

# Geschäftsmodell Vertrauen

Eine exklusive Studie kürt 50 Familienunternehmen als besonders innovativ und nachhaltig. Die Sieger sind lange Jahre erfolgreich – und geben der Gesellschaft etwas zurück.

TEXT RÜDIGER KIANI-KRESS, STEPHAN KNIEPS

**D**ie Produkte des Stuttgarter Ernst-Klett-Verlags sind weder glamourös noch besonders beliebt, zumindest nicht bei Schülern. Eine

Schulbuchreihe für die Klassen 1 bis 4 trägt den Namen „Zebra“ („Sprache/Lesen/Schreiben“); die Fremdsprachenbücher heißen „Green Line“ und „Découvertes“. Lehrern geben sie Orientierung. Sie laden Lernmaterial im „E-Course“ runter, tauschen sich im „Zebra-Blog“ über Neues an Grundschulen aus. „Der Blog wurde während des Distanzunterrichts stark genutzt“, sagt Tilo Knoche, 55, Chef des Ernst-Klett-Verlags.

Knoche sieht gerade das digitale Geschäft aufgrund der Pandemie stärker in den Fokus gerückt: „Wir sind schon lange kein Schulbuchverlag mehr, wir sind ein Bildungsmedienverlag.“ Der Verlag biete 16 verschiedene Medienarten an, „das Schulbuch ist nur eines davon“.

Wenig aufreizende Produkte, starke Verbreitung, relevante Anwendungen: Damit steht die Klett-Gruppe, zu welcher der Ernst-Klett-Verlag gehört, prototypisch für viele familiengeführte Mittelständler – und deren Bedeutung für die deutsche Wirtschaft. Familienunternehmen mit 250 Millionen bis einer Milliarde Euro Umsatz, sozusagen der ökonomische Mittelbau, stehen außerhalb ihrer Branchen eher selten in der ersten Reihe – und tragen doch wesentlich zum Wohlstand bei.

Das Düsseldorfer Marktforschungsinstitut Innofact hat für die WirtschaftsWoche nun zum zweiten Mal die besten dieser mittelgroßen Familienfirmen ermittelt. Rund 1300 Menschen hat Innofact dazu befragt, nach Kriterien wie Vertrauen, Qualität, Innovation, Nachhaltigkeit und Image (siehe Kasten: Methode).

Die Stuttgarter Klett-Gruppe konnte die Befragten am meisten überzeugen. Rund 900 Millionen Euro Umsatz verbuchte sie im vergangenen Jahr, mit ihren insgesamt 80 Unternehmen. Zu den bekanntesten zählen der Belletristikverlag Klett-Cotta, der etwa die „Herr der Ringe“-Bücher publiziert, sowie der von Tilo Knoche geführte Bildungsmedienverlag. „Wahrscheinlich sind fast alle Menschen in Deutschland, die auf einer Realschule oder einem Gymnasium waren, im Laufe ihres Lebens mal mit dem Ernst-Klett-Verlag in Berührung gekommen“, sagt Knoche.

## Nachhaltigkeit im Erbgut

Die Innofact-Rangliste gibt auch einen guten Überblick über die Vielfalt des deutschen Mittelstands. Auf den vordersten Plätzen finden sich bekannte Markennamen wie der Sandalenhersteller Birkenstock (gerade an Finanzinvestoren verkauft, deshalb letztmalig auf der Liste), die Schokoladenfabrik Ritter-Sport, Spieleprodu-

zent Ravensburger und die Kaffeemarke Dallmayr, sondern auch Spezialisten wie der fränkische Automobilzulieferer Oechsler und die saarländische Bau-Holding Peter Gross Bau. Sie alle eint das strategische Ziel, Profitabilität und Nachhaltigkeit in Einklang zu bringen.

Die Berliner Mittelstandsholding MBB beispielsweise erklärt die ESG-Kriterien für nachhaltige Investments zu einem festen Kern ihres Geschäftsmodells. Die drei Buchstaben stehen für Umwelt (E wie Environment), Soziales (S wie Social) und nachhaltige Unternehmensführung (G wie Governance). Sie sollen positiv auf die Gesellschaft ausstrahlen. „Das ist bei uns quasi im Erbgut“, sagt MBB-Chef Constantin Mang.

Das deutlichste Zeichen dafür sind die größten drei der bislang insgesamt sieben Beteiligungen des börsennotierten Unternehmens: Die Delignit AG sieht sich als führender deutscher Anbieter von ökologischen und holzbasierten Werkstoffen für die Auto- und die Bahnindustrie. Aumann liefert seit 30 Jahren Spezialmaschinen für Elektroantriebe, insbesondere für Kraftfahrzeuge. Und die Friedrich Vorwerk KG baut Anlagen für den stark wachsenden Markt für Strom- und Wasserstoffanwendungen.

Ein Garant für langfristigen Erfolg ist die Ökoausrichtung nicht. Aber die MBB-Führung sieht sich durch die eigene erfolgreiche Firmenhistorie in der Strategie bestätigt. Die Holding wurde 1995 vom ehemaligen Berater Christoph Nesemeier und dem studierten Sozialethiker Gert-Maria Freimuth gegründet; die Gründer halten heute noch 65 Prozent der Aktien. MBB übernimmt mittelständische Unternehmen, deren Inhaber keinen Nachfolger finden. Die Gruppe tut dies nur mit eigenem Geld – und nicht, wie Private Equity-Fonds, mit Fremdkapital aus Krediten, deren Kosten dem übernommenen Unternehmen aufgebürdet werden und die nach wenigen Jahren getilgt werden müssen.

