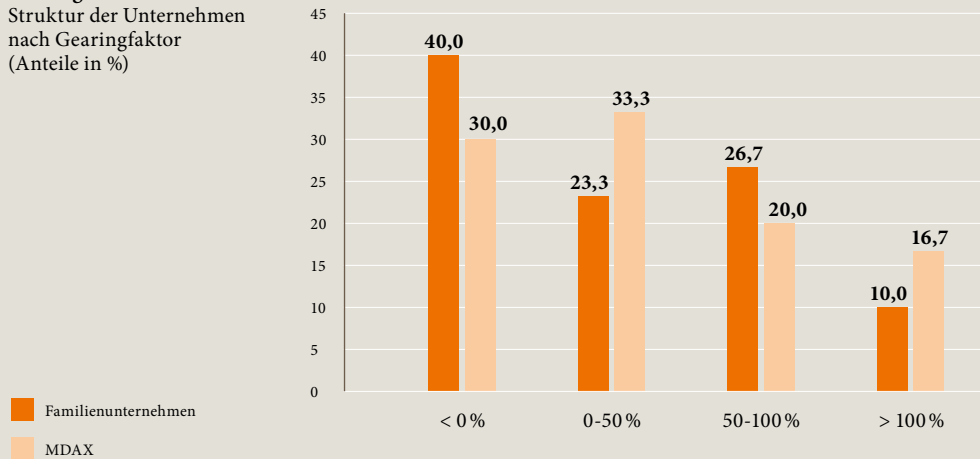
**Grafik 10:**  
**Anteil kurzfristige  
Finanzschulden**  
(in % der gesamten Finanz-  
verbindlichkeiten)



In beiden Vergleichsgruppen wurden die Nettofinanzverbindlichkeiten (Finanzverbindlichkeiten abzüglich liquide Mittel) stark zurückgeführt – bei den Familienunternehmen um 13,8 %, im MDAX gar um 20,0 %. Das Gearing (Nettofinanzverbindlichkeiten im Verhältnis zum Eigenkapital) macht jedoch deutlich, dass sich diese Abnahme auf sehr unterschiedlichem Niveau vollzog. MDAX-Werte wiesen zum Bilanzstichtag 2009 ein Gearing von 54,7 % und nutzten damit die Hebelwirkung des Fremdkapitals wesentlich aktiver als die Familienunternehmen (12,8 %).

Vier von zehn Familienunternehmen verfügten über Nettofinanzguthaben, weitere 23,3 % begrenzten das Gearing auf unter 50 %. Nur jede zehnte Gesellschaft in Familienbesitz ist zu mehr als 100 % „geleveraged“.

**Grafik 11:**  
**Gearing 2009**  
Struktur der Unternehmen  
nach Gearingfaktor  
(Anteile in %)



Um die Aufnahme von Fremdkapital zu minimieren und die Liquiditätssituation zu entspannen, haben die Familienunternehmen im Geschäftsjahr 2009 alle Möglichkeiten der Innenfinanzierung ausgeschöpft. Zentrales Instrument war die Verringerung von Forderungen und vor allem von Vorräten, die um 10,1 % oder rund 2,5 Mrd. Euro abnahmen.

**Grafik 12:**  
**Forderungen und Vorräte**  
(in % der Bilanzsumme)



Der Anteil beider Positionen an der Bilanzsumme ging auf Zweijahressicht von 34,1 % auf nur mehr 30,5 % zurück. Insofern war ein geringerer Teil der Finanzmittel in Vorräten und Forderungen gebunden als bei MDAX-Werten, auch wenn diese ebenfalls große Anstrengungen zur Reduzierung des Working Capital unternahmen.

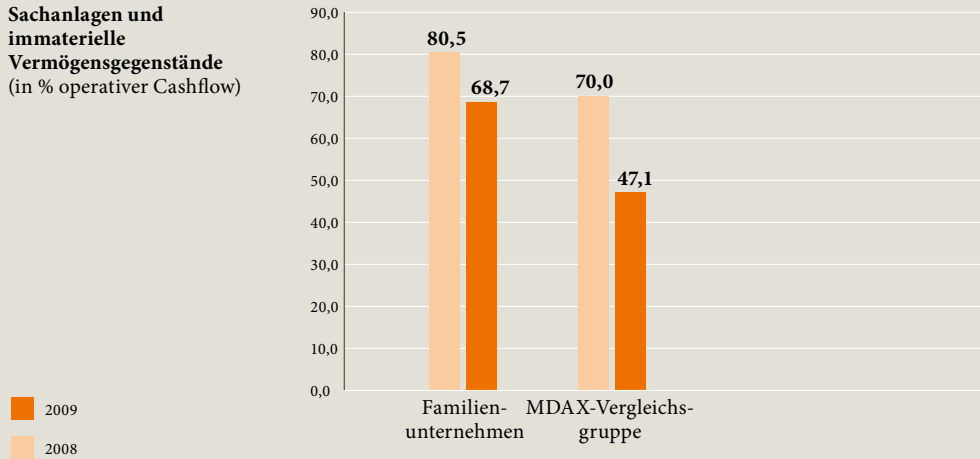
**Grafik 13:**  
**Working Capital**  
(in % der Bilanzgruppe)



Das erfolgreiche Working Capital Management hatte wesentlichen Anteil an der Stabilisierung des operativen Cashflows. Während sich das EBIT um 72,2 % verringerte, nahm der Cashflow aus der Geschäftstätigkeit um lediglich 18,9 % ab. In der MDAX-Vergleichsgruppe stieg er sogar um 16,3 % an; wesentlicher Grund war neben dem Abbau von Vorräten und Forderungen der Anstieg der Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen.

Während die Einschnitte bei den FuE-Aufwendungen gering ausfielen, haben die Unternehmen auf den reduzierten operativen Cashflow mit einem Abbremsen laufender Investitionsprojekte sowie dem Verzicht auf neue Vorhaben reagiert. Die Investitionen in Sachanlagen und immaterielle Vermögensgegenstände gingen um insgesamt 3,5 Mrd. Euro oder 30,8 % zurück.

**Grafik 14:**  
Investitionen in  
Sachanlagen und  
immaterielle  
Vermögensgegenstände  
(in % operativer Cashflow)



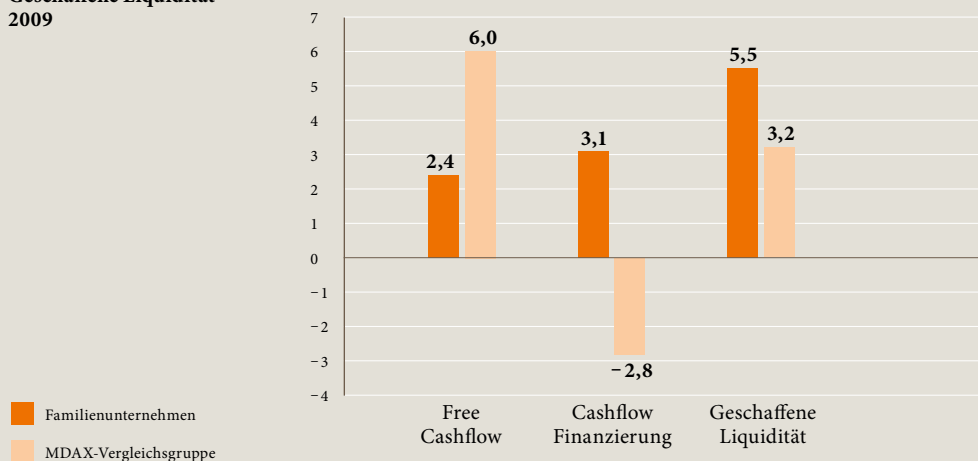
Die MDAX-Unternehmen haben ihre Investitionen im selben Zeitraum um lediglich 21,7 % heruntergefahren. Hieraus lässt sich allerdings keine größere und krisenresistentere Investitionsbereitschaft ablesen – im Gegenteil. Die Familienunternehmen haben einen wesentlich höheren Teil des Cashflows aus dem operativen Geschäft für Investitionen verwendet und einen Abbau des Free Cashflow in Kauf genommen.

**Grafik 15:**  
Cashflow aus Geschäfts-  
und Investitionstätigkeit  
(in Mrd. €)



Entsprechend verringerten sich die Mittelabflüsse für Investitionstätigkeit um 18,6 %. Im Vergleich mit den MDAX-Unternehmen (- 33,9 %) fiel der Rückgang noch moderat aus, doch waren hier die Vorjahreswerte zum Teil durch umfangreiche Beteiligungserwerbe beeinflusst.

**Grafik 16:**  
**Geschaffene Liquidität**  
**2009**



Zusätzlich drehte der Cashflow aus der Finanzierungstätigkeit in den positiven Bereich. Ausschlaggebend waren die Mittelzuflüsse aus Anleihen- und Schuld-scheinemissionen. Nur 46,7 % der Unternehmen (Vorjahr 60,0 %) verzeichneten Nettoabflüsse aus der Finanzierungstätigkeit. Im MDAX flossen dagegen aus Finanzierungstätigkeit wesentlich mehr Mittel ab als im Vorjahr; hier stand wegen des insgesamt höheren Kreditvolumens die Rückführung von Finanzschulden im Vordergrund. Der Anteil der Unternehmen mit Nettoabflüssen stieg von 56,7 % auf 70,0 %.

*... die Dividendenforderungen der Familien fielen moderat aus ...*

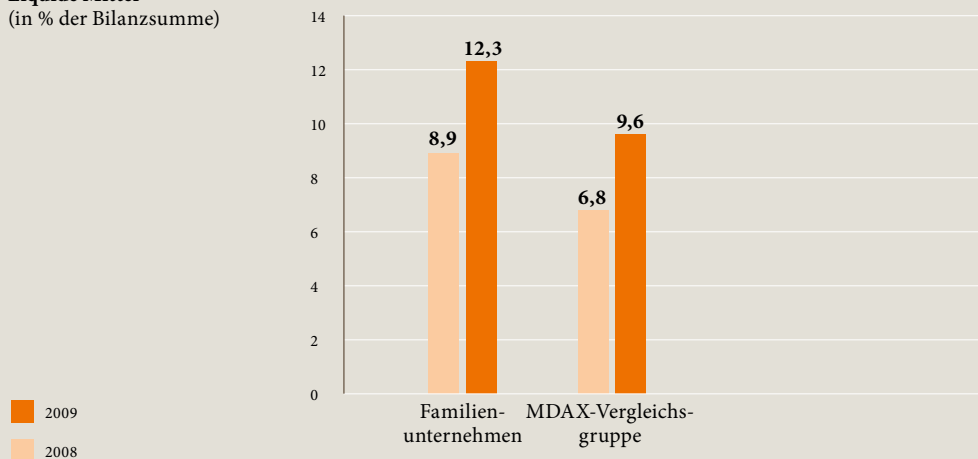
Darüber hinaus kamen eine um 320 Mio. Euro reduzierte Dividendenausschüttung an die Familien bzw. Stiftungen sowie Mittelzuflüsse von rund 160 Mio. Euro aus Kapitalerhöhungen zum Tragen. Da der Bilanzgewinn der Einzelgesellschaft in vielen Fällen nicht ausgewiesen wurde, haben wir die Ausschüttungssumme ins Verhältnis zum Vorsteuergewinn des Vorjahres gesetzt. Dabei wird deutlich, dass die MDAX-Unternehmen einen wesentlich höheren Anteil des Konzerngewinns an ihre Aktionäre ausschütten, als die Familienunternehmen an ihre Eigentümer.

**Grafik 17:**  
**Dividendenausschüttung**  
(in % EBT des Vorjahres)



Unter dem Strich haben die Unternehmen rund 5,5 Mrd. Euro mehr Liquidität geschaffen und damit ihre Kriegskasse in Anbetracht der weiterhin unsicheren Märkte sowie zur Bewältigung des anstehenden Wachstums gefüllt. Auch bei den MDAX-Unternehmen stieg die Liquidität an, doch werden insgesamt – im Verhältnis zur Bilanzsumme – deutlich weniger flüssige Mittel vorgehalten als bei den Familienunternehmen. Ursache könnte die stärker rendite- als liquiditätsorientierte Steuerung der börsennotierten Unternehmen sein, die erfordert, dass nur die unmittelbar betriebsnotwendige Liquidität vorgehalten wird.

**Grafik 18:**  
**Liquide Mittel**  
(in % der Bilanzsumme)





Die insgesamt sehr soliden Bilanzrelationen wurden fast uneingeschränkt aufrechterhalten. Die Fremdkapitalquote (ohne Rückstellungen) verzeichnete nur einen leichten Anstieg. Die Eigenkapitalquote behauptete sich knapp über 40 % und bewegte sich damit deutlich über dem Vergleichswert im MDAX.

**Grafik 19:**  
Eigenkapitalquote (in %)



### 3.5. Ausblick: Gestärkt aus der Krise hervorgehen

*... die Basis für eine wirtschaftliche Erholung steht ...*

Die Ausgangslage für eine wirtschaftliche Erholung im Geschäftsjahr 2010 und darüber hinaus ist aus mehreren Gründen gut:

- Die Familienunternehmen haben nur behutsame Einschnitte auf Personalseite vorgenommen und Kompetenzträger im Unternehmen gehalten.
- Durch Kostensenkung und Maßnahmen zur Effizienzsteigerung ist der Break-Even-Punkt deutlich gesunken. Selbst bei einer nur moderaten konjunkturellen Erholung können die Familienunternehmen signifikante Ergebnisverbesserungen realisieren.
- Die Forschungs- und Entwicklungsprojekte wurden fast uneingeschränkt fortgeführt, die Investitionen bewegten sich trotz harter Einschnitte auf hohem Niveau. Damit haben die Familienunternehmen erhebliche Vorleistungen für wirtschaftliches Wachstum erbracht.
- Die Eigenkapitalquote von rund 40 % und die optimierte Fremdfinanzierungsseite stellen ebenfalls eine gesunde Basis für die Bewältigung künftigen Wachstums dar.
- Die komfortable und in der Krise verbesserte Liquiditätssituation erlaubt das Umschwenken auf einen stärker renditeorientierten Kurs, ohne dass es hierdurch zu Cash-Engpässen kommen wird.

## 4. Inhalt: ein Schritt in die richtige Richtung

**Der Vorjahresvergleich zeigt: Die Familienunternehmen wagen mehr Transparenz – doch ein Trend ist das noch nicht**

**Eine Analyse von ergo Kommunikation und PKF Fasselt Schlage**

### 4.1. Informationsgehalt der Lageberichte gestiegen

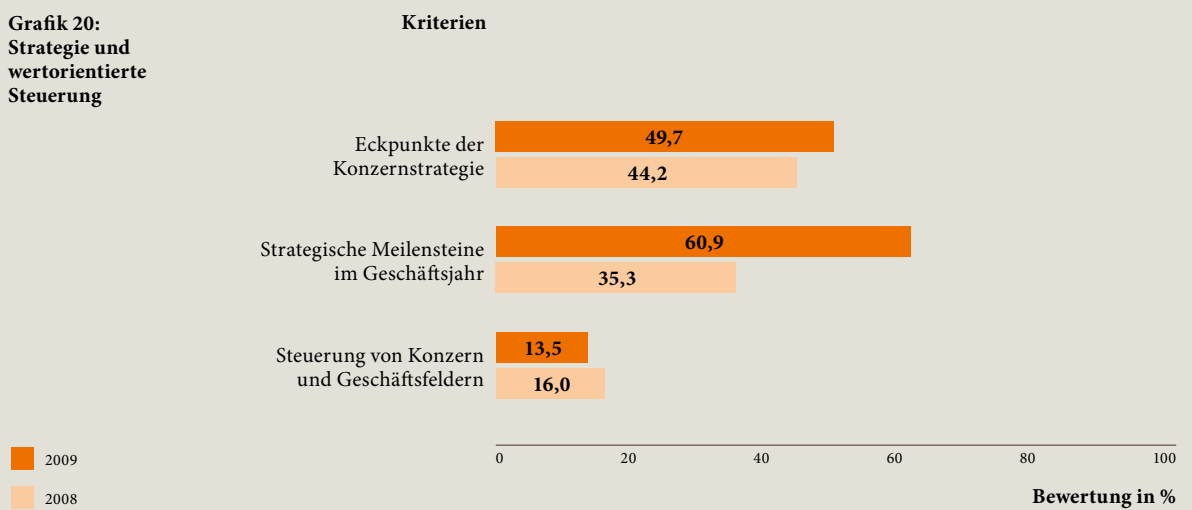
*... mehr Transparenz,  
aber defensive Themen  
kamen zu kurz ...*

Die (Konzern-)Lageberichte erreichten im Durchschnitt eine inhaltliche Bewertung von 48,6 %, fast drei Prozentpunkte mehr als im Vorjahr (45,8 %). Die bessere Note geht vor allem darauf zurück, dass die Unternehmen dezidierter auf die veränderten wirtschaftlichen Rahmenbedingungen, die daraus erwachsenden Risiken und die Maßnahmen zur Bewältigung der Krise eingehen. Darüber hinaus wurden weniger Inhalte aus dem testierten Lagebericht in den nicht geprüften Teil des Geschäftsberichts verlagert.

