



Die Verweildauer des Managements von Familienunternehmen und Unternehmen im Streubesitz



Impressum

Herausgeber:



Stiftung Familienunternehmen

Prinzregentenstraße 50
80538 München

Tel.: +49 (0) 89 / 12 76 400 02
Fax: +49 (0) 89 / 12 76 400 09

E-Mail: info@familienunternehmen.de
www.familienunternehmen.de

Bearbeitet von:



UNIVERSITÄT
MANNHEIM

Autoren:

Detlef Keese, Annegret Hauer, Jan Tänzler

Unter Mitwirkung von:

Susanne Hasenbrink, Jan-Christoph Janssen

Inhalt

Vorwort.....	V
Kernaussagen.....	VI
Abbildungsverzeichnis	VIII
Tabellenverzeichnis.....	XII
1. Einführung	1
2. Datenerhebung und Methodik	2
2.1 Datenerhebung	2
2.2 Methodische Hinweise	3
2.3 Charakterisierung der einbezogenen Unternehmen	4
3. Die Verweildauer des höheren Managements in Familienunternehmen und Unternehmen im Streubesitz	8
3.1 Die Verweildauer des Top-Managements in Geschäftsführung und Vorstand in Familienunternehmen und Unternehmen im Streubesitz	10
3.1.1 Vergleich der Verweildauer von Frauen und Männern im Top-Management in Geschäftsführung und Vorstand in den Unternehmen	11
3.1.2 Vergleich der Verweildauer des Top-Managements in Geschäftsführung und Vorstand nach Beschäftigtengrößenklasse der Unternehmen	12
3.1.3 Vergleich der Verweildauer des Top-Managements in Geschäftsführung und Vorstand nach Umsatzgrößenklasse der Unternehmen.....	21
3.1.4 Vergleich der Verweildauer des Top-Managements in Geschäftsführung und Vorstand nach dem wirtschaftlichen Tätigkeitsschwerpunkt der Unternehmen	28
3.1.5 Vergleich der Verweildauer des Top-Managements in Geschäftsführung und Vorstand nach wirtschaftlicher Entwicklung der Unternehmen	34
3.1.6 Vergleich der Verweildauer des Top-Managements in Geschäftsführung und Vorstand nach regionaler Zugehörigkeit der Unternehmen.....	37
3.1.7 Vergleich der Verweildauer des Top-Managements in Geschäftsführung und Vorstand bei Unternehmen mit der Rechtsform AG.....	40
3.2 Die Verweildauer des Top-Managements in Geschäftsführung und Vorstand innerhalb der Familienunternehmen.....	43
3.2.1 Vergleich der Verweildauer des Top-Managements in Geschäftsführung und Vorstand nach Beschäftigtengrößenklasse der Familienunternehmen	43
3.2.2 Vergleich der Verweildauer des Top-Managements in Geschäftsführung und Vorstand nach Umsatzgrößenklasse der Familienunternehmen	45
3.2.3 Vergleich der Verweildauer des Top-Managements in Geschäftsführung und Vorstand nach wirtschaftlichem Tätigkeitsschwerpunkt der Familienunternehmen	46

3.2.4	Vergleich der Verweildauer des Top-Managements in Geschäftsführung und Vorstand nach wirtschaftlicher Entwicklung und nach regionaler Zugehörigkeit der Familienunternehmen.....	48
3.2.5	Vergleich der Verweildauer des Top-Managements in Geschäftsführung und Vorstand bei Familienunternehmen nach Rechtsform	49
3.3	Die Verweildauer des Managements mit Prokura in Familienunternehmen und Unternehmen im Streubesitz.....	51
3.3.1	Vergleich der Verweildauer von Frauen und Männern mit Prokura in den Unternehmen.....	53
3.3.2	Vergleich der Verweildauer des Managements mit Prokura nach Beschäftigtengrößenklasse der Unternehmen	55
3.3.3	Vergleich der Verweildauer des Managements mit Prokura nach Umsatzgrößenklasse der Unternehmen	63
3.3.4	Vergleich der Verweildauer des Managements mit Prokura nach dem wirtschaftlichen Tätigkeitsschwerpunkt der Unternehmen.....	72
3.3.5	Vergleich der Verweildauer des Managements mit Prokura nach der wirtschaftlichen Entwicklung der Unternehmen	77
3.3.6	Vergleich der Verweildauer des Managements mit Prokura nach regionaler Zugehörigkeit der Unternehmen.....	81
3.3.7	Vergleich der Verweildauer des Managements mit Prokura bei Unternehmen mit der Rechtsform AG.....	85
3.4	Die Verweildauer des Managements mit Prokura innerhalb der Familienunternehmen	87
3.4.1	Vergleich der Verweildauer von Frauen und Männern mit Prokura in den Familienunternehmen	87
3.4.2	Vergleich der Verweildauer des Managements mit Prokura nach Beschäftigtengrößenklasse der Familienunternehmen.....	88
3.4.3	Vergleich der Verweildauer des Managements mit Prokura nach Umsatzgrößenklasse der Familienunternehmen	89
3.4.4	Vergleich der Verweildauer des Managements mit Prokura nach wirtschaftlichem Tätigkeitsschwerpunkt der Familienunternehmen	91
3.4.5	Vergleich der Verweildauer des Managements mit Prokura nach der wirtschaftlichen Entwicklung der Familienunternehmen	92
3.4.6	Vergleich der Verweildauer des Managements mit Prokura nach regionaler Zugehörigkeit der Familienunternehmen	93
3.4.7	Vergleich der Verweildauer des Managements mit Prokura bei Familienunternehmen nach Rechtsform	94
4.	Zusammenfassung	96
5.	Literaturverzeichnis	98

Vorwort

Familienunternehmen sind der vorherrschende Unternehmenstypus in Deutschland, sie stellen 93 % aller Unternehmen und bilden damit die tragende Säule für Wachstum und Beschäftigung. Dass sie zu Recht als Rückgrat der deutschen Wirtschaft gerühmt werden, haben sie nicht zuletzt in der zurückliegenden Finanz- und Wirtschaftskrise bewiesen, indem sie diese besser gemeistert haben als viele Großkonzerne in anonymen Streubesitz.

Das hat verschiedene Gründe. Unter den Faktoren, die Familienunternehmen besonders erfolgreich machen, ist ihre auf Nachhaltigkeit und Langfristigkeit ausgerichtete Unternehmensstrategie an vorderster Stelle zu nennen. Sie liegt sozusagen in der Natur der Sache, denn: Familienunternehmer sind bestrebt, ein gesundes und zukunftsfähiges Unternehmen an die nächste Generation weiterzugeben.

Die vorliegende Studie geht der Frage nach, inwieweit sich diese auf Langfristigkeit und Nachhaltigkeit ausgerichtete Unternehmenspolitik auch an der Verweildauer der Unternehmensführung festmachen lässt, ob also Geschäftsführer und leitende Mitarbeiter aus Familienunternehmen länger angestellt sind als die Mitarbeiter vergleichbarer Funktion in anonymen Großkonzernen.

Die Studienergebnisse stützen sich auf eine bisher noch nicht verwendete Datenbasis, sie liefern damit einen weiteren Beitrag zur wissenschaftlichen Erforschung der Erfolgsfaktoren von Familienunternehmen.



Prof. Dr. Dr. h.c. Brun-Hagen Hennerkes
Vorstand



Alfons Schneider
Vorstand



Stefan Heidbreder
Geschäftsführer

Kernaussagen

- **Geschäftsführer und Vorstände** von Familienunternehmen bleiben signifikant länger im Amt als die entsprechende Führungsriege bei Unternehmen im Streubesitz. Im personalen Durchschnitt bleiben Familienmanager 8,3 Jahre im Amt, die Topleute bei Unternehmen im Streubesitz demgegenüber nur 6,2 Jahre. Bezogen auf die Unternehmen ist der Unterschied noch größer: Der Durchschnittswert für Familienunternehmen beträgt 9,4 Jahre, in den Unternehmen im Streubesitz dagegen 6,3 Jahre.
- In den einzelnen *Beschäftigtengrößenklassen* zeigt sich ebenfalls eine längere Verweildauer des Top-Managements. Vor allem in Unternehmen zwischen 50.000 und 100.000 Beschäftigten sowie in den Unternehmen unter 1.000 Beschäftigten ist die Verweildauer des Top-Managements in Familienunternehmen deutlich länger als in den DAX- und M-DAX-Unternehmen.
- Im Kontext der Analyse der Verweildauer des Top-Managements und der *Umsatzgrößenklasse* der Unternehmen ist in den unteren Größenklassen bis 10 Mrd. Jahresumsatz eine unzweifelhafte Unterstützung unserer Ausgangshypothese einer längeren Verweildauer der Topleute in den Familienunternehmen gegeben.
- In den einzelnen *Tätigkeitsbereichen* der Unternehmen ist ebenfalls davon auszugehen, dass die Geschäftsführung, bzw. die Vorstände in Familienunternehmen statistisch signifikant länger im Amt verbleiben. Nur für den Tätigkeitsschwerpunkt Verarbeitung und Technologie kann dies nicht nachgewiesen werden.
- Im Top-Management spielt die wirtschaftliche Entwicklung der Unternehmen bezüglich der Verweildauer keine statistisch nachweisbare Rolle. Sowohl bei Unternehmen mit wirtschaftlichem Aufwärtstrend als auch bei solchen ohne wirtschaftlichen Aufwärtstrend verweilen die Geschäftsführer und Vorstände von Familienunternehmen signifikant länger im Amt.
- Die Unterschiede zwischen der Verweildauer in Familienunternehmen und Nicht-Familienunternehmen zeigen sich auch bei der ausschließlichen Betrachtung der Rechtsform der Aktiengesellschaft stabil. Mit 8,2 Jahren Verweildauer im Mittel der Aktiengesellschaften liegen die Familienunternehmen deutlich höher als die Unternehmen im Streubesitz mit 6,3 Jahren.
- Die **Verweildauer von Prokuristen** in Deutschland liegt in Familienunternehmen im Mittel über alle Unternehmen bei 7,5 Jahren. In börsennotierten Nicht-Familienunternehmen ist sie mit 5,9 Jahren deutlich niedriger.

- Unterschiede in der Verweildauer von Prokuristen treten vor allem in den unteren *Beschäftigtengrößenklassen* auf. Hier sind Prokuristen in Familienunternehmen signifikant länger beschäftigt als ihre Kollegen in Nicht-Familienunternehmen.
- Ausschließlich bezogen auf Familienunternehmen sind im Durchschnitt die Prokuristen in Betrieben zwischen 1.000 und 9.999 Mitarbeitern am längsten im Amt. Sie haben ihre Position im Mittel 8,5 Jahre inne. Die kürzeste Verweildauer der Prokuristen liegt bei Unternehmen unter 1.000 Mitarbeitern mit durchschnittlich 5,4 Jahren. In Unternehmen mit mehr als 100.000 Beschäftigten ist mit 6,4 Jahren ebenfalls eine relativ kurze Verweildauer zu registrieren.
- Bei der Betrachtung der unterschiedlichen *Umsatzgrößenklassen* verhält es sich ähnlich wie bei den Beschäftigtengrößenklassen: Vor allem in den kleineren Unternehmen sind die Verweildauern der Prokuristen in Familienunternehmen deutlich länger. Mit steigendem Umsatz erfolgt eine Angleichung der Verweildauern in Familien- und Nicht-Familienunternehmen.
- Ausschließlich bezogen auf Familienunternehmen sind in der Klasse 10 bis 20 Mill. Euro Umsatz die beiden höchsten Zeitkategorien am stärksten besetzt, während in der Klasse mit über 20 Mill. Euro Umsatz diese beiden Kategorien die geringsten Anteile aufweisen.
- Prokuristen in Unternehmen mit *wirtschaftlichem Aufwärtstrend* weisen einen Durchschnittswert gemittelt über die Unternehmen von 7,8 Jahren gegenüber 5,9 Jahren Verweildauer bei den Prokuristen in Unternehmen im Streubesitz auf. Bei Unternehmen ohne wirtschaftlichen Aufwärtstrend verbleiben die Prokuristen in Familienunternehmen im Durchschnitt über die Unternehmen 6,9 Jahre im Amt gegenüber 5,7 Jahre in Unternehmen im Streubesitz.
- *Frauen* sind in Familienunternehmen deutlich kürzer in der Position des Prokuristen als ihre männlichen Kollegen. Während sie im personalen Durchschnitt 4,9 Jahre im Amt sind, verbleiben die Männer durchschnittlich 7,1 Jahre in entsprechender Stellung. Ihr Anteil an allen Prokuristen beträgt lediglich 8,3%, was deutlich macht, dass Führungspositionen immer noch eher von Männern besetzt werden.

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 2.3.1:	Familienunternehmen und Unternehmen im Streubesitz nach Beschäftigten- größenklassen	4
Abbildung 2.3.2:	Familienunternehmen und Unternehmen im Streubesitz nach Umsatzgrößenklassen	5
Abbildung 2.3.3:	Familienunternehmen und Unternehmen im Streubesitz nach wirtschaftlichem Tätigkeitsschwerpunkt	6
Abbildung 2.3.4:	Familienunternehmen nach Rechtsform	7
Abbildung 3.1.1:	Verweildauer aller Geschäftsführer und Vorstände nach Unternehmensart ...	10
Abbildung 3.1.2:	Verweildauer aller Geschäftsführer und Vorstände nach Unternehmensart – Mittelwert über die Unternehmen	11
Abbildung 3.1.3:	Durchschnittswerte der Verweildauer der Geschäftsführer und Vorstände über Unternehmen nach Beschäftigtengrößenklassen.....	13
Abbildung 3.1.4:	Verweildauer der Geschäftsführer und Vorstände nach Unternehmensart in der Beschäftigtenklasse bis unter 1000 Beschäftigte	14
Abbildung 3.1.5:	Verweildauer der Geschäftsführer und Vorstände nach Unternehmensart in der Beschäftigtenklasse 1000 bis 9.999 Beschäftigte.....	15
Abbildung 3.1.6:	Verweildauer der Geschäftsführer und Vorstände nach Unternehmensart in der Beschäftigtenklasse 1.000 bis 9.999 Beschäftigte – Mittelwerte über Unternehmen	16
Abbildung 3.1.7:	Verweildauer der Geschäftsführer und Vorstände nach Unternehmensart in der Beschäftigtenklasse 10.000 bis 19.999 Beschäftigte	17
Abbildung 3.1.8:	Verweildauer der Geschäftsführer und Vorstände nach Unternehmensart in der Beschäftigtenklasse 20.000 bis 49.999 Beschäftigte	18
Abbildung 3.1.9:	Verweildauer der Geschäftsführer und Vorstände nach Unternehmensart in der Beschäftigtenklasse 50.000 bis 99.999 Beschäftigte	19
Abbildung 3.1.10:	Verweildauer der Geschäftsführer und Vorstände nach Unternehmensart in der Beschäftigtenklasse 100.000 und mehr Beschäftigte	20
Abbildung 3.1.11:	Durchschnittswerte der Verweildauer der Geschäftsführer und Vorstände über Unternehmen nach Umsatzgrößenklassen	21
Abbildung 3.1.12:	Verweildauer der Geschäftsführer und Vorstände in Unternehmen mit einem Umsatz von bis zu 2,5 Mrd. Euro	22
Abbildung 3.1.13:	Verweildauer der Geschäftsführer und Vorstände in Unternehmen mit einem Umsatz von bis zu 2,5 Mrd. Euro – Mittelwerte über Unternehmen	23
Abbildung 3.1.14:	Verweildauer der Geschäftsführer und Vorstände in Unternehmen mit einem Umsatz zwischen 2,5 Mrd. und 5 Mrd. Euro.....	24
Abbildung 3.1.15:	Verweildauer der Geschäftsführer und Vorstände in Unternehmen mit einem Umsatz zwischen 5 Mrd. und 10 Mrd. Euro.....	25
Abbildung 3.1.16:	Verweildauer der Geschäftsführer und Vorstände in Unternehmen mit einem Umsatz zwischen 10 Mrd. und 20 Mrd. Euro.....	26
Abbildung 3.1.17:	Verweildauer der Geschäftsführer und Vorstände in Unternehmen mit einem Umsatz von mehr als 20 Mrd. Euro.....	27

Abbildung 3.1.18:	Durchschnittswerte der Verweildauer der Geschäftsführer und Vorstände über Unternehmen nach Tätigkeitsschwerpunkt.....	28
Abbildung 3.1.19:	Verweildauer der Geschäftsführer und Vorstände in Unternehmen mit dem wirtschaftlichen Schwerpunkt Verarbeitung.....	29
Abbildung 3.1.20:	Verweildauer der Geschäftsführer und Vorstände in Unternehmen mit dem wirtschaftlichen Schwerpunkt Handel.....	30
Abbildung 3.1.21:	Verweildauer der Geschäftsführer und Vorstände in Unternehmen mit dem wirtschaftlichen Schwerpunkt Finanzen und Versicherung.....	31
Abbildung 3.1.22:	Verweildauer der Geschäftsführer und Vorstände in Unternehmen mit dem wirtschaftlichen Schwerpunkt Verarbeitung und Handel.....	32
Abbildung 3.1.23:	Verweildauer der Geschäftsführer und Vorstände in Unternehmen mit dem wirtschaftlichen Schwerpunkt Verarbeitung und Handel – Mittelwerte über Unternehmen.....	32
Abbildung 3.1.24:	Verweildauer der Geschäftsführer und Vorstände in Unternehmen mit dem wirtschaftlichen Schwerpunkt Verarbeitung und Technologie.....	33
Abbildung 3.1.25:	Verweildauer der Geschäftsführer und Vorstände in Unternehmen ohne wirtschaftlichen Aufwärtstrend.....	35
Abbildung 3.1.26:	Verweildauer der Geschäftsführer und Vorstände in Unternehmen ohne wirtschaftlichen Aufwärtstrend – Mittel über Unternehmen.....	35
Abbildung 3.1.27:	Verweildauer der Geschäftsführer und Vorstände in Unternehmen mit wirtschaftlichem Aufwärtstrend.....	36
Abbildung 3.1.28:	Verweildauer der Geschäftsführer und Vorstände in Unternehmen mit wirtschaftlichem Aufwärtstrend – Mittelwerte über Unternehmen.....	37
Abbildung 3.1.29:	Verweildauer der Geschäftsführer und Vorstände in Unternehmen in den nördlichen Bundesländern.....	38
Abbildung 3.1.30:	Verweildauer der Geschäftsführer und Vorstände in Unternehmen in den nördlichen Bundesländern – Mittelwerte über Unternehmen.....	39
Abbildung 3.1.31:	Verweildauer der Geschäftsführer und Vorstände in Unternehmen in den südlichen Bundesländern.....	40
Abbildung 3.1.32:	Verweildauer der Geschäftsführer und Vorstände in Unternehmen mit der Rechtsform AG.....	41
Abbildung 3.1.33:	Verweildauer der Geschäftsführer und Vorstände in Unternehmen mit der Rechtsform AG - Mittelwerte über Unternehmen.....	42
Abbildung 3.2.1:	Verweildauer des Top-Managements in Geschäftsführung und Vorstand in Familienunternehmen nach Beschäftigtengrößenklasse.....	44
Abbildung 3.2.2:	Verweildauer des Top-Managements in Geschäftsführung und Vorstand in Familienunternehmen nach Umsatzgrößenklasse.....	46
Abbildung 3.2.3:	Verweildauer des Top-Managements in Geschäftsführung und Vorstand in Familienunternehmen nach wirtschaftlichem Tätigkeitsschwerpunkt.....	47
Abbildung 3.2.4:	Verweildauer des Top-Managements in Geschäftsführung und Vorstand in Familienunternehmen nach Rechtsform.....	50
Abbildung 3.3.1:	Verweildauer aller Prokuristen nach Unternehmensart.....	51
Abbildung 3.3.2:	Verweildauer aller Prokuristen nach Unternehmensart - Mittelwerte über Unternehmen.....	52
Abbildung 3.3.3:	Verweildauer der männlichen Prokuristen nach Unternehmensart – Mittelwerte über Unternehmen.....	54

Abbildung 3.3.4:	Durchschnittswerte der Verweildauer der Prokuristen über Unternehmen nach Beschäftigtengrößenklassen	55
Abbildung 3.3.5:	Verweildauer aller Prokuristen in Unternehmen mit unter 1.000 Beschäftigten	56
Abbildung 3.3.6:	Verweildauer aller Prokuristen in Unternehmen zwischen 1.000 und 9.999 Beschäftigten	57
Abbildung 3.3.7:	Verweildauer aller Prokuristen in Unternehmen zwischen 1.000 und 9.999 Beschäftigten – Mittelwerte über Unternehmen	58
Abbildung 3.3.8:	Verweildauer aller Prokuristen in Unternehmen zwischen 10.000 und 19.999 Beschäftigten	59
Abbildung 3.3.9:	Verweildauer aller Prokuristen in Unternehmen zwischen 20.000 und 49.999 Beschäftigten	60
Abbildung 3.3.10:	Verweildauer aller Prokuristen in Unternehmen zwischen 20.000 und 49.999 Beschäftigten – Mittelwerte über Unternehmen.....	61
Abbildung 3.3.11:	Verweildauer aller Prokuristen in Unternehmen zwischen 50.000 und 99.999 Beschäftigten	62
Abbildung 3.3.12:	Verweildauer aller Prokuristen in Unternehmen mit mehr als 100.000 Beschäftigten	63
Abbildung 3.3.13:	Durchschnittswerte der Verweildauer der Prokuristen über Unternehmen nach Umsatzgrößenklassen	64
Abbildung 3.3.14:	Verweildauer aller Prokuristen in Unternehmen mit einem Umsatz von bis zu 2,5 Mrd. Euro.....	65
Abbildung 3.3.15:	Verweildauer aller Prokuristen in Unternehmen mit einem Umsatz von bis zu 2,5 Mrd. Euro - Mittelwerte über Unternehmen	66
Abbildung 3.3.16:	Verweildauer aller Prokuristen in Unternehmen mit einem Umsatz zwischen 2,5 und 5 Mrd. Euro	67
Abbildung 3.3.17:	Verweildauer aller Prokuristen in Unternehmen mit einem Umsatz zwischen 2,5 Mrd. und 5 Mrd. Euro - Mittelwert über Unternehmen	68
Abbildung 3.3.18:	Verweildauer aller Prokuristen in Unternehmen mit einem Umsatz zwischen 5 Mrd. und 10 Mrd. Euro.....	69
Abbildung 3.3.19:	Verweildauer aller Prokuristen in Unternehmen mit einem Umsatz zwischen 10 Mrd. und 20 Mrd. Euro	70
Abbildung 3.3.20:	Verweildauer aller Prokuristen in Unternehmen mit einem Umsatz über 20 Mrd. Euro.....	71
Abbildung 3.3.21:	Durchschnittswerte der Verweildauer der Prokuristen über Unternehmen nach wirtschaftlichem Schwerpunkt.....	72
Abbildung 3.3.22:	Verweildauer aller Prokuristen in Unternehmen mit dem wirtschaftlichen Schwerpunkt Handel	73
Abbildung 3.3.23:	Verweildauer aller Prokuristen in Unternehmen mit dem wirtschaftlichen Schwerpunkt Finanzen und Versicherung	74
Abbildung 3.3.24:	Verweildauer aller Prokuristen in Unternehmen mit dem wirtschaftlichen Schwerpunkt Verarbeitung und Handel.....	75
Abbildung 3.3.25:	Verweildauer aller Prokuristen in Unternehmen mit dem wirtschaftlichen Schwerpunkt Verarbeitung und Handel - Mittelwert über Unternehmen	76
Abbildung 3.3.26:	Verweildauer aller Prokuristen in Unternehmen mit dem wirtschaftlichen Schwerpunkt Verarbeitung und Technologie	77

Abbildung 3.3.27:	Verweildauer aller Prokuristen in Unternehmen ohne wirtschaftlichen Aufwärtstrend	78
Abbildung 3.3.28:	Verweildauer aller Prokuristen in Unternehmen ohne wirtschaftlichen Aufwärtstrend - Mittelwert über Unternehmen	79
Abbildung 3.3.29:	Verweildauer aller Prokuristen in Unternehmen mit wirtschaftlichem Aufwärtstrend	80
Abbildung 3.3.30:	Verweildauer aller Prokuristen in Unternehmen mit wirtschaftlichem Aufwärtstrend - Mittelwert über Unternehmen	81
Abbildung 3.3.31:	Verweildauer aller Prokuristen in Unternehmen in den nördlichen Bundesländern	82
Abbildung 3.3.32:	Verweildauer aller Prokuristen in Unternehmen in den nördlichen Bundesländern - Mittelwert über Unternehmen	83
Abbildung 3.3.33:	Verweildauer aller Prokuristen in Unternehmen in den südlichen Bundesländern	84
Abbildung 3.3.34:	Verweildauer aller Prokuristen in Unternehmen in den südlichen Bundesländern - Mittelwert über Unternehmen	85
Abbildung 3.3.35:	Verweildauer aller Prokuristen in Unternehmen in Unternehmen mit der Rechtsform AG - Mittelwert über Unternehmen	86
Abbildung 3.4.1:	Verweildauer von Frauen und Männern mit Prokura in Familienunternehmen	87
Abbildung 3.4.2:	Verweildauer aller Prokuristen in Familienunternehmen nach Beschäftigtengrößenklasse.....	89
Abbildung 3.4.3:	Verweildauer aller Prokuristen in Familienunternehmen nach Umsatzgrößenklasse	90
Abbildung 3.4.4:	Verweildauer aller Prokuristen in Familienunternehmen nach wirtschaftlichem Tätigkeitsschwerpunkt	92
Abbildung 3.4.5:	Verweildauer aller Prokuristen in Familienunternehmen nach wirtschaftlicher Entwicklung	93
Abbildung 3.4.6:	Verweildauer aller Prokuristen in Familienunternehmen nach Region	94
Abbildung 3.4.7:	Verweildauer aller Prokuristen in Familienunternehmen nach Rechtsform	96

Tabellenverzeichnis

Tabelle 3.2.1:	Durchschnittliche Verweildauer der Geschäftsführer und Vorstände in Familienunternehmen nach Beschäftigtengrößenklasse	44
Tabelle 3.2.2:	Durchschnittliche Verweildauer der Geschäftsführer und Vorstände in Familienunternehmen nach Umsatzgrößenklasse.....	45
Tabelle 3.2.3:	Durchschnittliche Verweildauer der Geschäftsführer und Vorstände in Familienunternehmen nach wirtschaftlichem Tätigkeitsschwerpunkt..	47
Tabelle 3.2.4:	Durchschnittliche Verweildauer der Geschäftsführer und Vorstände in Familienunternehmen nach Rechtsform	49
Tabelle 3.4.1:	Durchschnittliche Verweildauer aller Prokuristen in Familienunternehmen nach Beschäftigtengrößenklasse	88
Tabelle 3.4.2:	Durchschnittliche Verweildauer aller Prokuristen in Familienunternehmen nach Umsatzgrößenklasse.....	90
Tabelle 3.4.3:	Durchschnittliche Verweildauer aller Prokuristen in Familienunternehmen nach wirtschaftlichem Tätigkeitsschwerpunkt.....	91
Tabelle 3.4.4:	Durchschnittliche Verweildauer aller Prokuristen in Familienunternehmen nach Rechtsform	95

1. Einführung

Die Verweildauer der Geschäftsführung und des höheren Managements steht in engem Zusammenhang mit der Frage der nachhaltigen Unternehmensführung und ist daher besonders interessant beim Vergleich von Familienunternehmen (FU) und Unternehmen im Streubesitz.

In letzter Zeit wird allgemein beobachtet, dass sich die Verweildauer der Spitzenmanager¹ in den Unternehmen verkürzt. So weisen mehrere Untersuchungen, zumeist von Unternehmensberatungen, in den letzten Jahren deutlich verringerte Amtszeiten der Vorstände großer Unternehmen aus, so beispielsweise der Spencer Stuart Board Index für Deutschland. Als Gründe dafür werden der erhöhte Druck aus dem Kapitalmarkt, die Kurzlebigkeit der Bedeutung des jeweiligen Verantwortungsbereichs der Spitzenmanager und die Fixierung auf möglichst kurzfristig erreichbare Renditeziele angegeben. Dabei muss man sich allerdings fragen, ob sich dieses Heuern und Feuern wirklich bezahlt macht, da Veränderungen Zeit brauchen, um sich auszuzahlen. Vor allem wenn man langfristige Ziele im Unternehmen verfolgt und auf eine nachhaltige Unternehmenspolitik setzt, wie sie gerade Familienunternehmen nachgesagt wird, erscheint eine hohe Fluktuation des Spitzenmanagements nicht förderlich. Da das Topmanagement zudem eine Vorbildfunktion für alle Mitarbeiter im Unternehmen hat, ist es umso bedeutsamer, wie mit den Topleuten im Unternehmen umgegangen wird bzw. diese sich dem Unternehmen zugehörig fühlen. Aus dem Gesagten ergibt sich somit die Hypothese, dass die Topmanager, also Vorstand bzw. Geschäftsführung, sowie die höheren Führungskräfte, die Prokura besitzen, in Familienunternehmen länger im Amt bleiben als bei Unternehmen im Streubesitz.

Um die genannte Hypothese zu testen und die Erkenntnisse auf diesem Themenfeld voranzubringen, wurde die Verweildauer der Vorstände bzw. Geschäftsführer und des höheren Managements mit Prokura in deutschen Familienunternehmen und Unternehmen im Streubesitz untersucht. Die Ergebnisse dieser Untersuchung bzw. der Auswertung des Datensatzes werden in diesem Bericht näher vorgestellt.

¹ Zur besseren Lesbarkeit wird in dieser Studie die männliche Form benutzt, die aber selbstverständlich auch die weibliche beinhaltet, außer an den Stellen, die sich explizit nur auf Frauen beziehen.

2. Datenerhebung und Methodik

2.1 Datenerhebung

Die Erhebung der Verweildauern von Vorstandsmitgliedern und Prokuristen in Familienunternehmen und Unternehmen im Streubesitz aus öffentlich zugänglichen Quellen und anschließender statistischer Auswertung bildet die Grundlage für diese Untersuchung. Ausgangsbasis für die Studie waren zunächst die 70 größten Familienunternehmen in Deutschland, in diesem Fall gemessen am Jahresumsatz 2008, wie sie in der Liste der 500 größten deutschen Familienunternehmen, die das Institut für Mittelstandforschung der Universität Mannheim (ifm) für das Jahr 2008 erstellt hat, stehen. Diesen wurden alle 2009 gelisteten DAX- und M-DAX Unternehmen gegenübergestellt, sofern sie nicht bereits in der Liste der 500 größten Familienunternehmen enthalten waren.

Die Verweildauer von Vorständen/Geschäftsführern und Prokuristen dieser Unternehmen wurde aus mehreren Quellen ermittelt. Hauptquelle waren die Einträge im Handelsregister, die rechtlich zwingend erfolgen müssen. Hier wurden alle Informationen berücksichtigt, die seit der elektronischen Bereitstellung der Daten auf diesem Wege recherchierbar sind, d. h. es konnten alle Einträge seit 1989 eingesehen werden. Obwohl in erster Linie die letzte Dekade zwischen 2000 und 2010 untersucht wurde, musste noch ein längerer Zeitraum davor auch beachtet werden, um die gesamte Verweildauer der Führungskräfte ermitteln zu können. Weiterhin erfolgte ein Abgleich mit den Angaben in der Hoppenstedt Firmendatenbank und auf den einzelnen Internetseiten der jeweiligen Firmen. Zudem wurden Geschäftsberichte der Unternehmen selbst, Presseveröffentlichungen sowie die Management-Datenbank XING herangezogen, um die aktuellen Daten der Führungskräfte lückenlos einfügen zu können. Dies war auch deshalb notwendig, da die Handelsregistereintragung oft erst zu einem späteren Zeitpunkt erfolgt als die tatsächliche Aufnahme der Tätigkeit und außerdem einige Führungskräfte länger als 20 Jahre im Unternehmen tätig sind und somit die Eintragung nicht elektronisch recherchierbar war. Diese Angaben konnten dann in vielen Fällen aus den jeweiligen Personenbeschreibungen auf den Internetseiten ergänzt werden.

Die Auswertungsperiode umfasst die letzten zehn Jahre ab 2000, d.h. es wurden diejenigen Personen aufgenommen, die in dieser Zeit in die betrachteten Positionen in den Unternehmen eingetreten bzw. aus ihnen ausgetreten sind und diejenigen, die noch aktuell die Positionen im Management innehaben. In den Fällen, in denen kein Eintrittsdatum ermittelt werden konnte, wurde für die Berechnungen das Eintrittsdatum auf den 1.1.1989 gesetzt, da bis dahin die Aufzeichnungen des elektronischen Handelsregisters im Regelfall zurückreichen. Lag kein Austrittsdatum im betrachteten Zeitraum der letzten zehn Jahre vor, so wird davon ausgegangen, dass die Person noch im Amt ist und das Austrittsdatum wurde auf den 31.5.2010 gesetzt.

Es liegen somit Daten für 137 Unternehmen der Sparten Familienunternehmen (70 Unternehmen) und der Nicht-Familienunternehmen (NFU) (67 Unternehmen), also der DAX-Unternehmen (24 Un-

ternehmen) sowie der M-DAX-Unternehmen (43 Unternehmen), der Auswertung zu Grunde. Im DAX und M-DAX notierte Familienunternehmen wurden der Sparte Familienunternehmen zugerechnet und dort für diese Studie berücksichtigt, sofern sie unter die 70 größten Familienunternehmen fielen. Insgesamt wurden 12.086 Personen in diese Auswertung einbezogen, die sich in Prokuristen (10.512 Personen) und Geschäftsführer (566 Personen) bzw. Vorstände (1.008 Personen) aufgliedern. Den Familienunternehmen sind dabei 4.178 Personen (34,6 %), den DAX-Unternehmen 5.493 Personen (45,4 %) und den M-Dax-Unternehmen 2.415 Personen (20,0 %) zuzuordnen.

Aus diesen Angaben konnte ein Datensatz erstellt werden, der neben Namen und Tätigkeit (Vorstand/Geschäftsführer oder Prokura) auch das Eintritts- und Austrittsdatum in bzw. aus der betrachteten Position der jeweiligen Personen enthält. Zudem wurde erfasst, ob es sich um einen Mann oder eine Frau handelt. Aus den Vorarbeiten des ifm Mannheim für die Top-500-Liste deutscher Familienunternehmen konnten diesem Datensatz darüberhinaus Unternehmensinformationen zu den Beschäftigtenzahlen der Jahre 2006 bis 2008, den Umsatzzahlen 2006 bis 2008, zu der Einordnung nach der Wirtschaftszweigsystematik, zum Standort des Unternehmens nach Bundesland sowie zur Rechtsform des Unternehmens zugespielt werden. Für die Dax und M-Dax Unternehmen wurden diese Daten aus den genannten öffentlichen Quellen recherchiert.

2.2 Methodische Hinweise

Die Angaben für die Verweildauer wurden taggenau errechnet bzw. geschätzt. Daraus ergeben sich dann die entsprechenden Mittelwerte für die Personen bzw. die Durchschnittswerte für die einzelnen Unternehmen und die Werte für die Mittelung über die Unternehmen. Da größere Zahlen für die Tagesangaben unhandlich und schwerer fassbar sind, wurden die Angaben in Jahre umgerechnet. Dafür wurden die Tageszahlen durch 365 dividiert und so entsprechende Jahresangaben mit einem einstelligem Ganzjahresanteil gegeben. So wurden z.B. aus 2.534 Tagen umgerechnet 6,9 Jahre. Da es bei den Jahresangaben für die Verweildauer lediglich darum gehen soll, in welcher Größenordnung sich die Werte bewegen, wurde auf die exakte Umrechnung in Jahre, Monate und Tage verzichtet.

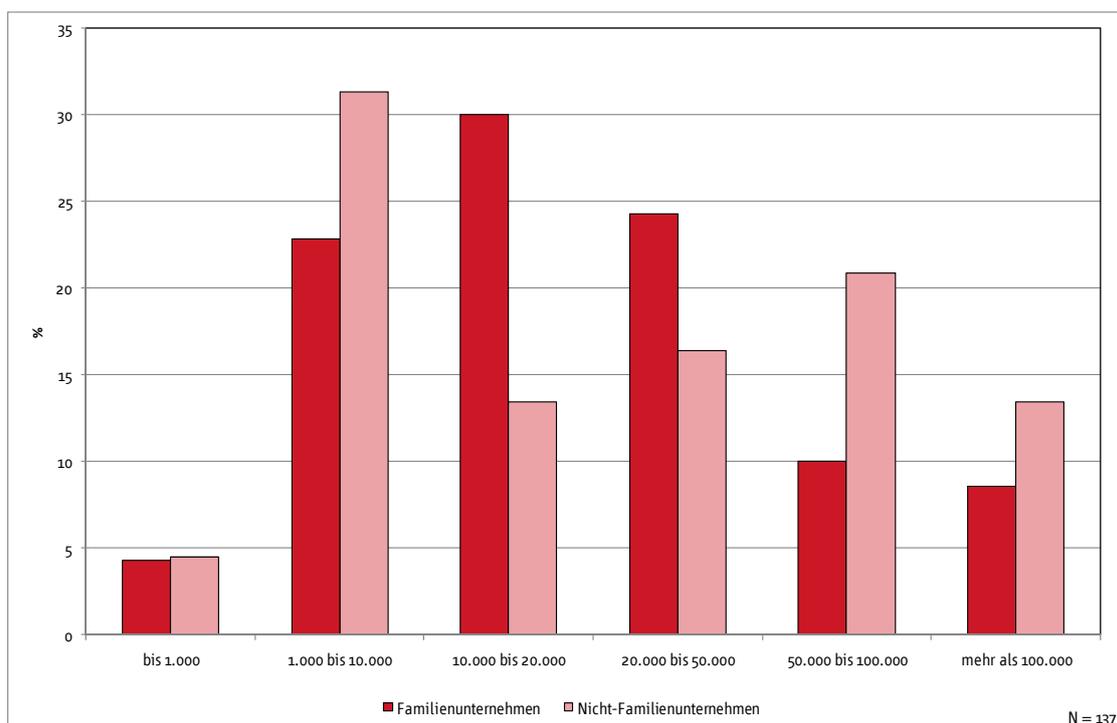
Bei der Analyse der Verweildauer der Geschäftsführer und Vorstände sowie der Prokuristen wurden zur statistischen Beurteilung der Unterschiede in den beiden Unternehmensarten verschiedene Testverfahren angewendet. Um diese Unterschiede in den jeweilig in Frage kommenden Verteilungen nachzuweisen, wurde der Chi-Quadrat-Test auf Unabhängigkeit von Verteilungen herangezogen. Beim Vergleich der Gruppendurchschnitte für das Top-Management oder die Prokuristen nach der jeweiligen Unternehmensart kam im Falle des Vergleichs zweier Gruppen der t-Test zur Anwendung, wobei jeweils darauf zu achten war, ob die Varianzen in den beiden Gruppen homogen waren oder nicht. So wurde auch jedes Mal bei der Anwendung des t-Tests die Varianzhomogenität der beiden betrachteten Gruppen statistisch untersucht. Dementsprechend wurde dann die geeignete Berechnungsvariante für den t-Test gewählt. Im Falle des Vergleichs von mehr als zwei Gruppenmittelwerten

bei der Untersuchung der Verweildauer innerhalb der Familienunternehmen wurde die Gleichheit der Mittelwerte unter Anwendung der Varianzanalyse durchgeführt, d.h. es wurde getestet ob mindestens ein Gruppenmittelwert verschieden ist. Wenn bei den Ergebnissen von der statistischen Signifikanz gesprochen wird, so ist damit stets das Signifikanzniveau von 99 % gemeint. Sollte die statistische Absicherung auf einem anderen Niveau erfolgen, so wird dieses abweichende Signifikanzniveau jeweils explizit angegeben.

2.3 Charakterisierung der einbezogenen Unternehmen

Die hier untersuchten Familienunternehmen beschäftigten im Jahr 2008 weltweit durchschnittlich 35.878 Mitarbeiter und die Nicht-Familienunternehmen 57.257. Auch die beiden Verteilungen für die Beschäftigten, wie sie in Abbildung 2.3.1 gegeben sind, unterscheiden sich und machen deutlich, dass die Unternehmen im Streubesitz in den oberen Beschäftigtengrößenklassen mehr als die Familienunternehmen vertreten sind.

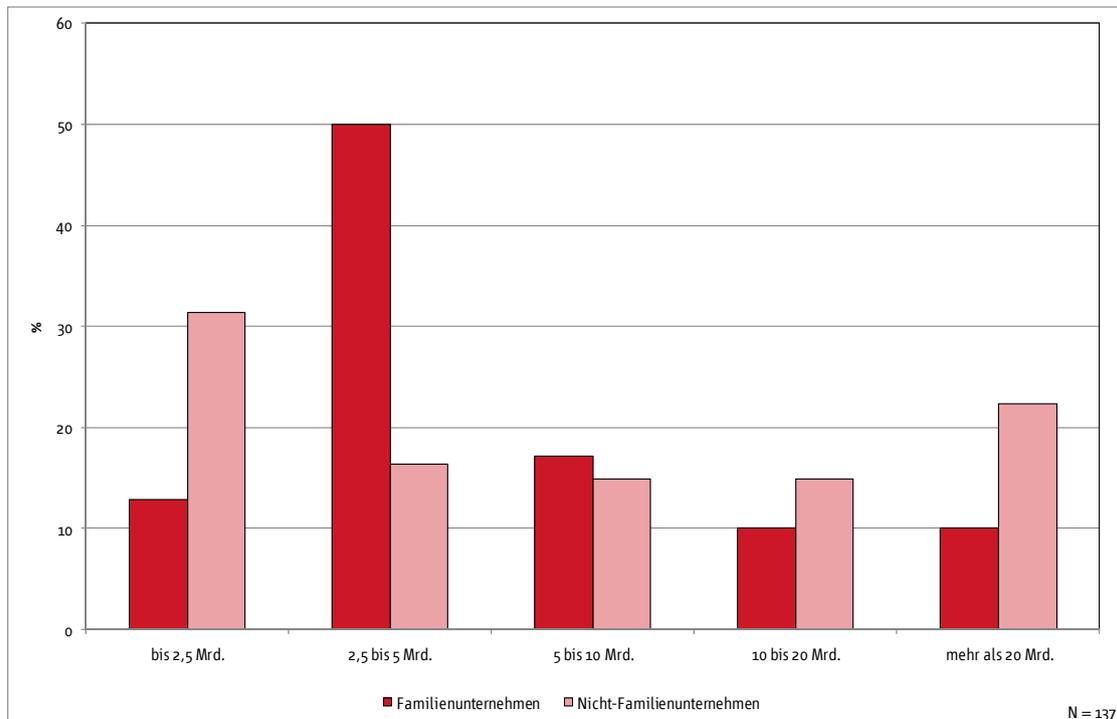
Abbildung 2.3.1: Familienunternehmen und Unternehmen im Streubesitz nach Beschäftigtengrößenklassen



Noch klarer als bei den Beschäftigten wird beim Jahresumsatz der Unternehmen der Größenunterschied zwischen den Familienunternehmen und den Nicht-Familienunternehmen deutlich. So erwirtschafteten die Familienunternehmen im Durchschnitt des Jahres 2008 rund 8,932 Milliarden Euro weltweit. Die Unternehmen im Streubesitz liegen mit ihrem Durchschnittsumsatz bei 20,124 Milliarden

Euro. Die entsprechenden Verteilungen, wie sie die Abbildung 2.3.2 wiedergibt, zeigen die Betonung der Familienunternehmen in den kleineren Jahresumsatzklassen.

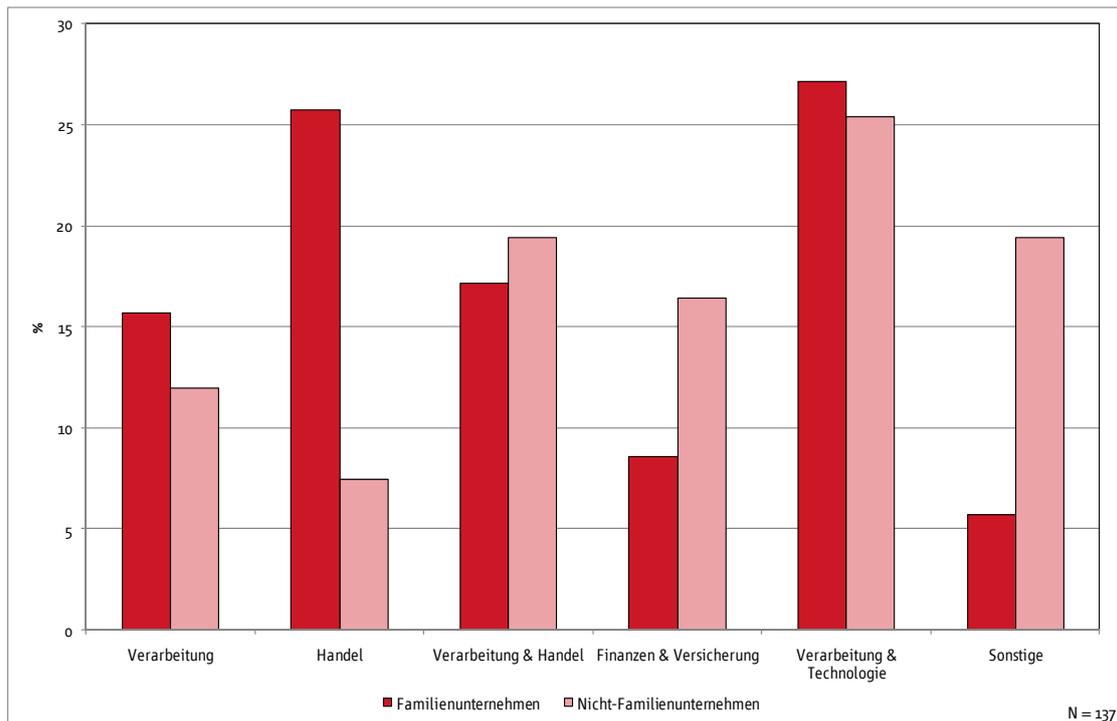
Abbildung 2.3.2: Familienunternehmen und Unternehmen im Streubesitz nach Umsatzgrößenklassen



Weiterhin wurde die Wirtschaftsbereichsklassifikation der untersuchten Unternehmen betrachtet. Da alle Unternehmen von beträchtlicher Größe sind, sind sie nicht nur einem Wirtschaftszweig zugeordnet. Daher wäre eine Klassifikation aufgrund nur einer Wirtschaftszweigeinordnung des statistischen Bundesamtes nicht sinnvoll. Anhand der verfügbaren Daten wurde deshalb ein Einordnungsschema für den wirtschaftlichen Tätigkeitsschwerpunkt der Unternehmen entwickelt. So können 5 wirtschaftliche Tätigkeitsschwerpunkte unterschieden werden: Verarbeitung, Handel, Finanzen und Versicherung, Verarbeitung und Handel und Verarbeitung und Technologie. Beim Schwerpunkt Verarbeitendes Gewerbe steht eindeutig die Produktion von Gütern im Vordergrund der wirtschaftlichen Tätigkeit, und gleichermaßen beim Schwerpunkt Handel der Verkauf von Waren. Der Schwerpunkt Finanzen und Versicherung wurde dann für das Unternehmen gewählt, wenn es hauptsächlich Dienstleistungen und Produkte aus diesem Bereich anbietet. Während die Einteilung dieser drei Schwerpunkte relativ eindeutig ist, ergab sich der Schwerpunkt Verarbeitung und Handel aus dem Umstand, dass einige Unternehmen sowohl sehr stark im Bereich des Verarbeitenden Gewerbes als auch deutlich im Bereich des Handels verankert sind und eine Zuordnung nur zu einem Bereich eine zu große Vereinfachung darstellen würde. Der Schwerpunkt Verarbeitung und Technologie schließlich beschreibt die Unternehmen, die einerseits ebenfalls stark in der Verarbeitung und Herstellung von Produkten ihren Fokus haben, aber andererseits in hohem Maße forschungs- und entwicklungsorientiert sind und auch entsprechende Dienstleistungen in größerem Umfang anbieten. Alle Unternehmen, die nicht diesen 5

Schwerpunkten zugeordnet werden konnten, waren zu heterogen in Bezug auf ihre Tätigkeit und wurden deshalb unter sonstige Schwerpunkte eingeordnet. Abbildung 2.3.3 zeigt die Verteilung der Unternehmensarten auf die Tätigkeitsschwerpunkte. Dabei fällt zum einen die Dominanz der Familienunternehmen im Schwerpunkt Handel auf und zum anderen die Vorherrschaft der Nicht-Familienunternehmen im Schwerpunktbereich Finanzen und Versicherung.

