



**BDI**



## Die größten Familienunternehmen in Deutschland

Ergebnisse der Frühjahrsbefragung 2016  
– Chartbook II: Internationalisierung –

Durchgeführt vom Institut für Mittelstandsforschung (IfM) Bonn



## Inhalt

Vorwort .....	4
Über die Studie .....	5
Wirtschaftslage .....	6
Export .....	8
Auslandsbeschäftigung .....	14
China .....	19
Literaturverzeichnis .....	22
Impressum .....	23

## Vorwort



Holger Lösch  
Mitglied der Hauptgeschäftsführung  
Bundesverband der Deutschen Industrie e. V.



Stefan Bender  
Leiter Firmenkunden Deutschland  
Deutsche Bank AG

Deutschlands größte Familienunternehmen stehen für Wachstum und Beschäftigung am Standort Deutschland. Gemeinsam mit dem Institut für Mittelstandsforschung Bonn untersuchen wir daher Deutschlands größte Familienunternehmen, also alle Familienunternehmen mit mindestens 50 Millionen Euro Jahresumsatz.

Ihr Wirtschaften ist geprägt durch Weitsicht. Stets darauf bedacht, das Unternehmen eines Tages gut aufgestellt an die nächste Generation zu übertragen, machen Familienunternehmer ihr Unternehmen fit für die Zukunft. Das betrifft auch ihre Internationalisierungsstrategie.

So zeigen die Ergebnisse der aktuellen Befragung: Die größten Familienunternehmen haben die globalen Wachstumsmärkte fest im Blick. Sie exportieren erfolgreich.

Ihr wichtigster Absatzmarkt ist aber nach wie vor Europa. Davon ist Frankreich Exportmarkt Nummer eins. Ein starker Binnenmarkt ist ihr Zuhause.

Immer mehr Familienunternehmen sind auch in Übersee aktiv. So beschäftigen drei von zehn der befragten Unternehmen eigene Mitarbeiter in China. Die Ergebnisse zeigen außerdem: Je größer das Unternehmen, desto eher ist es international aktiv. Gerade für die Familienunternehmen mit wenigen Mitarbeitern ist der Gang ins Ausland noch mit großen Hürden verbunden. Die Politik kann durch unbürokratische Verfahren, Regelungen zur Vermeidung der Doppelbesteuerung und Freihandelsabkommen die Auslandsaktivitäten von Familienunternehmen stärken.

Wie die international aktiven Familienunternehmer die Auswirkungen der teils zunehmenden globalen Unsicherheiten auf ihr eigenes Geschäft bewerten, lesen Sie in dieser Publikation.



Holger Lösch



Stefan Bender

## Über die Studie

Im Auftrag der Deutsche Bank AG und des Bundesverbands der Deutschen Industrie e.V. (BDI) untersucht das Institut für Mittelstandsforschung (IfM) Bonn seit 2009 die wirtschaftliche Entwicklung der großen Familienunternehmen und befragt sie zu aktuellen wirtschaftspolitischen und betriebswirtschaftlichen Themen.

Grundlage der aktuellen Befragung ist eine repräsentative Stichprobe aus einer im Winter 2015 erstellten Datenbank, die mehr als 4.500 der größten Familienunternehmen in Deutschland mit einem Jahresumsatz von mindestens 50 Mio. EUR enthält.

Die Online-Befragung von insgesamt 378 deutschen Familienunternehmen fand zwischen dem 21. März und dem 2. Mai 2016 statt. Die Unternehmen verteilen sich auf die Branchen Industrie (63,8%), Handel (20,5%) und Dienstleistungen (15,6%).

Schwerpunkt des vorliegenden zweiten Chartbooks ist die Internationalisierung der größten Familienunternehmen. Im ersten Chartbook (erschienen im Juli 2016) wurden bereits Forschung und Entwicklung sowie Investition und Finanzierung der Familienunternehmen untersucht.

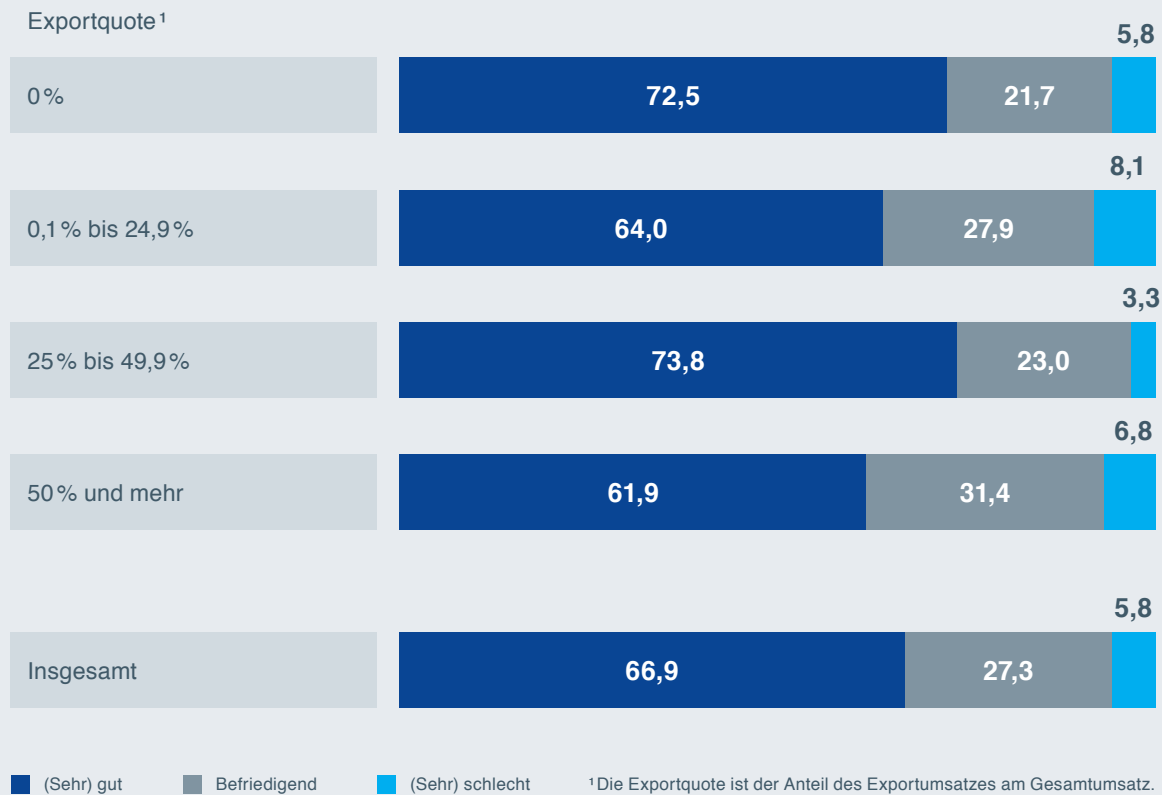
**An dieser Stelle möchten wir uns nochmals herzlich bei den teilnehmenden Unternehmen für ihre Unterstützung bedanken.**

## Gegenwärtige Wirtschaftslage

### Größte Familienunternehmen sind positiv gestimmt

#### Beurteilung der gegenwärtigen Wirtschaftslage nach Exportorientierung

in %



n = 334

Die großen Familienunternehmen in Deutschland sind unabhängig von ihrer Exportorientierung sehr zufrieden mit ihrer derzeitigen wirtschaftlichen Lage.

So gelingt es ihnen, sich auf den nationalen und internationalen Märkten zu behaupten. Dies gilt vor allem für die rein binnenwirtschaftlich orientierten Unternehmen sowie Unternehmen mit einer Exportquote zwischen 25% und 49,9% – sie bewerten ihre Wirtschaftslage am positivsten.

Quelle: IfM Bonn, 2016.

## Zukünftige Wirtschaftslage

### Binnenwirtschaftlich orientierte Unternehmen blicken optimistischer in die Zukunft

#### Beurteilung der zukünftigen Wirtschaftslage nach Exportorientierung

in %



n = 325

Quelle: IfM Bonn, 2016.

Auch im Hinblick auf die zukünftige wirtschaftliche Entwicklung geben sich die großen Familienunternehmen in Deutschland zuversichtlich. Die exportorientierten Unternehmen sind im Vergleich jedoch etwas verhaltener. Die zahlreichen außenpolitischen Entwicklungen betreffen sie unmittelbar und mindern ihre Planungssicherheit.

