

INTERCONSILIUM

Executive Search

*Erfolgreiche Besetzungen in Familienunternehmen*

*„Attraktivität von Familienunternehmen für  
familienexterne Manager“ - Umfrageergebnisse*

# Executive Summary

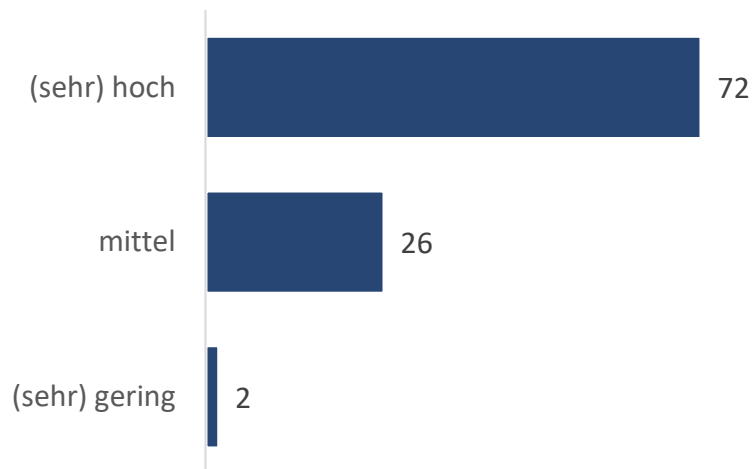
---

- Familienunternehmen sind höchst attraktive Arbeitgeber für familienexternes Top-Management
- Die Attraktivität liegt insbesondere in der langfristigen Orientierung der Familie und in einer möglichen engen Vertrauensbeziehung zwischen Management und Familie begründet
- Nachteilig wird insbesondere die mangelnde Beteiligungsmöglichkeit Familienexterner gesehen
- Aus Sicht des Managements liegen die größten (Karriere-)Risiken in unregelmäßigen Nachfolgen, Familienstreitigkeiten sowie möglichem Führungsvakuum, falls starke Unternehmer abtreten
- Weitere Optimierungsmöglichkeiten im Wettbewerb um das beste Management liegen in transparenten Rollen und klaren Regeln im Spannungsfeld zwischen Familie, Unternehmen und Management

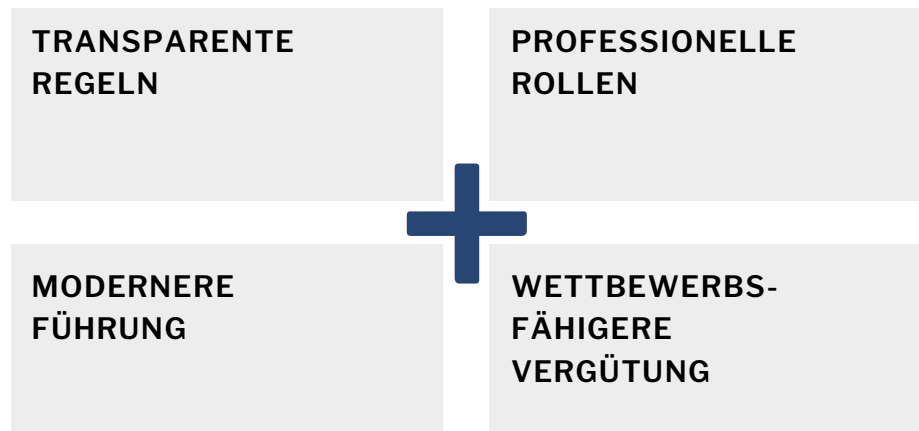
# Familienunternehmen sind sehr attraktiv für externe Führungskräfte - weitere Optimierung möglich

## ATTRAKTIVITÄT VON FAMILIENUNTERNEHMEN ALS ARBEITGEBER

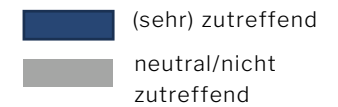
in %



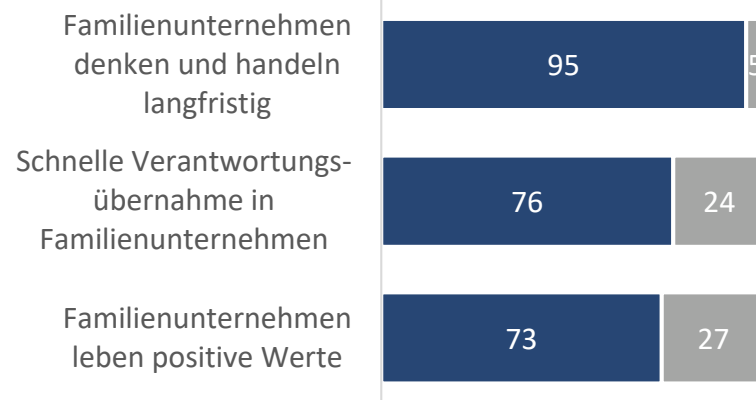
## HEBEL ZUR WEITEREN STEIGERUNG DER ATTRAKTIVITÄT VON FAMILIENUNTERNEHMEN



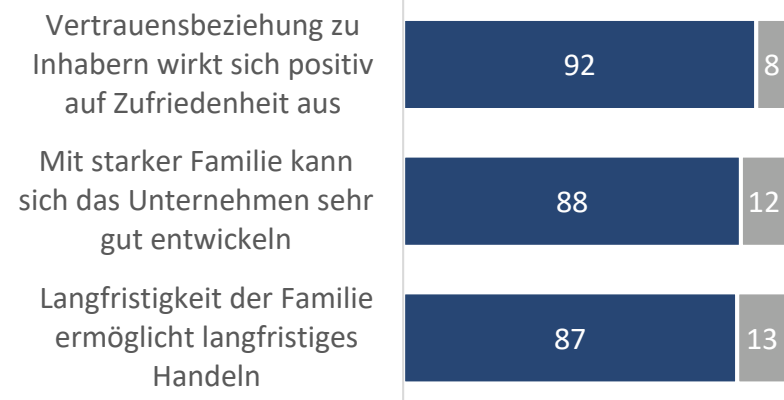
# Attraktivität und Risiken liegen im Verhalten der Unternehmerfamilie