Abbildung 2.3.3: Familienunternehmen und Unternehmen im Streubesitz nach wirtschaftlichem Tätigkeitsschwerpunkt



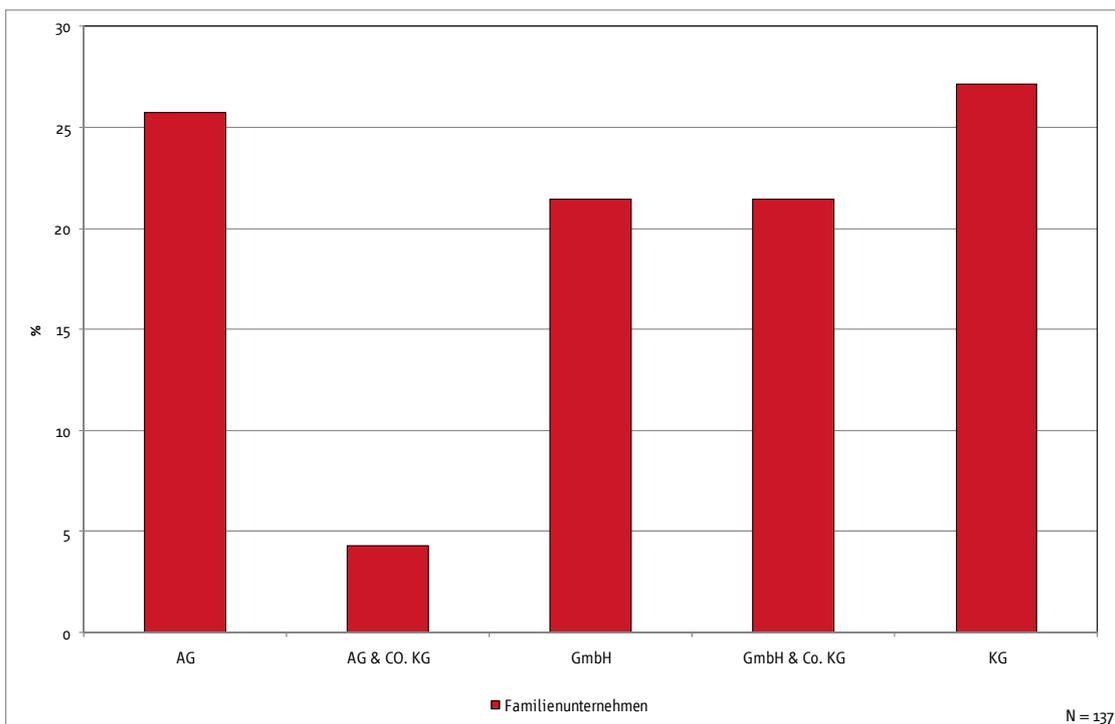
Neben dem Tätigkeitsschwerpunkt ist sicherlich auch die wirtschaftliche Entwicklung der Unternehmen im Zusammenhang mit den Fragestellungen dieses Berichts von Interesse. Da allerdings die vorliegende Datenlage keine umfassenden und langjährigen Betrachtungen der wirtschaftlichen Situation erlaubt, wird hier auf die wirtschaftliche Entwicklung der Jahre 2006 bis 2008 fokussiert. Dabei werden die Unternehmen in zwei Klassen eingeteilt. Zum einen werden die Unternehmen in die Klasse eingeordnet, in der ein wirtschaftlicher Aufwärts- bzw. Wachstumstrend für die angesprochenen Jahre dahingehend zu zeichnen ist, dass sowohl der Umsatz als auch die Beschäftigtenzahl in den Jahren durchgängig steigt. Die zweite Klasse beinhaltet Unternehmen ohne klaren wirtschaftlichen Aufwärtstrend. Bei den Familienunternehmen gehören rund 63 % zu denjenigen Unternehmen, die einen wirtschaftlichen Aufwärtstrend ausweisen, bei den Unternehmen im Streubesitz ca. 55 %.

Die betrachteten Unternehmen wurden zudem danach unterschieden, in welchem Bundesland sie ihren zentralen Standort haben. Da eine Analyse in Bezug auf die einzelnen Bundesländer nicht zu ausreichenden Zellbesetzungen führte, wurden die Bundesländer nach nördlichen und südlichen

Bundesländern zusammengefasst. Unternehmen aus den neuen Bundesländern waren in den Daten nicht vorhanden. Zu den nördlichen Bundesländern werden in dieser Untersuchung Schleswig-Holstein, Hamburg, Niedersachsen, Berlin und Nordrhein-Westfalen gezählt, zu den südlichen Bundesländern gehören Hessen, Rheinland-Pfalz, Saarland, Baden-Württemberg und Bayern. Die Familienunternehmen sind genau hälftig auf die nördlichen und südlichen Bundesländer aufgeteilt. Die Unternehmen im Streubesitz haben zu 42 % ihre Unternehmenszentrale in der nördlichen Region Deutschlands und zu 58 % in den südlichen Bundesländern.

Schließlich untersuchten wir die Fragestellung noch anhand der Rechtsform der Unternehmen. Wie nicht anders zu erwarten, firmieren die Unternehmen im Streubesitz sämtlich in der Rechtsform der Aktiengesellschaft (AG). Bei den Familienunternehmen hingegen sind mehrere Unternehmensrechtsformen vertreten, wie aus Abbildung 2.3.4 ersichtlich wird. Neben der AG firmieren die Familienunternehmen zu einem sehr geringen Teil auch als Kommanditgesellschaft auf Aktien (AG & Co. KG). Die größte Rechtsformgruppe bildet die Kommanditgesellschaft (KG) als reine Personengesellschaft. Aber auch die Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH) sowie die GmbH & Co. KG sind bei den Familienunternehmen gut vertreten.

Abbildung 2.3.4: Familienunternehmen nach Rechtsform



3. Die Verweildauer des höheren Managements in Familienunternehmen und Unternehmen im Streubesitz

Die Verweildauer von Vorständen, Geschäftsführern und Managern in Unternehmen beschäftigt Forscher bereits seit einigen Jahren. Auch in Bezug auf Familienunternehmen wird das Thema sowohl in Deutschland als auch im internationalen Kontext immer wieder aufgegriffen. Die Ergebnisse der einzelnen Untersuchungen sind aufgrund unterschiedlicher Vorgehensweisen und Grundgesamtheiten nur bedingt mit unserer Analyse vergleichbar. Dennoch sollen an dieser Stelle einige Studien vorgestellt werden, um den Untersuchungsgegenstand in einen umfassenden Kontext zu stellen und scheinbare Widersprüche zu den Ergebnissen unserer Studie aufzuklären. Alle vorgestellten Studien befassten sich nicht ausschließlich mit der Verweildauer im Unternehmen, sondern erhoben diese Daten im Rahmen übergreifender Befragungen oder Auswertungen.

Zu Vertragslaufzeiten und der Zugehörigkeitsdauer von Vorstandsmitgliedern zum Vorstand macht der Spencer Stuart Board Index Angaben. Dieser analysierte für die Jahre 2006 und 2008 u. a. die Daten der Vorstandsmitglieder von 53 Aktiengesellschaften in Deutschland, wobei sich in den beobachteten zwei Jahren die Dauer der Mitgliedschaft im Vorstand erheblich verkürzte. Insgesamt waren lediglich 9 % der befragten Vorstände länger als 10 Jahre im Amt (2006: 10 %), 37 % (2006: 29 %) dagegen nur bis zu 2 Jahren. Die übrigen Vertragsdauern lagen zwischen 2 und 10 Jahren. Allerdings erfasste diese Studie ausschließlich Aktiengesellschaften unter denen sich nur vereinzelt Familienunternehmen befanden.

Dies deckt sich mit den Ergebnissen einer Studie von Booz&Company (zitiert nach Grabitz 2010), die 2010 die Fluktuationsraten der Vorstandsvorsitzenden in den 2500 weltweit größten börsennotierten Unternehmen untersuchte. So verkürzte sich danach die durchschnittliche Amtszeit der Topmanager im vergangenen Jahrzehnt weltweit von 8,1 auf 6,3 Jahre. In Deutschland lag die durchschnittliche Amtszeit bei 6,7 Jahren.

Ausschließlich mit Familienunternehmen befasst sich eine Studie der Dr. Wieselhuber und Partner GmbH aus dem Jahr 2006. Es wurden insgesamt 192 schriftliche Fragebogen von Familienunternehmen mit Hauptsitz in Deutschland ausgewertet, deren Jahresumsatz 2004 zwischen 25 Mio. und über 3 Mrd. Euro lag. Bei 69 % der befragten Unternehmen waren die Geschäftsführer seit über elf Jahren im Unternehmen, bei 16 % sogar über 20 Jahre. Außerdem wurde die Betriebszugehörigkeit der Führungskräfte der 1. und 2. Ebene ermittelt. Die Studie unterscheidet zudem zwischen einzelnen Unternehmensgrößenklassen und Branchen. Dabei hatten Geschäftsführer in Dienstleistungsunternehmen im Durchschnitt die längste Betriebszugehörigkeit und diejenigen in Handelsunternehmen die kürzeste. Die Dauer der Betriebszugehörigkeit stieg zudem mit wachsender Betriebsgröße, allerdings nicht bei sehr großen Unternehmen und auch nicht bei sehr kleinen Unternehmen unter 1.000 Mitarbeitern. Beide Unterscheidungsmerkmale wurden auch in unserer Studie untersucht und die Ergebnisse werden an entsprechender Stelle vorgestellt.

Für die sog „Hidden Champions“ recherchierte Hermann Simon 1996 in Deutschland eine durchschnittliche Amtszeit der Unternehmensleiter von 20,6 Jahren. Auch in der Nachfolgestudie 2007 lag deren durchschnittliche Amtszeit bei 20 Jahren. Allerdings untersuchte Simon vor allem weitgehend unbekannte Weltmarktführer in ihrem Segment, d.h. es handelte sich in erster Linie um eher kleine Unternehmen. Der Umsatz dieser Unternehmen lag in der Regel unter 3 Mrd. Euro. Dies unterscheidet diese Stichprobe von den von uns gewählten 70 größten Familienunternehmen entscheidend. Die grundsätzliche Frage bleibt aber für diese Untersuchungen die gleiche: Sind die Unternehmen deshalb erfolgreich, weil die Unternehmensleiter so lange an der Spitze sind? Oder ermöglicht der lang anhaltende Erfolg der Unternehmen den Geschäftsführern, so lange an der Macht zu bleiben?

Eine Studie von PriceWaterhouseCoopers zu Fremdmanagern in 118 Familienunternehmen aus dem Jahr 2008 stellt fest, dass 70 % der familieninternen Manager in Familienunternehmen seit mindestens 11 Jahren im Amt sind, 32 % sogar mehr als 20 Jahre. Bei den Fremdmanagern waren dagegen nur 36 % über elf Jahre im Amt und nur 12 % mehr als 20 Jahre. Im Durchschnitt brachten es die befragten Familienmanager auf eine Amtszeit von mehr als 18 Jahren in ihrem Unternehmen. Familienfremde Manager in Familienunternehmen brachten auf knapp 10 Jahre durchschnittlich.

Zu einer sehr viel geringeren Amtsdauer bei der gleichen Fragestellung kam 2006 eine Untersuchung von Heidrick & Struggles (zitiert nach Dostert 2007), die die 50 größten Familienunternehmen den Dax-Konzernen gegenüberstellten. Im Schnitt brachten es die Chefs der Familienunternehmen auf 9,4 Jahre im Amt, während die Verweildauer in den DAX-Konzernen durchschnittlich bei vier bis fünf Jahren lag.

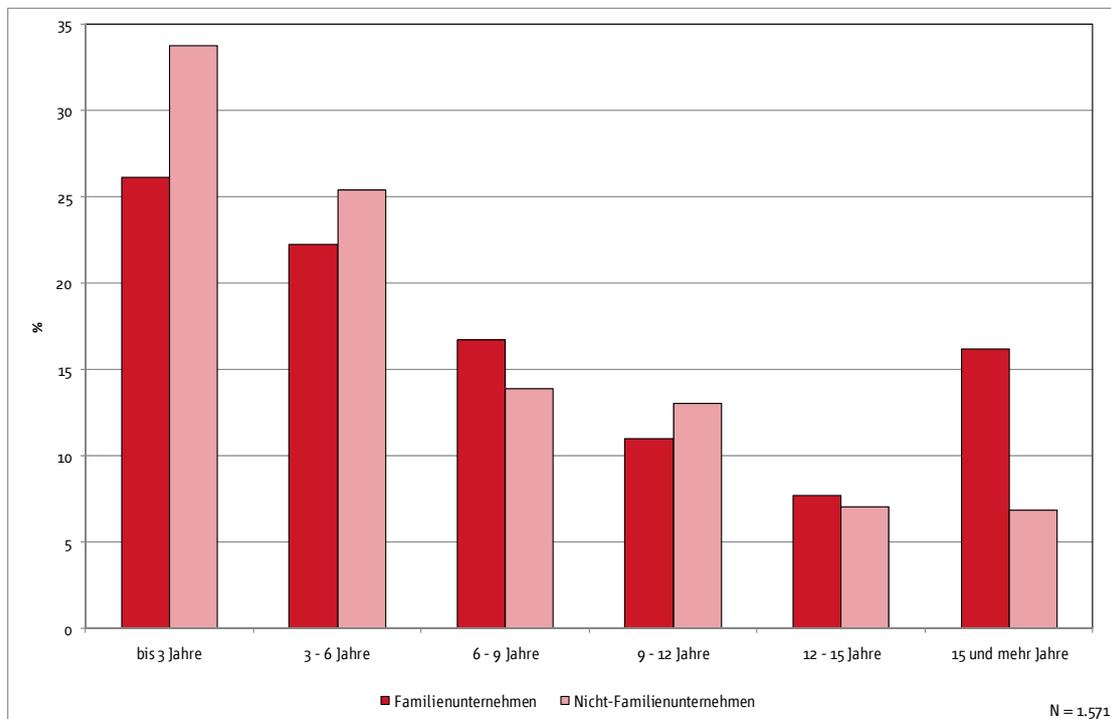
Auch im internationalen Kontext wurde dieser Frage nachgegangen. So kommen Le Breton-Miller et al. 2004 zum Ergebnis, dass Geschäftsführer in Familienunternehmen zwischen 15 und 25 Jahre im Amt bleiben, während die CEOs in Nicht-Familienunternehmen nur drei bis vier Jahre tätig sind.

Die folgenden Abschnitte gehen den Verweildauern von Geschäftsführern und Vorständen und dann anhand der Verweildauern von Prokuristen in Familienunternehmen und Nicht-Familienunternehmen nach. Für beide Personenkreise werden die jeweiligen Einflussgrößen auf die Verweildauern in Bezug auf ihre statistische Relevanz untersucht. Dies sind in erster Linie die Unternehmensgröße, hier Umsatzhöhe und Beschäftigtenzahl, der Tätigkeitsschwerpunkt des Unternehmens, die Rechtsform, die geografische Lage und das Geschlecht der jeweiligen Führungskräfte.

3.1 Die Verweildauer des Top-Managements in Geschäftsführung und Vorstand in Familienunternehmen und Unternehmen im Streubesitz

Beim Vergleich der durchschnittlichen Verweildauer der Vorstände und Vorstände ergibt sich für den personalen Durchschnitt der Verweildauer ein Wert 3.045 Tagen bzw. 8,3 Jahren für die Familienunternehmen. Dem steht ein Durchschnittswert von 2.265 Tagen (6,2 Jahren) für die Vorstände in den Unternehmen im Streubesitz gegenüber. Dieser signifikante Unterschied kommt auch gut in der Verteilungsanalyse, wie sie in Abbildung 3.1.1 gegeben ist, zum Ausdruck. So ist die Klasse mit 15 und mehr Jahren Verweildauer mehr als doppelt so häufig für das Top-Management in den Familienunternehmen besetzt wie in den Nicht-Familienunternehmen.

Abbildung 3.1.1: Verweildauer aller Geschäftsführer und Vorstände nach Unternehmensart

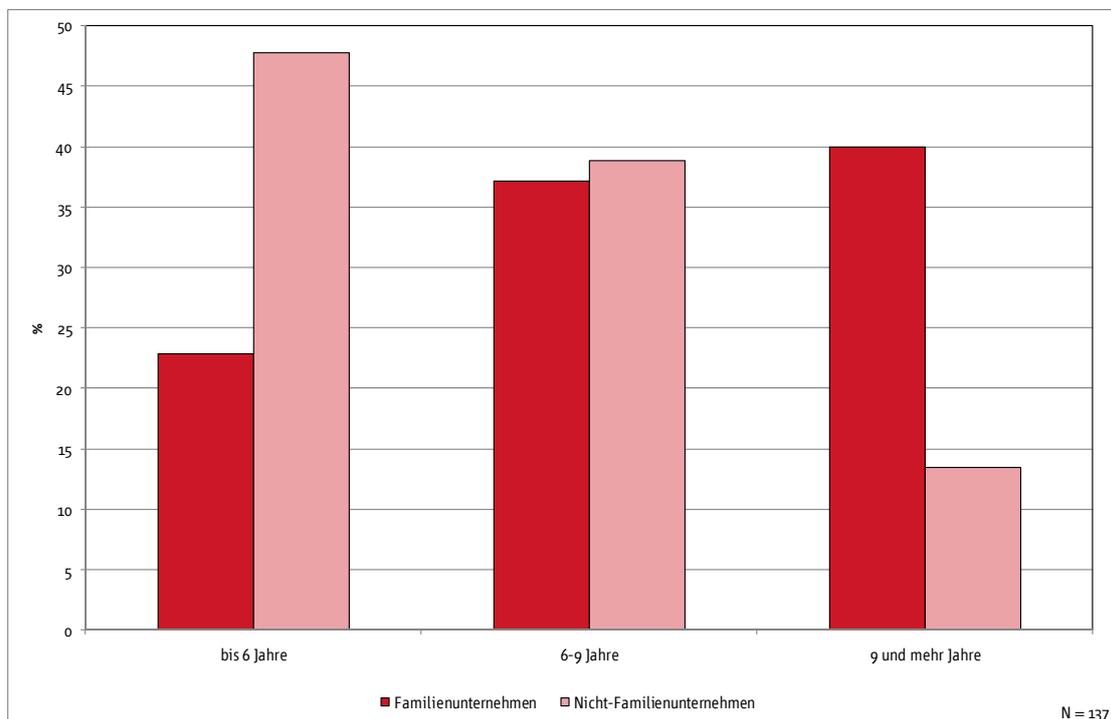


Da die Nicht-Familienunternehmen in Bezug auf die Personenzahl ein deutliches Übergewicht im ungefähren Verhältnis von 2 zu 1 besitzen und somit einzelnen Unternehmen ein besonderes Gewicht zukommt, soll an dieser Stelle und bei den nachfolgenden Auswertungen jeweils noch die Verweildauer der Geschäftsführer und Vorstände bezogen auf die Unternehmen berechnet werden. Dafür wurde für jedes Unternehmen der jeweilige Durchschnitt der Verweildauer der beschäftigten Top-Leute als jeweiliger Wert genommen. Da bei dieser Mittelwertbildung über die Unternehmen die Fallzahl wesentlich kleiner ist als bei den Personen, wurden bei dieser Berechnung nur drei Zeitspannen für die Verweildauer unterschieden.

Wird die Verweildauer im Top-Management nach diesem Verfahren ermittelt, zeigt sich derselbe Trend, sogar noch etwas verstärkt. Die Geschäftsführer und Vorstände in den Familienunternehmen

weisen eine durchschnittliche Verweildauer von 3.420 Tagen bzw. 9,4 Jahren auf, ihre Kollegen in den NFU hingegen nur einen Durchschnitt von 2.283 Tagen bzw. 6,3 Jahren. Auch diese Differenz ist statistisch signifikant und wird ebenfalls in den Verteilungen sehr deutlich, wie sie in der Abbildung 3.1.2 dargestellt sind. Es kann also bereits in der Gesamtschau für alle Geschäftsführer und Vorstände und für alle Unternehmen festgestellt werden, dass es ein eindeutiges Ergebnis gibt, das unsere Ausgangshypothese einer längeren Verweildauer des Top-Managements in Familienunternehmen bekräftigt.

Abbildung 3.1.2: Verweildauer aller Geschäftsführer und Vorstände nach Unternehmensart - Mittelwert über Unternehmen



3.1.1 Vergleich der Verweildauer von Frauen und Männern im Top-Management in Geschäftsführung und Vorstand in den Unternehmen

Wie sieht es nun in diesem Zusammenhang mit geschlechtsspezifischen Unterschieden bei der Verweildauer des Top-Managements aus. Zunächst muss dabei festgestellt werden, dass nur sehr wenige Frauen unter den Geschäftsführern und Vorständen vertreten sind. So liegen nur für 41 Frauen (2,6 % des Top-Managements) Daten für die Verweildauer im betrachteten Zeitraum vor. Gleichwohl ergibt sich hinsichtlich ihrer Verweildauer ein statistisch signifikanter Unterschied zwischen den Frauen im Top-Management in Familienunternehmen und Unternehmen im Streubesitz. Bei einem Signifikanzniveau von 98 % differieren die personalen Durchschnitte erheblich: Es ergeben sich Werte von 2.866 Tagen (7,9 Jahre) für die Geschäftsführerinnen und weiblichen Vorstände in den Familie-

nunternehmen und 1463 Tagen (4,0 Jahre) für ihre Kolleginnen in den Nicht-Familienunternehmen. Auch wenn die Verweildauern in den Unternehmen gemittelt und danach die Durchschnitte errechnet werden, zeigt sich ein nahezu gleiches Ergebnis mit 2.631 Tagen (7,2 Jahren) und 1.646 Tagen (4,5 Jahren), bei dem aufgrund der noch geringeren Fallzahlen (13 FU und 12 NFU) die Differenz nicht mehr signifikant ist. Eine Verteilungsanalyse ist ebenfalls aufgrund der geringen Zellbesetzungen sowohl für die personalen Werte als auch für die Mittelwerte in den Unternehmen nicht aussagekräftig und wird deshalb an dieser Stelle ausgeklammert.

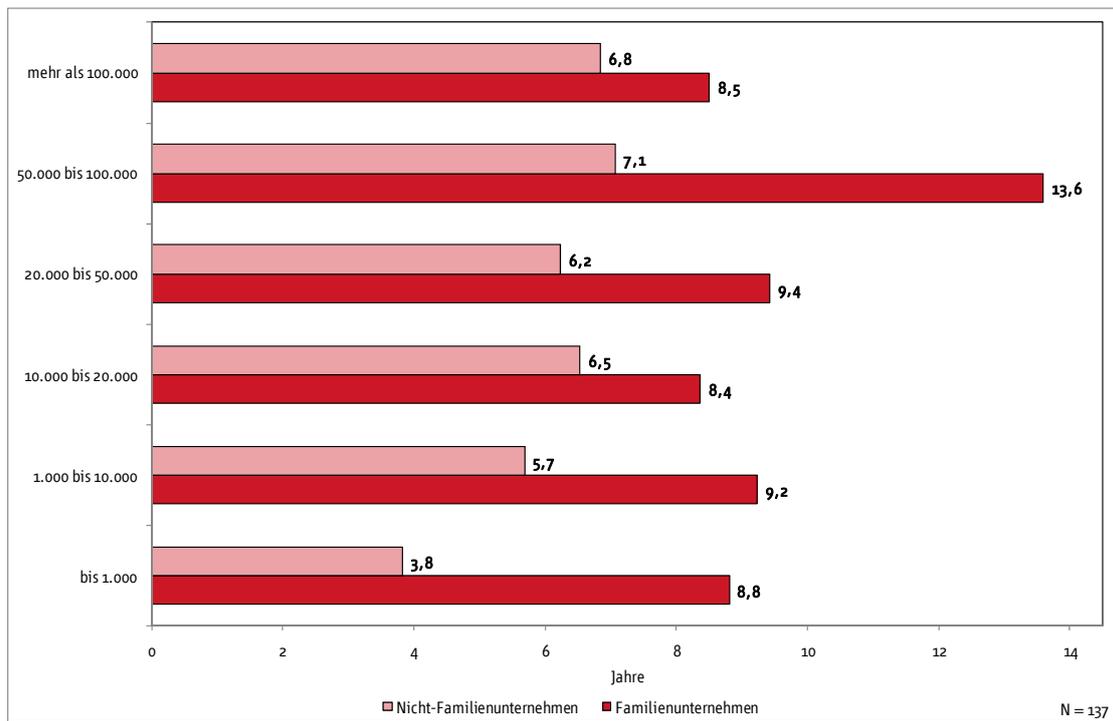
Wie es aufgrund der geringen Anzahl an Geschäftsführerinnen und weiblichen Vorstandsmitgliedern nicht anders zu erwarten war, entspricht eine Auswertung der Verweildauer für das männliche Top-Management fast genau dem Ergebnis für die Gesamtheit der Geschäftsführer und Vorstandsmitglieder. So haben die männlichen Geschäftsführer und Vorstände in den Familienunternehmen eine durchschnittliche Verweildauer von 3.050 Tagen bzw. 8,4 Jahren und ihre Kollegen in den NFU eine durchschnittliche Verweildauer von 2.284 Tagen bzw. 6,3 Jahren. Auch die Ergebnisse für die Durchschnittswerte nach Mittelung in den Unternehmen weichen kaum von den Werten für die Gesamtheit des Top-Managements ab und betragen 3.427 Tage bzw. 9,4 Jahre in den Familienunternehmen und 2.303 Tage bzw. 6,3 Jahre in den NFU. Die Differenzen sind hier natürlich ebenfalls statistisch signifikant. Aufgrund der weitgehenden Übereinstimmung der dazugehörigen Verteilungen bei den Männern mit den Verteilungen für alle Geschäftsführer und Vorstände wie sie in den Abbildungen 3.1.1 und 3.1.2 gezeigt werden, sollen die Verteilungen für das männliche Top-Management hier nicht gesondert dargestellt werden. Zusammenfassend lässt sich also sowohl bei den wenigen Frauen unter den Geschäftsführern und Vorständen als auch bei den Männern mit Führungsverantwortung die Ausgangshypothese eindeutig unterstützen.

3.1.2 Vergleich der Verweildauer des Top-Managements in Geschäftsführung und Vorstand nach Beschäftigtengrößenklasse der Unternehmen

Um weitere Erkenntnisse über die Unterschiede in der Verweildauer der Top-Manager in den Familienunternehmen und den Unternehmen im Streubesitz zu bekommen, wird hier die Bedeutung der Unternehmensgröße gemessen an der Beschäftigtenzahl untersucht. Dafür wurden die Unternehmen in fünf Größenklassen eingeteilt. Die unterste Klasse erfasst Unternehmen mit weniger als 1.000 Beschäftigten. Die weiteren Klassen umfassen die Beschäftigtenzahlen 1.000 bis unter 10.000, 10.000 bis unter 20.000, 20.000 bis unter 50.000, 50.000 bis unter 100.000 und als oberste Größenklasse 100.000 und mehr Beschäftigte weltweit.

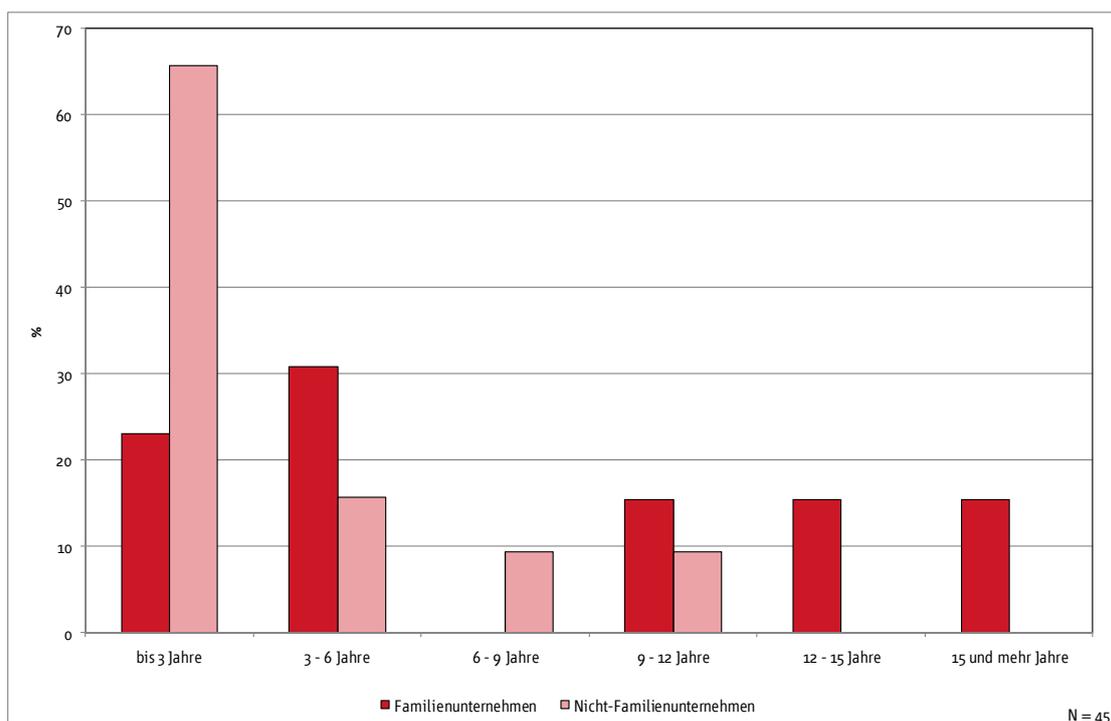
Wie nicht anders zu erwarten, zeigt sich die längere Verweildauer der Geschäftsführer und Vorstände in Familienunternehmen auch in den einzelnen Beschäftigtengrößenklassen. Vor allem in Unternehmen zwischen 50.000 und 100.000 Beschäftigten ist der Unterschied sehr deutlich.

Abbildung 3.1.3: Durchschnittswerte der Verweildauer der Geschäftsführer und Vorstände über Unternehmen nach Beschäftigtengrößenklassen



Hier lohnt sich ein Blick auf die Unternehmen in den einzelnen Beschäftigtengrößenklassen. Für die Größenklasse **bis 1.000 Beschäftigte** ergibt sich ein Durchschnittswert für die Verweildauer aller Geschäftsführer und Vorstände über die Personen von 3.040 Tage bzw. 8,3 Jahre in Familienunternehmen und für ihre Pendanten in den Nicht-Familienunternehmen 1.341 Tage bzw. 3,7 Jahre. Diese auf einem Niveau von 97 % statistisch signifikante Differenz der Durchschnitte wird auch in den zugehörigen Verteilungen klar ersichtlich, wie sie in Abbildung 3.1.4 dargestellt sind. Die Mittelung der Verweildauer in den Unternehmen ändert kaum etwas am Ergebnis. Danach beträgt der Durchschnittswert der Verweildauer für das Top-Management in Familienunternehmen 3.214 Tage bzw. 8,8 Jahre und entsprechend 1.299 Tage bzw. 3,8 Jahre in Unternehmen im Streubesitz. Auch dieser Unterschied ist statistisch abgesichert (Signifikanzniveau 98 %) und bestätigt damit den bisherigen Befund, dass die Geschäftsführer und Vorstände in den Familienunternehmen länger in der Position verbleiben als Kollegen in den NFU.

Abbildung 3.1.4: Verweildauer der Geschäftsführer und Vorstände nach Unternehmensart in der Beschäftigtenklasse bis unter 1000 Beschäftigte



Bei den Unternehmen der Beschäftigtengrößenklasse **1.000 bis 9.999 Beschäftigte** setzt sich die deutliche Unterstützung der Ausgangshypothese fort. Sowohl was die personalen Durchschnitte als auch die Durchschnittswertbildung nach Mittelung in den Unternehmen betrifft, weist die durchschnittliche Amtszeit des Top-Managements große signifikante Unterschiede auf. So errechnet sich ein Wert von 3.313 Tagen (9,1 Jahren) für die entsprechenden Personen in Familienunternehmen und ein Wert von 1.962 Tagen (5,4 Jahren) für die Kollegen in Unternehmen im Streubesitz. Die Durchschnitte nach Mittelung liegen bei 3.368 Tage bzw. 9,2 Jahre (FU) und 2.078 Tage bzw. 5,7 Jahre (NFU). Die jeweiligen Verteilungen sind in den Abbildungen 3.1.5 und 3.1.6 dargestellt und belegen ebenfalls das eindeutige Ergebnis für diese Beschäftigtengrößenklasse.

Abbildung 3.1.5: Verweildauer der Geschäftsführer und Vorstände nach Unternehmensart in der Beschäftigtenklasse 1000 bis 9.999 Beschäftigte

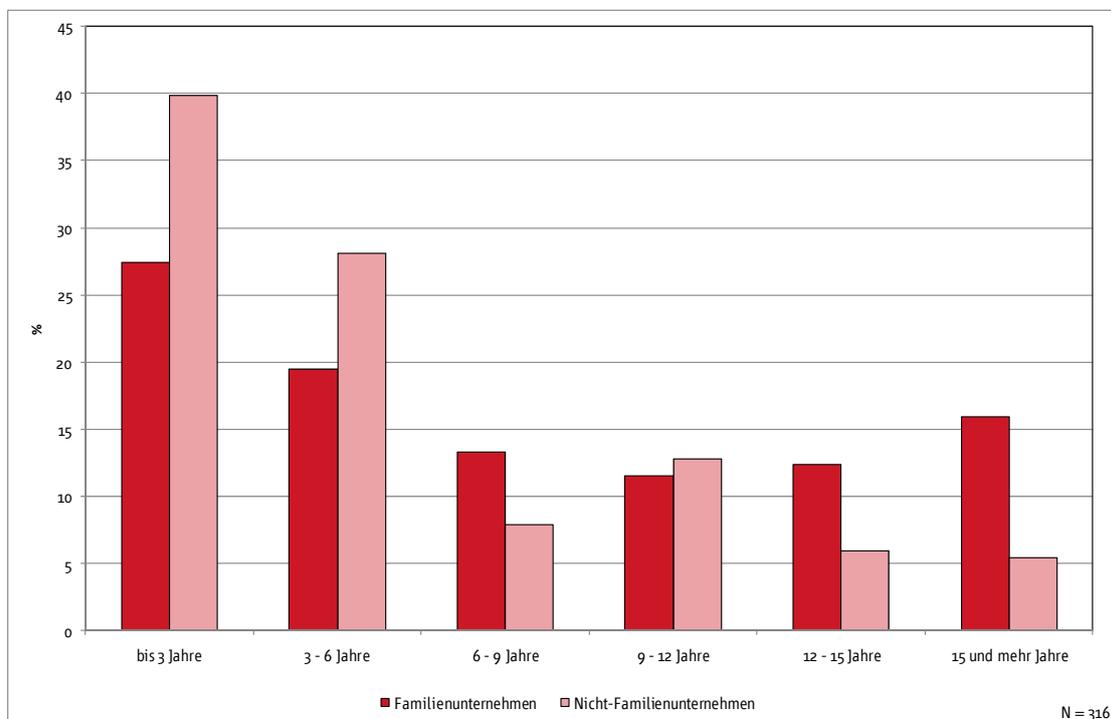
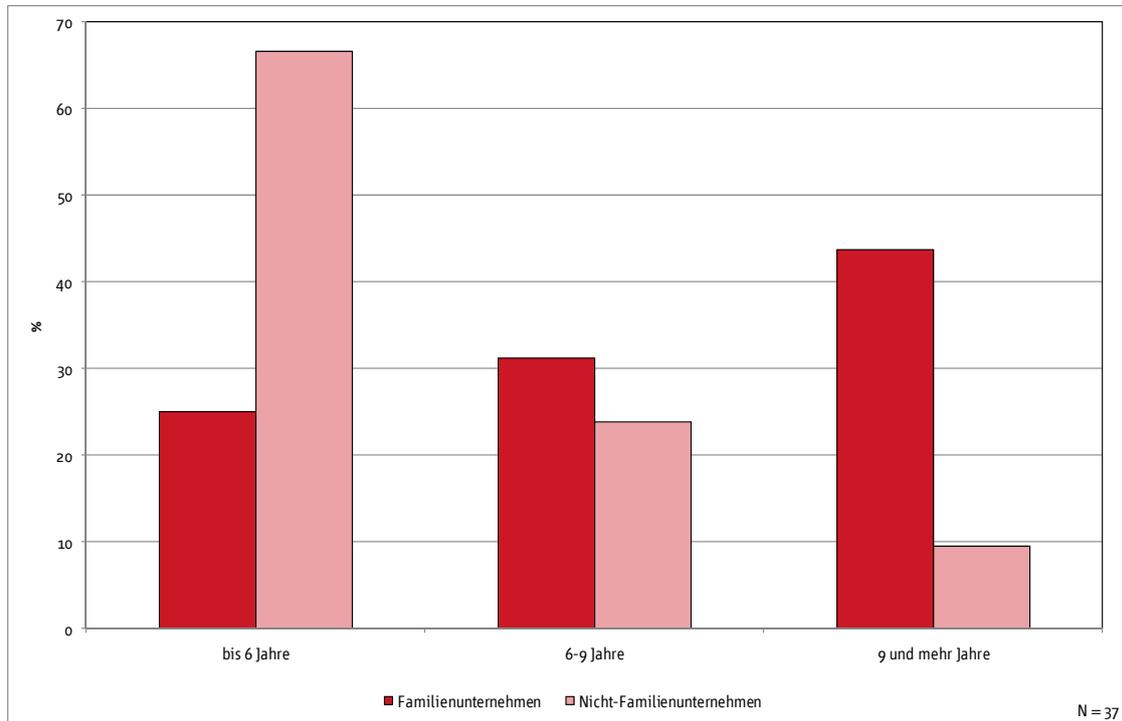
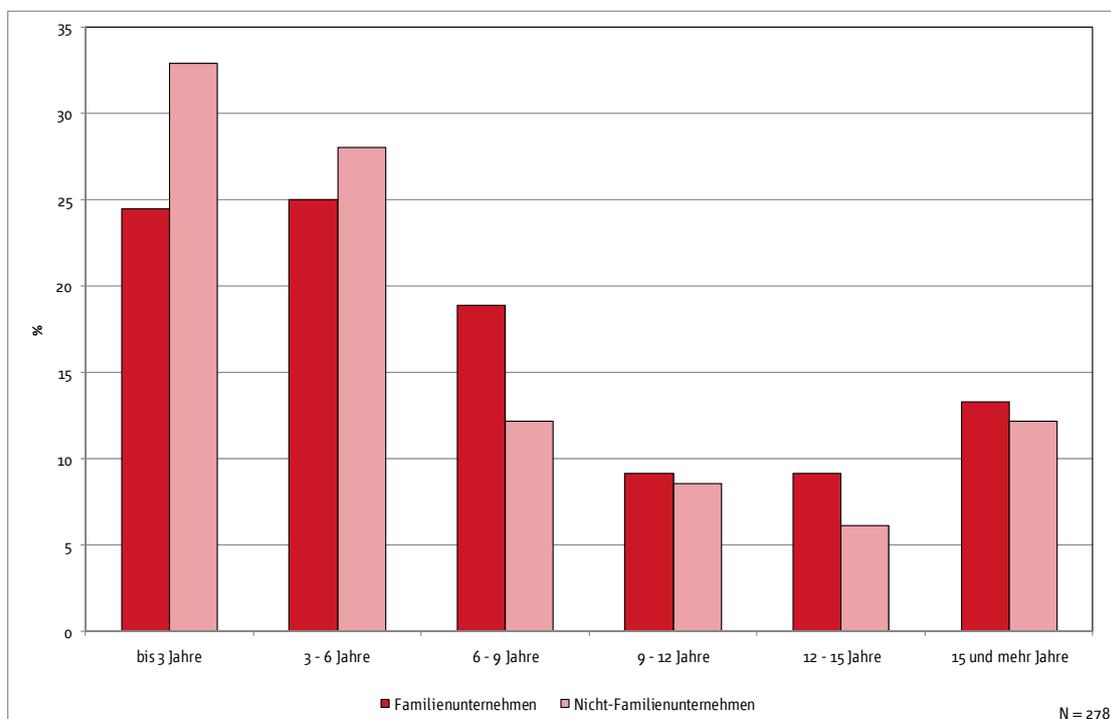


Abbildung 3.1.6: Verweildauer der Geschäftsführer und Vorstände nach Unternehmensart in der Beschäftigtenklasse 1.000 bis 9.999 Beschäftigte – Mittelwert über Unternehmen



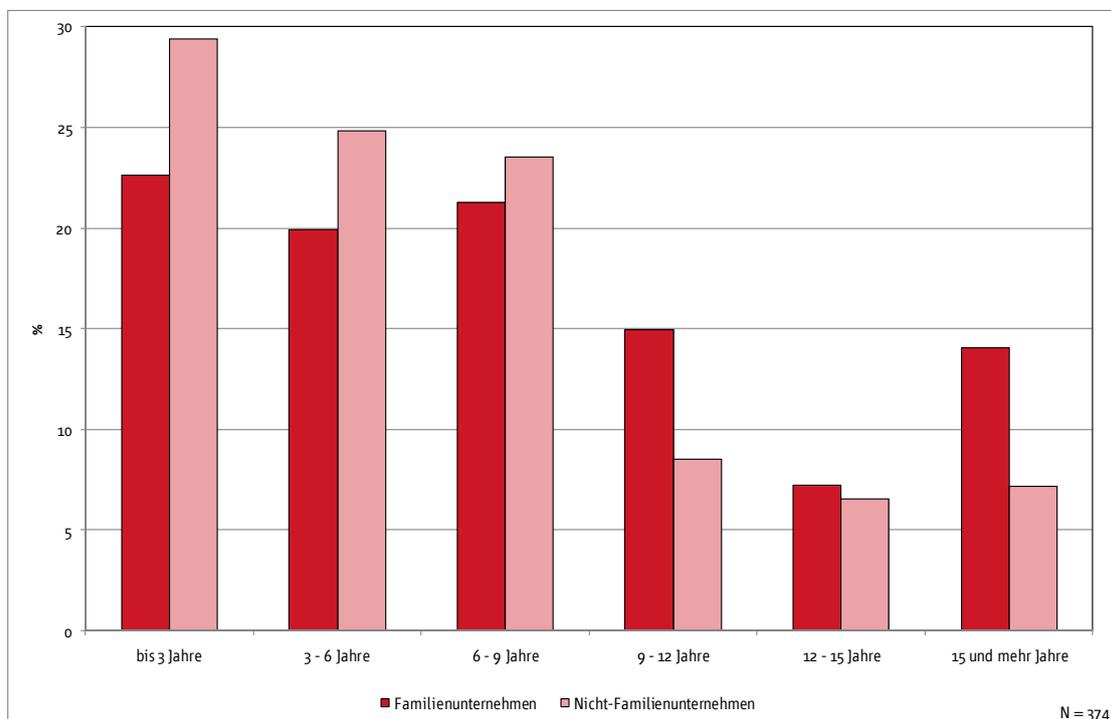
Wendet man sich der nächsten Beschäftigtengrößeklasse mit Unternehmen zwischen **10.000 und 19.999 Beschäftigten** zu, so scheint es auch hier der Fall zu sein, dass die Geschäftsführer und Vorstände in den Familienunternehmen mit durchschnittlich 2.887 Tagen bzw. 7,9 Jahren länger als ihre Pendants in den Nicht-Familienunternehmen mit 2.409 Tagen bzw. 6,6 Jahren im Amt sind. Dieser Unterschied ist aber nicht statistisch abgesichert. Ebenso verhält es sich bei den zugehörigen Verteilungen, die die Abbildung 3.1.7 zeigt. Auch hier reichen die Unterschiede bei den Anteilen in den Kategorien der Zeitspannen nicht aus, um ein statistisch signifikant anderes Verteilungsbild für die Verweildauer des Top-Managements in den beiden Unternehmensarten zu erzeugen. Werden die Verweildauern der Personen in den Unternehmen gemittelt und dann der Durchschnittswert berechnet, so ergeben sich für die Geschäftsführer und Vorstände in den Familienunternehmen und ihre Pendants in den NFU mit 3.051 Tagen bzw. 8,4 Jahren und 2.386 Tagen bzw. 6,5 Jahren unterschiedliche Werte zugunsten der FU. Aber auch diese Differenz ist statistisch nicht signifikant. In dieser Betriebsgrößeklasse scheint das Ungleichgewicht in der Anzahl an Personen (196 zu 82) und Unternehmen (21 zu 9) zugunsten der Familienunternehmen und entsprechend große Variationen in den Verweildauern ein aussagekräftiges Ergebnis zu verhindern, so dass hier die Ausgangshypothese nicht unterstützt werden kann.

Abbildung 3.1.7: Verweildauer der Geschäftsführer und Vorstände nach Unternehmensart in der Beschäftigtenklasse 10.000 bis 19.999 Beschäftigte



Wird die durchschnittliche Verweildauer des Top-Managements in der Betriebsgrößenklasse **20.000 bis 49.999 Beschäftigte** erforscht, so zeigen sich wiederum klare Abweichungen für die Geschäftsführer und Vorstände in den Familienunternehmen und Nicht-Familienunternehmen. Für den entsprechenden Personenkreis in Familienunternehmen ergibt sich eine durchschnittliche Verweildauer von 3.031 Tagen (8,3 Jahren) und in den NFU von 2.262 Tagen (6,2 Jahren). Diese Abweichung ist statistisch wieder eindeutig signifikant. Genauso verhält es sich bei den zugehörigen Verteilungen, wie sie Abbildung 3.1.8 zeigt. Es ist ersichtlich, dass die oberen Kategorien ab 9 Jahre bei den Geschäftsführern und Vorständen in den FU im Vergleich eine klare Betonung erfahren. Dieses eindeutige Ergebnis setzt sich auch fort, wenn die Verweildauer zunächst in den Unternehmen gemittelt wird und danach die Durchschnittsbildung erfolgt. Dabei ergibt sich bei den Geschäftsführern und Vorständen in Familienunternehmen ein Durchschnittswert von 3.437 Tagen bzw. 9,4 Jahren und in Unternehmen im Streubesitz ein Wert von 2.274 Tagen bzw. 6,2 Jahren. Diese Differenz ist auf einem Signifikanzniveau von 96 % statistisch abgesichert. In Bezug auf die Unternehmen in dieser Beschäftigtengrößenklasse kann also wieder eindeutig davon ausgegangen werden, dass die Geschäftsführer und Vorstände länger in der Position bleiben als ihre Kollegen in Unternehmen im Streubesitz.

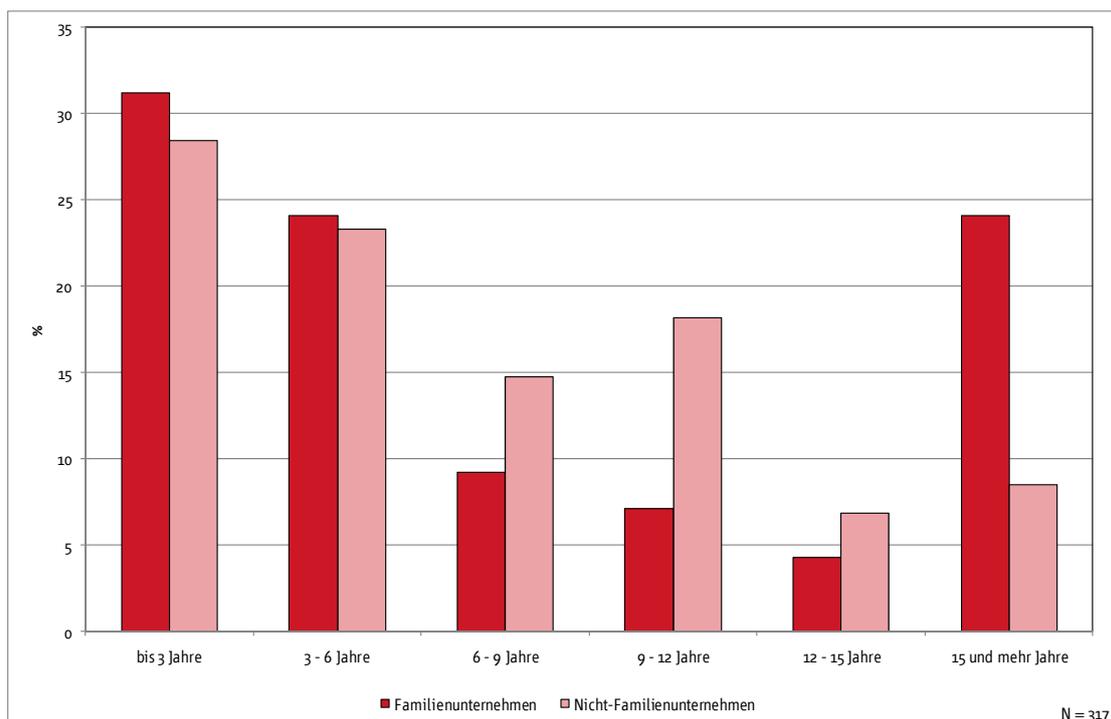
Abbildung 3.1.8: Verweildauer der Geschäftsführer und Vorstände nach Unternehmensart in der Beschäftigtenklasse 20.000 bis 49.999 Beschäftigte



Betrachtet man im Zusammenhang mit der Verweildauer des Top-Managements die Beschäftigtengrößenklasse **50.000 bis 99.999 Beschäftigte**, so ergibt sich ein personaler Durchschnittswert von

3.184 Tagen (8,7 Jahre) für den entsprechenden Personenkreis in Familienunternehmen. Bei den Vorständen in den Unternehmen im Streubesitz kann ein Durchschnitt von 2.523 Tagen (6,9 Jahre) errechnet werden. Diese Differenz ist auf einem Niveau von 97 % statistisch signifikant und stützt damit die Ausgangshypothese. Die Verteilungen der Verweildauern, wie sie in Abbildung 3.1.9 veranschaulicht werden, zeigen auch zwei sehr unterschiedliche Tendenzen. Bei den Top-Leuten in den Familienunternehmen liegt eine gewisse Polarisierung vor und bei ihren Pendants in den NFU eine deutliche Betonung der unteren Kategorien der Verweildauer. Wird die Mittelung der Verweildauer in den Unternehmen vorgenommen und anschließend die Durchschnittswerte gebildet, ergibt sich eine überaus große Differenz zwischen der durchschnittlichen Verweildauer des Top-Managements in den beiden Unternehmensarten. Der Durchschnittswert für den betrachteten Personenkreis liegt nun bei 4.961 Tagen bzw. 13,6 Jahren in den Familienunternehmen und bei 2.582 Tagen bzw. 7,1 Jahren bei den NFU. Da aber nur 7 bzw. 14 Unternehmen in diese Berechnung einfließen, ist diese Differenz statistisch nicht abgesichert. Alles in allem ergibt sich aber in dieser Betriebsgrößenklasse eine Bekräftigung unserer Ausgangshypothese.

