

**Die deutschen
Familienunternehmen:
TRADITIONSREICH
UND
FRAUENARM**

ALLBRIGHT

ALLBRIGHT BERICHT / JUNI 2020

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 Meinungsbildner und Medien und will insbesondere auf gelungene Lösungsansätze aufmerksam machen.



UNTERSUCHT: DIE 100 GRÖSSTEN DEUTSCHEN FAMILIENUNTERNEHMEN

(Auswahl folgt der Veröffentlichung »Die 100 Größten« der Frankfurter Allgemeinen Zeitung vom 3. Juli 2019)

Aldi (Nord & Süd)	Dürr	Krones	Schwarz-Gruppe
Also Deutschland	Eberspächer Group	Kühne + Nagel	SEW-EuroDrive
Asklepios Kliniken	Enercon	Liebherr Group	Sixt
Aunde Group	Exyte	Mahle Group	SMS Group
Axel Springer	Festo	Mann + Hummel	Sonepar Deutschland
B. Braun Melsungen	Friedhelm Loh Group	Marquard & Bahls	Stihl Holding
Bartels-Langness	Fresenius	Maxingvest	Storck
Bauhaus	Freudenberg Gruppe	Merck	Tengelmann Twenty One
Bechtle	FTI Group	Metro	Tönnies
Benteler International	Gebr. Heinemann	Metzler	Trumpf Gruppe
Berenberg Bank	Globus Holding	Miele	United Internet
Bertelsmann	Goldbeck	Müller Holding	Unternehmensgruppe Theo Müller
BMW	Haniel	Norma Lebensmittel	Voith
Boehringer Ingelheim	Haribo	Oetker Gruppe	Volkswagen
Bosch	Hauck & Aufhäuser	Oldendorff Carriers	Vorwerk
Brose Fahrzeugteile	Hella	Otto Fuchs Gruppe	Wacker Chemie
Ceconomy	Helm	Otto Group	Warburg Bank
Claas	Henkel	Peter Cremer Holding	Webasto Gruppe
Continental	Heraeus Group	Phoenix Group	Wehrhahn
Dachser Group	Hornbach Holding	Possehl	Wieland Gruppe
Deichmann	Hubert Burda Media	Rehau Gruppe	Würth Group
Diehl Group	Intersnack Group	Remondis	Zeiss Group
DKV Euro Service	Jungheinrich	Rhenus Logistics	
DM-Drogerie Markt	Knauf	Rossmann	
Drägerwerk	Knorr-Bremse	Schaeffler	
Dräxlmaier Group	Kostal Gruppe	Schmolz + Bickenbach	Börsennotierte Familienunternehmen sind hervorgehoben .

HINWEIS:

Dieser Bericht informiert mit Stand 1. März 2020 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 3. Juli 2019). Die verwendeten Informationen sind den Webseiten, Geschäftsberichten, der Berichterstattung und Pressemitteilungen der Unternehmen entnommen. Die präsentierten Informationen 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 und Lucie Schibel – Mitarbeit: Susanne Fickenscher – Design: Kristina Brusa, Leipzig
Repro: humme Leipzig – Druck: PögeDruck

INHALT

4

EDITORIAL

Alles muss sich ändern,
damit alles bleiben kann, wie es ist

5

JE PRIVATER DAS UNTERNEHMEN, DESTO MÄNNLICHER:

Kaum Frauen in der Geschäftsführung
großer Familienunternehmen

6

Extrem homogene Führungsgremien ...

7

... mit viel personeller Kontinuität

8

NACHFOLGE IST MEIST NOCH MÄNNLICH:

Nur vereinzelt weibliche Familienmitglieder
in Machtpositionen

9

Wo Frauen aus der Familie mitbestimmen, gibt es
häufiger Frauen in der Geschäftsführung

10

Familienunternehmen, in denen Frauen
mitbestimmen

11

SCHLUSSWORTE

Reinhold von Eben-Worlée
Sven Hagströmer

Alles muss sich ändern, damit alles bleiben kann, wie es ist

Aldi, Bertelsmann, Bosch, Burda, Otto, Oetker, Haniel, Axel Springer – die großen deutschen Familienunternehmen prägen als Ikonen des Unternehmertums die deutsche Wirtschaft. Der Blick auf die Führungsstrukturen der 100 größten deutschen Familienunternehmen, von denen viele seit mehr als einem Jahrhundert bestehen, beunruhigt jedoch: Das Führungsverständnis erscheint zuweilen so alt wie die Unternehmen selbst – wir schreiben das Jahr 2020 und nur knapp 7 Prozent der Mitglieder in den Geschäftsführungen sind Frauen.

DIE ZEICHEN DER ZEIT ERKENNEN

Zeit hat eine besondere Dimension in Familienunternehmen: sie denken in Generationen, nicht in Quartalen, heißt es. Ziel ist nicht die kurzfristige Gewinnmaximierung, sondern das langfristige Überleben, das Weitergeben eines prosperierenden Unternehmens an die nächste Generation. Familienunternehmen in zweiter, vierter oder sechster Generation sind Anpassungskünstler. Sie haben stets zuverlässig die Zeichen der Zeit erkannt und zu nutzen gewusst; so haben sie viele Jahrzehnte überlebt – im ständigen dynamischen Zusammenspiel von Tradition und Erneuerung. Wem das Ausbalancieren nicht gelang, ist auf der Strecke geblieben.

