

Topmanagement

Vorurteile und Mythen erschweren Querwechsel zwischen börsennotierten Konzernen und Familienunternehmen

Ein Report von Dr. Nicolas von Rosty, Managing Partner Deutschland

Fragestellung und These

Als Anfang 2024 die ehemalige Vorständin von BASF Saori Dubourg die CEO-Position der österreichischen Familiengesellschaft Greiner AG antrat, sorgte dies für großes Aufsehen. Querwechsel von börsennotierten Konzernen in den Mittelstand sind selten.

Als Personalberater stellen wir immer wieder fest, dass der Austausch von Führungskräften zwischen unterschiedlichen Unternehmensformen in Deutschland vielfach kritisch gesehen wird. Insbesondere Unternehmen in Familienhand sind skeptisch, bei vakanten Top-Positionen Führungskräfte zu rekrutieren, die ihre Karriere in erster Linie in börsennotierten Konzernen absolviert haben. „Bitte keine Konzernmanager“ hören wir bei Suchen für Familienunternehmen immer wieder in ersten Briefings, „sie passen kulturell nicht zu uns.“ Neben den großen Familienunternehmen mit Milliardenumsätzen ist diese Einstellung besonders ausgeprägt bei mittelständischen Firmen im Bereich bis zu zwei Milliarden Euro Umsatz. Auch im umgekehrten Fall ist die generelle Bereitschaft von international ausgerichteten börsennotierten Konzernen begrenzt, erfolgreiche Topmanagerinnen und -manager aus Familienunternehmen in Führungspositionen einzustellen.

Grundsätzlich halten wir diese reservierte Haltung gegenüber Managern der jeweils anderen Unternehmensform für nicht gerechtfertigt und kontraproduktiv im Sinne einer optimalen Besetzung. In Unternehmen, in denen wir Querwechsel begleitet haben, stellten sich die Resultate weitgehend als gelungen heraus. Wir führen die Widerstände gegen Querwechsel, insbesondere auf Seiten der Familienunternehmen, unter anderem auf Vorurteile und verbreitete Mythen zurück.

Wir sind überzeugt, dass ein stärkerer Austausch im Topmanagement zwischen diesen beiden prägenden Unternehmensformen der deutschen Wirtschaft wertvolle Impulse in der jeweils aufnehmenden Organisation bewirken könnte und ein wichtiger Aspekt von mehr Diversität ist.

Methode

Wir wollten unsere Beobachtungen und Einschätzungen vertiefen, in dem wir im Mai 2024 einen Fragebogen an unseren Pool an Kontakten versandt haben, der die Fragestellung thematisiert. Knapp 700 Managerinnen und Manager nahmen an der Befragung teil. Dabei äußerten sich neben Führungskräften aus den Bereichen börsennotierter Großunternehmen und Familienunternehmen auch Topmanager in Startups und anderen Feldern wie beispielsweise öffentliche Banken, Private Equity, Venture Capital oder Partnerschaften im Dienstleistungsbereich. Dies rundet das Bild über die grundsätzliche Durchlässigkeit bei wichtigen Besetzungen zwischen Unternehmensformen in Deutschland ab. Ergänzt wird die Befragung durch eine Analyse unserer Besetzungen, die Durchsicht von Lebensläufen von Vorstandsvorsitzenden sowie Gespräche mit zahlreichen Entscheidern der Wirtschaft, die unser Verständnis für das Thema erweiterten.



Autor

Dr. Nicolas von Rosty ist Managing Partner von Heidrick & Struggles in Deutschland und Regional Cluster Head für die Schweiz. Zu seinen Klienten gehören sowohl internationale börsennotierte Konzerne, große Familienunternehmen sowie mittelständische Firmen. Er ist in der Praxis häufig mit der Fragestellung dieses Reports befasst.

Dr. Nicolas von Rosty

Managing Partner Deutschland

Unterschiede zwischen den Unternehmensformen

Die Tätigkeit in Führungsfunktionen in einem Familienunternehmen beziehungsweise einem börsennotierten Konzern wird traditionell unterschiedlich gesehen. Es haben sich über die Zeit Images dieser beiden Unternehmensformen und ihrer Führungssysteme gebildet. Wir wollten von unseren Befragten wissen, wie tief verwurzelt diese Stereotype sind und gaben zu diesem Zweck eine Liste von zehn Kategorien vor mit der Frage, welche der Kategorien eher typisch wären für Familienunternehmen beziehungsweise für börsennotierte Konzerne.

