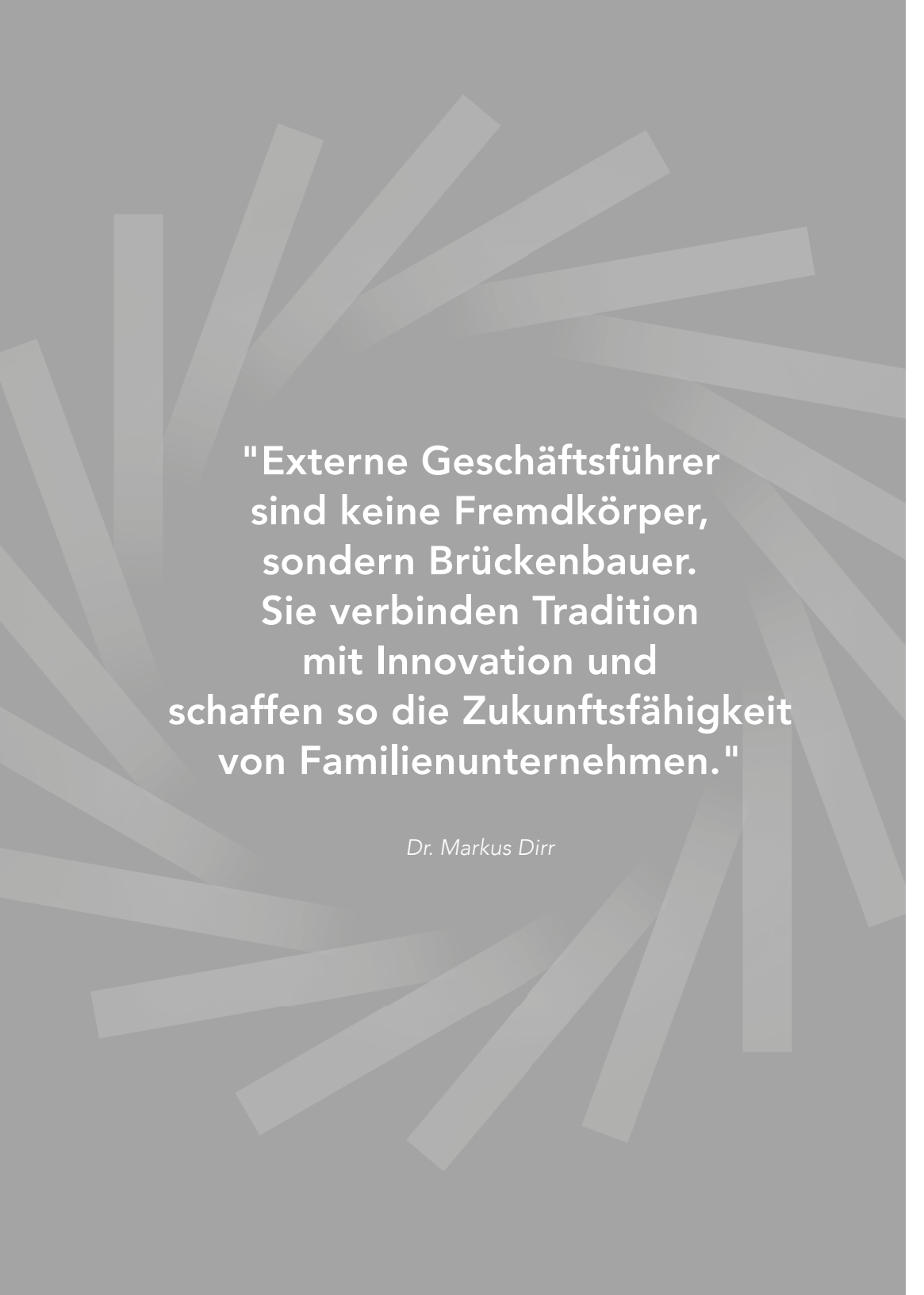


The background of the slide is a solid dark grey. Overlaid on this are numerous light grey, semi-transparent rectangular bars of varying lengths and orientations. These bars radiate outwards from a central point, creating a sunburst or starburst effect. The bars are distributed across the entire frame,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

**"Externe Geschäftsführer
sind keine Fremdkörper,
sondern Brückenbauer.
Sie verbinden Tradition
mit Innovation und
schaffen so die Zukunftsfähigkeit
von Familienunternehmen."**

Dr. Markus Dirr

21

Von der Randfigur zum Retter?

Wie sich die Rolle externer Geschäftsführer in Familienunternehmen im Zeitverlauf verändert

Frank Beyer

Geschäftsführer einer HR-Unternehmensberatung mit Fokus auf Unternehmensnachfolge

Familienunternehmen zeichnen sich durch eine enge Verbindung von Eigentum, Kontrolle und oftmals auch emotionaler Bindung der Unternehmerfamilie an das Unternehmen aus. In diesem Kontext hatte die Rolle externer Geschäftsführer lange Zeit den Charakter einer Randfigur: Sie wurden als notwendiges Mittel zur Überbrückung oder Entlastung angesehen, jedoch häufig nicht als gleichwertige Partner akzeptiert. Diese Zeiten sind vorbei. Heute entscheiden externe Geschäftsführer über die Zukunft ganzer Unternehmensdynastien. Der zunehmende Wettbewerbsdruck, komplexer werdende Märkte, eine wachsende regulatorische Dichte sowie der Bedarf an professioneller Unternehmensführung haben dazu geführt, dass externe Führungspersönlichkeiten heute eine deutlich zentralere Rolle einnehmen.

