

Handelsblatt

Handelsblatt print:.com vom 13.01.2026

Familienunternehmen

Forscher sehen Probleme bei der Besetzung von Spitzenpositionen

Eine exklusive Auswertung des HRI zeigt, dass die größten Familienunternehmen in der Führung wenig divers sind. Experten mahnen, dass die Firmen den aktuellen Krisen so nicht gewachsen seien.

Mangelnde Diversität, fehlende internationale Erfahrung, zu wenig Impulse von außen: Die Führungsstrukturen der deutschen Familienunternehmen zeigen gravierende Defizite. Das hat das Handelsblatt Research Institute (HRI) in einer umfangreichen Studie festgestellt.

Erstmals hat es die Spitzenpositionen der nach Umsatz 100 größten Familienunternehmen Deutschlands untersucht und mit den Großkonzernen verglichen, die im Aktienleitindex Dax notiert sind. Experten mahnen: Veränderungen seien dringend nötig, um die wachsenden nationalen und internationalen Herausforderungen gut zu bewältigen.

Besonders deutlich ist demnach der Rückstand beim Thema Diversität. Bei gerade einmal fünf Prozent der Unternehmen steht eine Frau allein oder als Co-CEO an der Spitze. "Die Familienunternehmen verschenken viel Potenzial, wenn es ihnen nicht besser gelingt, das Potenzial aller Bevölkerungsgruppen zu nutzen. Die Arbeitnehmerschaft ist ja längst divers, nur die Führung ist es nicht", sagt Wiebke Ankersen, Geschäftsführerin der Allbright-Stiftung, die sich für mehr Vielfalt in den Führungsetagen einsetzt.

Mit Anna Maria Braun beim Medizintechnikkonzern B. Braun und Nicola Leibinger-Kammüller beim Maschinenbaukonzern Trumpf stehen zudem nur zwei Frauen aus den Unternehmerfamilien an der Spitze der Top 100. Dagegen sind 37 Männer aus den Unternehmerfamilien an der Führung beteiligt.

Nachholbedarf gibt es auch bei der Rekrutierung externer Manager. Aktuell wurde nicht einmal jeder dritte CEO der betrachteten 100 Familienunternehmen von außen geholt. 30 Prozent der Unternehmen werden von Mitgliedern der Unternehmerfamilien geführt, 40 Prozent von Managern, die intern aufgestiegen sind.

Priorität liegt auf Krisenbewältigung

Der Bedarf an externer Expertise sei allerdings hoch, sagt Nicolas von Rosty, Deutschlandchef der Personalberatung Heidrick & Struggles: "Künstliche Intelligenz und Geopolitik verändern die Bedingungen an den Spitzen der Unternehmen." Von Rosty rechnet damit, dass sich mehr Familienunternehmen für externe Führungskräfte öffnen werden.

Schließlich werden die Herausforderungen immer größer. Seit drei Jahren schrumpft die deutsche Wirtschaft. Hinzu kommen die geopolitischen Herausforderungen der Handelskonflikte mit den USA und China. Die Geschäftsmodelle vieler Weltmarktführer geraten in Bedrängnis.

Viele Unternehmen räumten dem Thema Diversität gerade wenig Priorität ein, weil sie mit diesen Krisen beschäftigt seien, sagt Managementprofessor Ralf Lanwehr von der Fachhochschule Südwestfalen. Dabei sei Diversität gerade in Zeiten steigender Komplexität wichtig für den Unternehmenserfolg.

In Firmen mit vielfältiger Belegschaft gelinge es besser, Beschäftigte zu halten und qualifiziertes neues Personal zu rekrutieren. Zudem könne Diversität zu mehr Innovationen führen. Wichtig sei auch "die ethisch-moralische Perspektive, denn die Benachteiligung weiter Teile der Gesellschaft ist ebenso offenkundig wie nachweisbar und unfair", sagt Lanwehr.

Weniger internationale Erfahrung als im Dax

Familienunternehmen prägen in Deutschland die Wirtschaft. Sie stellten 2025 knapp 90 Prozent aller Unternehmen, stehen für 46 Prozent des Umsatzes der deutschen Privatwirtschaft und für 58 Prozent der Arbeitsplätze, wie das Wirtschaftsforschungsinstitut ZEW im Auftrag der Stiftung Familienunternehmen ermittelt hat.