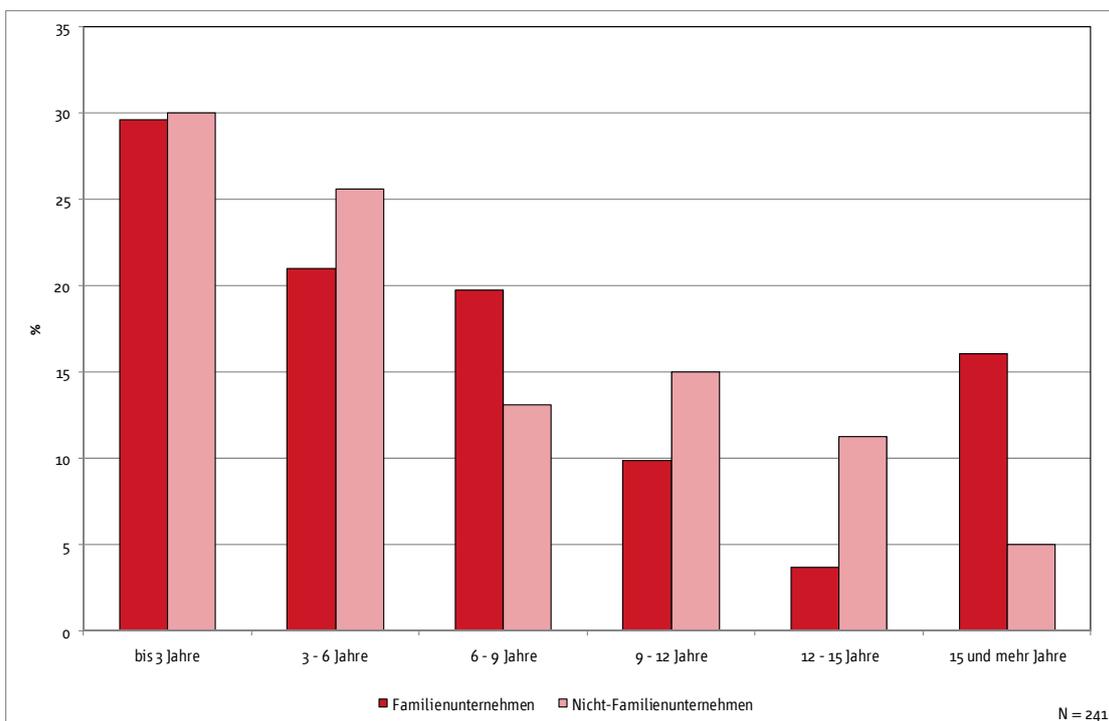
Abbildung 3.1.9: Verweildauer der Geschäftsführer und Vorstände nach Unternehmensart in der Beschäftigtenklasse 50.000 bis 99.999 Beschäftigte



Zum Abschluss der Betrachtungen der Verweildauer des Top-Managements im Kontext der Beschäftigtengröße der Unternehmen soll hier nun auf die Unternehmen mit **100.000 und mehr Beschäftigten** fokussiert werden. In den Familienunternehmen ergibt sich hier ein Durchschnittswert für die Verweildauer der Geschäftsführer und Vorstände von 2.845 Tagen bzw. 7,8 Jahren. In den Nicht-Familienunternehmen beläuft sich der entsprechende Durchschnitt auf 2.479 Tage bzw. 6,8 Jahre.

Diese Differenz ist allerdings wieder nicht statistisch signifikant. Gleichwohl zeigen die zugehörigen Verteilungen, wie sie in Abbildung 3.1.10 gezeigt werden, ein signifikant unterschiedliches Bild. Und obwohl sich die Durchschnitte der Verweildauer für die Top-Leute nach Mittelung in den Unternehmen doch sehr unterschiedlich darstellen, mit 3.105 Tagen bzw. 8,5 Jahren (FU) und 2.500 Tagen bzw. 6,8 Jahren (NFU), erweist sich dies ebenfalls als statistisch nicht signifikant. Daher kann auch in dieser Betriebsgrößenklasse nicht zweifelsfrei davon ausgegangen werden, dass das Top-Management in Familienunternehmen eine höhere Verweildauer aufweist.

Abbildung 3.1.10: Verweildauer der Geschäftsführer und Vorstände nach Unternehmensart in der Beschäftigtenklasse 100.000 und mehr Beschäftigte



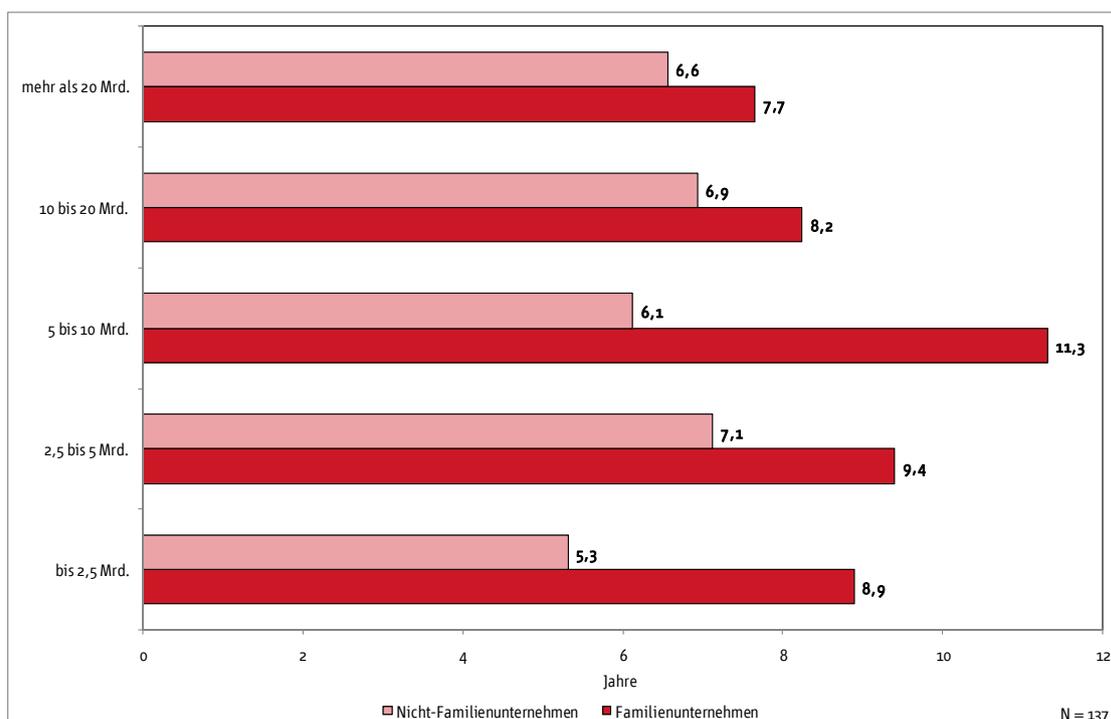
Insgesamt gesehen bleibt als Ergebnis im Kontext der Beschäftigtengröße für die Verweildauer des Top-Managements festzuhalten, dass die Geschäftsführer und Vorstände in Familienunternehmen länger in ihrer Position verbleiben als ihre Pendanten in den Unternehmen im Streubesitz, auch wenn in zwei Größenklassen die statistische Absicherung nicht gegeben ist. Dessen ungeachtet weisen die Ergebnisse in diesen beiden Klassen auch in dieselbe Richtung.

3.1.3 Vergleich der Verweildauer des Top-Managements in Geschäftsführung und Vorstand nach Umsatzgrößenklasse der Unternehmen

Ein anderes Größenmerkmal von Unternehmen ist der Jahresumsatz, der aber auch bereits etwas über die wirtschaftliche Stärke eines Unternehmens aussagt. Obwohl natürlich sehr oft Beschäftigtenzahl und Umsatz in einem gewissen Verhältnis stehen, ist dies für die einzelnen Branchen und die wirtschaftliche Lage der Unternehmen jedoch unterschiedlich. Aus diesen Gründen soll hier auch eine Untersuchung des Zusammenhangs von Umsatz und der Verweildauer der Vorstände und Geschäftsführer in Familienunternehmen und Unternehmen im Streubesitz vorgenommen werden. Dazu wurde der Jahresumsatz der Unternehmen im Jahr 2008 ebenfalls in 5 Größenklassen eingeteilt. Die unterste Klasse umfasst einen Jahresumsatz bis 2,5 Milliarden (Mrd.) Euro. Weitere Klassen sind: 2,5 bis 5 Mrd. Euro, 5 bis 10 Mrd. Euro, 10 bis 20 Mrd. Euro und 20 und mehr Mrd. Euro Jahresumsatz. Dabei gehört die obere Grenze zur nächst höheren Klasse, was aber bei den realen Daten keine Rolle spielt. Diese Klasseneinteilung orientiert sich an der Umsatzverteilung der betrachteten Unternehmen.

Abbildung 3.1.11 zeigt die Verweildauer von Geschäftsführern und Vorständen in den einzelnen Umsatzgrößenklassen. Auch hierläßt sich in jeder Umsatzgrößenklasse eine deutlich längere Verweildauer der Unternehmensspitze von Familienunternehmen im Amt gegenüber ihren Kollegen aus Nicht-Familienunternehmen erkennen. Die Differenz ist allerdings in den beiden oberen Größenklassen deutlich geringer als in Unternehmen der unteren Größenklassen.

Abbildung 3.1.11: Durchschnittswerte der Verweildauer der Geschäftsführer und Vorstände über Unternehmen nach Umsatzgrößenklassen



Auch bezüglich der Umsatzgrößenklassen werden im Folgenden die Werte in den einzelnen Kategorien noch einmal gesondert betrachtet. In der kleinsten Umsatzklasse **bis 2,5 Mrd. Euro** Jahresumsatz weisen die Geschäftsführer und Vorstände in Familienunternehmen einen Durchschnittswert für die Amtszeit von 3.181 Tagen bzw. 8,7 Jahre aus. Ihre Kollegen in Unternehmen im Streubesitz sind hingegen nur 1.860 Tage bzw. 5,1 Jahre im Amt. Diese deutliche Differenz, die statistisch abgesichert ist, spiegelt sich auch in der Verteilungsanalyse, wie in Abbildung 3.1.12 gegeben, unübersehbar wieder. Auffällig ist dabei besonders der hohe Anteil in der Kategorie bis 3 Jahre für die Vorstände in Nicht-Familienunternehmen. Werden die Werte für die Verweildauer zunächst in den Unternehmen gemittelt und danach der Durchschnitt für die beiden Gruppen des Top-Managements in der jeweiligen Unternehmensart gebildet, so ist auch dieser Unterschied – 3.246 Tage bzw. 8,9 Jahre (FU) gegenüber 1.942 Tage bzw. 5,3 Jahre (NFU) – statistisch signifikant auf einem Niveau von 93 %. Die zugehörigen Verteilungen, die in Abbildung 3.1.13 dargestellt sind, erklären auch diese Differenz in den Durchschnittswerten überzeugend. Dies unterstreicht das eindeutige Ergebnis in Bezug auf die Ausgangshypothese einer längeren Amtszeit der Geschäftsführer und Vorstände in den Familienunternehmen in dieser Umsatzklasse.

Abbildung 3.1.12: Verweildauer der Geschäftsführer und Vorstände in Unternehmen mit einem Umsatz von bis zu 2,5 Mrd. Euro

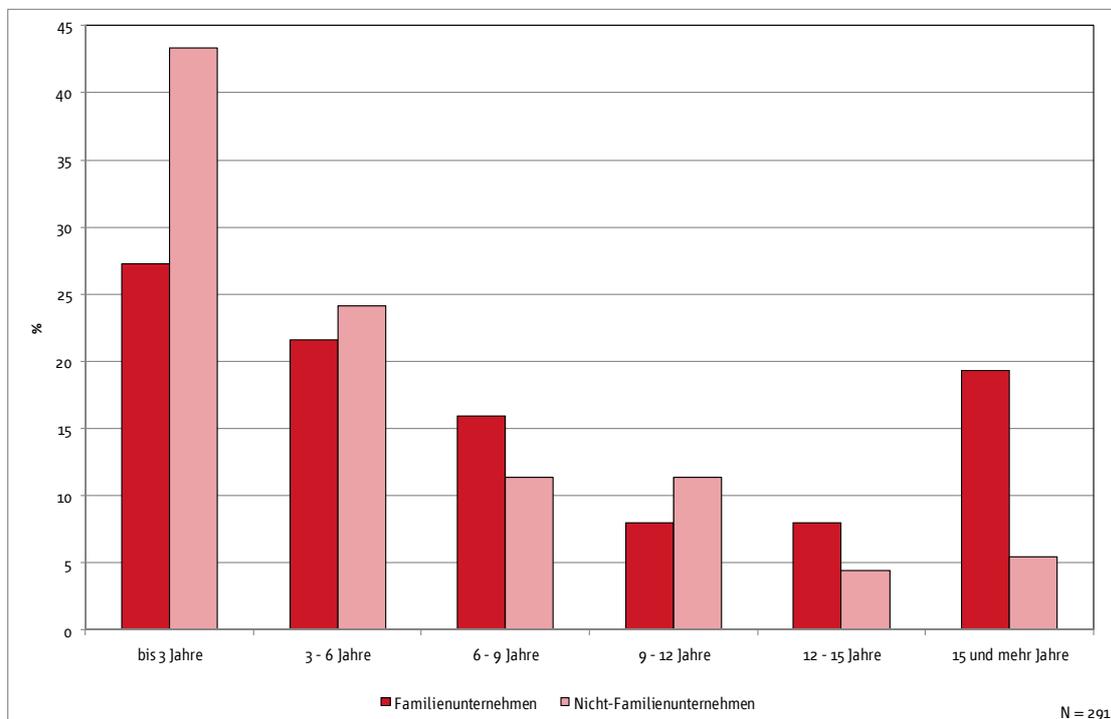
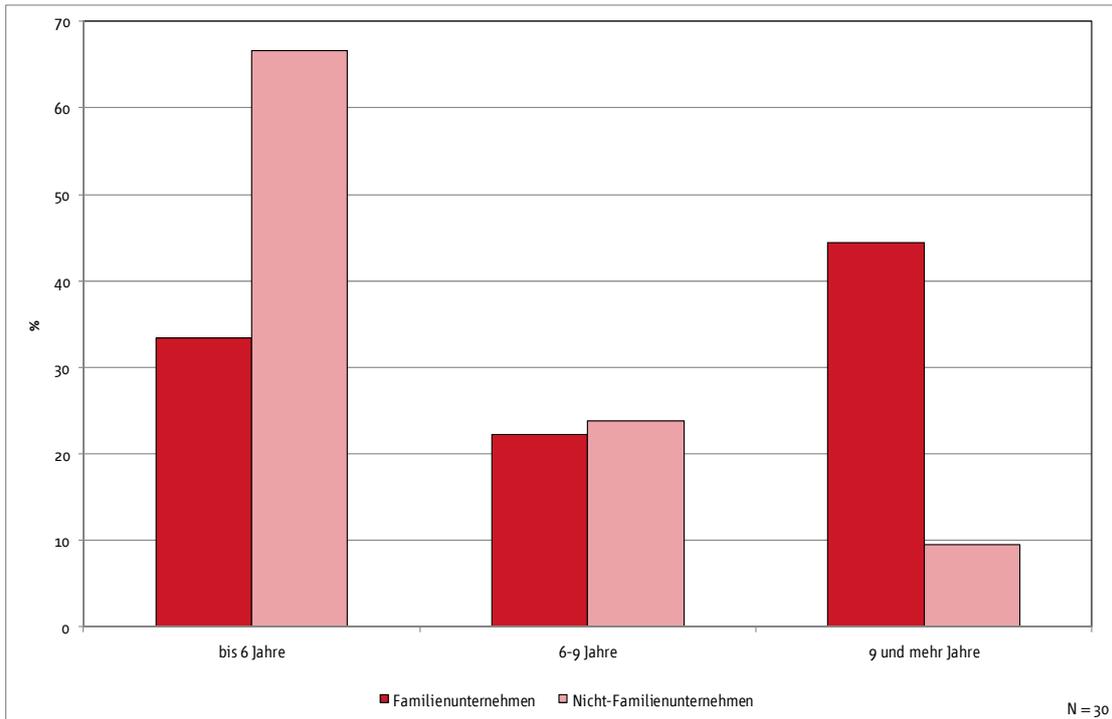
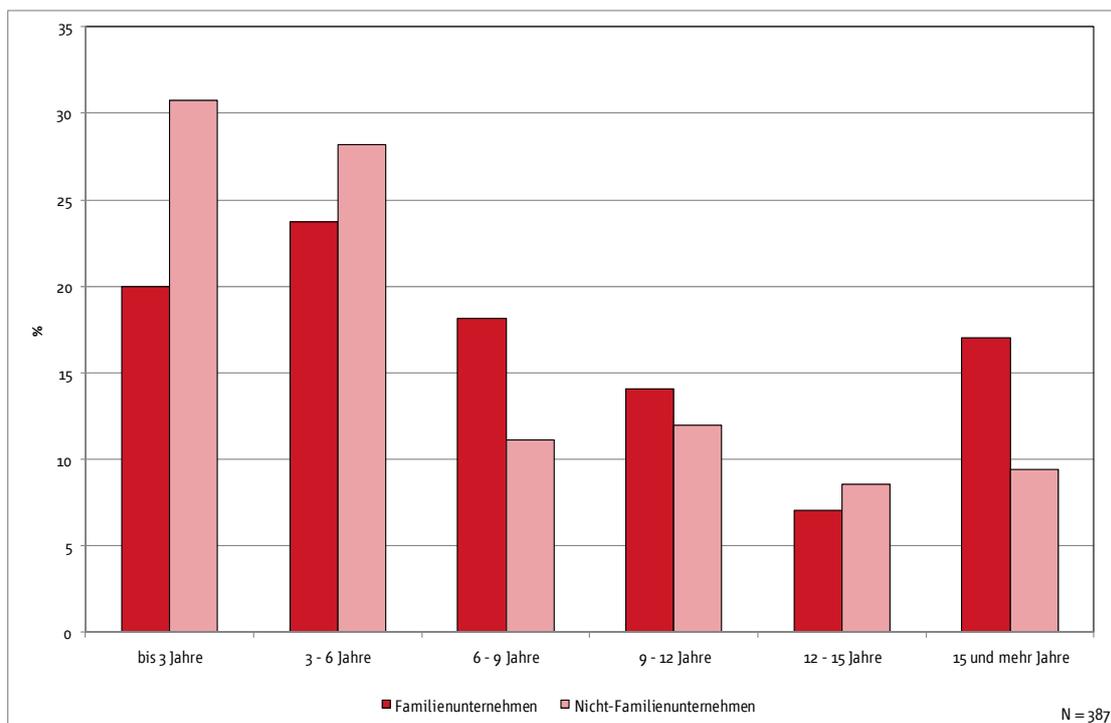


Abbildung 3.1.13: Verweildauer der Geschäftsführer und Vorstände in Unternehmen mit einem Umsatz von bis zu 2,5 Mrd. Euro – Mittelwert über Unternehmen



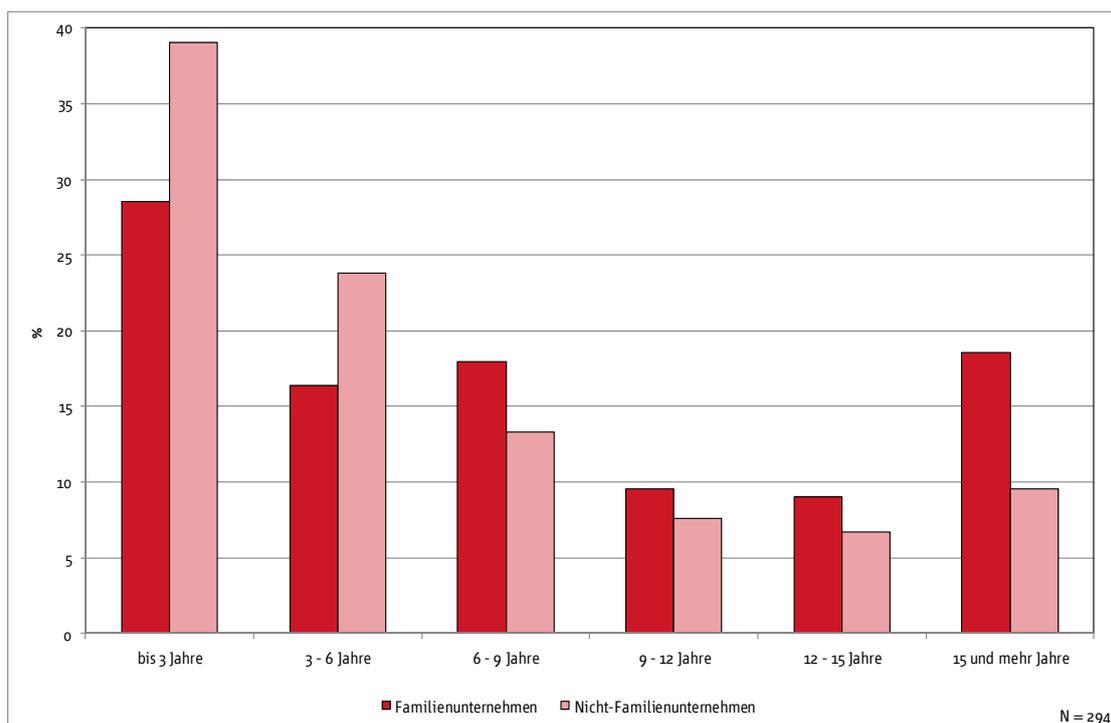
In der Umsatzgrößenklasse **2,5 Mrd. bis 5 Mrd. Euro** Jahresumsatz errechnet sich der personale Durchschnitt der Verweildauer für das Top-Management in Familienunternehmen auf 3.292 Tagen (9,0 Jahre). Die Pendanten in den Nicht-Familienunternehmen weisen mit 2.437 Tagen (6,7 Jahre) einen statistisch signifikant geringeren Durchschnittswert aus. Diese Diskrepanz kommt auch in der Verteilungsanalyse (Abbildung 3.1.14) zum Ausdruck. Wird eine Mittelung der Verweildauer in den Unternehmen vorgenommen, bleibt ebenfalls ein deutlicher Unterschied zwischen den Durchschnitten der Verweildauer im Top-Management in den beiden Unternehmensarten erhalten, der auf einem Niveau von 90 % statistisch abgesichert ist. Demnach sind die Geschäftsführer und Vorstände in Familienunternehmen 3.429 Tage (9,4 Jahre) im Amt, ihre Kollegen in den Nicht-Familienunternehmen 2.600 Tage (7,1 Jahre). So erfährt unsere Ausgangshypothese auch in dieser Umsatzgrößenklasse eine gute Bekräftigung.

Abbildung 3.1.14: Verweildauer der Geschäftsführer und Vorstände in Unternehmen mit einem Umsatz zwischen 2,5 Mrd. und 5 Mrd. Euro



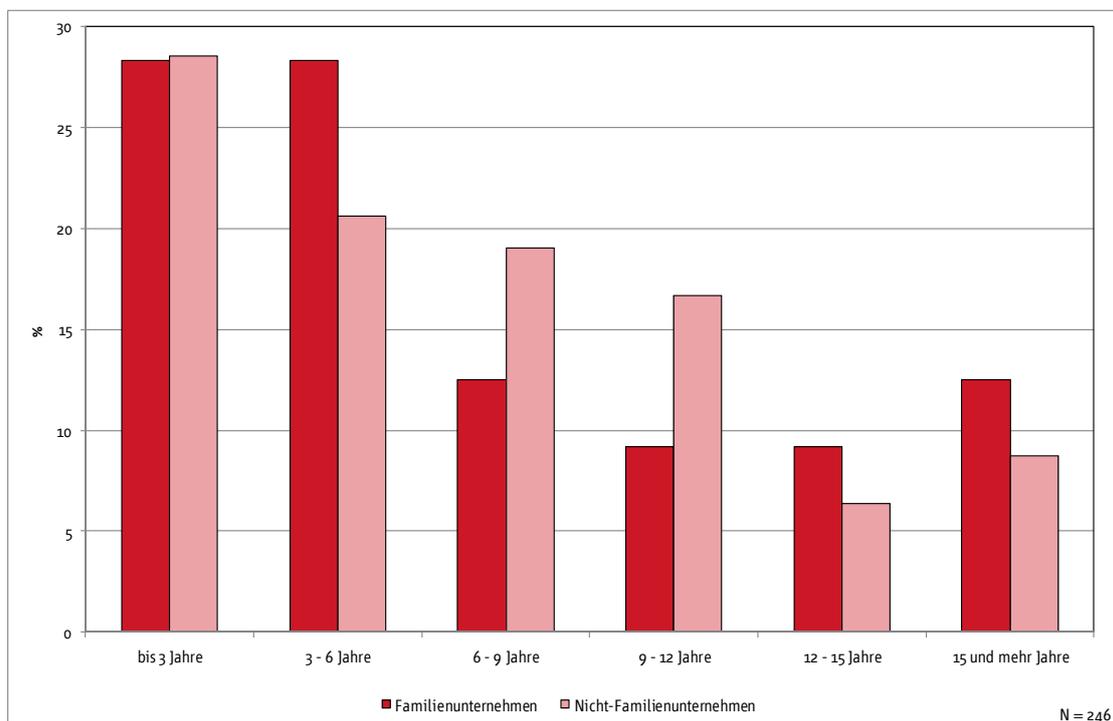
Betrachtet man die Verweildauer der Geschäftsführer und Vorstände in den Unternehmen, die einen Jahresumsatz **zwischen 5 Mrd. und 10 Mrd. Euro** vorweisen, so zeigt sich, dass der Durchschnitt der Amtsperiode dieses Personenkreises in Familienunternehmen bei 3.141 Tagen bzw. 8,6 Jahren liegt, und damit auch in diesem Segment den Durchschnitt für die Vorstände in Unternehmen im Streubesitz (2.213 Tage bzw. 6,1 Jahre) statistisch signifikant übersteigt. Die zugehörigen Verteilungen, wie sie in Abbildung 3.1.15 gezeigt werden, lassen diese Differenz in etwa erkennen, obwohl sich die Verteilungen lediglich auf einem Signifikanzniveau von 90 % unterscheiden. Dagegen ist jedoch die eigentlich deutliche Diskrepanz zwischen den Durchschnittswerten für die Verweildauer des Top-Managements statistisch nicht abgesichert, auch wenn für diesen Personenkreis in Familienunternehmen ein Wert von 4.130 Tagen bzw. 11,3 Jahren und in Nicht-Familienunternehmen lediglich ein Wert von 2.235 Tagen bzw. 6,1 Jahren zu verzeichnen ist. Gleichwohl spricht insgesamt gesehen in dieser Umsatzgrößenklasse alles dafür, dass die Ausgangshypothese hier ebenfalls Bestand hat.

Abbildung 3.1.15: Verweildauer der Geschäftsführer und Vorstände in Unternehmen mit einem Umsatz zwischen 5 Mrd. und 10 Mrd. Euro



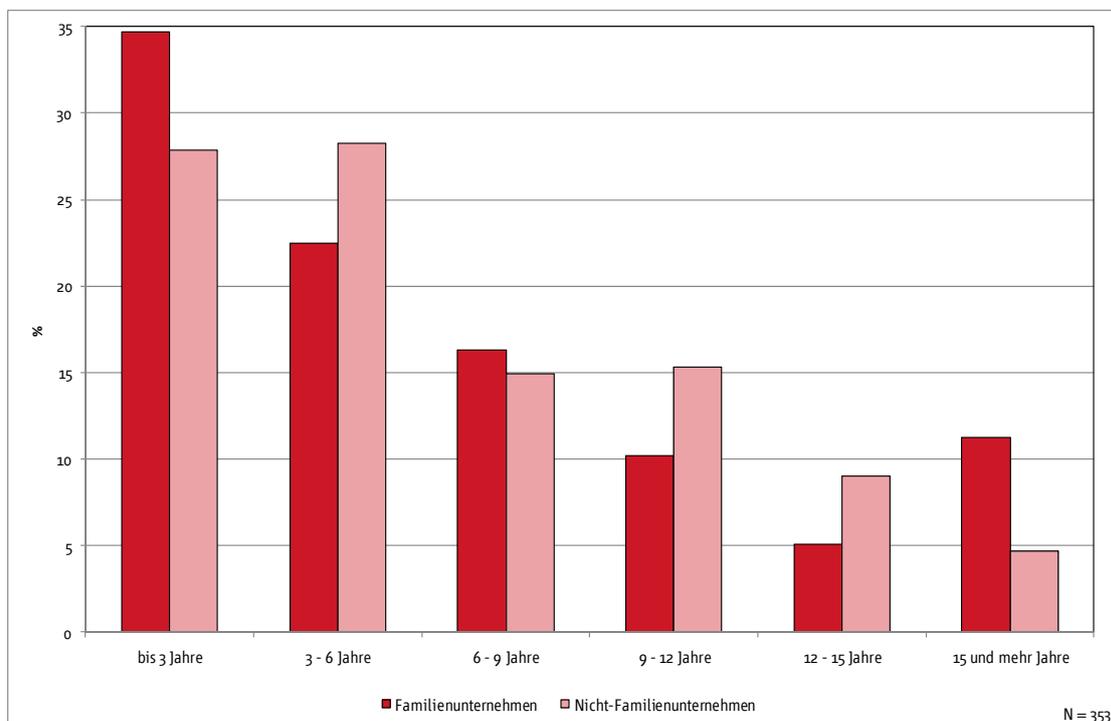
In der Umsatzgrößenklasse **10 Mrd. bis 20 Mrd. Euro** kann für die Geschäftsführer und Vorstände in Familienunternehmen eine durchschnittliche Verweildauer von 2.702 Tagen bzw. 7,4 Jahren berechnet werden. Für die Pendanten in den Unternehmen im Streubesitz ergibt sich ein personaler Durchschnitt von 2.550 Tagen bzw. 7,0 Jahren. Diese Differenz der Durchschnittswerte ist statistisch nicht signifikant. Auch die zugehörigen Verteilungen, wie sie in Abbildung 3.1.16 gegeben werden, zeigen statistisch gesehen keine unterschiedlichen Ausprägungen. Obwohl sich der Unterschied bei den Durchschnittswerten für die Verweildauer des Top-Managements vergrößert, wenn zunächst eine Mittelung der Verweildauer in den Unternehmen erfolgt und danach der Durchschnitt über die Unternehmen gebildet wird, weichen die Durchschnittswerte für die Top-Leute in den Familienunternehmen (3.007 Tage bzw. 8,2 Jahre) und in den Nicht-Familienunternehmen (2.532 Tage bzw. 6,9 Jahre) statistisch gesehen ebenfalls nicht voneinander ab. Daher kann für die Unternehmen in diesem Umsatzbereich nicht von einer Unterstützung der Ausgangshypothese längerer Amtszeiten des Top-Managements in Familienunternehmen ausgegangen werden, auch wenn die errechneten Durchschnitte in diese Richtung weisen.

Abbildung 3.1.16: Verweildauer der Geschäftsführer und Vorstände in Unternehmen mit einem Umsatz zwischen 10 Mrd. und 20 Mrd. Euro



In der höchsten Umsatzgrößenklasse mit einem Jahresumsatz von **mehr als 20 Mrd. Euro** ergeben sich für die personalen Durchschnitte der Verweildauer des Top-Managements in den Familienunternehmen ein Wert von 2.476 Tagen bzw. 6,8 Jahren und in den Unternehmen im Streubesitz ein Wert von 2.389 Tagen bzw. 6,5 Jahren. Diese relativ geringe Differenz ist statistisch auch nicht signifikant. Die Verteilungsbilder in Abbildung 3.1.17 zeigen auch ein entsprechend ungleiches Bild. Auch wenn die Verweildauer zunächst wieder in den Unternehmen gemittelt wird und danach die Durchschnittswerte über die Unternehmen berechnet werden, ändert sich am statistischen Befund nichts. Die Geschäftsführer und Vorstände weisen dann eine Amtszeit von 2.794 Tagen (7,7 Jahre) in den Familienunternehmen aus, während die Vorstände in den Nicht-Familienunternehmen im Durchschnitt auf eine Amtszeit von 2.396 Tagen (6,6 Jahren) kommen. Daher kann also auch in dieser höchsten Umsatzklasse die Ausgangshypothese nicht bestätigt werden.

Abbildung 3.1.17: Verweildauer der Geschäftsführer und Vorstände in Unternehmen mit einem Umsatz von mehr als 20 Mrd. Euro



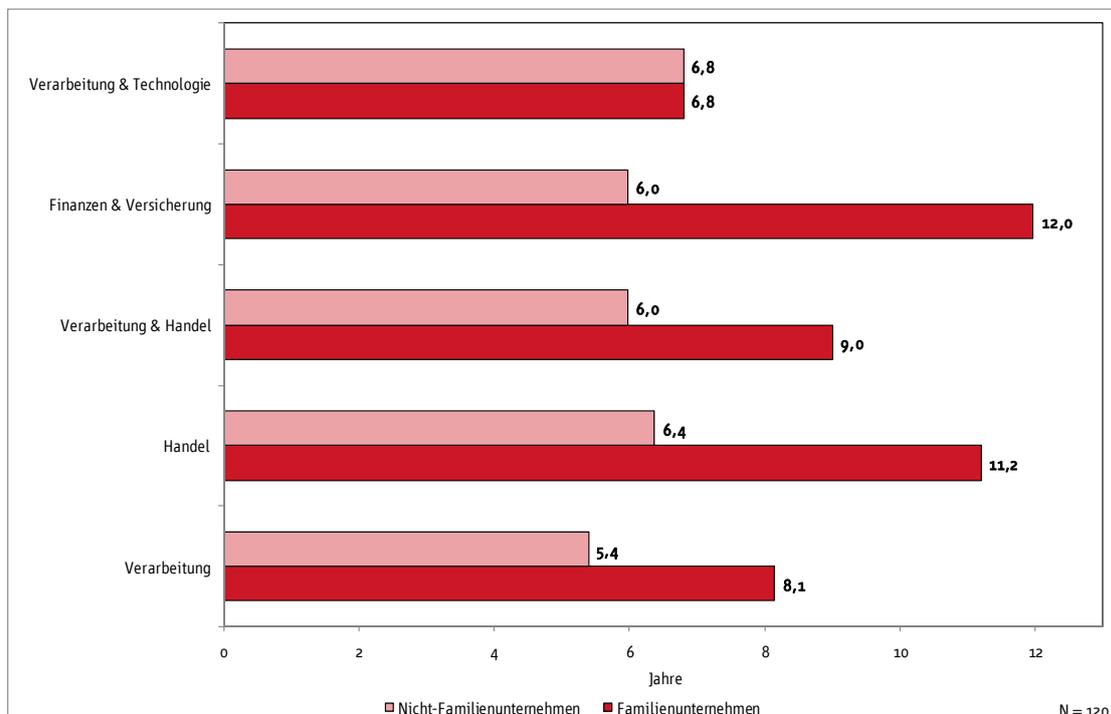
Zusammenfassend lässt sich im Kontext der Analyse der Verweildauer des Top-Managements und der Umsatzgrößenklasse der Unternehmen nur in den unteren Größenklassen bis 10 Mrd. Euro Jahresumsatz eine unzweifelhafte Unterstützung unserer Ausgangshypothese einer längeren Verweildauer der Top-Leute in den Familienunternehmen finden. In den beiden oberen Klassen sind die Ergebnisse zwar nicht direkt konträr, lassen aber keine Aussage in Bezug auf Ausgangshypothese zu.

3.1.4 Vergleich der Verweildauer des Top-Managements in Geschäftsführung und Vorstand nach dem wirtschaftlichen Tätigkeitsschwerpunkt der Unternehmen

Eine weitere Frage, die sich im Zusammenhang mit der Verweildauer des Top-Managements natürlicherweise stellt, ist, ob der Vergleich dieser Verweildauer zwischen den Unternehmensarten von dem wirtschaftlichen Schwerpunkt des jeweiligen Unternehmens abhängt. Diese Untersuchung erfolgte anhand unserer Einteilung der Unternehmen in die fünf wirtschaftlichen Tätigkeitsschwerpunkte Verarbeitung, Handel, Finanzen und Versicherung, Verarbeitung und Handel und Verarbeitung und Technologie, die wir in Kapitel 2 vorgestellt haben.

Hier flossen nicht alle 137 Unternehmen in die Berechnungen mit ein, da die Kategorie „Sonstige“ in der Grundgesamtheit zu heterogen war und deshalb nicht berücksichtigt wurde. Insgesamt zeigt die Übersicht über alle Branchen vor allem bei den Schwerpunkten „Handel“ sowie „Finanzen und Versicherung“ zunächst eine deutlich längere Amtszeit des Top-Managements in Familienunternehmen gegenüber den börsennotierten Nicht-Familienunternehmen (Abbildung 3.1.18).

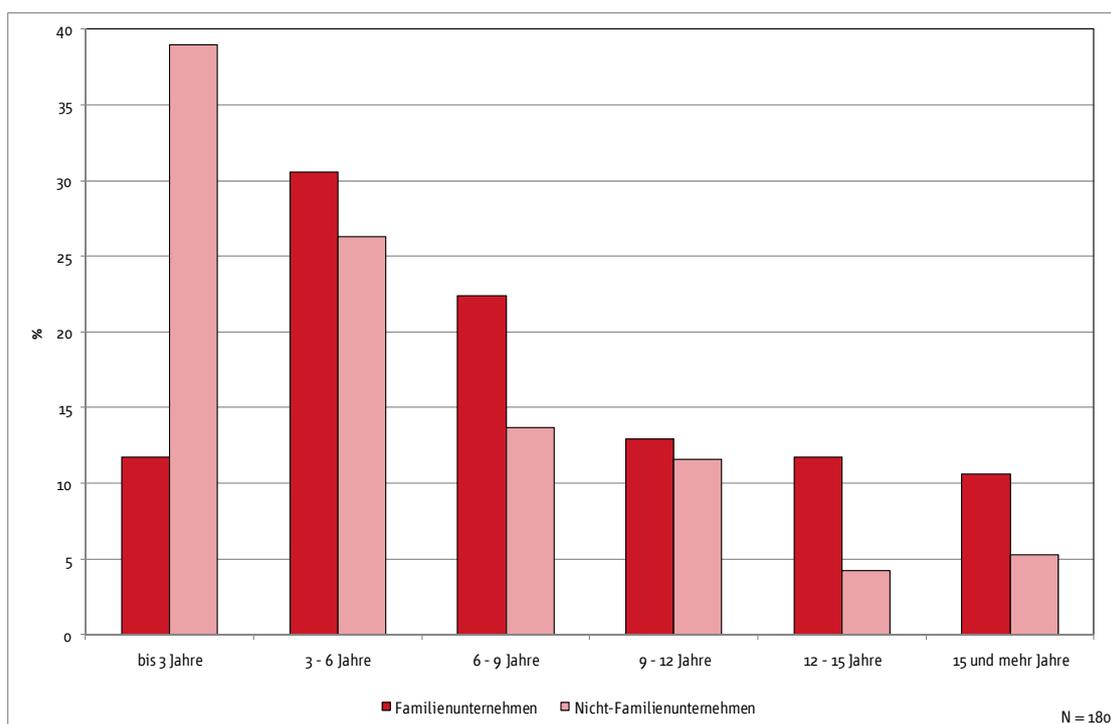
Abbildung 3.1.18: Durchschnittswerte der Verweildauer der Geschäftsführer und Vorstände über Unternehmen nach Tätigkeitsschwerpunkten



Wie sehen nun die Verteilungen in den einzelnen Tätigkeitsschwerpunkten aus? Und sind die zunächst offensichtlichen Differenzierungen wirklich statistisch signifikant? Zur Beantwortung dieser Fragen wenden wir uns als erstes den Unternehmen mit dem Schwerpunkt **Verarbeitung** zu. Für die Geschäftsführer und Vorstände in Familienunternehmen ergibt sich ein personaler Durchschnittswert

von 3.036 Tagen bzw. 8,3 Jahren. Für die entsprechenden Personen in den Unternehmen im Streubesitz kann ein Durchschnittswert von 1.987 Tagen bzw. 5,4 Jahren in diesem Wirtschaftsbereich verzeichnet werden. Diese statistisch signifikante Differenz spiegelt sich auch in den zugehörigen Verteilungen, wie sie in Abbildung 3.1.19 gegeben sind, wieder. Besonders auffällig ist damit der überaus hohe Anteil von Personen mit einer Verweildauer bis 3 Jahren in den Nicht-Familienunternehmen im Vergleich zur Gegengruppe. Dieses eindeutige Ergebnis erfährt auch Unterstützung, wenn die Durchschnitte der Amtszeiten des Top-Managements nach Mittelung in den Unternehmen verglichen werden. So ist die Amtszeit im Durchschnitt in den Familienunternehmen mit 2.974 Tagen bzw. 8,1 Jahren gegenüber dem entsprechenden Wert von 1.969 Tagen bzw. 5,4 Jahren in den NFU deutlich höher und auf einem Signifikanzniveau von 96 % statistisch abgesichert, obwohl lediglich 19 Unternehmen in die Auswertung einbezogen werden konnten. Daher kann im Bereich des Verarbeitenden Gewerbes eindeutig davon ausgegangen werden, dass die Ausgangshypothese einer längeren Amtszeit der Geschäftsführer und Vorstände in Familienunternehmen Gültigkeit besitzt.

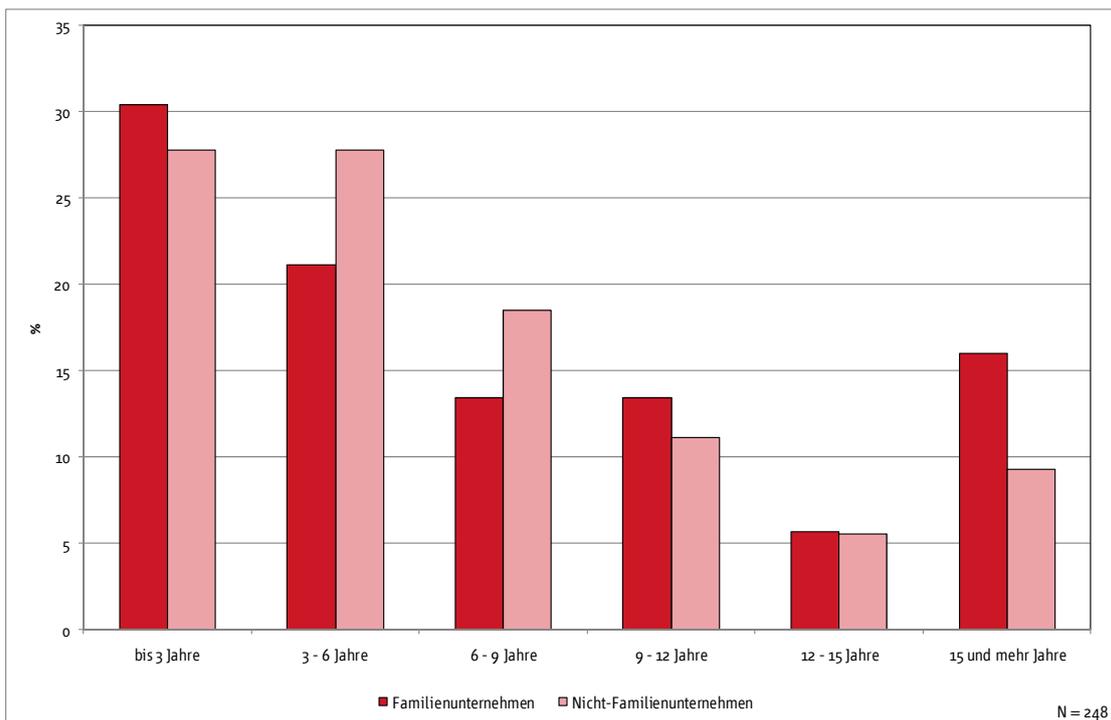
Abbildung 3.1.19: Verweildauer der Geschäftsführer und Vorstände in Unternehmen mit dem wirtschaftlichen Schwerpunkt Verarbeitung



Liegt der wirtschaftliche Tätigkeitsschwerpunkt im Bereich des **Handels**, ergibt sich für die Top-Leute in den Unternehmen im Durchschnitt eine Verweildauer von 3.042 Tagen bzw. 8,3 Jahren bei den FU und von 2.367 Tagen bzw. 6,5 Jahren bei den NFU. Für diesen Unterschied ergibt der statistische Test auf einem Signifikanzniveau von 96 % eine nachweisbare Differenzierung zwischen den durchschnittlichen Verweildauern. Die Verteilungsanalyse, wie sie in Abbildung 3.1.20 dargestellt ist, weist allerdings keine statistische Abhängigkeit von der Unternehmensart nach. Genauso aussagekräftig ist das Ergebnis, wenn eine Mittelung der Verweildauer in den Unternehmen durchgeführt wird und danach

die Durchschnitte über die Unternehmen gebildet werden. So erhöht sich dabei der Durchschnittswert der Verweildauer der Geschäftsführer und Vorstände in den Familienunternehmen auf 4.083 Tage bzw. 11,2 Jahre, während gleichzeitig der Wert für Pendants in den Nicht-Familienunternehmen ungefähr gleich bleibt. Auch diese Differenz ist statistisch signifikant auf einem Niveau von 95 %. Daher kann für den Bereich des Handels wohl insgesamt eine Bekräftigung unserer Ausgangshypothese vermeldet werden.

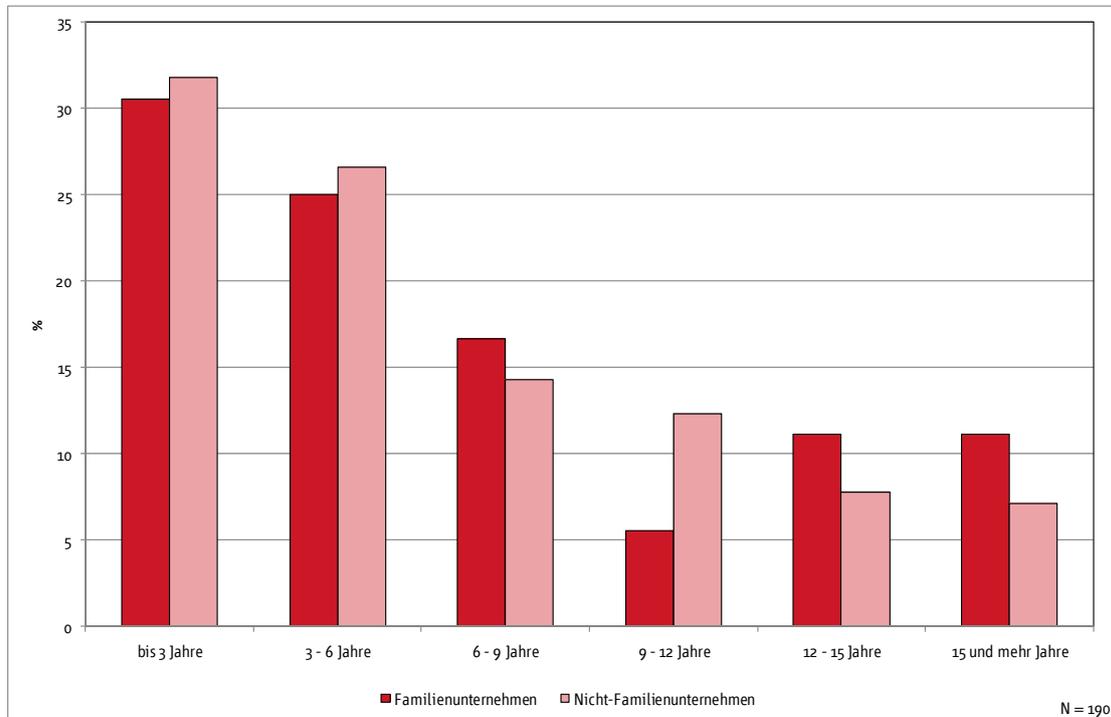
Abbildung 3.1.20: Verweildauer der Geschäftsführer und Vorstände in Unternehmen mit dem wirtschaftlichen Schwerpunkt Handel



Sind die Unternehmen vorwiegend im wirtschaftlichen Tätigkeitsschwerpunkt **Finanzen und Versicherung** tätig, so ergeben sich für die personalen Durchschnitte der Verweildauer der Geschäftsführer und Vorstände mit 2.860 Tagen (7,8 Jahren) in den Familienunternehmen und 2.398 Tagen (6,6 Jahren) in den NFU Werte, die statistisch nicht signifikant voneinander abweichen. Diese fehlende statistische Absicherung gilt auch für die Differenzierung der Verteilungen, wie sie in Abbildung 3.1.21 gegeben sind. Anders sieht es jedoch aus, wenn die Verweildauer zunächst in den Unternehmen gemittelt wird und dann Durchschnittswerte für die Geschäftsführer und Vorstände über die Unternehmen gebildet werden. Obwohl dabei nur 17 Unternehmen in Betracht kommen, erweist sich die Differenz zwischen der durchschnittlichen Verweildauer des Top-Managements in Familienunternehmen (3.286 Tage bzw. 9,0 Jahre) und in Unternehmen im Streubesitz (2.184 Tage bzw. 6,0 Jahre) auf einem Niveau von 94 % als statistisch signifikant. Daher kann wohl davon ausgegangen werden, dass sich die Struktur in Bezug auf die Amtszeit des Top-Managements zwischen den Unternehmen der beiden Unternehmensarten sehr wohl unterscheidet, auch wenn ein paar wenige Unternehmen nicht so weit

auseinander liegen. Insgesamt ist also in diesem Tätigkeitsschwerpunkt eine Unterstützung der Ausgangshypothese bemerkbar.

Abbildung 3.1.21: Verweildauer der Geschäftsführer und Vorstände in Unternehmen mit dem wirtschaftlichen Schwerpunkt Finanzen und Versicherung



Eine ganz eindeutige Bekräftigung erfährt die Ausgangshypothese einer längeren Verweildauer des Top-Managements in den Familienunternehmen bei Unternehmen mit dem wirtschaftlichen Tätigkeitsschwerpunkt **Verarbeitung und Handel**. Hier berechnet sich der personale Durchschnitt der Verweildauer bei den Top-Leuten in Familienunternehmen auf 4.333 Tage bzw. 11,9 Jahre und in den Nicht-Familienunternehmen auf 2.189 Tage bzw. 6,0 Jahre. Dieser statistisch signifikante Unterschied wird auch bei den entsprechenden Verteilungen, die in Abbildung 3.1.22 enthalten sind, unübersehbar. Dass es in diesem Unternehmensbereich eine jeweils homogene Struktur der Amtszeit des Top-Managements in den beiden Unternehmensarten gibt, wird ersichtlich, wenn wieder die Verweildauer in den Unternehmen gemittelt und danach die Durchschnitte für die beiden Personengruppen gebildet werden. Mit 4.370 Tagen bzw. 12,0 Jahren für die Geschäftsführer und Vorstände in den Familienunternehmen und 2.184 Tagen bzw. 6,0 Jahren für ihre Kollegen in den NFU unterscheiden sich die Werte kaum von den personalen Durchschnitten. Die Differenz ist ebenso hoch signifikant wie die Diskrepanz der zugehörigen Verteilungen, die in Abbildung 3.1.23 zu sehen sind.

