

GENERATIONSWECHSEL ALS CHANCE

**Familienunternehmen
auf dem Weg
zu gemischter Führung**

ALLBRIGHT

ALLBRIGHT BERICHT / MAI 2024

ALLBRIGHT

DIE DEUTSCH-SCHWEDISCHE ALLBRIGHT STIFTUNG ist eine politisch unabhängige und gemeinnützige Stiftung mit Sitz in Stockholm und in Berlin. Sie setzt sich für mehr Frauen und Diversität in den Führungspositionen der Wirtschaft ein. Gleiche Karrierechancen für Männer und Frauen und bessere Unternehmensresultate durch gemischte, moderne Führungsteams sind das Ziel. AllBright richtet sich an Management und Personalverantwortliche in den Unternehmen sowie an Meinungsbildnerinnen, Meinungsbildner und Medien. Die Stiftung will insbesondere auf gelungene Lösungsansätze aufmerksam machen.

HERAUSGEGEBEN VON:
AllBright Stiftung gGmbH
Gormannstr. 14 / 10119 Berlin
kontakt@allbright-stiftung.de
www.allbright-stiftung.de

UNTERSUCHT: DIE 100 GRÖSSTEN DEUTSCHEN FAMILIENUNTERNEHMEN

(Auswahl folgt der Veröffentlichung »Die 100 Größten« der Frankfurter Allgemeinen Zeitung vom 4. Juli 2023)

Aldi Gruppe (Nord & Süd)	Dürr	Krones	Sartorius
Asklepios Kliniken	Eberspächer	Kühne + Nagel	Schaeffler
Aunde Group	Enercon	Liebherr Gruppe	Schwarz Gruppe
Axel Springer	Exyte	Mahle	SEW-Eurodrive
B. Braun Melsungen	Festo	Mann + Hummel	Sonepar Deutschland
Bartels-Langness	Fresenius	Maxingvest	Stihl
Bauhaus	Fressnapf Gruppe	Merck	Tengelmann Twenty-One
Bechtle	Freudenberg	Messer Gruppe	Tönnies Holding
Benteler Gruppe	Fuchs Petrolub	Metro	Trumpf Gruppe
Berenberg Bank	Gebr. Heinemann	Metzler	United Internet
Bertelsmann	Globus	Miele	Unternehmensgruppe Theo Müller
BMW	Goldbeck	Müller Holding	Vaillant Group
Boehringer Ingelheim	Haniel	Norma Lebensmittel	Viessmann Group
Bosch	Hauck Aufhäuser Lampe	Oetker-Gruppe	Voith
Brose Fahrzeugteile	Hella	Oldendorff Carriers	Volkswagen
Ceconomy	Hellmann Worldwide Logistics	Otto Fuchs Gruppe	Wacker Chemie
Claas	Helm	Otto Group	Warburg Bank
Continental	Henkel	Phoenix Contact	Webasto
Croniment	Heraeus Gruppe	Phoenix Pharma	Werhahn
Dachser	Hornbach Holding	PHW-Gruppe Lohmann	Wieland-Werke
Deichmann	Hoyer	Possehl	Würth Group
Diehl Group	Intersnack Group	Rehau Gruppe	Zeiss Group
Diersch & Schröder	Jungheinrich	Remondis	
DM-Drogerie Markt	Knauf Gruppe	Rhenus Gruppe	
Dräxlmaier Group	Knorr-Bremse	Rossmann	
Droege Group	Kostal	Saria	Börsennotierte Familienunternehmen sind hervorgehoben.

HINWEIS:

Dieser Bericht informiert mit Stand 1. März 2024 über die Geschäftsführungs- und Kontrollgremien der 100 umsatzstärksten deutschen Familienunternehmen (die Auswahl der Unternehmen folgt der Veröffentlichung »Die 100 Größten« der Frankfurter Allgemeinen Zeitung vom 4. Juli 2023). Außerdem informiert dieser Bericht über die Vorstände (bzw. die den Vorständen analogen Führungsgremien) und Aufsichtsräte der zum 1. März 2024 in DAX, MDAX und SDAX notierten Unternehmen. Die verwendeten Informationen sind den Webseiten, Geschäftsberichten, der Berichterstattung und Pressemitteilungen der Unternehmen entnommen und dienen allgemeinen Informationszwecken. Die AllBright Stiftung ist um größtmögliche Sorgfalt bemüht, haftet aber nicht für die Richtigkeit, Aktualität und Vollständigkeit der Angaben.

IMPRESSUM:

Redaktion: Wiebke Ankersen, Christian Berg, Meret von Strünc und Marie Zeisler – Design: Kristina Brusa

INHALT

4

EDITORIAL

Ende des Dornröschenschlafs

5

Je privater das Unternehmen,
desto männlicher die Führung:

FAMILIENUNTERNEHMEN LIEGEN BEIM
FRAUENANTEIL IN DER GESCHÄFTSFÜHRUNG ZURÜCK

6

GESCHÄFTSFÜHRUNGEN DER FAMILIENUNTERNEHMEN
BESTEHEN AUS PERSONEN MIT SEHR ÄHNLICHEM HINTERGRUND

7

Viele Neubesetzungen:

FAMILIENUNTERNEHMEN REKRUTIEREN ETWAS MEHR FRAUEN ALS ZUVOR

8

STEFAN REKRUTIERT STEFAN - UND MANCHMAL AUCH STEFANIE

9

Nachfolge ist meist noch männlich:

WEIBLICHE FAMILIENMITGLIEDER NUR SELTEN IN MACHTPOSITIONEN

10

Best Practice:

EINIGE FAMILIENUNTERNEHMEN NUTZEN DEN
GENERATIONSWECHSEL FÜR MEHR DIVERSITÄT

11

SCHLUSSWORTE

Marie-Christine Ostermann

Sven Hagströmer

Ende des Dornröschenschlafs

Aldi, Bertelsmann, Bosch, Henkel, Miele, Oetker, Otto – die großen Familienunternehmen prägen die deutsche Wirtschaft. Jetzt ist die Generation der Babyboomer dabei, sich aus dem Geschäft zurückziehen, fast die Hälfte der Familienunternehmen steht vor einem Generationswechsel. Lange haben sich die 100 größten Familienunternehmen mit Frauen in der Führung schwergetan. Nun gibt es etwas Bewegung: Noch ist der Frauenanteil mit 12,6 Prozent sehr gering, doch bietet der Generationswechsel Gelegenheit, die Führungsstrukturen zügig zu modernisieren. Erste Unternehmen zeigen, wie es geht.

Bis vor kurzem konnte man den Eindruck gewinnen, die Familienunternehmen befänden sich beim Thema moderne Führung und Diversität in einem kollektiven Dornröschenschlaf. Jetzt ist etwas Bewegung in die Rekrutierung von Frauen für die Geschäftsführungen gekommen: In den Monitorings von 2020 und 2022 hatte AllBright noch einen Blinden Fleck bei den Karrierechancen für Frauen diagnostiziert, die Entwicklung stagnierte. Nun haben die Familienunternehmen den Anteil in den vergangenen zwei Jahren um vier Prozentpunkte gesteigert – das ist fast ebenso viel wie bei den Börsenunternehmen im selben Zeitraum. Aufholen konnten sie damit noch nicht, aber ein Anfang ist gemacht.

DIE BESTEN KÖPFE – DAS SIND NATÜRLICH AUCH FRAUEN

Viele der 100 umsatzstärksten Familienunternehmen bestehen seit mehr als einem Jahrhundert. Sie denken in Generationen, nicht in Quartalen. In den Familien sind es oft über eine ganze Generation hinweg dieselben Personen, die strategisch den Ton angeben. In den typischen Börsenunternehmen ist es selten, dass Personen das Unternehmen über einen so langen Zeitraum prägen.

Der Generationswechsel gibt jetzt vielen Familienunternehmen Gestaltungsspielraum: Sie können sich bei der Nachfolge – ob sie sich nun innerhalb der Familie vollzieht oder familienfremde Führungskräfte berufen werden – daran orientieren, die besten Köpfe für eine zukunftsfähige Führung auszuwählen und dabei auch auf die hervorragend ausgebildeten Frauen setzen.

Es ist diese gemischte, moderne Führung, die Top-Talente anzieht, Unternehmen robust macht und über ihre Zukunft entscheidet. Große Geschäftsführungen wie **Diehl**, die **Schwarz Gruppe** oder **Fresnapf** mit jeweils 8, 9 bzw. 10 Männern im Team sind Relikte der Vergangenheit. Ob es eine bewusste Entscheidung war, keine einzige Frau zu berufen, oder nicht: es dürfte für diese Unternehmen sehr schwer werden, talentierte Managerinnen für ihr Top-Management zu begeistern – sei es extern oder in den eigenen Reihen.

DIE ALTEN TUGENDEN DER FAMILIENUNTERNEHMEN SIND JETZT GEFRAGT

Die alte Gesellschaftergeneration und die Nachfolgeneration können jetzt Neues wagen, um nicht nur im Kampf ums Spitzenpersonal am Ende die Nase vorn zu haben. Es gibt einige Familienunternehmen, die den Weg weisen: die Wechsel bei **B. Braun Melsungen**, **Metzler** oder **Otto** beispielsweise, die auf ganz unterschiedliche Weise Frauen in die Führung berufen haben.

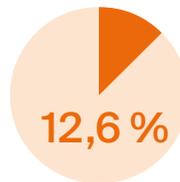
Die Entscheidungen dieser Unternehmerfamilien zeigen Verantwortungsbereitschaft, Anpassungsfähigkeit, unternehmerischen Mut – die großen Stärken der Familienunternehmen. Sie können jetzt den Unterschied machen.



