

# Externes Management in Familienunternehmen

Am Standort Egnach stellt die Kompaflex Kompensatoren her, die auf der ganzen Welt geschätzt werden.

## Am Standort Egnach festhalten

Obwohl die Kompensatoren der Kompaflex AG in Dampfturbinen, auf Schiffen, in Reaktoren und vielen anderen Anlagen auf der ganzen Welt zu finden sind, ist und bleibt Egnach ihre Heimat. «Wir haben hier alles, was wir brauchen: Eine funktionierende Infrastruktur, das Know-how der Angestellten und einen starken Wirtschaftsraum», sagt Reto Löhner. Eine der grossen Stärken der Kompaflex AG ist ihre Spezialisierung auf anspruchsvolle Anwendungen. «Wir sind zudem sehr flexibel und können schnell reagieren, wenn es die Situation erfordert, und gleichzeitig höchste Qualität liefern.»

So war es beispielsweise auch bei der Ems Chemie: Dort traten plötzlich Probleme mit den Dampfleitungen auf, und das Unternehmen aus dem Thurgau konnte innerhalb einer Woche die hierfür nötigen Kompensatoren fertigen und ins Bündnerland liefern.

**Text:** Marion Loher  
**Bilder:** Thomas Hary

**Für viele Familienunternehmen ist die Nachfolge klar: Eines der Kinder tritt in die Fussstapfen der Eltern und übernimmt die Führung. Dazu braucht es nicht nur Nachfolgewilligen – auch die Eignung muss gegeben sein.**



Typischerweise müssen sich Kinder bis 30 entscheiden, ob sie sich im Familienunternehmen engagieren wollen. Man hat das Studium beendet, Militär und Weiterbildung absolviert und die ersten Karriereschritte getätigt. Für viele ist es in diesem Alter aber zu früh, verbindliche Entscheide zu treffen.

In diesen Fällen kann sich eine Brückenlösung durch ein familienexternes Management anbieten: Die Führungsnachfolge wird geregelt, die Familie bleibt jedoch Inhaberin des Unternehmens.

Dies bietet im Vergleich zu einer familieninternen Lösung Vorteile: Emotionale Konfliktpotenziale werden reduziert, man holt sich spezifisches Know-how ins Unternehmen, und für eine spätere Nachfolge durch die Jungen bleibt ein Fenster offen.

Beim Wechsel zu einem familienexternen Management handelt es sich nicht um eine reine Headhunting-Aufgabe: Das Unternehmen muss sich auch in den Entscheidungsstrukturen an die neue Situation anpassen, etwa durch den Aufbau eines professionell zusammengesetzten Verwaltungsrates.

Vorher sollte auch die Inhaberfamilie ihre Gesellschafterkompetenz erweitern: Erarbeitung von Leitlinien und Werten in einer Familienverfassung, Etablierung eines Familienrates, Entwickeln einer Eignerstrategie und das Festlegen von Ausbildungsprogrammen für die Jungen. Mit diesem Prozess kann die «Family-ness» im Unternehmen erhalten bleiben – auch wenn die operative Führung durch Externe geprägt wird.

Geschieht dieser Aufbau von Gesellschafterkompetenz und die Etablierung des Verwaltungsrates einige Jahre vor der Suche nach familienexternen Kandidaten, so sind die Chancen höher, jemanden zu rekrutieren, der oder die die Werte der Familie teilt, zu den Familienexponenten passt und auf ein organisiertes Aktionariat zählen kann.

Stefan Schneider  
Dr. oec., Partner bei der Continuum AG  
Für weitere starke Worte: [www.continuum.ch](http://www.continuum.ch)