Gleichwohl beurteilen wir die Entwicklung nicht uneingeschränkt positiv. Denn die höhere Transparenz beruhte zum großen Teil auf der ausführlicheren Diskussion von Sachverhalten, die sich für positive Botschaften eignen und die erfolgreiche Strategie des Managements belegen: erfolgreiche Restrukturierung, konsequente Kostensenkung, Aufrechterhaltung des Forschungs- und Entwicklungsbudgets. Eher defensive Themen (Einschnitte in der Personalentwicklung, Eindampfen der Investitionen, rückläufige Ergebnisse in den Geschäftsfeldern) wurden weniger ausführlich behandelt als im Vorjahr. Nach dem Motto „Das ist ja so negativ, müssen wir das wirklich berichten?“ wurden hier und da unliebsame Aspekte eher knapp oder gar nicht erörtert. Der Grundsatz der Berichtskonsistenz wird also nicht allzu eng ausgelegt.

Den höheren Durchschnittswert sehen wir daher noch nicht als Beleg für eine größere Offenheit der Familienunternehmen. Hierzu bedarf es abermals verbesserter Ergebnisse im nächsten Jahr – in einem wieder aufgehellten wirtschaftlichen Umfeld und mit einem weniger stark ausgeprägten Fokus auf Krisenbewältigung.

**Grafik 20:**  
Strategie und  
wertorientierte  
Steuerung

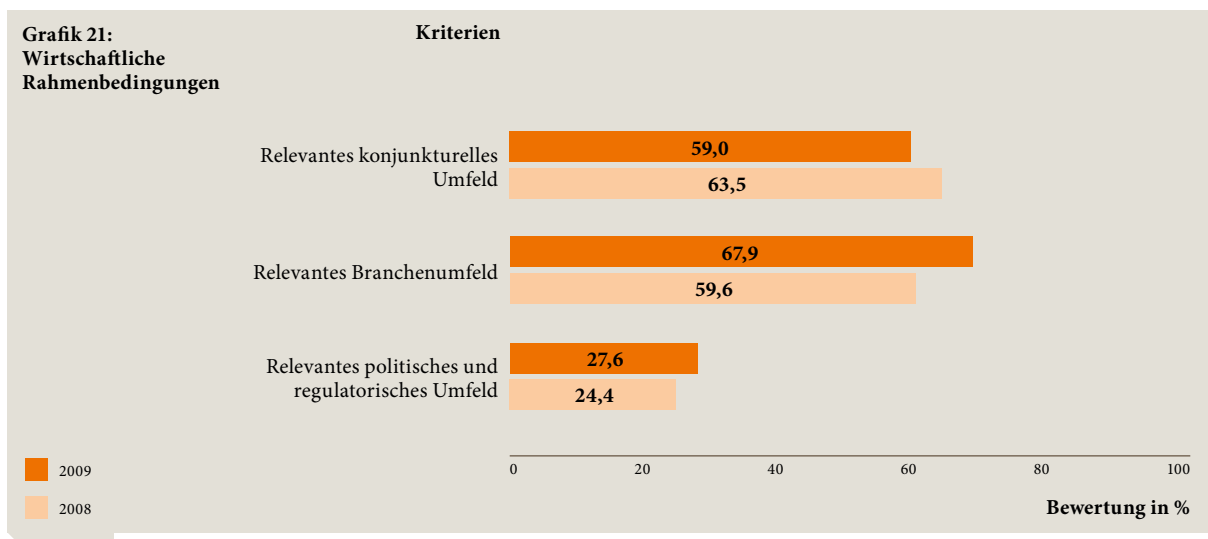


Die vergleichende Analyse beschränkte sich dabei auf jene 52 Geschäftsberichte, die bereits im Vorjahr vertreten waren. Neu hinzu kamen im laufenden Jahr die Berichte von DKV EUROSERVICE und DORMA. Dagegen haben die im Vorjahr noch vertretenen Unternehmen DELTON, WIELAND, SICK, SAL. OPPENHEIM und PUTZMEISTER keinen Geschäftsbericht mehr aufgelegt oder diesen nicht öffentlich verfügbar gemacht. Im tabellarischen Anhang sind ergänzend die Werte für alle analysierten Reports enthalten.

**4.1.1. Strategie**

Die Ausführungen zur Strategie wurden insgesamt mit 41,2 % bewertet, verglichen mit 31,8 % im Vorjahr. Wesentlich ausführlicher widmen sich die Familienunternehmen den im Berichtsjahr erreichten strategischen Meilensteinen; hier kletterte die durchschnittliche Bewertung von 35,3 % auf 60,9 %. Nur noch zwei Unternehmen gingen auf die im Geschäftsjahr umgesetzten Maßnahmen gar nicht ein, im Vorjahr waren es noch 15. Dagegen fanden wir in rund 70 % der Geschäftsberichte ausführliche bis sehr ausführliche Darstellungen, verglichen mit rund 30 % im Vorjahr.

Im Mittelpunkt standen dabei Maßnahmen zur Restrukturierung und Liquiditätssicherung – Aspekte, die sich in den Vorjahresberichten noch vielfach mit Ankündigungscharakter im Ausblick finden. Zugleich war zahlreichen Unternehmen daran gelegen, die Investitionen in Wachstum (in Form von Forschungs- und Entwicklungsaufwendungen sowie Investitionen in Sachanlagen) und die damit verbundenen Ziele genauer darzustellen. Die dahinter liegende Botschaft: Kostensenkungen gingen nicht zu Lasten der Zukunftsperspektiven. Weiterhin unterbeleuchtet bleibt hingegen der Aspekt der wertorientierten Unternehmenssteuerung. Wie im Vorjahr gingen drei Viertel der Unternehmen nicht darauf ein, nach welchen Kriterien und Kennzahlen der Konzern und die einzelnen Segmente oder Geschäftsfelder gesteuert werden.



*... das konjunkturelle Umfeld wird vielfach zu unscharf dargestellt ...*

#### 4.1.2. Wirtschaftliches Umfeld

Das relevante Branchenumfeld wird ebenfalls ausführlicher beschrieben als im Vorjahr – schließlich gilt es, die zumeist deutlichen Umsatzeinbußen anhand des belasteten Wettbewerbsumfelds zu relativieren. Die Bewertung steigt im Durchschnitt von 59,6 % auf 67,9 %. Die gesamtwirtschaftliche Lage wird hingegen weniger detailliert dargestellt und bietet als „Finanzmarktkrise“, „Wirtschaftskrise“ oder „Rezession“ vielfach nur den (unscharfen) Hintergrund für die Darstellung der Wettbewerbssituation und der eigenen Geschäftslage – nicht selten verknüpft durch die Floskel, man habe sich diesem belastenden Umfeld nicht entziehen können.

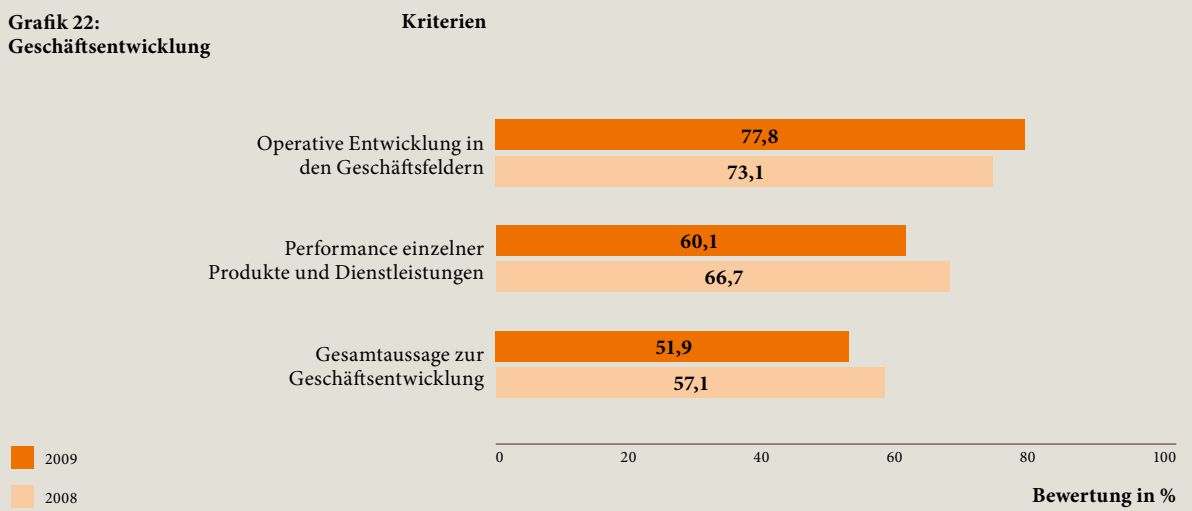
Wie im Vorjahr gehen nur wenige Geschäftsberichte auf das politische oder regulatorische Umfeld ein. Immerhin werden vereinzelt die staatlichen Maßnahmen zur Ankurbelung des Absatzes (etwa über die „Abwrackprämie“) erwähnt; dies ist auch der Grund für die leicht verbesserte Bewertung dieses Teilaspekts.

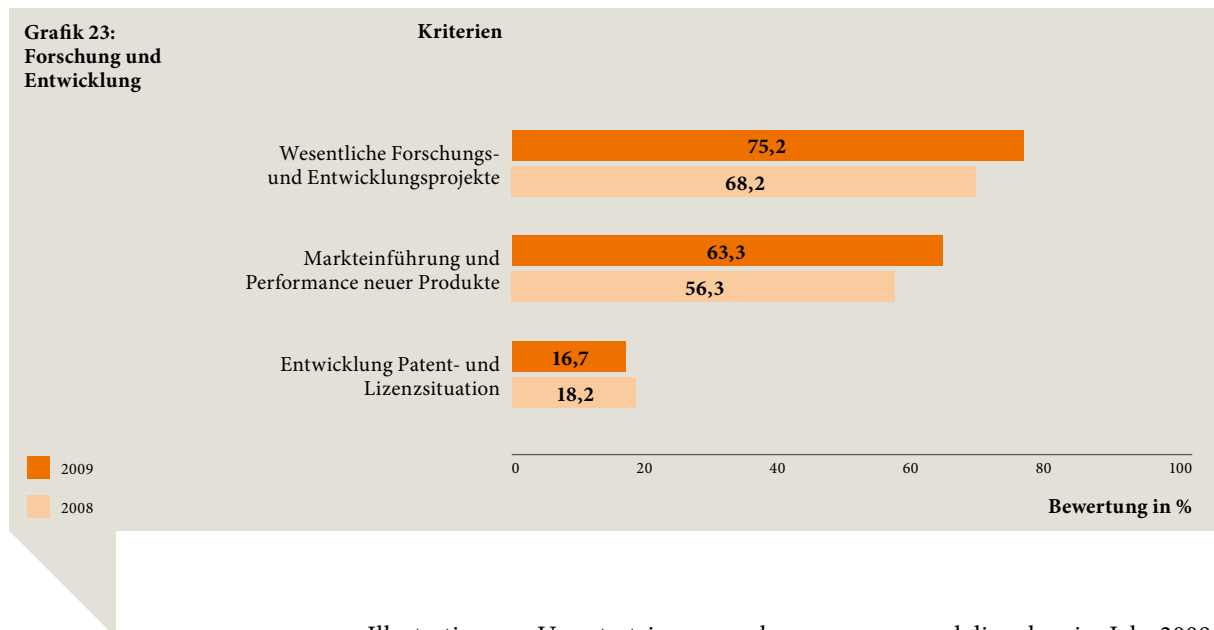
#### 4.1.3. Geschäftsentwicklung

Auf eine halbwegs fundierte Gesamtaussage zur eigenen wirtschaftlichen Entwicklung verzichten fast 60 % der Unternehmen, verglichen mit 50 % im Vorjahr – offenbar im Bemühen, Negativaussagen für den Gesamtkonzern zu vermeiden. Die Entwicklung in den einzelnen Geschäftsfeldern ist hingegen ausführlicher und unter häufiger Bezugnahme auf die einzelnen Restrukturierungsmaßnahmen kommentiert, die Durchschnittsbewertung steigt von 73,1 % auf 77,8 %.

Wegen der Fokussierung auf übergreifende Themen wie Standortschließungen, Sortimentsbereinigungen und Effizienzprogramme kommt der Markterfolg einzelner Produkte und Dienstleistungen in den jeweiligen Absatzregionen spürbar kürzer (60,1 %) als im Vorjahr (66,7 %). Offensichtlich wird die Produktebene vorzugsweise

**Grafik 22:**  
Geschäftsentwicklung





zur Illustration von Umsatzsteigerungen herangezogen, und die gab es im Jahr 2009 eben nur in Ausnahmefällen. Die Höchstnote bekamen lediglich 25,5 % der Unternehmen nach 42,3 % im Vorjahr.

#### 4.1.4. Forschung und Entwicklung

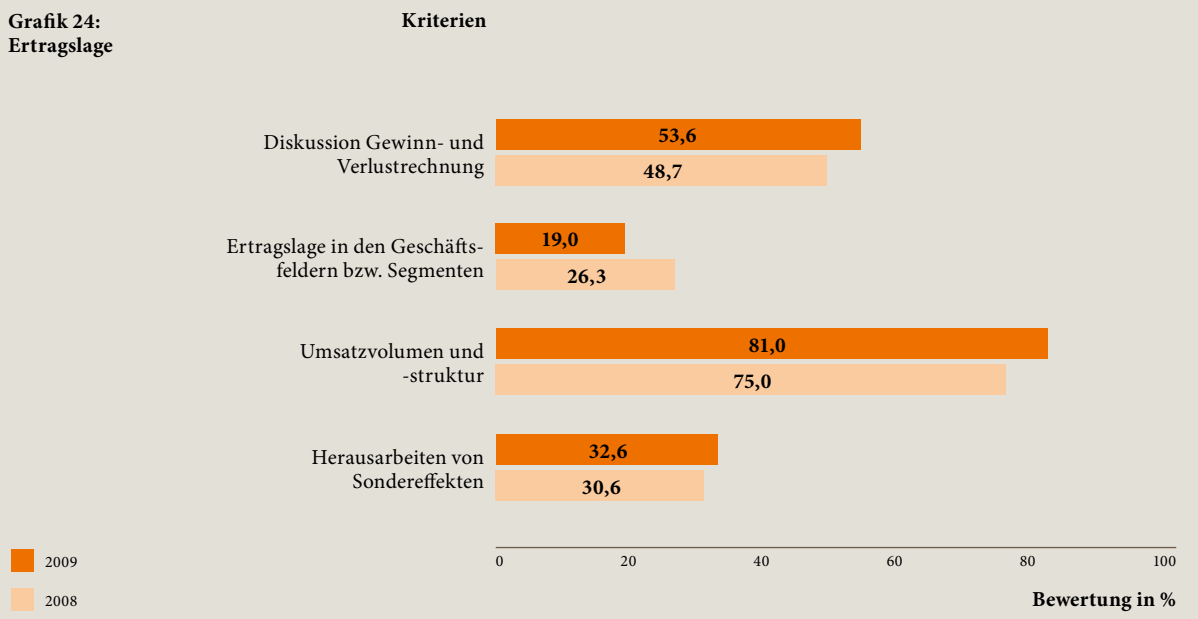
*... Forschungs- und Entwicklungsprojekte werden ausführlicher dargestellt ...*

Ganz anders gehen die Unternehmen zu Werke, wenn es um Produktinnovationen geht. Die Darstellung der wesentlichen Forschungs- und Entwicklungsprojekte verdient in vielen Fällen Bestnoten und übertrifft mit 75,2 % den Durchschnitt des Vorjahres (68,2 %) deutlich. Mutmaßlicher Grund ist, dass die Familienunternehmen trotz Wirtschaftskrise einen höheren Umsatzanteil für FuE aufgewendet haben als im Vorjahr und sich dies in einer entsprechend ausführlichen Darstellung niederschlägt.

