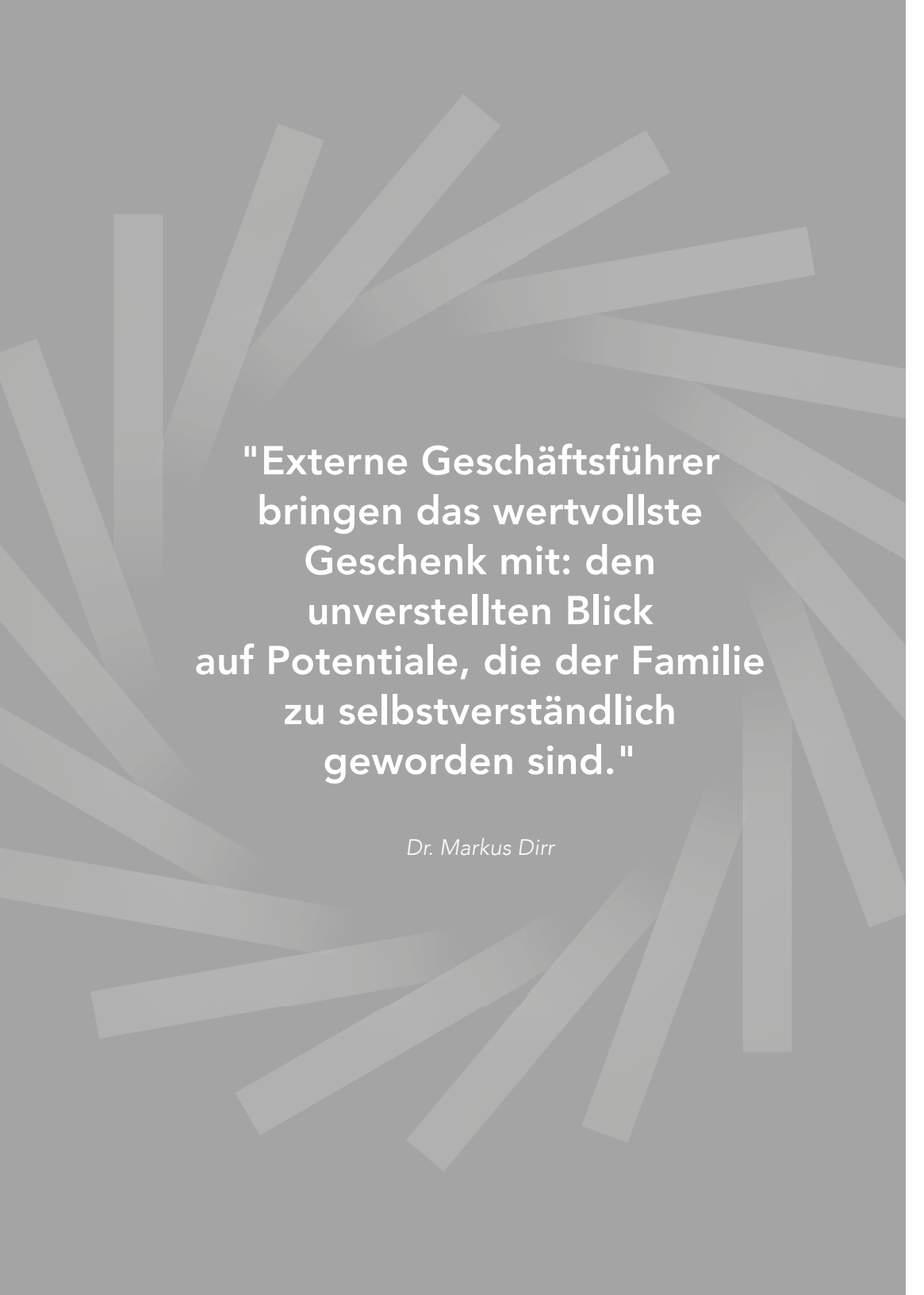


The background of the slide features a series of grey, rectangular bars of varying lengths radiating from the center towards the edges, creating a sunburst or starburst effect. The bars are semi-transparent and overlap each other.

**"Externe Geschäftsführer
bringen das wertvollste
Geschenk mit: den
unverstellten Blick
auf Potentiale, die der Familie
zu selbstverständlich
geworden sind."**

Dr. Markus Dirr

18

Blut ist dicker als Erfahrung?

Die unterschätzte Rolle externer Geschäftsführer – und ihr Weg zur Glaubwürdigkeit

Dr. Markus Dirr

Externer Geschäftsführer einer Management-Holding im Familienbesitz

1. Das Dilemma externer Führungskräfte

Als externer Geschäftsführer in einem Familienunternehmen zu starten, gleicht einer Expedition in fremdes Territorium. Man betritt nicht einfach eine Organisation, sondern ein komplexes System aus Tradition, unausgesprochenen Regeln und familiären Bindungen, die oft über Generationen gewachsen sind. Während innerhalb der Familie das Blut als natürlicher Vertrauensvorschuss gilt, müssen externe Führungskräfte ihre Glaubwürdigkeit erst erarbeiten – und zwar gegen oft unsichtbare Widerstände.

„In meiner Beratungspraxis höre ich von externen Geschäftsführern immer wieder: ‚Ich wusste nicht, dass ich nicht nur Geschäftsführer werden würde, sondern auch Familientherapeut, Diplomat und Archäologe.‘ Diese Rollen sind in keiner Stellenausschreibung zu finden, aber oft entscheidend für den Erfolg“, berichtet Frank Beyer, der als Executive Search-Berater und Unternehmensberater häufig mit dieser Realität konfrontiert ist.