Rein binnenwirtschaftlich orientierte Unternehmen tangieren diese globalen Spannungen in einem weit geringeren Ausmaß. Auch deshalb sehen sie deutlich optimistischer in die nahe Zukunft.

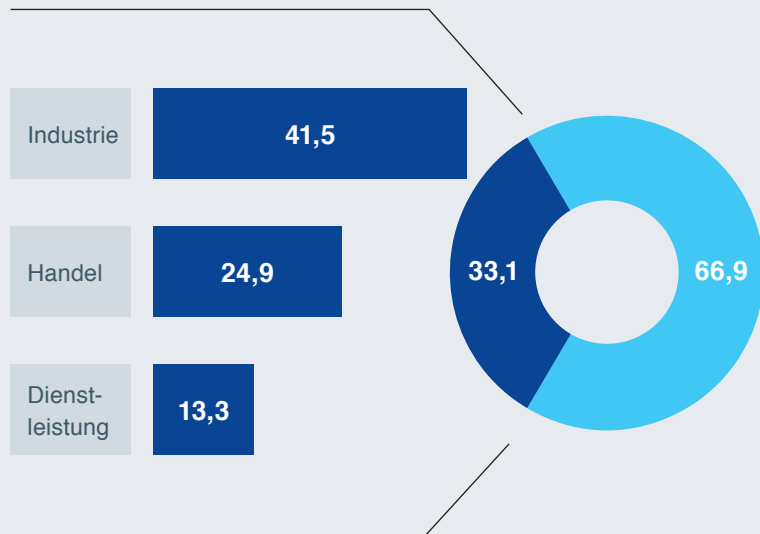
## Export

### Jeder dritte Euro wird durch den Export erwirtschaftet

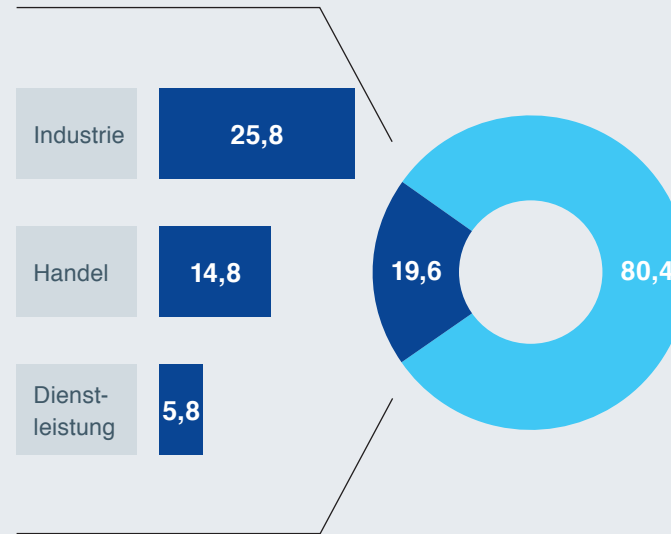
#### Exportquote nach Branche

in %

##### Insgesamt



##### Euroraum



■ Durch Export generierter Umsatzanteil    ■ Nicht durch Export generierter Umsatzanteil

n = 335

Quelle: IfM Bonn, 2016.

Im Jahr 2015 erwirtschafteten die großen Familienunternehmen in Deutschland etwa jeden dritten Euro durch die Ausfuhr von Waren und Dienstleistungen ins Ausland. Besonders exportstark sind die industriellen Familienunternehmen mit einem Anteil von 41,5%. Getrieben durch den exportstarken Anlagen- und Maschinenbau, erwirtschafteten sogar 44,1% von ihnen mindestens die Hälfte ihres Umsatzes über den Export. In anderen Industriezweigen sind diese Aktivitäten weniger stark ausgeprägt. Über sechs von zehn Unternehmen des Dienstleistungssektors (61,9%) verzeichnen keinerlei Exportumsätze.

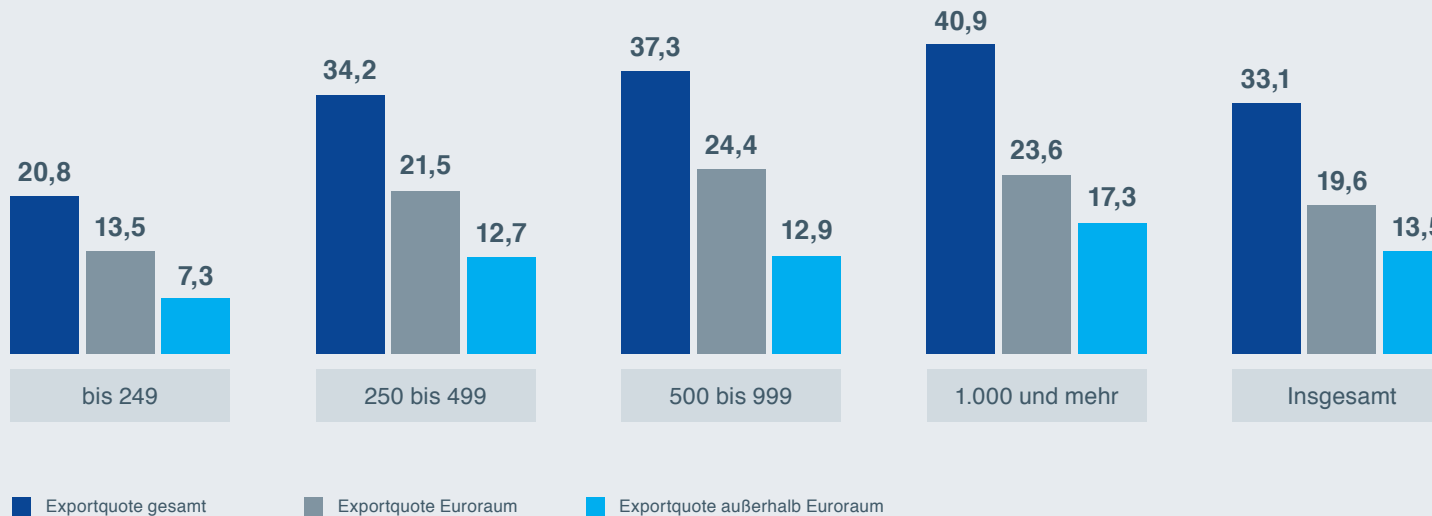
Im Hinblick auf die ausländischen Märkte kommt den europäischen Nachbarländern ein besonders hoher Stellenwert zu: Jeder fünfte Euro wird mit Exportgütern im Euroraum umgesetzt.



## Export

### Große Familienunternehmen besonders exportstark

Exportquote 2015 nach Unternehmensgröße (Anzahl der Mitarbeiter)  
in %



n = 254

Quelle: IfM Bonn, 2016.