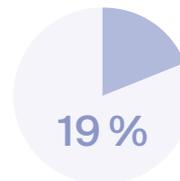
*Wiebke Ankersen & Christian Berg
Geschäftsführer der AllBright Stiftung*

Familienunternehmen liegen beim Frauenanteil in der Geschäftsführung zurück

100 GRÖSSTE FAMILIENUNTERNEHMEN



160 UNTERNEHMEN IN DAX, MDAX, SDAX



Frauenanteil in den Geschäftsführungen / den Vorständen der 100 größten deutschen Familienunternehmen und der 160 an der Frankfurter Börse notierten Unternehmen am 1. März 2024 (Pfeile: Entwicklung seit 1. März 2022 in Prozentpunkten)

Die strategische Ausrichtung großer Familienunternehmen ist von den Werten und Prioritäten einer starken Eigentümerfamilie bestimmt – und nicht von Kapitalmarkt und Investoren wie bei den typischen Börsenunternehmen. Chancengleichheit und Vielfalt im Management stehen bei den Stakeholdern der Börsenunternehmen bereits seit Jahren auf der Agenda. Die Eigentümer der 100 größten Familienunternehmen beginnen erst jetzt, dem Thema strategische Priorität zu geben. Noch liegen die Familienunternehmen beim Frauenanteil in der Geschäftsführung zurück.

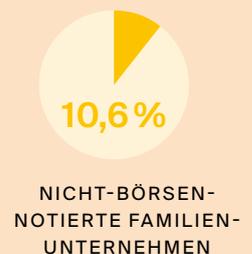
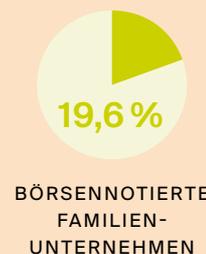
Am 1. März 2024 arbeiten in den Geschäftsführungen der 100 größten deutschen Familienunternehmen 397 Männer und 57 Frauen, das entspricht einem Frauenanteil von 12,6 Prozent. Zwar ist der Anteil in den vergangenen zwei Jahren um gut 4 Prozentpunkte gewachsen, doch ist er weiterhin deutlich geringer als bei den 160 in DAX, MDAX und SDAX notierten Unternehmen. Diese konnten ihren Frauenanteil etwas schneller erhöhen, dort liegt er inzwischen bei 19 Prozent. Bei den 40 großen DAX-Konzernen ist der Frauenanteil in den Vorständen mit 23,7 Prozent sogar nahezu doppelt so hoch wie in den Familienunternehmen.

Fast die Hälfte der 100 größten Familienunternehmen hat nun mindestens eine Frau in der Geschäftsführung (47), im Jahr 2022 waren es noch 32. Von diesen 47 Unternehmen haben 6 auch noch eine zweite Frau in der Geschäftsführung. **B. Braun Melsungen** und **Stihl** waren am 1. März 2024 die einzigen Unternehmen mit je 3 Frauen in der Geschäftsführung.

BÖRSENNOTIERTE FAMILIENUNTERNEHMEN SCHNEIDEN BESSER AB

Die gesellschaftliche Erwartungshaltung wirkt: Je höher die Transparenz des Unternehmens und der Einfluss familienfremder Akteure, desto höher ist auch der Frauenanteil in der Geschäftsführung.

Frauenanteil in den Geschäftsführungen der 100 größten Familienunternehmen aufgeschlüsselt nach Eigentümerstruktur:



Die börsennotierten Unternehmen unterliegen einer strengen Transparenzpflicht und stehen stärker im öffentlichen Fokus. 20 der 100 größten deutschen Familienunternehmen sind zugleich an der Frankfurter Börse notiert und über einen signifikanten Anteil der Aktien in Familienbesitz (z.B. **Volkswagen**, **Henkel** oder **Merck**, siehe Übersicht auf S. 2). Der Frauenanteil in den Geschäftsführungen dieser börsennotierten Familienunternehmen entspricht mit 19,6 Prozent in etwa dem Durchschnitt aller Börsenunternehmen und ist damit fast doppelt so hoch wie bei den nicht-börsennotierten Familienunternehmen (10,6 Prozent). Bis auf drei Ausnahmen (**Ceconomy**, **Dürr**, **United Internet**) haben alle börsennotierten Familienunternehmen mindestens eine Frau in der Geschäftsführung.

Geschäftsführungen der Familienunternehmen bestehen aus Personen mit sehr ähnlichem Hintergrund



DAS DURCHSCHNITTLICHE GESCHÄFTSFÜHRUNGSMITGLIED IN DEN ...
... 100 GRÖSSTEN FAMILIENUNTERNEHMEN IST:



... 160 UNTERNEHMEN IN DAX, MDAX UND SDAX IST:



Die Geschäftsführungen der Familienunternehmen sind insgesamt deutlich männlicher, deutscher und stärker von Ingenieuren geprägt als die Vorstände der 160 in DAX, MDAX und SDAX notierten Unternehmen.

In kleineren Geschäftsführungen gibt es seltener Gelegenheit, eine Frau ins Team zu holen. Viele Familienunternehmen haben aber große Geschäftsführungsteams mit 6 Personen oder mehr, dass dort keine einzige Frau gefunden wurde, ist erklärungsbedürftig. Das größte rein männliche Geschäftsführungsteam hat seit 2022 unverändert **Fressnapf** (10 Personen). Es folgt der drittgrößte deutsche Arbeitgeber **Schwarz Gruppe** (Kaufland/Lidl) mit 9 Männern. Bei den 100 größten Familienunternehmen gibt es insgesamt noch 10 Geschäftsführungen mit mindestens 6 Personen ohne eine einzige Frau.