Abbildung 3.1.22: Verweildauer der Geschäftsführer und Vorstände in Unternehmen mit dem wirtschaftlichen Schwerpunkt Verarbeitung und Handel

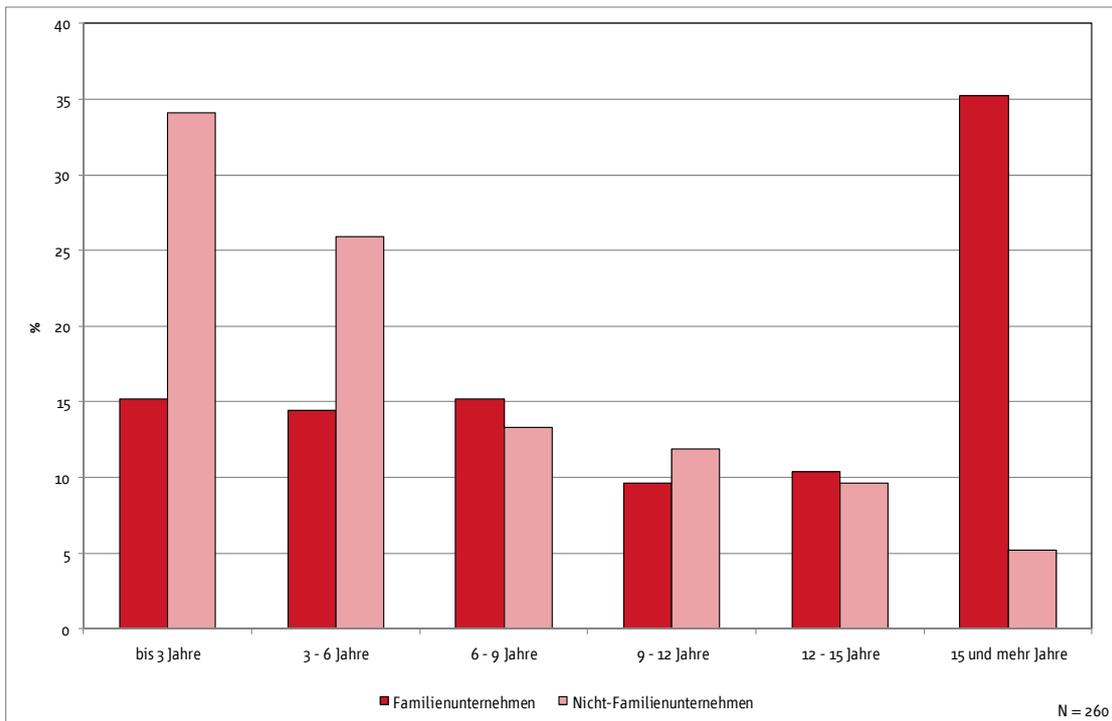
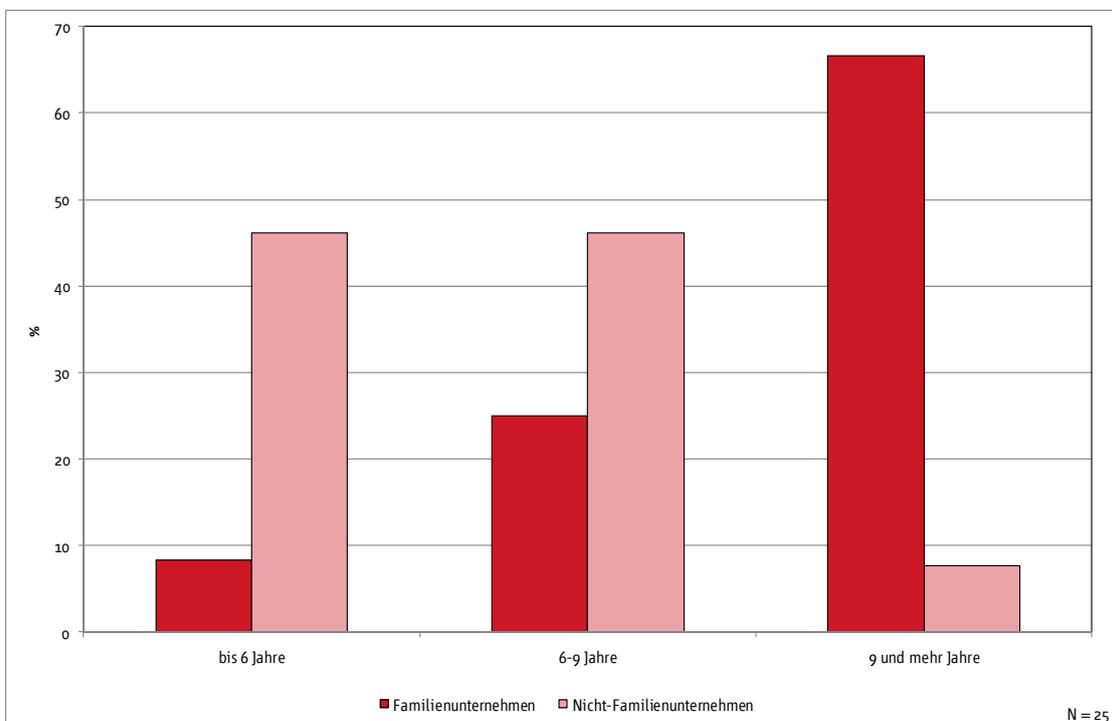


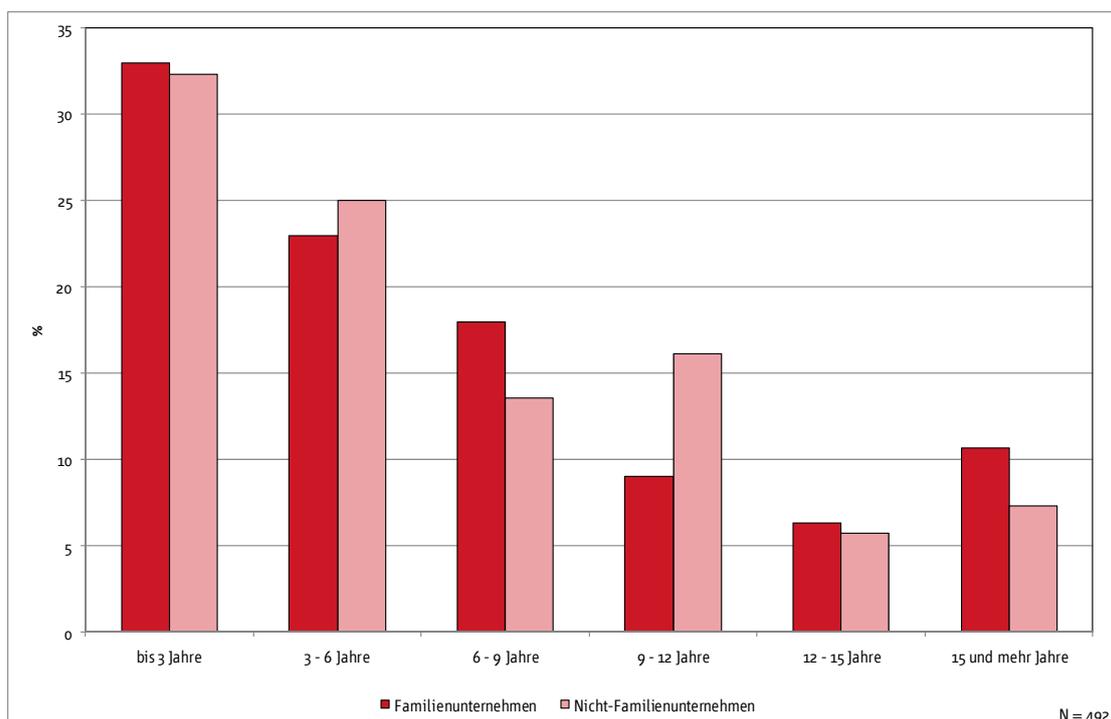
Abbildung 3.1.23: Verweildauer der Geschäftsführer und Vorstände in Unternehmen mit dem wirtschaftlichen Schwerpunkt Verarbeitung und Handel – Mittelwert über Unternehmen



Bei der Betrachtung der Unternehmen mit dem Tätigkeitsschwerpunkt **Verarbeitung und Technologie**

erhält man für die durchschnittliche Amtszeit der Geschäftsführer und Vorstände über die Personen in den Familienunternehmen einen Wert von 2.457 Tagen (6,7 Jahren) und in den Nicht-Familienunternehmen einen Wert von 2.299 Tagen (6,3 Jahren). Diese relativ moderate Differenz ist auch nicht statistisch signifikant. Die zugehörigen Verteilungen (siehe Abbildung 3.1.24) unterstreichen dieses Ergebnis, ihr Verteilungsbild bietet keinen großen Kontrast und keine statistisch nachweisbare Diskrepanz. Noch deutlicher wird die Gleichheit der Amtszeiten des Top-Managements in den Unternehmensarten mit diesem wirtschaftlichen Tätigkeitsschwerpunkt, wenn die Durchschnitte nach Mittelung in den Unternehmen gebildet werden. Danach erhält man für die Geschäftsführer und Vorstände in den Familienunternehmen einen Durchschnittswert für die Amtszeit von 2.491 Tagen bzw. 6,8 Jahren. Ihre Kollegen in den Unternehmen im Streubesitz verbleiben mit 2.465 Tagen bzw. 6,8 Jahren fast genauso lange in ihrer Position. Selbstverständlich ist diese geringe Differenz statistisch nicht signifikant. Folglich ist in diesem Tätigkeitsschwerpunkt der Unternehmen nicht von einer längeren Verweildauer der Geschäftsführer und Vorstände auszugehen und unsere Ausgangshypothese nicht zu bestätigen.

Abbildung 3.1.24: Verweildauer der Geschäftsführer und Vorstände in Unternehmen mit dem wirtschaftlichen Schwerpunkt Verarbeitung und Technologie



Als Fazit unserer Untersuchung der Verweildauer des Top-Managements im Rahmen des wirtschaftlichen Tätigkeitsschwerpunktes der Unternehmen ergibt sich differenziertes Bild. Während in den Bereichen Verarbeitung, Verarbeitung und Handel, sowie mit Abstrichen im Bereich Finanzen und Versicherung davon auszugehen ist, dass die Top-Leute in den Familienunternehmen länger im Amt verbleiben, kann im Bereich Handel, aber vor allem auch im Bereich Verarbeitung und Technologie nicht von einer Unterstützung unserer Ausgangshypothese gesprochen werden.

3.1.5 Vergleich der Verweildauer des Top-Managements in Geschäftsführung und Vorstand nach wirtschaftlicher Entwicklung der Unternehmen

Wie bereits in der Einleitung angesprochen, wurde die wirtschaftliche Entwicklung aus der Beschäftigten- und der Umsatzentwicklung in den Jahren 2006 bis 2008² ermittelt. Unternehmen, bei denen sowohl Umsatz als auch Beschäftigung in diesen drei Jahren stiegen, wurde ein Aufwärtstrend in der wirtschaftlichen Entwicklung unterstellt. Bei Unternehmen, die in keiner dieser Kennzahlen oder nur in einer eine positive Entwicklung zu verzeichnen hatten, wurde keine eindeutige Aufwärtsentwicklung gemutmaß.

Bei der Untersuchung der Amtszeiten des Top-Managements im Zusammenhang mit der jüngsten wirtschaftlichen Entwicklung der Unternehmen, wollen wir zunächst sehen, wie sich die Verweildauern zueinander verhalten, wenn die Unternehmen keinen wirtschaftlichen Aufwärtstrend vorweisen können. Die Ermittlung der durchschnittlichen Verweildauer der Geschäftsführer und Vorstände ergibt für die Familienunternehmen 2.767 Tage bzw. 7,6 Jahre, was signifikant höher als für die Nicht-Familienunternehmen mit 2.272 Tagen bzw. 6,2 Jahren ist. Dies spiegelt sich auch in den Verteilungen, wie sie in der Abbildung 3.1.25 gegeben sind, wieder. Auch nach Mittelung der Verweildauer der Top-Leute in den Unternehmen ändert sich beim Vergleich der Durchschnittswerte nicht sehr viel. Der Unterschied zwischen dem Durchschnittswert der Verweildauer über die Unternehmen zwischen Geschäftsführern und Vorständen in Familienunternehmen (3.171 Tage bzw. 8,7 Jahre) und den Kollegen in Nicht-Familienunternehmen (2.239 Tage bzw. 6,1 Jahre) ist weiterhin signifikant, was auch an den zugehörigen Verteilungen in Abbildung 3.1.26 ersichtlich ist. In dieser Gruppe von Unternehmen wird die Ausgangshypothese einer längeren Verweildauer des Top-Managements in Familienunternehmen also bekräftigt.

² Die Umsatz- und Beschäftigtenzahlen wurden der Liste der 500 größten Familienunternehmen 2008 entnommen, die das ifm für die Stiftung Familienunternehmen erstellt hat.

Abbildung 3.1.25: Verweildauer der Geschäftsführer und Vorstände in Unternehmen ohne wirtschaftlichen Aufwärtstrend

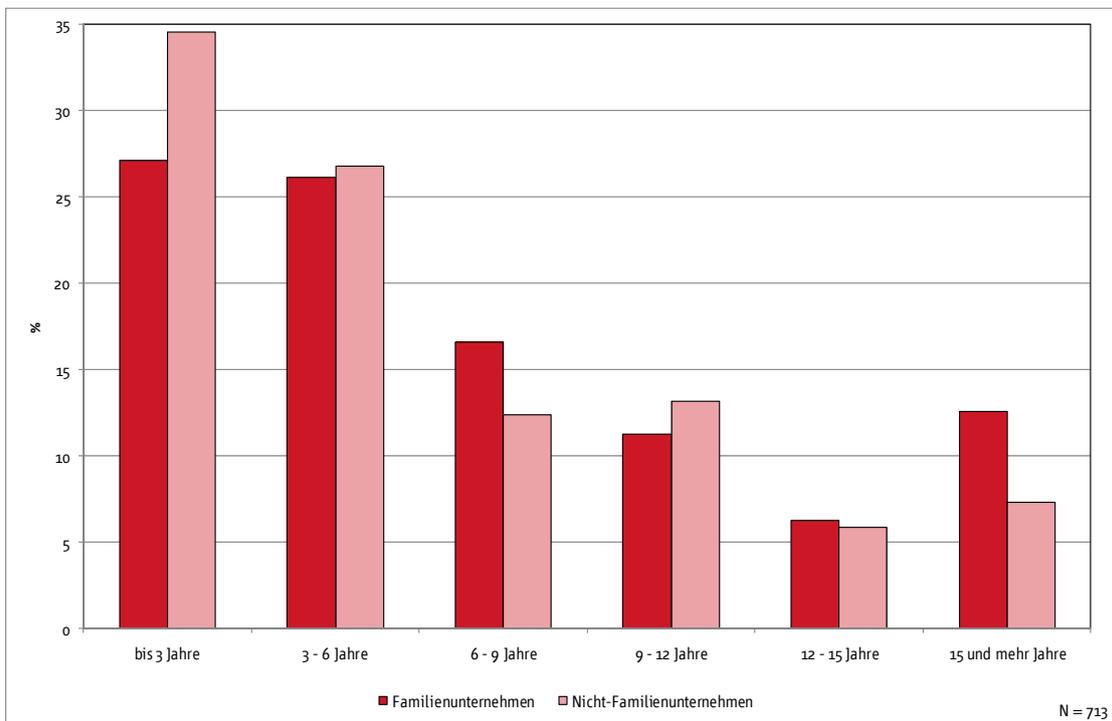
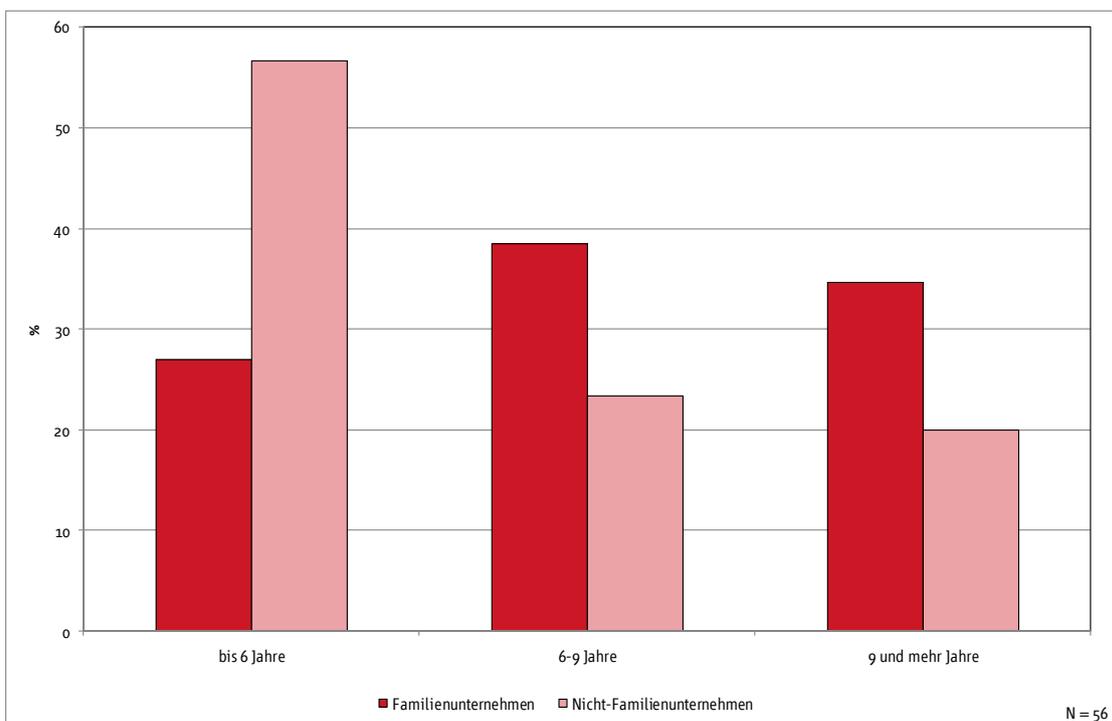


Abbildung 3.1.26: Verweildauer der Geschäftsführer und Vorstände in Unternehmen ohne wirtschaftlichen Aufwärtstrend – Mittelwert über Unternehmen



Auch wenn die Analyse der Verweildauer für das Top-Management in den Unternehmen, die einen wirtschaftlichen Aufwärtstrend ausweisen, vorgenommen wird, bleibt das Resultat bezüglich der Bekräftigung der Ausgangshypothese gleich. So errechnet sich für den personalen Durchschnitt der Geschäftsführer und Vorstände in Familienunternehmen ein Wert von 3.226 Tagen bzw. 8,8 Jahren. Dieser Wert ist statistisch signifikant höher als bei der Gegengruppe in Unternehmen im Streubesitz mit 2.257 Tagen bzw. 6,2 Jahren, was in den signifikant verschiedenen zugehörigen Verteilungen, die in Abbildung 3.1.27 gezeigt werden, zum Ausdruck kommt. Dort erfährt vor allem wieder die Kategorie ab 15 Jahren bei den Geschäftsführern und Vorständen in den Familienunternehmen eine Betonung. So ist es nicht überraschend, dass auch die Mittelung der Verweildauer in den Unternehmen und anschließende Bildung des Durchschnitts zu keinen anderen Ergebnissen für die Verweildauer des Top-Managements führt. Für die Top-Leute in den Familienunternehmen ergibt sich ein Durchschnittswert von 3.567 Tagen bzw. 9,8 Jahren. Dieser Wert ist signifikant höher als bei den Vorständen in NFU mit 2.320 Tagen bzw. 6,4 Jahren, was sich auch in den zugehörigen Verteilungen in Abbildung 3.1.28 zeigt. Also gilt die Ausgangshypothese für diese Gruppe von Unternehmen ebenfalls, so dass davon auszugehen ist, dass zwischen der wirtschaftlichen Entwicklung der Unternehmen und der Ausgangshypothese kein Zusammenhang besteht.

Abbildung 3.1.27: Verweildauer der Geschäftsführer und Vorstände in Unternehmen mit wirtschaftlichem Aufwärtstrend

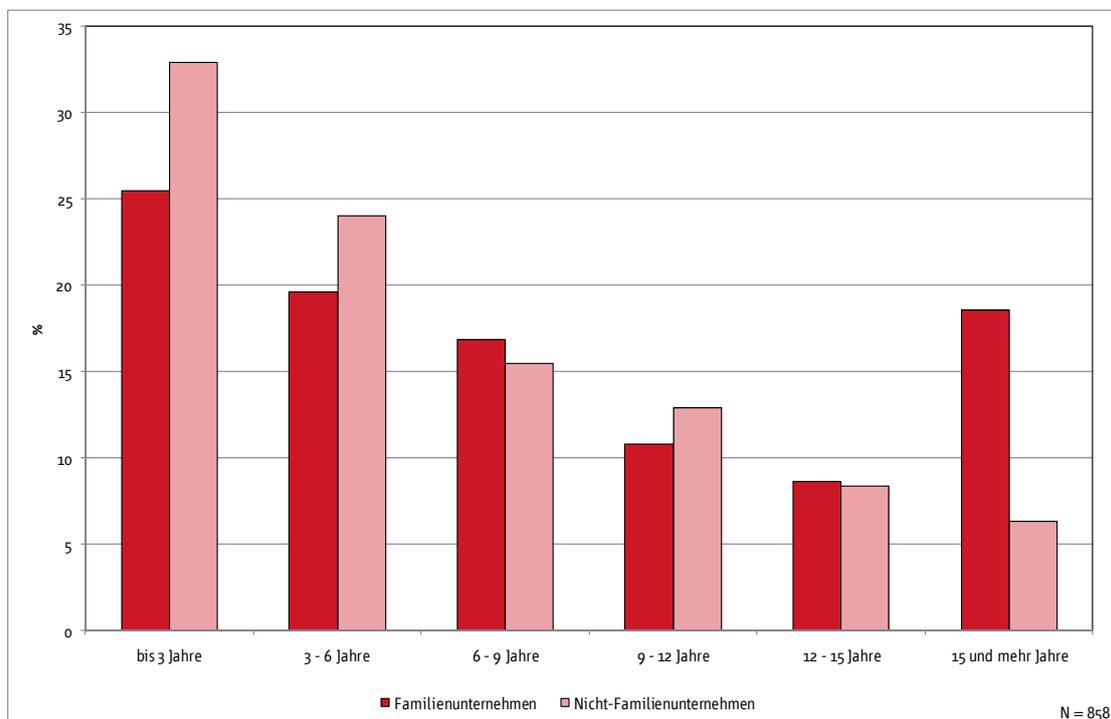
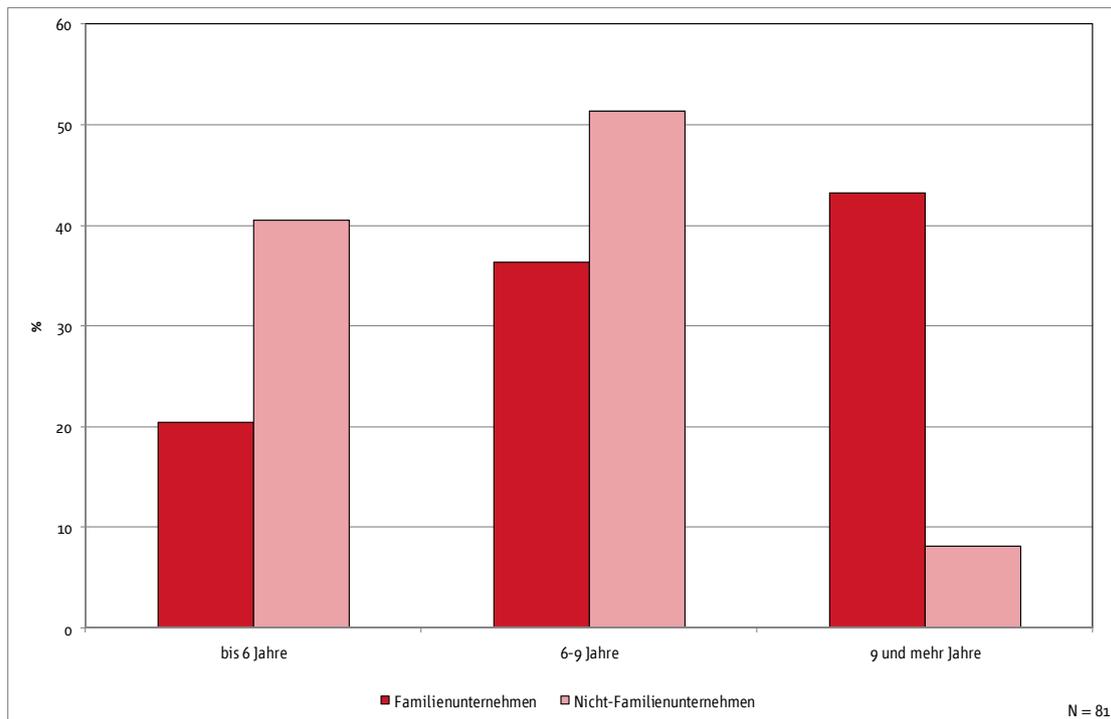


Abbildung 3.1.28: Verweildauer der Geschäftsführer und Vorstände in Unternehmen mit wirtschaftlichem Aufwärtstrend – Mittelwert über Unternehmen



3.1.6 Vergleich der Verweildauer des Top-Managements in Geschäftsführung und Vorstand nach regionaler Zugehörigkeit der Unternehmen

Bei der Untersuchung, ob das Top-Management in Familienunternehmen eine längere Zeitspanne in seiner Position verbleibt als die Kollegen in den Nicht-Familienunternehmen, kann es auch von Interesse sein, ob regionale Unterschiede und damit verbunden kulturelle Einflüsse eine Rolle spielen. Die Einflüsse der geographischen Lage wurden deshalb anhand unserer Einteilung für nördliche und südliche Bundesländer untersucht. Fangen wir mit den nördlichen Bundesländern als Standort der Unternehmen an, so zeigt sich eine statistisch signifikante Differenz bei den personalen Durchschnittswerten der Verweildauer für das Top-Management in Familienunternehmen und in Unternehmen im Streubesitz. Mit 3.069 Tagen (8,4 Jahren) liegt der Durchschnittswert der Verweildauer der Top-Leute in Familienunternehmen deutlich über dem entsprechenden Wert in den NFU mit 1.991 Tagen (5,5 Jahren). Die zugehörigen Verteilungen in Abbildung 3.1.29 lassen durch die deutlich höheren Anteile in den oberen Zeitkategorien bei den Top-Leuten in Familienunternehmen ebenfalls an diesem Ergebnis keinen Zweifel. Die Differenz der Durchschnittswerte wird sogar noch etwas größer, wenn eine Mittelung der Verweildauer in den Unternehmen durchgeführt wird. Nunmehr beträgt der Durchschnitt für die Amtszeit der Geschäftsführer und Vorstände 3.504 Tage bzw. 9,6 Jahre und ist damit – natürlich wiederum statistisch signifikant – fast doppelt so hoch wie der Durchschnitt für die Vorstände in Unternehmen im Streubesitz mit 1.987 Tagen bzw. 5,4 Jahren. Diese Diskrepanz wird in der

Abbildung 3.1.30 mit den entsprechenden Verteilungen eindrucksvoll unterstrichen. Für die Unternehmen in den nördlichen Bundesländern kann also von der Geltung der Ausgangshypothese einer längeren Verweildauer des Top-Managements in Familienunternehmen ausgegangen werden.

Abbildung 3.1.29: Verweildauer der Geschäftsführer und Vorstände in Unternehmen in den nördlichen Bundesländern

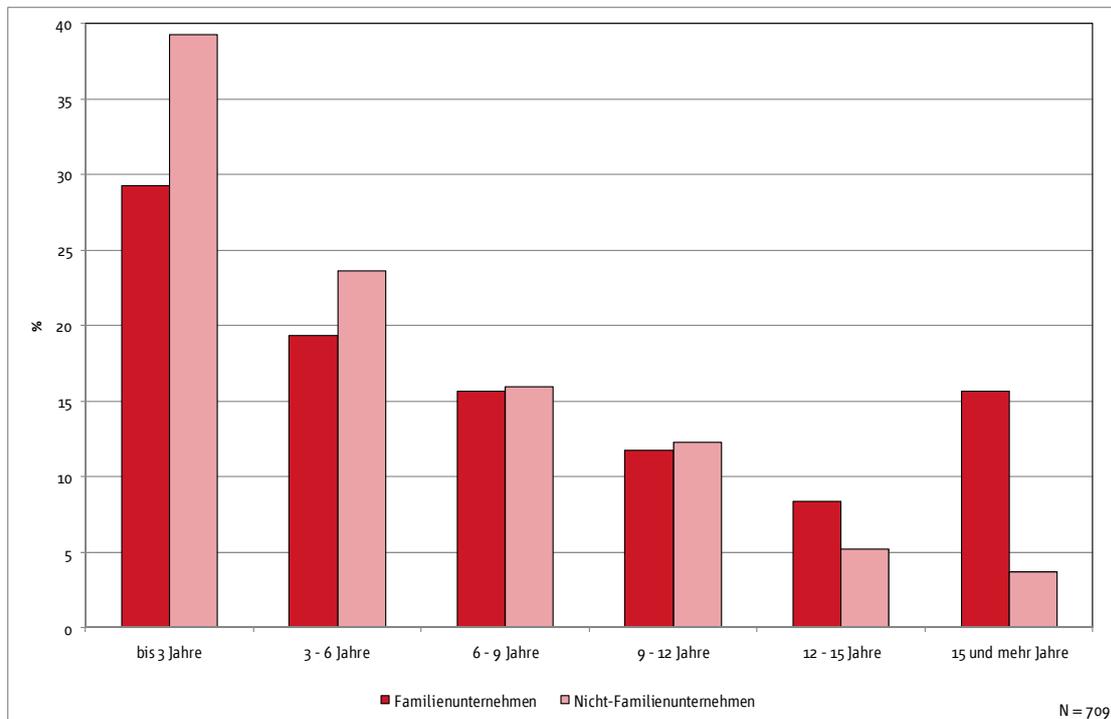
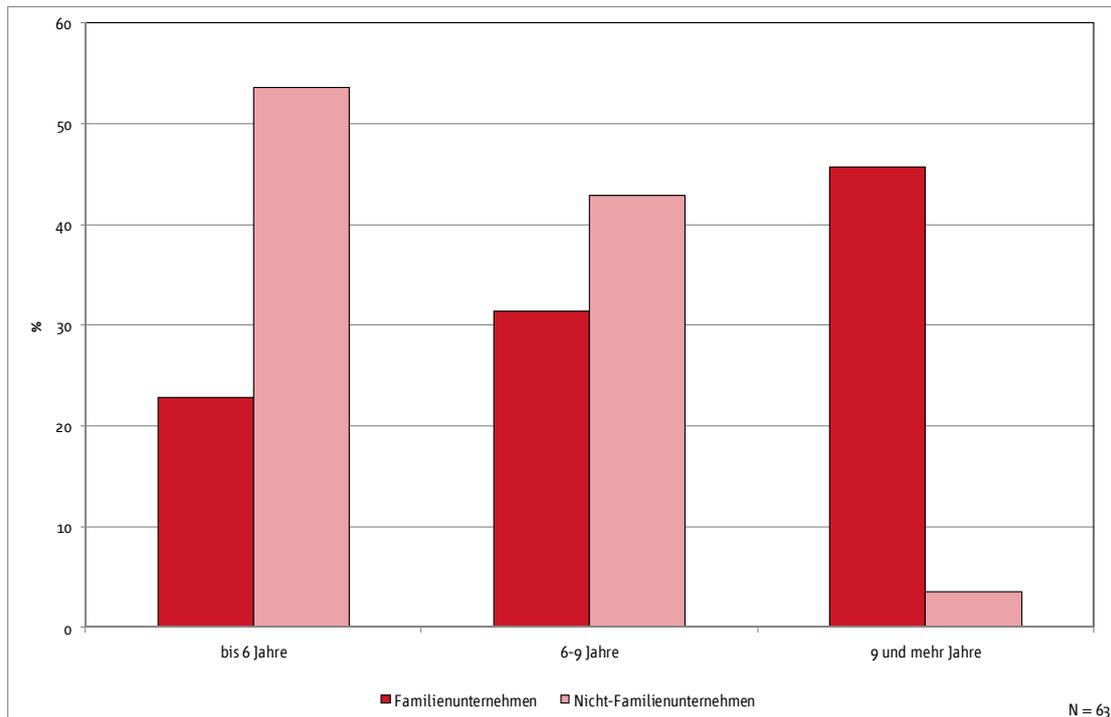
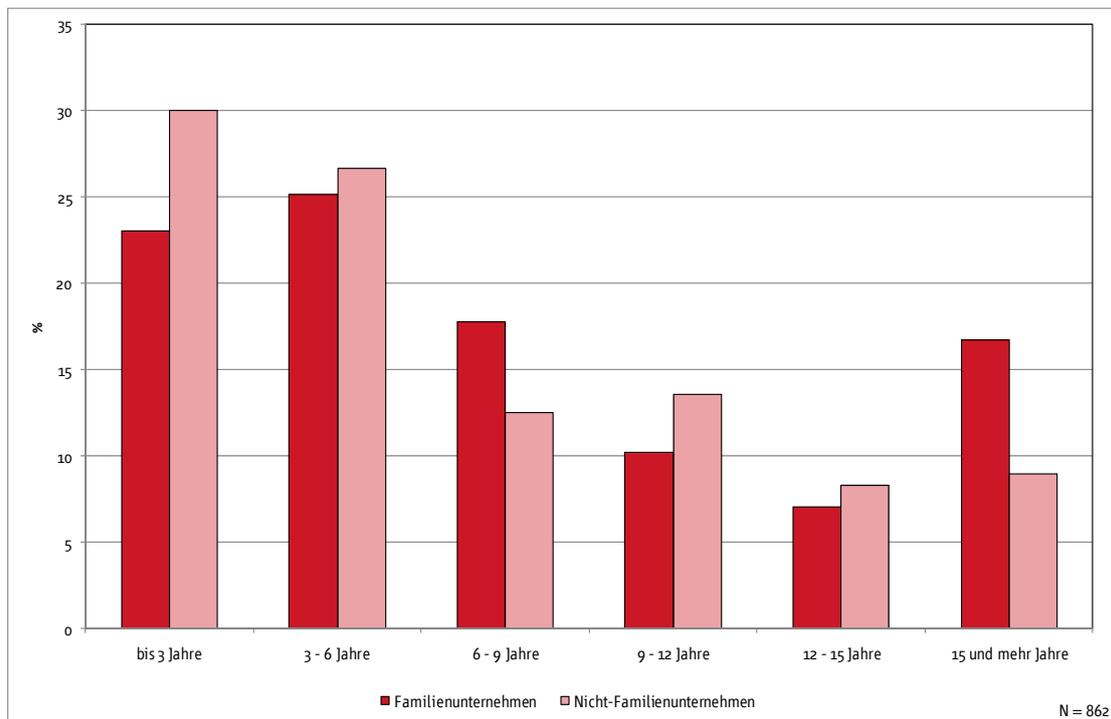


Abbildung 3.1.30: Verweildauer der Geschäftsführer und Vorstände in Unternehmen in den nördlichen Bundesländern – Mittelwert über Unternehmen



Auch wenn die Differenz der durchschnittlichen Amtszeit der Geschäftsführer und Vorstände in den beiden Arten von Unternehmen, die ihren Sitz in den südlichen Bundesländern haben, nicht mehr ganz so groß ist, erweist sie sich weiterhin als statistisch abgesichert. So weisen die Geschäftsführer und Vorstände in den Familienunternehmen einen Durchschnitt für die Verweildauer in Höhe von 3.020 Tagen (8,3 Jahren) aus, ihre Kollegen in den Nicht-Familienunternehmen kommen auf durchschnittlich 2.451 Tage (6,7 Jahre). Die zugehörigen Verteilungen in Abbildung 3.1.31 zeigen die angesprochene Diskrepanz ebenfalls nachvollziehbar auf. Die Mittelung der Verweildauer in den Unternehmen erbringt einen Durchschnittswert für die Top-Leute in den Familienunternehmen in Höhe von 3.335 Tagen bzw. 9,1 Jahren und für die entsprechenden Personen in den Unternehmen im Streubesitz in Höhe von 2.496 Tagen bzw. 6,8 Jahren. Auch diese Differenz ist statistisch signifikant, allerdings ist das Signifikanzniveau auf 94 % gesunken. Trotzdem ist natürlich auch hier zu konstatieren, dass die Ausgangshypothese eine Bekräftigung erfährt, sodass insgesamt auch in Bezug auf den Standort der Unternehmen keine Einwirkung des regionalen Standorts auf die Ausgangshypothese der längeren Verweildauer des Top-Managements in Familienunternehmen festzustellen ist und sie in diesem Kontext volle Unterstützung erfährt.

Abbildung 3.1.31: Verweildauer der Geschäftsführer und Vorstände in Unternehmen in den südlichen Bundesländern



3.1.7 Vergleich der Verweildauer des Top-Managements in Geschäftsführung und Vorstand bei Unternehmen mit der Rechtsform AG

Zum Schluss dieses Abschnitts 3.1 soll noch ein Blick auf die Verweildauer des Top-Managements in Familienunternehmen und Unternehmen im Streubesitz in den Unternehmen, die in der Rechtsform AG firmieren, geworfen werden, um zu sehen, ob die formale Struktur des Unternehmens eine Gleichheit bei der Amtszeit erzwingt oder unsere Ausgangshypothese sich auch hier durchsetzt. Dafür werden nur die Familienunternehmen, die, wie die DAX- und MDAX-Unternehmen auch, in der Rechtsform der AG firmieren, als Vergleichsgruppe herangezogen. Für den personalen Durchschnitt der Vorstände in Familienunternehmen ergeben sich 2.592 Tage bzw. 7,1 Jahre und in den Unternehmen im Streubesitz 2.265 Tage bzw. 6,2 Jahre. Diese Differenz ist statistisch signifikant bei einem Niveau von 95 %. Auch den zugehörigen Verteilungen in Abbildung 3.1.32 kann diese Differenz entnommen werden, sie unterscheiden sich auf einem Signifikanzniveau von 92 %. Werden wieder die Amtszeiten der Vorstände in den Unternehmen gemittelt und danach der Durchschnitt über die Unternehmen gebildet, so ergeben sich ein Durchschnittswert von 2.992 Tagen bzw. 8,2 Jahren in den Familienunternehmen und ein entsprechender Wert von 2.283 Tagen bzw. 6,3 Jahren in den Nicht-Familienunternehmen. Dieser Unterschied ist statistisch hoch signifikant und auch die entsprechenden Verteilungen in Abbildung 3.1.33 lassen diese Diskrepanz zweifelsfrei erkennen. Die gleiche for-

male Struktur einer AG bedingt also keine gleiche Verweildauer bei den Vorständen in den beiden Unternehmensarten, sondern es gilt auch hier, dass die Vorstände in Familienunternehmen länger in ihrer Position verbleiben.

Abbildung 3.1.32: Verweildauer der Geschäftsführer und Vorstände in Unternehmen mit der Rechtsform AG

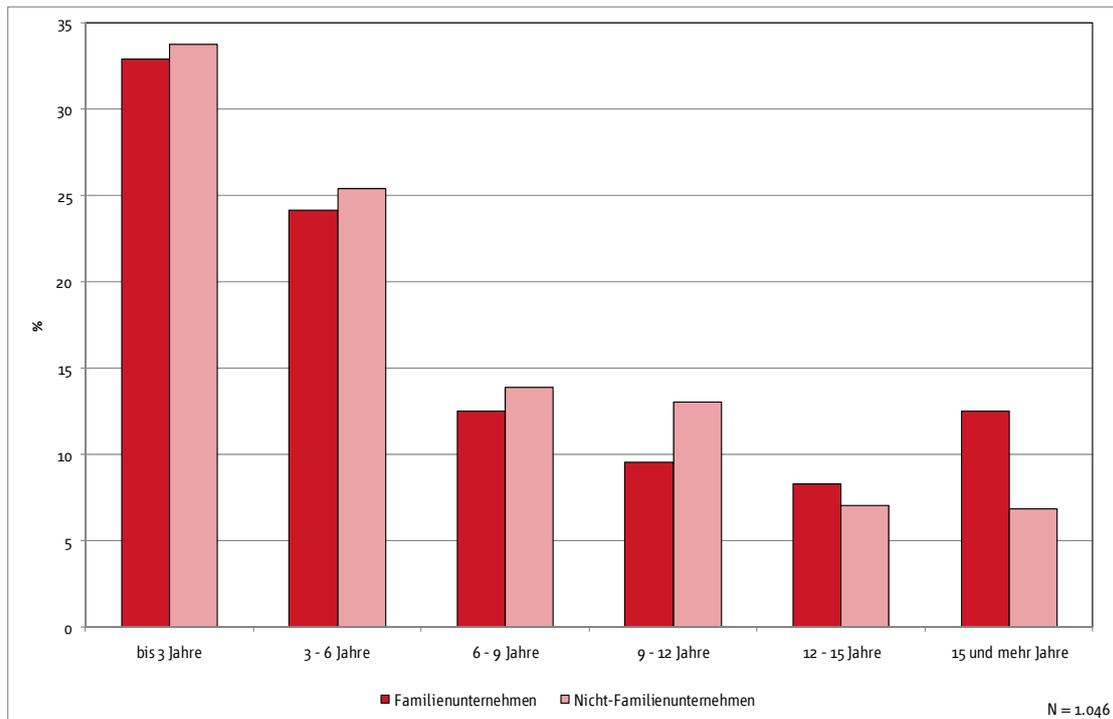
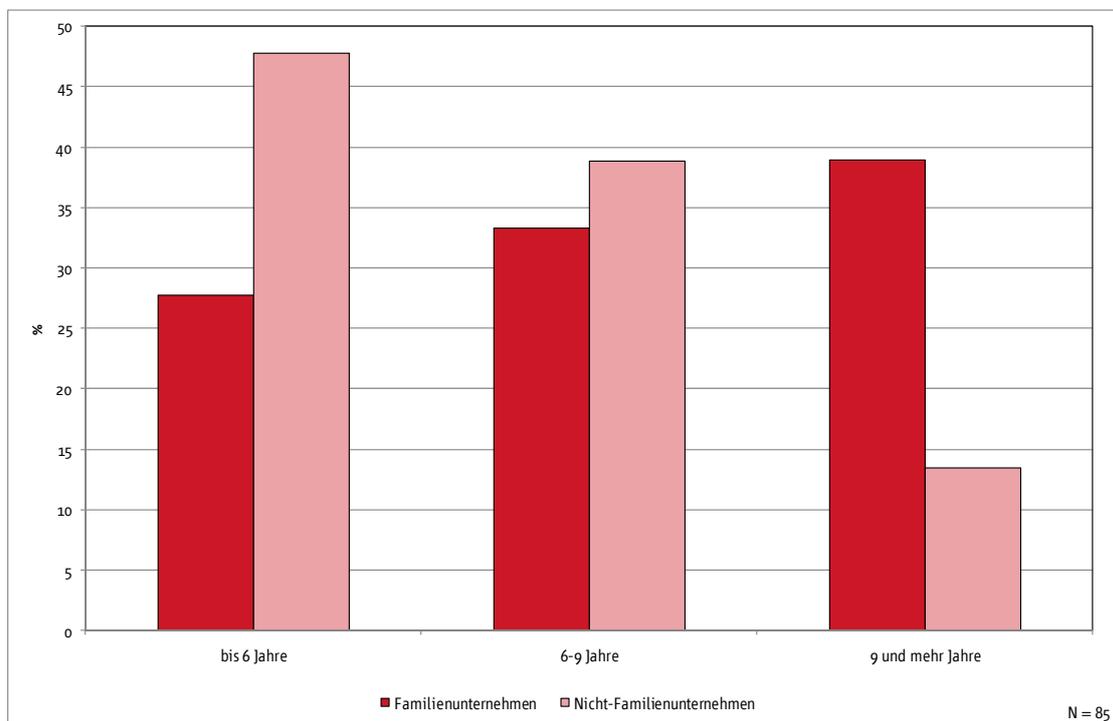


Abbildung 3.1.33: Verweildauer der Geschäftsführer und Vorstände in Unternehmen mit der Rechtsform AG - Mittelwert über Unternehmen



3.2 Die Verweildauer des Top-Managements in Geschäftsführung und Vorstand innerhalb der Familienunternehmen

Bei der Analyse der Verweildauer der Geschäftsführer und Vorstände in den beiden Unternehmensarten konnte nicht übersehen werden, dass es auch bei den Amtszeiten des Top-Managements innerhalb der Gruppe der Familienunternehmen Unterschiede in Bezug auf die Unternehmenscharakteristika gab. In diesem Abschnitt soll nun diesen Variationen der Verweildauer der Top-Leute bei den Familienunternehmen genauer nachgegangen werden.

Da im Top-Management lediglich 22 Frauen (2,9 %) in den Familienunternehmen tätig waren, ist eine geschlechterspezifizierte Betrachtung wenig aussagekräftig. Zum einen stimmen die Durchschnitte für die Männer (3050 Tage bzw. 8,4 Jahre) mit dem Gesamtdurchschnitt so gut wie genau überein, zum anderen ist aufgrund der geringen Anzahl der Frauen der Vergleich ihres Durchschnittswertes (2.865 Tage bzw. 7,8 Jahre) mit dem der Männer statistisch nicht abzusichern.

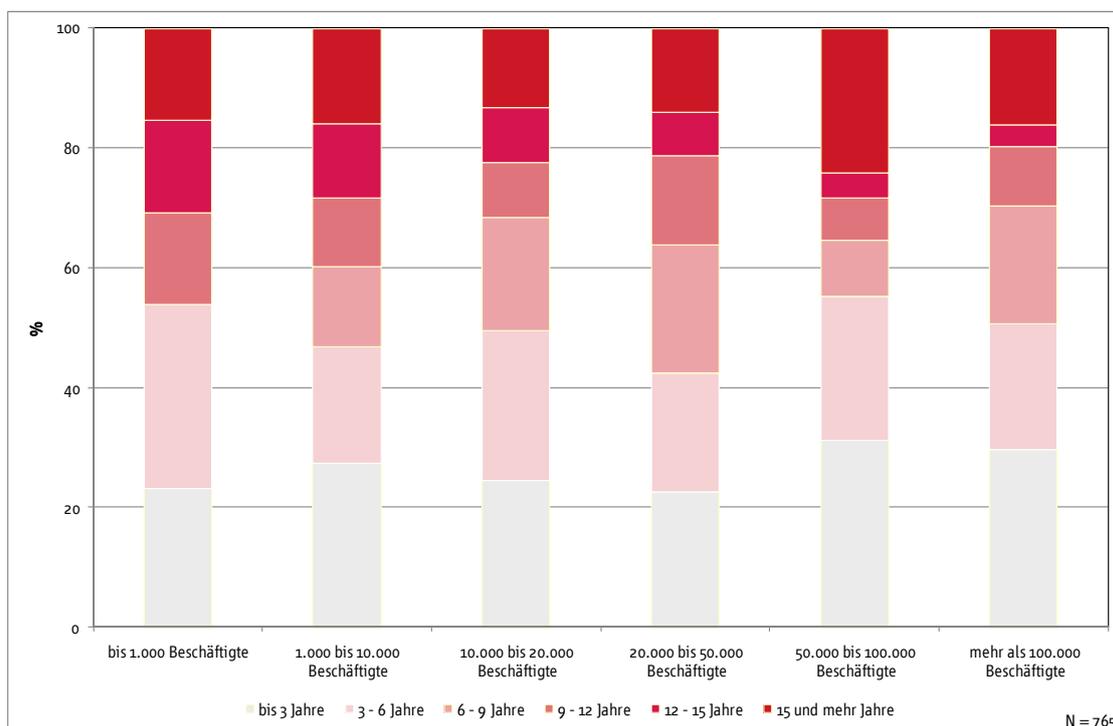
3.2.1 Vergleich der Verweildauer des Top-Managements in Geschäftsführung und Vorstand nach Beschäftigtengrößenklasse der Familienunternehmen

Betrachtet man zunächst die Verweildauer der Geschäftsführer und Vorstände in den Familienunternehmen im Kontext der Beschäftigtengrößenklasse, so zeigt sich hinsichtlich der Betriebsgröße kein einheitlicher Trend in den Durchschnitten (Tabelle 3.2.1). Auch die personalen Durchschnitte weichen statistisch gesehen nicht voneinander ab. Lediglich die Verteilungen der Verweildauern nach den Beschäftigtengrößenklassen, wie sie die Abbildung 3.2.1 zeigt, sind statistisch gesehen auf einem Signifikanzniveau von 96 % verschieden. Auffällig ist dabei besonders die Klasse 50.000 bis 100.000 Beschäftigte, in der die beiden extremen Zeitkategorien die jeweils höchsten Anteile ausweisen. Auch die Mittelung der Amtszeiten des Top-Managements in den Familienunternehmen führt zu keinen statistisch voneinander unterscheidbaren Durchschnittswerten für die Verweildauer.