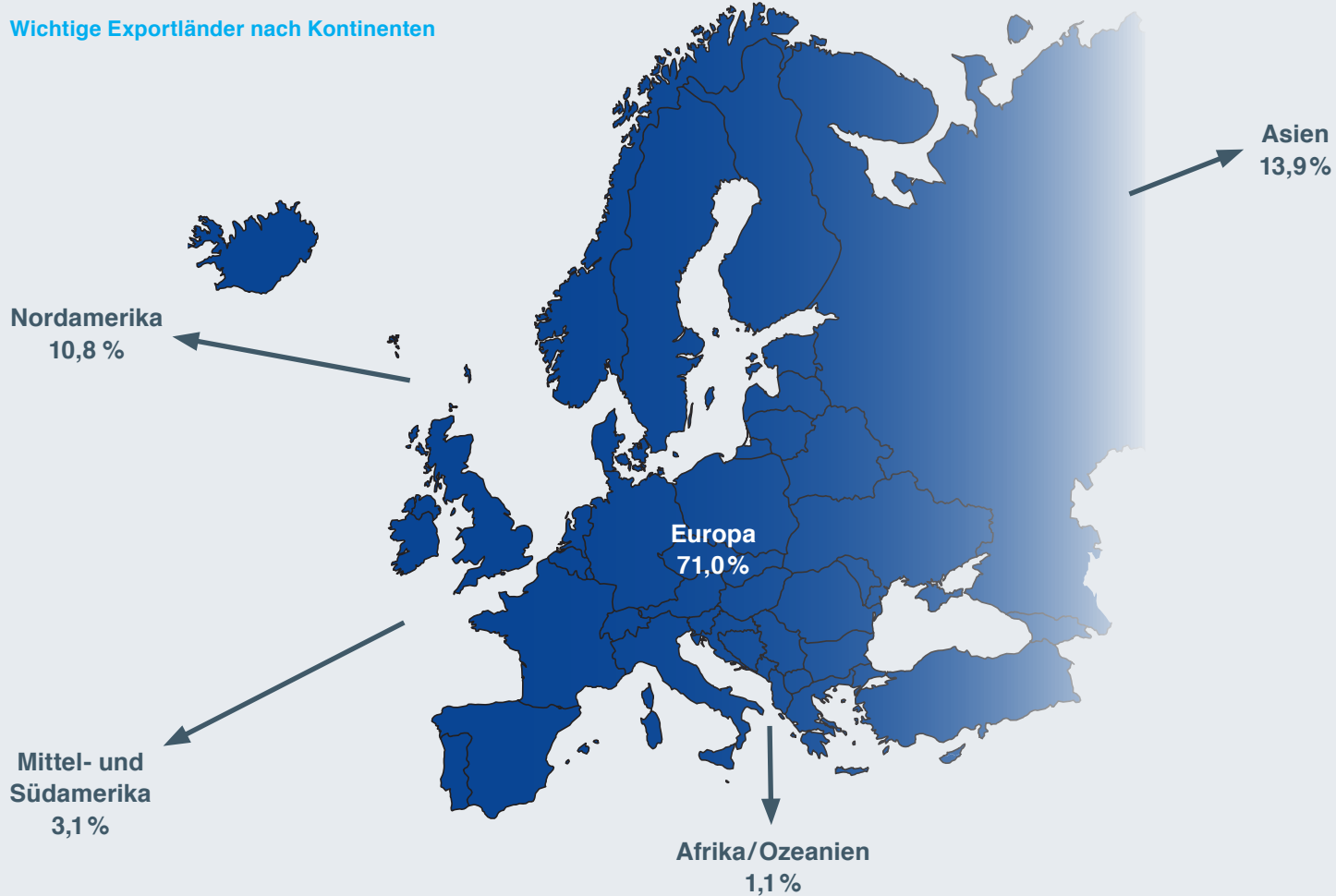
Die größeren Familienunternehmen exportieren nicht nur generell mehr, sondern sie agieren auch zunehmend globaler: Mit steigender Unternehmensgröße und höheren Exportaktivitäten gewinnen auch die außereuropäischen Länder als Absatzmärkte an Bedeutung. Unternehmen mit 1.000 und mehr Beschäftigten erzielten 17,3% ihrer gesamten Umsätze im außereuropäischen Ausland.

Die Familienunternehmen mit weniger als 250 Beschäftigten erwirtschaften hingegen nur 7,3% ihrer Umsätze außerhalb des Euroraums.

## Export

### Europäischer Binnenmarkt dominiert den Export

Wichtige Exportländer nach Kontinenten



Quelle: IfM Bonn, 2016. n=256

Europa ist der wichtigste Absatzmarkt für die Güter und Dienstleistungen der großen deutschen Familienunternehmen. 71% der wichtigsten Exportmärkte befinden sich auf diesem Kontinent. Dabei zeigt sich, dass die Unternehmen in einem starken Ausmaß von den Rahmenbedingungen des europäischen Binnenmarktes, wie etwa dem freien Handel, profitieren: Knapp sechs von zehn (59,4%) der wichtigsten Handelspartnerländer sind Mitglieder der EU-28. Die Stabilität des Staatenbundes ist daher ein wichtiger Pfeiler für den wirtschaftlichen Erfolg der großen deutschen Familienunternehmen. Unsicherheiten über den Zusammenhalt dieses Wirtschaftsverbundes können die gegenseitigen Handelsbeziehungen belasten.

Darüber hinaus exportieren die größten Familienunternehmen nach Asien (13,9%) und Nordamerika (10,8%). Andere Kontinente spielen als Absatzmärkte eine vergleichsweise untergeordnete Rolle.

## Export

### Frankreich bleibt wichtigstes Exportland

#### Top-Exportländer 2011 bis 2016

in %

Rang		2011	Rang		Heute	Rang- änderung
1.	Frankreich	35,4	1.	Frankreich	34,8	0
2.	China	27,4	2.	USA	30,1	+1
3.	USA	25,3	3.	Österreich	25,8	+1
4.	Österreich	21,1	4.	China	21,5	-2
5.	Niederlande	19,0	5.	Großbritannien	20,7	+2
6.	Schweiz	15,2	6.	Schweiz	19,1	0
7.	Großbritannien	14,9	7.	Niederlande	16,4	-2
8.	Italien	13,7	8.	Italien	15,6	0
9.	Russland	13,4	9.	Polen	12,1	+1
10.	Polen	12,2	10.	Belgien	7,8	+3
11.	Spanien	8,6	11.	Spanien	6,3	0
12.	Indien	7,7	12.	Tschechien	5,9	+3
13.	Belgien	7,1	13.	Russland	5,1	-4
14.	Brasilien	6,8	13.	Türkei	5,1	-
15.	Tschechien	6,0	15.	Ungarn	4,3	-

n = 336, Mehrfachnennungen möglich

n = 256, Mehrfachnennungen möglich

Wie schon im Jahr 2011 ist Frankreich weiterhin der wichtigste Absatzmarkt für die Exportgüter und Dienstleistungen der größten deutschen Familienunternehmen. Für mehr als jedes Dritte ist damit der westliche Nachbar eines der wichtigsten drei Exportländer, gefolgt von den USA, die eine Position gutmachen konnten. Ausschlaggebend hierfür dürften die anhaltend positive konjunkturelle Entwicklung der US-Wirtschaft und der schwache Euro sein.

Österreich, das traditionell eine enge Verflechtung mit der deutschen Wirtschaft pflegt, konnte ebenfalls um einen Rang zulegen. China und Russland haben hingegen deutlich an Bedeutung verloren. Gründe hierfür dürften in der nachlassenden Wachstumsdynamik der chinesischen Volkswirtschaft sowie in den derzeit eingeschränkten wirtschaftlichen Beziehungen zwischen der EU und Russland liegen.

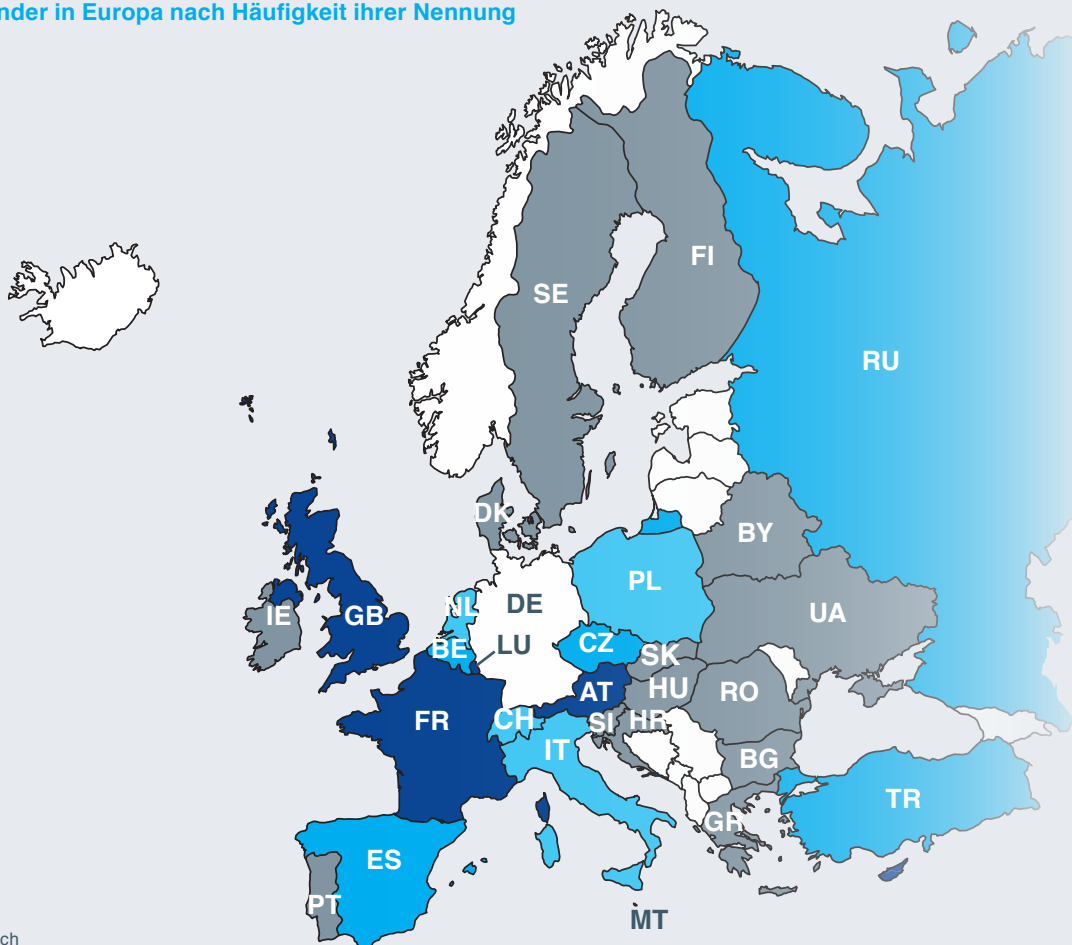
## Export

### Nachbarländer besonders häufig unter den Top drei

Die wichtigsten Exportländer in Europa nach Häufigkeit ihrer Nennung

Top drei der wichtigsten Exportländer für die Unternehmen:

- mehr als 20,0%
- zwischen 10,1% und 20,0%
- zwischen 5,1% und 10,0%
- zwischen 0,1% und 5,0%



n = 256, Mehrfachnennungen möglich

Quelle: IfM Bonn, 2016.

Deutschland profitiert von seiner zentralen Lage in Europa: Es pflegt insbesondere zu etablierten Industrienationen – vor allem zu seinen unmittelbaren Nachbarn – enge Geschäftsbeziehungen. Die durch die jüngsten Erweiterungen der EU hinzugewonnenen Mitgliedsstaaten spielen hingegen aktuell noch eine weniger bedeutende Rolle.

Auch die Türkei ist ein wichtiger Handelspartner der großen deutschen Familienunternehmen. Im Zuge der Zollunion wurden zahlreiche Zölle und Handelsbarrieren abgebaut, die den Zugang zum dortigen Absatzmarkt erleichtern<sup>1</sup>. Die aktuellen Ereignisse führen jedoch zu Unsicherheiten. Diese könnten den gegenseitigen Handel eintrüben.

## Export

### USA gewinnt weiter an Bedeutung

#### Top-Exportländer 2016 bis 2019

in %

Rang		Heute	Rang		In drei Jahren	Rang- änderung
1.	Frankreich	34,8	1.	USA	36,8	+1
2.	USA	30,1	2.	Frankreich	33,1	-1
3.	Österreich	25,8	3.	China	27,7	+1
4.	China	21,5	4.	Österreich	24,0	-1
5.	Großbritannien	20,7	5.	Großbritannien*	18,2	0
6.	Schweiz	19,1	6.	Schweiz	16,5	0
7.	Niederlande	16,4	7.	Niederlande	16,1	0
8.	Italien	15,6	8.	Italien	14,1	0
9.	Polen	12,1	9.	Polen	8,3	0
10.	Belgien	7,8	10.	Belgien	7,4	0
11.	Spanien	6,3	11.	Russland	7,0	+2
12.	Tschechien	5,9	12.	Spanien	6,2	-1
13.	Russland	5,1	13.	Tschechien	5,8	-1
13.	Türkei	5,1	14.	Indien	4,6	-
15.	Ungarn	4,3	15.	Türkei	4,1	-2

n = 242 – 256, Mehrfachnennungen möglich

\*Befragung fand vor dem EU-Referendum statt.

Im Hinblick auf die zukünftige Entwicklung rechnen die großen deutschen Familienunternehmen damit, dass der US-amerikanische Absatzmarkt weiter an Bedeutung gewinnt. Auch von China erwarten sie, dass es seine Stellung unter den drei Top-Exportländern zurückgewinnt. Gleiches gilt für den russischen Markt.

Das Vereinigte Königreich belegt aktuell den fünften Platz der wichtigsten Exportnationen und wird den vor dem Referendum getätigten Prognosen zufolge auch in den nächsten drei Jahren diesen Platz verteidigen. Die künftige Ausgestaltung der vertraglichen Beziehungen und die sich daraus ableitenden exportwirtschaftlichen Folgen sind jedoch derzeit noch nicht absehbar. So könnte insbesondere die Zunahme tarifärer und nicht tarifärer Handelshemmnisse zwischen der EU und Großbritannien die Handelsbeziehungen stark belasten<sup>2</sup>.

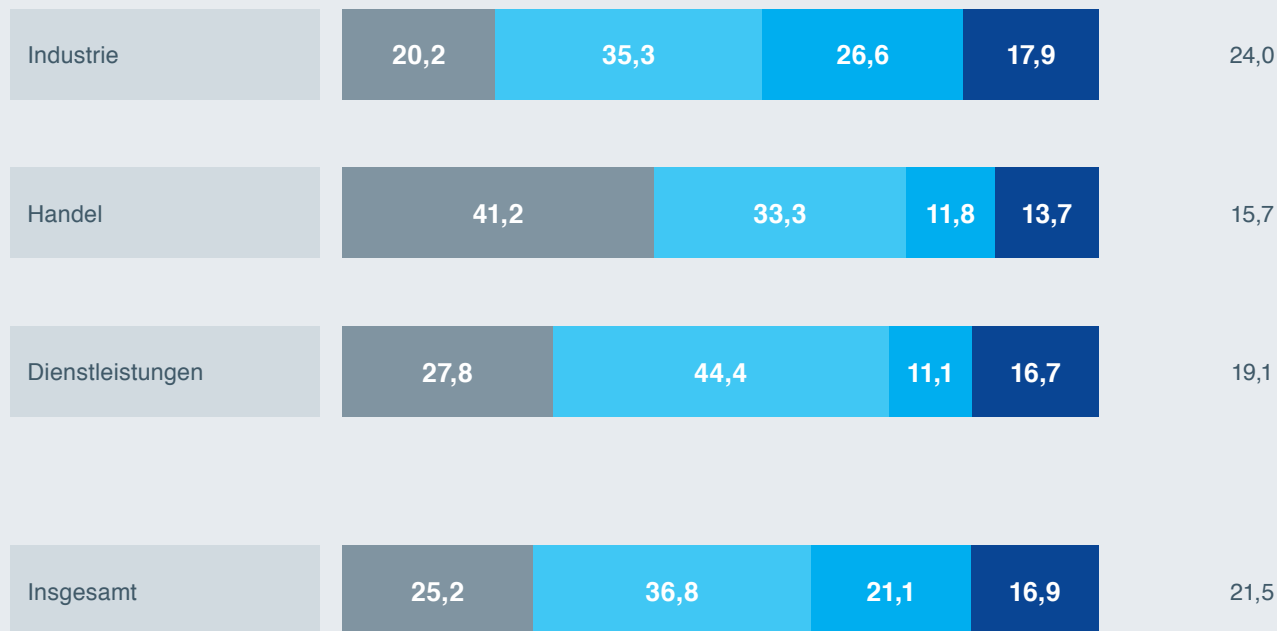
## Auslandsbeschäftigung

### Die großen deutschen Familienunternehmen sind wichtige Arbeitgeber im In- und Ausland

#### Anteil der Auslandsbeschäftigten nach Wirtschaftsbereichen

in %

Durchschnittlicher Anteil  
je Gruppe



■ 0% ■ 0,1% bis 24,9% ■ 25% bis 49,9% ■ 50% und mehr

n = 266

Die großen Familienunternehmen agieren global und schaffen dabei Arbeitsplätze sowohl im Inland (78,5%) als auch im Ausland (21,5%). Jedes sechste Unternehmen beschäftigte im Jahr 2015 sogar mehr als die Hälfte seiner Belegschaft außerhalb von Deutschland. Lediglich jedes vierte Unternehmen wies keine Auslandsbeschäftigung auf.

Insbesondere Industrieunternehmen, die meist weltweit ausgerichtet sind, weisen eine besondere Nähe zu ihren Absatzmärkten auf. Sie erwirtschaften vier von zehn Euro durch den Export und beschäftigen auch deshalb einen hohen Anteil ihrer Mitarbeiter im Ausland (24,0%). Der Handel weist hingegen erwartungsgemäß eine stärkere Inlandsbeschäftigung auf.

