

EXECUTIVE SUMMARY

Zwischen Tradition und Transformation

EgonZehnder

Personaler:innen in Familienunternehmen stehen vor einzigartigen Herausforderungen. Sie müssen zwischen Familienlogik und Professionalität balancieren, zwischen Nähe und Distanz, Tradition und Modernisierung. Unsere Interviews mit CHROs in Familienunternehmen haben immer wieder eine zentrale Frage aufgezeigt: Wie kann Human Resources in Familienunternehmen strategisch unterstützen, ohne kulturelle Stärken wie Vertrauen, Langfristigkeit und Werteorientierung zu verlieren?

Die Studie zeigt klar: HR in Familienunternehmen folgt keinem Einheitsrezept. Aber es braucht professionelle Standards bei der Leistungsbeurteilung, im Trennungsmanagement und in der Talententwicklung. CHROs müssen Nähe gestalten, ohne Objektivität zu verlieren oder abhängig zu werden. Manche helfen der Nachfolgeneration, sich zu professionalisieren: durch ehrliches Feedback, Coaching und klare Erwartungen. Sie bringen diplomatisches Geschick ein, strategischen Weitblick und den Mut, unbequeme Wahrheiten auszusprechen. Sie schaffen den Spagat zwischen Tradition und Transformation.

„Gerade im Familienunternehmen entscheidet oft nicht die Funktion über Wirkung, sondern die Persönlichkeit dahinter.“

Die Studie: Was wir herausfinden wollten

Familiengeführte Betriebe machen mehr als 90 Prozent aller deutschen Unternehmen aus, sie erwirtschaften rund die Hälfte der Gesamtumsätze und stellen etwa 57 Prozent aller privatwirtschaftlich Beschäftigten in Deutschland. Familienunternehmen sind das Fundament der deutschen Wirtschaft.

Diese Unternehmen sind keine anonymen börsennotierten Publikumsgesellschaften, keine rein managergeführten Konzerne – auch wenn sie diesen teilweise ähneln, weil sie etwa Hunderttausende Menschen beschäftigen, in ihrem Marktsegment Weltmarktführer sind, zahlreiche Produktionsstandorte auf allen Kontinenten unterhalten. Es gibt aber einen ganz entscheidenden Unterschied: die Familie, der das Unternehmen gehört. Die Sphären der Eigentümer:innen und des operativen Geschäfts gehören in diesen Organisationen zusammen.

Womöglich zählen direkte Nachfahr:innen der Gründergeneration zum Gesellschafter:innenkreis, vielleicht lenken sie auch immer noch die Geschicke des Unternehmens. Beides wirkt auf die Unternehmenskultur und führt dazu, dass diejenigen, die dort Entscheidungen treffen, in solchen Unternehmen oft langfristiger denken – in Generationen statt in Quartalen. Familienunternehmen verfolgen oft eine wertegetriebene Geschäftsstrategie und sind tief in ihren Regionen verwurzelt.

Gleichzeitig kämpfen Familienunternehmen wie die gesamte deutsche Wirtschaft mit dem demografischen Wandel und dem Arbeitskräftemangel, der digitalen Transformation und der KI-Revolution. Doch wenn sie sich verändern und die Unternehmenskultur weiterentwickeln, dürfen sie nicht ihre Werte und Traditionen aus den Augen verlieren.

Viele dieser Unternehmen stehen auch vor einer Nachfolge, die Aufgabenteilung zwischen Familie, Gesellschafter:innen und Unternehmensmanagement ist bisweilen nicht abschließend geklärt. Große Familienunternehmen verfügen inzwischen zwar über gewisse Governance-Strukturen, etwa über Instrumente wie die Familiencharta, doch gilt dies nicht flächendeckend. Es gibt große Unterschiede im Professionalisierungsgrad.