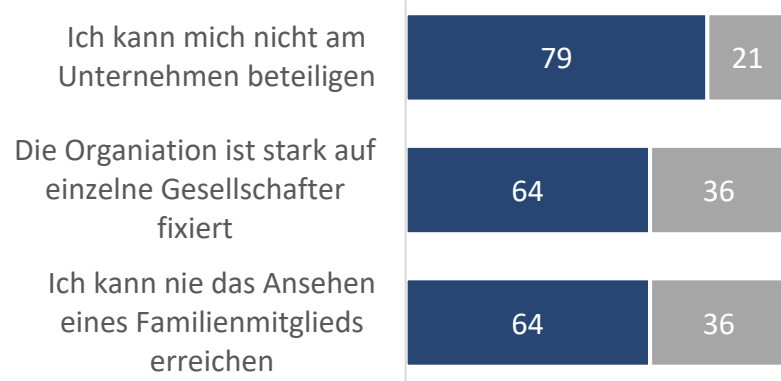
## VORTEILE in %



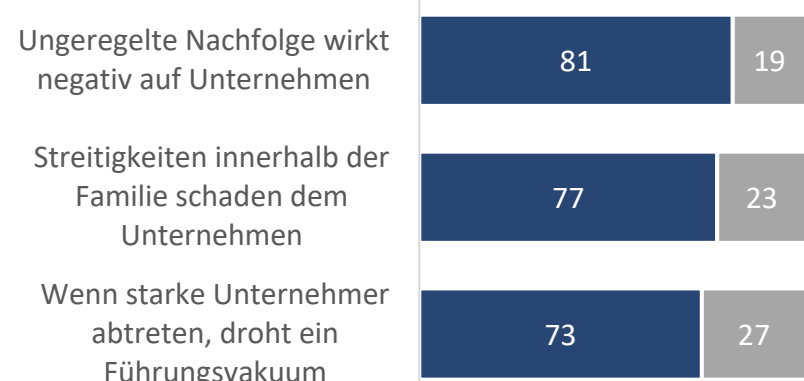
## CHANCEN in %



## NACHTEILE in %



## RISIKEN in %



# FU können Attraktivität im Wettbewerb um beste Fremdmanager in vier Feldern noch weiter steigern

## TRANSPARENTE REGELN

- „Transparente Karriereprozesse.“
- „Klare Kommunikation von Zielen und Erwartungen.“
- „Klare Regeln ohne Willkür.“
- „Klare Nachfolgeregelungen/-prozesse.“
- „Chancengleichheit für Familie und Externe.“

## PROFESSIONELLE ROLLEN

- „Professioneller Beirat, der berät und coacht.“
- „Klare Rollen und Verantwortungen.“
- „Professionelles Interesse und Handeln der Familie.“
- „Trennung der Familien- und Unternehmensinteressen.“

## MODERNERE FÜHRUNG

- „Moderne, agile Zusammenarbeit.“
- „Offener Dialog über Argumente.“
- „Moderner Führungsstil.“
- „Größere Offenheit und Kommunikation der Familien-/Unternehmensphilosophie.“
- „Balance zwischen Tradition und Moderne.“

## WETTBEWERBSFÄHIGERE VERGÜTUNG

- „Möglichkeit einer Beteiligung.“
- „Wettbewerbsfähige Long-Term-Incentives.“
- „Bessere Altersvorsorge.“
- „Moderneres Arbeitsumfeld: Home Office, flexiblere Arbeitszeiten.“

## Detailergebnisse der Umfrage

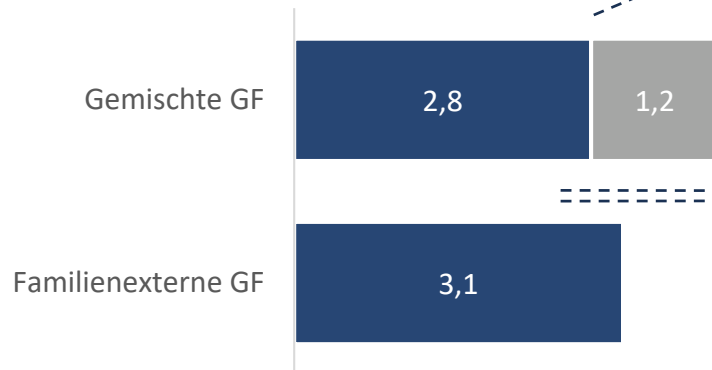
---

„Attraktivität von Familienunternehmen  
für familienexterne Manager“

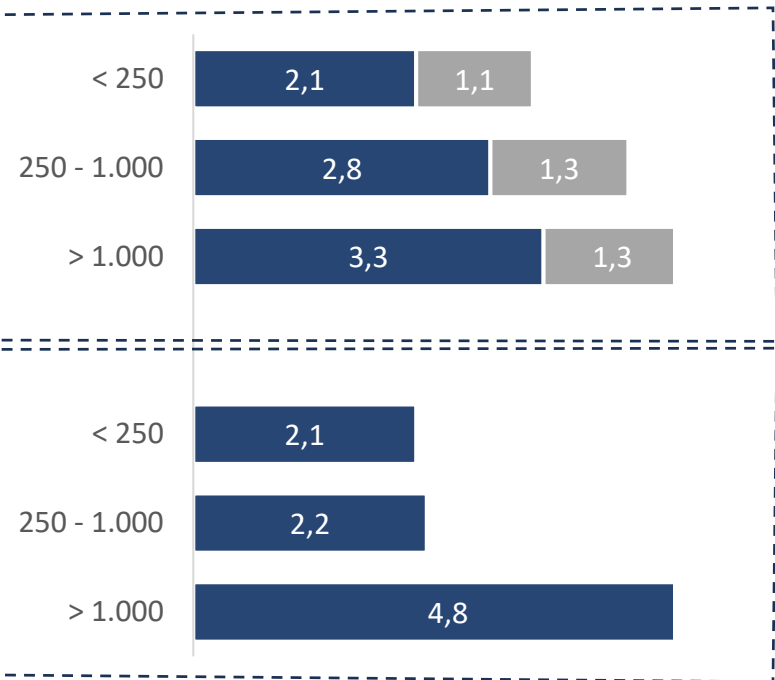
# Viele Familienunternehmen sind auf familienfremde Führungskräfte angewiesen



**ZUSAMMENSETZUNG DER GESCHÄFTSFÜHRUNG**  
in Personen



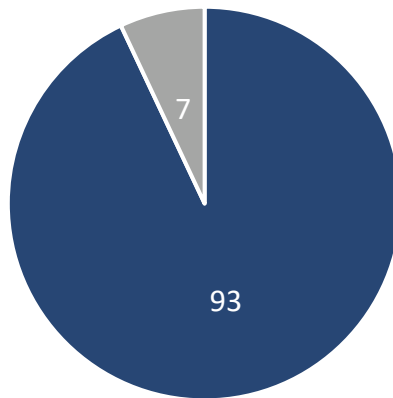
**ZUSAMMENSETZUNG DER GESCHÄFTSFÜHRUNG**  
NACH UMSATZGRÖSSE IN MIO. €  
in Personen