Im Kern dieses Spannungsfeldes steht ein fundamentales Dilemma: Familienunternehmen holen externe Geschäftsführer typischerweise genau für die Eigenschaften, die sie von Familienmitgliedern unterscheiden – objektive Professionalität, externe Markterfahrung, spezialisiertes Fachwissen. Gleichzeitig erwarten sie jedoch ein Verhalten, das typisch für Familienmitglieder

ist – bedingungslose Loyalität, emotionale Verbundenheit mit dem Unternehmen, Identifikation mit den Familienwerten.

Die Entscheidung, einen externen Geschäftsführer ins Familienunternehmen zu holen, fällt selten leicht und hat meist drei Hauptgründe: Erstens die Expertise-Lücke, wenn spezifisches Fachwissen fehlt; zweitens als Übergangslösung zwischen zwei Familiengenerationen; drittens in Krisensituationen, wenn das Unternehmen in Schwierigkeiten steckt.

Die zentrale Frage lautet: Wie kann es einem externen Geschäftsführer gelingen, in einem Umfeld, in dem familiäre Bindungen traditionell gegebenenfalls mehr zählen als externe Expertise, Glaubwürdigkeit aufzubauen und nachhaltig erfolgreich zu sein?

2. Die vier Phasen der Unterschätzung und Akzeptanz

Externe Geschäftsführer durchlaufen in Familienunternehmen typischerweise vier charakteristische Phasen, die den Weg von anfänglicher Skepsis bis hin zur echten Akzeptanz – und manchmal auch bis zur Erfahrung einer „Innovationsgrenze“ – markieren.

Phase 1: Der Honeymoon – Anfängliche Euphorie und verborgene Skepsis

Die ersten Wochen gleichen einem eleganten Tanz mit verbundenen Augen: Beide Seiten lächeln, nicken höflich und präsentieren ihre Sonntagsgarderobe. Doch täuschen wir uns nicht – hinter den höflichen Floskeln und dem freundlichen Schulterklopfen lauert bereits das Misstrauen. Die Familie fragt sich insgeheim: „Wird dieser Fremde unser Lebenswerk verstehen?“ Der Manager hingegen wittert die unsichtbaren Grenzen, ohne sie benennen zu können.

In dieser Phase wird der externe Geschäftsführer häufig als „nützlicher Fremder“ betrachtet – jemand, der zwar Expertise mitbringt, aber nicht wirklich Teil des inneren Kreises ist. Diese subtile Distanzierung kann sich in scheinbar harmlosen Bemerkungen äußern: „Das verstehen Sie nicht, das ist bei uns Tradition“ oder „Wir machen das schon immer so“.

Ein anschauliches Beispiel liefert ein mittelständischer Hersteller von Spezialmaschinen mit rund 130 Mitarbeitern. Nach dem plötzlichen Tod des Firmengründers übernahm zunächst dessen Witwe die Führung, obwohl sie keine Branchenerfahrung hatte. Als die Zahlen immer schlechter wurden,

entschied der Familienrat, einen externen Geschäftsführer zu engagieren.

„Als Innovationsberater erlebe ich häufig, dass externe Geschäftsführer zunächst als Retter empfangen werden. Aber nach drei Monaten, wenn sie wirklich Veränderungen umsetzen wollen, wird ihnen klar: Die Familie möchte Stabilisierung, aber bitte keine grundlegenden Änderungen. Diese Diskrepanz zwischen Erwartung und Realität ist ein klassisches Muster“, erklärt Dr. Bernd Müssig aus seiner Beratungspraxis. Die anfängliche Dankbarkeit wich schnell einer subtilen Skepsis.

Phase 2: Die Bewährungsprobe – Erste Konflikte und systematische Unterschätzung

Die zweite Phase beginnt typischerweise nach drei bis sechs Monaten, wenn der neue Geschäftsführer beginnt, tatsächliche Veränderungen vorzuschlagen oder umzusetzen. Nun zeigt sich, wie ernst es der Familie mit dem Wunsch nach Veränderung wirklich ist.

„In meiner Coaching-Arbeit mit Familienunternehmen beobachte ich immer wieder, wie externe Geschäftsführerinnen frustriert berichten: ‚Plötzlich werden Entscheidungen, die eigentlich in meinen Kompetenzbereich fallen, in Familienrunden diskutiert – und oft auch revidiert.‘ Diese Rückdelegation ist ein deutliches Zeichen mangelnden Vertrauens“, beschreibt Dr. Lara Aumann ihre Erfahrung. Diese Rückdelegation von Entscheidungen in den Familienkreis ist ein klassisches Symptom des mangelnden Vertrauens.

In dieser Phase werden vier typische Unterschätzungsmuster sichtbar:

- 1. Das Gastrolle-Syndrom:** Externe werden – oft unbewusst – als temporäre Besucher betrachtet, nicht als vollwertige Entscheidungsträger. Ihre Vorschläge werden höflich angehört, aber selten mit der gleichen Ernsthaftigkeit verfolgt wie die von Familienmitgliedern.
- 2. Die Loyalitätsannahme:** Familienunternehmen gehen oft automatisch davon aus, dass Familienmitglieder loyaler agieren als externe Manager. Diese unterschwellige Annahme führt dazu, dass externen Führungskräften bei kritischen Entscheidungen weniger Vertrauen entgegengebracht wird.
- 3. Der Geschichtsvorsprung:** Familienmitglieder wachsen mit den Unternehmenserzählungen auf. Dieser Wissensvorsprung über historische Zusammenhänge, frühere Geschäftsbeziehungen und informelle Netz-