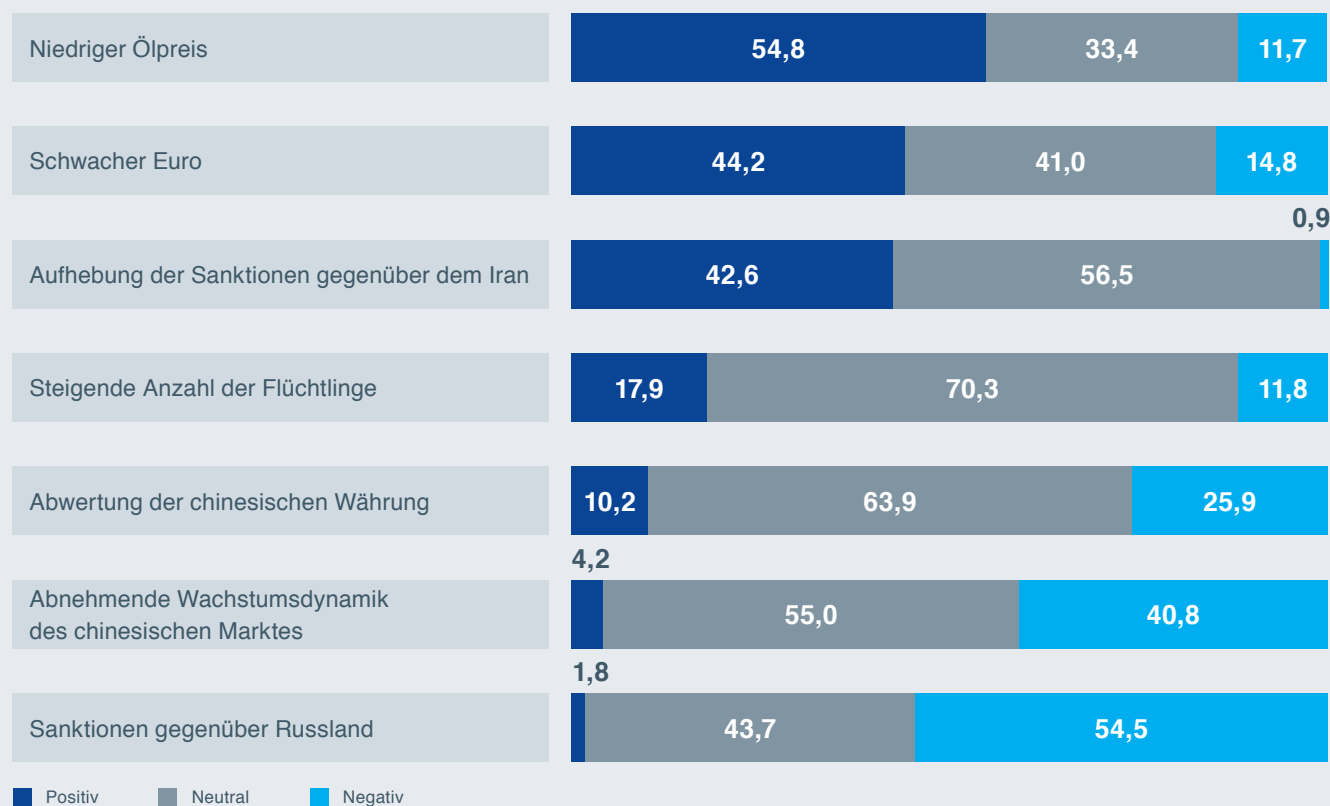
Quelle: IfM Bonn, 2016.

## Aktuelle Entwicklungen

### Ölpreis und Euro wirken sich positiv aus

#### Auswirkungen internationaler Entwicklungen auf die Geschäftstätigkeit der nächsten 12 Monate

in %



n = 341

Quelle: IfM Bonn, 2016.

Die weltweite Verflechtung der großen deutschen Familienunternehmen führt dazu, dass sie die zahlreichen aktuellen Entwicklungen im Blick haben müssen. Erwartungsgemäß positiv wirken sich der niedrige Ölpreis und der schwache Euro auf ihre Geschäftstätigkeit aus. Von mehr als vier von zehn Unternehmen wird auch die Aufhebung der Sanktionen gegenüber dem Iran positiv aufgenommen.

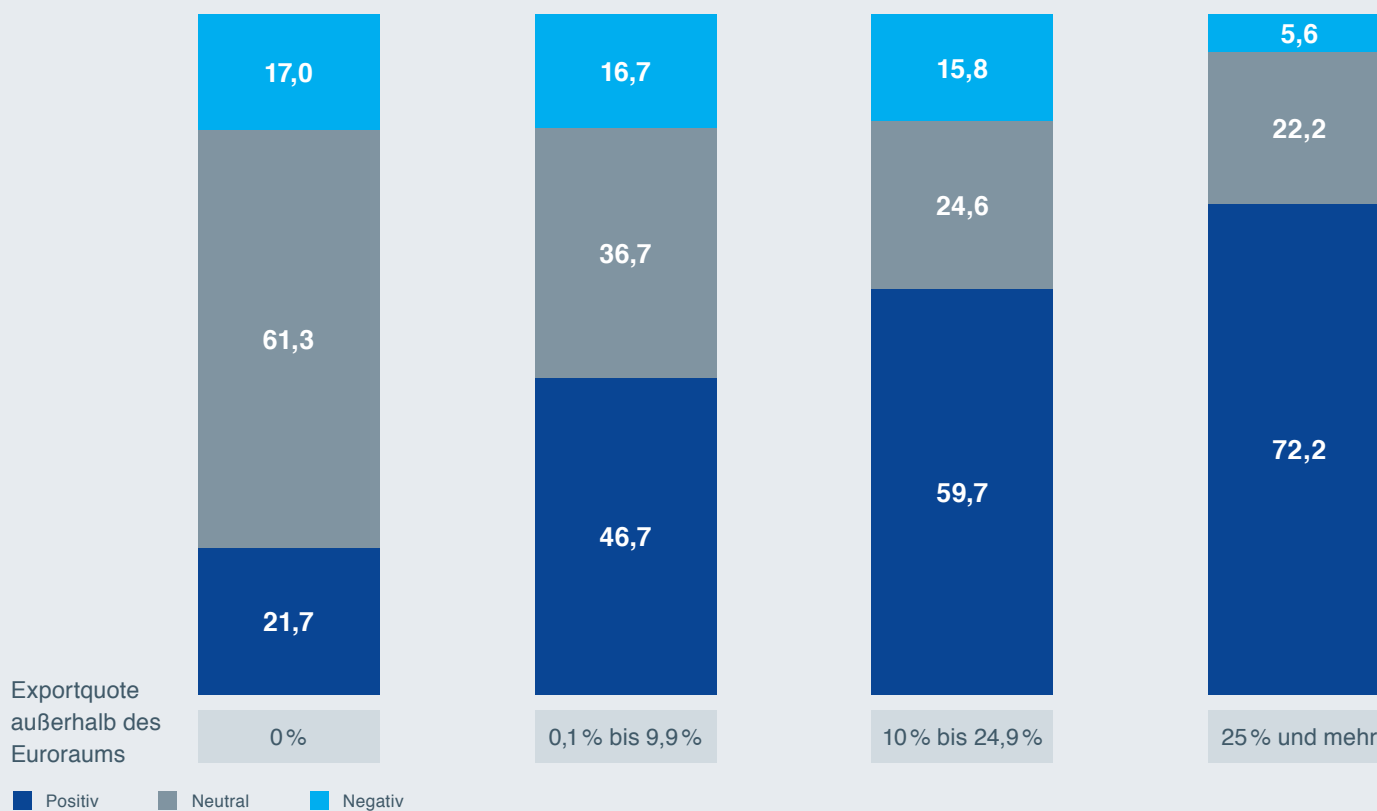
Mit Sorge betrachten die Unternehmen dagegen die nachlassende Wachstumsdynamik in China sowie die Handelseinschränkungen mit Russland. Die Flüchtlingsentwicklung wird von den Unternehmen überwiegend neutral eingestuft.

## Aktuelle Entwicklungen

### Export außerhalb der Eurozone: Familienunternehmen profitieren vom niedrigen Euro

#### Auswirkungen auf die Geschäftstätigkeit: schwacher Euro

in %



n = 277

Die Euro-Kursentwicklung begünstigt insbesondere die Unternehmen, die stärker Märkte außerhalb der Eurozone bedienen. Erwartungsgemäß äußern sich Unternehmen, die ihre Waren und Dienstleistungen nicht oder in geringem Umfang auf außer-europäische Märkte exportieren, mehrheitlich neutral zur Entwicklung des Euros.