Es ist eine Stärke der Familienunternehmen, dabei vom Zeitgeist unabhängig zu agieren. Das erfordert aber auch die Kunst, zwischen Zeitgeist und grundlegender Veränderung zu unterscheiden. Diversität wird unsere Gesellschaft dauerhaft prägen, doch von der Vielfalt in der Gesellschaft kommt in den Führungsetagen der Familienunternehmen heute so gut wie nichts an. Kundinnen, Kunden und Angestellte – insbesondere die gut ausgebildeten jungen Frauen – erwarten aber, dass Unternehmen ihrer gesellschaftlichen Verantwortung gerecht werden und für Chancengleichheit und Diversität ebenso sorgen, wie sie es schon für Nachhaltigkeit tun.

GEMISCHTE FÜHRUNG MACHT UNTERNEHMEN ROBUST

Familienunternehmen können sich bei der Auswahl des Führungspersonals nicht weiter auf männliche Erben und einen kleinen Kreis mittelalter westdeutscher Männer beschränken, sie müssen gerade jetzt im eigenen Interesse verstärkt Frauen in die Geschäftsführungen

und Aufsichtsräte berufen, denn ein veraltetes Führungsverständnis wird sich besonders in der Krise rächen. Gemischte Führungsteams machen die Unternehmen robuster; sie haben die breitere Perspektive, sind dynamischer, innovativer, profitabler und unwägbaren Herausforderungen besser gewachsen.

Junge Frauen in Familienunternehmen wollen in die Führung, sogar mehr als junge Männer – das zeigte eine Untersuchung der Stiftung Familienunternehmen schon 2018. Dass ihnen das möglich gemacht wird, liegt in der Verantwortung der Gesellschafterfamilien. Die Stärken der großen Familienunternehmen – ihre Anpassungsfähigkeit, der unternehmerische Mut und ihre Verantwortungsbereitschaft – ermöglichen es ihnen, solche strategischen Entscheidungen schnell und pragmatisch umzusetzen.

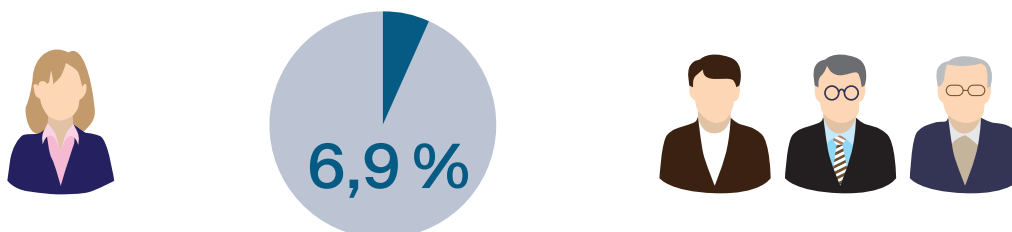
DIE KRISE IST DER RICHTIGE ZEITPUNKT

Die aktuelle Krisensituation wirkt auch hier wie ein Brennglas, denn Prozesse und Personalien müssen nun auf den Prüfstand. Die Voraussetzungen für eine schnelle und nachhaltige Erneuerung sind wirklich gut: die Familien müssen sie nur nutzen und sich jetzt dafür entscheiden, viel stärker auf Frauen zu setzen.



*Wiebke Ankersen & Christian Berg
Geschäftsführer der AllBright Stiftung*

Kaum Frauen in der Geschäftsführung großer Familienunternehmen



Frauenanteil in den Geschäftsführungen der 100 größten deutschen Familienunternehmen am 1. März 2020

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. Vielfalt im Top-Management zählt heute in der Regel noch nicht zu den Prioritäten der 100 größten deutschen Familienunternehmen.

Am 1. März 2020 arbeiten 406 Männer und 30 Frauen in den Geschäftsführungen der 100 größten deutschen Familienunternehmen, das entspricht einem Frauenanteil von 6,9 Prozent und liegt deutlich unter dem der 160 an der Frankfurter Börse notierten Unternehmen, wo er 10 Prozent beträgt (bei den 30 DAX-Unternehmen liegt er bei 15 Prozent).

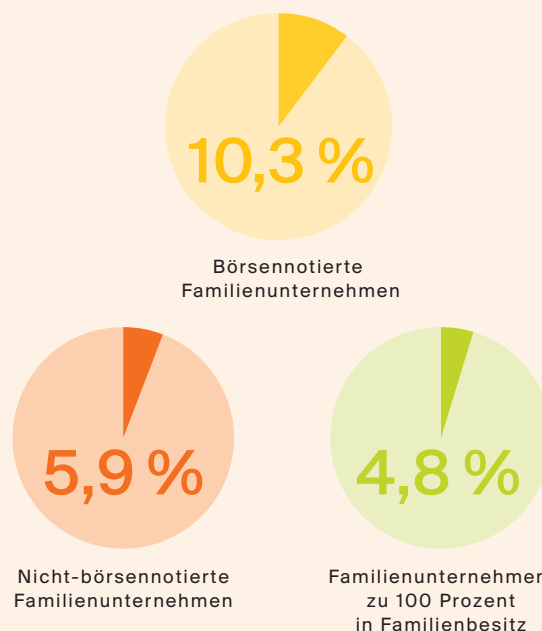
Nur 29 der 100 größten Familienunternehmen haben überhaupt eine Frau in der Geschäftsführung (Übersicht S. 10), und es gibt nur ein einziges Unternehmen mit mehreren Frauen in der Geschäftsführung (**B. Braun Melsungen**). In nur zwei der großen Familienunternehmen sind weibliche Familienmitglieder Vorsitzende der Geschäftsführung: **B. Braun Melsungen** und **Trumpf**.