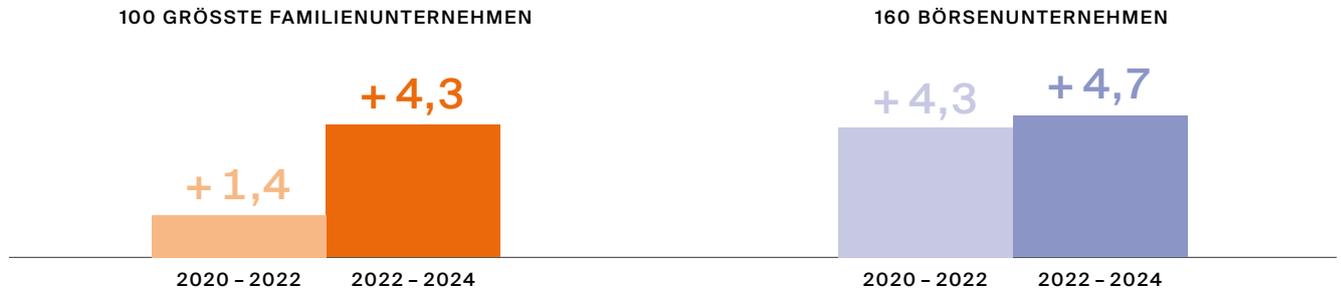
UNTERNEHMEN MIT GROSSEN GESCHÄFTSFÜHRUNGSTEAMS (6 PERSONEN ODER MEHR) OHNE EINE EINZIGE FRAU

100 GRÖSSTE FAMILIENUNTERNEHMEN:



STICHTAG 1. MÄRZ 2024

Familienunternehmen rekrutieren etwas mehr Frauen als zuvor



Zuwachs beim Frauenanteil in den Geschäftsführungen zwischen 1. März 2020 und 1. März 2022 bzw. 1. März 2022 und 1. März 2024 in Prozentpunkten

Während die 160 an der Frankfurter Börse notierten Unternehmen schon seit einigen Jahren deutlich mehr Frauen in ihre Vorstände berufen, ist bei den Familienunternehmen erst in den vergangenen zwei Jahren etwas Bewegung in die Rekrutierung von Frauen gekommen. Die Familienunternehmen haben zwar den Frauenanteil fast ebenso stark erhöhen können wie die in DAX, MDAX und SDAX notierten Unternehmen, es gelingt ihnen aber nicht, den Abstand zu diesen Unternehmen zu verringern.

NEUE GESCHÄFTSFÜHRUNGSMITGLIEDER SIND MEHRHEITLICH FAMILIENFREMD

Die meisten der 100 größten deutschen Familienunternehmen sind bereits in der zweiten, dritten oder vierten Generation in Familienbesitz. Bei der Mehrzahl stehen inzwischen angestellte Geschäftsführende oder eine Kombination aus Familienmitgliedern und angestellten Geschäftsführenden an der Spitze.

Fast alle seit dem 1. März neu rekrutierten 129 Personen in den Geschäftsführungen der Familienunternehmen waren angestellte Führungskräfte, nur fünf Personen kamen aus den Eigentümerfamilien. Die Auswahl für das operative Management ist also längst nicht mehr an männliche oder weibliche Nachkommen gebunden. Familienunternehmen schöpfen ihr Führungspersonal im Wesentlichen aus demselben Pool wie die Börsenunternehmen.

VIELE GESCHÄFTSFÜHRUNGSMITGLIEDER WURDEN AUSGETAUSCHT

Die Führungsstrukturen in den Familienunternehmen gelten als besonders dauerhaft: Die Eigentümerfamilie beruft eine Geschäftsführung in ein von Vertrauen geprägtes Verhältnis mit langfristiger Perspektive. Diese Annahme lässt sich für die 100 größten Familien-

unternehmen im Zeitraum von März 2020 bis März 2024 nicht bestätigen. Sowohl in den vergangenen zwei Jahren als auch in den zwei Jahren zuvor lag der Anteil der Geschäftsführungsmitglieder, die das Unternehmen verlassen haben, in Börsenunternehmen und Familienunternehmen gleichermaßen bei annähernd 30 Prozent.

Anteil der Geschäftsführungsmitglieder, die zwischen 1. März 2022 und 1. März 2024 das Unternehmen verlassen haben:

26 % 100 GRÖSSTE FAMILIENUNTERNEHMEN
30 % 160 BÖRSENUNTERNEHMEN

KNAPP EIN VIERTEL DER NEUBERUFUNGEN WAREN FRAUEN

Es gab also in den Familienunternehmen fast ebenso viel Gelegenheit, neue Frauen in die Geschäftsführung zu berufen, wie in den Börsenunternehmen. Sie haben diese Gelegenheit auch etwas besser genutzt: Der Frauenanteil bei den Neurekrutierungen betrug zwischen 2020 und 2022 nur 12 Prozent, im Folgezeitraum 2022 bis 2024 lag er dagegen bei 23 Prozent. So war also zuletzt fast jedes vierte neue Geschäftsführungsmitglied eine Frau.