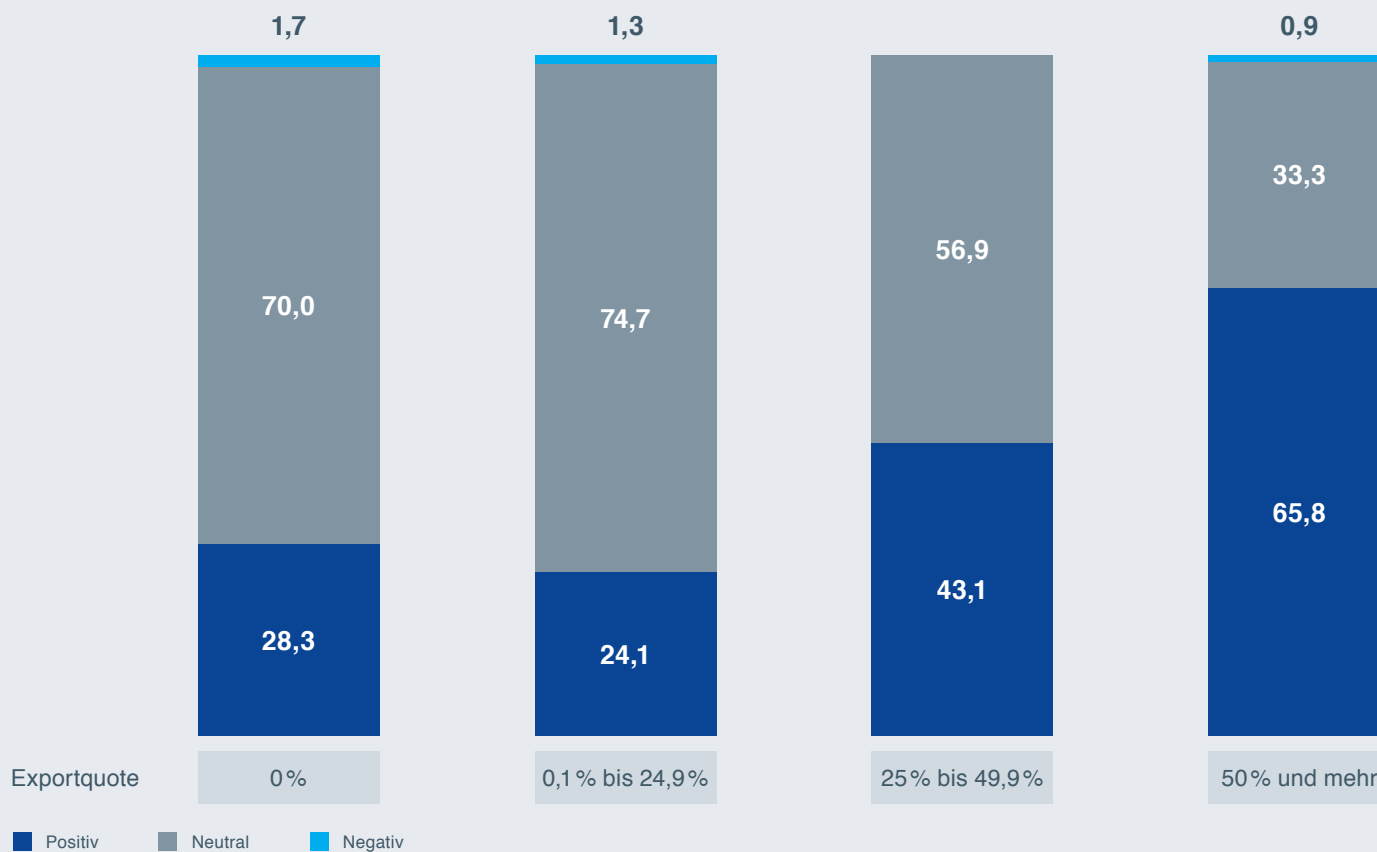
Quelle: IfM Bonn, 2016.



## Aktuelle Entwicklungen

### Iran: Ein vielversprechender Markt

Auswirkungen auf die Geschäftstätigkeit: Aufhebung der Sanktionen gegenüber dem Iran  
in %



n = 308

Quelle: IfM Bonn, 2016.

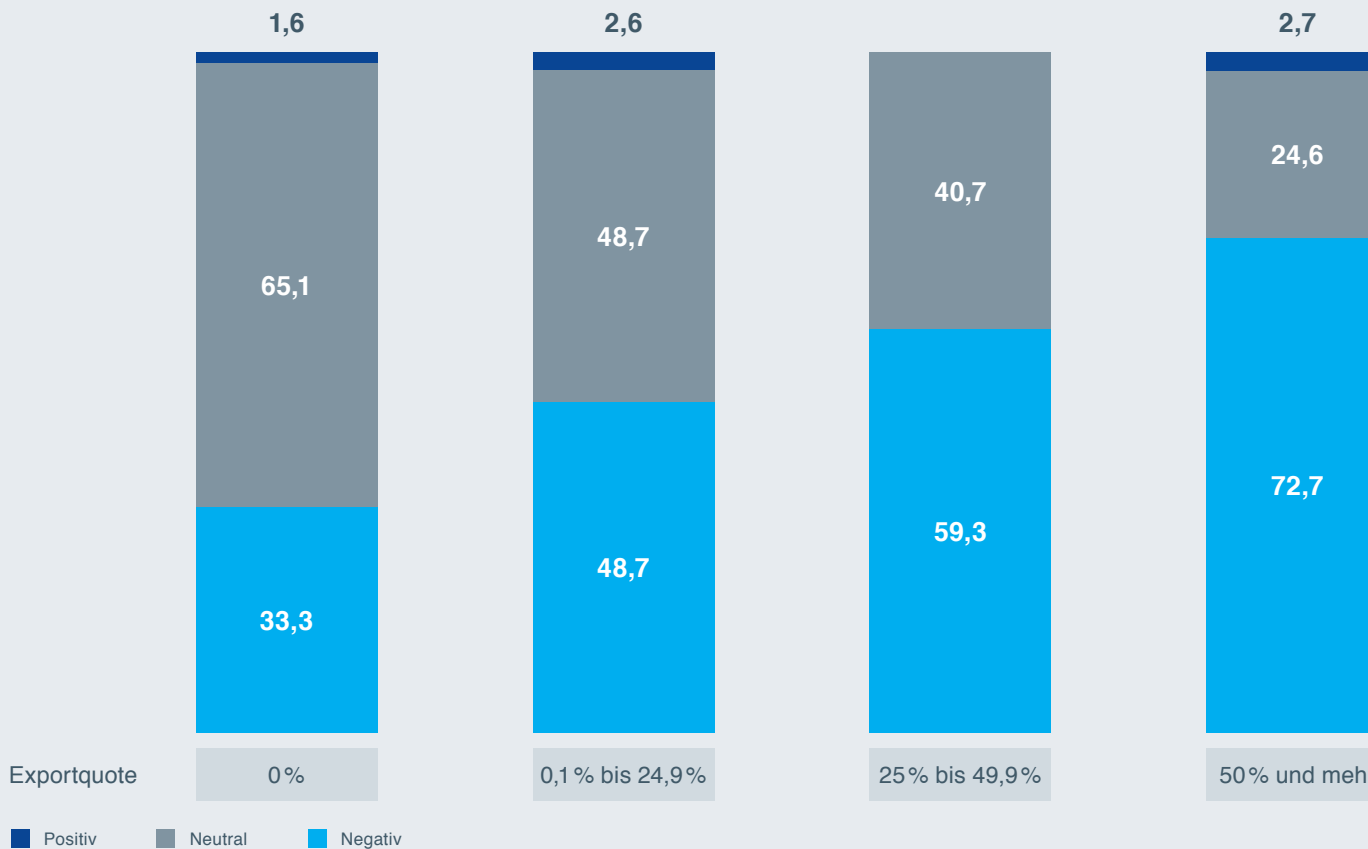
Zwei Drittel der exportstarken Familienunternehmen stehen der Aufhebung der Wirtschafts- und Finanzsanktionen gegenüber dem Iran positiv gegenüber. Schließlich bietet sich ihnen die Chance, den vor den Sanktionen im Jahr 2006 eingeschlagenen Wachstumspfad deutscher Exporte in den Iran weiterzuverfolgen. Die iranische Wirtschaft weist zudem aufgrund langjähriger Handelsbarrieren in vielen Bereichen dringenden Erneuerungsbedarf auf<sup>3</sup>.