Allein die Top 100 der Familienunternehmen, die vom HRI untersucht wurden, setzen gemeinsam 1,9 Billionen Euro um. Darunter sind bekannte Namen wie die Unternehmensgruppe Tengelmann, das Medienunternehmen Bertelsmann, die Drogeriekette Rossmann und die Handelsgruppe Schwarz. 22 der Unternehmen sind börsennotiert.

Viele Familienunternehmen sind weltweit aktiv. Internationale Erfahrung in der Führung wird deshalb immer wichtiger. Allerdings hat nur etwas weniger als die Hälfte der Chefs in Familienunternehmen Auslandserfahrung im Beruf gesammelt. Bei den Chefs der Dax-Konzerne sind es dagegen mehr als 70 Prozent.

Fast 90 Prozent der Top-100-Familienunternehmen werden von Managern deutscher Herkunft geführt. Zu den wenigen Ausnahmen gehören der Chef des Lebensmitteldiscounters Aldi Süd, Tom Daunt, der aus Australien stammt, und die spanische Chefin des Pharmakonzerns Merck, Belén Garijo. Sie wird allerdings zum 1. Mai 2026 von dem deutschen Manager Kai Beckmann abgelöst, der aktuell bei Merck den Geschäftsbereich Electronics leitet.

Ein Dritter - der US-amerikanische Chef des Haushaltsmittelherstellers Freudenberg mit iranischen Wurzeln, Mohsen Sohi - trat vergangenes Jahr ab. Zum Vergleich: Im Dax sind zwölf von 40 CEOs, also mehr als ein Viertel, ausländische Staatsbürger.

Tom Rüsen, Geschäftsführer der Wifu-Stiftung des Wittener Instituts für Familienunternehmen, sieht bei der geringen Internationalität Handlungsbedarf. "Viele große Familienunternehmen, die mehr als die Hälfte ihres Umsatzes im Ausland machen, sollten sich in der Spalte internationaler aufstellen", sagt Rüsen.

Immerhin 38 Prozent der Familienmitglieder in der Unternehmensführung haben im Ausland studiert. Im Dax sind es aber 56 Prozent der Topmanager. Weniger als zehn Prozent der Chefs der 100 größten Familienunternehmen haben den international anerkannten Managementabschluss MBA, aber 30 Prozent der Dax-CEOs.

Experten kritisieren Kaminkarrieren

Beim Alter sind Familienunternehmen sehr divers aufgestellt, wenn Familienmitglieder an der Spitze stehen. Denn die Vertreter der Familien steigen jünger ein und später aus. Der jüngste CEO aus einer Eigentümerfamilie ist Markus Hoyer von der Energiegruppe Viska Holding mit 38 Jahren. Der älteste amtierende Firmenchef, Erwin Müller, führt die Geschäfte der gleichnamigen Drogeriekette mit 93 Jahren.

Im Durchschnitt führen Familienmitglieder rund 18 Jahre die eigenen Unternehmen. Extern rekrutierte Führungskräfte amtieren in Familienunternehmen im Schnitt 4,8 Jahre, während es die intern rekrutierten auf 6,6 Jahre bringen. Bei den Dax-Konzernen liegt die Amtszeit von externen Führungskräften im Durchschnitt bei 5,7 Jahren.

Personalberater von Rosty, der die Hälfte seines Geschäfts mit Familienunternehmen macht, hat festgestellt, dass bei ihnen kein Gespräch zu Topmanagement-Entscheidungen ohne die Frage verläuft: "Kommt der Kandidat auch aus einem Familienunternehmen?"

Familienunternehmensforscher Rüsen bestätigt das und findet die Frage auch berechtigt. Denn häufig würden externe Manager in Familienunternehmen scheitern, weil zu wenig darauf geachtet werde, dass sie zu den Werten des Unternehmens passten, sagt er. "Vielen familienexternen Managern ist nicht klar, dass Performance nicht nur in Prozent der Jahresgewinne gemessen wird, sondern daran, ob ein Unternehmen in der nächsten Generation nicht untergeht."

Von Rosty versteht das, ist aber davon überzeugt, dass mehr Diversität insgesamt zu besseren Ergebnissen führen würde. Es müsse mehr Querwechsler geben, also Führungskräfte, die Erfahrungen in börsennotierten Konzernen gesammelt hätten.