Auch auf den Markterfolg neu eingeführter Produkte gehen die Unternehmen ausführlicher ein als in den Geschäftsberichten 2008. 77,5 % widmen sich diesem Thema intensiv, im Vorjahr waren es nur 67,2 %. Die Patentsituation bleibt hingegen auch im Jahr 2009 ein Randthema. Drei von vier Geschäftsberichte informieren ihre Leser hierzu überhaupt nicht, nur ein Unternehmen (ADOLF WÜRTH) verdiente sich die Bestnote.

Insgesamt wurden die Passagen zu Forschung und Entwicklung mit 53,2 % (Vorjahr 50,1 %) bewertet. Bei Banken und Dienstleistungsunternehmen blieb das Thema unberücksichtigt und ging nicht in das Gesamturteil ein.

**Grafik 24:  
Ertragslage**



#### 4.1.5. Ertragsentwicklung

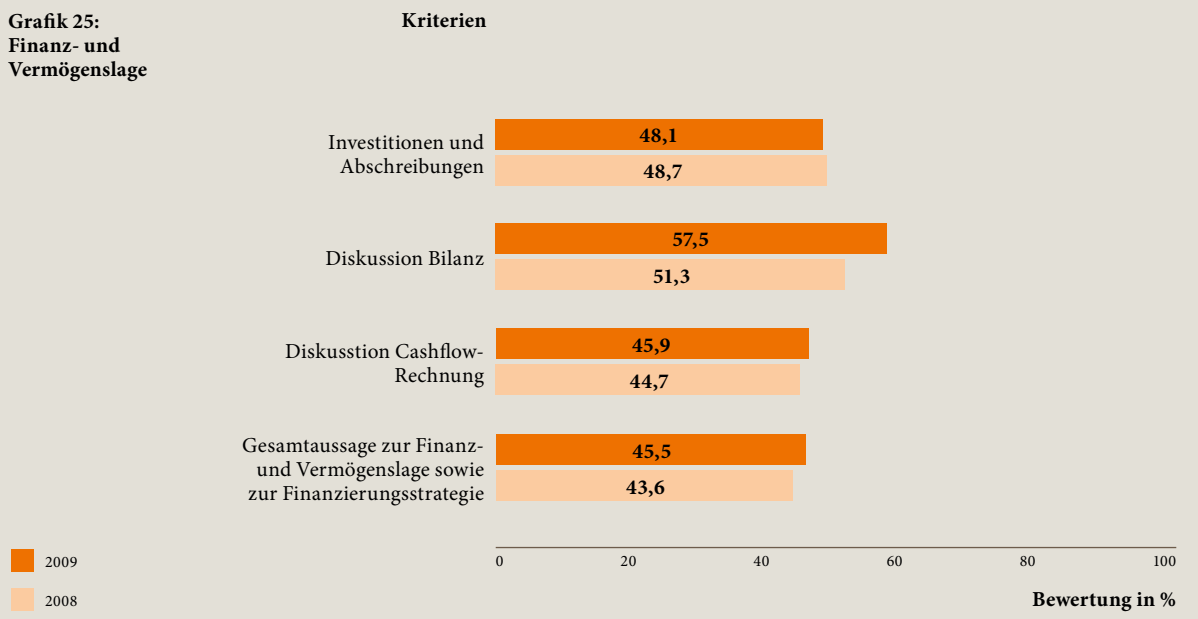
Ebenfalls verbessert zeigt sich die Diskussion der Ertragslage. Auf die einzelnen Positionen der Konzern-Gewinn- und Verlustrechnung gehen die Unternehmen insgesamt ausführlicher (53,6 %) ein als im Vorjahr (48,7 %) – schließlich gilt es hier, die Auswirkungen der ergriffenen Maßnahmen darzustellen und Erfolge in puncto Kostensenkung zu würdigen. Darüber hinaus sind häufiger als im Vorjahr Sondereffekte (zum Beispiel aus Restrukturierungsprojekten) zu erläutern.

Eher zugeknöpft gibt man sich hingegen auf der Ebene der Geschäftsfelder, hier sinkt die Bewertung von 26,3 % auf 19,0 %. Drei von vier Unternehmen haben auf Aussagen zur Ertragslage einzelner Segmente vollständig verzichtet, in der Berichtssaison 2008 waren dies nur 55,8 % der Familienkonzerne.

#### 4.1.6. Finanz- und Vermögenslage

Die Ausführungen zur Bilanzstruktur und zur Kapitalflussrechnung sind insgesamt fundierter ausgefallen als im Vorjahr; die Bewertung steigt von 46,4 % auf 49,0 %. Vor dem Hintergrund der Wirtschaftskrise war es vielen Unternehmen ein besonderes Anliegen, die Solidität der Unternehmensfinanzierung zu unterstreichen. Den Anstrengungen zum Abbau von Vorräten und kurzfristigen Forderungen sind mehr Zeilen gewidmet als im Vorjahr. Auch die Passivseite der Bilanz wurde alles in allem detailreicher kommentiert, nicht zuletzt aufgrund der im Berichtsjahr vielfach durchgeführten Finanzierungsmaßnahmen (z. B. Kreditneuaufnahme, Emission Anleihen, Umwandlung Gesellschafterdarlehen in Eigenkapital).

**Grafik 25:**  
Finanz- und  
Vermögenslage



Die Darstellung der Investitionen verharrt in etwa auf dem Niveau des Jahres 2008; die Höchstnote von drei Punkten verdienen sich allerdings noch weniger Unternehmen (19,2 %) als im Vorjahr (23,1 %). Auf die einzelnen Projekte gehen nur wenige Geschäftsberichte ein; auch unterbleibt in aller Regel eine Aufteilung des Investitionsvolumens auf die einzelnen Geschäftsfelder. Häufiger haben wir eine pauschale Behandlung der Investitionen im Rahmen der Cashflow-Diskussion gefunden – zumeist mit dem Tenor, dass Investitionsprogramme heruntergefahren wurden, um die Liquidität zu sichern.

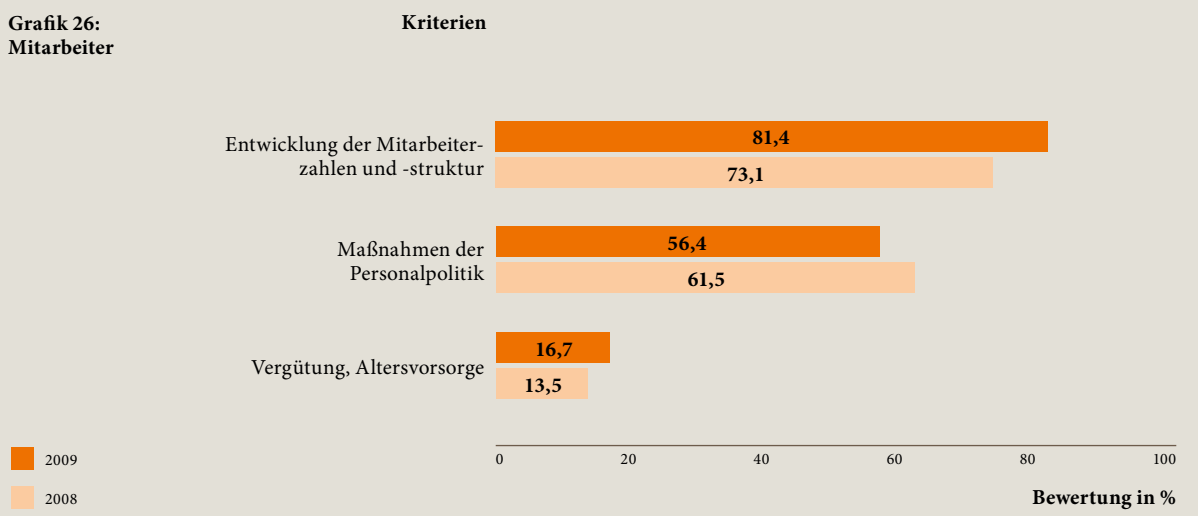
#### 4.1.7. Personalbericht

*... zu Maßnahmen der  
Personalentwicklung  
schweigen sich manche  
Berichte aus ...*

In den Passagen, die den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gewidmet sind, zeigt sich ein unterschiedliches Bild: Die Mitarbeiterzahlen sind insgesamt genauer aufbereitet als im Vorjahr, die durchschnittliche Bewertung steigt von 73,1 % auf 81,4 %. Hintergrund ist, dass die Familienunternehmen zur Krisenbewältigung mehrheitlich Personal abgebaut haben (s. Seite 12). Hier war es den Autoren vielfach ein Anliegen, die Maßnahmen auf einzelne Geschäftsbereiche oder Standorte einzugrenzen und sowohl die Unvermeidbarkeit als auch die sozialverträgliche Handhabung hervorzuheben.

Hingegen fallen die Aussagen zur Personalentwicklung etwas dürftiger aus als in den Geschäftsberichten 2008, was wohl darauf zurückzuführen ist, dass einige Maßnahmen aufgrund der wirtschaftlichen Situation gestrichen oder zurückgestellt werden mussten. Darüber hinaus wäre es wohl auch politisch unklug, in Zeiten harter Personalmaßnahmen allzu vollmundig auf Themen wie Führungskräfteentwicklung oder Weiterbildung einzugehen. Weiterhin stiefmütterlich gehen die Unternehmen mit den Themen Vergütung und Altersvorsorge um.

**Grafik 26:  
Mitarbeiter**



#### 4.1.8. Risiko- und Chancenbericht

Die Risikoberichte haben uns insgesamt besser deutlich gefallen als im Vorjahr. Vor allem die Darstellung von Risikostrategie, -management und -controlling hebt sich positiv ab; die Bewertung legt von 43,1 % auf 56,2 % zu. Anders als in den Geschäftsberichten 2008 bieten die Unternehmen auch mehr Informationen zu ihren Chancen an. Zumeist geschieht das im Rahmen des Prognoseberichts, der nach den Molltönen des Vorjahres wieder vorsichtigen Optimismus verströmt.

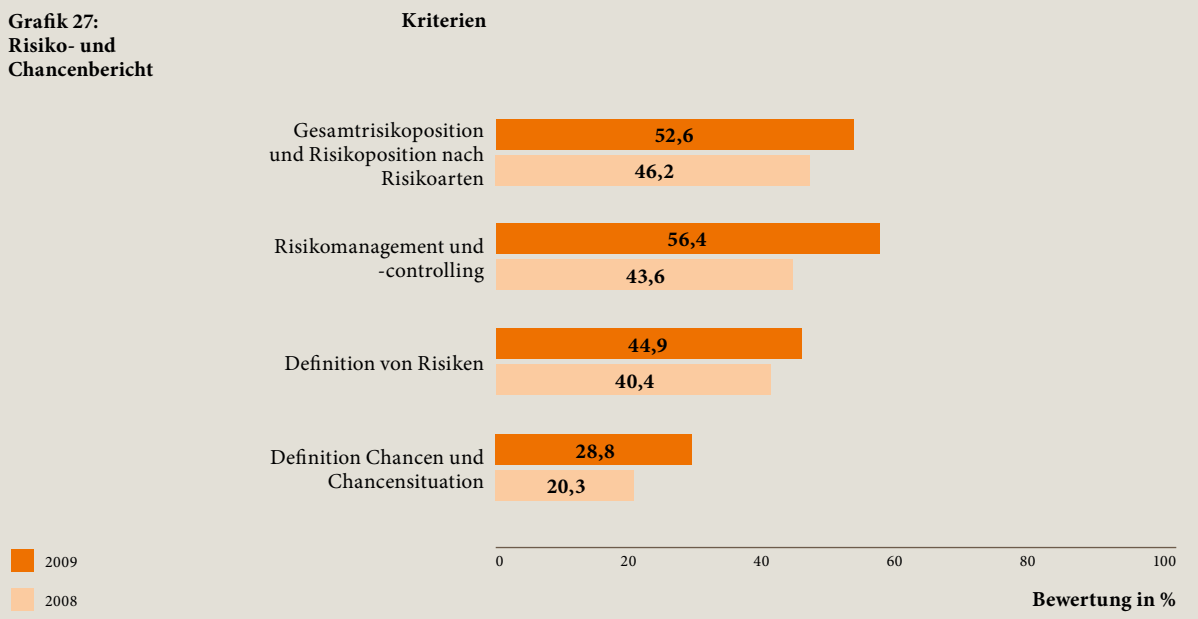
Aufgrund der aufgehellten Perspektiven nach (größtenteils) überwundener Krise sind auch wieder mehr Unternehmen bereit, zumindest qualitative Aussagen zur erwarteten Ertragslage zu treffen; hier steigt die durchschnittliche Bewertung von 33,3 % auf 39,9 %.

#### 4.2. Vorwort und Imageteil: noch viel Potenzial

Die wieder verbesserten wirtschaftlichen Aussichten der Unternehmen machen es, so sollte man auf den ersten Blick meinen, der Geschäftsführung einfacher, im Vorwort eine klare strategische Richtung aufzuzeigen. Doch weit gefehlt: Nach dem Klartext des Vorjahres, mit dem die Belegschaft auf schmerzhaftes Sanierungsmaßnahmen eingestimmt wurde, geben sich die Unternehmensführer diesmal in vielen Fällen auffallend nebulös. So geht es vielfach lediglich darum, gemeinsam Ziele zu erreichen oder von einer gesunden Basis aus Zukunft gestalten.



**Grafik 27:  
Risiko- und  
Chancenbericht**



Selbst die hier und da eingeklinkten Interviews warten häufig mit Allgemeinplätzen auf („... jetzt die Weichen für die Zukunft stellen...“), und das gemeinsam Erreichte wird stellenweise mit bemerkenswert spröden Worten gewürdigt. Vermutlich soll angesichts weiterhin volatiler Märkte nicht zuviel Optimismus zur Schau getragen werden, erst recht nicht, solange intern noch Restrukturierungsmaßnahmen durchgesetzt werden müssen.