Zugleich nimmt auch die Erwartungshaltung der Eigentümerfamilien zu. Der externe Geschäftsführer soll nicht nur verwalten, sondern das Unternehmen weiterentwickeln oder gar transformieren – und dabei gleichzeitig sensibel mit der unternehmenseigenen Kultur umgehen. Er wird zum Mittler zwischen Systemen: dem der Familie mit seinen persönlichen Loyalitäten und Werten, und dem der Ökonomie mit ihrer Orientierung an Effizienz, Wachstum und Rendite. Diese Ambivalenz prägt seinen Handlungsspielraum über alle Phasen hinweg.

Im Folgenden wird dargestellt, wie sich die Rolle eines externen Geschäftsführers im Zeitverlauf innerhalb eines Familienunternehmens entwickelt,

welche Einflussfaktoren diesen Wandel prägen und welche neuen Herausforderungen sich daraus für Unternehmen und Führungskräfte ergeben.

1. Einstiegsphase: Vertrauensaufbau und kulturelles Verstehen

In den ersten Monaten nach Eintritt in das Unternehmen ist der externe Geschäftsführer hauptsächlich mit dem Aufbau von Vertrauen beschäftigt. Die Eigentümerfamilie begegnet ihm häufig mit Zurückhaltung: Nicht selten ist seine Einstellung mit latenter Skepsis verbunden. In dieser Phase agiert der Externe primär als Beobachter und Kommunikator. Die Hauptaufgabe: das unsichtbare Regelwerk entschlüsseln. Ein konsequentes Netzwerken und der Aufbau eigener informeller Beziehungen startet ebenso in dieser Phase.

Zahlreiche Studien zeigen, dass die kulturelle Passung – der sogenannte „Cultural Fit“ – eine entscheidende Rolle für das langfristige Gelingen dieser Beziehung spielt. Ein zu forsch auftretender Geschäftsführer kann genauso scheitern wie ein zu passiver, der keine Richtung vorgibt oder zu passiv in ersten Entscheidungsmomenten auftritt. Konkrete Beispiele aus der Praxis belegen, dass ein schrittweiser Vertrauensaufbau, häufig durch symbolische Gesten (z. B. Teilnahme bei familiären Anlässen, transparente Kommunikation, Respekt gegenüber langjährigen Mitarbeitern), als wirksam angesehen wird.

Operative Eingriffe erfolgen in dieser Phase meist mit großer Vorsicht. In der Regel ist sein Einfluss begrenzt, strategische Entscheidungen werden weiterhin von der Familie oder einem Beirat initiiert bzw. dominiert. Dennoch wird bereits erwartet, dass er erste organisatorische Verbesserungen anstoßen kann bzw. erste „Duftmarken“ setzt, etwa durch Prozessanalysen, erste Effizienzgewinne oder Personalentscheidungen mit Signalwirkung.

Häufig müssen sich externe Geschäftsführer in dieser Phase auch gegen Vorbehalte in der Belegschaft behaupten. Diese ist nicht selten durch langjährige Loyalität zur Familie geprägt und reagiert kritisch auf externe Impulse. Hier ist hohe Kommunikationskompetenz gefragt: Der Geschäftsführer muss Sicherheit vermitteln, ohne autoritär zu wirken, und Transparenz schaffen, ohne vertrauliche familiäre Themen preiszugeben.

2. Konsolidierungsphase: Vom Verwalter zum Veränderer

Nach ein bis drei Jahren zeigt sich: Entweder der Externe gehört dazu – oder er bleibt für immer Fremdkörper. Der externe Geschäftsführer hat die wichtigsten Stakeholder kennengelernt, die Prozesse verstanden und sich einen gewissen Ruf im Unternehmen erarbeitet. Nun beginnt die Phase aktiverer Gestaltung. In dieser Zeitspanne entstehen oftmals erste relevante Weichenstellungen: Restrukturierungen, Digitalisierungsprojekte oder strategische Neuausrichtungen werden initiiert, sofern diese nicht zuvor durch wirtschaftliche Zwänge oder strategische Überlegungen seitens der Gesellschafter bereits getriggert waren.

Die Familie erwartet sichtbare Ergebnisse, während sie gleichzeitig noch eine gewisse Kontrolle behalten will. Der Geschäftsführer befindet sich in einem Spannungsfeld: einerseits soll er modernisieren und das Unternehmen weiterentwickeln, andererseits muss er familiäre Werte und Traditionen wahren. Seine Rolle ähnelt der eines Brückenbauers, der zwischen Vergangenheit und Zukunft vermittelt.

Besonders relevant ist in dieser Phase das Erwartungsmanagement. Externe Geschäftsführer, die über spezifische Change-Management-Kompetenzen verfügen und diese sensibel in die Familienstruktur integrieren, berichten von höheren Erfolgswahrscheinlichkeiten. Eine zu rasche Veränderungsagenda kann hingegen Widerstände hervorrufen, insbesondere wenn sich langjährige Mitarbeiter oder Familienmitglieder übergangen oder in Zweifel gezogen fühlen.

Zudem wird in dieser Phase deutlich, ob der externe Geschäftsführer ein Gespür für die „implizite Verfassung“ des Unternehmens entwickelt – jene Mischung aus Ritualen, unausgesprochenen Regeln und historischen Erfahrungen, die den Alltag in Familienunternehmen prägen. Wer in der Lage ist, diese kulturellen Codes in die strategische Weiterentwicklung zu integrieren, erhöht seine Legitimität und seine strategische Wirksamkeit erheblich.

3. Reifephase: Akzeptanz oder Entfremdung

Jahr drei bis sieben: Jetzt fällt die Entscheidung. Akzeptanz oder Abschiebung. In erfolgreichen Konstellationen ist der externe Geschäftsführer nun