BÖRSENNOTIERTE FAMILIENUNTERNEHMEN SCHNEIDEN BESSER AB

Die öffentliche Erwartungshaltung wirkt: Je höher die Transparenz des Unternehmens und der Einfluss familienfremder Akteure, desto höher ist auch der Frauenanteil in der Geschäftsführung. 20 der 100 größten deutschen Familienunternehmen sind an der Frankfurter Börse notiert und die Familie hält dort einen signifikanten Anteil der Aktien (z. B. **BMW**, **Continental**, **Henkel**, **Merck** oder **Volkswagen**, siehe Übersicht S. 2). Die Hälfte dieser börsennotierten Familienunternehmen hat eine Frau in der Geschäftsführung (10 von 20), bei den privaten Familienunternehmen ist es weniger als ein Viertel (19 von 80).

Der Frauenanteil in den Geschäftsführungen börsennotierter Familienunternehmen ist mit 10,3 Prozent höher als in den 80 Familienunternehmen, die nicht börsennotiert sind, dort liegt er bei nur 5,9 Prozent. Am schlechtesten schneiden die Unternehmen ab, die sich zu 100 Prozent in Familienbesitz befinden, hier liegt der Frauenanteil in den Geschäftsführungen bei nur 4,8 Prozent.

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



Der Frauenanteil in den Aufsichtsräten/Verwaltungsräten der Familienunternehmen beträgt 24,5 Prozent. Auch hier gibt es eine Diskrepanz zwischen den Organisationsformen: Die börsennotierten Familienunternehmen haben einen Frauenanteil von 35 Prozent in den Aufsichtsräten, die privaten erreichen nur 17,8 Prozent.

Extrem homogene Führungsgremien ...

Die meisten der 100 größten deutschen Familienunternehmen sind bereits in der zweiten, dritten oder vierten Generation in Familienhand, mehr als die Hälfte ist über 100 Jahre alt. Nur vereinzelt Unternehmen sind noch von ihren Gründern geführt, die Mehrzahl wird von angestellten Geschäftsführern oder einer Kombination aus Familienmitgliedern und externen Managern geführt. So heterogen diese Strukturen sind, so homogen ist jedoch die Gruppe der Personen an der Spitze dieser Unternehmen.

Die Mitglieder der Geschäftsführung prägen die Familienunternehmen in der Regel über einen längeren Zeitraum als ihre Kollegen in den 160 Börsenunternehmen: das durchschnittliche Geschäftsführungsmitglied in Familienunternehmen ist dort bereits seit 2012 aktiv (in Börsenunternehmen: seit 2014). »Dienstältester« ist Erwin Müller, Gründer der Drogeriemarktkette **Müller**, der bereits seit 1953 an der Spitze seines Unternehmens steht.

FAMILIEN REKRUTIEREN OFT NACH LOYALTÄT

Das personelle Veränderungstempo ist in den Familienunternehmen also etwas niedriger. In der Regel entscheidet die Familie darüber, wann und mit wem das operative Management besetzt wird. Hauptziel ist dabei meist nicht die kurzfristige Gewinnmaximierung, sondern ein vertrauensvolles Verhältnis und Loyalität als Basis für

eine langjährige Zusammenarbeit entsprechend den Werten und Prioritäten der Familie. So spielen persönliche, teils sehr exklusive Netzwerke, in denen kaum Frauen vorkommen, eine wichtige Rolle bei der Rekrutierung von Mitgliedern der Geschäftsführung – ebenso wie eine tradierte, immer gleiche Rekrutierungsschablone.

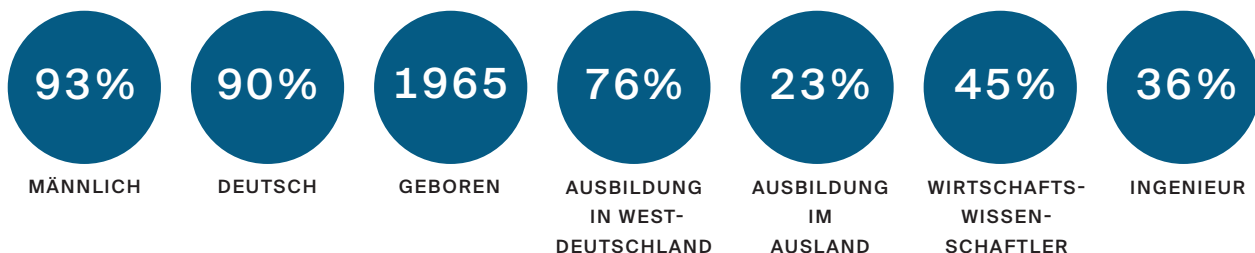
MÄNNLICHER, DEUTSCHER, ÄLTER - IST DAS ZUKUNFTSFÄHIG?

Bei dieser Rekrutierungspraxis ist es jedoch wahrscheinlich, dass gar nicht die Besten in der Führung landen – sondern vor allem die immer Gleichen und es entsteht eine extreme Homogenität: die Geschäftsführungen der 100 größten deutschen Familienunternehmen sind im März 2020 sehr männlich, sehr deutsch und auch schon etwas älter. Der westdeutsche Wirtschaftswissenschaftler oder Ingenieur Mitte Fünfzig prägt ihre Chefetagen noch viel stärker als in den Börsenunternehmen.

Das führt jedoch zu einem begrenzten Blickwinkel und Erfahrungshintergrund dieser Geschäftsführungen. Für die Weiterentwicklung der Unternehmen sind gerade im heutigen stark veränderlichen Umfeld unterschiedliche Hintergründe und Perspektiven besonders wichtig: Vielfältig zusammengesetzte Führungsteams haben eine höhere Innovationskraft und treffen am Ende die besseren und profitableren Entscheidungen.