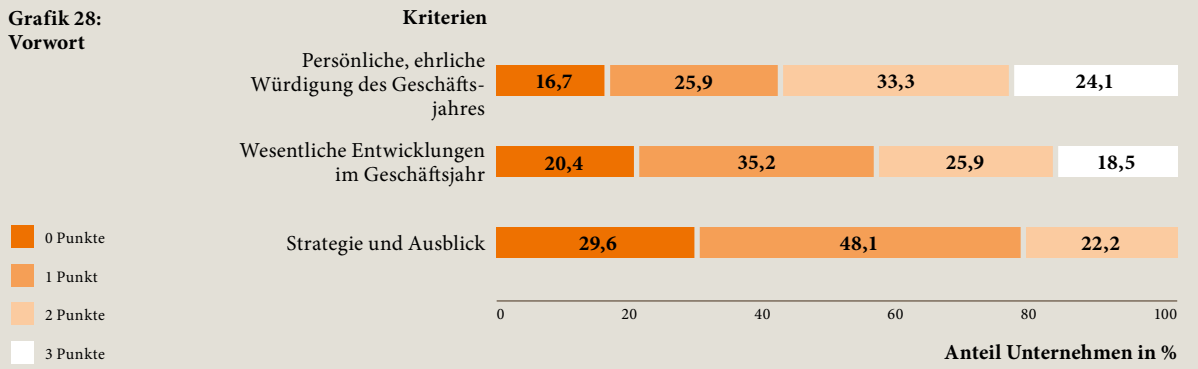
*... in Sachen Strategie  
wird es in vielen  
Vorworten recht dünn ...*

Alles in allem geht die Bewertung der Vorworte von 50,2 % auf 45,1 % zurück, wobei die schlechtere Beurteilung des strategischen Ausblicks besonders ins Gewicht fällt. Leichter taten sich die Unternehmensführer mit der persönlichen Beurteilung des zurückliegenden Geschäftsjahres, doch wurde auch hier nicht der Durchschnittswert des Vorjahres erreicht. 13,5 % der Geschäftsberichte kommen ohne Vorwort aus.

Die Bewertung der Imageseiten ist aufgrund der moderat überarbeiteten Kriterien mit dem Vorjahrswert nur sehr eingeschränkt vergleichbar. Dennoch lässt sich die Aussage treffen, dass die Varianz ähnlich hoch ist wie im Vorjahr.

Auf der einen Seite stehen die Unternehmen, die den Geschäftsbericht auch oder sogar vorrangig als Imageplattform verstehen. Trotz der in vielen Fällen schlechteren Ertragslage haben diese nicht am Imageteil gespart, widmen sich mit viel Liebe zum Detail der Präsentation ihrer Produkte, Kompetenzen oder übergeordneter Unternehmenseigenschaften. „Storytelling“ ist für diese Familienunternehmen offenkundig keine Schönwetterveranstaltung, sondern auch bei konjunkturellem Gegenwind integraler Bestandteil eines Berichts. Nicht selten warten die Unternehmen mit exzellentem Imageteil zugleich mit sehr transparenten Finanzinformationen auf, sodass sie in der Gesamtwertung zumeist weit vorn stehen.

**Grafik 28:**  
**Vorwort**



Auf der anderen Seite stehen jene Geschäftsberichte, die sich auf den (testierten) Finanzbericht fokussieren und keine Zusatzinformationen bieten. Die Finanzinformationen wiederum sind teils ausführlich, teils eher spartanisch ausgefallen.

Am schlechtesten (39,6%) schnitten die Familienunternehmen bei der Frage ab, ob der Imageteil einem erkennbaren Leitmotiv folgt und eine durchgängige Geschichte erzählt. Wie schon im Vorjahr warten manche Geschäftsberichte mit einer kaum geordneten Produktpräsentation auf oder bieten, noch schlimmer, auf den Imageseiten Informationen zur wirtschaftlichen Lage in den Geschäftsfeldern, die nach unserem Verständnis in den Lagebericht gehören.

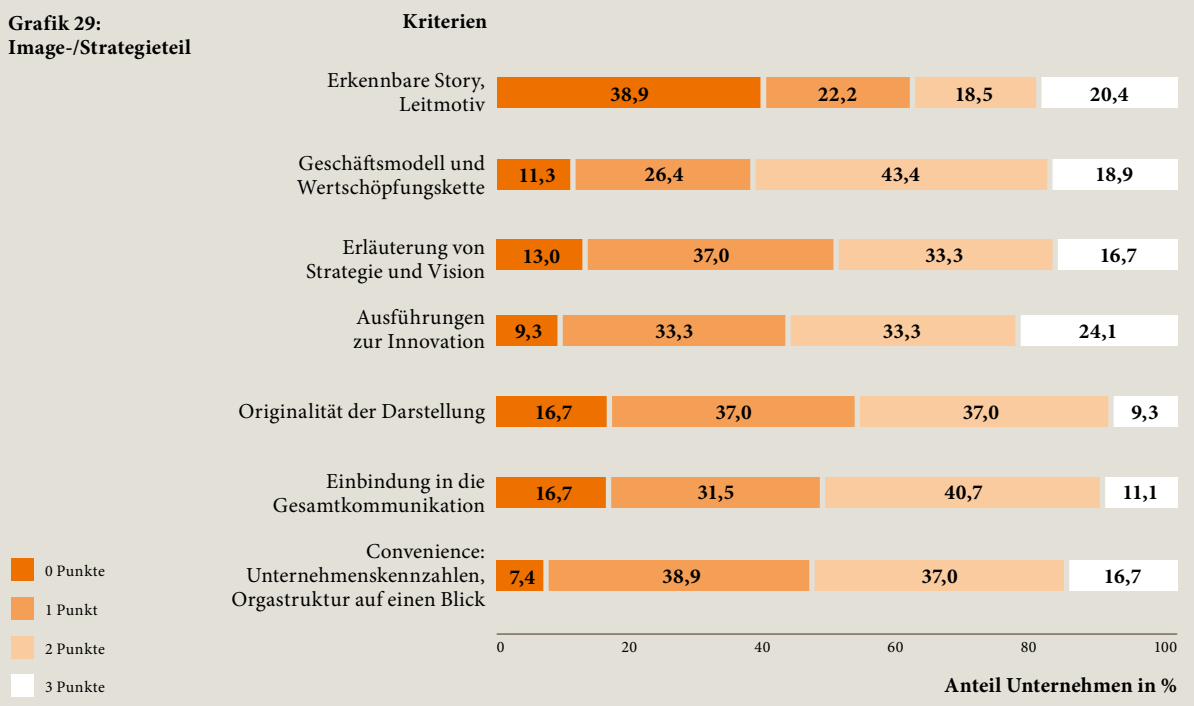
Nur jedes fünfte Unternehmen steckt hat viel konzeptionellen Aufwand in die Entwicklung und Umsetzung eines Leitmotivs gesteckt, das sich als roter Faden durch den Geschäftsbericht zieht und dem Imageteil – sofern nicht zu allgemein gehalten – einen Sinnzusammenhang gibt. Zumeist ist es bereits prominent auf dem Titel zu finden.

*... nur jeder fünfte  
Imageteil ist  
konzeptionell  
überzeugend ...*

Gut gelungen ist in den meisten Berichten die Darstellung des Geschäftsmodells (Kompetenzen, Kunden, Produkte, Prozesse). Auch stellen viele Familienunternehmen ihre Innovationskraft nach vorn – besonders überzeugend immer dann, wenn diese nicht nur auf Produkte bezogen wird, sondern eben auf alle Aspekte des Geschäftsmodells.

Die Ausführungen zur Strategie und Vision fallen demgegenüber leicht ab. Häufig wird der Leser mit Allgemeinplätzen abgespeist, fast die Hälfte der Berichte erreicht maximal einen Punkt.

**Grafik 29:**  
Image-/Strategieteil



Anhand des neuen Kriteriums „Originalität der Darstellung“ wurde überprüft, ob die Geschäftsberichte eher konventionell daher kommen oder ihre Leser mit einem neuen Ansatz, einer ungewohnten Aussage, einer hintergründigen Perspektive überraschen. Jeder zehnte Bericht erreichte hier die Bestnote, doch herrscht ansonsten Mittelmaß vor: Bilder aus dem Produktportfolio, Mitarbeiter in gestellten Szenen, Werkshallen vor blauem Himmel.

Ebenfalls ein neuer und sinnvoller Messpunkt: Die Einbindung des Geschäftsberichts in die Gesamtkommunikation. Schließlich ist der Bericht kein Monolith in der Landschaft der Unternehmenspublikationen, der eine gänzlich andere Geschichte erzählt. Die sorgfältig entwickelten Leitthemen eignen sich vielmehr für die Aufbereitung in anderen Medien, beispielsweise auf der Website oder in der Pressearbeit. Auch die Tonalität sollte nicht allzu weit von den übrigen Verlautbarungen abweichen. Wenn der Geschäftsbericht in Molltönen daherkommt, die begleitende Pressemeldung aber vor Optimismus strotzt, so kann man nicht von einem konsistenten Auftritt sprechen – und Journalisten, die in beide Publikationen schauen, sind zu Recht verwirrt. Eine beispielhafte Verknüpfung des Geschäftsberichts mit anderen Unternehmensmedien haben wir unter anderem bei B. BRAUN, OTTO GROUP und MAHLE GMBH gefunden.

... etwa die Hälfte der Geschäftsberichte enthält einen vollständigen Anhang ...

#### 4.3. Konzernabschluss: Wenige Musterschüler, viele Verweigerer

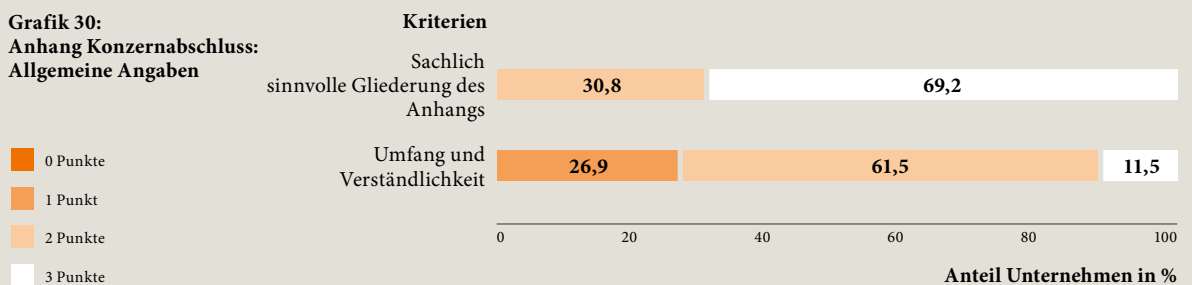
26 der 54 ausgewerteten Geschäftsberichte – also knapp die Hälfte – enthalten einen vollständigen Konzernabschluss. Die übrigen Berichte bieten entweder Auszüge aus dem Anhang oder lediglich die Abschlusstabellen ohne nennenswerte Erläuterung; wer sich hier einen Einblick in die wirtschaftliche Lage verschaffen will, muss auf die Veröffentlichung des vollständigen Konzernabschlusses im elektronischen Bundesanzeiger (ebanz) warten. Zum Teil sind aber auch mit Hilfe des ebanz keine Rückschlüsse auf die Ertragslage der Unternehmen möglich, so etwa bei ANDREAS STIHL oder VORWERK.

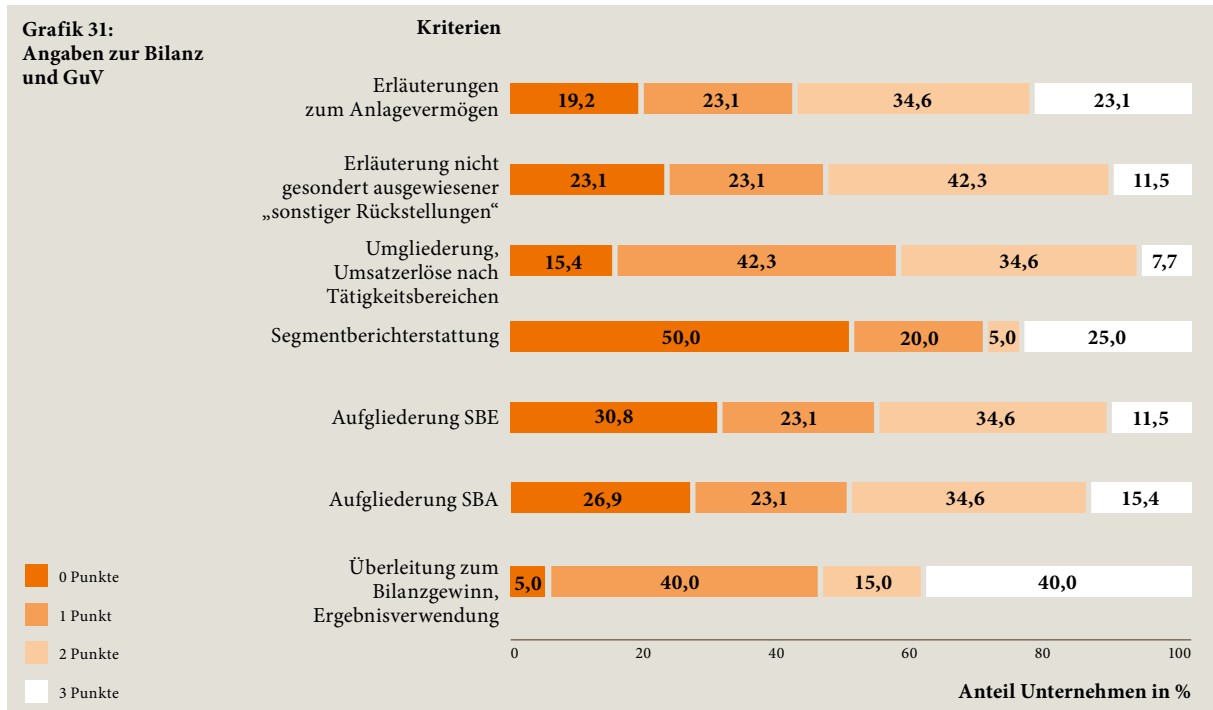
Die 26 Unternehmen mit vollständigem Konzernabschluss haben im Schnitt eine Bewertung von 59,9 % erreicht.

Am besten bewertet haben die Experten von PKF FASSELT SCHLAGE die Qualität der allgemeinen Angaben (75,6 %). Fast zwei von drei Unternehmen erhielten die Bestnote für die sachlich sinnvolle Gliederung des Anhangs. Weniger überragend, aber mit 61,5 % immer noch überdurchschnittlich fiel das Urteil aus, wenn es um Umfang und Verständlichkeit des verbalen Teils der Notes (Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden) ging. Immerhin 73,0 % der Unternehmen erreichten mindestens 2 Punkte. Erforderlich hierfür war, dass die Darstellung über das bloße (und lehrbuchartige) Herunterbeten von Vorschriften hinausgeht und konkrete Bezüge zum Jahresabschluss hergestellt werden. So kann der Leser beurteilen, welche neuen Standards angewendet wurden und insofern für das Unternehmen relevant sind.

Die Erläuterungen zur Bilanz sind recht unterschiedlich ausgefallen – und damit auch unsere Bewertung. So speisen manche Erläuterungen zum Anlagevermögen den Leser mit dem lapidaren Hinweis auf die jeweilige „betriebliche Nutzungsdauer“ ab, während andere mit einer tabellarischen Übersicht aufwarten und die Nutzungsdauer für jede Kategorie quantifizieren.

**Grafik 30:**  
Anhang Konzernabschluss:  
Allgemeine Angaben



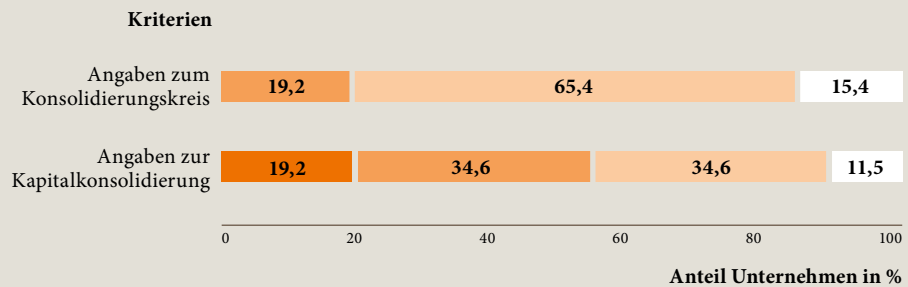
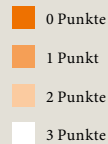


Die zum Teil umfangreichen sonstigen Rückstellungen (ein wichtiges Instrument der Bilanzpolitik) sind ebenfalls zu erläutern. Allerdings steht es weitgehend im Ermessen des Unternehmens, in welchem Umfang dies geschieht. So bleiben die Angaben denn auch manchmal nebulös, und ein stattlicher Teil des Gesamtvolumens wandert in einen Restposten, aus dem sich nicht erschließt, für was er eigentlich gebildet wurde. Drei Unternehmen erläutern 90 % oder mehr der sonstigen Rückstellungen, und der „Restposten“ verdient in diesem Fall seinen Namen.

Mit segmentbezogenen Informationen halten sich die Familienunternehmen, wie schon im Lagebericht, zurück. Zwar bieten noch fast alle Unternehmen eine mehr oder weniger aussagefähige Aufgliederung der Umsatzerlöse nach Tätigkeitsbereichen, doch darüber hinausreichenden Segmentinformationen kann man bei der Lektüre des Anhangs nicht unbedingt erwarten. 50,0 % der vollständigen Konzernabschlüsse enthalten hierzu keinerlei Informationen, bei weiteren 20,0 % fallen die Angaben sehr knapp aus. Zum Teil fehlt die Erläuterung, nach welchen Kriterien die Segmente gebildet wurden, in anderen Fällen wurden Vermögensgegenstände und Schulden nicht zugeordnet. Dagegen bieten 25,0 % der Konzernabschlüsse weitreichende Informationen und grenzen wesentliche Kennzahlen sowohl regional als auch nach Geschäftsbereichen ab.

Die Aufgliederung der sonstigen betrieblichen Erträge und Aufwendungen wird ebenfalls sehr unterschiedlich gehandhabt. In einigen Fällen findet der Leser nur die saldierte Größe, während rund 50 % der Berichte mit einer differenzierten Darstellung sowohl für die Ertrags- als auch für die Aufwandsseite aufwarten.

**Grafik 32:**  
Konsolidierungskreis  
und Konsolidierungs-  
methoden



Die Angaben zum Konsolidierungskreis lassen in den meisten vollständigen Berichten (80,8 %) wenig Wünsche offen. Neben der Auflistung der in die Konsolidierung einbezogenen Gesellschaften findet der Leser auch aussagefähige Informationen zu assoziierten Unternehmen – insbesondere mit welchen Firmenwerten sie bilanziert sind und wie sich die in der Gewinn- und Verlustrechnung enthaltenen Erträge und Aufwendungen auf die jeweiligen Unternehmen aufteilen.

Bei den Angaben zur Kapitalkonsolidierung konnten weniger Unternehmen glänzen. Hier und da fehlt die Angabe zum Erstkonsolidierungszeitpunkt, ist der Geschäfts- und Firmenwert ebenso unzureichend erläutert wie die darauf bezogene Abschreibung. Nur 55,0 % der Konzernabschlüsse haben bei diesem Kriterium gut oder sehr gut abgeschnitten, in etwa jedem fünften Anhang fehlen die Angaben.

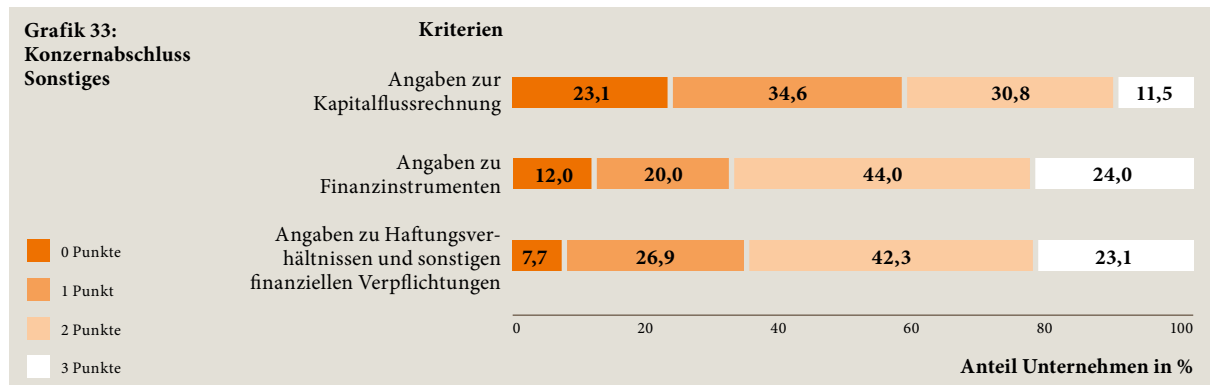
Bei den Angaben zur Kapitalflussrechnung hat uns unter anderem interessiert, ob Zahlungsmittel und -äquivalente sauber definiert und zahlungswirksame Vorgänge auf Investitions- oder Finanzierungsseite hinreichend erläutert sind. Hierbei wurde berücksichtigt, dass sich auch im Konzernlagebericht mitunter umfangreiche Erläuterungen zur Cashflow-Rechnung finden. 11,5 % der Anhänge erhielten die Höchstpunktzahl.

*... die Angaben zu den Finanzinstrumenten sind zum Teil sehr ausführlich ausgefallen ...*

Die Angaben zu den Finanzinstrumenten sind zum Teil sehr ausführlich ausgefallen, doch mit dem Detaillierungsgrad steigt nicht unbedingt die Verständlichkeit der Darstellung. Inmitten der sehr technischen Hinweise – die vor allem im IFRS-Regelwerk gefordert sind – vermisst man mitunter einen erklärenden Hinweis darauf, welche Instrumente für welchen Zweck eingesetzt werden und wie sie sich in die Finanzierungsstrategie des Konzerns einordnen.

Auch manche Angaben zu den Haftungsverhältnissen und sonstigen finanziellen Verpflichtungen lassen den Leser etwas ratlos zurück. Zwar liefern fast alle Unternehmen teils tabellarische Angaben, teils verbale Erläuterungen zu den Haftungen und Verpflichtungen aus bestehenden Verträgen, doch wird längst nicht immer klar, ob eine Inanspruchnahme droht oder nicht.

Die Konzernabschlüsse von BERTELSMANN, B. BRAUN, HANIEL, LEKKERLAND und ZF FRIEDRICHSHAFEN haben die Experten von PKF FASSELT SCHLAGE am meisten überzeugt, sie alle erreichten eine durchschnittliche Bewertung von 70 % oder mehr – BERTELSMANN und B. BRAUN kletterten sogar auf über 80 %. Die nur in Auszügen wiedergegebenen Anhänge haben wir pauschal mit 25 % bewertet; falls die Erläuterungen ganz fehlten oder gar die Abschlusstabellen unvollständig waren, lag die Bewertung auch darunter.

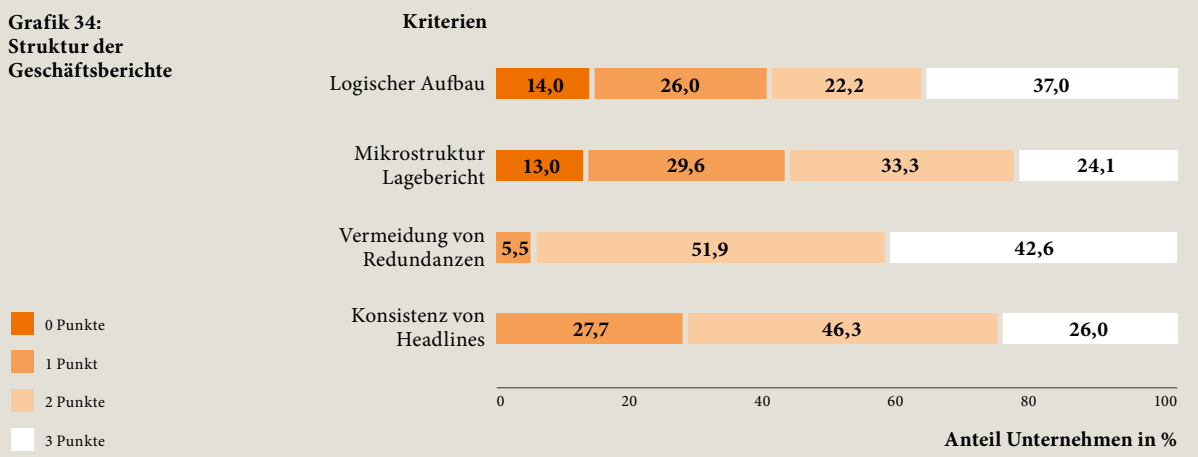


## 5. Struktur, Text und Gestaltung: Vielfach gutes Handwerk

### 5.1. Struktur

Im Vergleich zum Vorjahr registrieren wir eine größere Sorgfalt bei der Konzeption der Berichte. Immerhin 37,0% der Berichte (Vorjahr 24,6%) konnten uns hinsichtlich des logischen Aufbaus ohne Abstriche überzeugen. Der Leser wird anhand einer klaren und unmittelbar erkennbaren Struktur durch das Gesamtwerk geleitet und kann zwischen testierten Angaben sowie freiwilligen Zusatzinformationen eindeutig unterscheiden. Dank der verbesserten Struktur werden auch Redundanzen – also Wiederholungen ein- und derselben Information – weitestgehend vermieden. Hier erhielten 42,6% der Geschäftsberichte die Höchstpunktzahl, im Vorjahr waren es nur 26,3%.

**Grafik 34:**  
Struktur der  
Geschäftsberichte



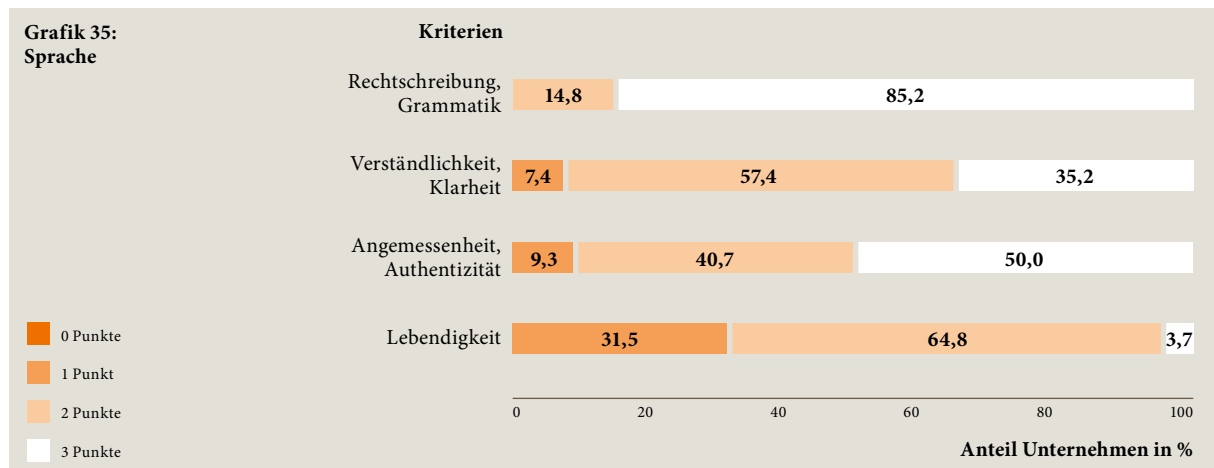
Für sich allein genommen war der Lagebericht jedoch nicht immer lesefreundlich strukturiert. Mal befinden sich die konjunkturellen Erwartungen nicht im Ausblick, sondern bei der Beschreibung der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen des Geschäftsjahres, mal wird unter der Überschrift „Bilanzsumme“ die Ertragslage diskutiert – oder die Finanz- und Vermögenslage unter „Geschäftsverlauf“. Und zur Finanzierungsstrategie wurden wir in manchen Fällen erst im Risikobericht fündig. Die Überschriften sind häufig inkonsistent; einige Unternehmen verwenden wertende Headlines, halten dies aber nicht über den gesamten Lagebericht durch.

### 5.2. Sprache

Unter sprachlichen Gesichtspunkten können die Geschäftsberichte in der Mehrzahl überzeugen. Rechtschreibung und Grammatik stellen die Autoren nur in Ausnahmefällen vor Probleme, und auch die Tonalität der Berichte ist fast durchweg angemessen. Die Verständlichkeit der Texte leidet hingegen – wie im Vorjahr – allzu oft unter sehr technischen Darstellungen, die sich an das Fachpublikum wenden, sowie windschiefen Formulierungen und Satzkonstruktionen. Hier findet man den sich eintrübenden Umsatzschub, dort eine Gewährleistung von Zielen – oder deren Erfüllung über den Erwartungen.



Häufiger als offenkundige Unzulänglichkeiten sind allerdings sprachliche Inkonsistenzen aufgefallen – vor allem dann, wenn unterschiedliche Bereiche Texte zuliefern, die dann nur notdürftig geglättet werden. Da findet man die blumige Sprache des Unternehmens-Volkswirts neben eher bemühten Formulierungen der Konzernbilanzierung – oder die lauten Töne des einen Geschäftsbereichs neben zurückhaltenden Formulierungen des anderen.



In puncto Lebendigkeit der Sprache haben uns diesmal nur zwei Unternehmen restlos überzeugt: FRANZ HANIEL und B. BRAUN. Immerhin zwei Drittel der Berichte waren aber nah dran an der Höchstpunktzahl. Bei den anderen missfielen unnötige Substantivierungen und Passivkonstruktionen ebenso wie ellenlange Schachtelsätze oder das zusammenhanglose Aneinanderreihen von Hauptsätzen. Auch allzu auffällige Wortwiederholungen führten zur Abwertung.

### 5.3. Gestaltung

*... die Gestaltung der Geschäftsberichte wurde anhand verfeinerter Kriterien noch genauer beurteilt ...*

Die Gesamtnote von fast genau 50 % ist bezeichnend für die grafische Qualität der Berichte: Vielfach regiert das Mittelmaß, nur 17 der 54 Berichte erreichen eine mindestens zufriedenstellende Beurteilung von mehr als 60 %. Aufgrund der Aufgliederung der Messpunkte verzichteten wir auch hier auf einen Vorjahresvergleich. Mit den verfeinerten Kriterien lassen sich die Stärken und Schwächen eines jeden Berichts genauer identifizieren.

Der erste Eindruck ist durchwachsen (52,9%). Nur wenige Berichte wie HUBERT BURDA, VORWERK, OTTO GROUP oder MARQUARD & BAHLs ragen mit einem ungewöhnlichen kreativen Ansatz heraus. Mehr als die Hälfte der Berichte kommt dagegen sehr konventionell daher. Zu sehen sind Walzstraßen und Leitwerke, Komponenten und Produktdetails in Makrofotografie, fröhliche oder ernste Menschen bei der Arbeit. Häufig gesellen sich solche Fotos zu Texten, die sich anderen Themen widmen, und haben daher eine rein illustrative Funktion.

Nur wenigen Berichten gelingt es, mit Gestaltungselementen einen Spannungsbogen aufzuspannen und diesen über eine längere Passage aufrechtzuerhalten. Neben dem Bildkonzept (46,0 %) ist die Dramaturgie das am niedrigsten bewertete Kriterium (45,1 %). Nur geringfügig besser haben wir die systematische Anwendung der Gestaltungs-Parameter bewertet (48,1 %). Eine durchgängige Linie ist in etwa der Hälfte der Geschäftsberichte zu erkennen. Andere mischen unterschiedliche Bildkonzepte, Schriften und Farben zu einem regelrechten Durcheinander zusammen.

