

FÜHRUNGSPAARE

Sie teilen Tisch, Bett – und Job

Rund 60 000 KMU in der Schweiz werden von Paaren geleitet. Diese weit verbreitete Form der Unternehmensführung ist wenig erforscht, obwohl sie viele Vorteile bietet. Allerdings verstecken sich auch Gefahren, wie die Unternehmerin und Buchautorin Bettina Plattner-Gerber weiss.



Ursula und Beat Sommer aus Zürich führten zusammen jahrelang das Lyceum Alpinum in Zuoz.

Bild: ZVG

Grossvater stand um ein Uhr in der Früh auf, ging in die Backstube, buk weisse und dunkle Pfänderli und Kilobrote, Gipfeli, Weggli und Mutschli, Vollkornbrot, Sauerteigbrot, Butterzöpfe am Wochenende und Lebkuchen vor Weihnachten. Gegen sieben Uhr war er fertig und fuhr dann mit dem Boot auf den See hinaus, um ein paar Stunden zu fischen, bevor er nach Hause kam

und nach dem Mittagessen schlafen ging. Um sieben Uhr übernahm Grossmutter, schloss die Bäckerei auf, sieben Tage in der Woche übrigen, und bald strömten Kundinnen und Kunden herein, um die noch warmen Backwaren zu kaufen. Grossmutter war auch für Finanzen und Buchhaltung zuständig und für die wenige Werbung, die man für die Bäckerei machte.

Ohne sich dessen bewusst zu sein, waren Grosspapi und Grossmami Teile eines volkswirtschaftlich relevanten Segmentes: 99 Prozent aller privatrechtlichen Firmen in der Schweiz sind sogenannte KMU, also kleine und mittlere Unternehmen; von ihnen sind wiederum 90 Prozent Familienfirmen. Und am Institut für Family Business der Universität St. Gallen hat man hochgerechnet, dass schweizweit

etwa 60 000 dieser KMU gemeinsam von Ehemann und Ehefrau (oder auch von nicht verheirateten Paaren) geführt werden wie weiland die Bäckerei der Grosseltern.

Die diplomierte Hotelière Bettina Plattner in Pontresina, einst als Bettina Gerber aus Langnau im Emmental am Zürichsee aufgewachsen, findet sich seit Jahrzehnten in dieser Situation: Mit ihrem Mann Richard hat sie traditionsreiche Hotels im Engadin geleitet, das Saratz in Pontresina und das Castell in Zuoz. Heute bieten die beiden mit ihrer Firma Plattner & Plattner AG Strategie-, Projekt- und Management-Beratung an, vor allem für KMU im Tourismusbereich, aber auch in anderen Branchen. Und seit 2012 haben sie mit der Marke Alpenlodging ein neuartiges Konzept für Ferienwohnungen im Engadin mit Dienstleistungen aufgebaut.

Bisher kaum thematisiert

Zusammen zu arbeiten sei für Paare «nicht immer ein Honiglecken», stellt die Unternehmerin nüchtern fest; sie hat das auch im Gespräch mit vielen anderen Paaren in ähnlicher Lage erfahren. Als sie sich 2010 mit ihrem Mann selbständig machte, suchte sie deshalb nach Literatur über solche Führungs-Tandems. Doch im deutschen Sprachraum, anders als im angelsächsischen, fand sie fast nichts: «Das gemeinsame Führen eines Unternehmens war bisher kaum thematisiert und weder in der populärwissenschaftlichen Literatur noch in der Forschung aufgearbeitet worden», sagt sie im Gespräch.

Was tut eine Unternehmerin in einer solchen Situation? Sie setzt sich hin und macht die Arbeit selber. Bettina Plattner und Lianne Fravi, einst ebenfalls Hotelière, heute diplomierte Psychologin, Laufbahnberaterin und Systemtherapeutin, recherchierten und schrieben zusammen ein Buch. Dass Lianne Fravi als Abschlussarbeit ihres Psychologiestudiums sich des Themas «Im Beruf und im Leben ein Paar» angenommen hatte, bildete dafür die erfolgversprechende Basis. Auch Lianne Fravi ist im Paartandem unterwegs: Sie arbeitet, neben ihrer psychologischen Praxis, seit 30 Jahren mit ihrem Mann Gion zusammen: Die beiden Unternehmer bieten in Affoltern am Albis ZH mit ihrer Firma Fravi & Fravi AG Treuhand- und Steuerdienstleistungen sowie Unternehmens- und Organisationsberatungen für KMU und Privatpersonen an.

Dass beide Autorinnen ursprünglich aus der Tourismusbranche stammen, ist kein Zufall: In der Hotellerie und im Gastgewerbe, dazu auch in der