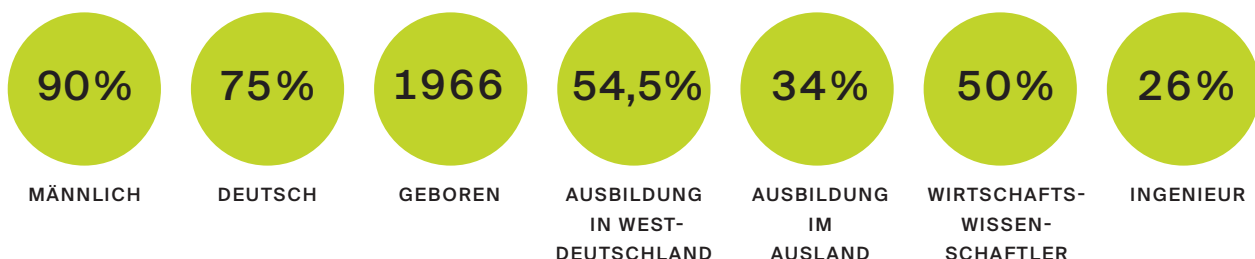


DAS DURCHSCHNITTLICHE GESCHÄFTSFÜHRUNGSMITGLIED IN DEN 100 GRÖSSTEN FAMILIENUNTERNEHMEN IST:

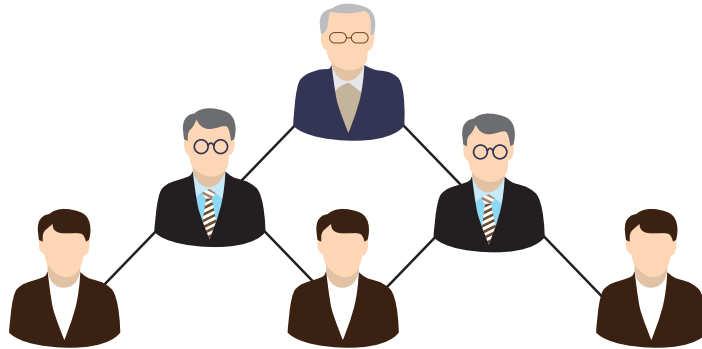


ZUM VERGLEICH:

DAS DURCHSCHNITTLICHE VORSTANDSMITGLIED IN DEN 160 UNTERNEHMEN IN DAX, MDAX & SDAX IST:



... mit viel personeller Kontinuität



MEHR THOMASSE & MICHAELS

IN DEN GESCHÄFTSFÜHRUNGEN ALS FRAUEN

Der häufigste Name in den Geschäftsführungen der Familienunternehmen ist Thomas oder Michael, es gibt mehr Thomasse und Michaels (34) als Frauen (31). Fünf Prozent der Vorsitzenden der Geschäftsführung heißen Thomas, nur drei Prozent sind Frauen. Auch hier sind die 160 Börsenunternehmen bereits einen Schritt weiter: Dort brauchen Thomas und Michael inzwischen Stefan, um die Zahl der Frauen in den Vorständen aufzuwiegen.

unternehmen zu einer schnelleren Erneuerung der Führungsteams verholfen, weibliche und internationale Kompetenz sind dort schon häufiger vertreten.

Eine Veränderung bei den Familienunternehmen scheint sich allerdings abzuzeichnen: Die Neubesetzungen im vergangenen Jahr (März 2019 bis März 2020) waren deutlich weiblicher und internationaler als die bestehenden Geschäftsführungen: 22 Prozent der Neurekrutierungen in den Geschäftsführungen der 100 größten deutschen Familienunternehmen waren Frauen, 26 Prozent kamen aus dem Ausland. Ein Teil der Unternehmen ist sich also des Defizits bewusst und beginnt, gegenzusteuern.

TRANSPARENZ BESCHLEUNIGT VERÄNDERUNG

Transparenz und öffentlicher Druck haben den Börsen-

Es gibt Familienunternehmen mit nur einer oder zwei Personen in der Geschäftsführung. Hier gibt es seltener Gelegenheit, eine Frau an die Spitze zu holen. Viele Unternehmen haben aber bereits große Geschäftsführungsteams mit 5 Personen oder mehr. Dass es hier keine einzige Frau bis an die Spitze schafft, ist erklärungsbedürftig.

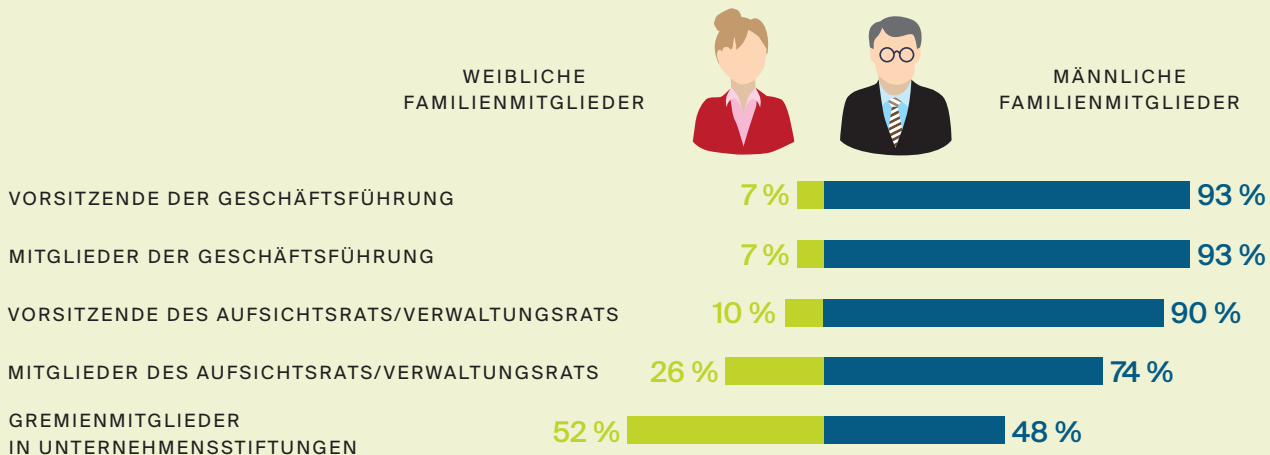
FAMILIENUNTERNEHMEN MIT GROSSEN GESCHÄFTSFÜHRUNGSTEAMS (5 PERSONEN ODER MEHR) OHNE EINE EINZIGE FRAU (STICHTAG 1. MÄRZ 2020):