Table 3.2.1: Durchschnittliche Verweildauer der Geschäftsführer und Vorstände in Familienunternehmen nach Beschäftigtengrößenklasse

Beschäftigtengrößenklasse	Durchschnitt in Tagen über Personen	Durchschnitt in Jahren über Personen	Durchschnitt in Tagen über Unternehmen	Durchschnitt in Jahren über Unternehmen
Unter 1000 Beschäftigte	3.040	8,3	3.214	8,8
1000 bis 9.999 Beschäftigte	3.313	9,1	3.368	9,2
10.000 bis 19.999 Beschäftigte	2.887	7,9	3.051	8,4
20.000 bis 49.999 Beschäftigte	3.031	8,3	3.437	9,4
50.000 bis 99.999 Beschäftigte	3.184	8,7	4.961	13,6
100.000 und mehr Beschäftigte	2.845	7,8	3.105	8,5

Abbildung 3.2.1: Verweildauer des Top-Managements in Geschäftsführung und Vorstand in Familienunternehmen nach Beschäftigtengrößenklasse



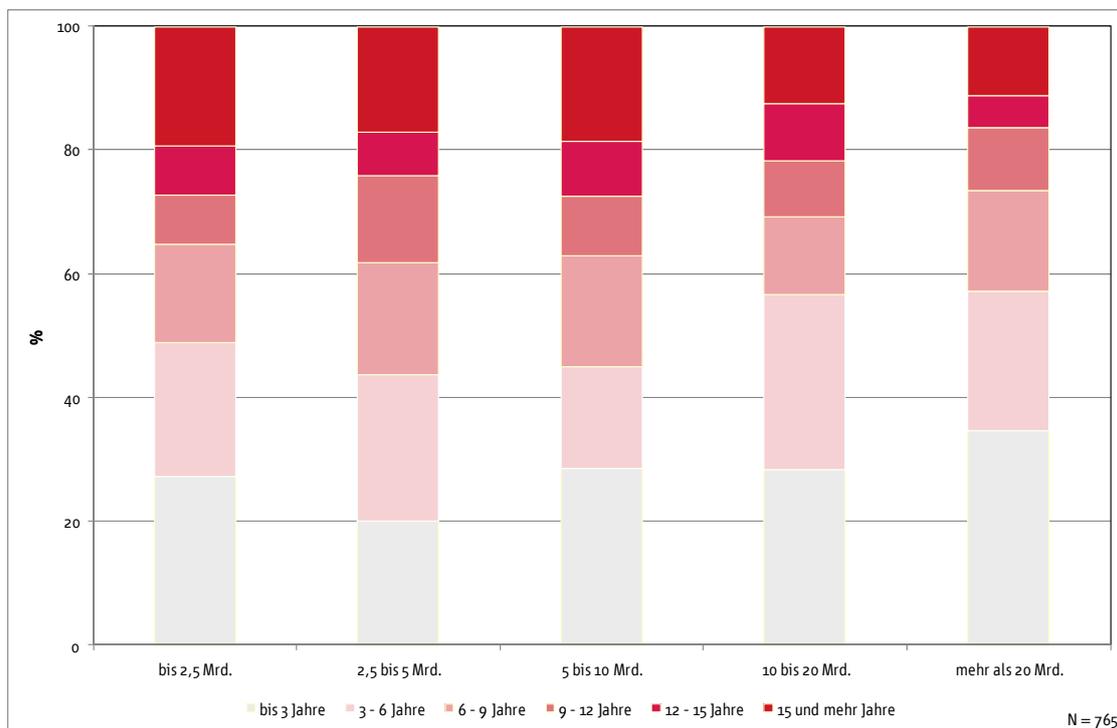
3.2.2 Vergleich der Verweildauer des Top-Managements in Geschäftsführung und Vorstand nach Umsatzgrößenklasse der Familienunternehmen

Bei der Untersuchung der Amtszeiten der Top-Leute in den Familienunternehmen nach Jahresumsatz zeigt sich, dass die durchschnittliche Verweildauer über die Personen in den beiden oberen Umsatzklassen am geringsten ist. Insbesondere in der höchsten Umsatzklasse wird mit 2.467 Tagen bzw. 6,8 Jahren ein relativ niedriger Wert ausgewiesen, wie in Tabelle 3.2.2 ersichtlich ist. In diesem Rahmen sind die Differenzen der Amtszeiten der Geschäftsführer und Vorstände auf einem Niveau von 92 % statistisch abgesichert. Demgegenüber zeichnen die zugehörigen Verteilungen, wie sie in Abbildung 3.2.2 gegeben sind, kein statistisch signifikant anderes Bild. Ebenso wenig statistisch unterscheidbar sind die Durchschnittswerte der Verweildauer, wenn zunächst in den Familienunternehmen gemittelt und dann über die Unternehmen die Berechnung erfolgt. Gleichwohl ist auch hier zu sehen, dass die beiden oberen Umsatzklassen die niedrigsten Werte für die Amtszeit der Geschäftsführer und Vorstände aufweisen. Aber aufgrund der niedrigen Fallzahlen und der Ballung der Unternehmen in der Klasse 2,5 Mrd. bis 5 Mrd. Jahresumsatz ist hier keine statistische Absicherung zu erreichen.

Tabelle 3.2.2: Durchschnittliche Verweildauer der Geschäftsführer und Vorstände in Familienunternehmen nach Umsatzgrößenklasse

Umsatzgrößenklasse	Durchschnitt in Tagen über Personen	Durchschnitt in Jahren über Personen	Durchschnitt in Tagen über Unternehmen	Durchschnitt in Jahren über Unternehmen
Bis 2,5 Milliarden Euro	3.181	8,7	3.246	8,9
2,5 bis 5 Milliarden Euro	3.291	9,0	3.429	9,4
5 bis 10 Milliarden Euro	3.141	8,6	4.129	11,3
10 bis 20 Milliarden Euro	2.702	7,4	3.007	8,2
20 und mehr Milliarden Euro	2.476	6,8	2.794	7,7

Abbildung 3.2.2: Verweildauer des Top-Managements in Geschäftsführung und Vorstand in Familienunternehmen nach Umsatzgrößenklasse



3.2.3 Vergleich der Verweildauer des Top-Managements in Geschäftsführung und Vorstand nach wirtschaftlichem Tätigkeitsschwerpunkt der Familienunternehmen

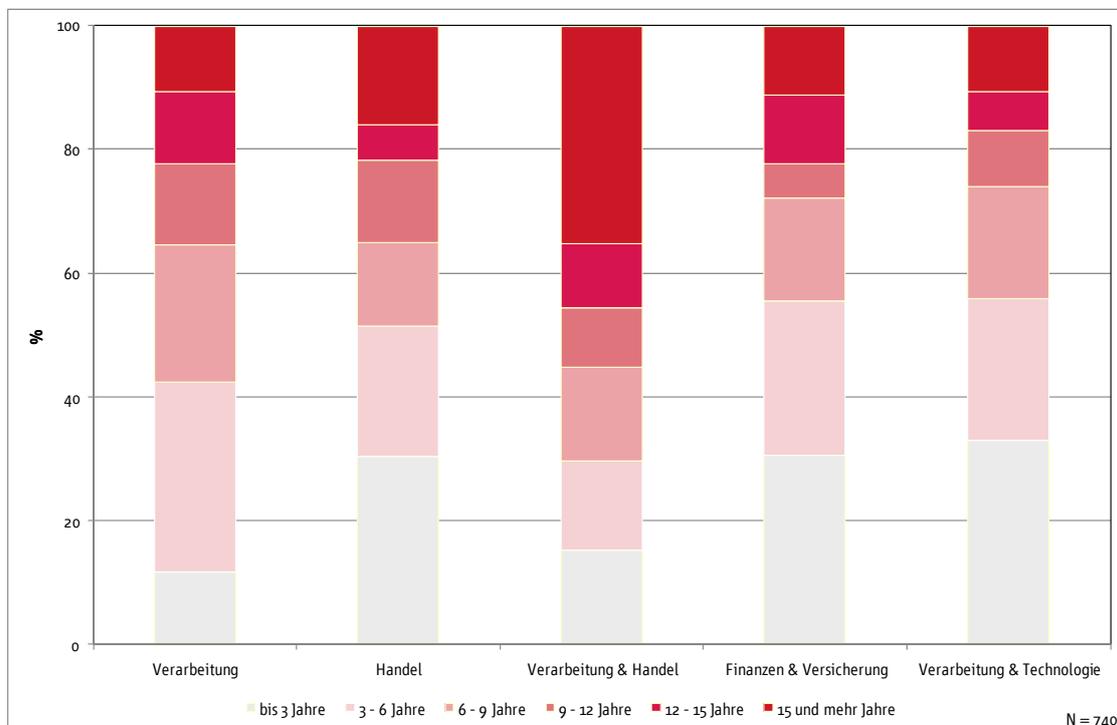
Werden die Familienunternehmen nach ihrem wirtschaftlichen Tätigkeitsschwerpunkt unterschieden, so zeigt sich, dass im Bereich Verarbeitung und Handel die Geschäftsführer und Vorstände im personalen Durchschnitt den eindeutig höchsten Wert mit 4.333 Tagen bzw. 11,9 Jahren aufweisen, während die Top-Leute im Bereich Verarbeitung und Technologie durchschnittlich nur 2.457 Tage bzw. 6,7 Jahre im Amt bleiben (Tabelle 3.2.3). Die Abweichungen der Durchschnitte der Verweildauer des Top-Managements zwischen den einzelnen Tätigkeitsbereichen sind statistisch abgesichert. So zeigt auch die Abbildung 3.2.3, in der die zugehörigen Verteilungen dargestellt sind, die Spannweite der Verweildauern in den wirtschaftlichen Schwerpunkten recht gut auf. Insbesondere die gegensätzlichen Verteilungen für die Verweildauer der Geschäftsführer und Vorstände in den Bereichen Verarbeitung und Handel sowie Verarbeitung und Technologie sind auf den ersten Blick erkennbar. Wird die Verweildauer zunächst in den Familienunternehmen gemittelt und danach der Durchschnittswert für das Top-Management berechnet, liegen die angesprochenen Tätigkeitsbereiche immer noch an den extremen Positionen, wobei allerdings nunmehr die Unterschiede, nicht zuletzt wegen zum Teil geringer

Zellbesetzungen, statistisch nicht mehr signifikant sind.

Tabelle 3.2.3: Durchschnittliche Verweildauer der Geschäftsführer und Vorstände in Familienunternehmen nach wirtschaftlichem Tätigkeitsschwerpunkt

Wirtschaftlicher Schwerpunkt	Durchschnitt in Tagen über Personen	Durchschnitt in Jahren über Personen	Durchschnitt in Tagen über Unternehmen	Durchschnitt in Jahren über Unternehmen
Verarbeitendes Gewerbe	3.036	8,3	2.974	8,1
Handel	3.042	8,3	4.088	11,2
Finanzen und Versicherung	2.860	7,8	3.286	9,0
Verarbeitung und Handel	4.333	11,9	4.370	12,0
Verarbeitung und Technologie	2.457	6,7	2.491	6,8

Abbildung 3.2.3: Verweildauer des Top-Managements in Geschäftsführung und Vorstand in Familienunternehmen nach wirtschaftlichem Tätigkeitsschwerpunkt



3.2.4 Vergleich der Verweildauer des Top-Managements in Geschäftsführung und Vorstand nach wirtschaftlicher Entwicklung und nach regionaler Zugehörigkeit der Familienunternehmen

Bei der Betrachtung der Amtszeiten der Geschäftsführer und Vorstände im Zusammenhang mit der wirtschaftlichen Entwicklung der Familienunternehmen ergibt sich ein Durchschnitt von 2.767 Tagen (7,6 Jahre) bei den Unternehmen, die keinen wirtschaftlichen Aufwärtstrend in jüngster Zeit verzeichneten. Demgegenüber kann für das Top-Management in den Familienunternehmen, die einen positiven wirtschaftlichen Trend ausweisen, eine durchschnittliche Amtszeit von 3.226 Tagen (8,8 Jahre) festgestellt werden. Dieser Unterschied ist auf einem Signifikanzniveau von 97 % statistisch abgesichert. Allerdings unterscheiden sich die Verteilungsbilder der Verweildauer beider Gruppen kaum und sind auch nicht statistisch nachweisbar, sodass hier auf eine Darstellung verzichtet und auf die Abbildungen 3.1.25 und 3.1.27 verwiesen wird. Wird die Verweildauer des Top-Managements wieder in den Unternehmen gemittelt und anschließend die Durchschnittswerte berechnet, so zeigt sich auch hier, dass die Abweichung der Werte nicht statistisch signifikant ist. Als Werte ergeben sich 3.504 Tage bzw. 9,6 Jahre für die Top-Leute in Familienunternehmen, die eher wirtschaftlich stagnieren, und 3.567 Tage bzw. 9,8 Jahre für die entsprechende Personengruppe in den Unternehmen, die einen wirtschaftlichen Aufwärtstrend aufweisen. Da die Unterschiede insgesamt keine umfassende statistische Absicherung erfahren, sollten aus dem Ergebnis auch keine weiteren Schlussfolgerungen hinsichtlich des Zusammenhangs von Amtszeit des Top-Managements und der wirtschaftlichen Entwicklung gezogen werden.

Untersucht man die Frage, ob es regionale Unterschiede zwischen den Amtszeiten der Geschäftsführer und Vorstände in Familienunternehmen gibt, muss festgestellt werden, dass dies statistisch gesehen nicht der Fall ist. Die personalen Durchschnitte berechnen sich zu 3.069 Tagen bzw. 8,4 Jahren für die Top-Leute in den nördlichen Bundesländern und zu 3.020 Tagen bzw. 8,3 Jahren in den südlichen. Diese geringe Differenz der Verweildauer lässt auch keine statistische Absicherung erwarten und obwohl die zugehörigen Verteilungen nicht ganz synchron sind, wie aus den Abbildungen 3.1.29 und 3.1.31 zu entnehmen ist, liegt auch hier statistisch keine Abweichung des Verteilungsbildes vor, weshalb auf eine explizite Gegenüberstellung verzichtet wird. Die Mittelung der Amtszeiten des Top-Managements in den Familienunternehmen und die anschließende Durchschnittswertbildung zeigen mit 3.504 Tagen (9,6 Jahren) für die Unternehmen in den nördlichen Bundesländern gegenüber 3.325 Tagen (9,1 Jahren) in den südlichen Bundesländern zwar eine geringfügig größere Differenz, die aber gleichwohl in keiner Weise statistisch signifikant ist.

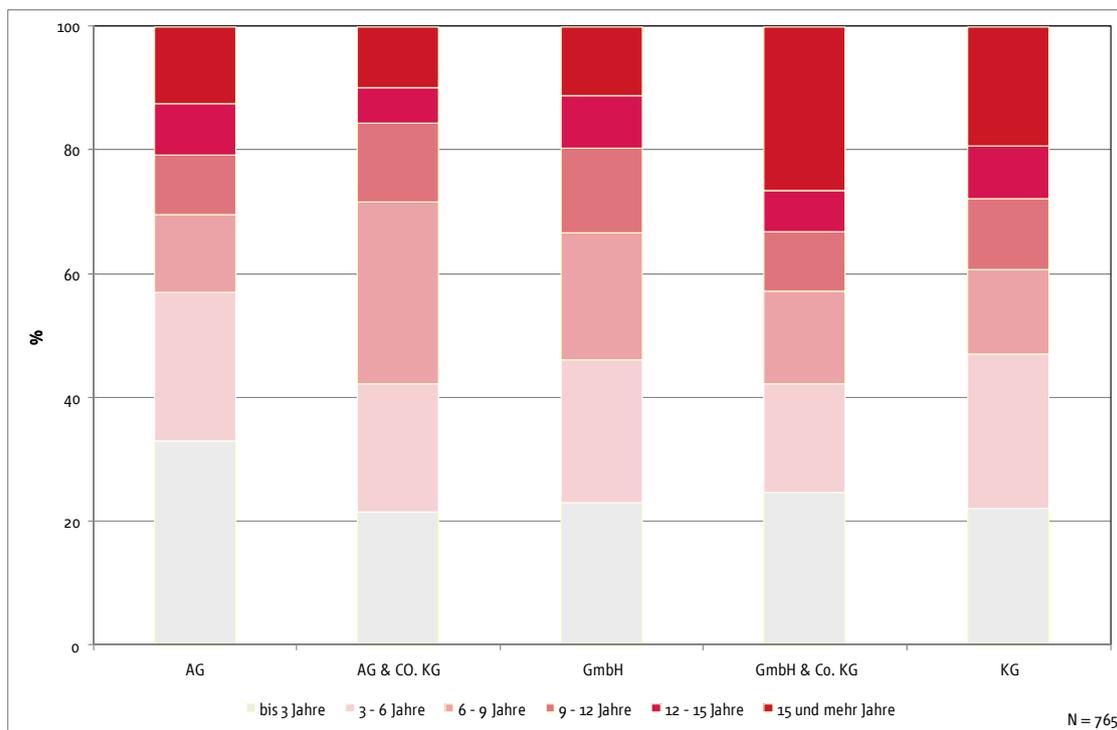
3.2.5 Vergleich der Verweildauer des Top-Managements in Geschäftsführung und Vorstand bei Familienunternehmen nach Rechtsform

Zum Schluss dieses Abschnitts sollen noch die Amtszeiten der Geschäftsführer und Vorstände in Familienunternehmen in Bezug auf die Rechtsform der Unternehmen analysiert werden. Bei der Durchschnittswertbildung über die Personen liegen die Amtszeiten der Top-Leute in den Unternehmen mit der Rechtsform AG und in den Unternehmen, die als GmbH & Co. KG firmieren am jeweiligen Ende der Skala, wie der Tabelle 3.2.4 zu entnehmen ist. So weisen die Vorstände in den Aktiengesellschaften eine durchschnittliche Verweildauer von 2.592 Tagen bzw. 7,1 Jahren aus, während die Geschäftsführer in den GmbH & Co. KG mit 3.725 Tagen bzw. 10,2 Jahren deutlich länger im Amt bleiben. Diese wie auch die übrigen Differenzen sind statistisch abgesichert. Auch die zugehörigen Verteilungen, wie sie in Abbildung 3.2.4 gegeben sind, machen die Differenzen deutlich und unterscheiden sich signifikant. Auch wenn die Verweildauer in den Unternehmen gemittelt und danach die Durchschnittswerte für die Amtszeiten des Top-Managements berechnet werden, zeigen sich die gleichen Tendenzen. So ist zu beobachten, dass die AG und die GmbH & Co. KG weiterhin in Bezug auf den Durchschnittswert der Verweildauer des Top-Managements weit auseinander liegen, wobei nach dieser Berechnung eine Art Zweiteilung der Rechtsformen in Bezug auf die Amtszeit der Top-Leute vorliegt. Gleichwohl sind diese Differenzen nicht statistisch signifikant, was auch darin liegen dürfte, dass eine der Rechtsformen nur mit drei Unternehmen vertreten ist.

Tabelle 3.2.4: Durchschnittliche Verweildauer der Geschäftsführer und Vorstände in Familienunternehmen nach Rechtsform

Rechtsform	Durchschnitt in Tagen über Personen	Durchschnitt in Jahren über Personen	Durchschnitt in Tagen über Unternehmen	Durchschnitt in Jahren über Unternehmen
AG	2.592	7,1	2.992	8,2
AG & Co. KG	2.742	7,5	2.939	8,1
GmbH	2.928	8,0	3.512	9,6
GmbH & Co. KG	3.725	10,2	3.614	9,9
KG	3.332	9,1	3.674	10,1

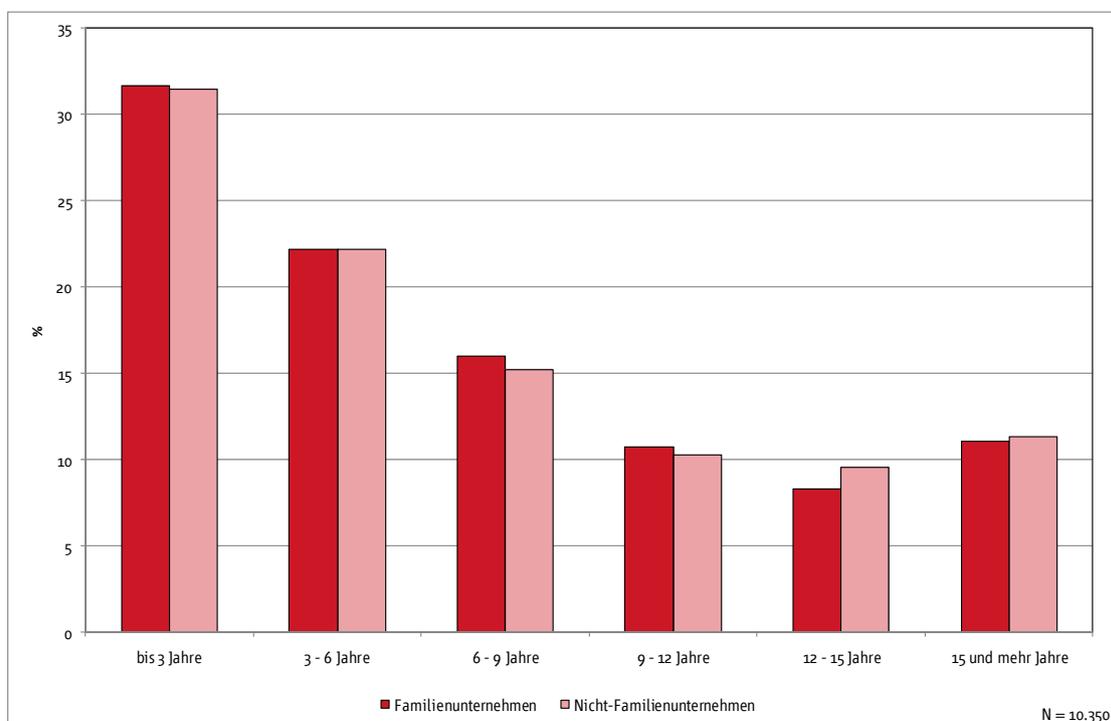
Abbildung 3.2.4: Verweildauer des Top-Managements in Geschäftsführung und Vorstand in Familienunternehmen nach Rechtsform



3.3 Die Verweildauer des Managements mit Prokura in Familienunternehmen und Unternehmen im Streubesitz

Nachdem die Verweildauer der Vorstände und Geschäftsführer ausführlich analysiert wurde, soll nun der Verbleib der Prokuristen in Familienunternehmen und in Unternehmen im Streubesitz in ihrem Amt näher untersucht werden. Auch hier gilt die Ausgangshypothese, dass die Prokuristen in den Familienunternehmen länger in der Führungsverantwortung bleiben als ihre Kollegen in den Nicht-Familienunternehmen. Beim Vergleich der durchschnittlichen Verweildauer der Prokuristen über alle entsprechenden Personen für die Familienunternehmen ergibt sich ein Wert von 2.534 Tagen bzw. 6,9 Jahren. Für die NFU, also die Unternehmen im Streubesitz, beträgt dieser Wert 2.540 Tage oder 7,0 Jahre. Dies bedeutet, dass unsere Ausgangshypothese einer längeren Beschäftigung des Managements in Familienunternehmen auf den ersten Blick nicht gegeben wäre, da beide Werte in etwa gleich sind und deswegen auch keinen signifikanten statistischen Unterschied ausweisen. Wie sich die Werte verteilen zeigt die Abbildung 3.3.1. Es ist zwar gerade noch ersichtlich, dass in den Segmenten 12-15 Jahre und 15 und mehr Jahre die Prokuristen in den NFU leicht erhöhte Anteile gegenüber ihren Pendanten in den Familienunternehmen aufweisen und in den Segmenten zwischen 6 und 12 Jahren leicht geringere, insgesamt betrachtet spiegelt aber das Verteilungsbild die Gleichheit der Verweildauer wider.

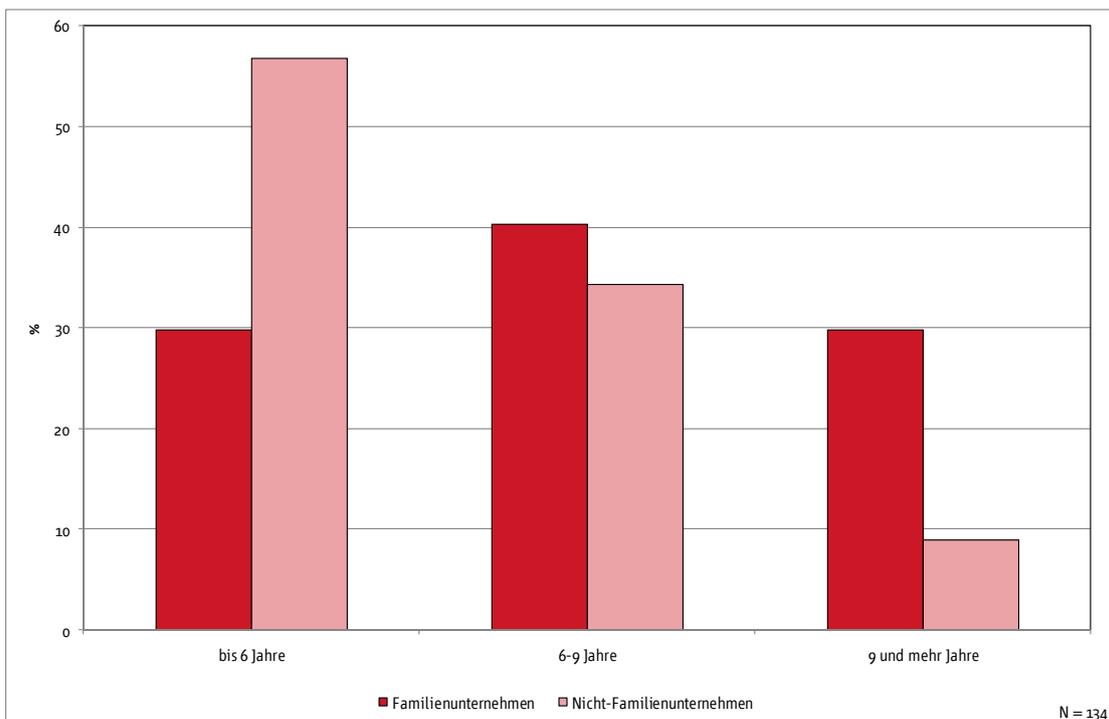
Abbildung 3.3.1: Verweildauer aller Prokuristen nach Unternehmensart



Gemittelt über die Unternehmen ergibt sich ein Wert für alle Prokuristen in den Familienunternehmen von 2.733 Tagen bzw. 7,5 Jahren. Der entsprechende Wert bei den Nicht-Familienunternehmen liegt nun bei 2.136 Tagen oder 5,9 Jahren und ist somit deutlich niedriger als bei den FU. Obwohl durch die Mittelwertbildung die Anzahl der Untersuchungseinheiten sehr stark abgenommen hat - 134 Unternehmen gegenüber 10.350 Personen - ist dieser Unterschied zwischen den Verweildauern der Prokuristen hochgradig signifikant. Dieses Ergebnis würde nun unserer Ausgangshypothese entsprechen.

Die entsprechende Verteilung der gemittelten Werte für die Verweildauer ist in Abbildung 3.3.2 dargestellt. Dabei zeigt sich die Betonung der kürzeren Intervalle bei den NFU, wie es in der Ausgangshypothese erwartet wurde.

Abbildung 3.3.2: Verweildauer aller Prokuristen nach Unternehmensart - Mittelwert über Unternehmen



Woher diese Unterschiede bei der personalen und unternehmensbezogenen Betrachtung der Verweildauer der Prokuristen in den Familienunternehmen und den Unternehmen im Streubesitz kommt, soll in der weiteren Analyse in Bezug auf die Merkmale der Unternehmen untersucht werden.

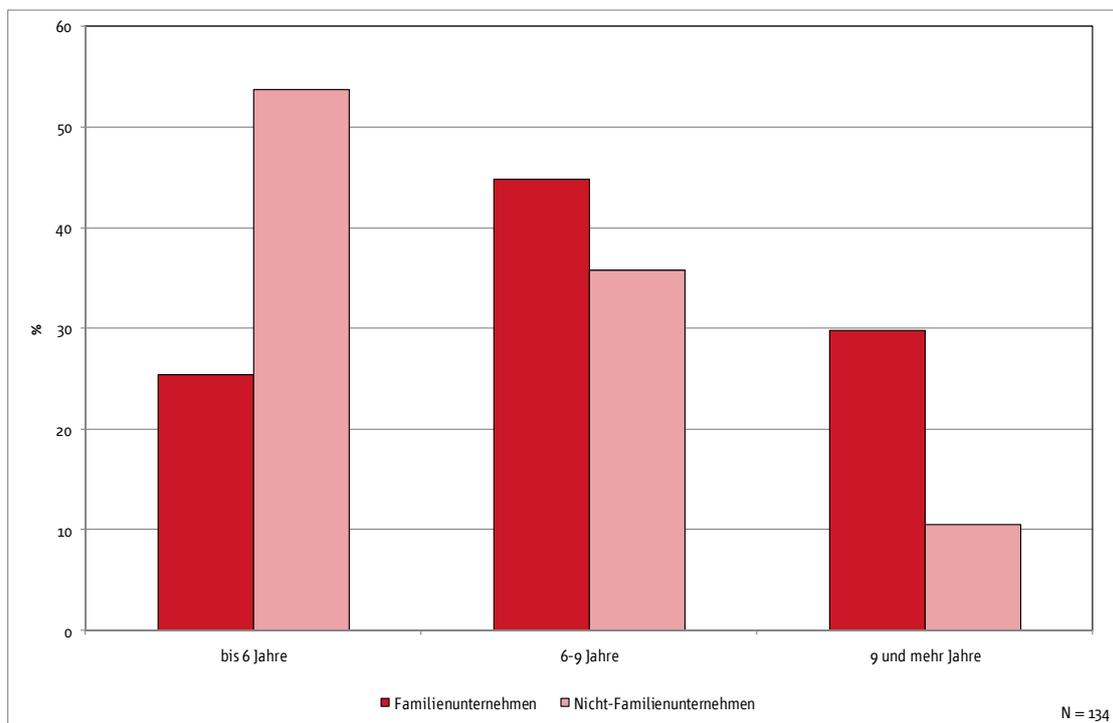
3.3.1 Vergleich der Verweildauer von Frauen und Männern mit Prokura in den Unternehmen

Bevor die betrieblichen Merkmale in den Fokus rücken, soll zunächst betrachtet werden, ob es geschlechtsspezifische Unterschiede bei der Verweildauer der Prokuristen zwischen den beiden Unternehmensarten gibt. 858 der insgesamt 10.350 Prokuristen waren Frauen, was ca. 8,3 % entspricht. Hierbei ist kein großer Unterschied zwischen Familien- (8,9 %) und Nicht-Familienunternehmen (8 %) zu erkennen. Die Verweildauer von Frauen mit Prokura in Nicht-Familienunternehmen ist mit 1.938 Tagen bzw. 5,3 Jahren etwas länger als in Familienunternehmen, wo Prokuristinnen im Durchschnitt 1.789 Tage bzw. 4,9 Jahre im Amt sind. Diese Differenz ist aber statistisch nicht signifikant, sodass nicht unbedingt davon ausgegangen werden muss, dass Prokuristinnen in Familienunternehmen eine kürzere Verweildauer haben. Eine längere Verweildauer, wie in der Ausgangshypothese allgemein formuliert, kann ihnen aber auch nicht attestiert werden. Werden für die Verweildauer die Mittelwerte über die Unternehmen betrachtet, so liegen die Prokuristinnen in den Familienunternehmen mit ihren Werten vorn (2.217 Tage oder 6,1 Jahre gegenüber 2.076 Tagen bzw. 5,7 Jahren für die NFU). Gleichwohl ist die Differenz auch hier nicht signifikant, sodass sich am Ergebnis insgesamt für die Frauen nichts ändert.

Bei den Männern mit Prokura – unabhängig, ob sie in Familienunternehmen oder in Unternehmen in Streubesitz arbeiten - zeigt sich mit jeweils ca. 7,1 Jahren eine deutlich längere Verweildauer gegenüber den Frauen. Im Schnitt verbringen männliche Prokuristen in Familienunternehmen 2.607 Tage. Ihre Kollegen in Nicht-Familienunternehmen sind 2.592 Tage im Amt, wobei die Differenz nach diesen Zahlen nicht signifikant sein kann und für die Männer mit Prokura bei der Betrachtung über die Personen nicht von einer längeren Verweildauer im Unternehmen ausgegangen werden kann.

Bildet man jedoch den Mittelwert über die Unternehmen für die Prokuristen, so erhält man einen signifikanten Unterschied bei den Werten für die Männer. Im Durchschnitt liegt danach die Verweildauer der Männer mit Prokura in Familienunternehmen bei 2.790 Tagen bzw. 7,6 Jahren, in Nicht-Familienunternehmen liegt sie hingegen nur bei 2.143 Tagen bzw. 5,8 Jahren. Die Abbildung 3.1.3 zeigt anhand der Verteilung diesen Unterschied auf. 54 % der männlichen Prokuristen sind bis zu 6 Jahren in Nicht-Familienunternehmen auf dieser Position, bei ihren Kollegen in den Familienunternehmen liegt die Zahl der Prokuristen, die bis zu 6 Jahren bleiben, nur bei 25 %. Dagegen sind rund 30 % dieser Prokuristen 9 Jahre und länger im Unternehmen, in NFU nur gut 10 %. So unterstützt die Analyse der Verweildauer über die Mittelwerte für Unternehmen bei den Männern mit Prokura unsere Ausgangshypothese.

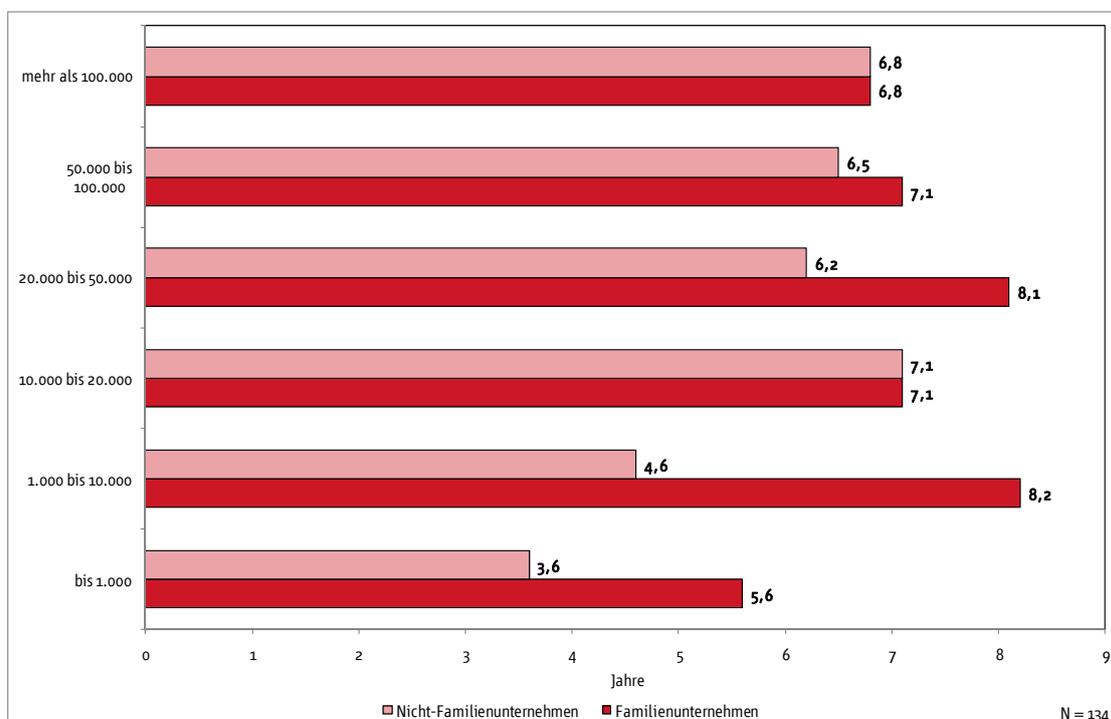
Abbildung 3.3.3: Verweildauer der männlichen Prokuristen nach Unternehmensart – Mittelwert über Unternehmen



3.3.2 Vergleich der Verweildauer des Managements mit Prokura nach Beschäftigtengrößenklasse der Unternehmen

Grundsätzlich lässt sich bereits bei einem flüchtigen Blick auf Abbildung 3.3.4 erkennen, dass die Verweildauer in Familienunternehmen in allen Beschäftigtengrößenklassen im Mittel über die Unternehmen in allen Unternehmensgrößenklassen mindestens genau so lange ist wie in den börsennotierten Nicht-Familienunternehmen. In der Mehrzahl der Fälle ist sie sogar deutlich länger. Dies gilt vor allem für die unteren Beschäftigtengrößenklassen. Je höher die Beschäftigtenzahl der Unternehmen ist, umso mehr erfolgt eine gewisse Angleichung.

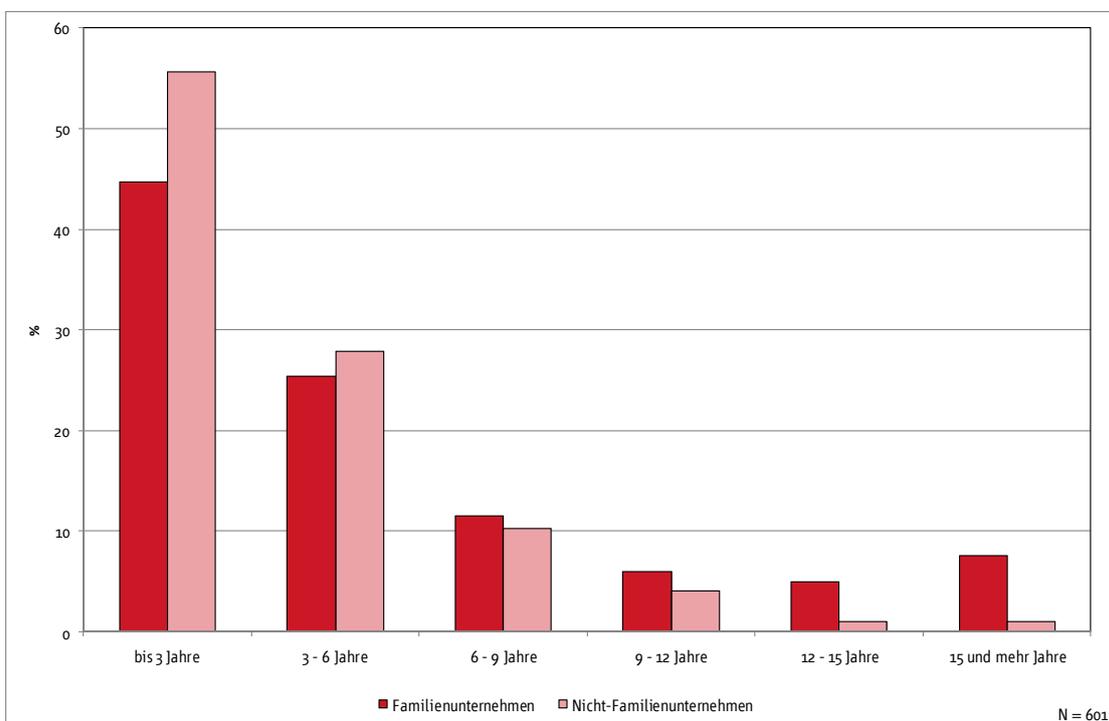
Abbildung 3.3.4: Durchschnittswerte der Verweildauer der Prokuristen über Unternehmen nach Beschäftigtengrößenklassen



Dennoch lohnt sich ein genauere Blick auf die einzelnen Beschäftigtengrößenklassen, da nicht alle scheinbar offensichtlichen Ergebnisse auch signifikant sind.

Bei Firmen mit **weniger als 1.000 Beschäftigten** gibt es einen signifikanten Zusammenhang zwischen der Verweildauer aller Prokuristen und der Unternehmensart. Ist ein Unternehmen im Familienbesitz so liegt der Durchschnittswert für die Verweildauer über die Personen bei 1.954 Tagen bzw. 5,3 Jahren. Befindet sich das Unternehmen im Streubesitz so verbleiben die Prokuristen hingegen im Durchschnitt nur 1.318 Tage bzw. 3,6 Jahre im Amt. Die entsprechende Verteilung hierzu mit der Betonung der höheren Zeitspannen bei den Prokuristen in den Familienunternehmen ist in Abbildung 3.3.5 dargestellt.

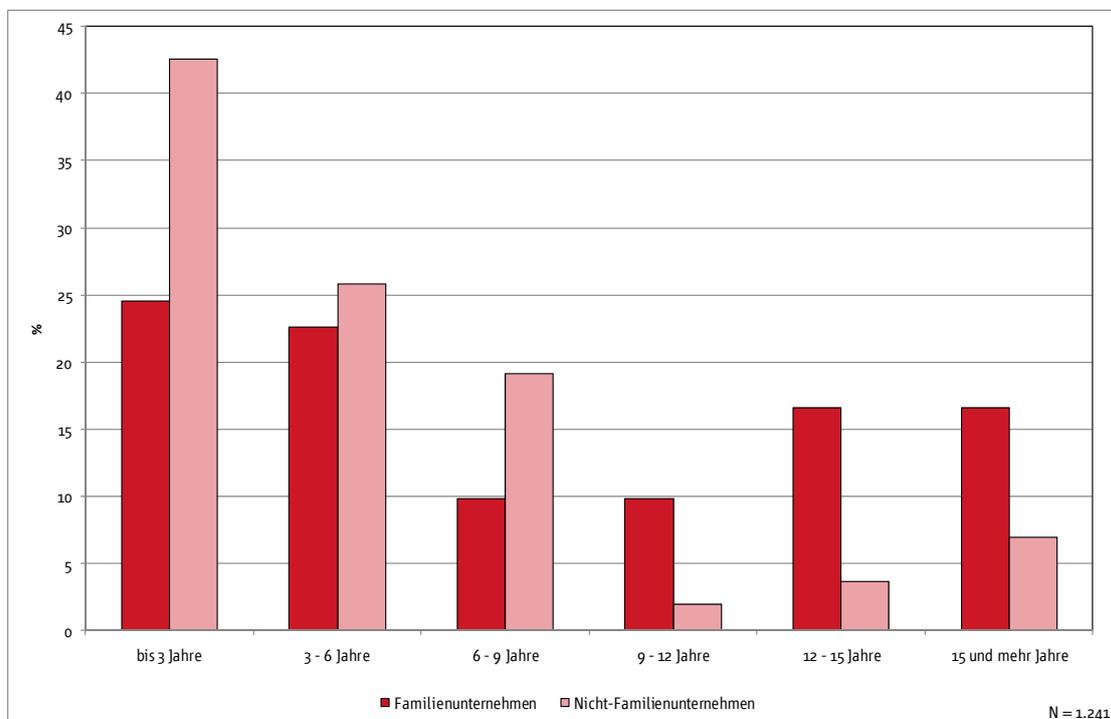
Abbildung 3.3.5: Verweildauer aller Prokuristen in Unternehmen mit unter 1.000 Beschäftigten



Betrachtet man an dieser Stelle den entsprechenden Mittelwert der Verweildauer über die Unternehmen, so zeigt sich die Differenz sogar noch etwas deutlicher. Dann ergibt sich eine durchschnittliche Verweildauer von 1.302 Tagen bzw. 3,5 Jahren in den Nicht-Familienunternehmen, während die Prokuristen in den Familienunternehmen eine Verweildauer von 2.037 Tagen bzw. 5,5 Jahren aufweisen. Auch dieses Ergebnis ist noch mit über 90 % signifikant, obwohl nur sehr wenige Unternehmen in diese Beschäftigtengrößenklasse fallen.

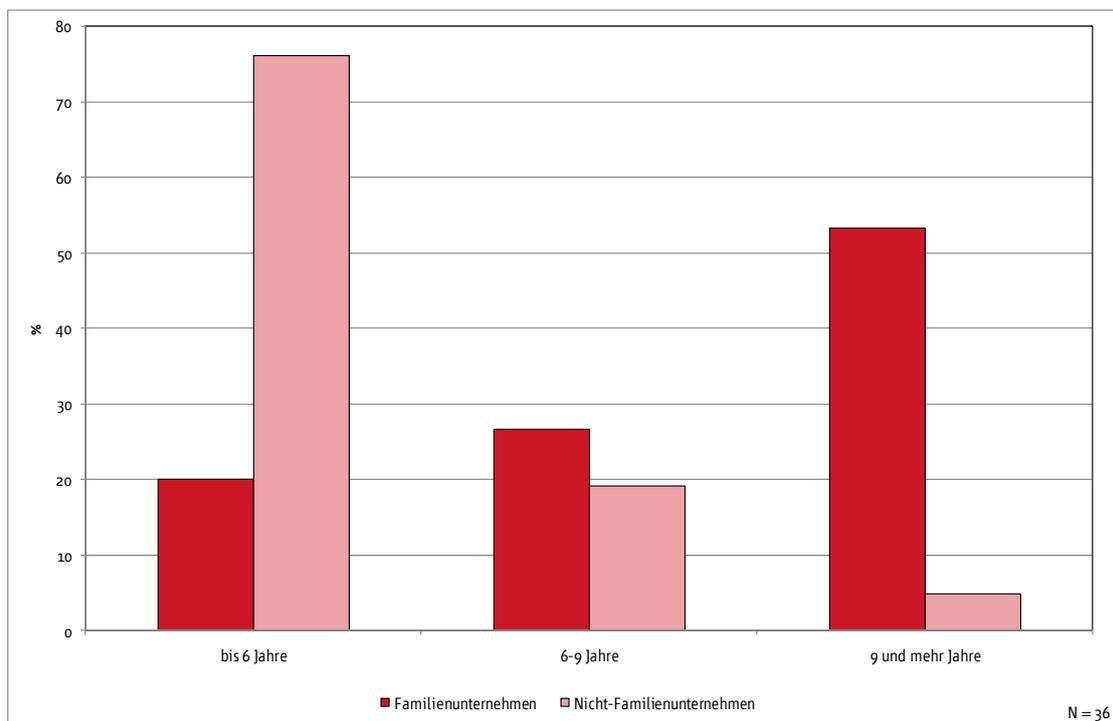
Auch bei Unternehmen mit Beschäftigtenzahlen **zwischen 1.000 und unter 10.000** zeigt sich ein klarer Hinweis für eine längere Verweildauer aller Prokuristen in Familienunternehmen. Hier waren die Prokuristen im personalen Durchschnitt 3.097 Tage bzw. 8,4 Jahre im Amt. Bei Nicht-Familienunternehmen beträgt die Dauer des Verbleibs im Gegensatz dazu nur 1.835 Tage bzw. 5,0 Jahre. Hier zeigt die Abbildung 3.1.6, dass knapp 43 % der Prokuristen in NFU nur bis zu 3 Jahren in ihrem Amt waren. Diese kurze Amtszeit hatten hingegen nur 25 % der Prokuristen in den Familienunternehmen aufzuweisen, während jeweils knapp 17 % dieser Gruppe in den beiden höchsten Kategorien, 12 bis 15 Jahre sowie 15 und mehr Jahre, vertreten sind.

Abbildung 3.3.6: Verweildauer aller Prokuristen in Unternehmen zwischen 1.000 und 9.999 Beschäftigten



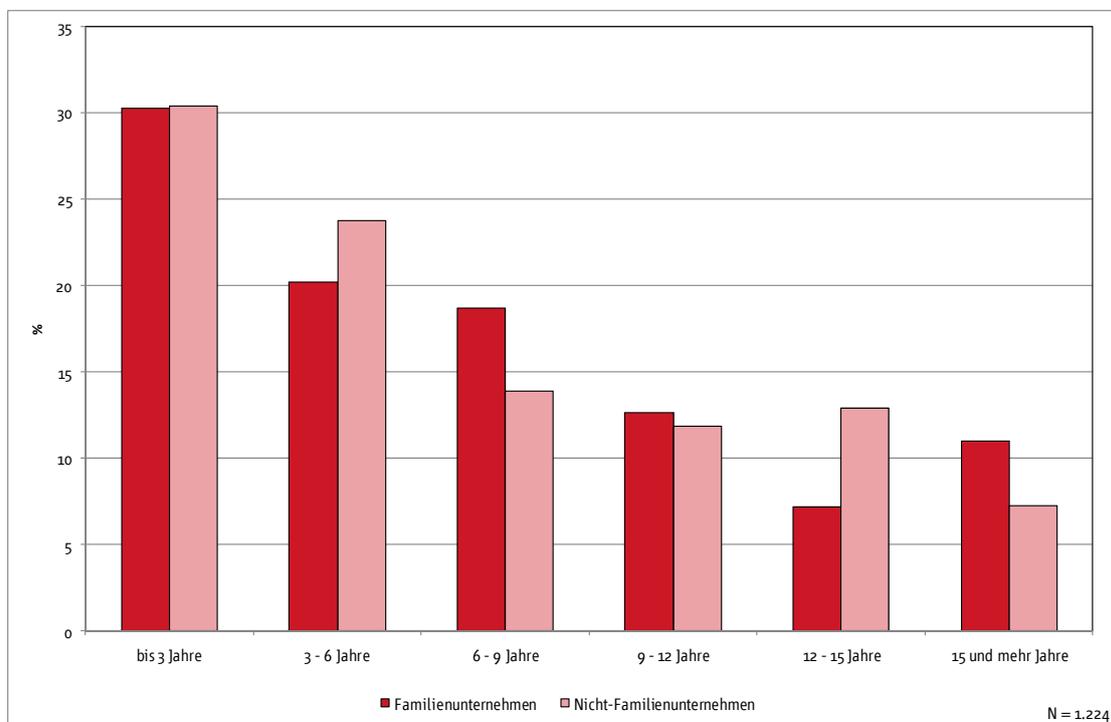
Betrachtet man wieder den Mittelwert der Verweildauer des Managements mit Prokura über die Unternehmen, wird der Unterschied noch etwas deutlicher. Die Verweildauer in Familienunternehmen wird dann mit 3.002 Tagen bzw. 8,2 Jahren gegenüber 1.695 Tagen bzw. 4,6 Jahren in NFU gemessen. Dieser Sachverhalt wird auch in Abbildung 3.3.7 sehr anschaulich, in der die beiden Verteilungen in ihrer Schiefe gegenläufig sind. Über 76 % der Prokuristen in Nicht-Familienunternehmen haben eine Verweildauer bis zu 6 Jahren. Bei den Familienunternehmen sind hingegen 53 % der Prokuristen 9 oder mehr Jahre im Amt.

Abbildung 3.3.7: Verweildauer aller Prokuristen in Unternehmen zwischen 1.000 und 9.999 Beschäftigten – Mittelwert über Unternehmen



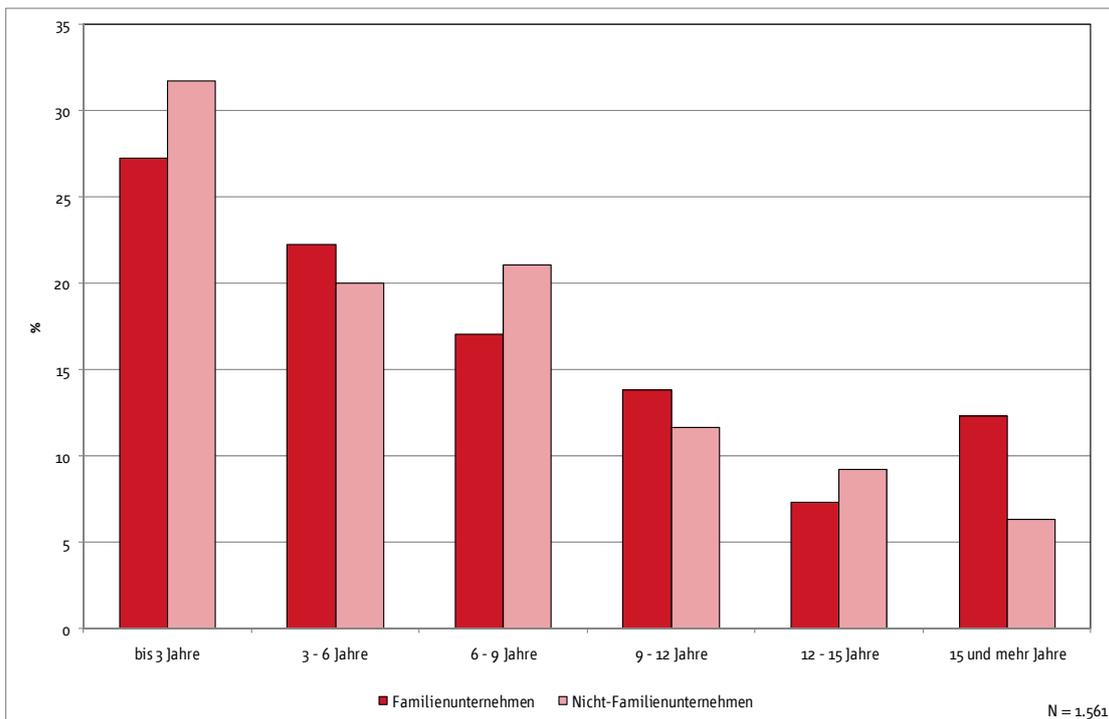
Bei Mitarbeiterzahlen **zwischen 10.000 und 19.999** ist der Unterschied zwischen der Verweildauer des Managements mit Prokura in Familien- und Nicht-Familienunternehmen hingegen deutlich geringer und für die Durchschnitte nicht signifikant. Hier ist die durchschnittliche Verweildauer für die Personen in Unternehmen im Streubesitz mit 2.478 Tagen bzw. 6,8 Jahren nur 94 Tage kürzer als bei den Prokuristen in Familienunternehmen mit 2.572 Tagen bzw. 7,0 Jahren. Lediglich die Verteilungen der Verweildauer für die beiden Unternehmensarten zeigt einige signifikante Verschiebungen in den Zeitkategorien, wie in Abbildung 3.3.8 dargestellt. Betrachtet man die Mittelwerte über die Unternehmen, so zeigt sich im Grunde kein anderes Ergebnis. Es existieren hier keine signifikanten Unterschiede zwischen den Verweildauern, die für beide Unternehmensarten ca. 7,1 Jahre betragen.

Abbildung 3.3.8: Verweildauer aller Prokuristen in Unternehmen zwischen 10.000 und 19.999 Beschäftigten



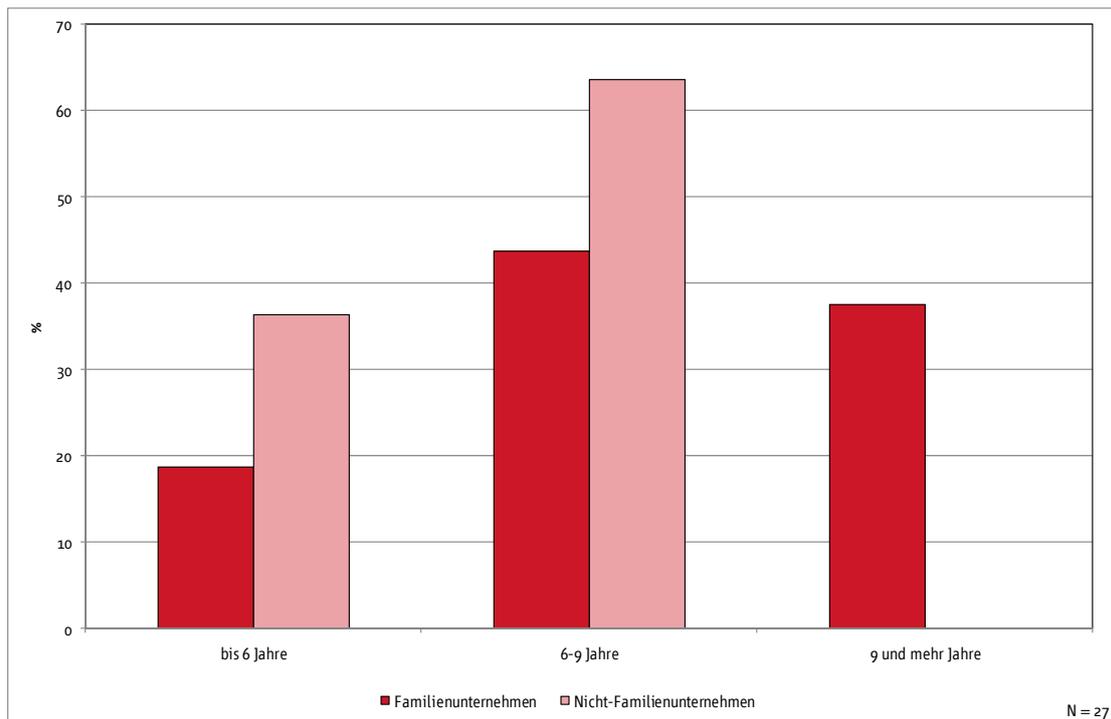
Wird auf die Größenklasse **zwischen 20.000 und 49.999** Beschäftigten fokussiert, sind die Prokuristen in Nicht-Familienunternehmen im personalen Durchschnitt 2.355 Tage, bzw. 6,4 Jahre in ihrer Position. Bei Familienunternehmen beläuft sich die entsprechende Zeit auf durchschnittlich 2.677 Tage bzw. 7,3 Jahre. Diese Differenz in der Verweildauer ist deutlich und statistisch signifikant, obwohl die Darstellung der Verteilungen in Abbildung 3.3.9 kein einheitliches Bild liefert.

Abbildung 3.3.9: Verweildauer aller Prokuristen in Unternehmen zwischen 20.000 und 49.999 Beschäftigten



Betrachtet man in dieser Beschäftigungsklasse den Mittelwert der Verweildauer über die Unternehmen, so wird der angesprochene Unterschied noch deutlicher. Prokuristen in Familienunternehmen sind danach mit 2.954 Tagen (8,1 Jahre) 701 Tage, also knapp 2 Jahre länger im Amt als ihre Pendanten in den Unternehmen im Streubesitz mit 2.253 Tagen (6,2 Jahre). Diese Differenz ist auf einem Niveau über 98 % statistisch abgesichert. Auch die Verteilungsanalyse, wie sie in Abbildung 3.3.10 gegeben ist, zeigt diese Differenzen auf und ist trotz der geringen Unternehmenszahl statistisch signifikant auf einem Niveau von 91 %. So lässt sich eine Verweildauer von 9 Jahren oder länger bei den Prokuristen in den Nicht-Familienunternehmen gar nicht finden, wo hingegen 37,5 % der Prokuristen in Familienunternehmen diese Amtszeit aufweisen. So wird in dieser Größenklasse ebenfalls wieder unsere Ausgangshypothese bekräftigt.

Abbildung 3.3.10: Verweildauer aller Prokuristen in Unternehmen zwischen 20.000 und 49.999 Beschäftigten– Mittelwert über Unternehmen

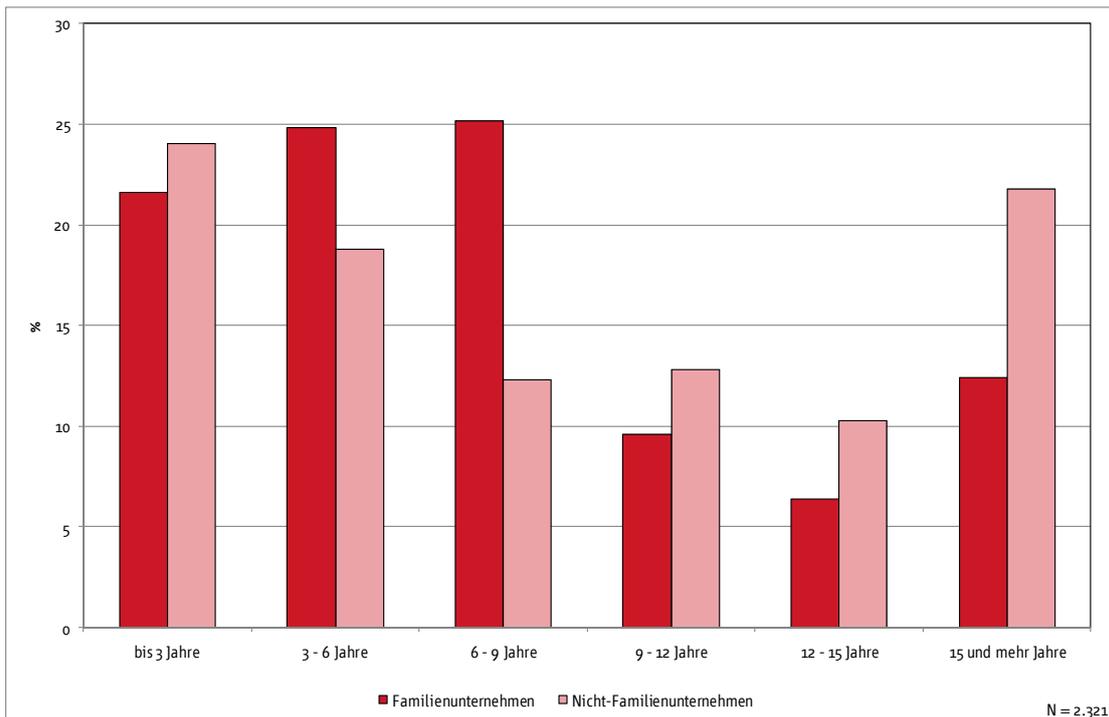


Wendet man sich den Unternehmen mit Beschäftigungszahlen **zwischen 50.000 und 99.999** zu, so ist die durchschnittliche Verweildauer über die Personen in den Nicht-Familienunternehmen deutlich länger als in den Familienunternehmen. Bei Unternehmen im Streubesitz beträgt hier die durchschnittliche Verweildauer 3.271 Tage bzw. 8,9 Jahre, in Unternehmen in Familienbesitz durchschnittlich 2.701 Tage bzw. 7,4 Jahre. Der Unterschied zugunsten der Nicht-Familienunternehmen beläuft sich demnach auf 570 Tage, also 1,5 Jahre. Bei der Darstellung der Verteilungen in Abbildung 3.3.11 ist besonders der hohe Prozentsatz von Prokuristen in Nicht-Familienunternehmen mit einer Verweildauer über 15 Jahren auffällig. Diese Amtszeit haben fast 22 % der Prokuristen in Nicht-Familienunternehmen, in Familienunternehmen hingegen haben diese lange Verweildauer nur knapp 13 %. Bei der Betrachtung der Verweildauer nach Beschäftigtengrößenklasse der Unternehmen ist dies der erste Fall, bei dem ganz eindeutig und statistisch signifikant die Prokuristen in den NFU eine höhere Verweildauer aufweisen. Dies widerspricht klar unserer Ausgangshypothese.

Wie verhält es sich nun in dieser Beschäftigtengrößenklasse, wenn auf die Mittelwerte über die Unternehmen für die Verweildauer abgestellt wird? Interessanterweise dreht sich das Ergebnis dabei um. Für die Prokuristen in Familienunternehmen ist jetzt ein Durchschnitt für die Verweildauer gemittelt für die Unternehmen in Höhe von 2.595 Tagen (7,1 Jahre) zu beobachten, für die Unternehmen im Streubesitz in Höhe von 2.369 Tagen (6,5 Jahren). Dieser Unterschied ist allerdings statistisch nicht signifikant, nicht zuletzt sicherlich wegen der geringen Fallzahlen für die involvierten Unternehmen (21). Bei näherer Betrachtung der Ausgangsdaten wurde ersichtlich, dass ein einziges Unternehmen

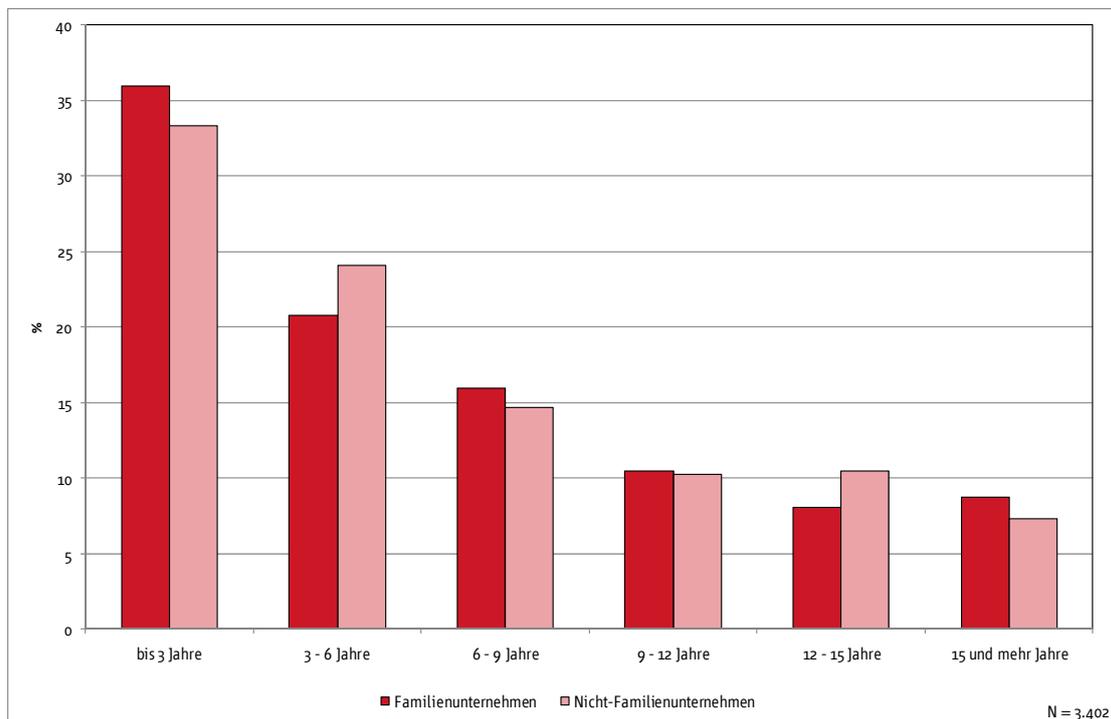
im Streubesitz sowohl hinsichtlich der Anzahl der einbezogenen Prokuristen als auch bezüglich der Verweildauer deutlich aus allen Unternehmen herausragt. Daher bestimmt die Praxis dieses Unternehmens das Ergebnis für den Vergleich der Verweildauer der Prokuristen bei dieser Größenklasse. Ohne Einbeziehung dieses Unternehmens gibt es keinen statistisch signifikanten Unterschied zwischen den Unternehmensarten.

Abbildung 3.3.11: Verweildauer aller Prokuristen in Unternehmen zwischen 50.000 und 99.999 Beschäftigten



In der Größenklasse der Unternehmen **über 100.000** Mitarbeitern ist die Verweildauer aller Prokuristen in Familienunternehmen im Durchschnitt über die Personen wieder etwas länger als die der Prokuristen in Nicht-Familienunternehmen. Die Werte unterscheiden sich jedoch nur um 62 Tage und sind auch nicht statistisch signifikant. Im Durchschnitt sind Prokuristen von Nicht-Familienunternehmen danach 2.298 Tage bzw. 6,2 Jahre im Amt, ihre Kollegen in den Familienunternehmen 2.360 Tage bzw. 6,4 Jahre. Wird die Verweildauer wieder über die Unternehmen gemittelt und dann der Vergleich zwischen den Unternehmensarten gezogen, so gleichen sich die Durchschnitte nahezu vollständig an: 2.468 Tage bei FU gegenüber 2.465 Tagen bei NFU, was jeweils 6,8 Jahren entspricht. Dieser Unterschied ist natürlich nicht signifikant, sodass sich für diese Größenklasse die Ausgangshypothese nicht bestätigen lässt. Die Verteilungsdarstellung in Abbildung 3.3.12 zeigt zwar ein paar kleine Verschiebungen, die sich aber insgesamt bei der Mittelung aufheben.

Abbildung 3.3.12: Verweildauer aller Prokuristen in Unternehmen mit mehr als 100.000 Beschäftigten

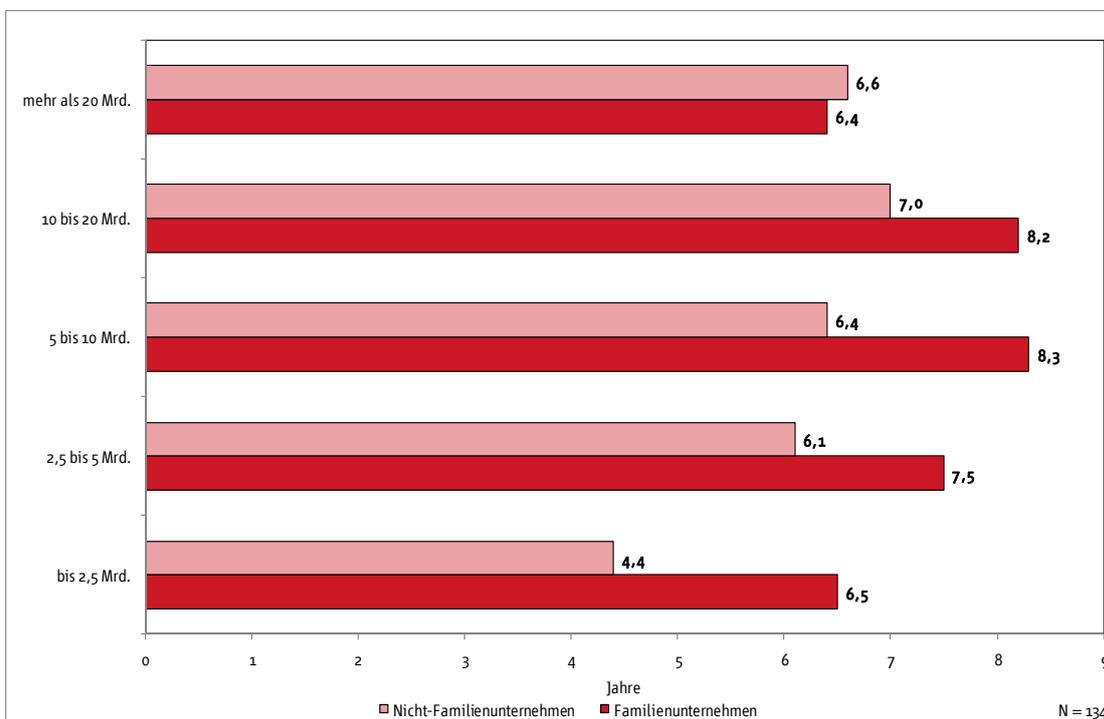


Als Fazit kann im Zusammenhang mit der Beschäftigtengröße der Unternehmen festgehalten werden, dass die Verweildauer der Prokuristen in den unteren Größenklassen in den Familienunternehmen höher als bei ihren Pendanten in den Nicht-Familienunternehmen ist. Ab einer Unternehmensgröße von 50.000 und mehr Beschäftigten ist dies nicht mehr der Fall, hier scheinen sich die Strukturen im Management soweit anzunähern, dass sich die Praxis des Verbleibs von Prokuristen in den Familienunternehmen nicht mehr groß unterscheidet.

3.3.3 Vergleich der Verweildauer des Managements mit Prokura nach Umsatzgrößenklasse der Unternehmen

Nach der Beschäftigtenzahl soll jetzt das andere Klassifizierungsmerkmal für die Unternehmensgröße, der jährliche Umsatz, in den Fokus der Analyse der Verweildauer des Top-Managements gerückt werden.

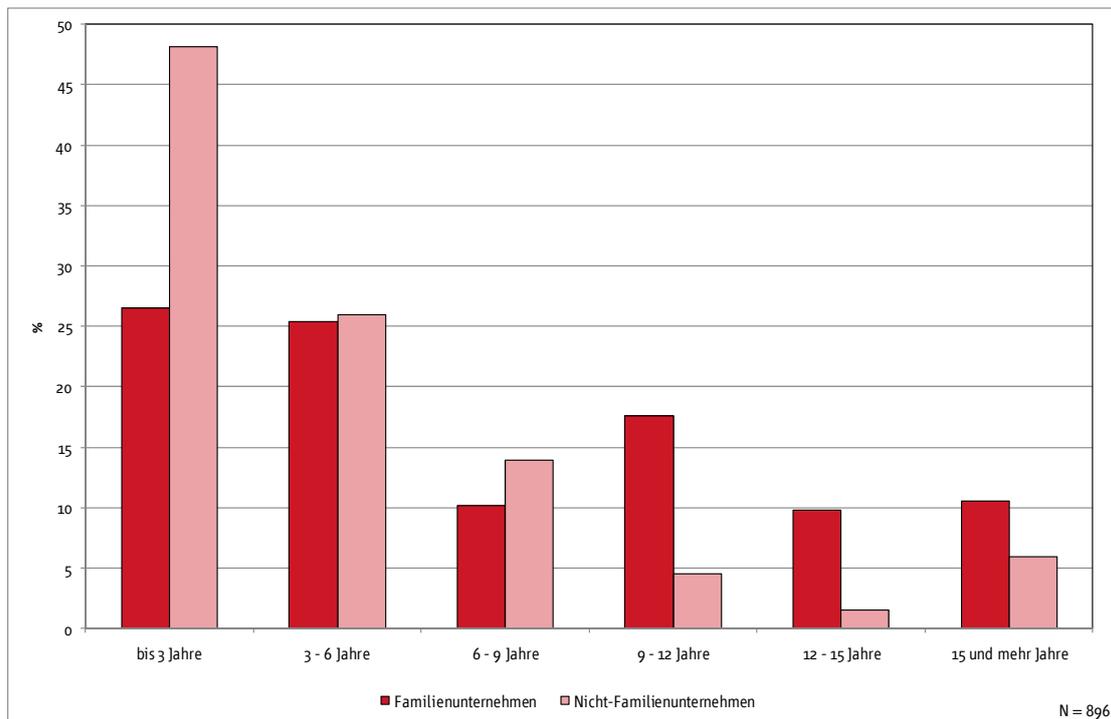
Abbildung 3.3.13: Durchschnittswerte der Verweildauer der Prokuristen über Unternehmen nach Umsatzgrößenklassen



Der erste Blick auf die Verweildauer der Prokuristen in den unterschiedlichen Umsatzgrößenklassen in Abbildung 3.3.13 zeigt, wie bei den Beschäftigtengrößenklassen auch, dass die Verweildauer in Familienunternehmen, mit Ausnahme der Unternehmen mit mehr als 20 Mrd. Umsatz, in allen Umsatzklassen höher ist als bei den börsennotierten Nicht-Familienunternehmen. Es ist zudem leicht zu erkennen, dass mit steigenden Umsätzen auch die Verweildauer steigt, dies allerdings wiederum mit Ausnahme der umsatzstärksten Unternehmen. Dennoch lohnt sich auch hier ein detaillierter Blick auf die unterschiedlichen Unternehmensgrößenklassen.

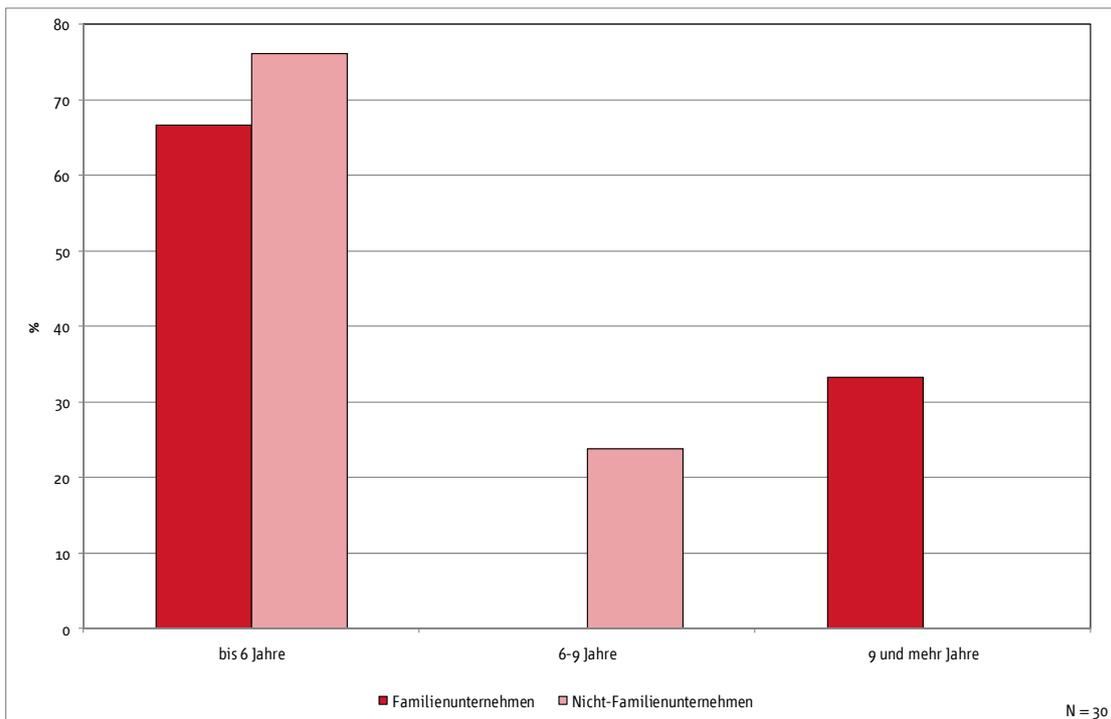
Bei den Unternehmen mit einem Umsatz **bis zu 2,5 Mrd. Euro** liegt die durchschnittliche Verweildauer über die Personen bei 2.710 Tagen bzw. 7,4 Jahren für alle Prokuristen in den Familienunternehmen. In den entsprechenden Nicht-Familienunternehmen sind Prokuristen im Durchschnitt 1.677 Tage bzw. 4,5 Jahre angestellt. Diese deutliche Differenz, die statistisch hoch signifikant ist, kommt auch in der Verteilungsanalyse in Abbildung 3.3.14 zum Ausdruck. In dieser Umsatzgrößenklasse sind fast doppelt so viele Prokuristen aus Nicht-Familienunternehmen nur bis zu 3 Jahren im Amt wie bei den Kollegen aus Familienunternehmen.

Abbildung 3.3.14: Verweildauer aller Prokuristen in Unternehmen mit einem Umsatz von bis zu 2,5 Mrd. Euro



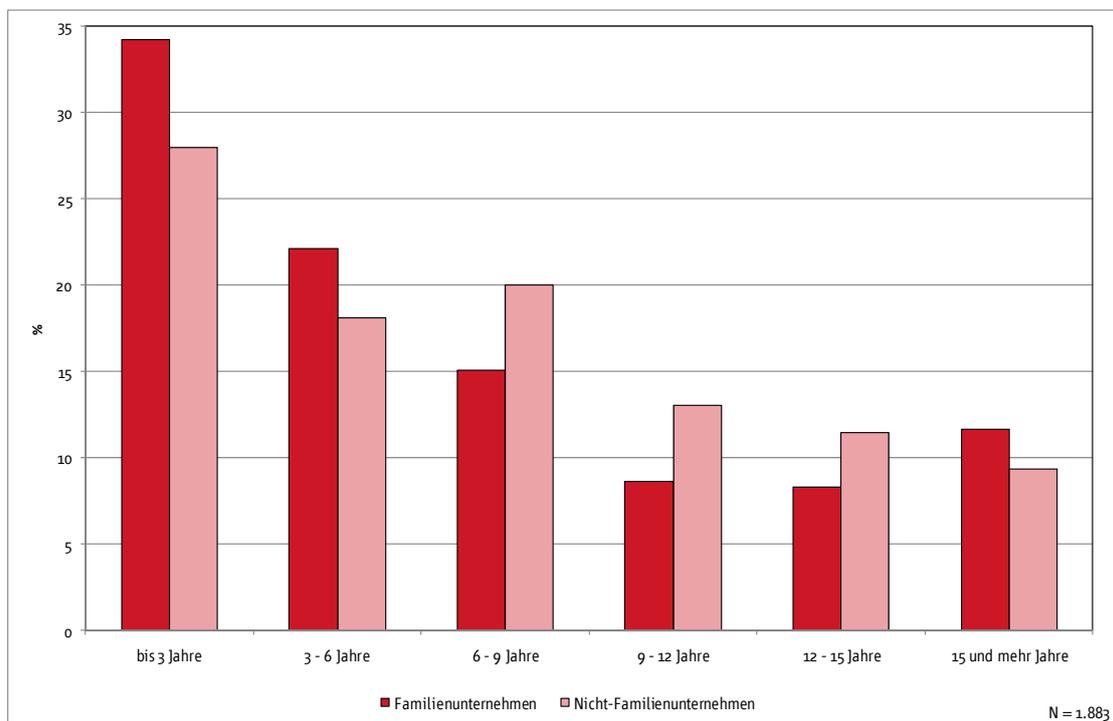
Bildet man in dieser Umsatzklasse für die Verweildauer der Prokuristen den Mittelwert in den Unternehmen und analysiert dann wiederum die Durchschnitte, so wird der Unterschied zwischen den Familienunternehmen und den Unternehmen im Streubesitz ebenso deutlich. Wie Abbildung 3.3.15 zeigt, sind bei den Unternehmensmittelwerten sowohl in Nicht-Familienunternehmen als auch in Familienunternehmen weit über 60 % nur bis zu 6 Jahre in dieser Position tätig. Allerdings liegt keiner der Werte bei den Familienunternehmen in der Kategorie 6 bis 9 Jahre im Unternehmen – die entsprechenden Werte der Unternehmen im Streubesitz haben hier einen Anteil von 24 %, die jedoch ihrerseits nicht in der Kategorie über 9 Jahren im Amt vertreten sind. In diese Kategorie fallen aber ein Drittel der entsprechenden Mittelwerte der Familienunternehmen. Diese Verteilungen werden auch in der durchschnittlichen Amtszeit der Prokuristen deutlich. Diese liegt in Nicht-Familienunternehmen bei 1.589 Tagen bzw. 4,3 Jahren. Die Prokuristen in Familienunternehmen sind dagegen durchschnittlich 2.373 Tage bzw. 6,5 Jahre im Amt.

Abbildung 3.3.15: Verweildauer aller Prokuristen in Unternehmen mit einem Umsatz von bis zu 2,5 Mrd. Euro - Mittelwert über Unternehmen



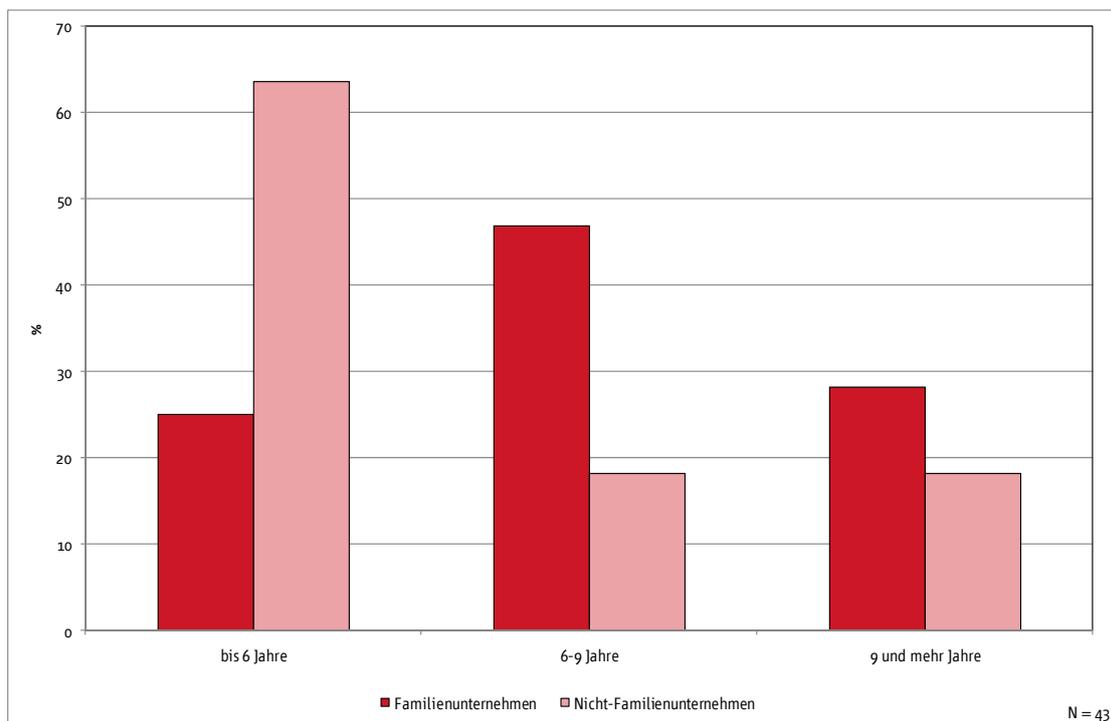
Bei den Unternehmen mit einem Jahresumsatz **zwischen 2,5 und 5 Mrd. Euro** ist die Verweildauer aller Prokuristen im personalen Durchschnitt bei den Nicht-Familienunternehmen mit 2.656 Tagen bzw. 7,2 Jahren länger als bei den Familienunternehmen, bei denen die durchschnittliche Verweildauer nur 2.481 Tage bzw. 6,7 Jahre beträgt. Diese Differenz ist allerdings statistisch nicht signifikant. Gleichwohl ergeben sich bei der Verteilungsbetrachtung signifikante Unterschiede, wie aus Abbildung 3.3.16 zu entnehmen ist.

Abbildung 3.3.16: Verweildauer aller Prokuristen in Unternehmen mit einem Umsatz zwischen 2,5 und 5 Mrd. Euro



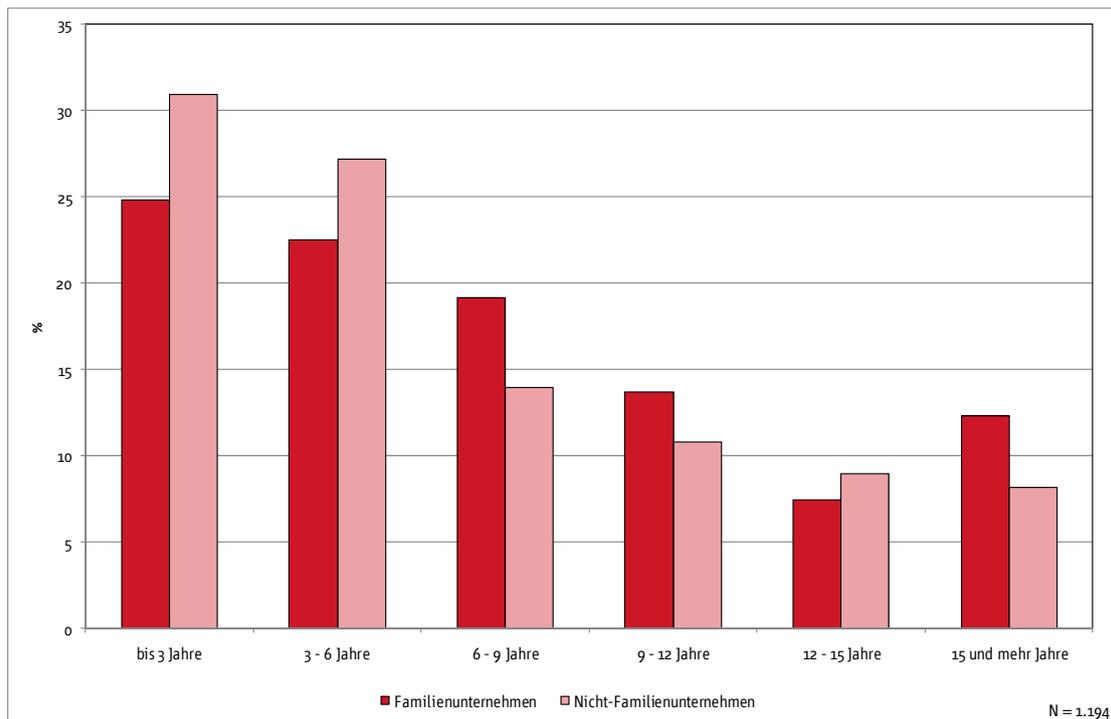
Bildet man in dieser Umsatzgrößenklasse wieder den Mittelwert in den Unternehmen und dann die mittlere Verweildauer beim Management mit Prokura, kehren sich die Relationen um. Die durchschnittliche Verweildauer beträgt nun in Nicht-Familienunternehmen 2.242 Tage bzw. 6,1 Jahre und in Familienunternehmen 2.747 Tage bzw. 7,5 Jahre. Aber auch diese Differenz ist nicht signifikant. Das gilt aber, wie bei der vorherigen Unternehmensgrößenklasse auch, nicht bezüglich der Verteilungen, die eindeutig andere Strukturen aufweisen, wie Abbildung 3.3.17 zeigt. Über 63 % der Prokuristen in Nicht-Familienunternehmen sind nur bis zu 6 Jahren im Amt. Bei den Kollegen aus den Familienunternehmen sind es verglichen mit den NFU weniger als die Hälfte, nämlich nur 25 %. Insgesamt aber muss festgehalten werden, dass in dieser Umsatzgrößenklasse keine Bestätigung der Ausgangshypothese zu verzeichnen ist.

Abbildung 3.3.17: Verweildauer aller Prokuristen in Unternehmen mit einem Umsatz zwischen 2,5 Mrd. und 5 Mrd. Euro - Mittelwert über Unternehmen



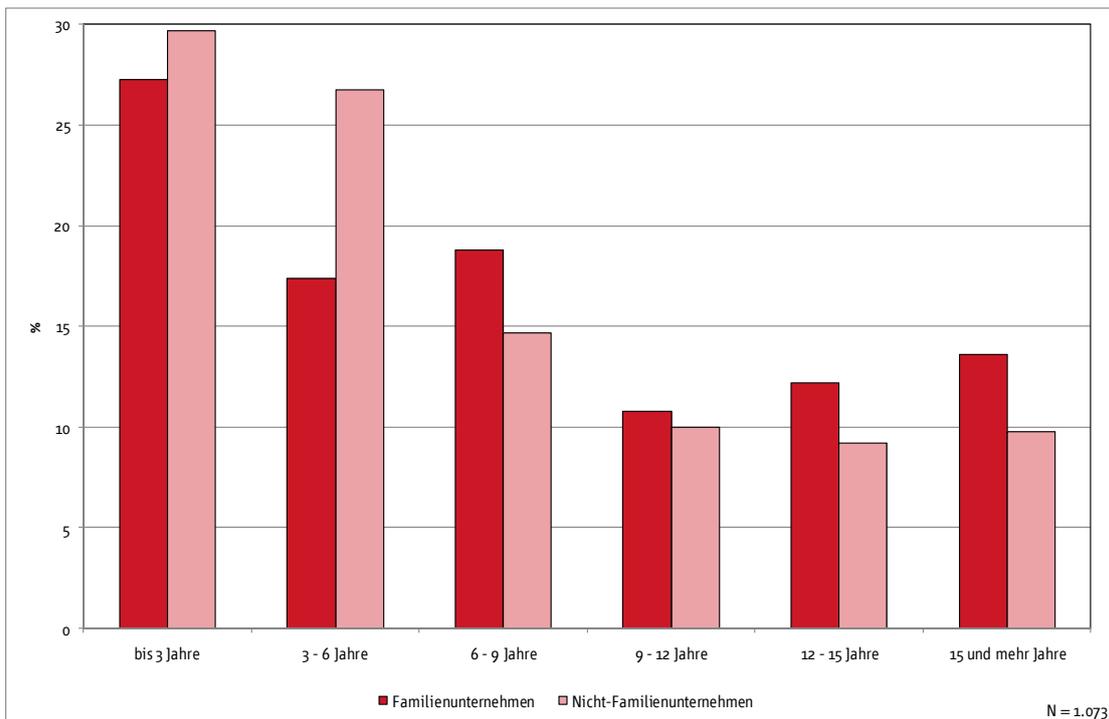
In der Unternehmensgrößenklasse mit einem jährlichen Umsatz von **5 bis zu 10 Mrd. Euro** sind alle Prokuristen in Nicht-Familienunternehmen durchschnittlich 2.354 Tage, bzw. 6,4 Jahre in ihrer Position. Die Prokuristen in den Familienunternehmen sind hier ca. 1 Jahr länger in der vergleichbaren Stellung, 2.716 Tage bzw. 7,4 Jahre. Dieser signifikante Unterschied wird auch durch die Verteilungen verdeutlicht, wie es Abbildung 3.3.18 zeigt. Auf der Analyseebene der in den Unternehmen gemittelten Verweildauer unterscheiden sich die Durchschnitte für die Prokuristen in den beiden Unternehmensarten noch klarer. In den Familienunternehmen liegt der entsprechende Durchschnittswert bei 3.034 Tagen (8,3 Jahren), bei den NFU bei 2.328 Tagen (6,4 Jahren), wobei trotz der geringen Unternehmensanzahl (22) diese Differenz noch immer auf einem Signifikanzniveau von 92 % statistisch nachweisbar ist. In dieser Umsatzklasse wird demnach die Ausgangshypothese eines längeren Verbleibs der Prokuristen in ihrer Position in Familienunternehmen gegenüber Unternehmen im Streubesitz zur Gänze bekräftigt.

Abbildung 3.3.18: Verweildauer aller Prokuristen in Unternehmen mit einem Umsatz zwischen 5 Mrd. und 10 Mrd. Euro



Ebenso wie in der vorhergehenden Umsatzgrößenklasse ist die durchschnittliche Verweildauer der Prokuristen in den Familienunternehmen in der Klasse mit einem Jahresumsatz zwischen 10 Mrd. Euro und 20 Mrd. Euro deutlich höher als in Nicht-Familienunternehmen. Alle Prokuristen in den Familienunternehmen sind im Schnitt 2.907 Tage bzw. 8,0 Jahre im Amt, die entsprechenden Kollegen in den Nicht-Familienunternehmen hingegen nur 2.463 Tage bzw. 6,7 Jahre. Dieser klare und signifikante Unterschied wird auch in den Verteilungen nachvollziehbar, wie sie in der Abbildung 3.3.19 dargestellt sind. Hierbei ist besonders auffällig, dass insgesamt 56 % der Prokuristen in Nicht-Familienunternehmen relativ kurz, nämlich nur bis zu 6 Jahren Prokura inne haben.

Abbildung 3.3.19: Verweildauer aller Prokuristen in Unternehmen mit einem Umsatz zwischen 10 Mrd. und 20 Mrd. Euro

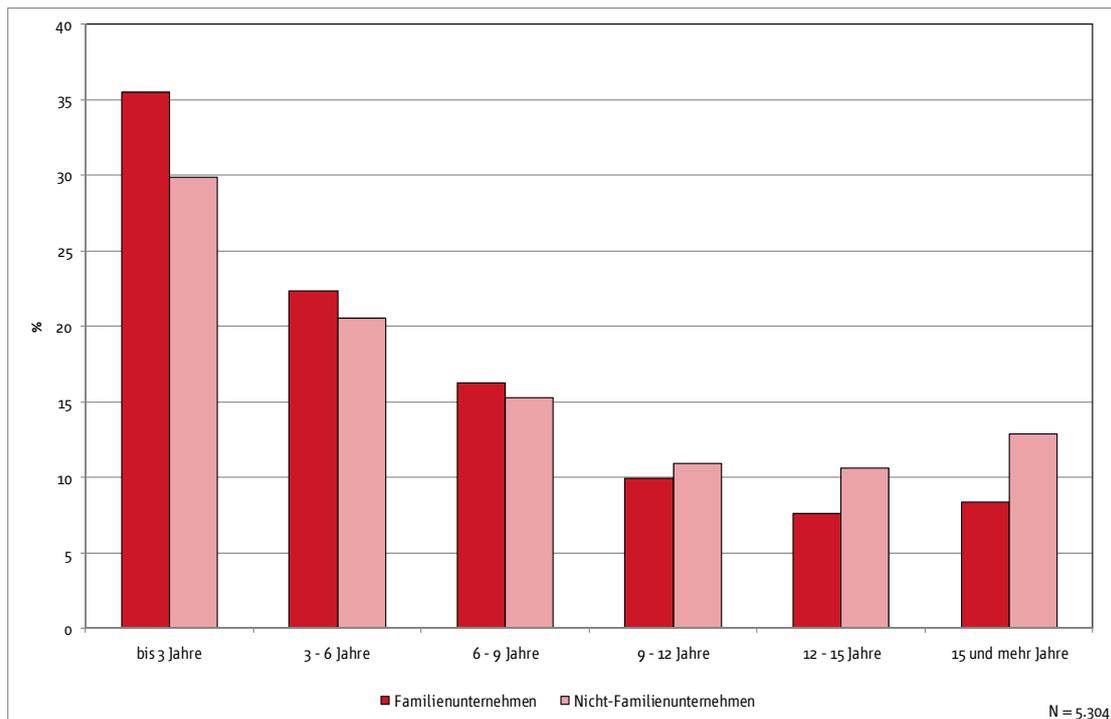


Auch wenn man in dieser Umsatzklasse die Mittelung der Verweildauer in den Unternehmen vornimmt und daraus die Durchschnitte für die Prokuristen errechnet, bleibt dieser Unterschied zwischen den Unternehmensarten signifikant (91 %-Niveau) erhalten. Er beläuft sich auf 1,2 Jahre, wobei bei den Prokuristen in Familienunternehmen ein Wert von 3.006 Tagen (8,2 Jahre) und bei den NFU ein Wert von 2.545 Tagen (7,0 Jahre) zu Buche schlägt. So wird in dieser Umsatzgrößenklasse ebenfalls unsere Ausgangshypothese gestützt.

Schließlich ist die Umsatzklasse **über 20 Mrd. Euro** Jahresumsatz zu betrachten. Hier ist es nun so, dass die Verweildauer der Prokuristen im personalen Durchschnitt bei den Unternehmen im Streubesitz mit 2.689 Tagen bzw. 7,3 Jahren statistisch signifikant höher ist als bei den Prokuristen in Familienunternehmen mit nur 2.321 Tagen bzw. 6,3 Jahren. Dies wird auch in der Verteilungsanalyse in Abbildung 3.3.20 deutlich, da mehr Prokuristen in Nicht-Familienunternehmen, nämlich knapp 13 % länger als 15 Jahre im Amt sind, während in den Familienunternehmen nicht ganz 9 % in dieser Kategorie zu verzeichnen sind. In dieser Umsatzgrößenklasse der Unternehmen sind in den Familienunternehmen eindeutig mehr Prokuristen mit einer kürzeren Amtszeit vertreten. Während also auf der Personenebene das Ergebnis klar zugunsten der Prokuristen in Nicht-Familienunternehmen ausfällt, ist im Falle der Mittelung der Verweildauer in den Unternehmen der Befund nicht mehr eindeutig. Zwar haben danach die Prokuristen in den NFU immer noch eine etwas längere Verweildauer in ihrer Position aufzuweisen (2.424 Tage bzw. 6,6 Jahre) als die Kollegen in den Familienunternehmen (2.338 Jahre bzw. 6,4 Jahre), gleichwohl ist dieses Ergebnis nicht mehr statistisch signifikant. Analysiert man

die Daten genauer, zeigt sich, dass in dieser Umsatzklasse einige wenige Unternehmen im Streubesitz mit einer sehr großen Anzahl von Prokuristen und einer längeren Verweildauer eben dieser das Ergebnis auf personaler Ebene bestimmen. Dennoch bleibt festzuhalten, dass in dieser Umsatzklasse unsere Ausgangshypothese nicht gestützt wird.

