



Jürgen Geißinger, 53, leitet seit 1998 die Schaeffler-Gruppe. Bisher war eine lange Verweildauer für Chefs großer Familienunternehmen geradezu ein Markenzeichen.



# Keine Experimente

STUDIE NIMMT CHEFPOSTEN UNTER DIE LUPE

Deutschland wird für seine hervorragenden Familienunternehmen bewundert. Einen erheblichen Anteil am Erfolg tragen die Chefs. Das Stuttgarter Institut für Familienunternehmen (IFF) hat deshalb die Lebensläufe der Lenker der 50 größten deutschen Familienunternehmen näher untersucht.

FOTO: SCHAEFFLER

VON PROF. DR. MARK K. BINZ

**E**igentlich ist es ein Paradoxon: In den Jahren 2011 und 2012, also in nur zwei Jahren, wechselte jedes vierte der 50 größten Familienunternehmen seinen obersten Chef aus, nämlich 13 Firmen, darunter Schwergewichte wie Metro, Bosch, Haniel oder Bertelsmann. Ein solches Stühlerücken gab es in dieser Gruppe von Unternehmen, die immerhin für über 800 Milliarden Euro steht, noch nie. Denn die durchschnittliche Dauer, die die Vorsitzenden der untersuchten Unternehmen im Amt sind, beträgt über zehn Jahre. Dies ist beispielsweise im Vergleich zu DAX-Unternehmen eine sehr lange Periode. Traditionell bringen Familienunternehmen ihrem Chef großes Vertrauen entgegen und tauschen ihn nicht gleich aus, wenn es einmal nicht so gut läuft. Diese Regel gilt nicht nur für geschäftsführende Gesellschafter, sondern auch für familienfremde Manager. So leitet Heinz Junker den Mahle-Konzern seit 1996, Jürgen Geißinger die Schaeffler-Gruppe seit 1998 und Matthias Döpfner den Axel Springer Verlag seit dem Jahr 2000. Ob sich in Bezug auf die Verweildauer des Vorstandsvorsitzenden ein Paradigmenwechsel vollzieht oder ob es sich um einen statistischen Zufall handelt, wird die Zukunft weisen.

### OFT VON AUSSEN AN DIE SPITZE

Ein weiteres Studienergebnis belegt die Flexibilität großer Familienunternehmen: Trotz der, vor allem von Bosch und der Deutschen Bank her, bekannten Tendenz, nur bewährte und unternehmenstreue Manager an die Spitze zu befördern, kommen mit 15 Personen überraschend viele der aktuellen Vorstandsvorsitzenden von außen. Sieben von ihnen wurden zuerst in den Vorstand berufen, um dann kurze Zeit später den Vorsitz zu übernehmen. Acht Top-Manager rückten ohne diesen Zwischenschritt direkt von außen an die Unternehmensspitze, unter ihnen beispielsweise Stephan Gemkow (Haniel) und Stefan Heidenreich (Beiersdorf). In Familienunternehmen besteht also durchaus die Bereitschaft, sich am Markt umzusehen, wenn familien- oder unternehmensintern der richtige Mann für die Nachfolge fehlt.



Prof. Dr. Mark K. Binz ist Vorstand des Kuratoriums des Instituts für Familienunternehmen (IFF) in Stuttgart und Seniorpartner der Kanzlei Binz & Partner.

Die IFF-Analyse untersuchte noch weitere Kategorien des beruflichen Werdegangs der Top-Manager von Deutschlands größten Familienunternehmen. Dabei lassen sich unter anderem folgende Zusammenhänge und Muster erkennen:

- Der Mann an der Spitze – nur eine einzige Frau steht als Co-Chefin einem der untersuchten Unternehmen (Liebherr) vor – besitzt in der Regel einen deutschen Pass. Nur sechs im Ausland geborene Personen führen eines der 50 untersuchten Unternehmen, die Hälfte davon im börsennotierten Segment.
  - Lediglich 20 der 50 Unternehmenslenker absolvierten im Laufe ihres Berufslebens eine Station im Ausland. Wer dies tat, war zumeist in den USA. Bei beiden Indikatoren für Internationalisierung hinken Deutschlands führende Familienunternehmen dem DAX und der Besetzungspraxis internationaler Konzerne hinterher. In diesen beiden Bereichen besteht nach meiner Meinung Handlungsbedarf.
  - Über ein Viertel der größten deutschen Familienunternehmen werden von einem Gründer oder einem Mitglied der Eigentümerfamilie geführt. Es handelt sich aber weder um die zwölf börsennotierten Familienunternehmen wie BMW oder Henkel, in denen eine Unternehmerfamilie das Sagen hat, noch um die größten der untersuchten Unternehmen. Die hohe Zahl an geschäftsführenden Gesellschaftern belegt dennoch, dass auch in großen Familienunternehmen der familieninterne Generationswechsel oft gut gelingt.
- Knapp die Hälfte der untersuchten Top-Manager hat promoviert, lediglich zwei besitzen einen MBA-Abschluss. Die deutsche Promotion ist also eine sehr gute Eintrittskarte für Top-Karrieren, der angelsächsisch geprägte MBA hingegen nicht. Klassische Kaderschmieden wie Mc Kinsey oder Goldman Sachs durchlief nur eine kleine Schar der untersuchten CEOs.
  - Die Top-Manager der deutschen Familienunternehmen sind unternehmenstreu. 15 von 50 haben nur für dasjenige Unternehmen gearbeitet, an dessen Spitze sie heute stehen. Die meisten von diesen CEOs sind familienfremd. 21 weitere waren für lediglich ein beziehungsweise zwei weitere Unternehmen tätig.

### **MEHR OFFENHEIT TÄTE GUT**

Grundsätzlich zeigt sich, dass die großen deutschen Familienunternehmen trotz einer guten Portion Flexibilität bei der Besetzung ihrer Spitze nicht zu Experimenten neigen. Mehr Offenheit gegenüber internationalen Top-Managern und Führungskräften, die längere Auslandserfahrung mitbringen, täte indes Not. In diesem Punkt werden sich die führenden Familien-Unternehmen in den kommenden Jahren mit hoher Wahrscheinlichkeit stärker öffnen. ■