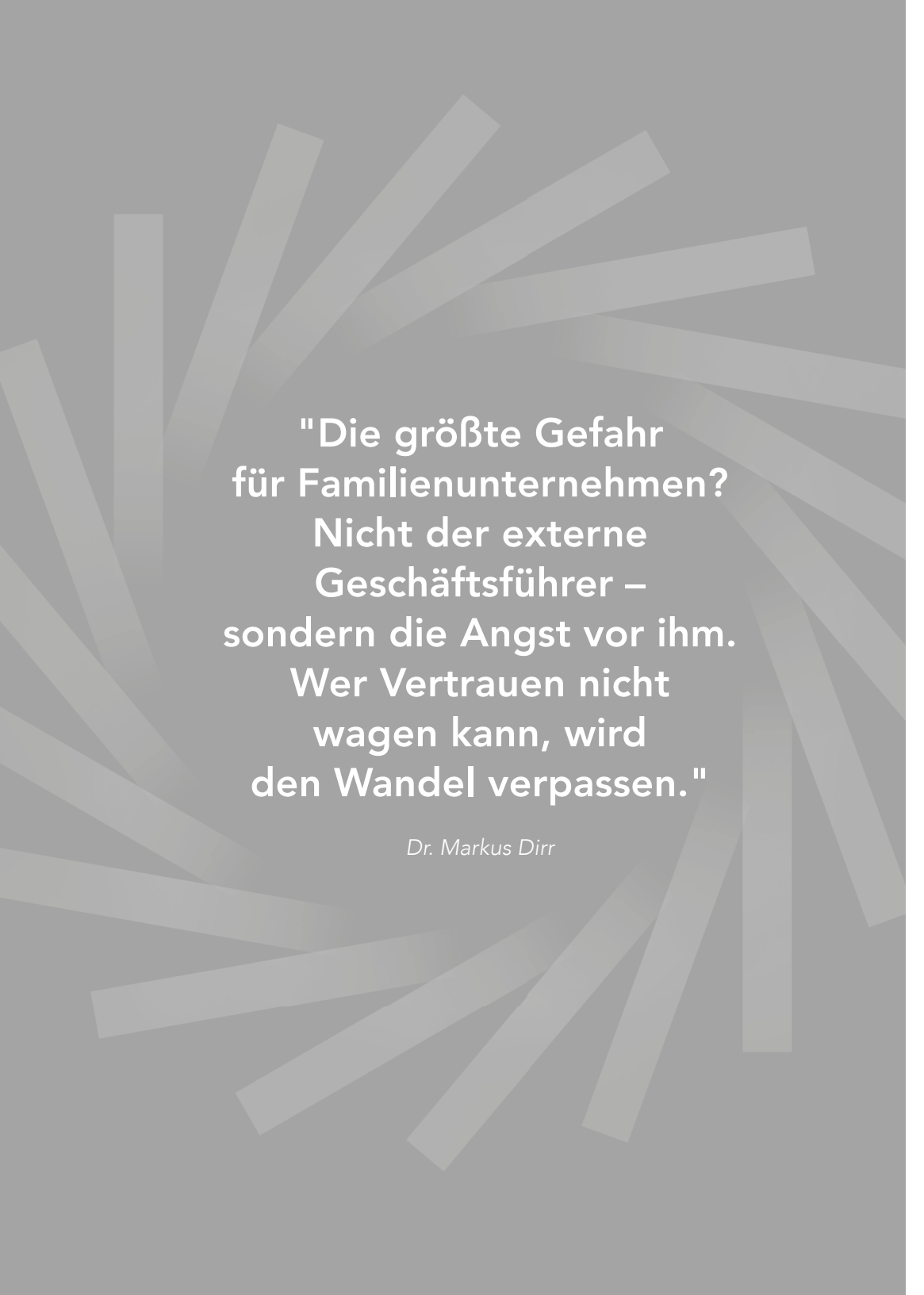


The background of the slide is a solid dark grey. Overlaid on this are numerous light grey, semi-transparent rectangular bars of varying lengths and orientations. These bars radiate outwards from the center, creating a sunburst or starburst effect. The bars are distributed across the entire frame, with some pointing towards the corners and others more centrally located.

**"Die größte Gefahr
für Familienunternehmen?
Nicht der externe
Geschäftsführer –
sondern die Angst vor ihm.
Wer Vertrauen nicht
wagen kann, wird
den Wandel verpassen."**

Dr. Markus Dirr

17

(K)einer von uns?

Fluch und Segen externer Geschäftsführer in Familienunternehmen

Frank Beyer

Geschäftsführer einer HR-Unternehmensberatung mit Fokus auf Unternehmensnachfolge

1. Zeitenwende in der Führung von Familienunternehmen

Familienunternehmen bilden das Rückgrat der deutschen Wirtschaft. Sie sind geprägt durch eine starke Identifikation mit dem Unternehmen, langfristige Strategien, regionale Verwurzelung und eine ausgeprägte Werteorientierung. Über 90 % aller Unternehmen gelten als familiengeführt, ein signifikanter Teil davon über mehrere Generationen hinweg. Diese Unternehmen sind nicht nur wirtschaftliche Leistungsträger, sondern auch Ausdruck langfristigen Denkens, regionaler Verantwortung und unternehmerischer Identität. Doch mit dem Generationenwechsel, dem zunehmenden Wettbewerbsdruck und der Transformation durch Digitalisierung, Globalisierung und Nachhaltigkeit geraten traditionelle Führungsmodelle an ihre Grenzen.