*... die Gestaltung ist von  
sehr unterschiedlicher  
Qualität – auch die  
Typografie ...*

Unter typografischen Gesichtspunkten setzt sich der Eindruck der Zweiklassengesellschaft fort. Sehr sorgfältig angelegten Geschäftsberichten – wie von HERAEUS oder CARL ZEISS – stehen mehr oder weniger konzeptionslose Schriftwahl und -anwendung gegenüber. Manche der ausgewählten Schriften sind vermutlich konform mit dem Corporate Design, eignen sich aber weder für längere Textstrecken noch für die Verwendung in Tabellen. In anderen Berichten werden unterschiedlichste Schriftschnitte, Größen und Farben munter miteinander kombiniert, was einen wenig wertigen und undurchdachten Eindruck hinterlässt. Zum Teil ist es schon erstaunlich, wie wenig Aufwand die technologisch herausragenden Unternehmen auf die richtige Wahl und Anwendung einer passenden Typografie legen.

Die Infografiken und Tabellen komplettieren den durchwachsenen Gesamteindruck. Mal lassen Grafiken keine Einzelwerte erkennen und sind falsch zugeordnet, mal treten unterschiedliche Säulen- oder Balkenbreiten auf, mal sind die Linien oder Farbflächen in den Tabellen zu dominant und erschweren die Lesbarkeit. Gute Lösungen bieten HANIEL, HERAEUS, CARL ZEISS und ADOLF WÜRTH.

Druck, Verarbeitung und Papierqualität sind bei den meisten Berichten klare Pluspunkte. Heraus ragen auch hier HANIEL, HERAEUS und CARL ZEISS.

## 6. private public Award – die Sieger

### 6.1. Die Jury und ihr Votum

Die Jury zeichnet mit dem private public Award die besten Geschäftsberichte deutscher Familien- und Stiftungsunternehmen aus. Die Trophäen – sie verdeutlichen den Aspekt „Wertschätzung durch Transparenz“ – werden für die ersten drei Plätze in der Gesamtbewertung und ferner als Sonderpreise für die beste Story, die beste Sprache und die beste Gestaltung überreicht. Hinzu tritt der Sonderpreis für den Aufsteiger des Jahres, also den Bericht, der sich in der Platzierung am weitesten nach vorn schieben konnte.

Das Expertengremium hat sein Urteil anhand zentraler Fragen wie der Zielgruppenansprache, der Qualität der Finanzinformationen oder dem grafischen Gesamteindruck gefällt. Die der Jury vorgelegten Favoriten hatten ERGO KOMMUNIKATION, PKF FASSELL SCHLAGE (Konzernabschluss) und Klaus Bietz (Gestaltung) zuvor anhand eines detaillierten Kriterienkatalogs aus der Gesamtgruppe von 54 Familien- und Stiftungsunternehmen ermittelt.

Das Gremium setzt sich wie folgt zusammen:



**Dr. Martin Fasselt** ist Partner der Wirtschaftsprüfungs- und Steuerberatungsgesellschaft PKF FASSELL SCHLAGE. Sein Tätigkeitsschwerpunkt ist die Prüfung sowie die gesellschaftsrechtliche und steuerliche Beratung von mittelständischen Familienunternehmen sowie die Prüfung und Beratung von Non-Profit-Gesellschaften. Der ausgebildete Bankkaufmann studierte Rechtswissenschaften in Freiburg und Dijon und promovierte an der FU Berlin im Stiftungsrecht. Nach seiner Tätigkeit bei der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft Coopers & Lybrand (heute PwC) wechselte er zu PKF FASSELL SCHLAGE.



**Dr. Lutz Raettig** ist Aufsichtsratsvorsitzender der Morgan Stanley Bank AG in Frankfurt. Er ist zudem Mitglied des Vorstands des Bundesverbands deutscher Banken (BdB), Vorsitzender des Börsenrats der FWB Frankfurter Wertpapierbörse und Mitglied des Beraterkreises der Fraport AG. Zudem ist Raettig Mitglied des Frankfurter Magistrats. Raettig war vor seinem Wechsel in das Kontrollgremium der Morgan Stanley Bank AG viele Jahre deren Vorstandsvorsitzender. Zuvor war er bei der Commerzbank, der Orion Banking Group und der WestLB im In- und Ausland tätig.



**Torsten Oltmanns** ist Partner und Global Marketing Director bei ROLAND BERGER STRATEGY CONSULTANTS. Er verantwortet das Marketing der 36 Büros der Unternehmensberatung in 25 Ländern und berät Unternehmen und den öffentlichen Sektor in Fragen der strategischen Positionierung. An der Universität Innsbruck ist er Lehrbeauftragter für Marketing & Kommunikation sowie Visiting Fellow der Universität Oxford. Oltmanns studierte Volkswirtschaft an der Universität Köln und wurde parallel an der Kölner Journalistenschule zum Redakteur für Wirtschaft und Politik ausgebildet.



**Dr. rer. pol. Katrin Stefan** ist Lehrbeauftragte an der Zeppelin Universität (Vorlesung „Management von KMU & Familienunternehmen“). Ihre Forschungsschwerpunkte sind die Gründungs- und Mittelstandsforschung. Sie hat den Aufbau des Friedrichshafener Instituts für Familienunternehmen geleitet, das im Mai 2009 an der Zeppelin Universität gegründet wurde. Stefan studierte Volkswirtschaftslehre an der Universität Bonn, war wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Mittelstandsforschung Bonn und promovierte an der Universität Kassel im Bereich Entrepreneurship Education.



**Klaus Bietz** ist Designer und Art-Director. Die Arbeiten des Mitglieds des Type Directors Club of New York sind mehrfach prämiert und in internationalen Design-Publikationen veröffentlicht worden. Nach dem Kommunikationsdesign-Studium an der FH Wiesbaden arbeitete er als Designer bei Olaf Leu Design & Partner und leitete dann als geschäftsführender Gesellschafter die Agentur HWL & Partner Design GmbH in Frankfurt, die später in Neufrankfurt Corporate Design GmbH umfirmierte. Hier betreute Klaus Bietz u. a. BOEHRINGER INGELHEIM, Deutsche Bahn, Deutsche Bank, Fraport und die Helaba.



**Andreas Martin** ist Partner und Mitglied der Geschäftsführung von ERGO KOMMUNIKATION. Seine Spezialgebiete bei der Kommunikationsberatung sind Kapitalmarktkommunikation/Investor Relations sowie Transaktionsbegleitung und interne Kommunikation. Der ausgebildete Industriekaufmann studierte Volkswirtschaft an der Universität Köln und besuchte gleichzeitig die Kölner Journalistenschule. Martin war zunächst Leiter Externe Kommunikation und Pressesprecher der mg technologies und leitete danach den Bereich Aktienmarketing bei Charles Barker.



**Marc Cyrus Vogel** ist Partner und Mitglied der Geschäftsführung von ERGO KOMMUNIKATION. Sein Schwerpunkt liegt auf der Beratung von Industrieunternehmen in allen Fragen der Unternehmenskommunikation. Vor seinem Wechsel zu ERGO KOMMUNIKATION war der studierte Historiker, Publizist und Politikwissenschaftler langjähriger Leiter Kommunikation der Carl Zeiss AG, davor Leiter Kommunikation der Degussa-Hüls AG sowie der Wintershall AG und der BASF Schwarzheide GmbH.

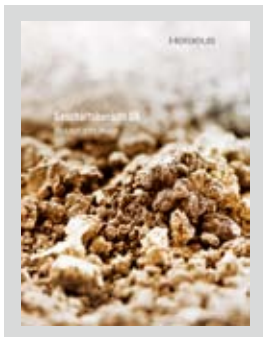
## 6.2. Gesamtbewertung

### 1. Platz: Haniel



Der Vorjahressiebte HANIEL hat in diesem Jahr in vielen Bereichen zugelegt: Der Lagebericht geht intensiver auf die Strategie im kommenden Geschäftsjahr ein und nennt konkretere Erwartungen an die künftige Ertragslage. Zusätzlich glänzt der Geschäftsbericht nun mit einer umfassenden Berichterstattung über die Corporate Governance in der HANIEL GROUP und kommentiert ausführlich personelle Veränderungen auf Management-Ebene. Am deutlichsten ins Gewicht fiel aber die Aufwertung des Imageteils. In seinem Vorwort geht der neue Vorstandsvorsitzende Jürgen Kluge sehr fundiert auf die Konjunkturabhängigkeit der einzelnen Konzernteile ein, lässt sich umfassend zu den Maßnahmen zur Bewältigung der Rezession ein, erläutert mit klaren Worten die künftige Konzernstrategie, die auch auf Akquisitionen baut. Der Imageteil („Konzentration auf das Wesentliche“) transportiert die zentralen Unternehmenseigenschaften über die Freizeitaktivitäten ausgewählter Mitarbeiter und legt auf Unternehmensebene detailliert nach. Für das inhaltliche und grafische Konzept gab es ebenso hohe Noten wie für die Umsetzung der Linie – auch was die Sprachqualität angeht. Obendrein platzierte sich der Konzernabschluss von HANIEL im Spitzentrio.

### 2. Platz: Heraeus Holding GmbH



Die in Hanau ansässige HERAEUS HOLDING GMBH machte den größten Sprung nach vorn, auch weil der diesmal mitgelieferte Konzernabschluss (eine separate Publikation) in die Auswertung einbezogen wurde und sich prompt weit nach vorn schieben konnte. Doch auch der Lagebericht ist in diesem Jahr besser gelungen als zuvor: HERAEUS geht genauer auf die Konzernstrategie ein, stellt die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen ausführlicher dar, widmet sich detaillierter den Mitarbeitern und geht dabei auch auf Vergütungsaspekte ein. Der Ausblick ist um einiges transparenter als im Vorjahr, vor allem was die erwartete Geschäfts- und Ertragsentwicklung angeht. Regelrecht elementar wird es auf den Imageseiten, die den Geschäftsbericht als Portalseiten strukturieren. Experten des Konzerns gehen auf die Besonderheiten und das Potenzial von Materialien ein, die für den Konzern überragende Bedeutung haben. Zusätzlich stellt eine eingehängte Broschüre sehr übersichtlich und mit aufwendiger Grafik die Anwendungsgebiete der einzelnen Elemente dar.

Mit einer praktisch makellosen Leistung holte sich HERAEUS ebenfalls den **Sonderpreis für die beste Gestaltung**. Bei fast allen Kriterien erreichte der Bericht die höchste Punktzahl. Besonders gefielen das klare und eigenständige Konzept hinsichtlich Inhalt, Bild und Farbe, die eindeutige Nutzerführung und die sehr gute Druck- und Verarbeitungsqualität.



### 3. Platz: Otto Group

Die OTTO GROUP hatte sich schon im Vorjahr in der Spitzengruppe positioniert; diesmal schob sich der Geschäftsbericht mit einem überzeugenden Auftritt in Pflicht und Kür auf einen Podiumsplatz. Der Konzernlagebericht lässt nur wenige Wünsche offen; besonders mit der Diskussion der Ertrags-, Finanz- und Vermögenslage sowie dem Risikobericht konnte OTTO Punkte sammeln. Unter handwerklichen Gesichtspunkten zeigt der Geschäftsbericht wie im Vorjahr kaum Schwächen.

Otto sicherte sich überdies den erstmals vergebenen **Sonderpreis für die beste Story**, der auf der Konzeption und der inhaltlichen Anlage des Imageteils sowie des Vorworts beruht. Die Imageseiten bieten zunächst sehr plakativ die 10 Must-Knows für Schnelleser und transportieren dabei unauffällig den besonderen Spirit des Familienunternehmens. Es folgt eine sehr frische und sympathische Aufbereitung des Exzellenzanspruchs der Gruppe, der sich auf Kompetenz im Team, clevere Ideen, beispielhafte Tochtergesellschaften und zeitgemäße Dienstleistungen für die Kunden bezieht – eine lange Strecke ohne Längen, inhaltsstark und emotional überzeugend! Als Sahnehäubchen obendrauf lieferte Otto noch die beste Einbindung des Geschäftsberichts in die Gesamtkommunikation des Unternehmens, nicht zuletzt durch den Onlinebericht, der mit vielen Zusatzinformationen aufwartet.



### 6.3. Sonderpreis Sprache: B. Braun

B. BRAUN aus Melsungen hat im Vergleich zum Vorjahr an vielen Stellen des Geschäftsberichts ein Schüppchen draufgelegt und sich in der Gesamtwertung weit nach vorn geschoben: von Platz 11 im Vorjahr auf Platz 4. Zu den erreichten strategischen Meilensteinen im Berichtsjahr lässt sich der Lagebericht ebenso ausführlicher aus wie zum regulatorischen Umfeld und der wirtschaftlichen Entwicklung in den Geschäftsfeldern. Auch zu den Umsatz- und Ergebnisperspektiven äußert sich B. BRAUN so transparent wie kaum ein anderes Unternehmen – der Prognosebericht erhielt die höchste Bewertung überhaupt, hier könnte sich manches börsennotierte Unternehmen eine Scheibe abschneiden. Obendrein gab es eine sehr hohe Bewertung für die Qualität des Anhangs und den konzeptionell starken Imageteil. Den Sonderpreis für die beste Sprache verdiente sich B. BRAUN zum einen mit dem spannend zu lesenden Feature „Innovationen für mehr Lebensqualität“, das sehr variabel die sprachlichen Möglichkeiten nutzt und mit glaubwürdigen Reportage-Einstiegen ins Thema lenkt. Trotz plakativer Produktpräsentation driftet der Text nie ins Werbliche ab, sondern beschäftigt sich in gebotener Ernsthaftigkeit mit den medizinischen Einsatzgebieten. Der Konzernlagebericht ist außerordentlich gut verständlich, vermeidet Passivkonstruktionen und Schachtelsätze und ist flexibel in der Wortwahl.



#### 6.4. Aufsteiger des Jahres: WILO SE

Durch den Benchmark-Vergleich will der private public Award zur Verbesserung der Geschäftsberichte von Familienunternehmen beitragen. Da ist es besonders erfreulich, dass im Vergleich zum Vorjahr einige Berichte im positiven Sinne kaum wiederzuerkennen sind. Am deutlichsten nach vorn schob sich die WILO SE, und zwar um gleich 26 Plätze, gefolgt von Zeppelin, die um 22 Plätze aufstiegen. Damit gebührt WILO, dem diesjährigen Achten der Gesamtwertung, der erstmals ausgelobte Sonderpreis für den „Aufsteiger des Jahres“. Mit den erreichten 68,0 % ist der Hersteller von Pumpen und Pumpensystemen zugleich der Klassenbeste unter den mittelgroßen Familienunternehmen (bis 2,5 Mrd. Euro Umsatz). Doch wie katapultiert man sich aus dem Mittelfeld in die Spitzengruppe des Wettbewerbs? Nicht mit Anpassungen hier und da, sondern einem grundlegenden Relaunch. Der Konzernlagebericht hat wesentlich besser gefallen als im Vorjahr. Ertragslage, Risikobericht und Ausblick sind wesentlich transparenter geraten. So lässt sich WILO zur erwarteten Ertragsentwicklung so detailliert aus wie kaum ein anderes Unternehmen. Auch der Imageteil wurde besser beurteilt; WILO präsentiert nicht einfach Produkte und Innovationen, sondern verknüpft diese geschickt mit den Leitsätzen des Unternehmens. Die überarbeitete Gestaltung des Berichts macht ebenfalls deutlich, dass hier etwas wirklich Neues entstanden ist – nämlich ein in jeder Hinsicht guter und in vielen Punkten gar beispielhafter Geschäftsbericht der WILO SE.