Bosch (11)		Asklepios Kliniken (5)	
Kühne + Nagel (8)		Claas (5)	
Zeiss (7)		Drägerwerk (5)	
Diehl (7)		Festo (5)	
Goldbeck (7)		Haribo (5)	
Rhenus (7)		Helm (5)	
Brose (6)		Hubert Burda Media (5)	
Deichmann (6)		Krones (5)	
Enercon (6)		Miele (5)	
Remondis (6)		Phoenix (5)	
SEW-EuroDrive (6)		Voith (5)	
Storck (5)		Sixt (5)	

NACHFOLGE IST MEIST NOCH MÄNNLICH:

Nur vereinzelt weibliche Familienmitglieder in Machtpositionen

VERTEILUNG DER MACHTPOSITIONEN UNTER DEN FAMILIENREPRÄSENTANTEN:



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

Im Vergleich zu Börsenunternehmen, bei denen die Entscheidungsmacht bei den Mitgliedern von Aufsichtsrat und Vorstand liegt, sind die Entscheidungsstrukturen der Unternehmen in Familienbesitz meist komplexer. In der Regel gibt es zusätzlich ein Gesellschaftergremium, darüber hinaus übt die Familie oft informell Einfluss aus. In nur 36 der Unternehmen ist ein weibliches Familienmitglied in offizieller Funktion vertreten. Machtvollen Positionen wie der Vorsitz der Geschäftsführung oder des Aufsichtsrats werden in der Familie noch immer vorwiegend Männern anvertraut.

Immer seltener werden heute in den großen Familienunternehmen Familienmitglieder ins Management entsendet; es setzt sich die Erkenntnis durch, dass die beste Expertise für die Weiterentwicklung der Unternehmen in zunehmend komplexen und veränderlichen Zeiten nicht immer innerhalb der Familie zu finden ist.

Insgesamt 43 Familienmitglieder arbeiten heute in den Geschäftsführungen der 100 größten deutschen Familienunternehmen, drei von ihnen sind Frauen. In 27 dieser Unternehmen liegt der Vorsitz der Geschäftsführung bei einem Familienmitglied, zwei davon sind Frauen.

NUR 3 WEIBLICHE AUFSICHTSRATSVORSITZENDE

Zunehmend machen die Familien ihren Einfluss über Positionen im Aufsichtsrat/Verwaltungsrat oder im

Gesellschaftergremium geltend. Auch die Familienfrauen, die sich im Unternehmen engagieren, sind am häufigsten im Aufsichtsrat/Verwaltungsrat zu finden. Ihr Anteil an den in die Aufsichtsräte entsendeten Familienmitgliedern beträgt aber nur 26 Prozent.

Ein Beispiel für ungewöhnlich starken weiblichen Einfluss im Unternehmen ist der Mischkonzern **Liebherr**: Im Verwaltungsrat, der aus acht Familienmitgliedern der zweiten und dritten Generation besteht, sind mit fünf weiblichen Mitgliedern mehr Frauen als Männer vertreten.

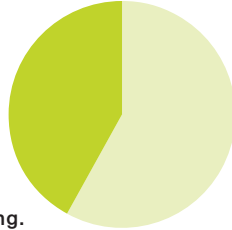
Unter den Aufsichtsratsvorsitzenden sind jedoch am 1. März 2020 nur drei Frauen zu finden: Bei **Henkel** ist Simone Bagel-Trah seit 12 Jahren Aufsichtsratsvorsitzende, Bettina Würth hat den Aufsichtsratsvorsitz bei der **Würth Gruppe** inne und Catharina Claas-Mühlhäuser ist Aufsichtsratsvorsitzende beim Landmaschinenhersteller **Claas**.

Im Mai 2020 hat Franz Haniel den Aufsichtsratsvorsitz bei **Haniel** an Doreen Nowotne übergeben; sie leitet damit als einzige familienfremde Managerin den Aufsichtsrat eines der 100 größten deutschen Familienunternehmen.

Wo Frauen aus der Familie mitbestimmen, gibt es häufiger Frauen in der Geschäftsführung

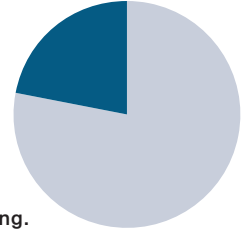
42 %

... der Unternehmen mit weiblichen Familienmitgliedern im Kontrollorgan haben eine Frau in der Geschäftsführung.



22 %

... der Unternehmen ohne weibliche Familienmitglieder im Kontrollorgan haben eine Frau in der Geschäftsführung.



Wie viel Einfluss die Familien weiblichen Familienmitgliedern zugestehen hat auch einen Einfluss darauf, wie viele (auch familienfremde) weibliche Managerinnen für die Geschäftsführungen rekrutiert werden: Je mehr weibliche Familienmitglieder aktiv im Unternehmen mitwirken, desto häufiger sind auch andere Frauen in entscheidenden Positionen des Unternehmens vertreten.