Frauenanteil an den neu rekrutierten Geschäftsführungsmitgliedern in den 100 größten Familienunternehmen



1. MÄRZ 2020 - 1. MÄRZ 2022 **12 %**
1. MÄRZ 2022 - 1. MÄRZ 2024 **23 %**

Stefan rekrutiert Stefan – und manchmal auch Stefanie

26



STEFAN

Stefan ist der häufigste Name überhaupt in den Geschäftsführungen der 100 größten Familienunternehmen. Jedes 15. männliche Geschäftsführungsmitglied trägt diesen Namen (26 Personen).

5



STEFANIE

Stefanie ist der häufigste Frauenname in den Geschäftsführungen der 100 größten Familienunternehmen. Jedes 11. weibliche Geschäftsführungsmitglied trägt diesen Namen (5 Personen).

Stefan ist der mit Abstand häufigste Name in den Geschäftsführungen der Familienunternehmen, gefolgt von Christian und Thomas. Der typische CEO neigt dazu, Personen zu fördern, die ihm sehr ähnlich sind. Die Rekrutierungsschablone der letzten Jahrzehnte ist, bis auf das Geschlecht (neue Geschäftsführungsmitglieder sind jetzt häufiger als zuvor weiblich), weiterhin intakt und reproduziert das bestehende Muster.

In diesem Kreislauf setzen Aufsichtsrats- und Vorstandsvorsitzende bevorzugt auf jüngere Kopien ihrer selbst: überwiegend in Westdeutschland sozialisierte Männer. Nur sehr wenige der neuen Geschäftsführungsmitglieder wurden in Ostdeutschland ausgebildet (1 Prozent), in den Börsenunternehmen sind es immerhin 6 Prozent. Der Anteil von im Ausland ausgebildeten Personen unter den Neurekrutierten ist bei den Familienunternehmen mit 20 Prozent nur gut halb so hoch wie bei den Börsenunternehmen (38 Prozent). Die Börsenunternehmen treffen insgesamt bereits eine vielfältigere Auswahl.

NEUREKRUTIERUNGEN ZWISCHEN MÄRZ 2022 UND MÄRZ 2024

IN DEN 100 GRÖSSTEN
FAMILIENUNTERNEHMEN

IN DEN 160 UNTERNEHMEN
IN DAX, MDAX UND SDAX:

77%

MÄNNLICH

65%

89%

DEUTSCH

68%

79%

AUSBILDUNG IN
WESTDEUTSCHLAND

56%

20%

AUSBILDUNG IM
AUSLAND

38%

1%

AUSBILDUNG IN
OSTDEUTSCHLAND

6%

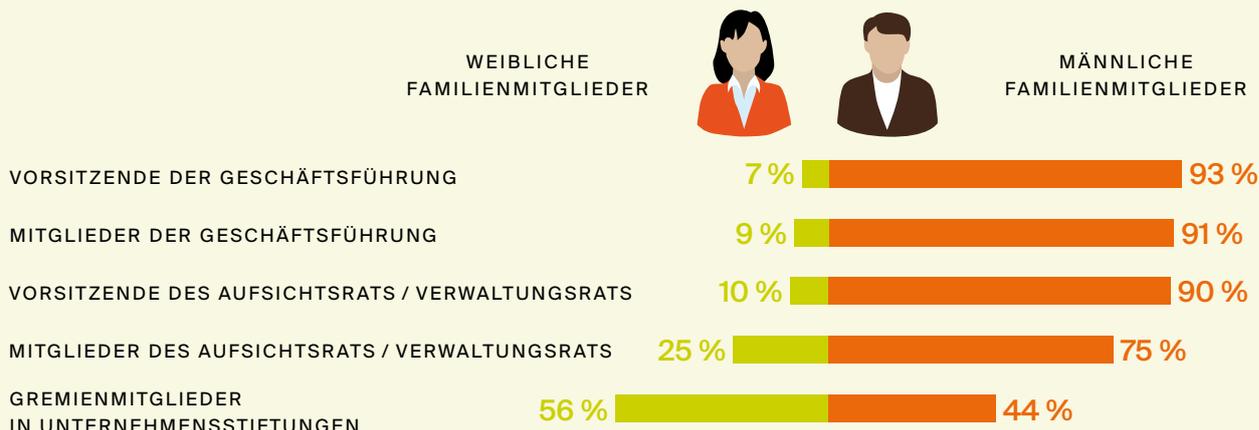
FAMILIENUNTERNEHMEN BEFÖRDERN VOR ALLEM MÄNNER AUS DEM EIGENEN UNTERNEHMEN

Familienunternehmen haben zwischen dem 1. März 2022 und dem 1. März 2024 mehr Führungskräfte aus dem eigenen Unternehmen in die Geschäftsführung geholt als die 160 Unternehmen in DAX, MDAX und SDAX: 57 Prozent der Neurekrutierungen waren »Eigengewächse«, bei den Börsenunternehmen waren es 43 Prozent.

Familienunternehmen finden die meisten neu berufenen männlichen Geschäftsführungsmitglieder (65 Prozent) im eigenen Unternehmen. Das gilt nicht für die Frauen: Neue weibliche Geschäftsführungsmitglieder werden vor allem bei der Konkurrenz gefunden und extern rekrutiert (64 Prozent). Die »Pipeline« mit Managerinnen auf den Ebenen unterhalb der Geschäftsführung ist bei den Familienunternehmen offenbar noch nicht sehr gut gefüllt oder es gelingt den Unternehmen noch nicht, die vorhandenen weiblichen Talente ebenso zu erkennen und zu befördern wie die männlichen.