Abbildung 3.3.20: Verweildauer aller Prokuristen in Unternehmen mit einem Umsatz über 20 Mrd. Euro

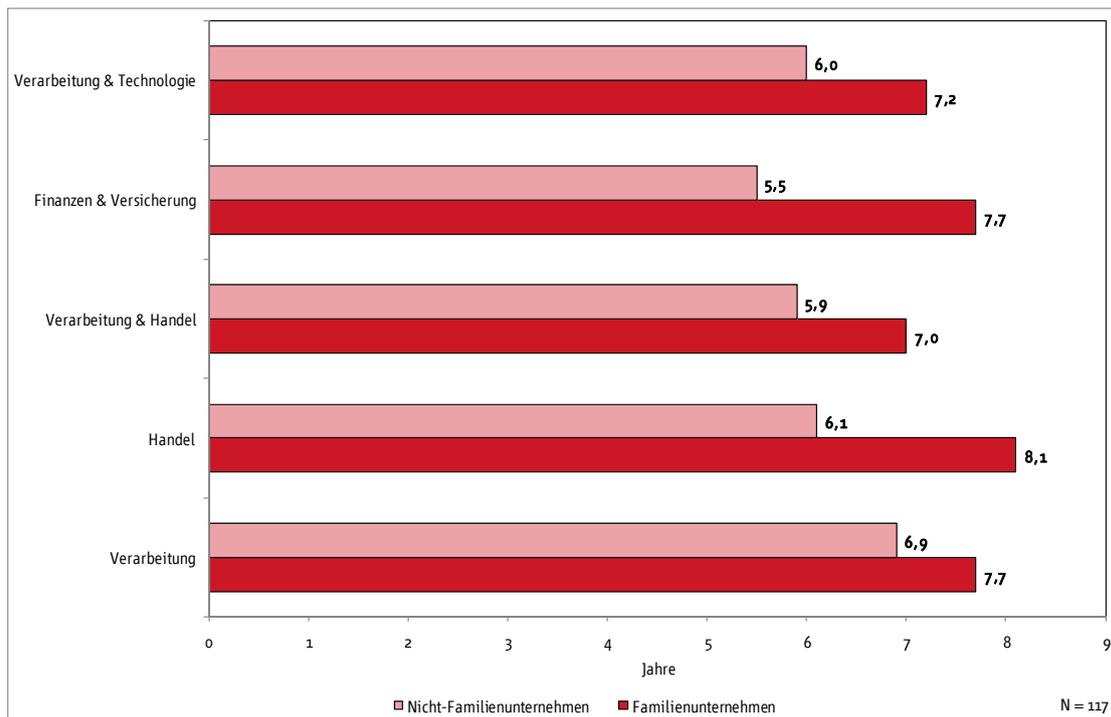


Zusammenfassend kann in Bezug auf den Zusammenhang zwischen Umsatzgrößenklasse und Verweildauer der Prokuristen in den beiden Unternehmensarten festgestellt werden, dass bis auf die höchste Umsatzklasse die Ausgangshypothese im Großen und Ganzen eine Bekräftigung erfährt. Wenn die Unternehmen eine bestimmte Größe im Hinblick auf den Umsatz erreichen, ist wie bei den Beschäftigtengrößenklassen auch, eine Angleichung der Strukturen im Management dahingehend zu beobachten, dass sich die Verweildauer der Prokuristen in den Familienunternehmen nicht nur nicht mehr von den Prokuristen in Nicht-Familienunternehmen unterscheidet, sondern auch für sich gesehen sinkt, worauf später im Bericht noch einmal eingegangen wird.

3.3.4 Vergleich der Verweildauer des Managements mit Prokura nach dem wirtschaftlichen Tätigkeitsschwerpunkt der Unternehmen

Wie sieht es nun bei der Analyse der Verweildauer der Prokuristen aus, wenn die wirtschaftlichen Tätigkeitsschwerpunkte der Unternehmen in die Untersuchung einbezogen werden?

Abbildung 3.3.21: Durchschnittswerte der Verweildauer der Prokuristen über Unternehmen nach wirtschaftlichem Schwerpunkt



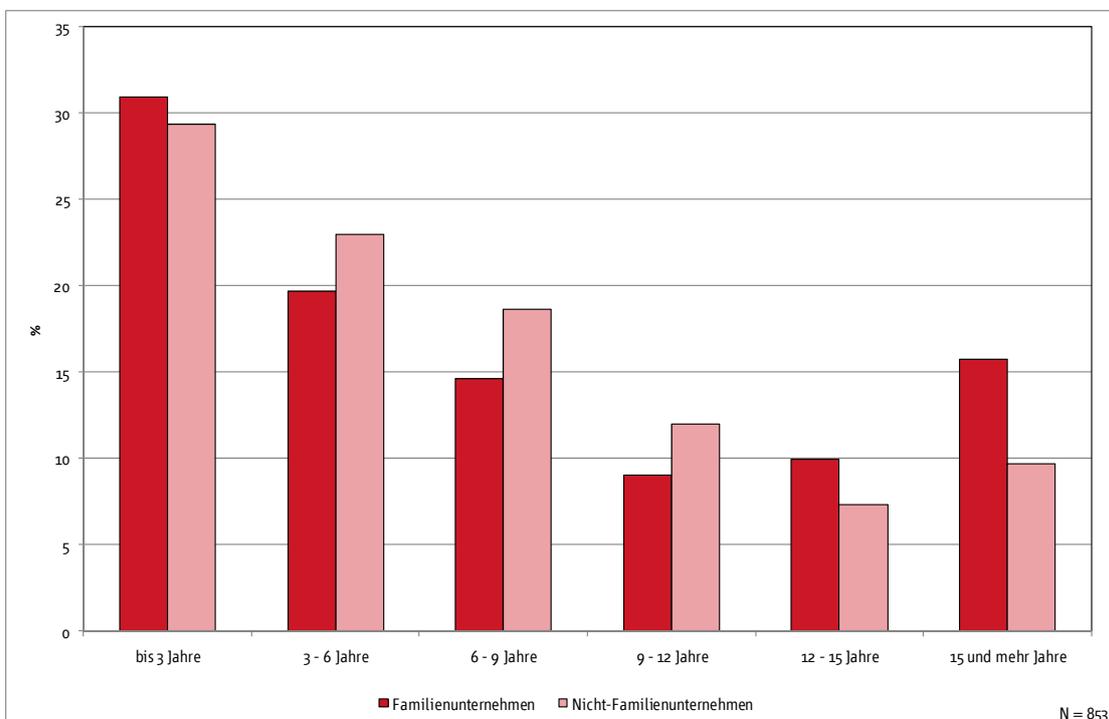
Auf den ersten Blick zeigt Abbildung 3.3.21 bei allen Tätigkeitsschwerpunkten eine längere Verweildauer der Prokuristen in Familienunternehmen gegenüber ihren Kollegen in börsennotierten Nicht-Familienunternehmen. Diese scheint besonders ausgeprägt in den Schwerpunkten Handel sowie Finanzen und Versicherung zu sein. Die folgende Analyse der einzelnen Tätigkeitsschwerpunkte zeigt, ob dies tatsächlich der Fall ist.

Für den Schwerpunkt **Verarbeitendes Gewerbe** lässt sich so gut wie kein Unterschied zwischen der durchschnittlichen Verweildauer aller Prokuristen in den beiden Unternehmensarten erkennen. So ergibt sich für die Prokuristen in Familienunternehmen im personalen Durchschnitt der Verweildauer ein Wert von 2.540 Tagen bzw. 7,0 Jahren und für die entsprechende Gruppe in den Nicht-Familienunternehmen von 2.527 Tagen bzw. 6,9 Jahren. Die dazugehörigen Verteilungen geben ein ähnliches Bild wieder, das in etwa dem der Abbildung 3.3.1 entspricht und deshalb hier nicht explizit dargestellt wird. Die Differenz von 13 Tagen ist natürlich statistisch nicht signifikant. Ebenso verhält es sich bei den Durchschnittswerten für die Mittelung in den Unternehmen. Hier ist eine durchschnitt-

liche Verweildauer der Prokuristen in den Nicht-Familienunternehmen von 2.525 Tagen bzw. 6,9 Jahren und für die Prokuristen der Familienunternehmen mit durchschnittlich 2.808 Tagen bzw. 7,7 Jahren zu verzeichnen. Für den wirtschaftlichen Schwerpunkt Verarbeitendes Gewerbe ergibt sich also keine Unterstützung unserer Ausgangshypothese.

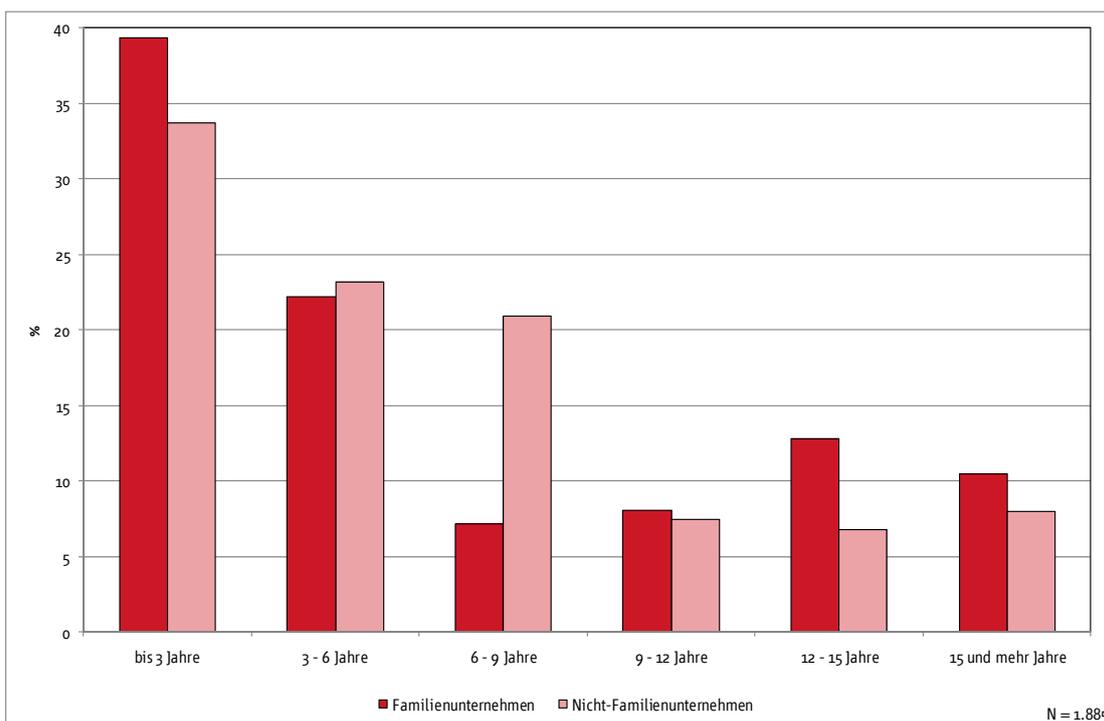
Werden nun die Unternehmen mit dem wirtschaftlichen Schwerpunkt **Handel** betrachtet, so zeigt sich, dass die Prokuristen in den Familienunternehmen mit 2.787 Tagen (7,6 Jahre) deutlich länger als ihre Pendanten in den Unternehmen im Streubesitz (2.435 Tage bzw. 6,7 Jahre) in ihrer Position verbleiben. Diese Differenz ist auf einem Signifikanzniveau von 98 % statistisch nachweisbar. Die entsprechenden Verteilungen sind in Abbildung 3.3.22 dargestellt und zeigen die Betonung bei den kürzeren Verweildauern für die NFU. Die Mittelung der Verweildauer in den Unternehmen führt allerdings dazu, dass, obwohl die durchschnittliche Amtszeit für die Prokuristen in Familienunternehmen nunmehr den Wert 2.948 Tage (8,1 Jahre) annimmt, der Unterschied zu den Prokuristen in den NFU (2.241 Tage bzw. 6,1 Jahre) nicht mehr statistisch signifikant ist. Dieser Sachverhalt ist wohl der geringen Zahl von NFU (5) in diesem wirtschaftlichen Schwerpunkt geschuldet. Trotz des statistisch nicht unzweifelhaften Ergebnisses spricht einiges dafür, dass im Bereich des Handels Prokuristen in Familienunternehmen länger im Amt verbleiben als ihre Kollegen in Nicht-Familienunternehmen.

Abbildung 3.3.22: Verweildauer aller Prokuristen in Unternehmen mit dem wirtschaftlichen Schwerpunkt Handel



Beim wirtschaftlichen Schwerpunkt **Finanzen und Versicherung** zeigt sich für die Verweildauer aller Prokuristen in Familienunternehmen ein personaler Durchschnittswert von 2.409 Tagen bzw. 6,6 Jahren. Für die Prokuristen in Nicht-Familienunternehmen liegt dieser Wert bei durchschnittlich 2.240 Tagen bzw. 6,1 Jahren. Diese Differenz von 169 Tagen ist statistisch nicht signifikant. Die Abbildung 3.3.23 gibt allerdings Unterschiede in den zugehörigen Verteilungen wieder, die sich vor allem bei den Werten im Bereich 6 - 9 Jahre niederschlagen. So weisen 21 % der Prokuristen in den Nicht-Familienunternehmen gegenüber 7 % der Pendanten in den Familienunternehmen eine entsprechende Dienstzeit auf. Errechnet man nun die durchschnittliche Verweildauer der Prokuristen nach Mittelung in den Unternehmen ergibt sich ebenfalls eine statistisch nicht signifikante Differenz zwischen der Verweildauer der Prokuristen in Familienunternehmen (2.569 Tage bzw. 7,0 Jahre) und in Nicht-Familienunternehmen (2.151 Tage bzw. 5,9 Jahre). Bei diesem Tätigkeitsschwerpunkt ist also die Unterstützung unserer Ausgangshypothese nicht gegeben.

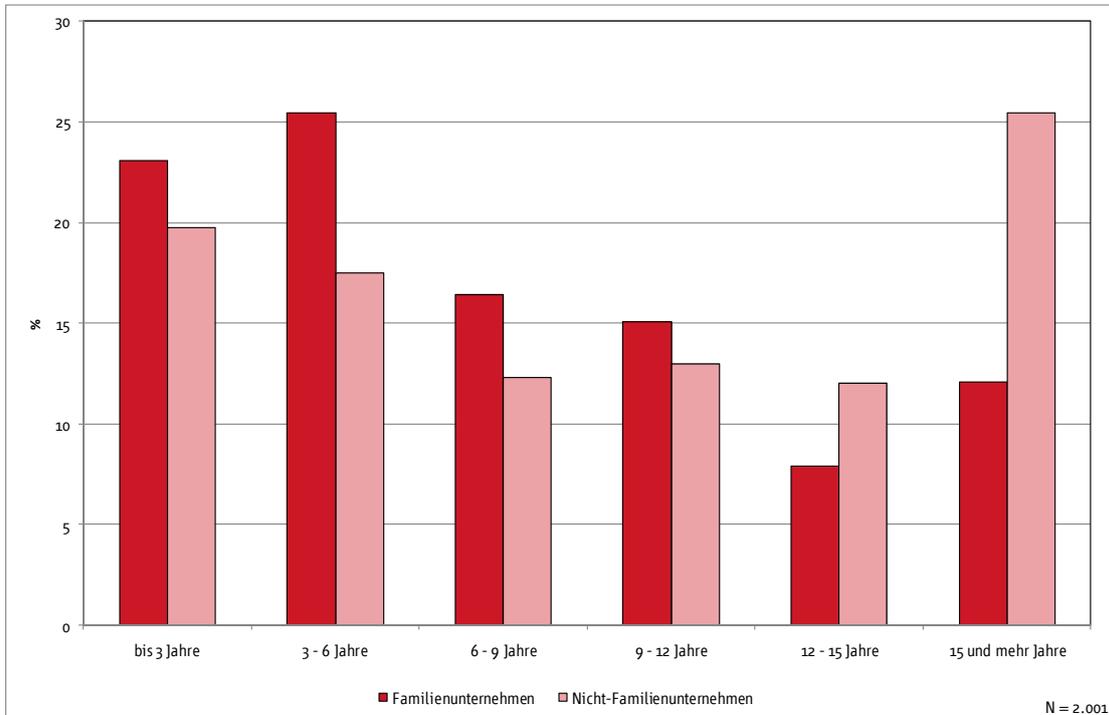
Abbildung 3.3.23: Verweildauer aller Prokuristen in Unternehmen mit dem wirtschaftlichen Schwerpunkt Finanzen und Versicherung



Wie sieht nun die Situation in Bezug auf die Verweildauer der Prokuristen in den Unternehmen mit dem wirtschaftlichen Tätigkeitsschwerpunkt **Verarbeitung und Handel** aus? Es ist bemerkenswert, dass die durchschnittliche Amtszeit über alle Prokuristen in den Unternehmen im Streubesitz über 2 Jahre länger andauert als in den Familienunternehmen (3.591 Tage bzw. 9,8 Jahre gegenüber 2.741 Tagen bzw. 7,5 Jahre). Dieser statistisch signifikante Befund findet seinen Widerhall bei der Verteilungsgegenüberstellung in Abbildung 3.3.24. Bei den Unternehmen im Streubesitz ist der hohe Anteil (26 %) der Prokuristen, die 15 Jahre oder länger im Amt sind, hervorzuheben. Bei den Familienunternehmen

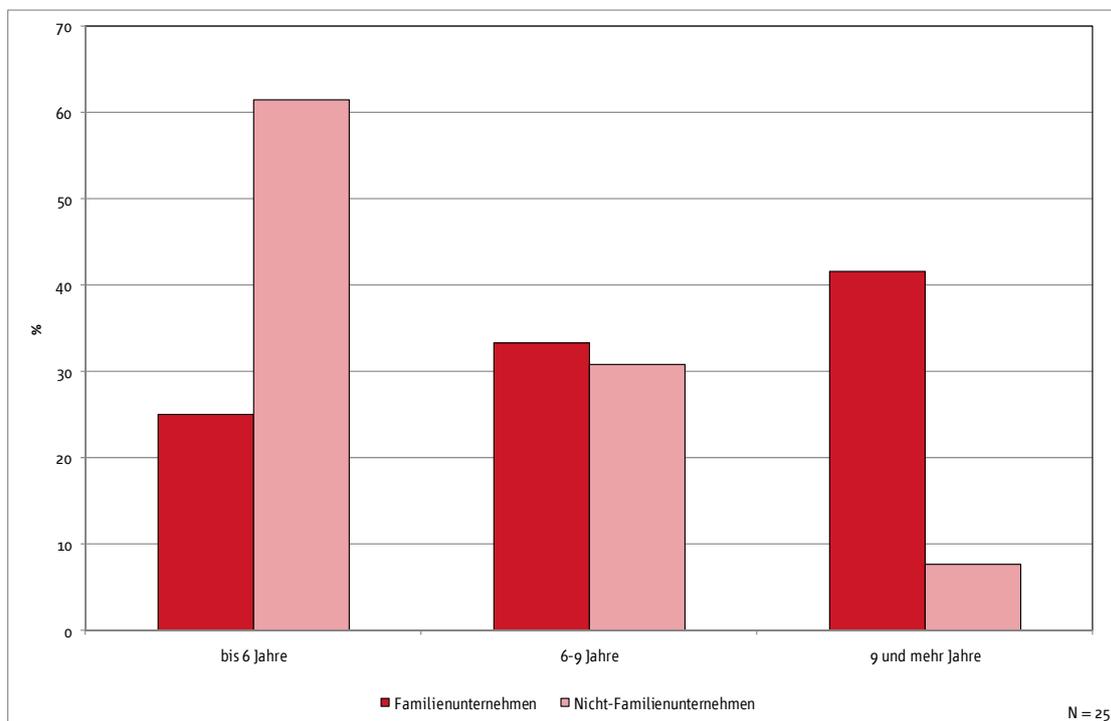
sind hingegen nur 12 % der Prokuristen in dieser Kategorie.

Abbildung 3.3.24: Verweildauer aller Prokuristen in Unternehmen mit dem wirtschaftlichen Schwerpunkt Verarbeitung und Handel



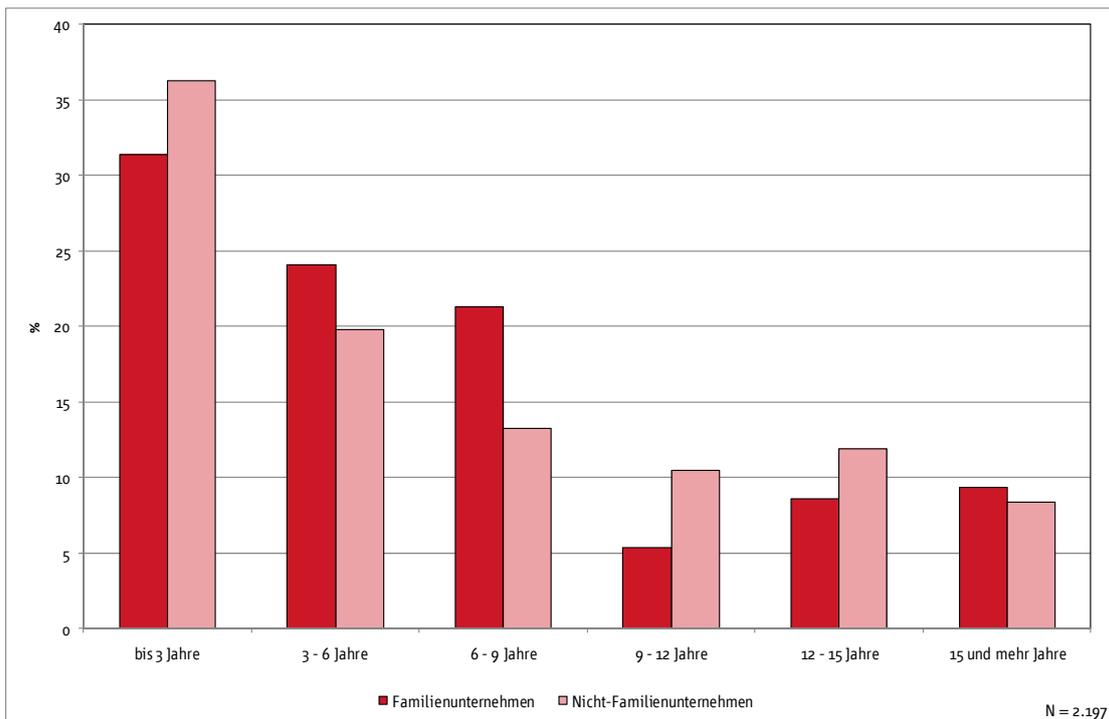
Betrachtet man in diesem Schwerpunkt den Durchschnittswert für die Verweildauer nach der Mittelung in den Unternehmen, so relativiert sich das Bild erheblich. Jetzt sind Prokuristen in Unternehmen im Streubesitz durchschnittlich nur noch 1.995 Tage bzw. 5,4 Jahre im Amt. Ihre Kollegen in den Familienunternehmen kommen hingegen durchschnittlich auf 2.802 Tage bzw. 7,6 Jahre. Dieses ebenfalls statistisch signifikante Ergebnis (Signifikanzniveau 95 %) kommt auch in der entsprechenden Verteilungsanalyse in Abbildung 3.3.25 zum Ausdruck. Entsprechende Nachrecherchen machten deutlich, dass der Befund für den personalen Durchschnitt in diesem Rahmen von einem einzigen Nicht-Familienunternehmen mit einer großen Anzahl an Prokuristen und entsprechender Länge der Verweildauer bestimmt wird. So liegt also auch bei diesem wirtschaftlichen Schwerpunkt ein eher doppeldeutiges Ergebnis hinsichtlich der Ausgangshypothese einer längeren Verweildauer der Prokuristen in Familienunternehmen vor.

Abbildung 3.3.25: Verweildauer aller Prokuristen in Unternehmen mit dem wirtschaftlichen Schwerpunkt Verarbeitung und Handel - Mittelwert über Unternehmen



Schließlich ist noch der Schwerpunkt **Verarbeitung und Technologie** zu betrachten. Hier liegt die durchschnittliche Verweildauer aller Prokuristen in Nicht-Familienunternehmen bei 2.348 Tagen bzw. 6,4 Jahren. Bei den Kollegen in Familienunternehmen beträgt die Verweildauer im personalen Durchschnitt 2.434 Tage bzw. 6,6 Jahre und ist somit statistisch nicht signifikant höher. Obwohl die Abbildung 3.3.26 Unterschiede in den Verteilungen erkennen lässt, schlägt sich dies nicht klar in den Durchschnittswerten nieder. Auch die Mittelung der Verweildauer in den Unternehmen ergibt für die Prokuristen in Familienunternehmen (2.615 Tage bzw. 7,2 Jahre) und Nicht-Familienunternehmen (2.182 Tage bzw. 6,0 Jahre) keine statistische Signifikanz. Daher kann im Bereich dieses Tätigkeitsschwerpunkts nicht davon ausgegangen werden, dass Prokuristen in Familienunternehmen länger in der Position bleiben.

Abbildung 3.3.26: Verweildauer aller Prokuristen in Unternehmen mit dem wirtschaftlichen Schwerpunkt Verarbeitung und Technologie

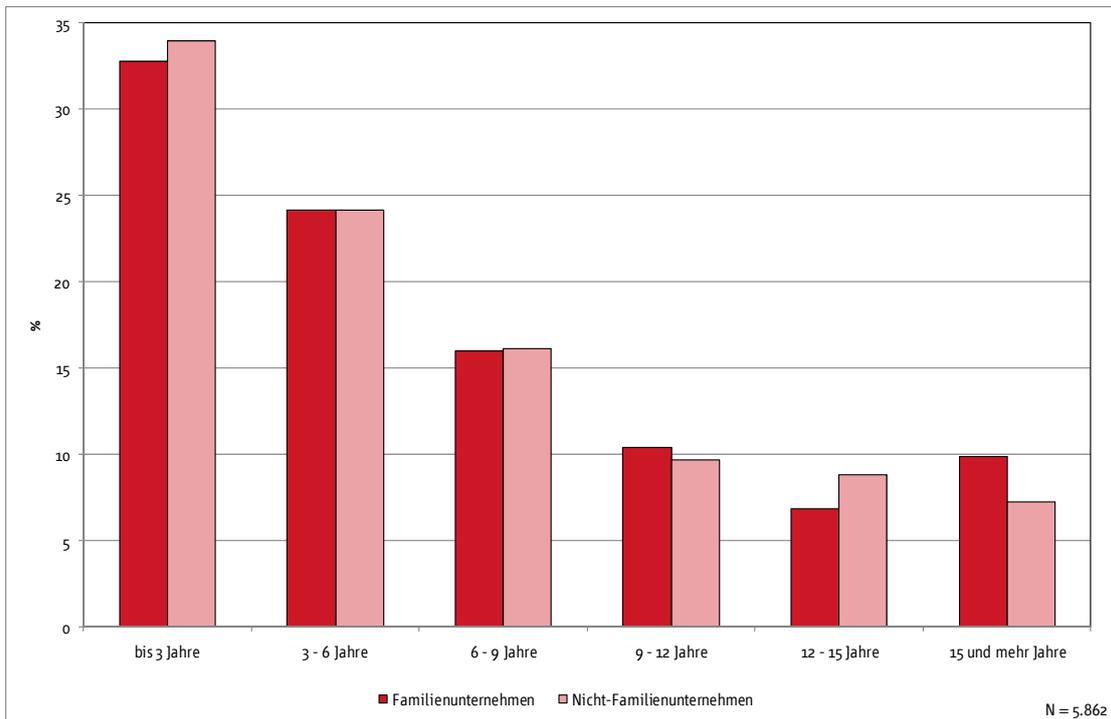


3.3.5 Vergleich der Verweildauer des Managements mit Prokura nach der wirtschaftlichen Entwicklung der Unternehmen

Bei der Analyse der Verweildauer des Managements mit Prokura liegt es nahe, auch die wirtschaftliche Situation bzw. die wirtschaftliche Entwicklung der Unternehmen mit einzubeziehen. Anhand der wirtschaftlichen Entwicklung in den Jahren 2006 bis 2008 wurden die Unternehmen in zwei Klassen eingeteilt, diejenigen mit wirtschaftlichem Aufwärtstrend und diejenigen, bei denen ein solcher Trend nicht zu erkennen war.

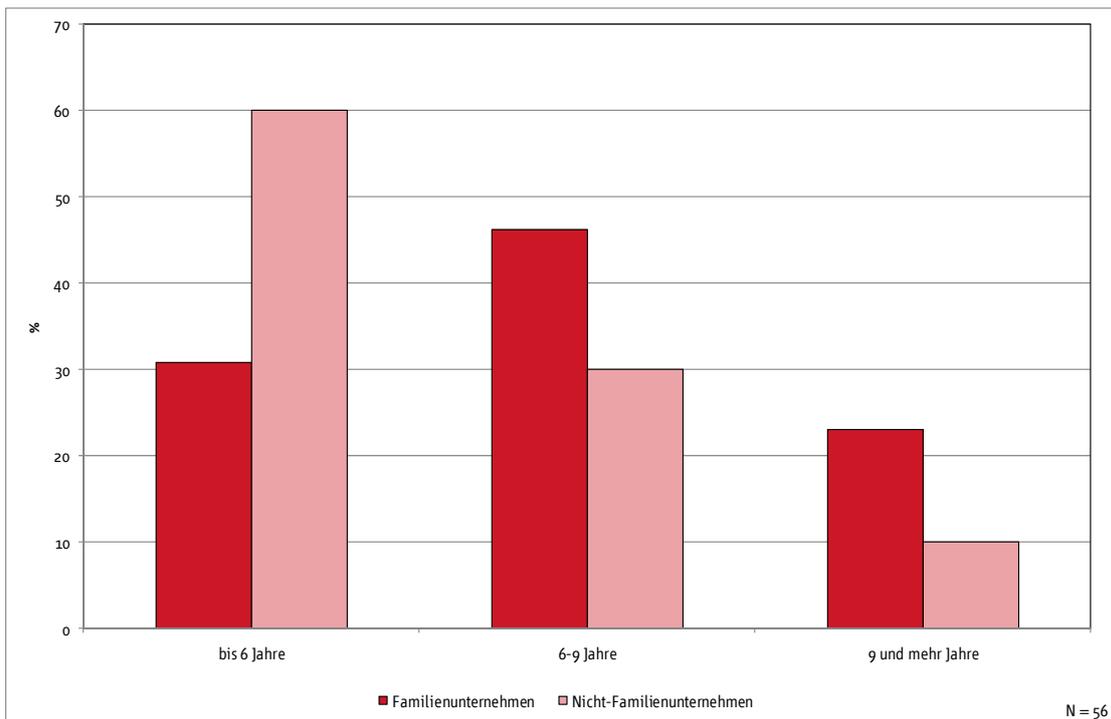
Wenden wir uns zunächst den Unternehmen ohne wirtschaftlichen Aufwärtstrend zu, so liegt die durchschnittliche Verweildauer aller Prokuristen von Unternehmen im Streubesitz bei 2.258 Tagen bzw. 6,1 Jahren. Bei Unternehmen im Familienbesitz beträgt der personale Durchschnitt der Prokuristen 2.424 Tage bzw. 6,6 Jahre. Dieser signifikante Unterschied zugunsten der Prokuristen in den Familienunternehmen kommt allerdings in der Verteilungsanalyse in Abbildung 3.3.27 nicht so klar zum Ausdruck, obwohl sich die Verteilungen statistisch signifikant unterscheiden.

Abbildung 3.3.27: Verweildauer aller Prokuristen in Unternehmen ohne wirtschaftlichen Aufwärtstrend



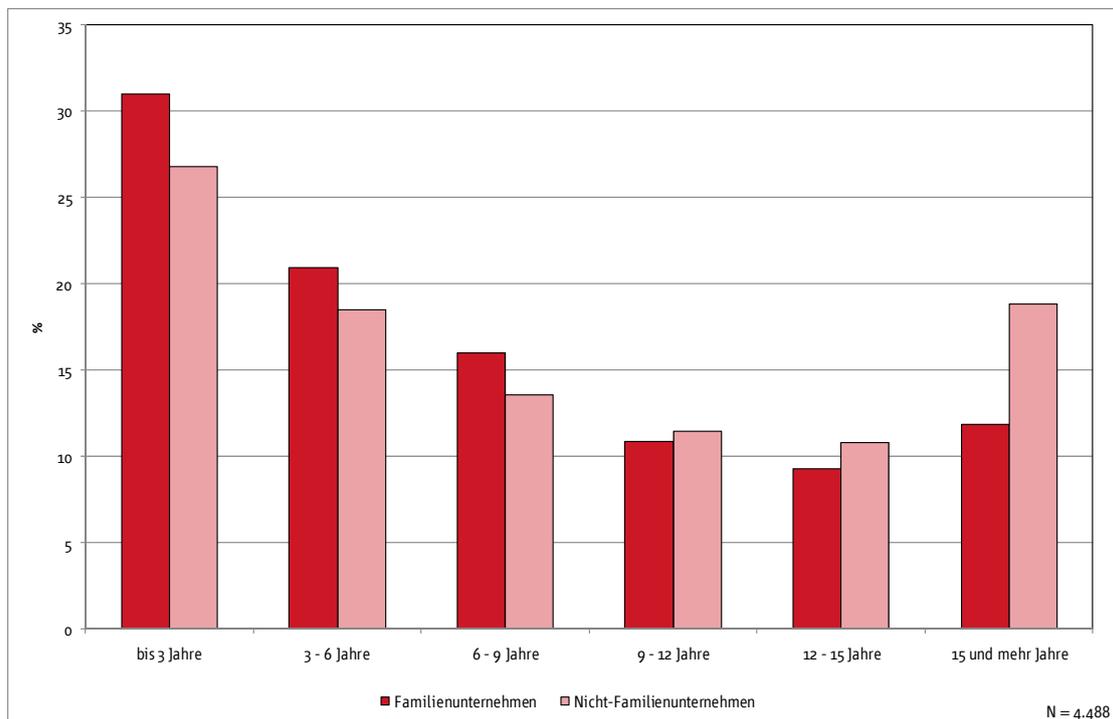
Bildet man die Mittelwerte für die Verweildauer in den Unternehmen und betrachtet die Durchschnittswerte, so ergibt sich für Prokuristen in Nicht-Familienunternehmen ein Wert von 2.098 Tagen bzw. 5,7 Jahren. In Familienunternehmen hingegen liegt dieser Wert bei 2.542 Tagen bzw. 6,9 Jahren. Dieser Unterschied ist auf einem Niveau von 94 % signifikant. Die dazugehörigen Verteilungen, wie sie in Abbildung 3.3.28 gegeben sind, machen diesen Unterschied sichtbar, da über 60 % der Mittelwerte über die Unternehmen für die Verweildauer der Prokuristen in Nicht-Familienunternehmen in der Kategorie bis höchstens 6 Jahre im Amt liegen. Das Ergebnis in dieser Unternehmensklasse entspricht also unserer Ausgangshypothese.

Abbildung 3.3.28: Verweildauer aller Prokuristen in Unternehmen ohne wirtschaftlichen Aufwärtstrend
 - Mittelwert über Unternehmen



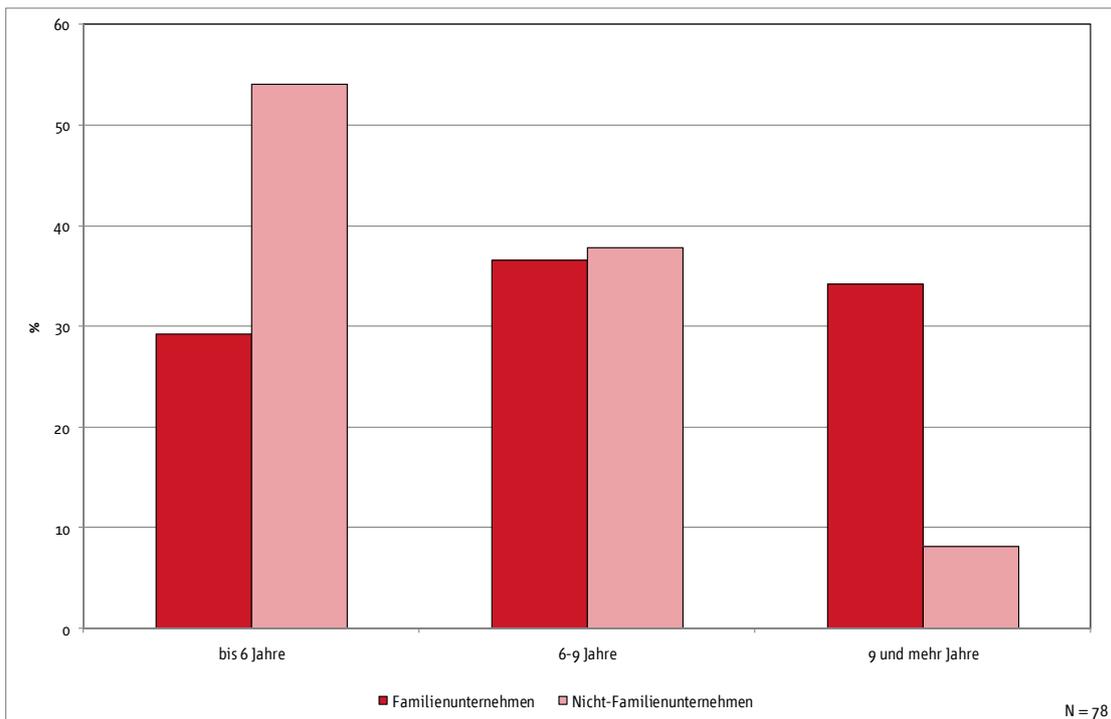
Wie sieht es nun bei den Unternehmen aus, die einen wirtschaftlichen Aufwärtstrend in den entsprechenden Jahren aufweisen? Die Verweildauer aller Prokuristen in den Unternehmen im Streubesitz ist im personalen Durchschnitt deutlich länger als in den Unternehmen im Familienbesitz. Sie liegt in Nicht-Familienunternehmen bei 3.068 Tagen bzw. 8,4 Jahren, während sie in Familienunternehmen nur 2.604 Tage bzw. 7,1 Jahre beträgt. Dieser statistisch signifikante Unterschied zeigt sich auch in der Verteilungsdarstellung in Abbildung 3.3.29 durch die Betonung der höheren Kategorien ab 9 Jahre bei den Prokuristen in Nicht-Familienunternehmen.

Abbildung 3.3.29: Verweildauer aller Prokuristen in Unternehmen mit wirtschaftlichem Aufwärtstrend



Dieses Ergebnis hat jedoch keinen Bestand, wenn der Mittelwert der Verweildauer der Prokuristen in den Unternehmen gebildet wird und danach die Durchschnittsbildung erfolgt. Es zeigt sich, dass die durchschnittliche Verweildauer der Prokuristen in den Nicht-Familienunternehmen nun wieder deutlich kürzer ist. Sie bemisst sich dann auf nur noch 2.167 Tage bzw. 5,9 Jahre. Demgegenüber steht jetzt der Durchschnittswert von 2.853 Tagen bzw. 7,8 Jahren bei den Prokuristen in den Familienunternehmen. Dieser Unterschied in den Werten ist ebenfalls statistisch signifikant. Auch hier verdeutlicht Abbildung 3.3.30, die die dazugehörigen Verteilungen enthält, dass nur wenige Nicht-Familienunternehmen mit vielen Prokuristen mit längeren Verweildauern die personale Analyse bestimmen. In Bezug auf unsere Ausgangshypothese einer längeren Verweildauer der Prokuristen in den Familienunternehmen haben wir also kein eindeutiges Ergebnis vorliegen.

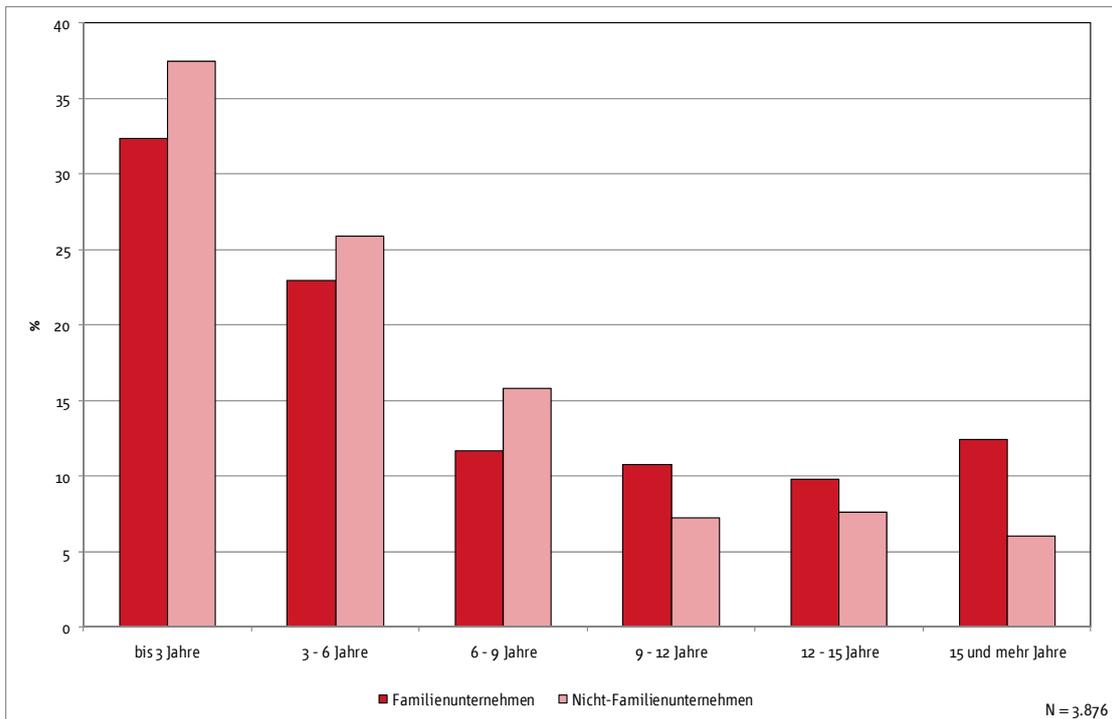
Abbildung 3.3.30 Verweildauer aller Prokuristen in Unternehmen mit wirtschaftlichem Aufwärtstrend - Mittelwert über Unternehmen



3.3.6 Vergleich der Verweildauer des Managements mit Prokura nach regionaler Zugehörigkeit der Unternehmen

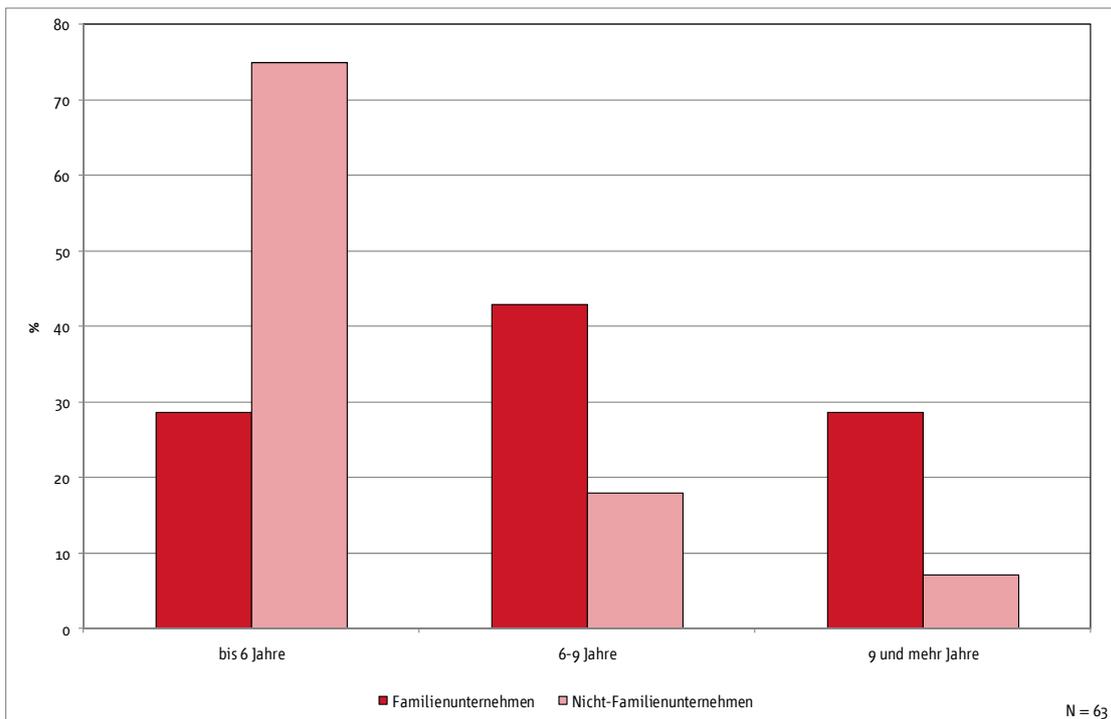
Wie steht es mit der regionalen Zuordnung der Unternehmen und der Verweildauer der Prokuristen in den beiden Unternehmensarten? Fasst man die nördlich gelegenen Bundesländer zusammen, so sind alle Prokuristen in Nicht-Familienunternehmen durchschnittlich 2.058 Tage bzw. 5,6 Jahre und ihre Kollegen in den Familienunternehmen 2.601 Tage bzw. 7,1 Jahre im Amt. Diese statistisch signifikante Differenz wird auch durch die entsprechenden Verteilungen in Abbildung 3.3.31 verdeutlicht.

Abbildung 3.3.31: Verweildauer aller Prokuristen in Unternehmen in den nördlichen Bundesländern



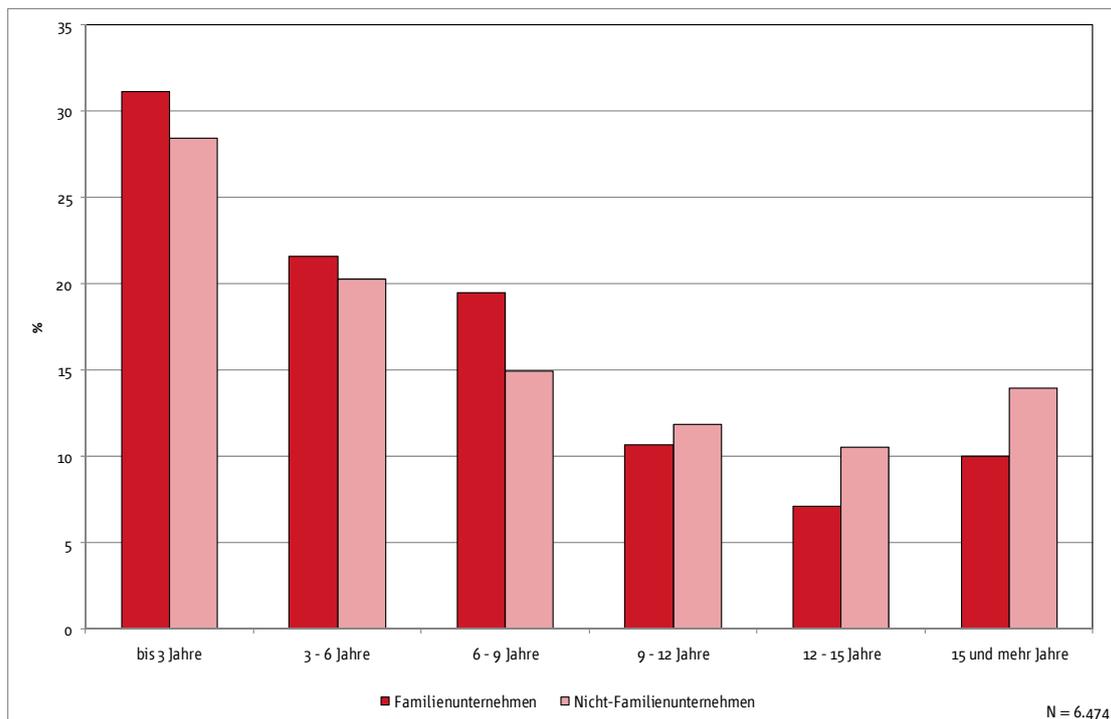
Verfährt man wieder nach der Methode der Mittelwertbildung in den Unternehmen für die Verweildauer der Prokuristen, so sind im Schnitt die Prokuristen in Nicht-Familienunternehmen 1.943 Tage bzw. 5,3 Jahre und ihre Kollegen in den Familienunternehmen 2.740 Tage bzw. 7,5 Jahre im Amt. Auch diese statistisch signifikante Differenz, die in Abbildung 3.3.32 auch bei den entsprechenden Verteilungen klar zum Ausdruck kommt, unterstreicht die eindeutige Unterstützung unserer Ausgangshypothese in der Region der nördlichen Bundesländer.

Abbildung 3.3.32: Verweildauer aller Prokuristen in Unternehmen in den nördlichen Bundesländern - Mittelwert über Unternehmen



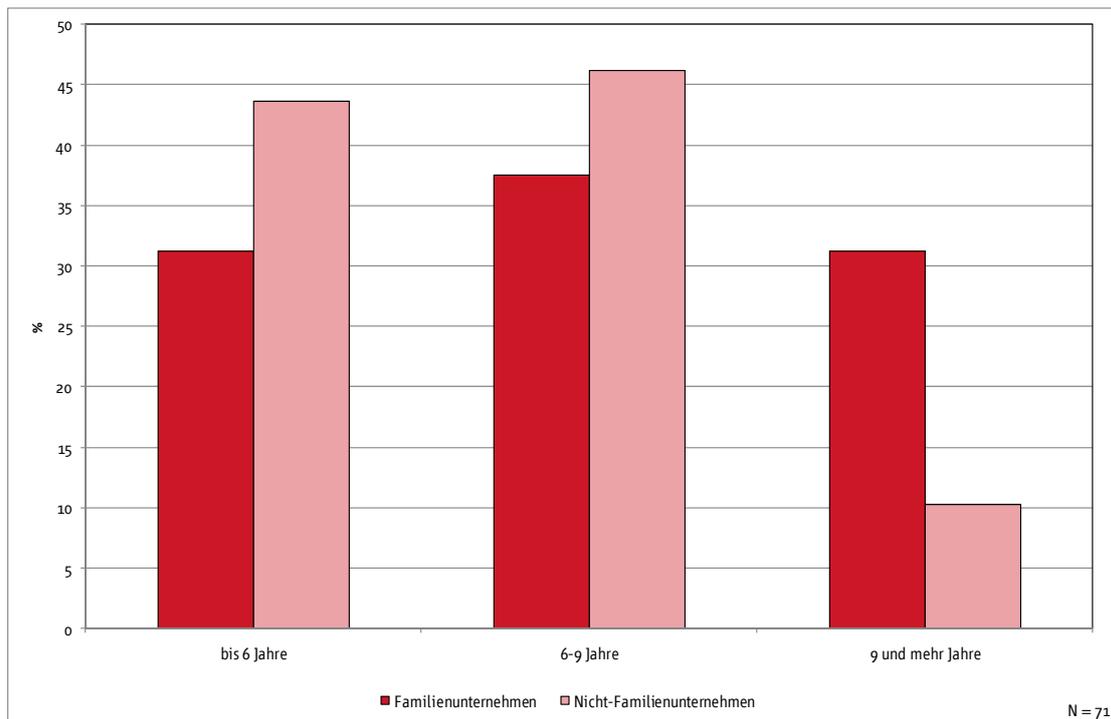
Betrachtet man die personalen Durchschnitte für die Verweildauer aller Prokuristen in den Unternehmen, die in den südlichen Bundesländern ansässig sind, so sind die Prokuristen in Unternehmen im Familienbesitz durchschnittlich 2.479 Tage bzw. 6,7 Jahre in ihrer Position. Die Prokuristen in Unternehmen, die im Streubesitz sind, weisen 2.785 Tage bzw. 7,6 Jahre als durchschnittliche Zeitspanne auf, in der sie diese Stellung innehaben. Auch diese Differenz ist statistisch abgesichert und erfährt ihre Unterstreichung durch die entsprechenden Verteilungen in Abbildung 3.3.33.