Egon Zehnder berät mit seiner Praxisgruppe *Family Business Advisory* seit vielen Jahren Familienunternehmen. Wir haben Familienunternehmen geholfen, Governance-Strukturen aufzubauen. Wir haben sie beim Generationsübergang und in der familieninternen Führungskräfteentwicklung unterstützt. Nicht zuletzt haben wir Geschäftsführungspositionen besetzt: mit familieninternen genauso wie mit externen Kandidat:innen.

Deshalb kennen wir die Herausforderungen im HR-Management von Familienunternehmen und die besonderen Gruppen- und Machtdynamiken in diesen Organisationen besonders gut. Wir wissen: HR-Verantwortliche haben oft ein sehr gutes Gespür dafür, wie anders diese Unternehmen im Vergleich zu börsennotierten Konzernen sind. Doch worin die Unterschiede genau bestehen, wurde bisher nicht systematisch untersucht.

Diese qualitative Studie soll die Lücke schließen. Wir haben in verschiedenen Dimensionen abgefragt, was das HR-Management in Familienunternehmen von der Personalarbeit in anderen Unternehmen unterscheidet. Wir wollten Bedeutungen, Motive und Zusammenhänge verstehen. Aus insgesamt 18 Tiefeninterviews aus dem zweiten Halbjahr 2025 und dem ersten Quartal 2026 haben wir Gemeinsamkeiten und Unterschiede zwischen der HR-Arbeit in Familienunternehmen und Konzernen abgeleitet und Learnings für die Profession identifiziert.

Unsere Leitfragen lauteten:

- Wie wirkt sich die besondere Struktur und Kultur von Familienunternehmen auf die Personalarbeit aus – mit ihren Chancen, Herausforderungen und Eigenheiten?
- Welche Vorteile ergeben sich durch die familiäre Prägung für die HR-Funktion?
- Welche spezifischen Herausforderungen entstehen dadurch?
- Inwiefern beeinflusst die Familienkultur die HR-Arbeit? Welche Implikationen hat sie für das Recruiting, die Mitarbeiter:innenbindung oder die Personalentwicklung?
- Und ganz grundsätzlich: Welche Unterschiede erleben HR-Verantwortliche im Vergleich zu Nicht-Familienunternehmen?

Personalarbeit in Familienunternehmen: Welche Widersprüche CHROs beobachten

HR-Verantwortliche in Familienunternehmen müssen immer wieder die Vorteile und Nachteile der Impulse balancieren, die ihre Unternehmerfamilie einbringt. Vorteilhaft sind diese für die Mitarbeiter:innenbindung oder für eine vertrauensvolle Unternehmenskultur. Personaler:innen müssen aber auch mit Widersprüchen zurechtkommen, die die Unternehmenskultur durchziehen und die Entscheidungsprozesse beeinflussen. Sie vermitteln stets zwischen Familienwerten und Modernisierungserfordernissen, zwischen Bewahren und Verändern, zwischen Herz und Verstand.

„Es ist mehr als nur ein Job.
Viele arbeiten nicht einfach bei FIEGE,
sondern für die Familie – und das ist etwas,
was viele diese Extrameile gehen lässt.“

Christoph Mangelmans
FIEGE

Herz: Nähe zur Belegschaft

Die Familie ist in Familienunternehmen Kulturträger, prägt Identität und Wertesystem der Organisation. Weil sie immer wieder persönlich in Erscheinung tritt und Mitarbeiter:innen direkt begegnet, entsteht ein *Sense of Belonging*, was wiederum die Fluktuation niedrig hält. Allein durch ihre Präsenz vermittelt die Unternehmerfamilie eine starke kulturelle Identität.

Verstand: Es braucht Offenheit für neue Impulse

Eine niedrige Fluktuation kann die Innovationskraft eines Unternehmens schwächen. Zudem grenzt eine zu hohe Nähe auch den Talentpool ein. Oftmals werden Führungspositionen intern besetzt, und somit begrenzt sich die Rekrutierung auf eine recht kleine Gruppe von Menschen; Personen, die das Management kennt, denen es vertraut. Außerdem entstehen mitunter Rollenkonflikte innerhalb der

Führung, wenn langjährig Beschäftigte ihre unmittelbaren Vorgesetzten bei Problemen umgehen und sich direkt bei ihrer Vertrauensperson aus der Inhaberfamilie melden.