Diese Arbeitsweise eines Familienunternehmens ergänzen die Berliner durch die Vorteile einer Börsennotierung. Sie zwingt das Unternehmen MBB dazu, transparent zu berichten – und unter dem Druck der Investoren effizienter zu werden. „Das vereint das beste beider Welten“, sagt Mang.

Die Kombination erleichtert es ihm und seinem Team, neue Übernahmeziele zu finden. „Unsere Geschäftsberichte zeigen Unternehmern, dass sie uns ihr Lebenswerk und ihre Beschäftigten anvertrauen können“, sagt Mang. Das Prinzip bescherte der Gruppe bislang erstaunlichen Erfolg. MBB wuchs in den vergangenen 20 Jahren von 57 auf 689 Millionen Euro Umsatz und verdiente in 19 Jahren operativ Geld. Zuletzt waren es knapp 50 Millionen Euro Gewinn vor Steuern. Wohl auch deswegen kletterte der Aktienkurs seit 2010 von knapp sieben auf zuletzt gut 120 Euro.

Auch für Klett stehen die Chancen gut, in Zukunft noch gefragt zu sein. Zwar hat der Bund schon 2018 einen Digitalpakt für die Schulen beschlossen; Ernst-Klett-Chef Knoche aber findet: „Es ist nicht einfach, so eine große Bewegung in Gang zu setzen. Deswegen werden wir auch noch in vier, fünf Jahren über Digitalisierung der Schulen sprechen.“ Das sei „eine Dauerinvestition“ – die dem Verlag weiter Umsatz bringt. ■

## DIE TOP 50

Deutschlands beste mittelgroße Familienunternehmen

Rang	Unternehmen/Gewerbe	Umsatz <sup>1</sup>	Punkte <sup>2</sup>
1	Ernst Klett/Fachverlage	874,9	151,60
2	MBB/Technologie	592,1	144,28
3	Birkenstock/Schuhe	721,5	144,13
4	Sennheiser/Elektronik	756,6	141,04
5	Alfred Ritter/Süßwaren	486,6	140,24
6	Alnatura/Biomärkte	903,5	139,79
7	Ravensburger/Spielwaren	524,9	136,92
8	Faber-Castell/Schreibgeräte	555,3	136,53
9	Frosta/Lebensmittel	522,9	135,73
10	Fischerwerke/Befestigungssysteme	842,5	135,56
11	Hipp/Lebensmittel	620,5	132,23
12	Oechsler/Komponenten	475,8	130,29
13	Alois Dallmayr/Lebensmittel	955,6	129,50
14	Peter Gross/Bau	419,1	129,44
15	Krombacher Gruppe/Brauereien	660,1	129,02
16	Knauf Interfer/Stahlgroßhandel	500,4	128,81
17	FlixBus/Busunternehmen	969,6	128,77
18	RECARO Holding/Sitze	729,4	128,48
19	Teekanne/Tee	262,9	126,83
20	Vector/Software	589,9	126,80
21	GEFO/Reedereien	395,8	126,71
22	KOSATEC Computer/Technikgroßhandel	292,4	126,54
23	Veltins/Brauereien	359,0	126,36
24	Allgeier/IT-Dienstleistungen	784,2	125,61
25	Bauer/Molkereien	691,5	125,46
26	Villeroy & Boch/Porzellan	833,3	125,15
27	Canyon Bicycles/Fahrradhersteller	303,3	124,04
28	Ehrmann/Molkereien	804,0	123,77
29	Horst Brandstätter /Spielwaren (Playmobil)	686,8	123,69
30	DATAGROUP/IT-Dienstleistungen	306,8	123,09
31	Seeberger/Süßwaren	274,0	122,77
32	Nemetschek/IT-Dienstleistungen	556,9	121,87
33	VERBIO/Biokraftstoffe	873,6	121,61
34	Stiebel Eltron/Heiztechnik	595,3	121,27
35	MAX Automation/Maschinenbau	425,5	121,05
36	Coroplast Fritz Müller/Autozulieferer	532,5	120,11
37	Bahlsen/Süßwaren	543,2	119,97
38	Motel One/Hotelketten	565,0	119,63
39	Orafol Europe/Kunststoffverarbeitung	627,0	119,59
40	Wittenstein Gruppe/Elektrotechnik	426,6	119,25
41	Büromarkt Böttcher/Bürobedarf	418,8	118,75
42	Carl Kühne/Lebensmittel	344,8	118,61
43	Marc O'Polo/Bekleidung	381,8	117,99
44	BHS Corrugated/Maschinenbau	608,7	117,62
45	Haufe Gruppe/Fachverlage	406,9	117,45
46	Jaritech Group/Elektrotechnik	308,3	117,11
47	BRITA/Haushaltswaren	333,9	117,04
48	Materna/IT-Dienstleistungen	323,8	116,98
49	Schwanhäuber/Büroartikel (Stabilo)	662,5	116,97
50	Meggle/Molkereien	922,0	116,92

<sup>1</sup> in Millionen Euro, <sup>2</sup> siehe Methoden. Stand 2019; Quelle: Innofact



### METHODE

Im ersten Schritt aggregierten die Marktforscher für Unternehmen mit 250 Millionen bis eine Milliarde Euro Umsatz eine Indexkennzahl zur Geschäftsentwicklung. Basis waren veröffentlichte Daten für 2017-19 und eine Firmeneinschätzung durch eine wirtschaftsorientierte Zielgruppe (per Onlinebefragung). Danach bewerteten 1350 Befragte die Firmen in Bezug auf Vertrauen, Qualität, Innovation, Nachhaltigkeit und das Image (als Firma und als Arbeitgeber). Die Ergebnisse setzten die Marktforscher ins Verhältnis zur Geschäftsentwicklung sowie angemeldeten Patenten.