<sup>3</sup> Vgl. Yalcin und Lang, 2016.

## Aktuelle Entwicklungen

### EU-Russland-Konflikt: Exportorientierte Unternehmen erwarten Eintrübung der Geschäftstätigkeit

Auswirkungen auf die Geschäftstätigkeit: Sanktionen gegenüber Russland  
in %



n = 310

Quelle: IfM Bonn, 2016.

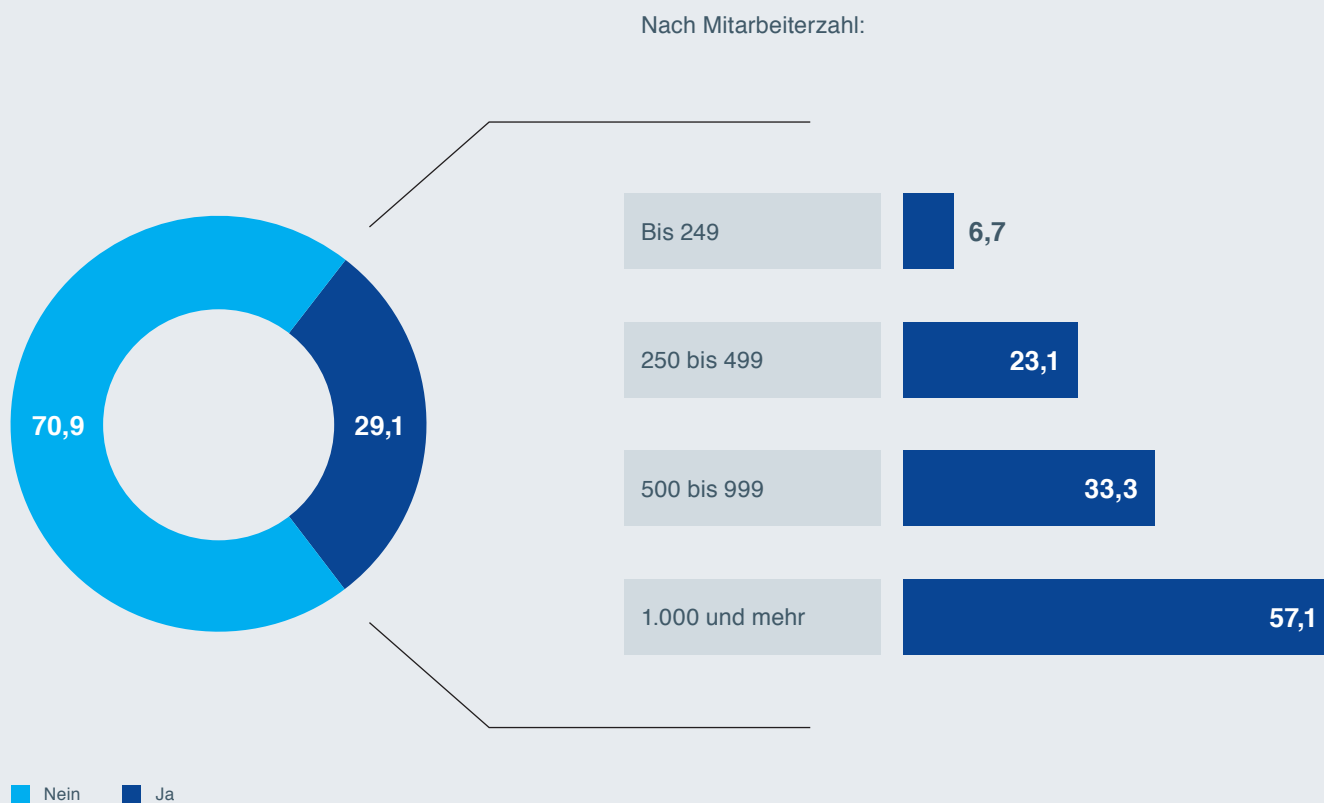
Die großen Familienunternehmen in Deutschland spüren die wirtschaftlichen Nachteile des Konflikts zwischen der EU und Russland deutlich. Mit zunehmender Exportorientierung sind die Verluste jedoch noch stärker spürbar: Nahezu drei von vier der besonders exportstarken Unternehmen sehen negative Folgen für ihre Geschäftstätigkeit. Aber auch Unternehmen mit geringerer Exportorientierung registrieren die eingeschränkten Handelsbeziehungen deutlich.

## China

### Drei von zehn Unternehmen beschäftigen Mitarbeiter in China

#### Familienunternehmen mit Beschäftigten in China

in %



n = 347

Quelle: IfM Bonn, 2016.

Die Volksrepublik China ist seit Jahren einer der wichtigsten Handelspartner der deutschen Wirtschaft<sup>4</sup> und ein bedeutender Absatzmarkt und Produktionsstandort. Dabei ist die lokale Präsenz sowohl für das Bestehen auf dem chinesischen Markt als auch für die Produktion von zentraler Bedeutung.

Aktuell beschäftigen fast drei von zehn der großen Familienunternehmen Mitarbeiter in China. Mit zunehmender Unternehmensgröße steigt der Anteil der Unternehmen, die Beschäftigte vor Ort haben. So stellt mehr als jedes zweite Unternehmen mit 1.000 und mehr Mitarbeitern Arbeitsplätze in China bereit. Unter allen großen Familienunternehmen beschäftigen insbesondere die industriellen Unternehmen Mitarbeiter in der Volksrepublik (38%), gefolgt von Unternehmen des Handels (22,2%) und der Dienstleistungen (17,0%).

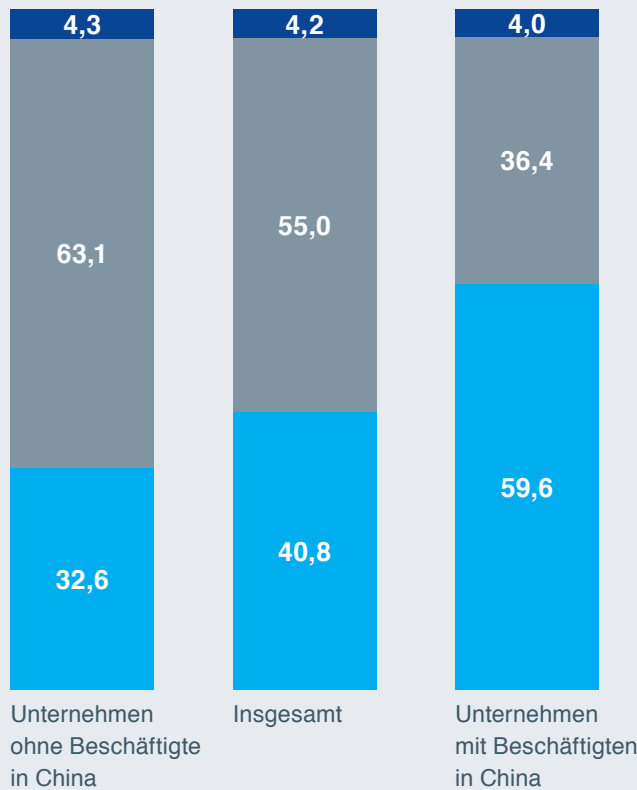
<sup>4</sup> Vgl. Erber, 2013.