Eine zentrale Herausforderung: die Frage der Geschäftsführung. Während früher selbstverständlich ein Mitglied der Familie die Leitung übernahm, treten heute immer häufiger externe Geschäftsführer an die Spitze. Diese Entwicklung ist ambivalent: Sie verspricht frischen Wind und professionelle Struktur – doch sie birgt auch die Gefahr kultureller Entfremdung, Misstrauen und Machtkonflikte.

Die Berufung eines externen Geschäftsführers stellt jedoch einen tiefgreifenden Einschnitt dar – nicht nur strukturell, sondern auch emotional und kulturell. Fragen des Vertrauens, der Passung zur Unternehmenskultur und der Loyalität stehen im Raum. Schnell stellt sich die Frage: Ist der Externe ein Gewinn oder eine Gefahr? Einer „von uns“ – oder doch ein Fremdkörper?

Was bedeutet es, wenn ein Familienunternehmen nicht mehr von „einem der Seinen“ geführt wird?

Dieser Beitrag beleuchtet die Chancen und Risiken externer Geschäftsführung in Familienunternehmen. Dabei wird auf empirische Erkenntnisse, praxisrelevante Fallbeispiele sowie strategische und kulturelle Rahmenbedingungen eingegangen, die für eine erfolgreiche Integration entscheidend sind. Es werden die Chancen, Risiken und Erfolgsbedingungen externer Geschäftsführung in Familienunternehmen beleuchtet und gleichzeitig für eine differenzierte Perspektive jenseits von Nostalgie oder Dogmatik geworben.

2. Historischer Wandel der Rolle externer Geschäftsführer

2.1 Vor 1950: Dominanz der Eigentümerfamilie

In der ersten Hälfte des 20. Jahrhunderts war die Geschäftsführung in Familienunternehmen nahezu ausschließlich familienintern besetzt. Externe Manager hatten nur beratende oder eventuell technische Funktionen inne. Die Rolle der Familie als „natural leader“ wurde kaum infrage gestellt. Unternehmensentscheidungen basierten auf patriarchalischen Strukturen, und externe Einflüsse galten als potenzielle Bedrohung der familiären Kontrolle.

2.2 Nachkriegszeit bis 1980: Erste Öffnung

Der Wiederaufbau nach dem Zweiten Weltkrieg und das damit verbundene Wirtschaftswunder führten zu einem starken Wachstum vieler Familienunternehmen. Mit dem Wachstum stieg auch die Notwendigkeit, spezifisches Know-how einzubinden. In der zweiten Führungsebene mit Strahlkraft in die erste Ebene wurden vermehrt externe „Spezialisten“ eingestellt, insbesondere in den Bereichen Technik, Produktion und Finanzen. Dennoch blieb die oberste Leitung in aller Regel der Familie vorbehalten.

2.3 1980er bis 2000er Jahre: Professionalisierung und Globalisierung

In dieser Phase erfolgte ein signifikanter Wandel. Die zunehmende Globalisierung, technologischer Fortschritt sowie steigende Anforderungen an strategische Unternehmensführung führten vermehrt dazu, dass Familienunternehmen ihre Führungsstrukturen professionalisierten. Externe Geschäftsführer wurden vermehrt auf oberster Ebene eingesetzt – sei es als Übergangslösung bei fehlender Nachfolge oder als dauerhafte Struktur zur strategischen Weiterentwicklung oder gewünschten operativen wirtschaftlichen Wachstums.

2.4 2010er bis heute: Vom Manager zum „Retter“ in der Transformation

Zunehmende Komplexität – Digitalisierung, Globalisierung, Generationswechsel – machte externes Know-how unverzichtbar. Externe Geschäftsführer werden heute zunehmend als transformative Gestalter gesehen, die Familienunternehmen durch Krisen führen, Innovation ermöglichen und den Generationswechsel begleiten.

Der Begriff der „hybriden Führung“ gewann an Bedeutung: Familienmitglieder und externe Manager bildeten Doppelspitzen oder teilten sich Verantwortungsbereiche. Gleichzeitig entstanden neue Governance-Instrumente wie Beiräte oder Familienverfassungen, um die Zusammenarbeit zu strukturieren.

3. Motive für die Berufung externer Geschäftsführer

Die Entscheidung für einen externen Geschäftsführer fällt selten leicht. Sie ist Ausdruck einer strategischen Zäsur, manchmal auch einer existenziellen Notwendigkeit.

Zentrale Motive sind unter anderem:

Fehlende Nachfolge. Immer mehr Unternehmerfamilien sehen sich mangels geeigneter Nachfolger gezwungen, externe Kandidaten zu berufen. Dies ist häufig der Fall, wenn die nachfolgende Generation andere Karrierewege einschlägt, die Verantwortung scheut oder schlichtweg nicht die nötige Eignung mitbringt. Andere Szenarien entstehen durch veränderte Familienstrukturen: