

# Führungspaare – eine Gratwanderung zwischen Himmel und Hölle

*Rund 60 000 KMU in der Schweiz werden von Paaren geleitet. Diese weitverbreitete 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.*

Das Hotel mit seinem markanten Mittelurm dominiert die Silhouette von Pontresina. Erbaut wurde es 1907 in einer «Mischung aus Heimat- und Jugendstil», wie der Vater der heutigen Eigentümer, Christian Walther, in einem Buch zum 100. Geburtstag des Hotels schrieb. Seine Eltern hatten das Haus 1945 gepachtet und 1957 gekauft, das ursprünglich «Palace» hiess und inzwischen den Namen der Besitzerfamilie trägt: «Walther». Zusammen mit dem danebenliegenden «Steinbock» bildet das edle Viersternehotel ein Resort mit 102 Zimmern, Park, Tiefgarage, vier Restaurants, Hallenbad, Wellnessoase und Tennisplätzen.

Gemeinsam und in dritter Generation führen Anne-Rose und Thomas Walther den Hotelkomplex seit mehr als zwei Jahrzehnten. Das ist eine in jeder Hinsicht anspruchsvolle Aufgabe; sowohl die Auswahl und Führung des Personals als auch die Betreuung der Gäste erfordern viel menschliches und fachliches Engagement. Vor allem, wenn man wie die Walthers gleichzeitig drei Kinder grosszieht.

## Erhebliche Risiken

Dazu trägt das Paar auch erhebliche finanzielle Risiken. Denn um im hart umkämpften Tourismusmarkt konkurrenzfähig zu bleiben, muss laufend investiert werden: «Wir haben in den letzten 20 Jahren 42 Millionen Franken in das Hotel gesteckt», sagt Thomas Walther. Vor der Sommersaison 2017 etwa wurde für 3,3 Millionen das ganze Parterre neu gestaltet: Rezeption, Lounge, Bar, Restaurants. Virginia Maissen, eine in Zürich tätige Designerin aus dem Bündnerland, holte Schätze aus der Belle



Bettina Plattner ist Hotelière, Unternehmerin und Buchautorin. Fotos: zVg

Époque hervor, die jahrzehntelang versteckt waren, und mischte diese mit modernen Elementen zu einem raffinierten, teilweise in überraschenden Farben gehaltenen unverwechselbaren Ensemble.

Dass ein Paar als Führungsstandem wirkt, trifft man in der Hotellerie besonders oft an, auch im Gastgewerbe, in der Landwirtschaft, im Gesundheits-, Lehr- und Kulturbereich. 99% aller privatrechtlichen Firmen in der Schweiz sind KMU. Von ihnen sind wiederum 90% in Familienbesitz. 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.

Auch die diplomierte Hotelière Bettina Plattner, 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 Managementberatung 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 Unternehmerin Plattner nüchtern fest; Sie hat das auch im Gespräch mit vielen anderen Paaren in ähnlicher Lage erfahren. Als sie sich 2010 mit ihrem Mann selbstständig machte, suchte sie deshalb nach Literatur über solche Führungsstandems. 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, HR-Beraterin und Unternehmerin, 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 die erfolgversprechende Basis. Auch Lianne Fravi ist direkt betroffen: Sie arbeitet, neben ihrer psychologischen Praxis, seit Jahren mit ihrem Mann Gion zusammen: Die beiden bieten in Affoltern am Albis ZH mit ihrer Firma Fravi & Fravi AG Unternehmens-, Laufbahn- und Lebensberatung an.

### Chancen und Risiken

Entstanden ist der über 360 Seiten starke Ratgeber «Wenn Paare Unternehmen führen – ein Handbuch». Darin werden die Chancen und Risiken einer solchen Konstellation mit nüchterner Präzision geschildert und analysiert. Die wichtigste Erkenntnis umreisst Bettina Plattner im Gespräch so: Paare, die gemeinsam ein Unternehmen führen, befinden sich «auf einer Gratwanderung zwischen Himmel und Hölle». Wenn die Paarbeziehung stimmt, kann man zu zweit mehr Kräfte freisetzen als allein. Kriselt es hingegen zwischen den beiden, kann das auch für die Firma eine existenzielle Bedrohung darstellen.

Deshalb, meint Bettina Plattner, müssten Führungspaare «das Bewusstsein für die gegenseitigen Wechselwirkungen schärfen» und das Thema mit Sensibilität angehen. Welches sind denn die wichtigsten Herausforderungen? «Die erste und grösste ist die Abgrenzung», sagt die Autorin. Denn «die sonst üblichen Grenzen zwischen Beziehung und Unternehmen, zwischen Arbeits- und Freizeit verschmelzen; die Übergänge sind fließend.» Die Frage nach Hierarchie, Macht und Führung wird sich zwangsläufig stellen, ebenso jene nach dem Zeitmanagement.

Eine Paar, das sind zudem stets zwei Individuen mit jeweils eigenem Charakter. Wie kann man dem Rechnung tragen, ohne dass es zu Konflikten kommt? Wie geht man überhaupt mit Konflikten um? Eine Liebesbeziehung ist auch eher geprägt durch «Emotionen, Gefühle und Wärme» als durch «sachliche, vernünftige, rationale Aspekte». Im Geschäftsleben ist es meistens umgekehrt. Wie kann man vom einen in den anderen Modus schalten, ohne dass es zu Verletzungen kommt? Wie steht es um die Finanzen? «Oft werden nicht beide gleich entlohnt, oder der eine Teil wird überhaupt nicht entschädigt», weiss Bettina Plattner.

### Respekt und Achtung

Trotz aller Unterschiede gibt es ein Fazit, das alle Betroffenen unterschreiben könnten, hier von Ursula und Beat Sommer aus Zürich formuliert, die zusammen jahrelang das Lyceum Alpinum in Zuoz führten und seit vier Jahren in Dubai die Swiss International Scientific School mit inzwischen 1000 Studierenden aufgebaut haben und leiten: «Der gegenseitige Respekt und die Achtung vor den Bedürfnissen des Beziehungspartners sind sehr wichtige Erfolgsfaktoren. Ein Paar muss sich im Voraus überlegen, welches die Nachteile und welches die Vorteile sind, wo



Anne-Rose und Thomas Walther führen als «Innenministerin und Aussenminister» das Hotel Walther und das Hotel Steinbock in Pontresina.

man in der Entfaltung seiner Bedürfnisse frei ist und wo nicht.»

Anne-Rose und Thomas Walther in Pontresina, in der Branche als Power Couple bekannt, haben sich auf eine Arbeitsteilung geeinigt, welche die diplomierte Hotelfachfrau so zusammenfasst: «Ich bin die Innenministerin, mein Mann ist der Aussenminister. Ich kümmere mich schwerpunktmässig um das operative Geschäft; Thomas engagiert sich für den Engadiner Tourismus.» Neben touristischen Gremien präsidiert der Hotelier auch White Turf, die legendären Pferderennen von St. Moritz. Die vom Paar gewonnene Innen- und Aussensicht, findet Anne-Rose Walther, bringe für den Betrieb Vorteile, denn «es eröffnen sich laufend neue Perspektiven».

● Artur Vogel

### Das Buch

Lianne Fravi und Bettina Plattner-Gerber, Wenn Paare Unternehmen führen – ein Handbuch. Kösel-Verlag, München 2013, 367 S., auch als E-Book erhältlich. Der Blog zum Buch: [www.fuehrungspaare.ch](http://www.fuehrungspaare.ch)