

# Männlich, deutsch, firmentreu

**Studie** Frauen und Ausländer sind unter den Chefs der 50 größten Familienunternehmen deutlich unterrepräsentiert. *Von Werner Ludwig*

Von Vielfalt – neudeutsch Diversity – kann bei den Chefs großer Familienunternehmen in Deutschland kaum die Rede sein. Laut einer Studie des Instituts für Familienunternehmen (IFF) in Stuttgart steht an der Spitze der 50 umsatzstärksten Familienkonzerne derzeit nur in sechs Fällen ein im Ausland geborener Manager. Zwei dieser Führungskräfte mit ausländischen Wurzeln sind zudem deutschsprachig aufgewachsen: Der gebürtige Luxemburger Thomas Raabe (Bertelsmann) und der Österreicher Erich Harsch (DM). Drei ausländische Chefs führen börsennotierte Unternehmen mit starkem Familieneinfluss: Der Deutsch-Amerikaner Ulf Schneider (Fresenius), der Däne Kaspar Rorsted (Henkel) und der Amerikaner Rice Powell (Fresenius Medical Care). Der nicht börsennotierte Familienkonzern Freudenberg wird seit 2012 von dem Amerikaner Mohsen Sohi geleitet.

In puncto Internationalität liegen die großen Familienunternehmen laut der Studie, die der Stuttgarter Zeitung vorliegt, hinter den im Deutschen Aktienindex notierten Konzernen zurück – und das, obwohl viele von ihnen einen Großteil ihrer Umsätze auf ausländischen Märkten erzielen. Unter den 30-Dax-Vorstandschefs war 2012 laut einer Studie der Unternehmensberatung Simon-Kucher & Partners fast jeder dritte ein Ausländer. Mit rund 31 Prozent ist der Anteil fast zehnmal so hoch wie bei den vom IFF untersuchten Familienunternehmen, die lediglich auf drei Prozent

ausländische Chefs kommen. „Deutschlands größte Familienunternehmen scheuen es offenbar, die Geschicke des Unternehmens in die Hände eines Nicht-Deutschen zu legen“, heißt es in der IFF-Studie. Die Firmen hätten es versäumt, außerhalb der eigenen Grenzen nach dem idealen Vorstandschef zu suchen, sagt Mark Binz. Der Vorsitzende des Kuratoriums des IFF und Seniorpartner der gleichnamigen Stuttgarter Kanzlei glaubt aber, dass auch bei den Familienkonzernen der Anteil ausländischer Chefs steigen wird. „Die Internationalisierung ist bei vielen Familienunternehmen so weit fortgeschritten, dass sprachliche oder kulturelle Barrieren zwangsläufig fallen werden“.

Auch wenn es um Auslandserfahrung geht, liegen die Spitzenleute der Familienunternehmen deutlich hinter den Dax-Konzernen zurück: Nur 20 der 50 Chefs

**Die Firmentreue der Geschäftsführer in Familienfirmen ist laut der Studie stark ausgeprägt.**

von Familienunternehmen verfügen laut der IFF-Studie über Auslandserfahrung. Knapp die Hälfte der Chefs war demnach noch nie außerhalb der deutschen Grenzen beruflich tätig.

Noch schlechter repräsentiert als Ausländer sind in den Chefetagen der Familienunternehmen Frauen. Der Mischkonzern Liebherr hat als einziges in der Studie der 50 untersuchten Unternehmen eine Frau als Co-Chefin. Die weitverzweigte Firmengruppe, die in Baden-Württemberg mit mehreren Produktionsstandorten vertreten ist, wird gemeinsam von Willi Liebherr und seiner Schwester Isolde geführt. Wenn es allerdings um das Thema Frauen in Führungspositionen geht, stehen die

Dax-Unternehmen noch einen Tick schlechter da. Unter den Vorstandsvorsitzenden findet sich nicht eine einzige Frau. Betrachtet man alle Vorstandsmitglieder im Dax, lag der Frauenanteil im vergangenen Jahr laut Simon-Kucher & Partners bei sechs Prozent.

Die vergleichsweise geringe Diversität wirkt sich offenbar aber nicht negativ auf

den wirtschaftlichen Erfolg aus. Nach IFF-Angaben steigerten die 50 untersuchten Unternehmen 2012 ihren Umsatz im Durchschnitt um knapp acht Prozent. Zusammen kamen sie auf Erlöse von 941 Milliarden Euro. Die Zahl der Arbeitsplätze erhöhte sich um 140 000 auf 3,63 Millionen.

Überdurchschnittlich stark ausgeprägt ist dagegen die Firmentreue der Geschäftsführer von Familienunternehmen. Die durchschnittliche Amtszeit liegt laut Studie bei mehr als zehn Jahren. Binz sieht darin einen Ausdruck langfristigen Denkens: „Familienunternehmen tauschen ihren Anführer nicht gleich aus, wenn es einmal nicht so gut läuft“. Bei Dax-Unternehmen wird der Chef nach Angaben der Personalberatung HSH+S im Durchschnitt schon nach rund sechs Jahren ausgewechselt.

Am längsten verweilen jene Chefs, die als geschäftsführende Gesellschafter zugleich an ihren Unternehmen beteiligt sind. Beispiele dafür sind der Drogeriemarktkettengründer Dirk Rossmann (seit 1972), oder der Fleischunternehmer Clemens Tönnies (seit dem Jahr 1994). Die enge Beziehung zum eigenen Unternehmen verdeutlicht auch die Tatsache, dass laut der IFF-Studie mehr als ein Viertel der Chefs von Familienkonzernen ausschließlich das Unternehmen kennen, an dessen Spitze sie heute stehen. Zugleich gebe es mit 15 von 50 Managern eine überraschend hohe Zahl von Geschäftsführern, die ihre Karriere in einem anderen Unternehmen begonnen haben.

Dennoch sei Unternehmenstreue in der Welt der Familienkonzerne ein Wert an sich, meint Binz. „Job-Hopper, die nach kurzer Zeit wieder weiterziehen, haben da kaum eine Chance“, sagt der Jurist.

## AUCH BÖRSENNOTIERTE UNTERNEHMEN WERDEN BERÜCKSICHTIGT

**Definition** Die Autoren der IFF-Studie zählen zu den Familienunternehmen auch börsennotierte Konzerne wie Henkel, BMW oder Wacker Chemie, die unter dem bestimmenden Einfluss einer Unternehmerfamilie stehen. In die Statistik geht deshalb

auch der VW-Konzern ein, der von den Familien Piëch und Porsche kontrolliert wird. Stichtag der Analyse ist der 1. Januar 2013.

**Institut** Das Institut für Familienunternehmen e.V. (IFF) wurde auf Initiative der Stutt-

gart Kanzlei Binz & Partner gegründet, die auf die Beratung solcher Unternehmen spezialisiert ist. Vorsitzender des Kuratoriums ist der Jurist Mark Binz. Das IFF hat sich zum Ziel gesetzt, die Bedeutung von Familienfirmen für die Wirtschaft zu verdeutlichen. *lud*