Frauen aus der Familie, die im Kontrollorgan mitreden, stellen aber nicht nur mehr Frauen für das Management ein, sie sind auch wirksame Vorbilder für die Managerin-

nen im Unternehmen und können eine wichtige Rolle für das Bild des Unternehmens in der Öffentlichkeit spielen. Alle börsennotierten Familienunternehmen haben Frauen im Aufsichtsrat – bis auf zwei, bei denen weder im Aufsichtsrat, noch im Vorstand Frauen zu finden sind: **Sixt** und **United Internet**.

Friede Springer (**Axel Springer**), Liz Mohn (**Bertelsmann**), Susanne Klatten (**BMW**) und Maria-Elisabeth Schaeffler (**Schaeffler**) sind prominente Erbinnen und Gesellschafterinnen, die als machtvolle Aufsichtsratsmitglieder ihrer Unternehmen agieren, ohne Aufsichtsratsvorsitzende zu sein.



Herzlichen Glückwunsch, B. Braun ist das einzige unter den 100 größten Familienunternehmen mit mehr als einer Frau in der Geschäftsführung – und zugleich eines von nur zwei Unternehmen, in denen ein weibliches Familienmitglied das operative Management übernommen hat. Viele Unternehmen klagen, es gebe zu wenig Frauen für Top-Führungspositionen. Sieht Ihr Unternehmen das anders?



Es mangelt sicherlich nicht an qualifizierten Frauen. Die Frage ist nur: Wird Vielfalt in den Unternehmen auch gelebt? Hier müssen wir noch viel tun, denn Vielfalt trägt zum Erfolg des Unternehmens bei, entspricht aber vor allem unseren Wertvorstellungen.

Bei B. Braun versuchen wir, mit unterschiedlichen Maßnahmen Frauen darin zu bestärken, sich einzubringen und Führungsverantwortung zu übernehmen. Wir unterstützen dies in unserem Netzwerk BIWin (B. Braun Women in Network) und reflektieren und fördern Modelle zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie.

Wer sich allerdings allein auf Programme und Ziele verlässt, ohne die Unternehmenskultur zu verändern, wird die dringend notwendigen Veränderungen auf allen Hierarchieebenen nicht erreichen. Entscheidend ist daher, dass gelebte Vielfalt für alle Mitarbeiter*innen zur Selbstverständlichkeit wird.«

ANNA MARIA BRAUN, VORSTANDSVORSITZENDE B. BRAUN MELSUNGEN



GUTE BEISPIELE AUS SCHWEDEN

Familienunternehmen sind auch ein wichtiger Teil der schwedischen Wirtschaft. In drei der fünf schwedischen Familienunternehmen, die zu den weltweit 500 größten gehören, spielen Frauen eine zentrale Rolle:

Axel Johnson (Einzelhandel) hat drei weibliche Familienmitglieder im Aufsichtsrat (inklusive Aufsichtsratsvorsitz), der Vorstand besteht aus 4 Frauen und 2 Männern, CEO ist eine Frau.

H&M (Bekleidung) hat 8 Frauen und 4 Männer im Aufsichtsrat, der Vorstand besteht aus 6 Frauen und 7 Männern, CEO ist eine Frau.

Investor (Familie Wallenbergs Beteiligungen an u.a. Ericsson, Electrolux, SEB) hat 3 Frauen und 2 Männer im Vorstand und 4 Frauen und 6 Männer im Aufsichtsrat.



Es geht also!

Familienunternehmen, in denen Frauen mitbestimmen

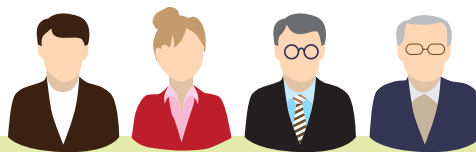
Insgesamt 30 Frauen arbeiten in den Geschäftsführungen der 100 größten deutschen Familienunternehmen. Anna Maria Braun, Nicola Leibinger-Kammüller und Alice Schardt-Roßmann kommen aus den Unternehmerfamilien, alle anderen Frauen sind familienfremde Managerinnen.

WAS UNTERNEHMERFAMILIEN

FÜR MEHR FRAUEN IN FÜHRUNG TUN KÖNNEN

29 Unternehmen arbeiten bereits mit einer gemischten Geschäftsführung. Unternehmerfamilien, die aufholen wollen und mehr Frauen in der Führung ihres Unter-

nehmens anstreben, sollten in der Nachfolge viel mehr als bislang auf Töchter setzen und ganz bewusst mehr weibliche Familienmitglieder in die Unternehmensgremien entsenden. Auch die von den Familien dominierten etablierten Unternehmernetzwerke, aus denen sich viele Rekrutierungen entwickeln, sollten mehr Frauen integrieren und einen signifikant höheren Frauenanteil sicherstellen. Und schließlich sollten die Familien dafür sorgen, dass die »Pipeline« in ihren Unternehmen stets gut gefüllt ist, Managerinnen an das Unternehmen gebunden und konsequent genügend Frauen in die oberen Managementebenen befördert werden.