Werden die landläufigen Vorstellungen über die Unterschiede in Bezug auf Karriere, Einkommen, Kultur und Struktur der beiden Unternehmensformen von den von uns befragten Managerinnen und Managern geteilt?

Die Eindeutigkeit der Ergebnisse hat uns dann doch verblüffend. Die

Befragten bestätigen nahezu einhellig die Vorstellungen über die Vor- und Nachteile von börsennotierten Konzernen versus Familienunternehmen.

Die Top vier der Vorteile von börsennotierten Konzernen sind demnach: Professionelle Systeme und Prozesse (72 Prozent), internationale Jobrotation (65 Prozent), Sprungbrett für weitere Karriereschritte (53 Prozent) und hohes Einkommen (48 Prozent).

Dagegen fällt deutlich ab: (gute) Unternehmenskultur (8 Prozent), hohe Handlungsfreiheit (6 Prozent), schneller Aufstieg in Geschäftsführung/Vorstand (4 Prozent) und kurze Entscheidungswege (2 Prozent).

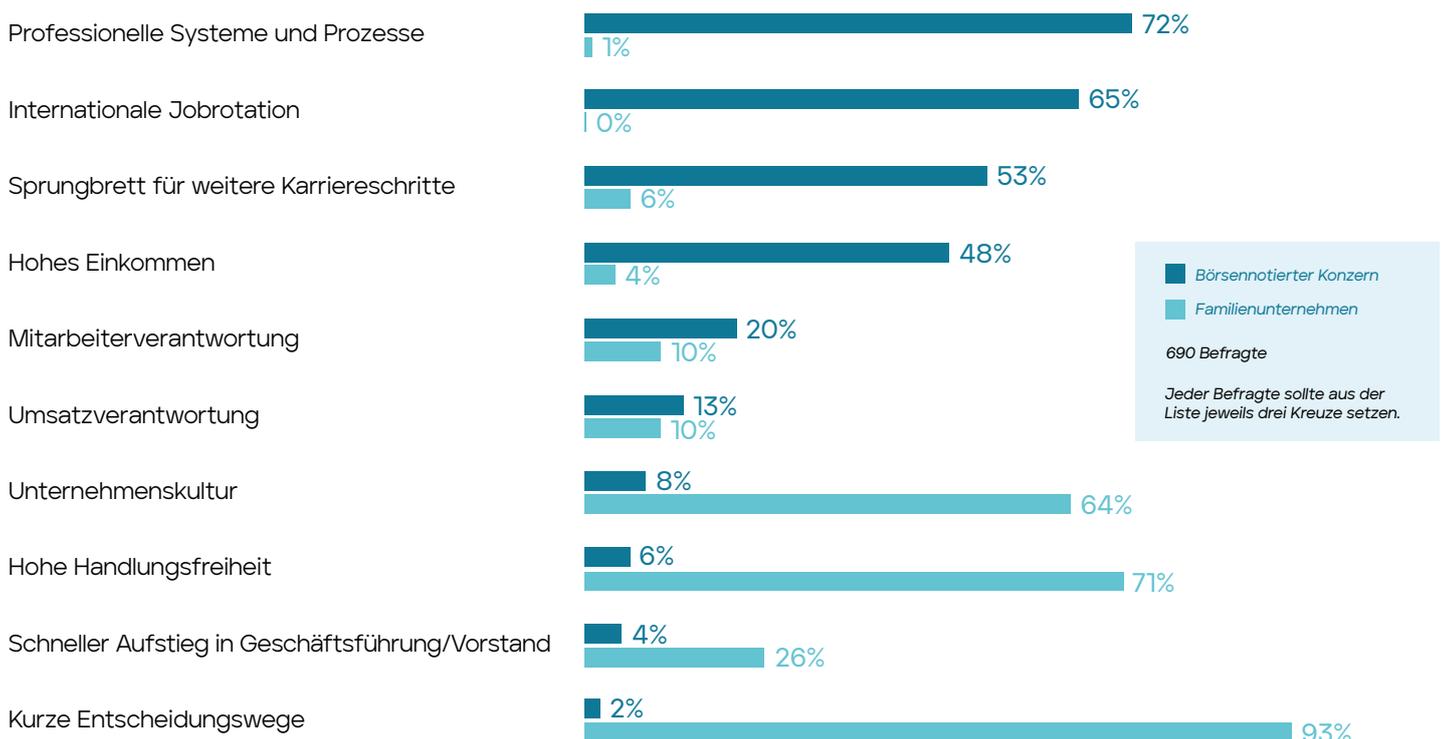
Bei den Familienunternehmen ist die Reihenfolge der Vor- und Nachteile nahezu auf den Kopf gestellt:

Die Top vier sind: Kurze Entscheidungswege (93 Prozent), hohe Handlungsfreiheit ((71 Prozent), (gute) Unternehmenskultur (64 Prozent), schneller Aufstieg in Geschäftsführung/Vorstand (26 Prozent).

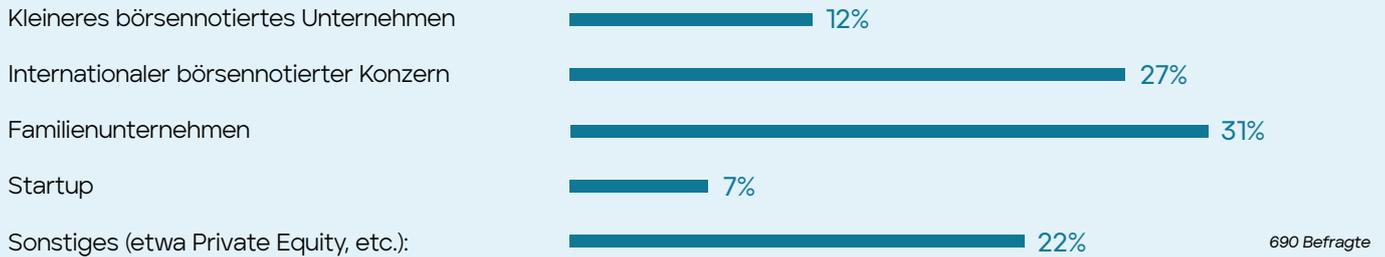
Abfallen tun hingegen: Sprungbrett für weitere Karriereschritte (6 Prozent), hohes Einkommen (4 Prozent), professionelle Systeme und Prozesse (1 Prozent), internationale Jobrotation (0 Prozent).

Diese Einschätzungen zeigen, wie diametral unterschiedlich aus Sicht von Führungskräften und potenziellen Kandidatinnen und Kandidaten die Tätigkeit in den beiden Unternehmensformen gesehen werden. Darin liegen zweifellos auch im Kern die Abstoßungskräfte, weshalb Querwechsel in der Praxis nicht in dem Maße zustande kommen, wie dies oft sinnvoll wäre.

Was sind nach Ihrer Meinung, unabhängig von Ihrer aktuellen Position, die Hauptvorteile einer Tätigkeit in einem börsennotierten Konzern beziehungsweise eines Familienunternehmens?



So verteilen sich unsere Befragten auf unterschiedliche Unternehmensformen



Welche Unternehmensform besonders attraktiv ist

Bei einem derart unterschiedlichen Bild über die Tätigkeit in den beiden, in Deutschland dominanten Unternehmensformen, drängt sich die Frage auf, welches der beiden Modelle aus Sicht der Befragten attraktiver erscheint.

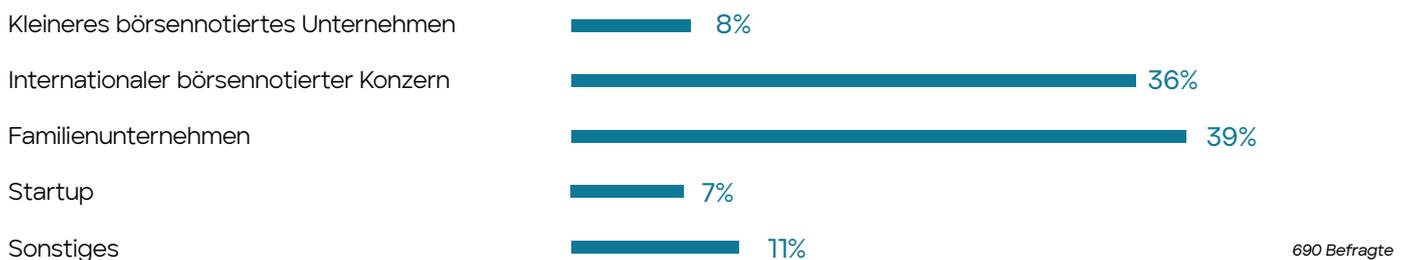
Das Ergebnis zeigt eindeutig, dass Führungskräfte in Deutschland eine Tätigkeit in Familienunternehmen überdurchschnittlich attraktiv finden. Während 31 Prozent unseres Panels in Familienfirmen

