



Veröffentlicht: Handelsblatt, 14.01.2026

FRAUEN FEHLEN IN DER FÜHRUNG – MÄNNERN GELINGT DER AUFSTIEG AUCH OHNE STUDIUM

Eine Analyse des Handelsblatt Research Institute zeigt starke Unterschiede in Familienfirmen.

Noch immer dominieren Männer die erste Führungsebene von großen Familienunternehmen. Zu diesem Ergebnis kommt eine Untersuchung des Handelsblatt Research Institutes (HRI), in der die Führungsspitzen der 100 umsatzstärksten deutschen Familienunternehmen mit Blick auf die Diversität analysiert wurden. Diversität bezeichnet hier Unterschiede und Gemeinsamkeiten der CEOs hinsichtlich ihres Geschlechts sowie der sozialen Herkunft.

Lediglich fünf Frauen führen als CEO oder Co-CEO ein Unternehmen – gegenüber 113 Männern; das sind vier Prozent. Betrachtet man lediglich die familiengeführten Unternehmen, sind es zwei von 39 Führungskräften. Die These, dass Frauen der Aufstieg in Familienunternehmen leichter gelingt, konnte nicht bestätigt werden. Im Gegenteil: Bei den zum Vergleich herangezogenen 40 Dax-Unternehmen liegt der Frauenanteil bei zehn Prozent.

Der geringe Frauenanteil in familiengeführten Unternehmen ist vor allem auf die tradierte Form der Unternehmensnachfolge zurückzuführen, wie eine Studie des HRI für die Commerzbank herausgearbeitet hat. Mit zunehmender Lebensdauer eines Unternehmens gestaltet sich das Identifizieren einer geeigneten familieninternen Nachfolge zunehmend komplex. Unternehmerische Fähigkeiten lassen sich nicht zuverlässig über Generationen hinweg vererben, und ausgeprägte Führungskompetenzen sind generell rar. Das in vielen Familienunternehmen weiterhin vorherrschende dynastische Prinzip führt zudem zu einer zusätzlichen Verengung des potenziellen Kandidatenkreises auf die direkten Nachkommen. Angesichts sinkender Geburtenraten stellt die stärkere Einbeziehung von Töchtern eine naheliegende Möglichkeit dar, den verfügbaren Talentpool zu erweitern, zumal ihre Qualifikationen im Durchschnitt denen ihrer Brüder entsprechen.

Trotz dieser Potenziale dominieren männliche Nachfolger weiterhin deutlich. Die Wahrscheinlichkeit, dass eine Tochter als Nachfolgerin ausgewählt wird, sinkt signifi-

Methodik

Der Großteil der Unternehmen in Deutschland kann als Familienunternehmen klassifiziert werden. Sowohl Eigentum als auch Leitung sind dabei meist eindeutig einer einzelnen Person bzw. Familie zugeordnet, sie weisen in Bezug auf Leitungs- und Besitzstruktur einen unmittelbaren Einfluss der Familie auf. Im Management können durchaus auch familienexterne Manager Verantwortung tragen. Oberster Entscheidungsträger ist aber ein Familienmitglied. Zum fremdgeführten Familienunternehmen gehören dagegen Unternehmen, dessen Leitung komplett an ein externes Management abgegeben wurde. In der Mehrzahl handelt es sich aber um Unternehmen, deren Kapitalmehrheit in der Hand einer Familie oder mehrerer Familienstämme liegt, die das Unternehmen kontrollieren bzw. aufgrund ihres großen Kapitalanteils einen bestimmenden Einfluss haben.

Die Spannweite der Jahresumsätze der 100 größten Familienunternehmen reicht von gut drei Milliarden Euro bis über 300 Milliarden Euro, der Gesamtumsatz der betrachteten Unternehmen beträgt 1,9 Billionen Euro. Damit sind die hier betrachteten Unternehmen in den allermeisten Fällen größer als das klassische Mittelstands- oder Familienunternehmen.

Beim Aufbau der Liste wurde jeweils die Muttergesellschaft/Holding/Stiftung berücksichtigt, 100-prozentige Tochterunternehmen blieben außen vor. Tochtergesellschaften mit weniger als 100 Prozent Beteiligung sind jedoch enthalten. Weiteres Kriterium war ein Kapitalanteil der Familie von über 50 Prozent, bei börsennotierten Unternehmen sind sie auch bei einem Anteil von 50 Prozent oder weniger einbezogen, wenn ein maßgeblicher Einfluss der jeweiligen Familie vorhanden ist. Insgesamt sind 22 Unternehmen börsennotiert, 78 sind nicht an der Börse gelistet.

kant, sobald ein männlicher Nachkomme vorhanden ist. In jüngerer Zeit lassen sich jedoch erste Veränderungen beobachten. So wird seit Juni 2020 jährlich der bundesweite Aktionstag „Unternehmensnachfolge durch Frauen“ durchgeführt, um auf das bislang unzureichend genutzte Potenzial weiblicher Nachfolgerinnen aufmerksam zu machen. Immerhin liegt laut „Nachfolgemonitor 2024“ der deutschen Bürgschaftsbanken der Frauenanteil bei der Nachfolge in Familienunternehmen seit einem Jahrzehnt konstant bei gut 20 Prozent.