Wer einen Geschäftsbereich oder eine Landesgesellschaft großer Konzerne geführt habe, könne durchaus ähnliche Erfahrungen vorweisen wie jemand, der bislang Familienunternehmen führte. Sogenannte "Kaminkarrieren", bei denen es immer im selben Unternehmen nach oben gehe, würden Loyalität honorieren, aber nicht immer Leistung, mahnt von Rosty.

Neue Generation von Familienunternehmerinnen

Experten sind sich einig, dass den Aufsichts- und Beiräten eine wichtige Rolle zufällt, um die Diversität zu fördern. Von Rosty sagt, deren Mitglieder und Vorsitzende müssten sogenannte Querwechsler während ihrer ersten Zeit im Unternehmen unterstützen. Denn interne Aufsteiger seien häufig frustriert, wenn eine Stelle extern besetzt werde, und würden dann nicht ideal mit der neuen Führungskraft zusammenarbeiten.

"Externe Frauen haben es besonders schwer", sagt der Personalberater, weil dann noch der neue weibliche Führungsstil hinzukäme. Von Rosty hält es daher für wichtig, dass die Aufsichtsgremien Frauen gezielt fördern - auch bei "Kaminkarrieren". Bei Petra Scharner-Wolff hat das gut funktioniert: Sie ist seit mehr als 25 Jahren beim Handels- und Dienstleistungskonzern Otto Group und nun an der Spitze angekommen.

David Deißner, Geschäftsführer der Stiftung Familienunternehmen, hofft, dass mehr Frauen in die operative Führung kommen, wenn auch in den Beiräten mehr Frauen präsent sind. "Der bevorstehende Generationswechsel bei vielen Familienunternehmen wird die Situation sicherlich verändern und hoffentlich zum Positiven wenden - auch was die internationale Ausbildung und die Vielfalt der beruflichen Vorerfahrung betrifft."

Ankersen von der Allbright-Stiftung stützt mit ihren Daten die Hoffnung: Wo Frauen im Gesellschafterausschuss oder Aufsichtsrat mitentscheiden, gebe es häufiger Frauen in der Geschäftsführung. "Man muss zum einen die Töchter ermuntern und ihnen den Raum geben, auf ihre Art zu führen", sagt sie. "Zum anderen muss man generell weibliche Karrieren in den Familienunternehmen besser fördern." Beirätinnen seien auch wirksame Vorbilder, wie zum Beispiel Regine Sixt beim gleichnamigen Autovermieter.

Forscher Rüsen und Ankersen sehen aber auch einen positiven Trend bei den Familienunternehmen unterhalb der

Top 100: Töchter aus den Eigentümerfamilien gehen häufiger in die Führung und lassen das auch über ihr Unternehmen hinaus als attraktiv erscheinen.

Nachfolgerinnen wie Bonita Grupp bei dem Bekleidungshersteller Trigema, ihre Cousine Isabel Grupp bei dem Kunststoffunternehmen Plastro Mayer, Alicia Lindner beim Naturkosmetikhersteller Börlind, Dinah Reit beim Maschinenbauer SK Laser und Anna Weber beim Kleinkindbedarfshändler Babyone seien Teil einer "neuen Generation von Familienunternehmerinnen, die sich sehr sichtbar machen, eng vernetzt sind und selbstbewusst auftreten", sagt Ankersen. Das mache optimistisch.

Datenrecherche: Thomas Liegl, Gudrun Matthee und Cornelia Zoglauer

Mehr: Handelsblatt Karriere - der Newsletter für Ihren Erfolg im Job

Erstpublikation: 13.01.2026, 16:17 Uhr.

*Müller, Anja
Beil, Julia*

Quelle: Handelsblatt print:.com vom 13.01.2026

Personen: Garijo, Belen

Schlagworte: Betriebswirtschaft

Dokumentnummer: HB_100179763

Dauerhafte Adresse des Dokuments:

archiv.handelsblatt.com/document/HBON__f01a7ef1b3421d0c626bb3f80558e50e211c7865

Alle Rechte vorbehalten: (c) Handelsblatt GmbH

 © GBI-Genios Deutsche Wirtschaftsdatenbank GmbH