tätig sind, erscheint fast 40 Prozent der Befragten ein Führungsjob in dieser Unternehmensform als „am attraktivsten“, wobei keineswegs alle 31 Prozent der Manager aus Familienunternehmen mit „am attraktivsten“ antworteten. Aber auch der Anteil jener, die eine Managementposition in einem börsennotierten Unternehmen für „am attraktivsten“ bewerten, ist mit 44 Prozent hoch. Die höheren Attraktivitätswerte gegenüber der realen Verteilung der Tätigkeiten

speisen sich vornehmlich aus dem Bereich „Sonstige Unternehmen“.

Das Gros jener, die in einem börsennotierten Großunternehmen beziehungsweise in einem Familienunternehmen tätig ist, scheint demnach mit der Wahl der Unternehmensform grundsätzlich im Reinen zu sein. Wir können bei den Antworten auf diese Frage keine fehlende Balance feststellen.

Unabhängig von Ihrer aktuellen Tätigkeit und ihrer bisherigen Karriere. Welche der genannten Unternehmensformen erscheint Ihnen für sich als berufliches Umfeld am attraktivsten?



Der Realitätscheck

Nachdem unsere Befragung gezeigt hat, dass es klare Vorstellungen über wesentliche Dimensionen der Tätigkeit als Führungskraft in Familienunternehmen und größere

rem Mittelstand auf der einen Seite und börsennotierten Konzernen auf der anderen Seite gibt, wollten wir hinsichtlich unseres Themas „Querwechsel“ einen Realitäts-

check vornehmen. Wir wollten deshalb von unseren Befragten wissen, ob nach Ihren Beobachtungen und Erfahrungen Querwechsel üblich sind.

Sind nach Ihrer Meinung Managerwechsel zwischen den genannten Unternehmensformen in Deutschland üblich?



690 Befragte

Grundsätzlich hält knapp die Hälfte der befragten Managerinnen und Manager einen Wechsel zwischen Unternehmensformen in Deutschland für „durchaus üblich“. Dies markiert mit Blick auf die Praxis

einen Widerspruch zu der Vorstellung, die Durchlässigkeit für Querwechsel zwischen den beiden definierten Unternehmensformen sei wegen deren Unterschiedlichkeit gering.

Noch deutlicher weichen die Antworten der nächsten Frage von den Vorurteilen und Mythen ab.

Haben Sie selbst jemals für mehr als eine der aufgeführten Unternehmensformen gearbeitet?



690 Befragte

Im Konkreten



690 Befragte

Demnach haben sehr viele unserer Befragten zwischen den beiden Unternehmensformen gewechselt. So waren insgesamt 77 Prozent unseres Panels einmal in einem internationalen börsennotierten Konzern tätig, 65 Prozent in einem

Familienunternehmen. Viele Karrieren in Deutschland spielen sich also durchaus nicht nur in einer Unternehmensform ab. Gerade bei Berufseinstieg und ersten Stationen besteht ein hoher

Grad an Durchlässigkeit. Weder in Familienunternehmen noch in börsennotierten Konzernen sind Karrieren Einbahnstraßen. In der Praxis gibt es offensichtlich keine so ausgeprägten Silos.

Vor diesem Hintergrund haben wir die Lebensläufe der CEOs der größten deutschen Familienunternehmen analysiert. Wenn man die börsennotierten Familienunternehmen wie BMW oder Henkel ausklammert, die eine Zwischenform darstellen, kommt man zu folgendem Ergebnis: Von den CEOs der 30 größten Familienunternehmen haben sieben (23 Prozent) eine Station in einem börsennotierten Unternehmen absolviert. Die Gruppe jener CEOs, die im Consulting, internationalen Kanzleien beziehungsweise im Investmentbanking Karriereschritte unternommen haben, ist mit elf (36 Prozent) größer als jene, die in börsennotierten Unternehmen Erfahrungen sammelten.