Weibliche Familienmitglieder nur selten in Machtpositionen

VERTEILUNG DER MACHTPOSITIONEN VON FAMILIENMITGLIEDERN IN DEN UNTERNEHMEN:



Anteile von Männern und Frauen aus den Gesellschafterfamilien in den Gremien der 100 größten Familienunternehmen

Die Entscheidungsstrukturen der Familienunternehmen sind meist komplexer als die in den typischen Börsenunternehmen. In der Regel gibt es zusätzlich zu Geschäftsführung und Aufsichtsrat noch ein Gesellschaftergremium und die Familie übt oft informell Einfluss aus. Machtvolle offizielle Positionen wie der Vorsitz der Geschäftsführung oder des Aufsichtsrats werden in der Familie fast immer Männern anvertraut.

Immer seltener entsenden die Eigentümerfamilien heute Familienmitglieder ins aktive Management: nur noch in 34 der 100 größten Familienunternehmen ist das der Fall. Insgesamt arbeiten 43 Familienmitglieder in den Geschäftsführungen, unter ihnen 4 Frauen. 26 der 100 größten Familienunternehmen werden von männlichen Familienmitgliedern als CEOs geführt, 2 von weiblichen: **B. Braun Melsungen** von Anna Maria Braun und **Trumpf** von Nicola Leibinger-Kammüller.

Zunehmend machen die Familien ihren Einfluss über Positionen im Kontrollgremium geltend. Weibliche Familienmitglieder, die sich im Unternehmen engagieren, sind am häufigsten dort zu finden, doch ist nur jedes vierte in die Kontrollgremien entsendete Familienmitglied eine Frau. Unter den Aufsichtsratsvorsitzenden gibt es, seit Jahren unverändert, nur drei Frauen: Simone Bagel-Trah (**Henkel**), Bettina Würth (**Würth Gruppe**) und Cathrina Claas-Mühlhäuser (**Claas**). Ihnen stehen 27 männliche Familienmitglieder als Aufsichtsratsvorsitzende gegenüber.

Am höchsten ist der Frauenanteil in den Gremien der Unternehmensstiftungen. Diese Stiftungen haben sehr unterschiedliche Strukturen und verfolgen häufig gemeinnützige Zwecke ohne strategischen Einfluss auf unternehmerische Entscheidungen.

Frauen in Unternehmerfamilien nehmen durchaus auch außerhalb der offiziellen Gremien informellen Einfluss auf unternehmerische Entscheidungen. Wenn sie aber nicht nur die Entscheidungen anderer beeinflussen, sondern in offizieller Funktion selbst Entscheidungen für das Unternehmen treffen, macht das einen Unterschied: Sind weibliche Familienmitglieder in den Kontrollgremien des Unternehmens vertreten, gibt es beispielsweise mehr Frauen in der Geschäftsführung (16,5 Prozent) als in Unternehmen, bei denen keine weiblichen Familienmitglieder vertreten sind (10,6 Prozent).

FRAUENANTEIL IN DER GESCHÄFTSFÜHRUNG

16,5 %

in Unternehmen
MIT
weiblichen
Familienmitgliedern
im Kontrollgremium

10,6 %

in Unternehmen
OHNE
weibliche
Familienmitglieder
im Kontrollgremium

Einige Familienunternehmen nutzen den Generationswechsel für mehr Diversität

Zurzeit stecken zahlreiche Familienunternehmen im Generationswechsel, da die geburtenstarken Jahrgänge sich langsam aus dem Geschäftsleben zurückziehen. Etwa die Hälfte der deutschen Familienunternehmen rechnet laut Stiftung Familienunternehmen in den kommenden drei Jahren damit, dass die jüngere Generation die Führung übernimmt. Es gibt bereits einige gute Beispiele, wo dieser Wechsel mit einer Neuaufstellung einhergegangen ist, in der Frauen Teil der Unternehmensführung wurden.

Für die CEO-Rolle gibt es prominente Erfolgsbeispiele: Nicola Leibinger-Kammüller (**Trumpf**), die schon 2005 den Vorsitz der Geschäftsführung von ihrem Vater übernommen hat, und Anna Maria Braun (**B. Braun Melsungen**), die den Vorsitz der Geschäftsführung 2019 von ihrem Vater übernommen hat.

Ein jüngeres Beispiel aus dem Kreis der 100 größten Familienunternehmen, bei dem mit dem Wechsel Frauen in die Unternehmensführung geholt wurden, ist **Messer**. Stefan Messer ist nach Jahren in der

Geschäftsführung in den Aufsichtsrat gewechselt und hat die familienfremden Managerinnen Virginia Esly und Elena Skvortsova in die Geschäftsführung geholt. Außerdem haben beim Bankhaus **Metzler** die Geschwister Franz von Metzler im Vorstand und Elena von Metzler im Aufsichtsrat Posten übernommen. Bei der **Otto Group** übernimmt 2026 Benjamin Otto den Vorsitz im Stiftungs- und Gesellschafterrat von seinem Vater Michael. 2025 wechselt der amtierende CEO Alexander Birken an die Spitze des Aufsichtsrats, den Vorstandsvorsitz übernimmt die familienfremde Managerin Petra Scharner-Wolff und mit Katy Roewer wird es dann eine zweite Frau in der Geschäftsführung geben.

Diese Beispiele zeigen, wie die alte Unternehmergegeneration die Nachfolge verantwortungsbewusst regeln kann, indem sie eine zukunftsfähige moderne Führung etabliert, in der Männer und Frauen vertreten sind. Die junge Generation kann Neues wagen und beispielsweise im Team in die Unternehmensführung gehen, anstatt allein die Verantwortung zu schultern. Solche Modelle könnten auch dazu beitragen, die Nachfolge in den Unternehmerfamilien für die junge Generation attraktiver zu machen.



Herr Otto, Sie werden sich in den kommenden Jahren aus den Geschäften zurückziehen. Im Zuge dieses Generationswechsels geben Sie der Geschäftsführung einen Diversitätsschub und berufen 2025 erstmals eine weibliche Vorstandsvorsitzende und zugleich eine weibliche CFO. Andere Unternehmer beklagen, es gäbe nicht genug qualifizierte Frauen für die Geschäftsführung – was machen Sie anders?



Der Aufsichtsrat der Otto Group wird im Frühjahr 2025 mit Petra Scharner-Wolff als Vorstandsvorsitzende und mit Katy Roewer als CFO zwei Frauen im sechsköpfigen Vorstand berufen haben. Wir folgen damit dem Zielbild eines langfristigen Zuwachses von weiblichen Führungskräften auf allen Führungsebenen. Im Sinne einer diversen Führung sind die getroffenen Personalentscheidungen ein höchst erfreuliches Zeichen. Uns ist es seit langem wichtig, Talente rechtzeitig aufzubauen und dabei die Kraft der gesamten Belegschaft zu nutzen. Hierbei fokussieren wir uns auch, aber nicht ausschließlich auf das Geschlecht. Ganz zuvorderst geht es dabei um Kompetenz, Erfahrung, unternehmerisches Geschick und Persönlichkeit.

Dennoch ist das Thema Frauenförderung auch im Jahr 2024 noch lange kein Selbstgänger. Konkret heißt das: Die Stärkung von Diversität muss explizit im Talentmanagement verankert sein. Wer mehr Frauen in Führungspositionen sehen möchte, muss eben auch weibliche Nachwuchstalente in entsprechender Zahl entwickeln und ihnen die Chance geben, Erfahrungen zu sammeln.

Ganz klar ist, dass Diversität unsere Leistungsfähigkeit erhöht und uns als Otto Group zukunftsfähig hält – gerade in den aktuell herausfordernden Zeiten.«

PROF. DR. MICHAEL OTTO
UNTERNEHMER, STIFTER UND AUFSICHTSRATSVORSITZENDER DER OTTO GROUP



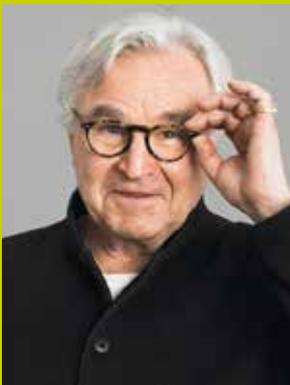
Meine Urgroßmutter hat unser Familienunternehmen Rullko im westfälischen Hamm mitbegründet und den Lebensmittel-Großhändler zusammen mit ihrem Mann geführt. Unsere Firma beliefert Großküchen, etwa in Pflegeheimen, Krankenhäusern oder in der Gastronomie.

Meine Urgroßmutter war immer ein Vorbild für mich. Sie hat mich sehr motiviert, 2006 in das Familienunternehmen einzusteigen und es schließlich ab 2017 operativ alleine zu führen. Von klein auf war es für mich selbstverständlich, dass Frauen Firmen führen. Ich war zwar erst vier Jahre alt, als meine Urgroßmutter starb, sie hatte aber damals schon einen prägenden Einfluss auf mich. Sie war auch im hohen Alter eine sehr charismatische Persönlichkeit. Sie hat das Unternehmen nach dem Krieg wieder aufgebaut, hohe Investitionen getätigt und nach dem Tod des Urgroßvaters alleine geführt. In unserer Firma hängen viele Fotos von ihr. Für mich ist es also selbstverständlich, dass Frauen Chefinnen sind. Meine Erfahrung ist: Der Kulturwandel ist im vollem Gange. Junge Unternehmerinnen stehen in den Startlöchern: Je jünger die Unternehmer, desto eher steht eine Frau an der Spitze.

Als Präsidentin des Verbands DIE FAMILIENUNTERNEHMER möchte ich auch so ein Vorbild sein, wie es meine Urgroßmutter für mich war. Ich möchte mehr Menschen für das Unternehmertum begeistern. Vor allem aber möchte ich mehr Frauen ermutigen, als Nachfolgerinnen ein Familienunternehmen zu übernehmen oder sich mit einem eigenen Unternehmen selbständig zu machen. Und hier müssen wir auch schon in den Schulen ansetzen: Das Bild einer erfolgreichen Unternehmerin ist eine echte Seltenheit in einem Schulbuch – es geht darum den Mädchen und Jungen mehr Mut zuzusprechen und eben auch Vorbilder aufzuzeigen. Und auf das Thema aufmerksam zu machen. Deshalb ist es gut, dass sich die AllBright Stiftung des Themas angenommen hat.

MARIE-CHRISTINE OSTERMANN

PRÄSIDENTIN DES VERBANDS DIE FAMILIENUNTERNEHMER



Unternehmerleben und Familienleben lassen sich nicht trennen. Als mehrfacher Gründer weiß ich: Entwicklung und Fortbestehen der Firma sind in Unternehmerfamilien ständiges Thema. In vielen deutschen Familienunternehmen steht nun ein Generationswechsel an, und am Abendbrottisch werden

– in einer inzwischen sehr veränderlichen Welt – vor allem Zukunftsfragen diskutiert.

Eine der wichtigsten Veränderungen unserer Gesellschaft ist es, dass die hervorragend ausgebildeten Frauen endlich ihren Platz in den Unternehmensführungen einnehmen. Auch wenn die meisten Familienunternehmen einmal von Männern gegründet wurden, wird es für zukünftige Erfolge entscheidend sein, dass sie Frauen in die Führung holen. Der Generationswechsel gibt ihnen jetzt Gelegenheit, wirklich die besten und geeignetsten Köpfe zu rekrutieren, und die sind zur Hälfte Frauen.

Die Unternehmerfamilien sollten sich in den eigenen Reihen umsehen und die Frauen identifizieren, die geeignet und bereit sind, Verantwortung zu übernehmen. Seit vor vier Jahren der erste AllBright Bericht über die 100 größten Familienunternehmen erschienen ist, ist in diesen Unternehmen nicht eine einzige neue Frau aus einer Unternehmerfamilie in die Geschäftsführung eingestiegen.

Da aber die meisten Geschäftsführungsmitglieder inzwischen gar nicht mehr aus der Familie kommen, ist es mindestens ebenso wichtig, das Unternehmen für interne und externe weibliche Kandidatinnen insgesamt attraktiver zu machen. Einige Familienunternehmen haben verstanden, dass jetzt schnell gehandelt werden muss. Der Vorsprung der Börsenunternehmen ist noch ziemlich groß.

SVEN HAGSTRÖMER

STIFTER DER ALLBRIGHT STIFTUNG

Familienunternehmen mit und ohne Frauen in der Geschäftsführung



47

FAMILIENUNTERNEHMEN MIT MINDESTENS EINER FRAU IN DER GESCHÄFTSFÜHRUNG (1. MÄRZ 2024)

B. Braun Melsungen  

Stihl  

Boehringer Ingelheim  

Mahle  

Merck  

Messer Gruppe  

Tengelmann Twenty-One  

Asklepios Kliniken 

Axel Springer 

Bechtle 

BMW 

Bosch 

Continental 

Cronimet 

DM-Drogerie Markt 

Eberspächer 

Fresenius 

Freudenberg 

Fuchs Petrolub 

Gebr. Heinemann 

Globus 

Haniel 

Hauck Aufhäuser Lampe 

Hella 

Henkel 

Hornbach Holding 

Jungheinrich 

Knorr-Bremse 

Krones 

Kühne + Nagel 

Mann + Hummel 

Metro 

Metzler 

Miele 

Oetker-Gruppe 

Otto Group * 

PHW-Gruppe Lohmann 

Rossmann 

Sartorius 

Schaeffler 

Trumpf Gruppe 

Viessmann Group 

Voith 

Volkswagen 

Wacker Chemie 

Webasto 

Zeiss Group 

* Ab 1.3.2025 wird Petra Scharner-Wolff CEO und Katy Roewer neue Vorständin

Börsennotierte Familienunternehmen sind [hervorgehoben](#).



53

FAMILIENUNTERNEHMEN OHNE FRAUEN IN DER GESCHÄFTSFÜHRUNG (1. MÄRZ 2024)

Aldi-Gruppe (Nord & Süd)

Aunde Group

Bartels-Langness

Bauhaus

Benteler Gruppe

Berenberg Bank

Bertelsmann

Brose Fahrzeugteile

[Ceconomy](#)

Claas

Dachser

Deichmann

Diehl Group

Diersch & Schröder

Dräxlmaier Group

Droege Group

[Dürr](#)

Enercon

Exyte*

Festo

Fressnapf Gruppe

Goldbeck

Hellmann Worldwide Logistics

Helm

Heraeus Gruppe

Hoyer

Intersnack Group

Knauf Gruppe

Kostal

Liebherr Gruppe

Maxingvest

Müller Holding

Norma Lebensmittel

Oldendorff Carriers

Otto Fuchs Gruppe

Phoenix Contact

Phoenix Pharma

Possehl

Rehau Gruppe

Remondis

Rhenus Gruppe

Saria

Schwarz Gruppe

SEW-Eurodrive

Sonepar Deutschland

Tönnies Holding

[United Internet](#)

Unternehmensgruppe Theo Müller

Vaillant Group

Warburg Bank

Werhahn

Wieland-Werke

Würth Group

* Seit 1.4. mit Elena Bashkeeva

Börsennotierte Familienunternehmen sind [hervorgehoben](#).