# China

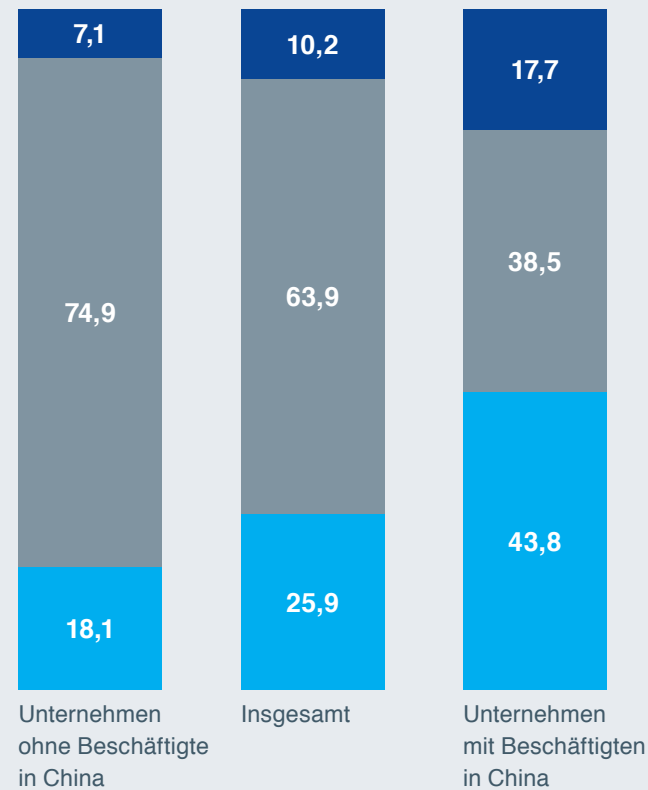
## Abnehmende Wachstumsdynamik führt zu Skepsis

### Auswirkungen aktueller Entwicklungen in %

Abnehmende Wachstumsdynamik des chinesischen Marktes



Abwertung der chinesischen Währung



n = 333

■ Positiv ■ Neutral ■ Negativ

In den vergangenen Jahren war die positive Entwicklung der deutschen Wirtschaft eng mit den hohen Wachstumsraten Chinas verbunden.

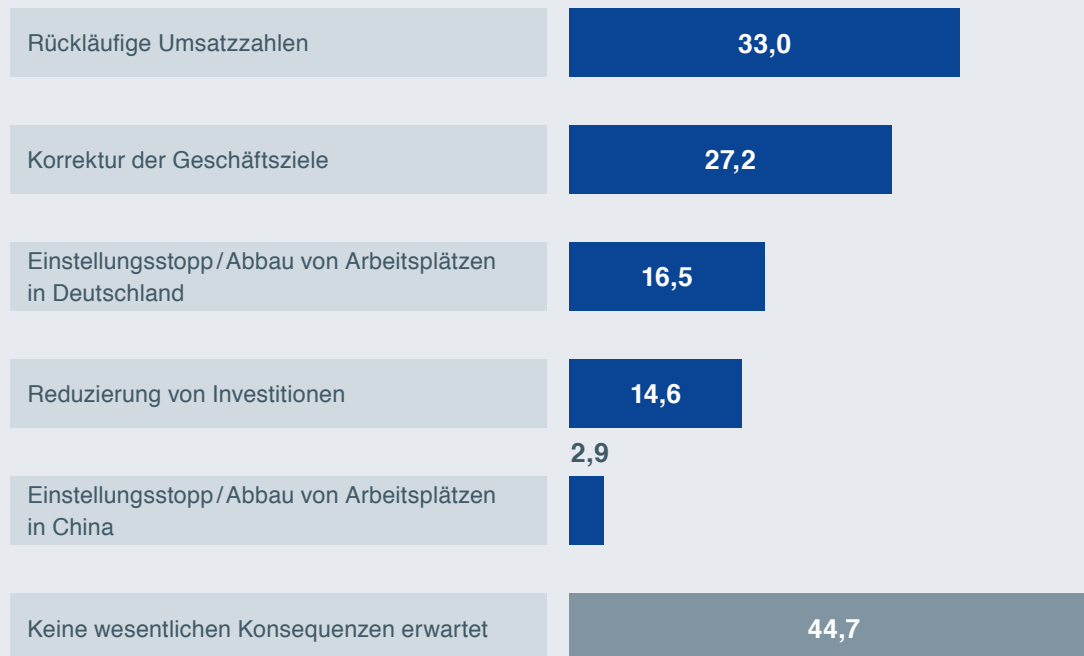
Die derzeitige Situation des chinesischen Marktes und des Yuan berührt daher auch die großen Familienunternehmen in Deutschland. Infolge der abnehmenden Wachstumsdynamik und der Abwertung der chinesischen Währung erwarten die großen Familienunternehmen Nachteile für ihre Geschäftstätigkeit. Für die Einschätzung spielt eine wesentliche Rolle, ob die Unternehmen Mitarbeiter in China beschäftigen. Diese bewerten die aktuellen Entwicklungen teils mit besonders großer Skepsis.

Quelle: IfM Bonn, 2016.

## China

### Größte Gefahr der nachlassenden Wachstumsdynamik: Rückläufige Umsatzzahlen

**Unternehmen mit Beschäftigten in China:**  
**Erwartete Konsequenzen aus abnehmender chinesischer Wachstumsdynamik in den nächsten 12 Monaten**  
in %



n = 103, Mehrfachnennungen möglich

Unternehmen mit Beschäftigten in China nehmen die Auswirkungen der nachlassenden Wachstumsdynamik des chinesischen Absatzmarktes sehr unterschiedlich wahr. Nahezu fünf von elf Unternehmen erwarten keine wesentlichen Konsequenzen. Fast ein Drittel von ihnen geht dagegen von einem Rückgang des Umsatzes aus. Mehr als jedes vierte Unternehmen rechnet sogar damit, seine Geschäftsziele korrigieren zu müssen.

Die Auswirkungen sind auch in Deutschland zu spüren: Jedes siebte dieser Unternehmen erwartet einen Einstellungsstopp bzw. den Abbau von Arbeitsplätzen in Deutschland.

## Literaturverzeichnis

DIHK (2016): Ersteinschätzung der Unternehmen in Deutschland zum Brexit.

[www.dihk.de/ressourcen/downloads/blitzumfrage-brexit.pdf/at\\_download/file?mdate=1468224897135](http://www.dihk.de/ressourcen/downloads/blitzumfrage-brexit.pdf/at_download/file?mdate=1468224897135), Abruf am 20.07.2016.

Erber, G. (2013): Deutsch-chinesische Wirtschaftsbeziehungen: Chancen und Risiken für Deutschland, DIW Wochenbericht, Nr. 41, S. 9–15.

Europäische Kommission (2016): Türkei: Zollunion und Präferenzregelungen. [http://ec.europa.eu/taxation\\_customs/customs/customs\\_duties/rules\\_origin/customs\\_unions/article\\_414\\_de.htm](http://ec.europa.eu/taxation_customs/customs/customs_duties/rules_origin/customs_unions/article_414_de.htm), Abruf am 20.07.2016.

Yalcin, E.; Lang, P. (2016): Die Aufhebung der Sanktionen gegen Iran: Chancen und Risiken für die Exportindustrie, ifo Schnelldienst, 69. Jahrgang, S. 53–61.

## Impressum

### Herausgeber

Bundesverband der Deutschen Industrie e. V. (BDI)  
Breite Straße 29 · 10178 Berlin  
Telefon: +49 30 20 28-14 64  
[www.bdi.eu](http://www.bdi.eu)

### Deutsche Bank AG

Taunusanlage 12 · 60325 Frankfurt am Main  
Telefon: +49 69 910-3 90 18  
[www.deutsche-bank.de](http://www.deutsche-bank.de)

### Wissenschaftliche Bearbeitung

Institut für Mittelstandsforschung (IfM) Bonn  
Maximilianstraße 20 · 53111 Bonn  
Telefon: +49 228 72 99 7-0  
[www.ifm-bonn.org](http://www.ifm-bonn.org)

### Projektteam

Jonas Löher, Institut für Mittelstandsforschung (IfM) Bonn  
Dr. Susanne Schleppehorst, Institut für Mittelstandsforschung (IfM) Bonn  
Dr. Simone Chlosta, Institut für Mittelstandsforschung (IfM) Bonn  
Dr. Sebastian Nielen, Institut für Mittelstandsforschung (IfM) Bonn

### Verantwortlich

Barbara Böttcher, Deutsche Bank Research  
Annika Jochum, BDI  
Fabian Wehnert, BDI  
Dr. Alexander Winkler, Deutsche Bank

### Gestaltung

Die G2 Werbeagentur GmbH  
Gerhardt & Gustmann, Frankfurt am Main

### Druck

Xerox Global Services, Frankfurt am Main

Stand: August 2016

### Bildnachweis Titelseite

© sonya etchison/Fotolia; © PanOptika/Fotolia; © Thor Jorgen Udvang/Fotolia;  
© Bernd Kröger/Fotolia; © Yuri Arcurs/Fotolia; © idrutu/Fotolia; © Bürgi/Fotolia;  
© Thaut Images/Fotolia; © sculpies/Fotolia; © photlook/Fotolia

© Bundesverband der Deutschen Industrie e. V. (BDI)  
Deutsche Bank AG