Bei den Vorstandsvorsitzenden der Unternehmen des Dax40 kommen wir zu folgenden Ergebnissen: Ebenfalls ohne die börsennotierten Familienunternehmen (BMW, Henkel, etc.) waren lediglich vier der aktuellen CEOs, also eine sehr kleine Gruppe, je in einem Familienunternehmen tätig.

Daneben werteten wir die jüngsten 309 Besetzungen von Heidrick & Struggles in Deutschland aus. Die Ergebnisse:

- Von unseren Placements in börsennotierten Unternehmen kamen 4,2 Prozent aus Familienunternehmen
- Von unseren Placements in Familienunternehmen mit einem Umsatz von bis zu zwei Milliarden Euro kamen 8,7 Prozent aus börsennotierten Unternehmen
- Von unseren Placements in Familienunternehmen mit einem Umsatz von über zwei Milliarden Euro kamen 2,3 Prozent aus börsennotierten Unternehmen.

Die Auswertungen belegen eindeutig, dass im oberen und obersten Management Querwechsel die Ausnahme sind. Es sind dabei eher die „traditionellen“ Industriesektoren wie Chemie, Automotive oder Maschinenbau, bei denen die Skepsis für Einstellungen über die Grenzen der Unternehmensformen hinweg wegen des mangelnden kulturellen Fits am größten sind.

Nach unseren Erfahrungen sind die Raten bei Querwechseln, die sich als nicht erfolgreich herausstellen und die letztlich in einer Vertragsauflösung oder einer Nicht-Verlängerung münden, nicht höher als bei allen sonstigen Besetzungen. Es kommt auch hier auf den Einzelfall an. Nicht Jede oder Jeder ist für einen Wechsel zwischen den Unternehmensformen geeignet. Eigenschaften wie die Anpassungsfähigkeit an eine unterschiedliche Kultur und persönliche Neigungen sind individuell sehr verschieden. Dies gilt aber letztlich für jedes externe Placement. Die Kandidatinnen und Kandidaten müssen sich vorab im Klaren sein, auf welche veränderten Bedingungen und Situationen sie sich einstellen müssen.

Viele börsennotierte Großunternehmen operieren heute in sehr dezentralisierten Business Units mit weitgehender eigener Umsatz- und Ergebnisverantwortung. Hier ist der Schritt in die Welt der mittelständischen Familienunternehmen nicht sehr weit, eine hohe Kompatibilität eher gegeben.

Wichtig bei Wechseln zwischen Unternehmensformen ist unserer Erfahrung nach das strukturierte Onboarding des Einsteigers. Dies sollte aber inzwischen auch bei allen Unternehmenswechseln von Topmanagern Teil eines erfolgreichen Prozesses sein. Auch bei Wechseln innerhalb derselben Unternehmensform bleibt die Verinnerlichung der neuen Kultur eine zentrale Herausforderung für den Neuankömmling.

Sollen Suchprozesse zu Querwechseln führen, müssen Personalberater noch stärker als gemeinhin üblich die Persönlichkeitsstruktur der jeweiligen Führungskraft erfassen sowie die Kultur des aufnehmenden Unternehmens und des neuen Kollegenumfeldes genau erkunden. Erst durch einen intensiven Interviewprozess und detailscharfe Referenzen verringern sich in diesem Fall die Risiken einer Fehlbesetzung und erhöhen die erhofften positiven Auswirkungen eines gelungenen Querwechsels.

Zurück zu unserer Befragung: Wie offen Führungskräfte für einen Wechsel über die Grenzen von Unternehmensformen sind, belegt die nächste Grafik:

Würde für Sie künftig ein Wechsel über die genannten Grenzen hinweg grundsätzlich in Frage kommen?

Ja  95%

Nein  5%

690 Befragte

Auch das Ergebnis zur grundsätzlichen Wechselbereitschaft ist eindeutig. Nahezu alle Befragten unseres Panels sind bereit, die Unternehmensform zu wechseln,

sofern Unternehmen, Position und Angebot stimmen. Die große Offenheit, die Fronten zu wechseln, belegt auch, dass die Images der Unternehmensformen letztlich

Querwechseln auf Seiten von Kandidatinnen und Kandidaten nicht im Wege stehen.

Haben Sie sich im Laufe Ihrer Karriere aufgrund eines konkreten Job-Angebots bereits mit einem solchen Wechsel auseinandergesetzt?