Herz: Autorität und Glaubwürdigkeit

Die Unternehmenskultur ist in der Regel stärker, wenn sie familiäre Wurzeln hat. Wenn das Firmenerhaupt sich an die Belegschaft wendet, hat das eine andere Wirkung als bei einer angestellten Führungspersönlichkeit. Die Leute hören der Unternehmerfamilie zu, vertrauen ihr, bauen auf sie. Schließlich steht die Familie oft mit ihrem Namen für das Unternehmen ein.

Verstand: Es braucht auch Objektivität

Eine familiengeprägte Unternehmenskultur kann zu Veränderungsfeindlichkeit führen. Subjektive Entscheidungskriterien spielen in viele – manchmal in alle – Aspekte der Unternehmung hinein. Stolz, Loyalität oder Standortverbundenheit können im Widerspruch zur Business-Logik stehen, und Patriarch:innen liegen mit ihrem Bauchgefühl durchaus einmal falsch. Dennoch wird von externen Führungspersönlichkeiten erwartet, dass sie sich in diese bestehende Unternehmenskultur einfügen.

„Mir wurde die Rolle nicht angeboten, weil ich HR-Expertin war, sondern weil den Eigentümer:innen wichtig war, dass ich die Werte des Unternehmens repräsentiere.“

Christine Fink
cosnova

Herz: Kurze, eingeübte Wege

Familienunternehmen sind oftmals durchzogen von informellen Machtstrukturen, was vorteilhaft sein kann. Die Entscheidungswege sind dadurch kurz, und vor allem fallen operative Entscheidungen schnell, wenn Mitglieder der Inhaberfamilie mitreden.

Verstand: Es braucht transparente Berichtswege

Schattenstrukturen können rationale Entscheidungsprozesse behindern oder gar zu irrationalen Entscheidungen führen, besonders bei schwierigen Themen wie einer Restrukturierung. Weil ihr Wort unabhängig von ihrer formellen Rolle im Unternehmen Gewicht hat, kann es herausfordernd sein, die Unternehmerfamilie in klare Berichtswege einzubinden. Sie stehen über den Dingen, und wenn sie sich den Prozessen entziehen wollen, kann ihnen das erst einmal niemand nehmen.

Für CHROs bedeuten all diese Ambiguitäten, dass sie gleichzeitig als Vertrauensperson der Eigentümerfamilie und als professioneller Business Partner für die Geschäftsführung agieren müssen; ein permanenter Wechsel zwischen den Welten. Sie vermitteln zwischen Tradition und Change, müssen die besondere Kultur bewahren, aber auch Veränderungen möglich machen. CHROs, die im Familienunternehmen bestehen wollen, müssen also multiple Rollen einnehmen können und im Umgang mit selbstbewussten, mächtigen Eigentümer:innen eines stets vorweisen: diplomatisches Geschick.

„Das Schlimmste, was einem als HR passieren kann, ist, erst dann eingebunden zu werden, wenn Entscheidungen bereits auf kurzem Dienstweg getroffen wurden und wir im Nachgang nur noch die Folgen lösen sollen – sinnbildlich gesprochen werden wir dann zum ‚Tatortreiniger‘. Umso wichtiger ist es, HR frühzeitig und zum richtigen Zeitpunkt in relevante Entscheidungen einzubeziehen.“

Sabine Menke
edding group

Was für einen CHRO brauchen Familienunternehmen?

Welches Kompetenz- und Rollenprofil braucht ein CHRO also konkret, um im Spannungsfeld zwischen Eigentümerfamilie, Geschäftsführung und Belegschaft, zwischen Herz und Verstand wirksam zu werden? Bereits im Auswahlprozess und spätestens beim Onboarding sollte geklärt werden, welche Rolle der CHRO im Unternehmen einnehmen soll und mit was er oder sie es zu tun bekommt.