FAMILIENUNTERNEHMEN MIT EINER FRAU IN DER GESCHÄFTSFÜHRUNG:

Also Deutschland	Simone Blome-Schwitzki	Mahle Group	Anke Felder
Axel Springer	Stephanie Caspar	Mann + Hummel	Emese Weissenbacher
B. Braun Melsungen	Anna Maria Braun & Annette Beller	Merck	Belén Garijo
Benteler	Isabel Diaz Rohr	Metro	Andrea Euenheim
BMW	Ilka Horstmeier	Otto	Petra Scharner-Wolff
Boehringer Ingelheim	Carinne Brouillon	Rossmann	Alice Schardt-Roßmann
Ceconomy	Karin Sonnenmoser	Schaeffler	Corinna Schittenhelm
Continental	Ariane Reinhart	Schwarz-Gruppe	Melanie Köhler
DM-Drogerie Markt	Kerstin Erbe	SMS Group	Katja Windt
Exyte	Meg Lassarat	Stihl	Anke Kleinschmit
Fresenius	Rachel Empey	Tengelmann	Ágnes Faragó
FTI Group	Roula Jouny	Unternehmensgruppe Theo Müller	Silvia Buchinger
Globus Holding	Petra Schäfer	Trumpf	Nicola Leibinger-Kammüller
Henkel	Sylvie Nicol	Volkswagen	Hiltrud Dorothea Werner
Jungheinrich	Sabine Neuß		



Herr Haniel, Ihr Unternehmen ist eines von nur vier unter den 100 größten Familienunternehmen mit einer weiblichen Aufsichtsratsvorsitzenden, und auch für die oberen Managementebenen wurden in den letzten Monaten verstärkt Frauen rekrutiert. Wie ist Ihnen das gelungen und warum haben Sie sich für mehr Diversität im Management entschieden?

» Die Bereitschaft zur »positiven Vielfalt« – so beschreibe ich das Wort Diversität – besteht in unserem Familienunternehmen seit langem. Schließlich war unsere Gründerin, Aletta Haniel, eine Frau.

Ich habe in meinem Berufsleben viele Situationen erlebt, in denen eine »Ungleichheit« in einem Team sinnvoll und zielführend war. Daher war jedesmal, wenn ich über die Zusammensetzung unserer Aufsichtsgremien zu befinden hatte, für mich – neben Charakter und Kompetenz – die »positive Vielfalt« eines der wichtigen Auswahlkriterien. Auf dieser Grundlage trifft auch der Vorstand seine Personalentscheidungen. Und so ist auch die Entscheidung über meine Nachfolge als Aufsichtsratsvorsitzender auf Doreen Nowotne gefallen, die diese Kriterien in herausragender Weise erfüllt.

Unser Familienunternehmen hat verstanden, dass Diversity nichts mit Imagepolitik, sondern mit erfolgreicher Zielerreichung zu tun hat.«

FRANZ HANIEL



Zahlen und klare Fakten sagen mehr als 1000 Worte: Die Berichte der AllBright Stiftung über den Anteil von Frauen auf den Führungspositionen von Unternehmen sprechen Bände. Auf den Punkt gebracht: Auf weibliche Kompetenz in der Leitung von Firmen wird in Deutschland zu wenig Wert gelegt.

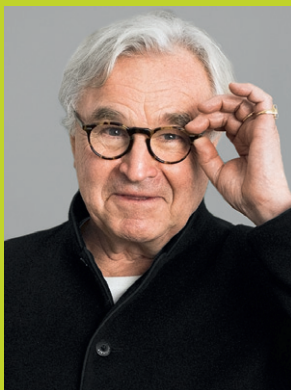
Und nicht nur dort: Auch in den obersten Chefbüros von Medienhäusern und Rundfunkanstalten, von Kliniken, Theatern, Opernhäusern, Konzertsälen, Orchestern und Museen, von Universitäten, Forschungsinstitutionen und weiterführenden Schulen – fast überall steht dasselbe verstaubte Stück auf dem Programm: An der Spitze steht ein Mann. Das Beschämende ist: Vielen fällt dies nicht einmal auf. Als Rarität brennen sich wenige Gegenbeispiele ins Bewusstsein. Die enorme Überzahl an Führungsmännern aber ist Realität. Warum eigentlich nimmt die Politik mit gesetzlichen Frauen-Quoten die Unternehmen ins Visier, sorgt aber für keinen Wandel in den von ihr abhängigen Institutionen?

Auch jetzt – in Zeiten der Corona-Krise – zeigt sich dieses gesellschaftliche Missverhältnis: Überwiegend sind es

Männer, die den Bürgerinnen und Bürgern die verstörende Welt erklären oder in verantwortlichen Positionen gut sichtbar nun nach Lösungen für die Krise suchen (dürfen). Klar, wir haben eine Kanzlerin, aber ihre viel zitierten Berater, die Klinikchefs, Chefvirologen, Finanz-, Wirtschafts-, Arbeits- und Gesundheitsminister, die Leitung vom Robert-Koch-Institut oder den Instituten für Wirtschaftsforschung – allesamt Männer! Ob das der Sache guttut? Auch im Bundestag sitzen übrigens zwischen zehn Männern immer nur 3,2 Frauen. Das ist der niedrigste Stand seit 1998.

Dabei zeigen diverse Studien: Diversität in Teams führt zu deutlich größerem Erfolg. Angesichts der vor uns stehenden Aufgabe, aus dieser Krise zum Positiven gestärkt hervorzugehen, wäre es nur klug, das Potential an kompetenten Frauen mit in die Top-Positionen zu holen, um diese Verantwortung zu schultern. Ländervergleiche wie der AllBright Bericht zeigen uns den Weg: Wirklich entscheidend, um dieses Ziel zu erreichen, ist der gelebte Wille der obersten Führungsebene. Dies gilt für alle gesellschaftlichen Bereiche. Krisenzeiten sind zudem Turbolader für Karrieren. Meinen drei Töchtern würde ich raten: Lasst euch auch daheim jetzt nicht aus dem Homeoffice drängen.

REINHOLD VON EBEN-WORLÉE
PRÄSIDENT DIE FAMILIENUNTERNEHMER E.V.



Verantwortung ist wohl das zentrale Stichwort, wenn es darum geht, was Familienunternehmen in ihrem Selbstverständnis von anderen Unternehmen unterscheidet: Verantwortung gegenüber den Angestellten, Verantwortung gegenüber Kunden und kommenden Generationen.

Verantwortlich zu handeln setzt aber voraus, veränderungsbereit zu sein – bereit, mit Traditionen zu brechen, die nicht dazu geeignet sind, das Unternehmen in die Zukunft zu führen. Als Unternehmer verstehe ich nicht, warum man nicht dafür sorgen sollte, dass Frauen die Positionen erreichen, für die sie ausgebildet wurden – egal, ob sie aus der Familie kommen oder nicht. Unternehmertum ist immer mit Mut und Risiko verbunden. Die Kosten für diese Investition in die Zukunft sind denkbar gering und Unternehmen, die sich dafür entscheiden, nur Männer in verantwortungsvolle Positionen zu bringen, verstehen die heutige Wirklichkeit nicht – die Wirklichkeit ihrer Mitarbeiter und Kunden.

Familienunternehmen sind nicht demselben öffentlichen Veränderungsdruck ausgesetzt wie Börsenunternehmen. Sie sollten sich daher selbst unter Druck setzen, aus reinem Überlebenstrieb. Sie sollten mehr nach vorn blicken und weniger zurück. Damit ein Unternehmen nachhaltig florieren kann, muss es attraktiv sein für die Besten, und zwar Frauen und Männer. Das ist mir in meinen eigenen Unternehmen immer wichtig gewesen und ich sehe, dass gemischte Führungsteams sich in den schwedischen Familienunternehmen immer mehr durchsetzen.

Wir stehen vor großen Herausforderungen in Wirtschaft und Gesellschaft. Die Krisenzeit werden solche Unternehmen am besten überstehen, die nachhaltig von gemischten Teams geführt werden – von Männern und Frauen mit unterschiedlichen Hintergründen und Erfahrungen. Familienunternehmen können in diesen unruhigen Zeiten kluge Entscheidungen treffen und mit mehr Diversität den Grundstein legen für den Erfolg weiterer Generationen – oder in alten Bahnen stecken bleiben und zusehen, wie erfolgreiches Unternehmertum von Generationen in Scherben geht. Sie haben die Wahl.

SVEN HAGSTRÖMER
STIFTER DER ALLBRIGHT STIFTUNG

Verantwortlichkeit, Wertschätzung, Fairness:

FAMILIENUNTERNEHMEN HABEN STARKE GRUNDWERTE – UND EINEN
»BLIND SPOT« BEI KARRIERECHANCEN FÜR FRAUEN

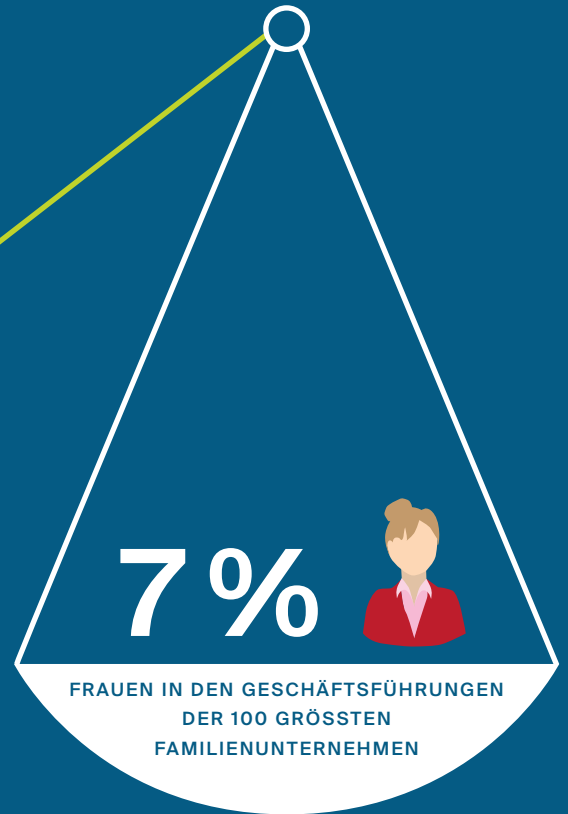
Werteorientiertheit wird in der Selbstdarstellung der Familienunternehmen großgeschrieben. Respekt und Fairness sollen Grundlage des Miteinanders im Unternehmen sein. Es gilt der Anspruch, nicht allein auf den wirtschaftlichen Erfolg ausgerichtet zu sein, sondern auch Verantwortung für eine bessere, nachhaltige und gerechte Gesellschaft zu übernehmen.



»Wir begegnen allen unseren Beschäftigten mit Respekt, Verständnis und Wertschätzung. Jede Art der Diskriminierung hat bei uns keinen Raum, denn sie widerspricht unserem Grundsatz von einem offenen und respektvollen Umgang miteinander, der Teil unserer Unternehmenskultur ist. www.aldi-sued.de

»Wir investieren in unsere Mitarbeiter, befähigen sie zu eigenständigen unternehmerischen Entscheidungen und bieten ein gerechtes und gesundes Arbeitsumfeld. Wir übernehmen Verantwortung in der Gesellschaft und für unsere Umwelt – mit dem Ziel, eine bessere Zukunft zu gestalten.« www.bertelsmann.de

»Hubert Burda Media ist ein Familienunternehmen mit Werten. Unser Anspruch: Wir wollen gemeinsam etwas bewegen! Menschen mit unseren Themen und Geschichten emotional berühren. Veränderungen für die Gesellschaft aktiv vorantreiben.« www.burda.com



In einem Bereich aber haben die Familienunternehmen einen »Blind Spot« und werden diesem Anspruch nicht gerecht: Faire Karrierechancen für Frauen. Die 100 größten deutschen Familienunternehmen berufen nur 7 Prozent Frauen in ihre Geschäftsführungen.