Ja  90%

Nein  10%

690 Befragte

Ähnlich eindeutig: 90 Prozent der Befragten haben sich bereits auf Basis eines konkreten Angebots mit einem entsprechenden Querwechsel auseinandergesetzt. Auch

hier wird klar, dass Führungskräfte in Deutschland eine grundsätzliche Bereitschaft besitzen, Unternehmensformen zu wechseln, insbesondere zwischen den beiden

Hauptformen, den börsennotierten Firmen und den Familienunternehmen.

Wie bewerten Sie einen Querwechsel von einem börsennotierten Großunternehmen zu einem Familienunternehmen?

Grundsätzlich sinnvoll  89%

Grundsätzlich nicht sinnvoll  11%

690 Befragte

Wie bewerten Sie einen Querwechsel von einem Familienunternehmen zu einem börsennotierten Großunternehmen?

Grundsätzlich sinnvoll  76%

Grundsätzlich nicht sinnvoll  24%

690 Befragte

Querwechsel, und dies ergänzt die bisherigen Ergebnisse, werden überwiegend als „grundsätzlich sinnvoll“ erachtet. Lediglich eine Unterscheidung lassen die Einschätzungen unseres Panels zu: Die Sinnhaftigkeit eines Wechsels von einem börsennotierten Groß-

unternehmen zu einem Familienunternehmen wird nochmals als „sinnvoller“ erachtet (89 Prozent) als der umgekehrte Wechsel (76 Prozent). Man kann das so interpretieren, dass die Umstellung auf die ausgeprägteren Hierarchien und Systeme und Prozesse in börsen-

notierten Konzernen schwerer fallen dürfte als die Umstellung auf Familienunternehmen, die in der Vorstellung der Befragten möglicherweise ein niedrigeres Niveau an entsprechenden Regeln aufweisen. Das entspricht auch unserer Erfahrung.

Zusammenfassung

Für diesen Report haben wir über 300 Besetzungen von Heidrick & Struggles in jüngerer Zeit analysiert. Bei Place-ments in börsennotierten Unternehmen kamen 4,2 Prozent der neuen Führungskräfte aus Familienunternehmen. Bei Besetzungen in Unternehmen in Familienhand ist die Quote nicht höher. Kleinere Familienunternehmen bis zwei Milliarden Euro Umsatz entschieden sich zu 8,7 Prozent für Kandidatinnen und Kandidaten aus Börsengesellschaften, bei Familienunternehmen über zwei Milliarden Euro Umsatz waren es lediglich 2,3 Prozent.

Ein Blick auf die Lebensläufe der CEOs der Dax40-Unternehmen sowie der größten 30 nichtbörsennotierten deutschen Familienunternehmen untermauert den Befund, dass Querwechsel zwischen den beiden Unternehmensformen in Deutschland die Ausnahme sind. Jeweils nur eine kleine Gruppe jener Topmanager, die Deutschlands größte Konzerne führen, haben während ihrer Karriere jeweils in der anderen Unternehmensform gearbeitet und dabei entsprechende Erfahrungen gesammelt.

Ein Grund hierfür mag in der Unterschiedlichkeit von Familienfirmen und Börsengesellschaften liegen, die von Führungskräften in Deutschland mit einer großen Schärfe wahrgenommen werden. Wir befragten 690 Managerinnen und Manager aus unserem Pool an Kontakten, die uns bestätigten, dass die Vorteile der börsennotierten Unternehmen ihre „professionellen Systeme und Prozesse“, „internationale Jobrotation“, „Sprungbrett für weitere Karriereschritte“ und ein „hohes Einkommen seien“. Diese Dimensionen werden Familienunternehmen durchweg abgesprochen. Dafür sehen unsere Befragten die Vorteile von Firmen in Familienhand in „kurzen Entscheidungswegen“, „hoher Handlungsfreiheit“, einer (guten) Unternehmenskultur“ und einem „schnellen“ Aufstieg in Geschäftsführung/Vorstand“. Die Vorteile börsennotierter Unternehmen werden Familienunternehmen unisono abgesprochen.

Die Attraktivität in einem Familienunternehmen beziehungsweise in einer Börsengesellschaft tätig zu sein, wird in etwa gleich eingeschätzt (39 Prozent vs. 44 Prozent).

Unsere Befragung zeigt eine deutliche Kluft zwischen der externen Besetzungsrealität und den Einschätzungen unserer befragten Führungskräfte. Während wir bei den Entscheidungsträgern in den Unternehmen auf große Skepsis und Vorurteile treffen, Kandidatinnen und Kandidaten zu akzeptieren, die seitens ihrer vorhergehenden Tätigkeit in der jeweils anderen Unternehmensform tätig sind, beurteilen unsere Befragten Querwechsel wesentlich positiver. Viele waren selbst in frühen Jahren ihres beruflichen Weges in beiden Unternehmensformen tätig. Für 95 Prozent der knapp 700 Befragten würde künftig ein Wechsel über die genannten Grenzen hinweg in Frage kommen. 90 Prozent haben sich aufgrund eines konkreten Jobangebots mit einem entsprechenden Wechsel auseinandergesetzt. 89 Prozent beurteilen einen Wechsel von einem börsennotierten Großunternehmen zu einem Familienunternehmen als „sinnvoll“, 76 Prozent den umgekehrten Frontwechsel.

Es sind demnach die Entscheidungsträger in den Unternehmen, die mehr Querwechsel verhindern. Wir plädieren in diesem Bezug für mehr Offenheit. Der Austausch über Unternehmensformen hinweg ist eine interessante Möglichkeit, unterschiedliche Erfahrungshintergründe in Unternehmen zu bringen.

Die Entscheidungsträger in Unternehmen sollten deshalb Scheuklappen und verfestigte Mythen ablegen und stattdessen mehr Mut an den Tag legen. In der Praxis wird bei externen Besetzungen am Ende zu häufig dem Kandidaten der Vorzug gegeben, dessen Berufung das Risiko minimiert. Dieses Entscheidungsverhalten erscheint uns zu unflexibel, um den derzeitigen großen Transformationsherausforderungen vieler Unternehmen – gleichgültig ob börsennotiert oder in Privateigentum - gerecht zu werden.

Ein Frontwechsel der Unternehmensform ist ähnlich wie ein Wechsel über Branchen- oder Landesgrenzen hinweg eine Dimension von Diversität. Nur so können Führungsteams disruptiver agieren, statt sich aus Mitgliedern zusammensetzen, die lediglich fähig sind, im gleichen Wasser zu schwimmen.

Gerade der Wechsel von Führungskräften aus internationalen Konzernen in (oft kleinere) Familienunternehmen funktioniert in der Praxis, weil die einzelnen Personen sehr gut ausgebildet sind, internationale Erfahrungen mitbringen und gelernt haben, sich in komplexen Organisationen zurechtzufinden.

Natürlich müssen querwechselbereite Kandidatinnen und Kandidaten besonders genau auf Motivation und ihre Anpassungsfähigkeit auf eine neue Unternehmenskultur geprüft werden. Auch die Intensität eines professionellen Onboardings ist für den Erfolg eines Querwechsels von Bedeutung. Doch dies gilt im Grunde für jede externe Besetzung und sollte Teil eines professionellen Prozesses sein.

Als Fazit lässt sich festhalten: Querwechsel zwischen Unternehmensformen werden als ein sinnvoller Aspekt von Diversität gemeinhin unterschätzt – dies sollte sich ändern.

HEIDRICK & STRUGGLES

Heidrick & Struggles (NASDAQ: HSII) ist weltweit der Premiumanbieter in dem Bereich Executive Search. Neben der Führungskräftebesetzung unterstützt Heidrick & Struggles Unternehmen bei der Diagnostik und der Entwicklung herausragender Teams. Seit über 70 Jahren setzt Heidrick & Struggles als Pionier der Branche Maßstäbe in der Personalberatung und ist Partner für ganzheitliche Managementlösungen. Ein wesentlicher Schwerpunkt ist dabei auch die Besetzung von Aufsichtsräten in großen Unternehmen sowie im Mittelstand.

Düsseldorf:

Dreischeibenhaus 1
40211 Düsseldorf
Germany
Phone: +49 211 82820

Frankfurt:

Ulmenstrasse 30
60325 Frankfurt/Main
Germany
Phone: +49 69 6970020

Bremen:

Contrescarpe 45
28195 Bremen
Germany
Phone: +49 421 62658830

München:

Lenbachplatz - Ottostrasse 1
80333 München
Germany
Phone: +49 89 998110

Berlin:

Jägerstraße 54-55
10117 Berlin
Germany
Phone: +49 69 6970020
(Frankfurt)