# Fremdgeschäftsführung in Familienunternehmen ist männlich, deutsch und 40-60 Jahre alt

## GESCHLECHT

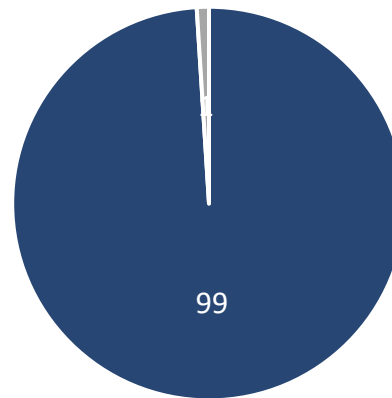
in %



■ männlich ■ weiblich

## NATIONALITÄT

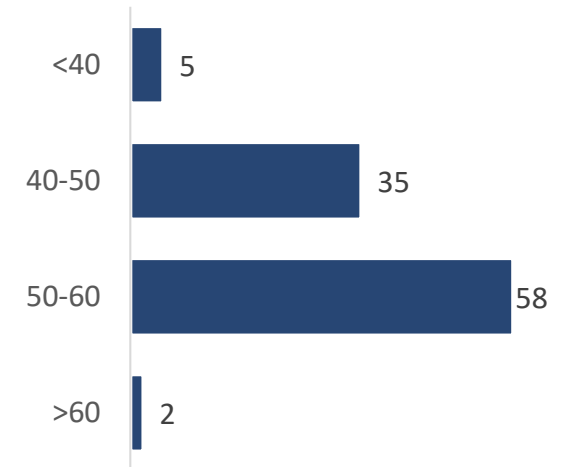
in %



■ deutsch ■ international

## ALTER

in %

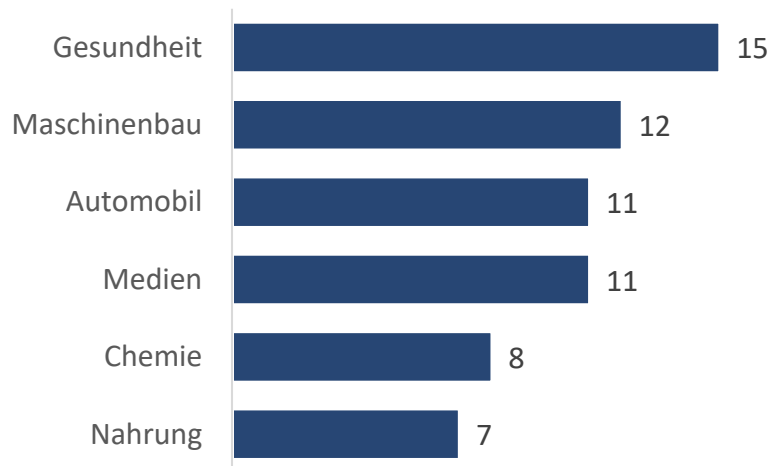




# Daten erlauben einen umfassenden Überblick durch breite Streuung

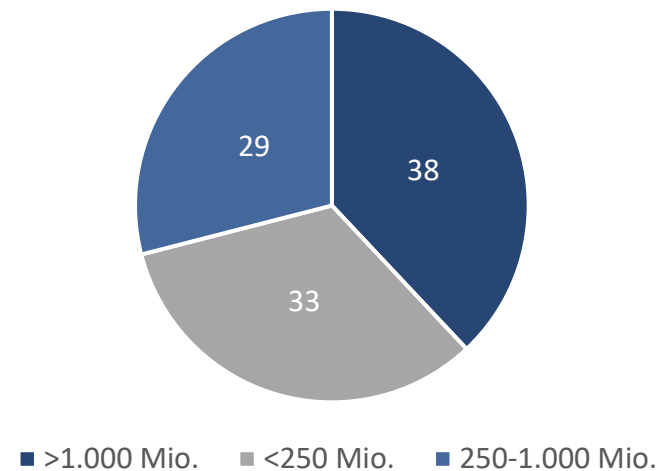
## BRANCHEN

in %



## UMSATZVERTEILUNG DER UNTERNEHMEN

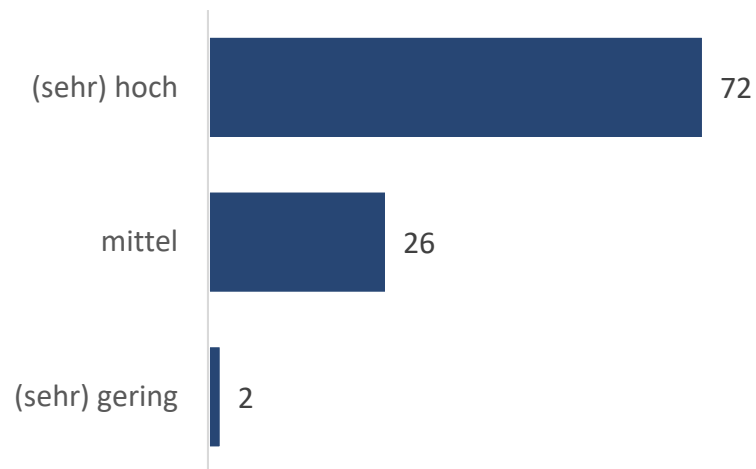
in %



# Familienunternehmen sind sehr attraktive Arbeitgeber für externe Führungskräfte

## ATTRAKTIVITÄT VON FAMILIENUNTERNEHMEN ALS ARBEITGEBER

in %



## ERFAHRUNG IN FAMILIENUNTERNEHMEN

in Jahren

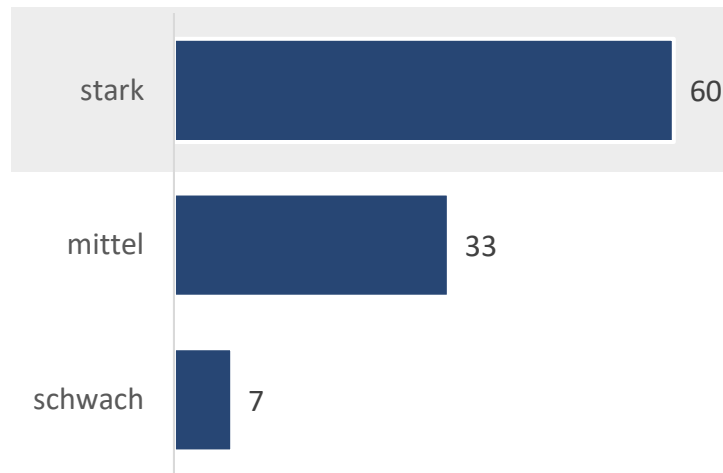
Ø **13** gesamt

Ø **7** im aktuellen

# Familien haben sehr starken, positiven Einfluss auf das Unternehmen

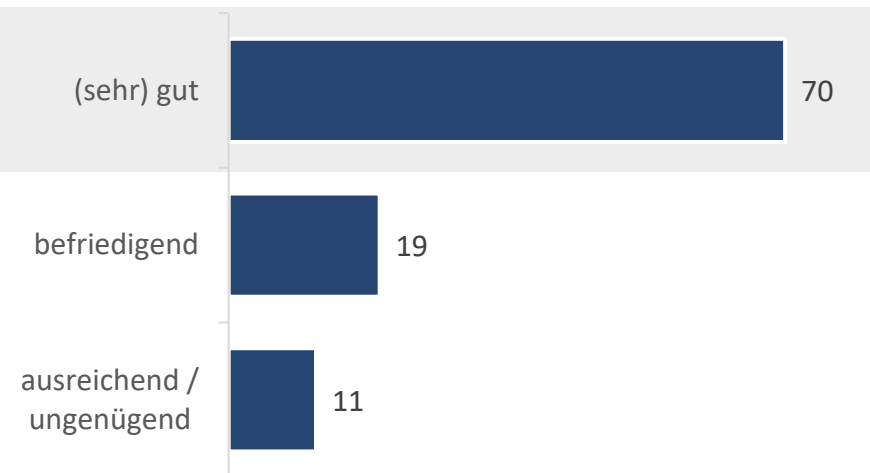
## EINFLUSS DER FAMILIE AUF UNTERNEHMEN

in %