Die Entscheidung, die Geschäftsführung nicht mit einem Familienmitglied zu besetzen, markiert eine partielle Lösung des Unternehmens von biologischen und genealogischen Determinanten, ohne jedoch die Eigentumsverhältnisse zu verändern. Das Unternehmen verbleibt im Eigentum bzw. unter der strategischen Kontrolle der Familie, während die operative Leitung professionalisiert und an qualifizierte außerfamiliäre Experten delegiert wird. In diesem Fall sehen sich Frauen den gleichen Aufstiegshemmnissen gegenüber wie in reinen Kapitalgesellschaften.

Für die Besetzung der Geschäftsführung bestehen grundsätzlich zwei Optionen: die Auswahl einer bereits im Unternehmen tätigen Führungskraft oder die Rekrutierung einer externen Geschäftsführung. Die erste Option bietet den Vorteil, dass die betreffende Person über umfassende Kenntnisse der internen Strukturen, der Belegschaft sowie der bestehenden Kunden- und Lieferantenbeziehungen verfügt. Die zweite Option eröffnet hingegen die Möglichkeit, neue Perspektiven und Impulse in das Unternehmen einzubringen und notwendige Veränderungsprozesse mit größerer Distanz und Klarheit zu identifizieren.

Die 100 größten deutschen Familienunternehmen entscheiden sich in der Mehrzahl der Fälle für eine interne Lösung. Sie berufen einen Manager (oder in seltenen Fällen eine Managerin) aus dem Unternehmen an die Spitze (47). Von außen kommen lediglich 32 CEOs, aus der Eigentümerfamilie 39.

Allerdings bevorzugen börsennotierte Unternehmen als zweitbeste Lösung externe Kandidaten gegenüber CEOs aus der Familie. Bei nicht-börsennotierten ist es umgekehrt.

Ein möglicher Grund für die präferierte interne Lösung: Externe Führungskräfte müssen sich vielfach Akzeptanz bei den Geschäftspartnern und Mitarbeitern erst noch erwerben. Zudem stehen sie vor der Herausforderung, die „spezielle Unternehmenskultur“ in Familienunternehmen zu adaptieren, die zum Teil einen längeren Investitionshorizont aufweisen – familienkontrollierte Unternehmen unterliegen nicht dem von den Kapitalmärkten ausgehenden Druck des kurzfristigen Gewinnstrebens – und einer anderen Rationalität folgen als börsennotierte Unternehmen. Zu dieser „spezifischen Werthaltung“ gehören insbesondere eine hohe Verantwortung gegenüber den Beschäftigten und der Heimatregion, d.h. die starke regionale Verantwortung bzw. Verwurzelung.

Diese Anpassung gelingt nicht allen externen CEOs. Ihre Verweildauer an der Spitze liegt im Durchschnitt bei lediglich 4,8 Jahren – und damit niedriger als bei den Dax-Vorstandsvorsitzenden (5,7 Jahre) –, gegenüber 6,6 Jahren bei

Abb. 1: Anteil der CEOs nach Herkunft
(n=118)

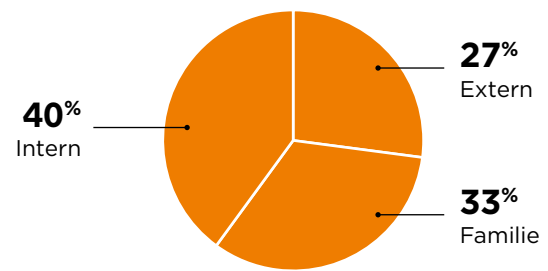


Abb. 2: Anteil der CEOs nach Herkunft und Börsennotierung
(n=118)