Beides hängt im Wesentlichen davon ab, wie die Governance im Unternehmen ausgestaltet ist. Ist die Familie weiterhin operativ tätig? Steht ein:e einzelne:r Inhaber:in an der Spitze, oder ist es ein größerer Gesellschafter:innenkreis aus Eheleuten, Geschwistern oder gar Vettern und Cousins? Führt die Familie das Unternehmen selbst, oder prägt sie es lediglich noch über einen Beirat/Aufsichtsrat, während angestellte Fremdmanager:innen die Geschäfte führen?

Wir haben drei typische CHRO-Profile identifiziert, die zu den Besonderheiten unterschiedlicher Governance-Reifegrade passen. Bei Unternehmen, deren CHROs wir für unsere Untersuchung befragt haben, finden sich natürlich in der Regel nicht genau die jeweils beschriebenen Konstellationen, sondern es gibt viele unterschiedliche Mischformen. Entsprechend sind jeweils Anteile der CHRO-Profile in Kombination gefordert.

Governance-Typ EINS: Wenige Familienmitglieder führen

1 Das bedeutet:

Ein Geschwisterpaar, zwei Eheleute oder im Extremfall nur eine einzige Person stehen an der Spitze, und die gesamte Organisation ist existenziell abhängig von deren persönlicher Führung. Der oder die CHRO agiert als direktes Gegenüber, mit allen Chancen und Risiken, die diese Nähe mit sich bringt. Wer HR-Verantwortung trägt, agiert womöglich als einziges Korrektiv und als engste Vertrauensperson des Firmenoberhaupts zugleich.

2 Idealer CHRO-Typ: Beziehungsmanager:in

3 Baut Vertrauen auf und behält es

Wer als CHRO nicht das persönliche Vertrauen der Inhaber:innen genießt, hat keinen Zugang zu den wirklich relevanten Entscheidungsprozessen. HR muss hier

sehr gut zuhören können. Es geht um die Fähigkeit, eine Organisation zu lesen, bevor man sie verändern kann. Bisweilen muss ein:e solche:r CHRO die eigene Position auch nutzen, um impulsive Entscheidungen der Eigner:innen abzuwenden.

4 QUICK WINS

Weil Familienunternehmer:innen sich vor allem langjährigen Mitarbeiter:innen persönlich verbunden fühlen, kann eine Kultur entstehen, in der Vorgesetzte kritisches Feedback vermeiden. Mitunter wird im Extremfall sogar an leistungsschwachen Mitarbeiter:innen festgehalten, die rational betrachtet nicht mehr tragbar sind. CHROs können dem professionelle Standards in der Leistungsbeurteilung und im Trennungsmanagement entgegensetzen. Führungspersönlichkeiten spielen dabei eine Schlüsselrolle. Gemeinsam mit dem Management kann HR ein System von Performance-Kriterien aufbauen und Verfahren für den Umgang mit Leistungsdefiziten entwickeln. HR-Profis können der Unternehmerfamilie verdeutlichen, dass die vermeintliche Fairness gegenüber langgedienten Mitarbeiter:innen schadet, wenn deren Verhalten von anderen schon lange als unfaires Trittbrettfahren wahrgenommen wird.

5 EXKURS: Junge Unternehmen

Auch wenn Start-ups oft den Exit am Kapitalmarkt anstreben, bleiben viele Gründer:innen in ihren Unternehmen. In solchen Fällen – oder wenn ehemals angestellte Manager:innen sich per Buy-out in ein Unternehmen eingekauft haben – bekommen es CHROs mit einer doppelten Herausforderung zu tun.

Nicht nur stehen solche Unternehmen besonders stark unter dem Einfluss der Inhaber:innen. **Hier** kommt zum (diplomatischen) Stakeholdermanagement auch noch hinzu, dass das Unternehmen seine Prozesse erst finden muss. Das bedeutet eine besonders hohe Abhängigkeit von wenigen Schlüsselpersonen und eine geringe Fehlertoleranz bei Personalentscheidungen.

HR-Arbeit ist hier Aufbauarbeit im wörtlichen Sinne: Prozesse und Rollen müssen erst geschaffen werden. Das verlangt vom CHRO eine enorme Flexibilität, denn er oder sie muss eine Organisation bauen, die mitwächst. Dafür ist eine Zusammenarbeit auf Augenhöhe mit der Familie nötig, außerdem die Fähigkeit, die eigene Rolle ständig neu zu definieren. Um professionellere HR-Strukturen aufzubauen, bietet sich das Konzept des Minimum Viable HR an: den HR-Reifegrad ehrlich messen, die dringendsten Handlungsfelder priorisieren und gezielt Strukturen aufbauen, die den größten Hebel bieten.

Je näher sich die Organisation auf der Skala am Typus des „jungen Familienunternehmens“ befindet, desto größer ist die organische Wirkung von Eigentümer:innen als Botschafter:innen im Recruiting-Prozess. HR-Verantwortliche können Familienmitglieder gezielt in den Recruiting-Prozess für Schlüsselpositionen einbinden, um die persönliche Bindung von Anfang an zu stärken. Außerdem können sie auf ein wertebasiertes Onboarding setzen, um neuen Führungspersönlichkeiten von

Anfang an zu helfen, die Werte und Entscheidungslogiken der Familie zu verstehen. Wächst die Komplexität des Konstruktes, etablieren CHROs gruppenweite Talentpools. Sie schaffen Entwicklungsmöglichkeiten durch Rotation, bauen eine Community aus HR-Profis verschiedener Geschäftsfelder auf, etablieren regelmäßige Formate zum Austausch und zur Koordination.

„Ich erlebe in vielen Familienunternehmen noch sehr viel HR-Administration – und wenig Organisationsentwicklung. HR-Reifegrad und Sichtbarkeit sind in vielen Familienunternehmen eine riesige Herausforderung.“

René Freyer
Carl Kühne KG (GmbH & Co.)

Governance-Typ ZWEI:

Viele Familienmitglieder führen

1 Das bedeutet:

Mehrere Stämme oder Generationen sind in die Führung eingebunden. Familienmitglieder konkurrieren um Einfluss, Rollen und Anerkennung. Ämterrivalitäten entstehen: Wer leitet welchen Bereich, wer hat das letzte Wort? Gleichzeitig lässt die originäre Gründerkompetenz nach, die Inhaberkompetenz muss nun bewusst entwickelt werden. Die Diversität nimmt zu, unterschiedliche Lebensentwürfe, Wertvorstellungen und Bindungsgrade ans Unternehmen treffen aufeinander. Alte Rivalitäten aus der Elterngeneration sind womöglich vererbt worden.

HR steht vor der Aufgabe, professionelle Eignungs- und Entwicklungskriterien für Familienmitglieder zu etablieren, ohne die Beziehungsebene zu beschädigen. HR-Verantwortliche müssen daran arbeiten, den Gesellschafter:innenkreis zusammenzuhalten, etwa durch gemeinsame Formate, NextGen-Programme oder eine bewusste Pflege der Unternehmensidentität. Transparente Kriterien für die Besetzung von Führungspositionen mit Familienmitgliedern sind unverzichtbar, ebenso wie klare Prozesse zur Konfliktmoderation.

2 Idealer CHRO-Typ:

Prozesshüter:in

3 Übersetzt Familien- in Businesslogik

CHROs sorgen dafür, dass Entscheidungen der Familie in die Organisation übertragen werden, ohne an Klarheit zu verlieren. Und umgekehrt: Sie machen der Eigentümerfamilie die Konsequenzen von HR-Entscheidungen verständlich, ohne belehrend zu wirken. Die Herausforderung: Die Familienlogik denkt in Generationen, Werten und Beziehungen. Die Managementlogik denkt in Quartalszahlen, Prozessen und Effizienz.

4 QUICK WINS

Während eines Generationenübergangs öffnet sich für HR oft ein Fenster: Ein:gestandene:r Gesellschafter-Geschäftsführer:in kurz vor dem Ruhestand wird sich eher nicht mehr in seine oder ihre Entscheidungsmethode hereinreden lassen. Junge Eigentümer:innen und Geschäftsführer:innen dagegen sind offener. CHROs können Mentoring-Programme für die Nachfolgegeneration initiieren oder sie in „NextGen Labs“ systematisch auf die neue Rolle vorbereiten. Nicht zuletzt können HR-Verantwortliche professionelle Kommunikationsschulungen initiieren, damit auch die Nachfolgegeneration ihre kulturprägende Rolle einnehmen kann.

5 EXKURS: KI in der HR

Künstliche Intelligenz ist auch in der HR-Arbeit von Familienunternehmen angekommen, aber noch längst nicht etabliert. Viele Unternehmen befinden sich in der Phase der Grundlagenarbeit. Sie schaffen eine saubere Datenbasis und standardisieren

Prozesse, denn wer keine guten Daten hat, dem nützt auch KI wenig. In den wenigen Unternehmen, die KI bereits einsetzen, dient die Technik in erster Linie als Assistenz im Büroalltag: für Textformulierungen, Zeugnisse, Recherchen, E-Mail-Kommunikation oder die Vorbereitung von Präsentationen. Im Recruiting werden erste Projekte gestartet, Themen sind Chatbots oder Matching-Tools, doch das sind vielfach nur Vorüberlegungen.

Auffällig: In Familienunternehmen könnte der Einsatz von KI positiver konnotiert sein als in börsennotierten Unternehmen. Technologieeinsatz wird weniger mit Stellenabbau assoziiert, wohl weil die Inhaberkategorie langfristig denkt und nicht primär auf kurzfristige Effizienzgewinne ausgerichtet ist. Und auch bei den wenigen KI-Vorreitern ist klar: In der Mitarbeiter:innenkommunikation wollen sie KI nicht einsetzen. Der persönliche Draht zu den Mitarbeiter:innen gilt als Kernversprechen und damit als etwas, das man nicht automatisieren darf.

Governance-Typ DREI: Die Familie führt über ein Board

1 Das bedeutet:

Hier hat die Familie die operative Führung an externe Manager:innen delegiert, behält aber über Beirat/Aufsichtsrat die strategische Kontrolle. Die Familie tritt nominell nur noch als Eigentümerin in Erscheinung und greift rein kontrollierend in die Arbeit des operativen Managements ein. Doch obwohl die Governance etwas anderes vorsieht, kann es passieren, dass Familienmitglieder kraft ihrer kulturellen Bedeutung für das Unternehmen direkt oder indirekt Einfluss auf das Operative nehmen.

HR muss die Brücke bauen zwischen einer Familie, die loslässt, und einem Management, das die Unternehmenskultur nicht aus eigener Erfahrung kennt. Die HR-Funktion ähnelt in diesem Modell zunehmend der eines Konzerns – mit dem entscheidenden Unterschied, dass im Hintergrund nach wie vor eine Eigentümerfamilie steht, deren Werte und Erwartungen berücksichtigt werden müssen.

2 Idealer CHRO-Typ: Orchestrator:in

3 Navigiert durch informelle Machtstrukturen

CHROs müssen im Schatten offizieller Entscheidungswege informelle Strukturen erkennen und produktiv einbinden, ohne sie zu legitimieren oder zu bekämpfen. Das erfordert ein Höchstmaß an diplomatischem Geschick und Stakeholder-Navigation.

4 QUICK WINS

Ein wiederkehrendes Muster in Familienunternehmen ist, dass Eigentümer:innen Managemententscheidungen im Nachgang wieder aufheben. HR kann hier ein Governance-Audit initiieren, bei dem mithilfe externer Mediation Unklarheiten und Ineffizienzen identifiziert werden. Dabei werden die formellen und informellen Entscheidungswege analysiert und Rollen und Verantwortlichkeiten zwischen Familie, CEO und CHRO bestimmt. Das vermeidet Überschneidungen und Konflikte. Hilfreich sind auch strategische Handbücher, die im Konfliktfall klare Prozesse ermöglichen.

5 EXKURS: Volatiles Marktumfeld

Viele Familienunternehmen waren lange Hidden Champions in ihren Marktnischen. In solchen Unternehmen lag der Fokus auch der HR-Arbeit auf Kontinuität und der Bewahrung von Expertenwissen. CHROs konzentrierten sich auf den „Cultural Fit“ und fachliche Spezialisierung in der Personalentwicklung, um den technologischen Vorsprung in der Nische zu halten. HR war eher Bewahrer.

In volatilen Märkten ist die Anforderung eine andere: Hier geht es für HR darum, Change zu katalysieren, der Schwerpunkt liegt auf Agilität und einem „Growth Mindset“, um die Überlebensfähigkeit des Unternehmens zu sichern. Die Personalentwicklung konzentriert sich auf Reskilling und Upskilling, muss Lernstrukturen schaffen, die sich ständig anpassen. HR ist in solchen Unternehmen Transformator.

Mit dem Zusammenbruch der regelbasierten Welthandelsordnung, zunehmend aggressiver Konkurrenz aus ehemaligen Schwellenländern und den Umwälzungen durch Digitalisierung, KI und Dekarbonisierung ist davon auszugehen, dass viele Unternehmen sich aus ihren bisherigen Nischen herausbewegen müssen – und dass transformative Kompetenzen in der HR häufiger gefragt sein werden.

Erfolgsfaktoren für HR-Verantwortliche in Familienunternehmen

Nähe gestalten, ohne sich zu verlieren

Erfolgreiche CHROs gestalten und nutzen das Vertrauen der Familie aktiv und warten nicht darauf, dass man sie einbezieht. Dazu schaffen sie regelmäßige, formalisierte Owner-Touchpoints, etwa wöchentliche oder monatliche Gespräche mit den Gesellschafter:innen. So verhindern sie, dass der Kontakt zwischen HR und Eigentümerfamilie vom Zufall oder von akuten Krisen abhängt.

Mindestens ebenso wichtig ist die Übersetzungsleistung: Entscheidungen der Familie müssen in die Organisation hinein vermittelt werden. Wenn die Eigentümer:innen eine strategische Richtungsänderung beschließen, muss HR erklären können, was das für die Belegschaft bedeutet, welche Auswirkungen es auf Karrierepfade, Rollen und Teamstrukturen hat. Umgekehrt muss HR der Familie spiegeln, wie ihre Entscheidungen in der Organisation ankommen.

Die Grenze liegt da, wo Nähe in Vereinnahmung umschlägt. CHROs, die zum verlängerten Arm der Familie werden, verlieren ihre Glaubwürdigkeit in der Organisation. Umgekehrt büßt man den Zugang zu den wirklich relevanten Entscheidungsprozessen ein, wenn man auf professioneller Distanz besteht. Die Kunst ist es, beides gleichzeitig zu sein: Vertrauensperson und unabhängige Stimme.

Kultur spürbar werden lassen

Die Familie sollte bewusst in Formate eingebunden werden, in denen Kultur spürbar wird, beim Onboarding neuer Mitarbeiter:innen, bei Unternehmensveranstaltungen, im internen Storytelling.

Werte müssen zudem über die reine Kommunikation hinaus in konkrete HR-Instrumente übersetzt werden: in Benefits, Führungsleitlinien und Rituale, die den Unterschied zu anderen Arbeitgebern erlebbar machen.

HR-Verantwortliche müssen auch blinde Flecken benennen können, ohne die kulturelle Identität zu beschädigen. Die Fähigkeit, Kultur gleichzeitig zu schützen und weiterzuentwickeln, ist eine der anspruchsvollsten Anforderungen an CHROs in Familienunternehmen.

Menschlich, aber konsequent führen

HR-Verantwortliche sollten eine saubere, würdige Trennungslogik etablieren, ein Konzept, das man als Fair Performance bezeichnen könnte. Es geht nicht darum, die Loyalitätskultur aufzugeben, sondern darum, innerhalb dieser Kultur konsequent zu handeln. Trennungen müssen möglich sein, aber sie müssen so gestaltet werden, dass sie die Werte des Unternehmens nicht konterkarieren.

Darüber hinaus müssen Führungspersönlichkeiten systematisch in Feedback und Konfliktfähigkeit geschult werden. Die oft datenarmen Personalentscheidungen „aus dem Bauch“, die in Familienunternehmen verbreitet sind, brauchen eine Ergänzung durch klare, nachvollziehbare Kriterien.

Entscheidungsbefugnisse sichtbar machen

Wenn es um Entscheidungswege geht, müssen HR-Verantwortliche auf drei Ebenen aktiv werden. Erstens braucht es klare Verantwortungs- und Entscheidungswege zwischen Familie, CEO und HR. Zweitens sollten CHROs informelle Machtstrukturen nicht bekämpfen, sondern produktiv einbinden.

Drittens ist die Professionalisierung von NextGen-Rollen eine Kernaufgabe für HR. Wenn die nächste Generation ins Unternehmen eintritt, braucht sie ein professionelles Onboarding, begleitendes Coaching und eine ehrliche Erwartungsklärung – sowohl gegenüber dem Familienmitglied als auch gegenüber der Organisation, die es aufnimmt.

FAZIT

Der Sweet Spot zwischen Bewahren und Verändern

Familienunternehmen wird Integrität viel eher zugeschrieben als anderen Unternehmensformen. Dieser Vertrauensvorschuss ist ein enormer Vorteil. Er hilft im Kampf um Talente, sofern Unternehmen die eigenen Stärken nutzen – Werteorientierung, Langfristigkeit, persönliche Beziehungen – und sofern sie diese Stärken durch kluge Strukturen untermauern.

Der Vertrauensvorschuss hilft aber auch, wenn Veränderungen unumgänglich werden. Wo der Markt Agilität verlangt, können gerade Familienunternehmen agil sein und auf ein „Growth Mindset“ umschalten, eben weil sie auf diesem starken Fundament aus Werten und Vertrauen stehen. Die Kunst von CHROs in Familienunternehmen besteht dann darin, mit diesem Vertrauen in die Inhaberfamilie im Rücken die richtige Balance zu schaffen: zwischen Kontinuität und Offenheit, Tradition und Fortschritt, Bewahren und Verändern.

„Familienkultur kann Veränderung erstaunlich kraftvoll tragen. Gleichzeitig sorgt sie manchmal dafür, dass Gewohntes über Generationen Bestand hat.“

Philip Heßen
MIELE

Über Egon Zehnder

Egon Zehnder ist das führende Beratungsunternehmen für Executive Search und Leadership Advisory im deutschen Sprachraum. Die Besetzung von CEO- sowie Spitzenpositionen für Konzerne und Familienunternehmen, Start-ups und Institutionen der öffentlichen Hand gehört dabei ebenso zum Leistungsportfolio wie eine langfristige Nachfolgeplanung und die Entwicklung von Führungspersönlichkeiten, Teams, Organisationen und Unternehmenskulturen. Weitere Informationen finden Sie auf www.egonzehnder.com und LinkedIn.

Für weitere Informationen:



Katja Portz
Frankfurt
Katja.Portz@egonzehnder.com



Anke Weidling
Berlin
Anke.Weidling@egonzehnder.com

EgonZehnder

© 2026 Egon Zehnder International, Inc. Alle Rechte vorbehalten. Kein Teil dieser Publikation darf ohne vorherige Genehmigung von Egon Zehnder reproduziert, in einem Abrufsystem gespeichert oder in irgendeiner Form oder mit irgendwelchen Mitteln – elektronisch, mechanisch, durch Fotokopieren, Aufzeichnen oder auf andere Weise – übertragen werden.