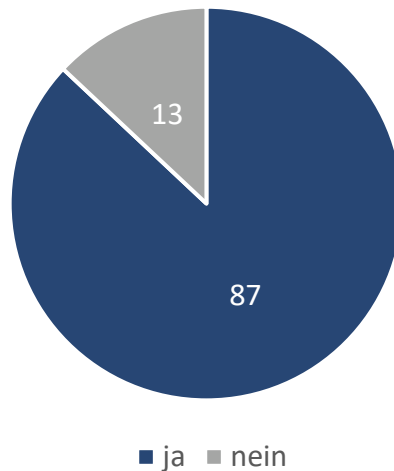
## BEURTEILUNG DES EINFLUSSES DER FAMILIE NACH SCHULNOTEN

in %

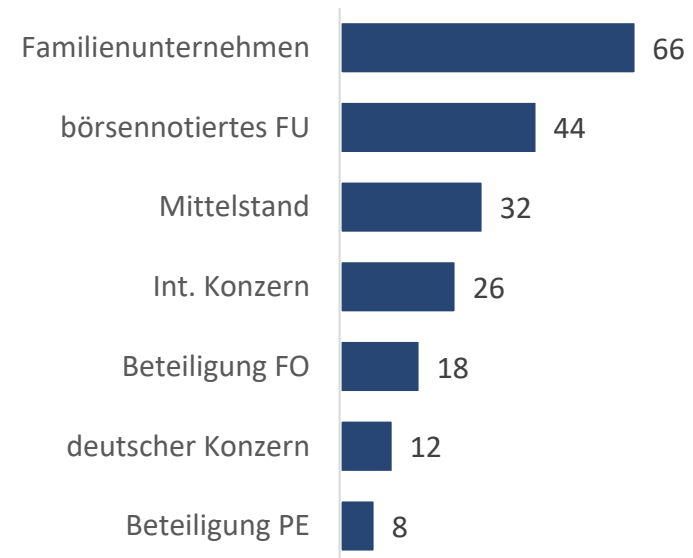


# Externe Führungskräfte würden sich immer wieder für Familienunternehmen entscheiden



## ERFAHRUNG IN „NICHT-FAMILIENUNTERNEHMEN“ in %



## ERNEUTE ENTSCHEIDUNG FÜR EINE EIGENTÜMERFORM in % (Mehrfachnennungen)

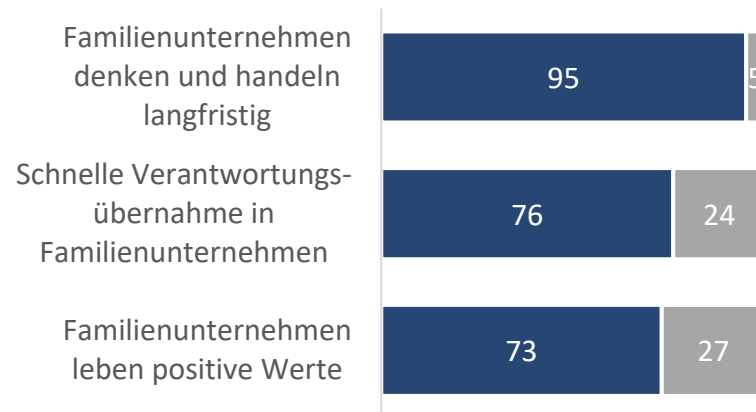


# Vorteil der Familienunternehmen liegt in der Langfristigkeit und der Beziehung zur Familie

 (sehr) zutreffend  
 neutral/nicht zutreffend

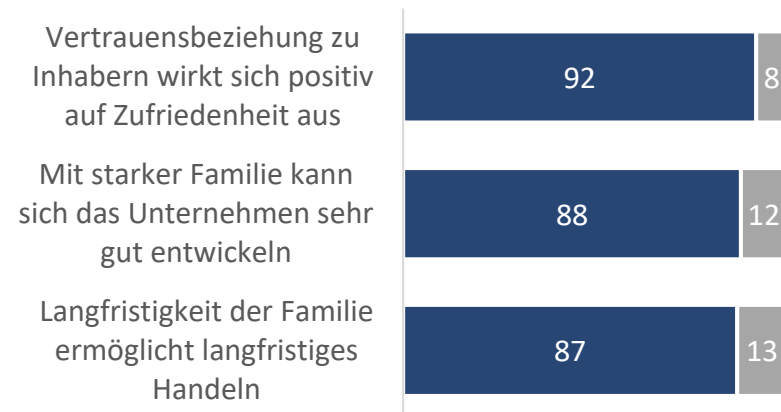
## WICHTIGSTE VORTEILE

in %



## WICHTIGSTE CHANCEN

in %



### STIMMEN ZU VORTEILEN UND CHANCEN

- „Langfristigkeit, Festhalten an Strategie sowie Nachhaltigkeit und kein Hire & Fire.“
- „Familie als Identifikationsfigur mit hoher Verbundenheit und Loyalität – Teil der Geschichte sein.“
- „Vertrauen bietet große Handlungsspielräume und schnelle Karrierechancen.“

# Familienunternehmen leben durch das persönliche Verhältnis zur Unternehmerfamilie

---

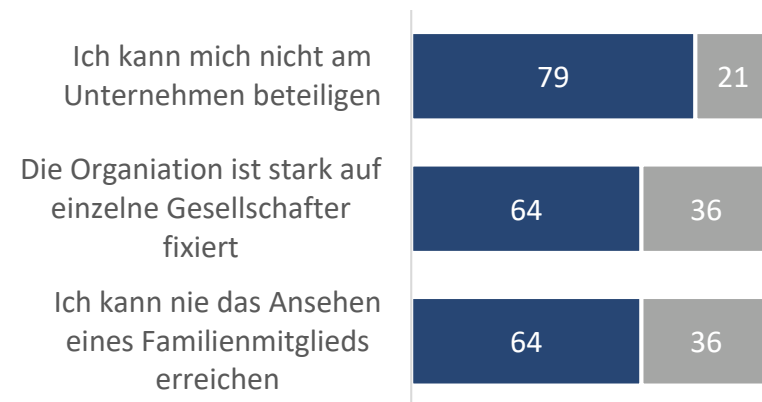
## STIMMEN ZU DEN SCHÖNSTEN ERLEBNISSEN IN FAMILIENUNTERNEHMEN

- „Ich konnte wirklich unternehmerisch agieren.“
- „Vertrauen und Rückendeckung sind großartig.“
- „Ich spürte echte Wertschätzung und Dankbarkeit.“
- „Wir hatten tiefe Interaktion und persönliche Gespräche mit der Familie.“
- „Die Zusammenarbeit in schwierigen Situationen war super.“
- „Die persönliche Begrüßung und Verabschiedung im Unternehmen wird mir immer im Gedächtnis bleiben.“
- „Es ist schön, Teil der Zukunft und mehr als nur EBIT zu sein.“
- „Ich genieße die Tradition und das Feiern gemeinsamer Erfolge.“
- „Es macht riesig Spaß, mit einer professionellen Familie und dem Beirat zu arbeiten.“

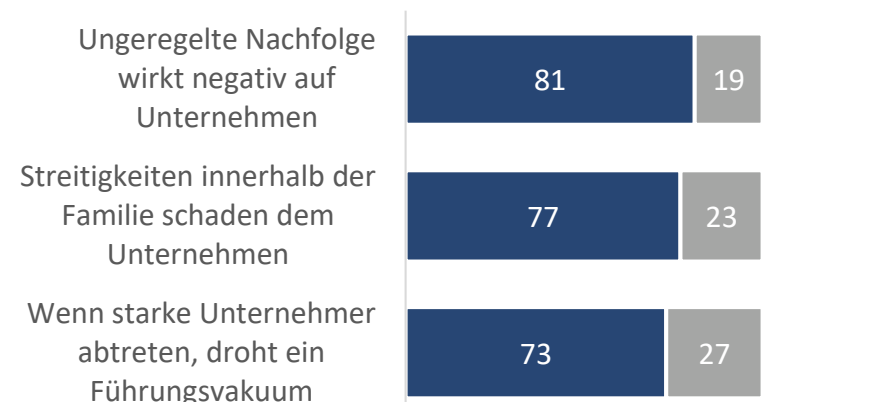


# Nachteil der Familienunternehmen liegt in fehlenden Regeln zwischen Unternehmen und Familie

## WICHTIGSTE NACHTEILE in %



## WICHTIGSTE RISIKEN in %



### STIMMEN ZU NACHTEILEN UND RISIKEN

- „Man bleibt abhängig Beschäftigter.“
- „Hohe Intransparenz von Entscheidungen mit Vermischung von Privat-/Unternehmensinteressen.“
- „Festhalten an Unterperformern. Beziehungen wichtiger als Ergebnisse, und Emotionen können Karriere beenden.“

# Regeln und professionelle Rollen sind Herausforderungen für Familienunternehmen

---

## STIMMEN ZU DEN SCHLIMMSTEN ERLEBNISSEN IN FAMILIENUNTERNEHMEN

- „Die Beförderungen erfolgten nur nach Nasenfaktor.“
- „In der Familie bestanden heftige Richtungsstreitigkeiten.“
- „Der Umgang war durch Willkür, Unberechenbarkeit und Gutsherren-Art geprägt.“
- „Die Zusammenarbeit mit weniger kompetenten Familienmitgliedern in der Geschäftsführung.“
- „Das Nicht-Loslassen des Vorgängers.“
- „Micro-Management der Familie war unerträglich.“
- „Den Gesellschaftern fehlte die Kompetenz für Personalentscheidungen.“
- „Abfälliges Verhalten der Eigentümer uns gegenüber.“
- „Misstrauen und Spionage.“
- „Entscheidungen, die nur emotional aus dem Bauch heraus gefällt wurden.“

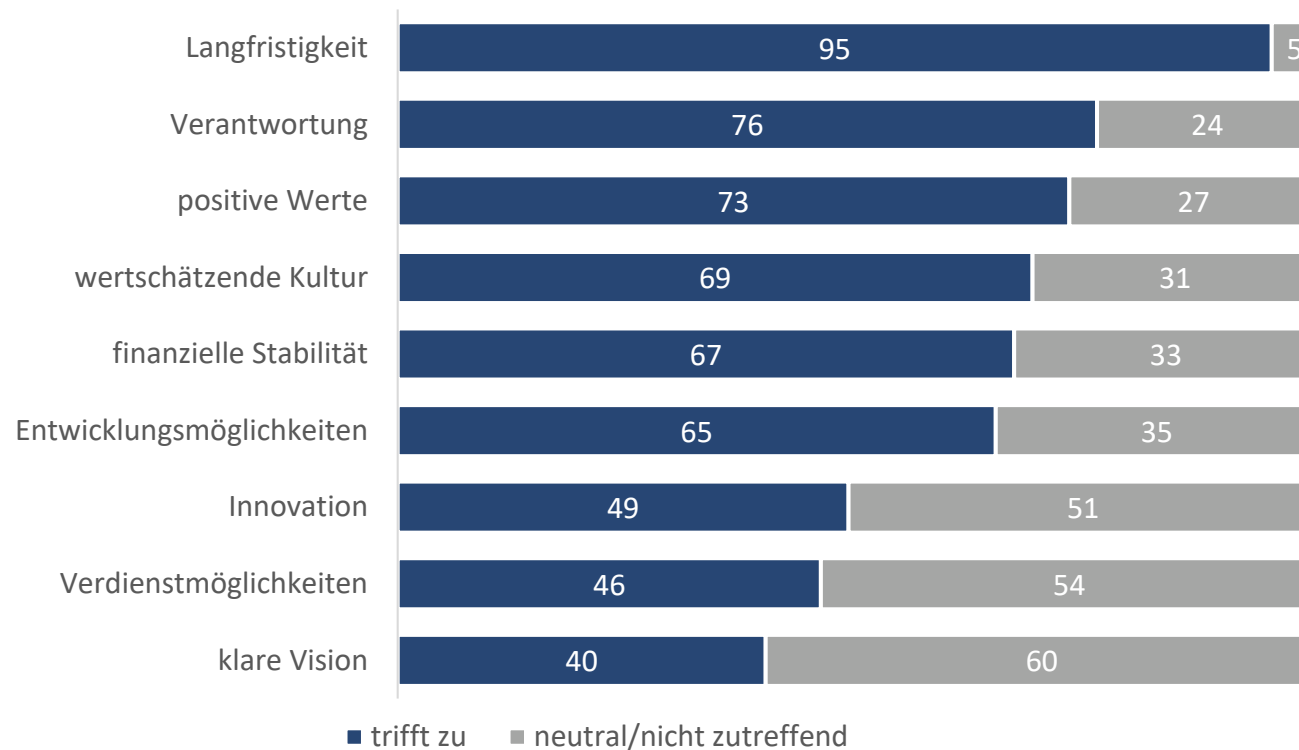




# Vorteil der FU liegt in wahrgenommener Langfristigkeit, schneller Verantwortungsübernahme und Werten

## BEURTEILUNG DER VORTEILE VON FAMILIENUNTERNEHMEN ALS ARBEITGEBER EXTERNER GESCHÄFTSFÜHRER

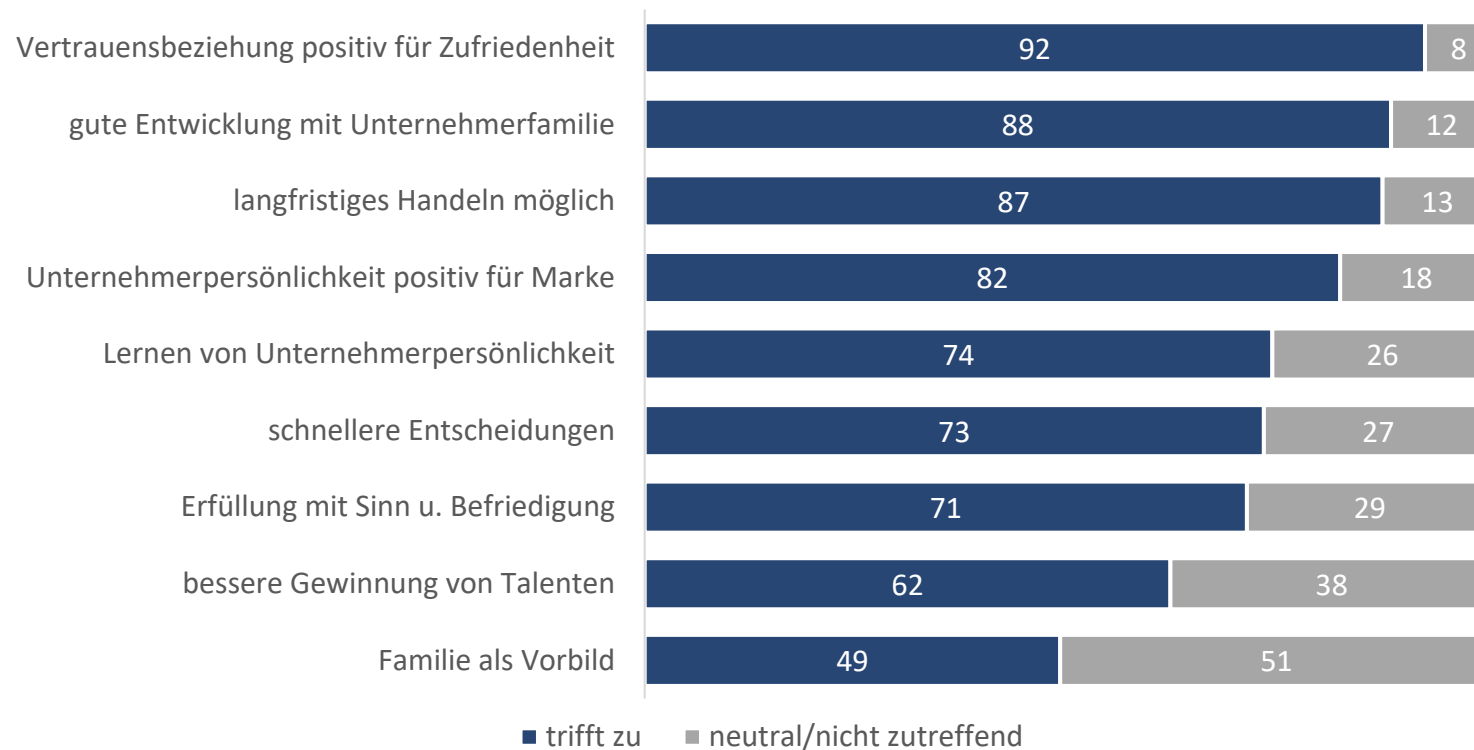
in %



# Zusammenarbeit mit der Familie wirkt sich positiv auf Zufriedenheit und Unternehmen aus

## BEURTEILUNG DER CHANCEN VON FAMILIENUNTERNEHMEN ALS ARBEITGEBER EXTERNER GESCHÄFTSFÜHRER

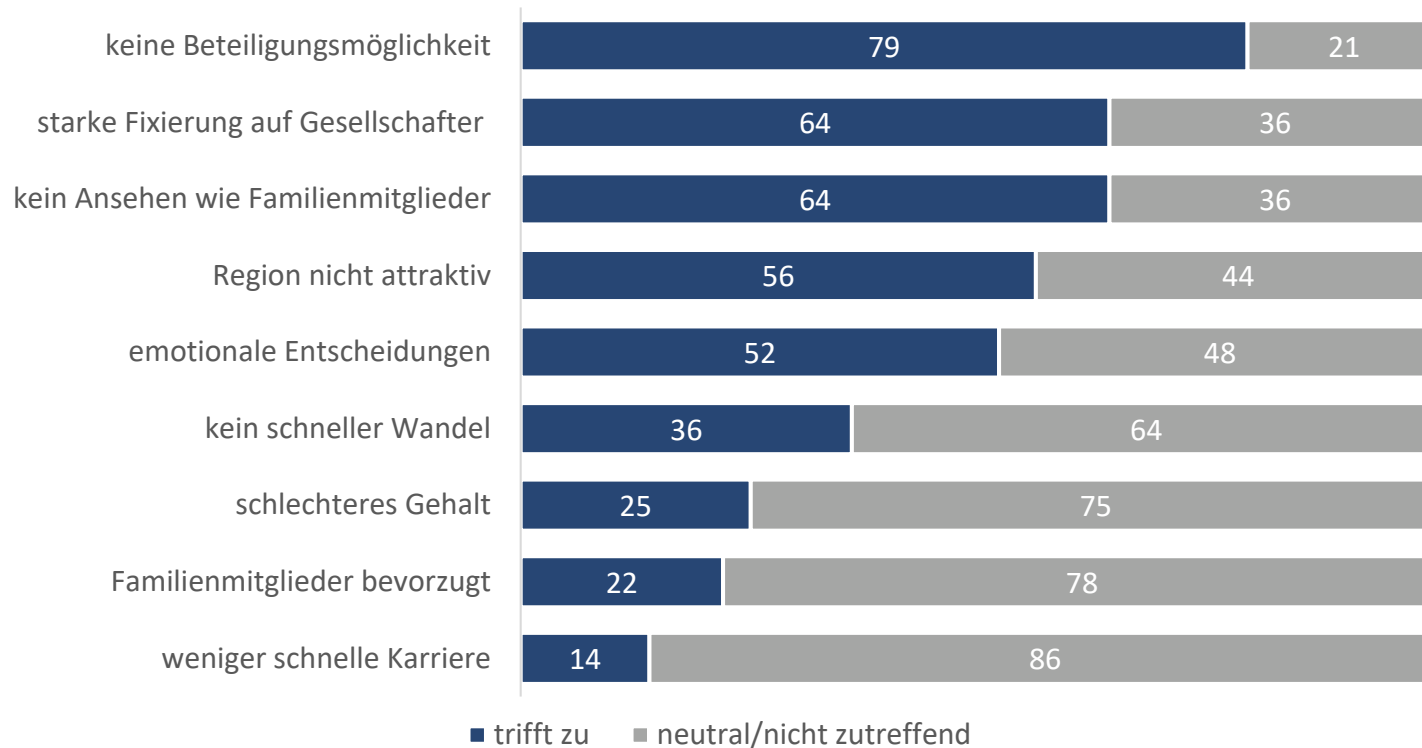
in %



# Nachteil der FU liegt in der Eigentümerschaft der Familie

## BEURTEILUNG DER NACHTEILE VON FAMILIENUNTERNEHMEN ALS ARBEITGEBER EXTERNER GESCHÄFTSFÜHRER

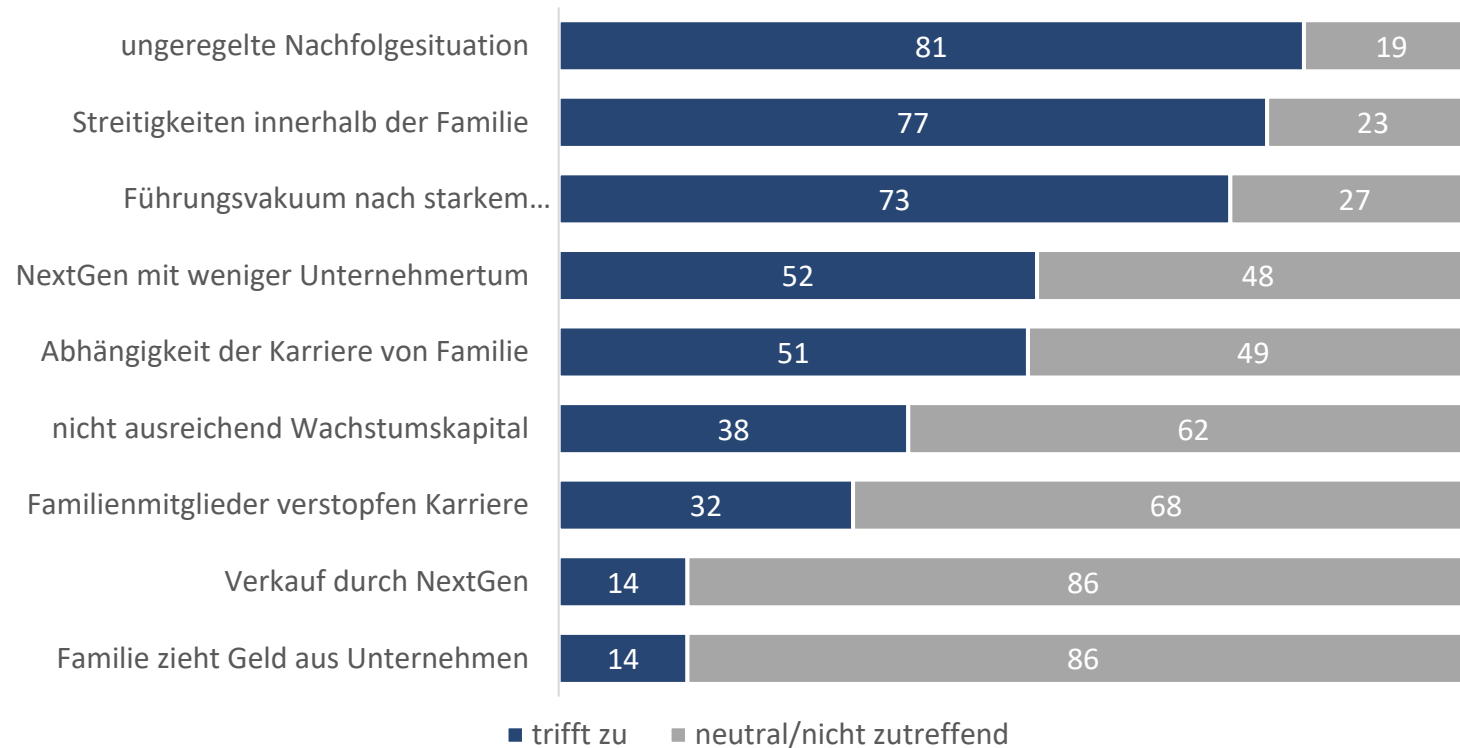
in %



# Risiken erwachsen aus fehlender Nachfolgeregelung und Streitigkeiten in der Familie

## BEURTEILUNG DER RISIKEN VON FAMILIENUNTERNEHMEN ALS ARBEITGEBER EXTERNER GESCHÄFTSFÜHRER

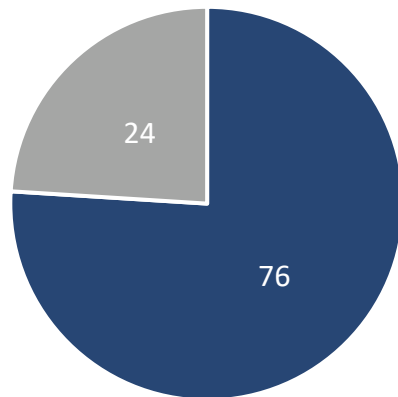
in %



# Fremdgeschäftsführung schätzt professionell besetzten Beirat

## BEIRAT FÜR UNTERNEHMEN VORHANDEN?

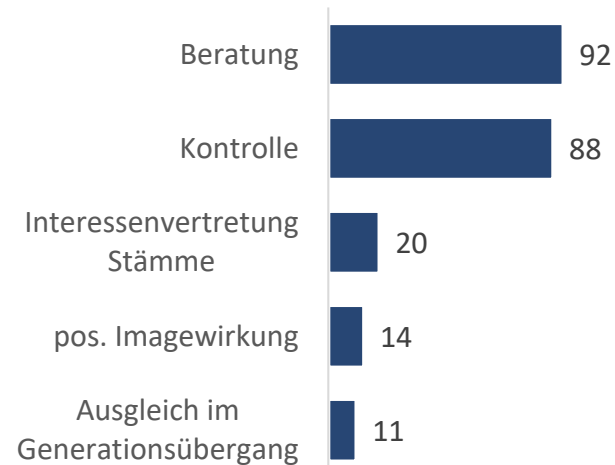
in %



■ ja ■ nein

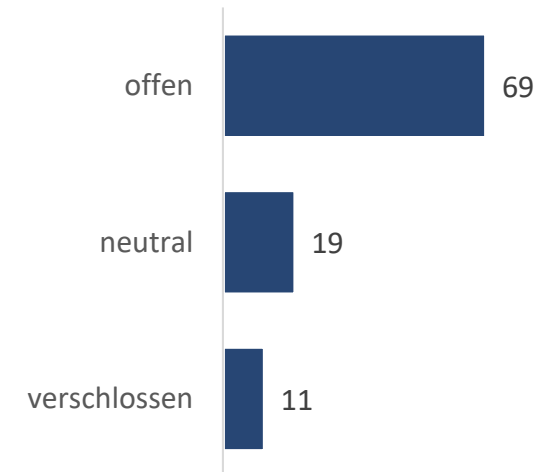
## AUFGABEN DES BEIRATS

in %



## OFFENHEIT DER FAMILIE FÜR BERATUNG

in %

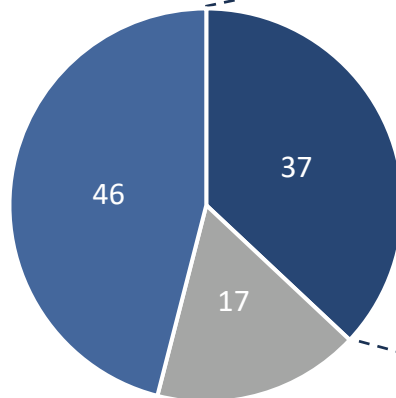


## STIMMEN ZUM BEIRAT

- „Ein mit Fachleuten besetzter Beirat fordert und fördert die Geschäftsführung.“
- „Der Beirat ist wichtiges Bindeglied zwischen Familie und Unternehmen.“
- „Der Beirat muss die Belange des Unternehmens gegenüber der Familie vertreten.“

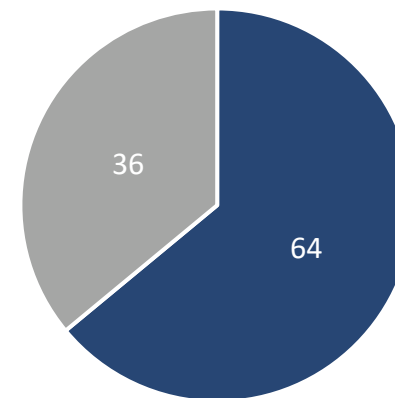
# Transparente Prozesse innerhalb der Familie könnten den Führungskräften Sicherheit geben

**FAMILIENCHARTA VORHANDEN?**  
in %



■ ja ■ nein ■ unbekannt

**FAMILIENCHARTA BEKANNT?**  
in %



■ unbekannt ■ bekannt

## STIMMEN ZUR FAMILIE

- „Es würde uns helfen zu verstehen, wo die Familie langfristig hin möchte.“
- „Eine stabile Familiensituation führt zu einer starken Unternehmenssituation.“
- „Wir wären noch stärker, wenn die Familie ihre Philosophie stärker kommunizieren würde.“

Für Rückfragen stehen wir Ihnen jederzeit gerne zur Verfügung!



DR. MARC VIEBAHN

[m.viebahn@interconsilium.de](mailto:m.viebahn@interconsilium.de)

DR. MARC KONIECZNY

[m.konieczny@interconsilium.de](mailto:m.konieczny@interconsilium.de)

**Interconsilium GmbH & Co. KG** Kennedydamm 24 (Sky Office) 40476 Düsseldorf

Tel.: +49 (0)211 882 4400 [www.interconsilium.de](http://www.interconsilium.de)