# 7. Tabellarischer Anhang

## Ausgewertete Geschäfts- und Jahresberichte

- A** | Adolf Würth GmbH & Co. KG  
 ANDREAS STIHL AG & Co. KG  
 ARAG Allgemeine Rechtsschutz-Versicherungs-AG
- B** | B. Braun Melsungen AG  
 BANK SCHILLING & CO Aktiengesellschaft  
 Behr GmbH & Co. KG  
 Benteler AG  
 Berenberg Bank, Joh. Berenberg, Gossler & Co. KG  
 Bertelsmann AG  
 Boehringer Ingelheim Pharma GmbH & Co. KG
- C** | Carl Zeiss AG  
 CHG-Meridian Deutsche Computer Leasing AG  
 CLAAS KGaA mbH
- D** | Deutsche Vermögensberatung Aktiengesellschaft  
 Diehl Stiftung & Co. KG  
 DKV Euro Service GmbH & Co. KG  
 DORMA Holding GmbH + Co. KGaA  
 Dr. August Oetker KG
- E** | Eckes-Granini Group GmbH
- F** | Franz Haniel & Cie. GmbH  
 Freudenberg & Co. Kommanditgesellschaft  
 FÜRSTLICH CASTELL'SCHE BANK, CREDIT-CASSE AG
- G** | G. Siempelkamp GmbH & Co. KG  
 Gauselmann AG  
 Giesecke & Devrient GmbH
- H** | Hauck & Aufhäuser Privatbankiers KGaA  
 Hella KGaA Hueck & Co.  
 HELM AG  
 Heraeus Holding GmbH  
 Hoyer GmbH  
 Hubert Burda Media Holding GmbH & Co. KG
- J** | J. Eberspächer GmbH & Co. KG



<b>K</b>	Knorr-Bremse AG Körber AG
<b>L</b>	L. Possehl & Co. mbH Lekkerland AG & Co. KG
<b>M</b>	M.M.Warburg & CO KGaA MAHLE GmbH MANN+HUMMEL GMBH Marquard & Bahls Aktiengesellschaft maxingvest ag Melitta Unternehmensgruppe Bentz KG Merz GmbH & Co. KGaA
<b>O</b>	Otto Group
<b>R</b>	Robert Bosch GmbH
<b>S</b>	Schott AG SMS group
<b>T</b>	Tengelmann Warenhandelsgesellschaft KG Trumpf GmbH & Co. KG
<b>V</b>	Voith AG Vorwerk & Co. KG
<b>W</b>	WILO SE
<b>Z</b>	ZEPPELIN GmbH ZF Friedrichshafen AG

## Top 20 Gesamtbewertung

Rang 2009	Rang 2008	Firma	Inhalt	Struktur, Sprache, Grafik, Online-Zugang	Gesamtwertung	Juryvotum (bis zu +/- 10 %)	Endergebnis 2009
1.	(7)	Franz Haniel & Cie. GmbH	67,3 %	91,5 %	79,4 %	1,0 %	80,2 %
2.	(-)	Heraeus Holding GmbH	67,6 %	84,8 %	76,2 %	3,0 %	78,5 %
3.	(5)	Otto Group	69,8 %	76,7 %	73,3 %	5,0 %	76,9 %
4.	(11)	B. Braun Melsungen AG	73,6 %	79,0 %	76,3 %	0,0 %	76,3 %
5.	(10)	Lekkerland AG & Co. KG	72,3 %	73,9 %	73,1 %	0,0 %	73,1 %
6.	(4)	Bertelsmann AG	75,2 %	67,9 %	71,6 %		71,6 %
7.	(2)	CLAAS KGaA mbH	59,6 %	78,2 %	68,9 %		68,9 %
8.	(-)	WILO SE	63,6 %	72,5 %	68,0 %		68,0 %
9.	(1)	Adolf Würth GmbH & Co. KG	61,3 %	73,6 %	67,4 %		67,4 %
10.	(6)	Robert Bosch GmbH	62,3 %	71,7 %	67,0 %		67,0 %
11.	(9)	Voith AG	57,8 %	75,1 %	66,4 %		66,4 %
12.	(8)	Schott AG	58,7 %	73,1 %	65,9 %		65,9 %
13.	(16)	Merz GmbH & Co. KGaA	59,2 %	72,6 %	65,9 %		65,9 %
14.	(3)	Giesecke & Devrient GmbH	63,3 %	67,3 %	65,3 %		65,3 %
15.	(-)	ARAG Allgemeine Rechtsschutz-Versicherungs-AG	53,1 %	76,5 %	64,8 %		64,8 %
16.	(-)	ZEPPELIN GmbH	53,5 %	68,6 %	61,1 %		61,1 %
17.	(17)	ZF Friedrichshafen AG	54,0 %	68,1 %	61,0 %		61,0 %
18.	(20)	Boehringer Ingelheim Pharma GmbH & Co. KG	58,3 %	63,2 %	60,7 %		60,7 %
19.	(18)	Carl Zeiss AG	52,8 %	68,5 %	60,6 %		60,6 %
20.	(-)	Knorr-Bremse AG	57,7 %	60,4 %	59,0 %		59,0 %

## Top 10 Sprache

Rang	Firma	Gesamtergebnis Sprache
1.	B. Braun Melsungen AG	100,0 %
2.	Franz Haniel & Cie. GmbH	100,0 %
3.	Lekkerland AG & Co. KG	91,7 %
4.	Bertelsmann AG	91,7 %
5.	CLAAS KGaA mbH	91,7 %
6.	Robert Bosch GmbH	91,7 %
7.	Voith AG	91,7 %
8.	ARAG Allgemeine Rechtsschutz-Versicherungs-AG	91,7 %
9.	ZEPPELIN GmbH	91,7 %
10.	Marquard & Bahls Aktiengesellschaft	91,7 %

**Top 10 Grafik**

Rang	Firma	Gesamtergebnis Grafik
1.	Heraeus Holding GmbH	93,3 %
2.	Franz Haniel & Cie. GmbH	89,2 %
3.	Carl Zeiss AG	81,7 %
4.	Schott AG	70,4 %
5.	Hoyer GmbH	69,2 %
6.	CLAAS KGaA mbH	68,3 %
7.	Vorwerk & Co. KG	67,8 %
8.	Adolf Würth GmbH & Co. KG	67,2 %
9.	ANDREAS STIHL AG & Co. KG	65,3 %
10.	Otto Group	64,7 %

**Top 10 Story**

Rang	Firma	Gesamtergebnis Story
1.	Otto Group	83,3 %
2.	Franz Haniel & Cie. GmbH	80,0 %
3.	Heraeus Holding GmbH	76,7 %
4.	MAHLE GmbH	73,3 %
5.	B. Braun Melsungen AG	73,3 %
6.	Bertelsmann AG	73,3 %
7.	ZEPPELIN GmbH	73,3 %
8.	Adolf Würth GmbH & Co. KG	73,3 %
9.	WILO SE	73,3 %
10.	Boehringer Ingelheim Pharma GmbH & Co. KG	73,3 %

## Inhalt

(Anteil an der Gesamtbewertung ‚Bester Geschäftsbericht‘: 50 %)

### A Lagebericht (Anteil an der Bewertung ‚Inhalt‘: 50%)

Nr.	Kategorie	Gewichtung	Durchschnittliche Bewertung 2008	Durchschnittliche Bewertung 2009
<b>I.</b>	<b>Struktur und Geschäftstätigkeit</b>	<b>5 %</b>		
1.	Unternehmensstruktur, Geschäftsfelder, Standorte		69,0 %	71,6 %
2.	Wesentliche Produkte und Dienstleistungen		67,8 %	67,9 %
3.	Marktpositionen		37,4 %	35,8 %
<b>II.</b>	<b>Unternehmensführung</b>	<b>5 %</b>		
4.	Corporate Governance, insbes. Rolle der Familie / Stiftung		34,5 %	34,0 %
5.	Personelle Veränderungen		32,0 %	39,4 %
6.	Vergütung der Organmitglieder		15,8 %	17,3 %
<b>III.</b>	<b>Strategie und Steuerung</b>	<b>10 %</b>		
7.	Eckpunkte der Konzernstrategie		43,9 %	49,1 %
8.	Strategische Meilensteine im Geschäftsjahr		35,7 %	61,1 %
9.	Steuerung von Konzern und Geschäftsfeldern		17,0 %	13,6 %
<b>IV.</b>	<b>Wirtschaftliche Rahmenbedingungen</b>	<b>10 %</b>		
10.	Relevantes konjunkturelles Umfeld		62,6 %	58,6 %
11.	Relevantes Branchenumfeld		58,5 %	69,1 %
12.	Relevantes politisches und regulatorisches Umfeld		23,4 %	29,0 %
<b>V.</b>	<b>Geschäftsentwicklung</b>	<b>15 %</b>		
13.	Gesamtaussage zur Geschäftsentwicklung		56,1 %	50,0 %
14.	Operative Entwicklung in den Geschäftsfeldern		73,7 %	77,4 %
15.	Performance einzelner Produkte und Dienstleistungen		64,3 %	60,4 %
<b>VI.</b>	<b>Forschung und Entwicklung/ Innovation</b>	<b>10 %</b>		
16.	Wesentliche Forschungs- und Entwicklungsprojekte		68,8 %	75,0 %
17.	Entwicklung Patent- und Lizenzsituation		15,8 %	17,1 %
18.	Markteinführung und Performance neuer Produkte		53,6 %	63,4 %

Nr.	Kategorie	Gewichtung	Durchschnittliche Bewertung 2008	Durchschnittliche Bewertung 2009
<b>VII.</b>	<b>Ertragslage</b>	<b>15 %</b>		
19.	Umsatzvolumen und -struktur		74,3 %	81,1 %
20.	Diskussion Gewinn- und Verlustrechnung		48,5 %	52,8 %
21.	Herausarbeiten von Sondereffekten		30,9 %	32,6 %
22.	Ertragslage in den Geschäftsfeldern bzw. Segmenten		26,9 %	18,2 %
<b>VIII.</b>	<b>Finanz- und Vermögenslage</b>	<b>10 %</b>		
23.	Gesamtaussage zur Finanz- und Vermögenslage sowie zur Finanzierungsstrategie		42,7 %	44,4 %
24.	Investitionen und Abschreibungen		49,1 %	47,5 %
25.	Diskussion Bilanz		50,9 %	57,2 %
26.	Diskussion Cashflow-Rechnung		44,4 %	45,4 %
<b>IX.</b>	<b>Mitarbeiter</b>	<b>5 %</b>		
27.	Entwicklung Mitarbeiterzahlen und -struktur		72,5 %	80,2 %
28.	Maßnahmen der Personalpolitik		60,2 %	56,8 %
29.	Vergütung, Altersvorsorge		13,5 %	16,0 %
<b>X.</b>	<b>Risiko- und Chancenbericht</b>	<b>5 %</b>		
30.	Risikomanagement und -controlling		44,4 %	55,6 %
31.	Definition von Risiken		42,1 %	44,4 %
32.	Gesamtrisikoposition und Risikoposition nach Risikoarten		47,4 %	51,2 %
33.	Definition Chancen und Chancensituation		19,6 %	29,0 %
<b>XI.</b>	<b>Ausblick</b>	<b>10 %</b>		
34.	Künftige Strategie		48,5 %	52,5 %
35.	Erwartete wirtschaftliche Rahmenbedingungen		54,4 %	52,5 %
36.	Erwarteter Geschäftsverlauf		49,7 %	46,9 %
37.	Erwartete Ertragsentwicklung		32,2 %	39,5 %

**B Zusatzbericht** (Anteil an der Bewertung ‚Inhalt‘: 25 %)

Nr.	Kategorie	Gewichtung	Durchschnittliche Bewertung 2008	Durchschnittliche Bewertung 2009
<b>XII.</b>	<b>Vorwort</b>	<b>30 %</b>		
38.	Setzen persönlicher Akzente		62,4 %	54,9 %
39.	Darstellung und Beurteilung des Geschäftsjahres aus Sicht der Unternehmensführung		47,9 %	47,5 %
40.	Strategie und Ausblick		41,2 %	30,9 %
<b>XIII.</b>	<b>Image- und/oder Strategieteil</b>	<b>70 %</b>		
41.	Story und inhaltliches Leitmotiv		46,7 %	40,1 %
42.	Geschäftsmodell und Wertschöpfungskette		44,8 %	56,6 %
43.	Strategie und Vision		47,9 %	51,2 %
44.	Innovation		63,0 %	57,4 %
45.	Originalität der Darstellung		(-)	46,3 %
46.	Einbindung in die Gesamtkommunikation		(-)	48,8 %
47.	Wesentliche Kennzahlen, Organisationsstruktur auf einen Blick		68,5 %	54,3 %

**C Abschluss** (Anteil an der Bewertung ,Inhalt': 20 %)

Nr.	Kategorie	Gewichtung	Durchschnittliche Bewertung 2009*	
48.	Vollständigkeit der Konzernabschluss-Tabellen	10 %	100,0 %	
<b>XIV.</b>	<b>Angaben zum Konsolidierungskreis und zu den Konsolidierungsmethoden</b>	<b>10 %</b>		
49.	Sachlich sinnvolle Gliederung des Anhangs		89,7 %	
50.	Umfang und Verständlichkeit verbaler Teil		61,5 %	
<b>XV.</b>	<b>Angaben zu einzelnen Posten der Bilanz und GuV</b>	<b>45 %</b>		
51.	Erläuterungen zum Anlagevermögen		53,8 %	
52.	Erläuterung nicht gesondert ausgewiesener „sonstiger Rückstellungen“		47,4 %	
53.	Umgliederung Umsatzerlöse nach Tätigkeitsbereichen		44,9 %	
54.	Segmentberichterstattung		35,0 %	
55.	Aufgliederung sonstige betriebliche Erträge		42,3 %	
56.	Aufgliederung sonstige betriebliche Aufwendungen		46,2 %	
57.	Überleitung zum Bilanzgewinn, Ergebnisverwendung		63,3 %	
<b>XVI.</b>	<b>Angaben zum Konsolidierungskreis und zu den Konsolidierungsmethoden</b>	<b>10 %</b>		
58.	Angaben zum Konsolidierungskreis		65,4 %	
59.	Angaben zur Kapitalkonsolidierung		46,2 %	
<b>XVII.</b>	<b>Sonstige Angaben</b>	<b>15 %</b>		
60.	Angaben zur Kapitalflussrechnung		43,6 %	
61.	Angaben zu Finanzinstrumenten		60,0 %	
62.	Angaben zu Haftungsverhältnissen und sonstigen finanziellen Verpflichtungen		60,3 %	

\* nur vollständige Konzernabschlüsse

**D Serviceseiten** (Anteil an der Bewertung ,Inhalt': 5 %)

Nr.	Kategorie	Gewichtung	Durchschnittliche Bewertung 2008	Durchschnittliche Bewertung 2009
63.	Ansprechpartner, Kontakt, Adressen	50 %	51,5 %	46,9 %
64.	Glossar	50 %	9,9 %	11,1 %

## Struktur, Sprache, Grafik, Website

(Anteil an der Gesamtbewertung ‚Bester Geschäftsbericht‘: 50 %)

### E Struktur (Anteil an der Bewertung ‚Struktur, Sprache, Grafik, Website‘: 20 %)

Nr.	Kategorie	Gewichtung	Durchschnittliche Bewertung 2008	Durchschnittliche Bewertung 2009
<b>XVIII.</b>	<b>Informationsabfolge</b>	<b>50 %</b>		
65.	Logischer Aufbau, Makrostruktur		56,7 %	60,5 %
66.	Mikrostruktur des Lageberichts		64,9 %	56,2 %
<b>XIX.</b>	<b>Leseführung</b>	<b>50 %</b>		
67.	Vermeidung von Redundanzen		54,4 %	79,0 %
68.	Konsistenz von Überschriften und Text		50,9 %	66,0 %

### F Sprache (Anteil an der Bewertung ‚Struktur, Sprache, Grafik, Website‘: 30 %)

Nr.	Kategorie	Gewichtung	Durchschnittliche Bewertung 2008	Durchschnittliche Bewertung 2009
69.	Rechtschreibung, Grammatik	25 %	89,5 %	95,1 %
70.	Verständlichkeit, Klarheit	25 %	76,0 %	75,9 %
71.	Angemessenheit, Authentizität	25 %	74,3 %	80,2 %
72.	Lebendigkeit	25 %	52,6 %	57,4 %



## G Grafik und Verarbeitung

(Anteil an der Bewertung ,Struktur, Sprache, Grafik, Website': 40%)

Nr.	Kategorie	Gewichtung	Durchschnittliche Bewertung 2008	Durchschnittliche Bewertung 2009
<b>XX.</b>	<b>Erster Eindruck</b>	<b>20 %</b>		
73.	Kreativität			47,5 %
74.	Nutzerführung			57,4 %
75.	Gestaltung			51,9 %
76.	CI			54,9 %
<b>XXI.</b>	<b>Layout</b>	<b>25 %</b>		
77.	Systematik			48,1 %
78.	Dramaturgie			45,1 %
<b>XXII.</b>	<b>Typografie</b>	<b>15 %</b>		
79.	Schriftwahl			50,6 %
80.	Schriftenwendung			51,2 %
<b>XXIII.</b>	<b>Bild- und Farbwelt</b>	<b>15 %</b>		
81.	Fotografie/Illustration			40,1 %
82.	Farben			51,9 %
<b>XXIV.</b>	<b>Infografiken und Tabellen</b>	<b>15 %</b>		
83.	Infografiken			48,7 %
84.	Tabellen			51,2 %
<b>XXV.</b>	<b>Druck, Verarbeitung, Papier</b>	<b>10 %</b>		
85.	Druck			62,7 %
86.	Verarbeitung			62,7 %
87.	Papier			61,3 %

## H Website (Anteil an der Bewertung ,Struktur, Sprache, Grafik, Website': 10%)

Nr.	Kategorie	Gewichtung	Durchschnittliche Bewertung 2008	Durchschnittliche Bewertung 2009
88.	Auffinden des Geschäftsberichts	25 %	74,9 %	79,0 %
89.	Komfortabilität Download	25 %	64,9 %	54,1 %
90.	Verfügbarkeit Vorjahresexemplare	25 %	40,4 %	52,5 %
91.	Anforderung Printexemplar	25 %	42,7 %	72,8 %

## Die Bewältigung einer Krise: Ausgewertete Konzernabschlüsse Familienunternehmen

	<b>Firma</b>	<b>Umsatz</b>	<b>Mitarbeiter</b>
1.	Robert Bosch GmbH	38.174,0	270.687
2.	Franz Haniel & Cie. GmbH	24.524,0	53.243
3.	Heraeus Holding GmbH	16.220,1	12.340
4.	Boehringer Ingelheim GmbH	12.721,0	41.534
5.	ZF Friedrichshafen AG	9.371,0	60.480
6.	Marquard & Bahls AG	9.306,1	3.692
7.	Adolf Würth GmbH & Co. KG	7.521,8	57.882
8.	Voith AG	5.083,4	39.329
9.	Benteler AG	4.505,7	23.146
10.	Freudenberg & Co. KG	4.200,8	32.142
11.	B. Braun Melsungen AG	4.028,3	39.504
12.	SMS group	3.890,7	9.001
13.	MAHLE GmbH	3.864,0	43.489
14.	Hella KGaA Hueck & Co.	3.285,0	22.847
15.	CLAAS Gruppe	2.900,8	9.467
16.	Knorr-Bremse AG	2.761,0	14.432
17.	Behr GmbH & Co. KG	2.467,8	17.071
18.	Schott AG	2.260,6	17.400
19.	Diehl Stiftung & Co. KG	2.205,2	12.212
20.	Carl Zeiss AG	2.101,2	12.872
21.	ANDREAS STIHL AG & Co. KG	2.037,5	10.883
22.	Zeppelin GmbH	1.796,5	6.068
23.	Giesecke & Devrient GmbH	1.684,2	10.122
24.	MANN+HUMMEL GMBH	1.671,7	11.787
25.	Trumpf GmbH & Co. KG	1.662,7	7.965
26.	Körber AG	1.611,7	9.461
27.	J. Eberspächer GmbH & Co. KG	1.342,0	5.260
28.	L. Possehl & Co. mbH	1.219,9	6.486
29.	WILO SE	926,1	6.027
30.	DORMA Holding GmbH & Co.	882,2	6.621

**Die Bewältigung einer Krise: Ausgewertete Konzernabschlüsse MDAX-Unternehmen**

	<b>Firma</b>	<b>Umsatz</b>	<b>Mitarbeiter</b>
1.	Celesio AG	21.497,2	38.585
2.	Continental AG	20.095,7	134.434
3.	Hochtief Aktiengesellschaft	18.166,1	66.178
4.	Bilfinger Berger AG	9.580,7	59.732
5.	Salzgitter AG	7.818,0	23.378
6.	Aurubis AG	6.686,9	4.726
7.	Brenntag AG	6.364,6	10.876
8.	Südzucker AG	5.718,2	17.493
9.	Lanxess AG	5.057,0	14.338
10.	Gea Group Aktiengesellschaft	4.411,2	20.693
11.	Klöckner & Co SE	3.860,5	9.032
12.	Wacker Chemie AG	3.719,3	15.618
13.	Rheinmetall AG	3.420,0	21.508
14.	Heidelberger Druckmaschinen AG	2.999,5	18.926
15.	MTU Aero Engines Holding AG	2.610,8	7.665
16.	Tognum AG	2.529,4	8.726
17.	Wincor Nixdorf AG	2.250,2	9.381
18.	Leoni AG	2.160,1	49.822
19.	Krones AG	1.864,9	10.238
20.	Stada Arzneimittel AG	1.568,8	8.064
21.	Symrise AG	1.362,0	4.954
22.	SGL Carbon SE	1.225,8	5.976
23.	Gildemeister Aktiengesellschaft	1.181,2	5.197
24.	Fuchs Petrolub AG	1.178,1	3.488
25.	Vossloh Aktiengesellschaft	1.173,7	4.708
26.	Bauer Aktiengesellschaft	1.096,5	8.441
27.	Demag Cranes AG	1.047,6	5.934
28.	Gerresheimer AG	1.000,2	9.343
29.	Elring Klinger AG	579,3	4.124
30.	Rational AG	314,4	993

## Über ergo



ERGO KOMMUNIKATION ist eine der führenden Kommunikationsberatungen in Deutschland und spezialisiert auf Wirtschaft, Finanzen und Politik. In Berlin, Frankfurt am Main, Köln und München unterstützen Berater, Redakteure, Projektmanager und Gestalter – insgesamt rund 70 Mitarbeiter – deutsche und internationale Unternehmen und Institutionen in der Kommunikation. Dabei bieten wir alle Leistungen aus einer Hand: von der Strategieberatung bis hin zur Produktion von Kundenmagazinen.

Gegründet wurde ERGO im Jahr 1992 als Journalistenbüro in Köln. Die enge Verbundenheit zum Journalismus ist nach wie vor spürbar: Die meisten Berater und Redakteure haben vor ihrem Wechsel zu ERGO für renommierte Wirtschafts- und Finanzmedien gearbeitet. Dabei fühlen sich alle Mitarbeiter von ERGO einem hohen Qualitätsstandard verpflichtet – dokumentiert unter anderem im Consultancy Management Standard II, nach dem ERGO zertifiziert ist.

Das ERGO-Team in Frankfurt am Main unterstützt Unternehmen insbesondere in allen Fragen der Finanzkommunikation. Wir sind erfahren in der IPO-Kommunikation, beraten bei (Re)Positionierungs-Prozessen ebenso wie in der fortlaufenden IR und PR. Wir konzipieren, recherchieren, schreiben und gestalten Geschäfts- und Quartalsberichte, erstellen Investoren-Präsentationen, sind Partner in Pflichtpublizität und Corporate-Governance-Kommunikation. Für unsere Arbeit erhielten wir zahlreiche Auszeichnungen, beispielsweise bei den ARC Awards und den LACP Vision Awards.

### **Leistungen aus einer Hand:**

- Beratung und Konzeption
- Redaktion
- Gestaltung
- Finanzübersetzung
- Produktion
- Projektmanagement

### **Kompetenzfelder:**

- Kapitalmarktkommunikation
- Unternehmenskommunikation
- Krisen- und Change-Kommunikation
- Politik-Kommunikation
- Strategie- und Reputationskommunikation
- Transaktionskommunikation

## Über PKF

PKF FASSELT SCHLAGE



PKF FASSELT SCHLAGE gehört zu den führenden Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsunternehmen in Deutschland. In unserer Partnerschaft sind an fünfzehn Standorten insgesamt mehr als 600 Personen, davon rund 180 Wirtschaftsprüfer, Steuerberater und Rechtsanwälte tätig, viele von ihnen mit Mehrfachqualifikation. Gemessen am Umsatz und an der Zahl der bei uns beschäftigten Wirtschaftsprüfer gehören wir zu den zehn größten Wirtschaftsprüfungsgesellschaften in Deutschland. Unsere Standorte sind u.a. Berlin, Braunschweig, Duisburg, Frankfurt, Hamburg und Köln.

Als mittelständisches, unabhängiges und partnergeführtes Unternehmen bieten wir mandantenorientierte Dienstleistungen, individuelle Beratung und direkte Entscheidungswege. Der verantwortliche Partner steht für die kontinuierliche persönliche Beratung aus einer Hand. Er führt ein stabiles und erfahrenes Team, das komplexe Fragestellungen interdisziplinär löst.

Wir prüfen und beraten Unternehmen verschiedener Größenordnungen aus vielen Branchen. Unsere Mandanten sind lokal, regional, national und international tätig. Darunter sind börsennotierte Unternehmen, weltweit tätige Konzerne, mittelständische Unternehmen, öffentliche Unternehmen, gemeinnützige Institutionen, Anstalten und Körperschaften des öffentlichen Rechts, insbesondere auch Gebietskörperschaften.

### **Das internationale PKF-Netzwerk**

PKF INTERNATIONAL ist als weltweites Netzwerk unabhängiger Wirtschaftsprüfungs-, Steuerberatungs- und Unternehmensberatungsgesellschaften in 125 Ländern an ca. 440 Standorten mit rund 17.600 Partnern und Mitarbeitern vertreten.

PKF arbeitet weltweit und in jedem Arbeitsschritt nach einheitlichen Qualitätsstandards mit dem Anspruch, Prüfungs- und Beratungsleistungen auf höchstem Niveau zu erbringen. Alle Partnergesellschaften unterliegen regelmäßigen Qualitätskontrollen.

## Über Roland Berger

### **Roland Berger** Strategy Consultants

ROLAND BERGER STRATEGY CONSULTANTS, 1967 gegründet, ist eine der weltweit führenden Strategieberatungen. Mit 36 Büros in 25 Ländern ist das Unternehmen erfolgreich auf dem Weltmarkt aktiv. Rund 2.000 Mitarbeiter haben 2009 einen Umsatz von mehr als 616 Mio. EUR erwirtschaftet.

ROLAND BERGER STRATEGY CONSULTANTS berät international führende Industrie- und Dienstleistungsunternehmen sowie öffentliche Institutionen. Das Beratungsangebot umfasst alle Fragen strategischer Unternehmensführung – von der Ausrichtung über die Einführung neuer Geschäftsmodelle und -prozesse sowie Organisationsstrukturen bis hin zur Technologiestrategie.

ROLAND BERGER STRATEGY CONSULTANTS ist eine unabhängige Partnerschaft im ausschließlichen Eigentum von rund 180 Partnern. Unsere Strategieberatung ist in globalen Kompetenzzentren organisiert. Industrie-Kompetenzzentren decken die großen Branchen ab, und funktionale Kompetenzzentren bieten Know-how zu übergreifenden methodischen Fragestellungen.

Für jedes Beratungsprojekt wird individuell das beste interdisziplinäre Team aus Experten mit branchenspezifischem und funktionalem Know-how zusammengestellt. Gemeinsam mit unseren Klienten entwickeln wir maßgeschneiderte, kreative Konzepte. Besonders wichtig ist uns die Begleitung der Umsetzungsphase. So schaffen wir echten Mehrwert für unsere Klienten. Unser Beratungsansatz gründet sich dabei insbesondere auf die unternehmerische Persönlichkeit, die Integrität und die Individualität unserer Berater: "It's character that creates impact".

Alle Mitarbeiter von ROLAND BERGER STRATEGY CONSULTANTS sind unseren drei Grundwerten – Excellence, Entrepreneurship und Partnership – verpflichtet.

Entrepreneurship – Wir sind ein global erfolgreiches Netzwerk von Unternehmern, die pragmatische und umsetzbare Lösungen liefern.

Partnership – Wir setzen auf vertrauensvolle und konstruktive Zusammenarbeit in unserem Unternehmen und mit unseren Klienten.

Excellence – Wir liefern exzellente Ergebnisse und entwickeln weltweit vorbildliche Ansätze. So schaffen wir messbar und nachhaltig Wert für unsere Klienten.

## **Copyright und Disclaimer**

Alle Angaben sind nur zur persönlichen allgemeinen Information bestimmt und gestattet. Eine Weitergabe an Dritte in jeglicher Form bedarf unserer schriftlichen Zustimmung. Alle Analysen und Auswertungen im Rahmen der Studie wurden von den Autoren mit größtmöglicher Sorgfalt durchgeführt. Die Autoren übernehmen keinerlei Gewähr für die Richtigkeit und Vollständigkeit der allgemein zugänglichen unternehmensspezifischen Daten, die als Auswertungsgrundlage dienten, und für die eventuell resultierenden Fehlinterpretationen.

## **Impressum**

© ergo Unternehmenskommunikation GmbH & Co.  
KG, Köln/Frankfurt am Main/Berlin/München  
© PKF FASSELT SCHLAGE

## **Projektteam ergo Kommunikation**

Andreas Martin (Ltg.)  
Carina Ruppenthal, Christine Martin

## **Druck**

Hanns-H. Peper Produktionsservice, Hofheim

Diese Studie steht auf [www.private-public-award.de](http://www.private-public-award.de) zum kostenlosen Download zur Verfügung.

## **ergo Kommunikation**

[www.ergo-komm.de](http://www.ergo-komm.de)

### **Büro Frankfurt am Main**

Münchener Str. 36  
60329 Frankfurt am Main  
T +49 69 27 13 89-0  
F +49 69 27 13 89-77  
E [frankfurt@ergo-komm.de](mailto:frankfurt@ergo-komm.de)

### **Büro Köln**

Venloer Str. 241-245  
50823 Köln  
T +49 221 91 28 87-0  
F +49 221 91 28 87-77  
E [koeln@ergo-komm.de](mailto:koeln@ergo-komm.de)

### **Büro Berlin**

Jägerstr. 67-69  
10117 Berlin  
T 49 30 20 18 05-00  
F +49 30 20 18 05-77  
E [berlin@ergo-komm.de](mailto:berlin@ergo-komm.de)

### **Büro München**

Ringseisstraße 3  
80337 München  
T +49 89 24 41 111-0  
F +49 89 24 41 111-77  
E [muenchen@ergo-komm.de](mailto:muenchen@ergo-komm.de)

### **PKF FASSELT SCHLAGE**

Niederlassung Duisburg  
Schifferstraße 210  
47059 Duisburg  
T +49 203 300 01-0  
F +49 203 300 01-50  
[www.pkf-fsl.de](http://www.pkf-fsl.de)