Abbildung 3.3.33: Verweildauer aller Prokuristen in Unternehmen in den südlichen Bundesländern



Allerdings gilt auch in diesem Kontext, dass sich durch die Mittelung der Verweildauer der Prokuristen in den Unternehmen das Ergebnis wieder umkehrt. Nach der Mittelung betragen die Durchschnittswerte für die Verweildauer bei den Personen mit Prokura in den Familienunternehmen 2.725 Tage bzw. 7,4 Jahre und bei den Nicht-Familienunternehmen 2.275 Tage bzw. 6,2 Jahre. Auch dieser Unterschied ist auf einem Signifikanzniveau von 96 % statistisch abgesichert. Die zugehörigen Verteilungen zeigt Abbildung 3.3.34. In den südlichen Bundesländern erfährt unsere Ausgangshypothese einer längeren Verweildauer bei den Prokuristen in Familienunternehmen also keine eindeutige Bestätigung, da es auch in dieser Region ein paar Nicht-Familienunternehmen gibt, deren Anzahl an Prokuristen und deren Verweildauer sich deutlich von anderen NFU unterscheiden.

Abbildung 3.3.34: Verweildauer aller Prokuristen in Unternehmen in den südlichen Bundesländern - Mittelwert über Unternehmen



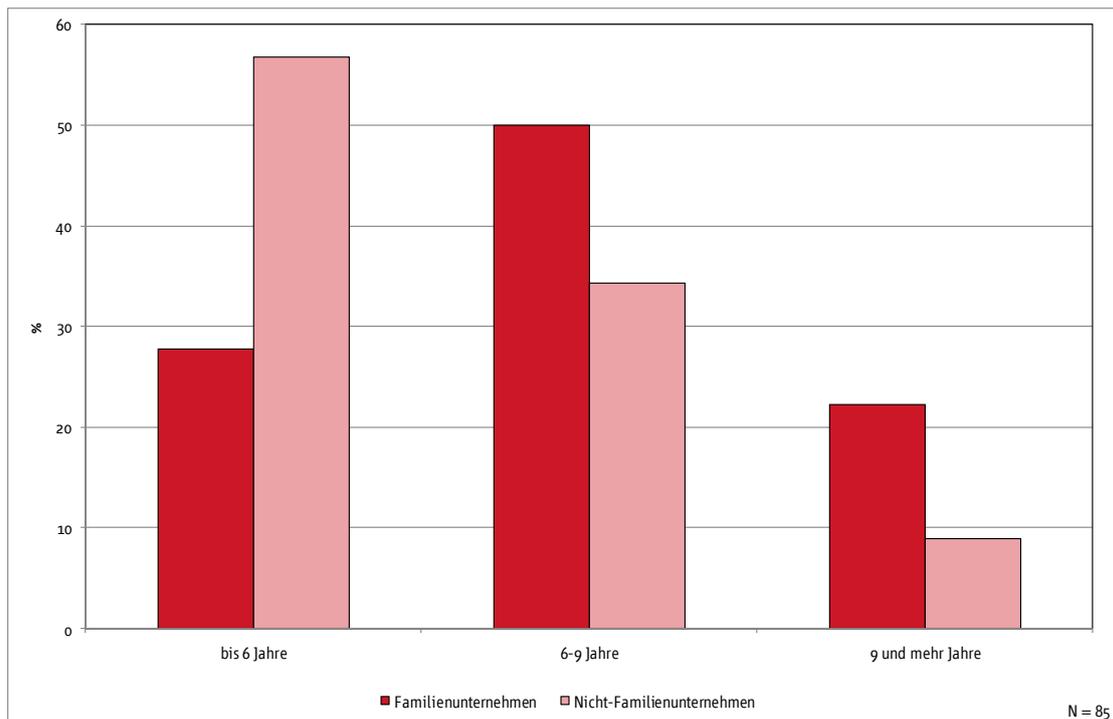
3.3.7 Vergleich der Verweildauer des Managements mit Prokura bei Unternehmen mit der Rechtsform AG

Zum Schluss der Untersuchung der Verweildauer des Managements mit Prokura in den beiden Unternehmensarten soll noch betrachtet werden, ob die Rechtsform der Unternehmen einen Einfluss in diesem Rahmen besitzt. Dafür werden, wie beim Vergleich der Vorstände und Geschäftsführer auch, nur die Familienunternehmen in der Rechtsform AG als Vergleichsgruppe herangezogen. So ergibt sich für die durchschnittliche Verweildauer der Prokuristen in den Familienunternehmen mit der Rechtsform AG ein Wert von 2.733 Tagen (7,5 Jahren). Der positive Unterschied zum Durchschnittswert der Prokuristen in den Nicht-Familienunternehmen, die alle in dieser Rechtsformklasse vertreten sind, beträgt 193 Tage bzw. ca. ein halbes Jahr und ist auf einem Niveau von 98 % statistisch signifikant. Da sich die dazugehörigen Verteilungen nicht signifikant unterscheiden und die Verteilung der Nicht-Familienunternehmen bereits dargestellt wurde, wird hier auf eine Gegenüberstellung in einer Abbildung verzichtet.

Auch wenn die Verweildauer der Prokuristen zunächst in den Unternehmen gemittelt wird, liegt der Durchschnittswert für die Personen mit Prokura in den Familienunternehmen bei 2.759 Tagen bzw. 7,5 Jahre klar und statistisch signifikant höher als bei den Prokuristen in Nicht-Familienunternehmen mit

2.136 Tagen bzw. 5,9 Jahren. Auch die zugehörigen Verteilungen in Abbildung 3.3.35 machen diesen Unterschied deutlich. Daher ist auch im Fall des Vergleichs von Unternehmen in der Rechtsform AG eine eindeutige Bekräftigung der Ausgangshypothese einer längeren Verweildauer des Managements mit Prokura in den Familienunternehmen zu konstatieren.

Abbildung 3.3.35: Verweildauer aller Prokuristen in Unternehmen in Unternehmen mit der Rechtsform AG - Mittelwert über Unternehmen



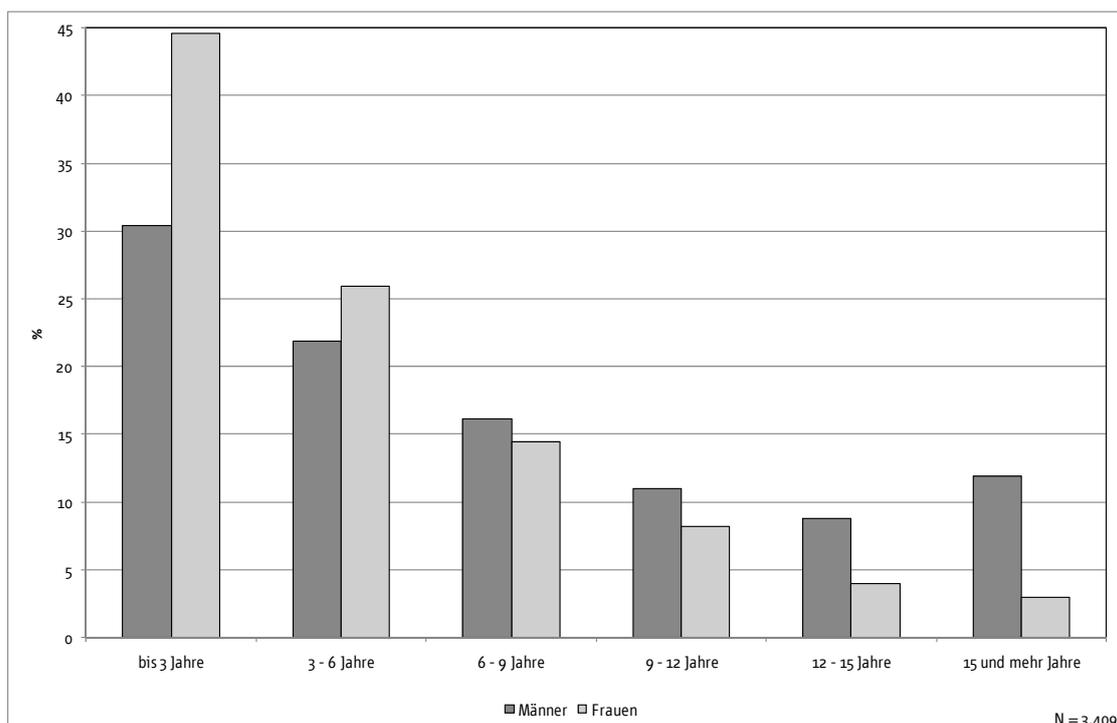
3.4 Die Verweildauer des Managements mit Prokura innerhalb der Familienunternehmen

Nachdem im Abschnitt 3.3 der Vergleich der Verweildauer der Prokuristen zwischen den Familienunternehmen und Unternehmen im Streubesitz untersucht wurde und dabei bereits auch Unterschiede zwischen den Familienunternehmen nicht zu übersehen waren, soll in diesem Abschnitt noch genauer der Frage nachgegangen werden, inwieweit sich die Verweildauer der Personen mit Prokura auch innerhalb der Familienunternehmen unterscheidet.

3.4.1 Vergleich der Verweildauer von Frauen und Männern mit Prokura in den Familienunternehmen

Bevor die Unternehmenscharakteristika ins Blickfeld kommen, soll zunächst dem Einfluss des Geschlechts bei der Verweildauer der Prokuristen nachgegangen werden. Frauen sind in den Familienunternehmen deutlich kürzer in der Position des Prokuristen als ihre männlichen Kollegen. Während sie durchschnittlich nur 1.789Tage bzw. 4,9 Jahre im Amt sind, verbleiben die Männer durchschnittlich 2.607 Tage bzw. 7,1 Jahre in entsprechender Stellung. Dies wird auch in Abbildung 3.4.1 durch die entsprechenden Verteilungen verdeutlicht. Besonders auffällig dabei ist, dass ca. 45 % der Frauen kürzer als 3 Jahre ihr Amt innehaben. Diese Unterschiede sind sowohl bei den Durchschnitten als auch bei den Verteilungen statistisch signifikant.

Abbildung 3.4.1: Verweildauer von Frauen und Männern mit Prokura in Familienunternehmen



3.4.2 Vergleich der Verweildauer des Managements mit Prokura nach Beschäftigtengrößenklasse der Familienunternehmen

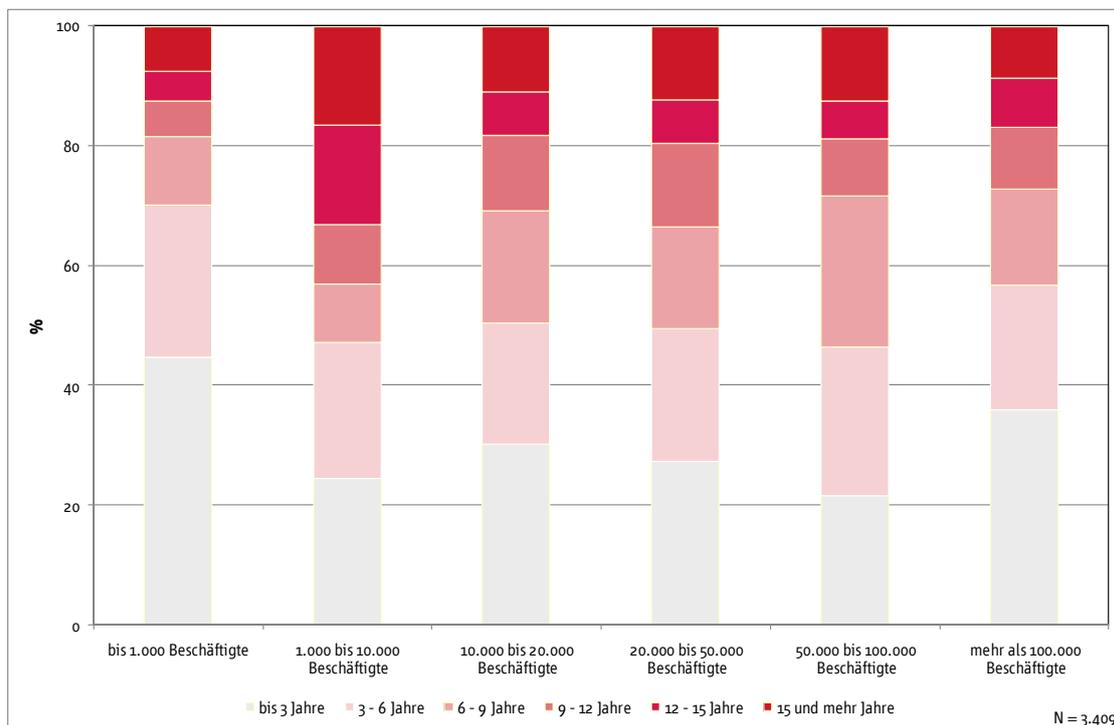
Betrachtet man die Verweildauer der Prokuristen in Familienunternehmen nach der Beschäftigtengrößenklasse, so sind im Durchschnitt die Prokuristen in Betrieben zwischen 1.000 und unter 10.000 Mitarbeitern am längsten im Amt. Sie haben ihre Position durchschnittlich 3.097 Tage bzw. 8,5 Jahre inne, wie aus Tabelle 3.4.1 zu entnehmen ist. Die kürzeste Verweildauer der Prokuristen liegt bei Unternehmen unter 1.000 Mitarbeitern, hier sind die Prokuristen durchschnittlich nur 1.954 Tage bzw. 5,4 Jahre im Amt. Ebenfalls ist in den Unternehmen mit mehr als 100.000 Beschäftigten eine relativ kurze Verweildauer im Schnitt von 2.360 Tagen bzw. 6,4 Jahren zu registrieren. Bei den statistisch signifikant unterschiedlichen Durchschnittswerten für die Verweildauer der Prokuristen fallen also die beiden Randkategorien deutlich ab. Auch wenn die durchschnittliche Verweildauer nach Mittelung in den Unternehmen betrachtet wird, zeigt sich ein gleiches Bild für die Prokuristen. Allerdings sind bedingt durch die relativ geringen Zellbesetzungen die Resultate nicht statistisch abgesichert.

Tabelle 3.4.1: Durchschnittliche Verweildauer aller Prokuristen in Familienunternehmen nach Beschäftigtengrößenklasse

Beschäftigtengrößenklasse	Durchschnitt in Tagen über Personen	Durchschnitt in Jahren über Personen	Durchschnitt in Tagen über Unternehmen	Durchschnitt in Jahren über Unternehmen
Unter 1000 Beschäftigte	1.954	5,4	2.037	5,6
1000 bis 9.999 Beschäftigte	3.097	8,5	3.002	8,2
10.000 bis 19.999 Beschäftigte	2.572	7,0	2.586	7,1
20.000 bis 49.999 Beschäftigte	2.677	7,3	2.954	8,1
50.000 bis 99.999 Beschäftigte	2.701	7,4	2.595	7,1
100.000 und mehr Beschäftigte	2.360	6,5	2.468	6,8

Auch bei der Verteilungsanalyse über die Personen in diesem Kontext, wie sie in Abbildung 3.4.2 zu sehen ist, spiegeln sich die Ergebnisse gut wieder. Besonders auffällig ist die kurze Verweildauer von bis zu 3 Jahren bei Prokuristen in Unternehmen unter 1.000 Mitarbeitern mit einem Anteil von 44% und in Unternehmen mit mehr als 100.000 Mitarbeitern mit einem Anteil von 36%. Ebenso gut erkennt man die Betonung der oberen Kategorien der Verweildauer bei der Größenklasse zwischen 1000 und 9.999 Beschäftigten. Die Unterschiede in diesen Verteilungen sind statistisch signifikant. Die Resultate in Bezug auf die Verweildauer der Prokuristen deuten demnach darauf hin, dass gerade in den Betriebsgrößenklassen bis 1.000 Beschäftigte und über 100.000 Beschäftigte etwas andere Managementstrukturen vorhanden sind als in den übrigen Familienunternehmen.

Abbildung 3.4.2: Verweildauer aller Prokuristen in Familienunternehmen nach Beschäftigtengrößenklasse



3.4.3 Vergleich der Verweildauer des Managements mit Prokura nach Umsatzgrößenklasse der Familienunternehmen

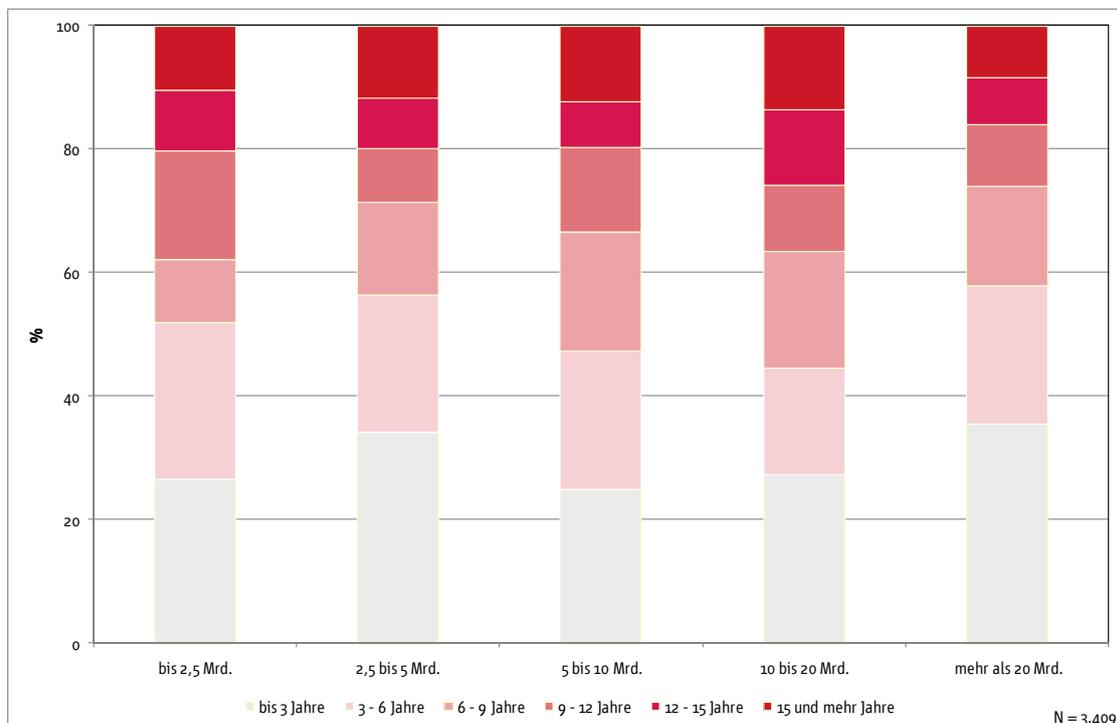
Vergleicht man die Verweildauer der Prokuristen bezüglich des Umsatzes im Jahr 2008, so sind Prokuristen in Unternehmen mit einem Umsatz zwischen 10 und 20 Mrd. Euro mit durchschnittlich 2.907 Tagen (8,0 Jahren) am längsten im Amt (siehe Tabelle 3.4.2). Mit 2.321 Tagen bzw. 6,4 Jahren weisen hingegen die Personen mit Prokura in der Größenklasse über 20 Mrd. Euro Jahresumsatz die kürzeste Verweildauer im Schnitt auf. Ansonsten wird kein Trend bei den statistisch signifikant unterschiedlichen personalen Durchschnittsnennungen sichtbar. Wird auch in diesem Rahmen eine Mittelung der Verweildauer in den Familienunternehmen vorgenommen, so bleiben die angesprochenen Höchst- und Niedrigwerte in etwa bei denselben Kategorien und der Trend wie bei der Betrachtung der Beschäftigtengrößenklassen ist wieder erkennbar, bei dem die Randkategorien deutlich gegenüber den anderen abfallen. Allerdings sind die Unterschiede in der durchschnittlichen Verweildauer nach Mittelung in den Unternehmen auch in Bezug auf die Umsatzgrößenklassen statistisch nicht signifikant, da nicht genügend große Zellbesetzungen gegeben sind.

Tabelle 3.4.2: Durchschnittliche Verweildauer aller Prokuristen in Familienunternehmen nach Umsatzgrößenklasse

Umsatzgrößenklasse	Durchschnitt in Tagen über Personen	Durchschnitt in Jahren über Personen	Durchschnitt in Tagen über Unternehmen	Durchschnitt in Jahren über Unternehmen
Bis 2,5 Milliarden Euro	2.710	7,4	2.373	6,5
2,5 bis 5 Milliarden Euro	2.481	6,8	2.747	7,5
5 bis 10 Milliarden Euro	2.716	7,4	3.034	8,3
10 bis 20 Milliarden Euro	2.907	8,0	3.006	8,2
20 und mehr Milliarden Euro	2.321	6,4	2.337	6,4

Die Abbildung 3.4.3 zeigt die statistisch signifikant unterschiedlichen Verteilungen der Verweildauer der Prokuristen in den Umsatzgrößenklassen. Es wird deutlich, dass in der Klasse 10 bis 20 Mrd. Euro die beiden höchsten Zeitkategorien am stärksten besetzt sind, während in der Klasse mit über 20 Mrd. Euro Umsatz diese beiden Kategorien die geringsten Anteile aufweisen. Dafür ist in dieser Klasse die Kategorie bis 3 Jahre am gewichtigsten. Daher kann auch im Kontext der Umsatzgrößenklassen davon ausgegangen werden, dass zumindest in der höchsten Umsatzgrößenklasse eine etwas andere Managementorganisation zu verzeichnen ist.

Abbildung 3.4.3: Verweildauer aller Prokuristen in Familienunternehmen nach Umsatzgrößenklasse



3.4.4 Vergleich der Verweildauer des Managements mit Prokura nach wirtschaftlichem Tätigkeitsschwerpunkt der Familienunternehmen

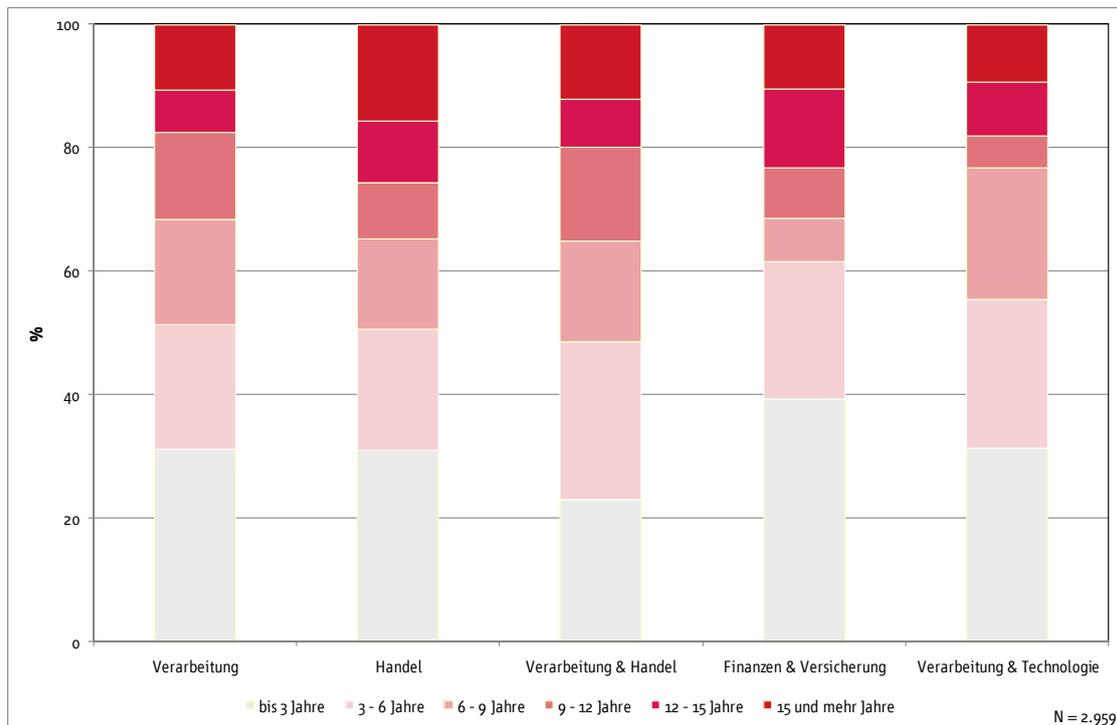
Stellt man im Rahmen der Untersuchung der Verweildauer der Prokuristen in Familienunternehmen auf die wirtschaftlichen Tätigkeitsschwerpunkte ab, so unterscheiden sich die durchschnittlichen Verweildauern über die Personen nur um 1 Jahr, wobei die Unterschiede aber statistisch signifikant sind. Am längsten sind Prokuristen im Schnitt im Schwerpunkt Handel tätig mit 2.787 Tagen bzw. 7,6 Jahren (siehe Tabelle 3.4.3). Die insgesamt kürzeste durchschnittliche Verweildauer in diesem Vergleich ist bei den Prokuristen im Bereich Finanzen und Versicherung zu beobachten, sie sind 2.409 Tage bzw. 6,6 Jahre im Dienst. Eine fast ebenso kurze Verweildauer haben Personen mit Prokura im Schwerpunkt Verarbeitung und Technologie. Der Trend für die jeweiligen durchschnittlichen Verweildauern in den Schwerpunkten bleibt auch erhalten, wenn zur Mittelung der Verweildauer in den Unternehmen übergegangen wird. Die Unterschiede in diesen Durchschnitten für die Verweildauer sind allerdings nicht mehr statistisch signifikant. Gleichwohl zeigen die Daten insbesondere das Auseinanderfallen der durchschnittlichen Verweildauer des Managements mit Prokura in den Bereichen Handel sowie Finanzen und Versicherung. Anzumerken ist im Zusammenhang mit den wirtschaftlichen Tätigkeitsschwerpunkten der Vollständigkeit halber noch, dass in Unternehmen, die keinem der genannten Schwerpunkte zuzurechnen sind, die Prokuristen nur 2.153 Tage bzw. 5,8 Jahre im Amt bleiben.

Tabelle 3.4.3: Durchschnittliche Verweildauer aller Prokuristen in Familienunternehmen nach wirtschaftlichem Tätigkeitsschwerpunkt

Wirtschaftlicher Schwerpunkt	Durchschnitt in Tagen über Personen	Durchschnitt in Jahren über Personen	Durchschnitt in Tagen über Unternehmen	Durchschnitt in Jahren über Unternehmen
Verarbeitendes Gewerbe	2540	6,9	2.808	7,7
Handel	2787	7,6	2.948	8,1
Finanzen und Versicherung	2409	6,6	2.569	7,0
Verarbeitung und Handel	2741	7,5	2.802	7,7
Verarbeitung und Technologie	2434	6,6	2.615	7,2

Die zu den personalen Werten zugehörigen Verteilungen der Verweildauer der Prokuristen in den einzelnen wirtschaftlichen Tätigkeitsschwerpunkten gibt die Abbildung 3.4.4 wieder. Dabei wird erkennbar, dass im Finanz- und Versicherungssektor knapp 40 % der Personen mit Prokura nur bis zu 3 Jahren in ihrer Position sind. Hingegen ist eine besonders lange Verweildauer von mehr als 15 Jahren prozentual am ehesten in Unternehmen mit dem Schwerpunkt Handel anzutreffen, hier sind knapp 16 % der Prokuristen 15 Jahre oder länger im Amt. Insgesamt sind die Verteilungen in den einzelnen Schwerpunkten statistisch signifikant unterschiedlich.

Abbildung 3.4.4: Verweildauer aller Prokuristen in Familienunternehmen nach wirtschaftlichem Tätigkeitsschwerpunkt

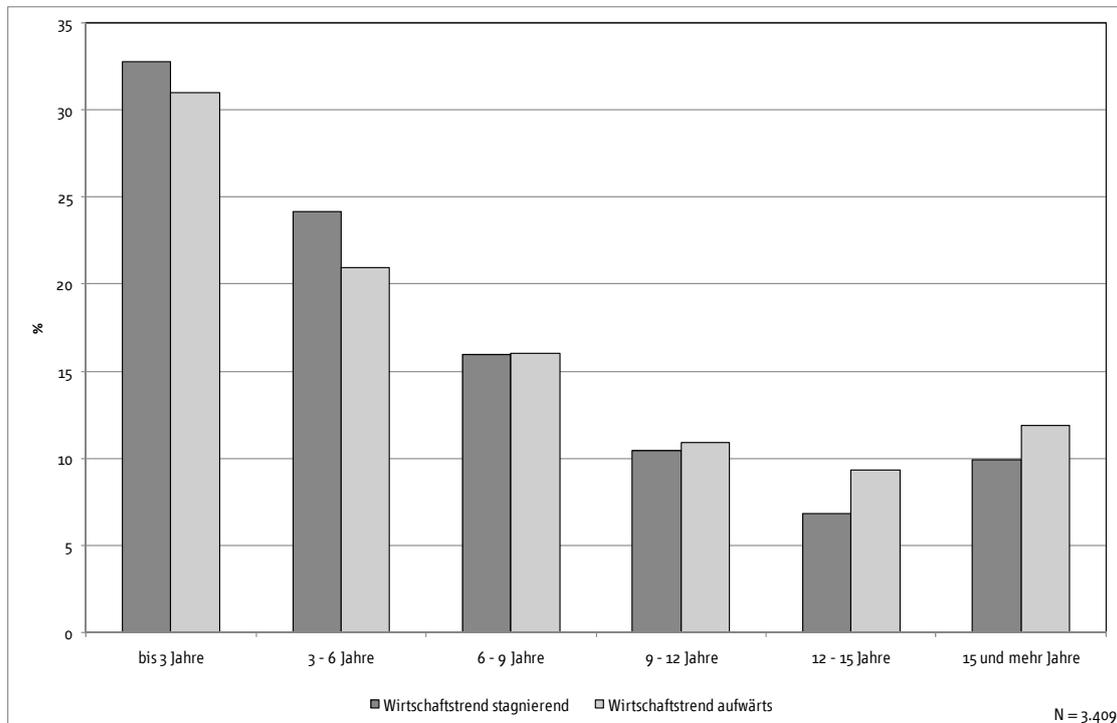


3.4.5 Vergleich der Verweildauer des Managements mit Prokura nach der wirtschaftlichen Entwicklung der Familienunternehmen

Werden die Familienunternehmen danach unterschieden, ob sie in den Jahren 2006 bis 2008 eine durchgängig positive wirtschaftliche Entwicklung in Umsatz und Beschäftigtenzahlen zu verzeichnen hatten oder nicht, so ergibt sich bei den Familienunternehmen mit wirtschaftlichem Aufwärtstrend eine Verweildauer von durchschnittlich 2.604 Tage bzw. 7,1 Jahre über alle Prokuristen. Damit ist diese Verweildauer im Durchschnitt statistisch signifikant (98 % Signifikanzniveau) länger als in den Unternehmen, die stagnieren. Sie beträgt hier 2.424 Tage bzw. 6,6 Jahre. Die dazugehörigen Verteilungen sind in Abbildung 3.4.5 gegeben. Sie zeigen die statistisch signifikante Verschiebung der Anteile hin zu den höheren Verweildauerkategorien bei den Prokuristen in den Familienunternehmen mit positiver wirtschaftlicher Entwicklung. Auch nach Mittelung der Verweildauer in den Unternehmen bleibt die Richtung des Unterschieds der Durchschnittswerte für die jeweiligen Personen mit Prokura gleich, auch wenn keine statistische Signifikanz vorliegt. Danach weisen die Prokuristen in den Unternehmen mit wirtschaftlichem Aufwärtstrend einen Durchschnittswert von 2.853 Tagen (7,8 Jahre) gegenüber 2.542 Tagen (7,0) Jahren bei den Prokuristen in den anderen Unternehmen auf. Ob man den Befund in diesem Kontext als ersten Hinweis darauf ansehen kann, dass Familienunternehmen mit längerfristig angelegten Managementstrukturen wirtschaftlich erfolgreicher sind, ist aber aufgrund

der kurzfristigen Momentaufnahme der wirtschaftlichen Situation sehr fraglich.

Abbildung 3.4.5: Verweildauer aller Prokuristen in Familienunternehmen nach wirtschaftlicher Entwicklung

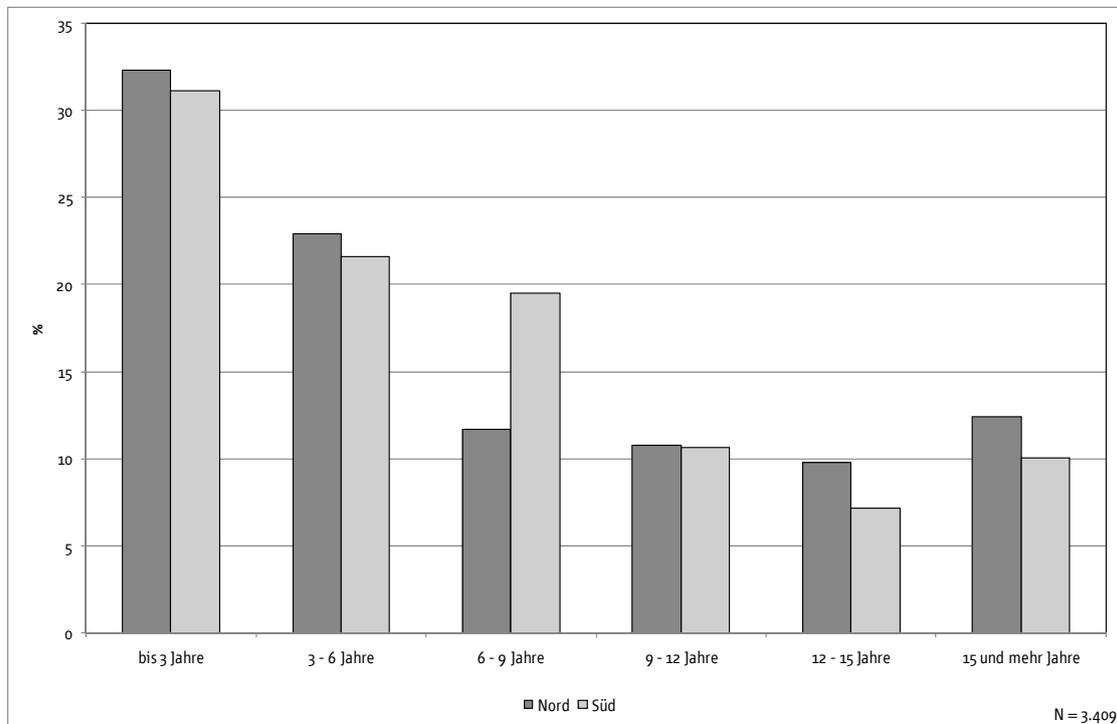


3.4.6 Vergleich der Verweildauer des Managements mit Prokura nach regionaler Zugehörigkeit der Familienunternehmen

Bei der regionalen Einordnung der Familienunternehmen nach ihrem Sitz in den nördlichen oder südlichen Bundesländern ergibt sich bei der Durchschnittsbildung für die Verweildauer über alle Prokuristen zwar ein Unterschied, dieser ist jedoch nur auf einem Signifikanzniveau von 91 % statistisch abgesichert. Angesichts der großen Anzahl der berücksichtigten Prokuristen ist dies eine relativ schwache statistische Absicherung. Daher sollte der Unterschied in den Werten für die Prokuristen im Norden mit 2.601 Tagen bzw. 7,1 Jahren und den Kollegen in den südlichen Bundesländern mit 2.479 Tagen bzw. 6,7 Jahren nicht zu sehr betont werden. Im Gegenteil ist wohl eher davon auszugehen, auch wenn die Verteilungen in Abbildung 3.4.6 ein unterschiedliches Bild zeichnen, dass es keine gravierenden Differenzen in der Verweildauer der Prokuristen in den Familienunternehmen in den beiden Regionen gibt. Diese Aussage erfährt ihre Bekräftigung, wenn wieder die Mittelung der Verweildauer der Prokuristen in den Unternehmen vorgenommen wird und anschließend über die Familienunternehmen der Durchschnitt gebildet wird. Danach beläuft sich der Durchschnitt der Verweildauer der Prokuristen in den Familienunternehmen im Norden auf 2.740 Tage (7,5 Jahre) und für ihre

Kollegen in den Unternehmen im Süden auf 2.725 Tage (7,5 Jahre). Diese äußerst geringe Differenz, die im höchsten Maße nicht statistisch signifikant ist, stützt damit die geäußerte Vermutung.

Abbildung 3.4.6: Verweildauer aller Prokuristen in Familienunternehmen nach Region



3.4.7 Vergleich der Verweildauer des Managements mit Prokura bei Familienunternehmen nach Rechtsform

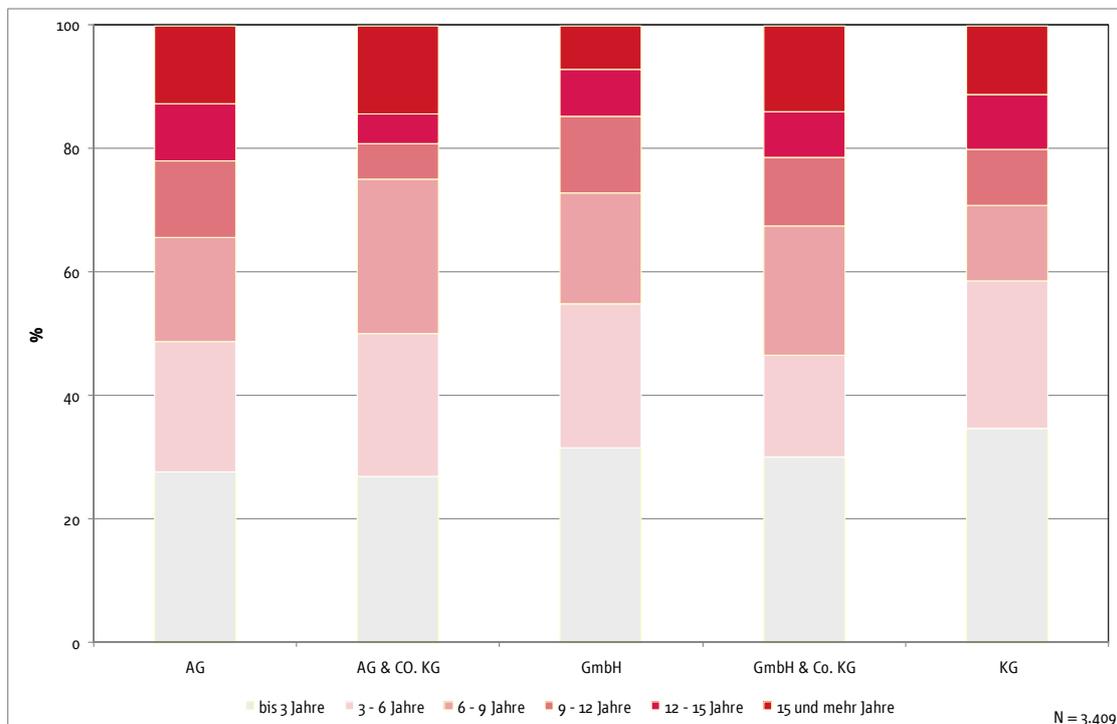
Zum Schluss dieses Abschnitts soll noch ein Blick auf die Rechtsform der Familienunternehmen im Zusammenhang mit der Verweildauer der Prokuristen geworfen werden. Dafür konnten die Unternehmen in 5 Rechtsformen eingeteilt werden: AG, AG & CO. KG, GmbH, GmbH & Co. KG und KG. Eine juristische Diskussion der Unterschiede dieser Rechtsformen würde in dieser Untersuchung zu weit führen, zumal mögliche Implikationen der Rechtsform auf die durchschnittliche Verweildauer der Prokuristen aufgrund der beschränkten Datenlage überaus spekulativ wären. Festzuhalten bleibt, dass Prokuristen in Familienunternehmen mit der Rechtsform GmbH & Co. KG mit 2.737 Tagen bzw. 7,4 Jahren aufweisen den höchsten Wert für den personalen Durchschnitt der Verweildauer aufweisen, wie der Tabelle 3.4.4 zu entnehmen ist. Fast gleichauf liegen die Prokuristen in den AGs, während am unteren Ende die Personen mit Prokura in den GmbH mit einem Durchschnittswert von 2.342 Tagen (6,4 Jahren) rangieren. Die Differenzen der personalen Durchschnitte sind statistisch signifikant. Obwohl auch die entsprechenden Verteilungen der Verweildauer der Prokuristen, wie sie in Abbildung 3.4.7 dargestellt sind, sich statistisch signifikant unterscheiden, ergibt sich daraus kein klares Bild und es erschließen sich nicht sofort die beobachteten Durchschnittswerte für die Verweildauer in den einzelnen Rechtsformen.

Bemerkenswert ist, dass auch die Differenzen der durchschnittlichen Verweildauer der Prokuristen bei Mittelung in den Unternehmen auf einem Signifikanzniveau von 96 % statistisch abgesichert sind. Bei dieser Berechnung bestätigt sich aber nur die Einordnung der durchschnittlichen Verweildauer der Prokuristen in den Unternehmen, die als GmbH und GmbH & Co. KG firmieren, am oberen und unteren Ende des zeitlichen Spektrums. Für die anderen Rechtsformen ist keine eindeutige Einordnung für die beiden Berechnungen gegeben.

Tabelle 3.4.4: Durchschnittliche Verweildauer aller Prokuristen in Familienunternehmen nach Rechtsform

Rechtsform	Durchschnitt in Tagen über Personen	Durchschnitt in Jahren über Personen	Durchschnitt in Tagen über Unternehmen	Durchschnitt in Jahren über Unternehmen
AG	2.733	7,4	2.759	7,6
AG & Co. KG	2.678	7,3	2.913	8,0
GmbH	2.341	6,4	2.103	5,8
GmbH & Co. KG	2.737	7,4	3.198	8,8
KG	2.460	6,7	2.824	7,7

Abbildung 3.4.7: Verweildauer aller Prokuristen in Familienunternehmen nach Rechtsform



4. Zusammenfassung

Die vorliegende Studie analysierte die Verweildauer der Geschäftsführung und des höheren Managements für Familienunternehmen und Unternehmen in Streubesitz. Es wurde die Hypothese aufgestellt, dass die Topmanager, also Vorstand bzw. Geschäftsführung, sowie die höheren Führungskräfte, die Prokura besitzen, in Familienunternehmen länger im Amt bleiben als bei Unternehmen im Streubesitz. Als Grundgesamtheit wurden die Vorstände und Prokuristen der DAX und M-DAX Unternehmen gewählt, die am 1.2.2010 gelistet waren, sowie jeweils die Geschäftsführer bzw. Vorstände und Prokuristen der 70 größten Familienunternehmen aus der Liste der 500 größten Familienunternehmen, die das ifm für das Jahr 2008 erstellt hatte. Sofern Familienunternehmen auch in den beiden Börsenindizes gelistet waren, wurden sie den Familienunternehmen zugerechnet.

Insgesamt konnten die Daten von 12.086 Personen berücksichtigt werden, deren Verweildauer anhand der Angaben des Handelsregisters, der Unternehmenshomepages sowie diverser anderer Quellen ermittelt wurde. Grundsätzlich bestätigten die Auswertungen der Daten die Annahme, dass Unterschiede in der Verweildauer des Top-Managements sowie derjenigen von Führungskräften mit Prokura in Familienunternehmen und Unternehmen im Streubesitz bestehen. Damit nicht einzelne Konzerne mit besonders vielen zu berücksichtigenden Personen die Daten verzerrten, wurden neben den Auswertungen über die Personen jeweils auch die durchschnittliche Verweildauer der Führungskräfte in den Unternehmen gebildet und die Berechnungen jeweils für diese Mittelwerte der Unternehmen durchgeführt.

Die Geschäftsführer und Vorstände von Familienunternehmen bleiben im personalen Durchschnitt 8,3 Jahre im Amt. Dem steht ein Durchschnittswert von 6,2 Jahren für die Vorstände in den Unternehmen im Streubesitz gegenüber. Dieser signifikante Unterschied zeigt sich auch in den einzelnen Beschäftigtengrößenklassen.

Bezüglich der Umsatzgrößenklasse der Unternehmen ist nur in den unteren Größenklassen bis 10 Mrd. Jahresumsatz eine unzweifelhafte Unterstützung unserer Ausgangshypothese einer längeren Verweildauer der Top-Leute in den Familienunternehmen gegeben. In den beiden oberen Unternehmensgrößenklassen ab 10 Mrd. Euro Jahresumsatz lassen die Ergebnisse keine Aussage in Bezug auf die Ausgangshypothese zu. In den Tätigkeitsbereichen Verarbeitung, Verarbeitung und Handel, sowie mit Abstrichen im Bereich Handel sowie besonders im Bereich Finanzen und Versicherung ist davon auszugehen, dass die Geschäftsführung, bzw. die Vorstände in Familienunternehmen länger im Amt verbleiben. Im Bereich Verarbeitung und Technologie kann dies jedoch nicht nachgewiesen werden. Die wirtschaftliche Entwicklung der Unternehmen in den letzten drei Jahren und auch die geografische Lage haben keinen Einfluss auf die Verweildauer der Geschäftsführer und Vorstände.

Es zeigt sich, dass die Verweildauer von Prokuristen in Deutschland in Familienunternehmen im Mittel über alle Unternehmen bei 7,5 Jahren liegt. In börsennotierten Nicht-Familienunternehmen ist sie mit 5,9 Jahren deutlich niedriger. Dieser Unterschied zeigt sich auch beim Vergleich aller Unternehmen, die in der Rechtsform der AG firmieren, so dass hier keine Beeinflussungen durch die Rechtsform zu vermuten sind. Gleichzeitig wird erkennbar, dass Unterschiede in der Verweildauer von Prokuristen vor allem in den unteren Beschäftigtengrößenklassen auftreten. Hier sind Prokuristen in Familienunternehmen signifikant länger beschäftigt als ihre Kollegen in Nicht-Familienunternehmen. Bei Unternehmen über 50.000 Beschäftigten sind diese Unterschiede zwischen Familien- und Nicht-Familienunternehmen allerdings zu vernachlässigen. Bei der Betrachtung unterschiedlicher Umsatzgrößenklassen verhält es sich ähnlich wie bei den Beschäftigtengrößenklassen: Vor allem in den kleineren Unternehmen sind die Verweildauern der Prokuristen in Familienunternehmen deutlich länger. Mit steigendem Umsatz erfolgt eine Angleichung der Verweildauern bei Familien- und Nicht-Familienunternehmen. Familienunternehmen in Norddeutschland weisen eine längere Verweildauer der Prokuristen im Unternehmen auf als die Nicht-Familienunternehmen. Für die südlichen Bundesländer kann dieser Unterschied nicht ganz so sicher herausgestellt werden. Hier verzerren einige, besonders in Bezug auf die Verweildauer hervorzuhebende Konzerne das Bild.

Frauen sind in Familienunternehmen im personalen Durchschnitt deutlich kürzer in der Position des Prokuristen als ihre männlichen Kollegen. Während sie nur 4,9 Jahre im Amt sind, verbleiben die Männer 7,1 Jahre in entsprechender Stellung. Zudem liegt der Anteil der Prokuristinnen in dieser Studie lediglich bei lediglich bei 8,3 %, was wiederum zeigt, dass Frauen in Führungspositionen immer noch deutlich unterrepräsentiert sind. In diesem Punkt entwerfen Familienunternehmen auch kein anderes Bild als Unternehmen im Streubesitz.

Prokuristen in den Unternehmen mit wirtschaftlichem Aufwärtstrend weisen einen Durchschnittswert gemittelt über die Unternehmen von 7,8 Jahre gegenüber 5,9 Jahren bei den Prokuristen in den anderen Unternehmen auf. Ob man den Befund in diesem Kontext als ersten Hinweis darauf ansehen kann, dass Familienunternehmen mit längerfristig angelegten Managementstrukturen wirtschaftlich erfolgreicher sind, ist aber aufgrund der kurzfristigen Momentaufnahme der wirtschaftlichen Situation fraglich.

5. Literaturverzeichnis

- Dostert, E. (2007): Vom gleichen Schlag, SZ 8.11.2007
- Grabitz, I. (2010): Deutsche Chefs verlieren schneller den Job, Die Welt 18.05.2010
- LeBreton-Miller, I. et al. (2004): Towards an Integrative Model of Effective FOB Sucession, Entrepreneurship Theory and Practice, 28, 2004
- PriceWaterhouseCoopers (2008): Fremdmanager in Familienunternehmen. Gratwanderung zwischen Professionalisierung und Identitätswahrung
- Simon, H. (2007): Hidden Champions des 21. Jahrhunderts. Die Erfolgsstrategien unbekannter Weltmarktführer, Campus Verlag Frankfurt/New York
- Simon, H. (1996): Die heimlichen Gewinner (Hidden Champions). Die Erfolgsstrategien unbekannter Weltmarktführer, Campus Verlag Frankfurt/New York
- SpencerStuart (2008): Der Spencer Stuart Board Index. Deutschland 2008
- Stiftung Bertelsmann (2007): Das gesellschaftliche Engagement von Familienunternehmen, Gütersloh
- Stiftung Familienunternehmen (2009): Die volkswirtschaftliche Bedeutung der Familienunternehmen, München
- Wieselhuber & Partner (2006): Erfolgsfaktoren von Familienunternehmen, München
- Wortmann, M. S. Jr. (1994): Theoretical foundations for family-owned business: A conceptual and research-based paradigm. Family Business Review, 7 (1): 3-27

Stiftung Familienunternehmen

Prinzregentenstraße 50

D-80538 München

Telefon + 49 (0) 89 / 12 76 400 02

Telefax + 49 (0) 89 / 12 76 400 09

E-Mail info@familienunternehmen.de

www.familienunternehmen.de

ISBN: 978-3-942467-09-4