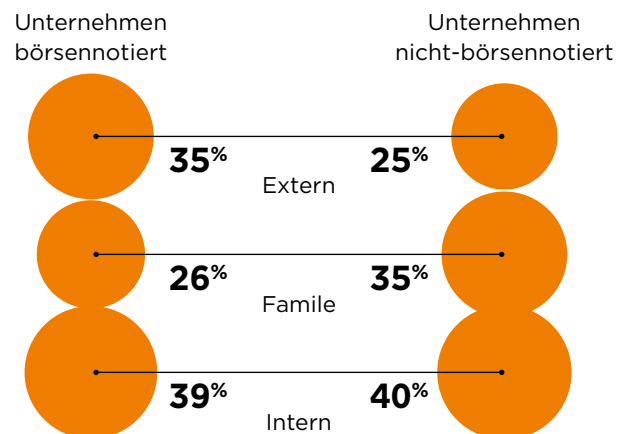
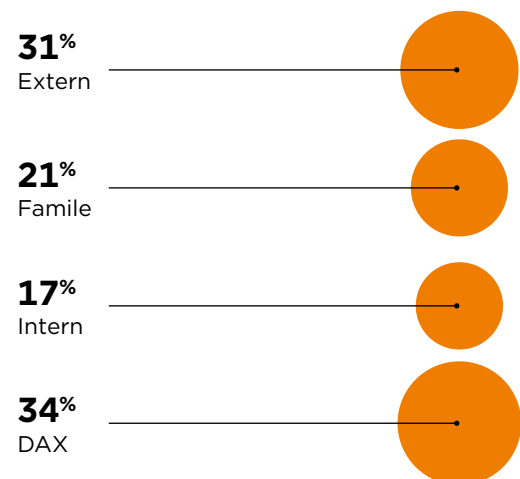


Abb. 3: Anteil der Promotionshäufigkeit der CEOs



intern aufgestiegenen CEOs und über 18 Jahren bei CEOs aus der Eigentümerfamilie. Allerdings zeigen Untersuchungen, dass zumindest im Fall der Unternehmensnachfolge familienexterne Führungskräfte vielfach größeren geschäftlichen Erfolg haben als familieninterne.

Ein grundlegender Unterschied zwischen Familienunternehmen und reinen Kapitalgesellschaften: In Familienunternehmen ist ein Aufstieg an die Unternehmensspitze auch ohne Studium möglich. Dies gilt insbesondere für die Unternehmensgründer. Immerhin gut neun Prozent der CEOs haben keinen Hochschulabschluss. In Dax-Unternehmen ist dieser faktisch eine notwendige Voraussetzung, um den Vorstandsvorsitz zu erlangen. Allerdings hat die formale Qualifikation der Promotion für externe CEOs im Familienunternehmen eine größere Bedeutung als für die internen Spitzenkräfte. Mit einem Anteilswert von 31 Prozent verfügt fast ein Drittel von ihnen über einen Dokortitel – annähernd so viele wie bei den Dax-Vorständen (34 Prozent) – gegenüber 20 Prozent bei den CEOs aus der Familie und 17 Prozent bei den innerhalb des Unternehmens aufgestiegenen Führungskräften.

Aus der Eigentümerfamilie stammende CEOs mit Hochschulstudium haben in zwei Drittel der Fälle einen Abschluss in Wirtschaftswissenschaften, lediglich ein knappes Sechstel sind Ingenieure. Bei den intern und extern berufenen Vorstandsvorsitzenden liegt dieser Anteilswert mit 33 bzw. 39 Prozent mehr als doppelt so hoch – und erhöht offensichtlich die Wahrscheinlichkeit, an die Unternehmensspitze zu gelangen.

Auslandserfahrung ist trotz des zum Teil sehr hohen Internationalisierungsgrads der Familienunternehmen keine notwendige Bedingung für den Aufstieg ins Top-Management. Dies gilt insbesondere für die Ausbildung. Lediglich ein gutes Viertel der CEOs in Familienunternehmen hat (auch) an einer ausländischen Universität studiert, gegenüber mehr als der Hälfte in Dax-Unternehmen. Lässt man die aus der Familie stammenden Vorstandsvorsitzenden unberücksichtigt, sinkt dieser Anteilswert auf 19 Prozent.

Allerdings erleichtert das Sammeln von Auslandserfahrung im Verlauf des Berufslebens den Karrieresprung. Knapp 48 Prozent haben Auslandserfahrung gesammelt, extern

Abb. 4: Studienfach der CEOs

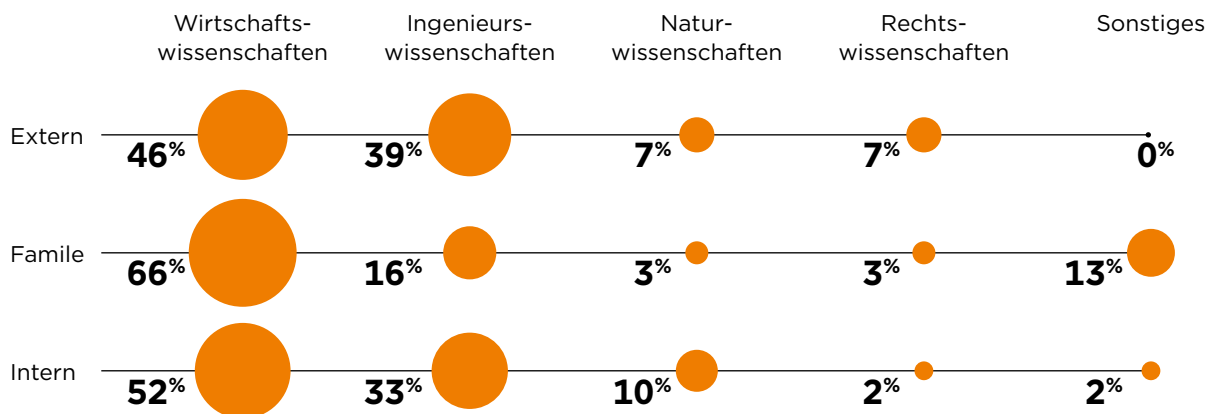


Abb. 5: Auslandserfahrung während des Studiums

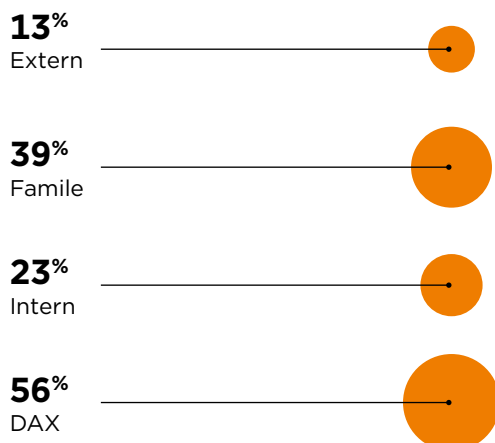
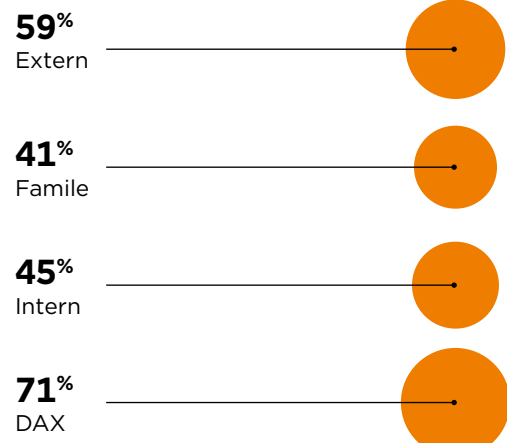


Abb. 6: Auslandserfahrung der CEOs während des Berufslebens



berufene Geschäftsführer – die während der Ausbildung nur selten im Ausland waren – dabei deutlich häufiger als die beiden anderen Gruppen. Dennoch liegt deren Anteilswert beträchtlich unter dem der Dax-CEOs.

Keine gravierenden Unterschiede gibt es bei der Altersstruktur der Führungskräfte. Das Durchschnittsalter liegt bei 57 bzw. 58 Jahren – obwohl es in börsennotierten Unternehmen im Regelfall eine verbindliche Altersgrenze für Vorstandsvorsitzende gibt. Familienunternehmen unterliegen hier weniger strengen Restriktionen, sodass ein „Loslassen“ insbesondere alten Firmenpatriarchen schwerfällt. Sie setzen sich erst vergleichsweise spät mit der Frage der Unternehmensnachfolge auseinander. Ursächlich hierfür ist häufig eine starke emotionale Bindung an das eigene Lebenswerk, die den Prozess der Übergabe erschwert. Hinzu kommt, dass innerfamiliäre Aushandlungsprozesse oftmals als konfliktträchtig wahrgenommen werden und daher bewusst vermieden werden.

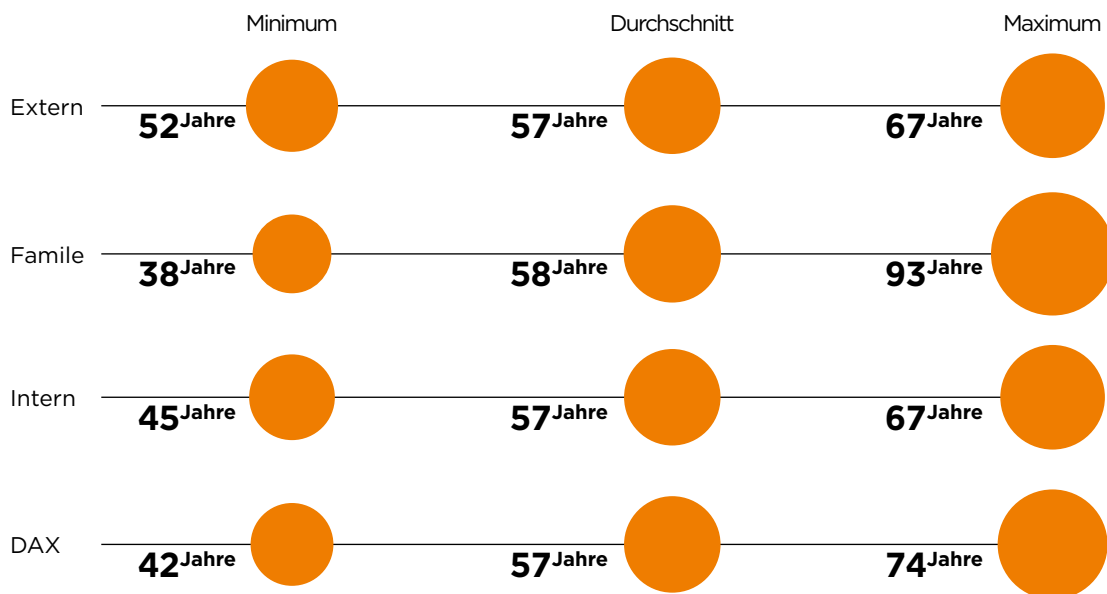
Aus dieser Konstellation resultiert eine Reihe struktureller Herausforderungen. Empirische Befunde zeigen, dass die Innovationsbereitschaft Unternehmern häufig negativ mit dem Lebensalter korreliert: Mit zunehmendem Alter nimmt die Bereitschaft zur strategischen und technologischen Ver-

änderung tendenziell ab. Der durch die Digitalisierung ausgelöste, hochdynamische technologische Wandel verstärkt diese Problematik zusätzlich. Hierzu zählt insbesondere das Versäumnis, neue Geschäftsfelder zu identifizieren und zu entwickeln. Darüber hinaus kommt es in vielen Betrieben zu einem Investitionsstau, da aus Rücksicht auf potenzielle Nachfolger strategische Entscheidungen und größere Investitionen aufgeschoben werden. Insgesamt führt dies zu einer spürbaren Reduktion der Wettbewerbsfähigkeit. Um dies zu verhindern, gilt es nicht nur, sich rechtzeitig mit der Frage der Unternehmensnachfolge zu beschäftigen, sondern auch den familiären Talentpool auszuschöpfen.

Als Ergebnis der Analyse bleibt festzuhalten, dass Frauen in der Führungsetage von Familienunternehmen stark unterrepräsentiert sind – unabhängig davon, ob sie familiengeführt oder familienkontrolliert sind. Der familiäre Talentpool wird offensichtlich bislang nicht ausgeschöpft. Im Gegensatz dazu bieten Familienunternehmen männlichen Führungskräften, die nicht zu den Eigentümern gehören, gute Aufstiegschancen ins Top-Management, nicht zuletzt solchen Managern, die innerhalb des Unternehmens aufsteigen.

[Hier können Sie den Artikel lesen.](#)

Abb. 7: Altersstruktur der CEOs



Impressum

Das **Handelsblatt Research Institute** (HRI) ist ein unabhängiges Forschungsinstitut unter dem Dach der Handelsblatt Media Group. Es schreibt im Auftrag von Kunden wie Unternehmen, Finanzinvestoren, Verbänden, Stiftungen und staatlichen Stellen wissenschaftliche Studien. Dabei verbindet es die wissenschaftliche Kompetenz des 20-köpfigen Teams aus Ökonom:innen, Sozial- und Naturwissenschaftler:innen sowie Historiker:innen mit journalistischer Kompetenz in der Aufbereitung der Ergebnisse. Es arbeitet mit einem Netzwerk von Partner:innen sowie Spezialist:innen zusammen. Daneben bietet das Handelsblatt Research Institute Desk-Research, Wettbewerbsanalysen und Marktforschung an.

Autor:innen: Jörg Lichter, Thomas Liegl, Gudrun Matthee-Will und Cornelia Zoglauer

Kontakt: j.lichter@handelsblattgroup.com

Layout: Kristine Reimann, Christina Wiesen

Gendern im Text: Sofern das generische Maskulinum verwendet wird (insbesondere bei Komposita), dient dies allein der besseren Lesbarkeit; grundsätzlich sind alle Geschlechter einbezogen.