

Geschwisterliche Co-Leitung

Mit 15 wollte sie Tierpflegerin werden, studiert hat sie dann Rechtswissenschaften. Heute managt sie mit ihrem Bruder Patrick das Familienunternehmen: Pascale Blösch. Seit rund zweieinhalb Jahren führen die Geschwister die Blösch AG als Co-CEOs. Das funktioniert gut, weil sich beide ergänzen.

Interview Christine Künzler



**Pascale Blösch, Co-CEO
MLaw Rechtsanwältin
und HR-Fachfrau**

Pascale Blösch, Sie haben JUS studiert – war für Sie eine technische Laufbahn nie eine Option?

Ich bin eher der Sprach- und weniger der Zahlenmensch. Von dem her war das JUS-Studium für mich richtig. Unsere Eltern liessen uns freie Wahl und versuchten nicht, uns zu beeinflussen. Rückblickend gesehen, wäre eine technische Laufbahn durchaus eine sinnvolle Option gewesen. Ich denke jedoch, dass die meisten Studienrichtungen die Voraussetzungen vermitteln, reflektiert und strategisch an Aufgaben und Herausforderungen heranzugehen.

Waren Sie sofort bereit, die Co-Leitung der Blösch AG zu übernehmen oder mussten Ihre Eltern Überzeugungsarbeit leisten?

Unser Vater, unser Onkel und unsere Tante haben uns, die 3. Generation der Blösch Familie, sehr langsam an unsere Aufgaben herangeführt. Der Prozess des Generationenwechsels wurde 2011 initiiert, die operative und rechtliche Übernahme der BCI Blösch Holding AG erfolgte per 1. Januar 2018. In diesem sieben Jahre dauernden Prozess konnten alle sechs Cousins und Cousins herausfinden, für welche Aufgaben sie die notwendigen Voraussetzungen mitbringen. Die Antwort ist also: Nein, es war nicht sofort klar. Erst im Prozess kristallisierte sich heraus, dass mein Bruder Patrick mit mir die Co-Leitung der Blösch AG und mein Bruder Dominik die Führung der Platit-Gruppe übernehmen werden. Ein Cousin und eine Cousine sind auf Verwaltungsratsstufe tätig, eine andere Cousine hat sich zurückgezogen.

«Differenzen sind eher bereichernd.»

Haben Sie jemals erwogen, das Unternehmen allein zu führen?

Diese Frage stand nie im Raum. Wir haben das Co-Leitungsmodell gewählt, weil wir uns einerseits aufgrund unserer sehr komplementären Fähigkeiten perfekt ergänzen und andererseits, damit wir beide im gleichen Mass unternehmerisch tätig sein können. Heute bin ich froh, haben

wir uns so entschieden. Das Co-Leitungsmodell bringt viele Vorteile und meine Aufgabe ist sehr vielseitig.

Sind Sie mit Ihrem Bruder immer einer Meinung?

Eigentlich schon, in den wichtigen strategischen Entscheidungen haben wir bislang keine Differenzen gehabt. Aber klar gibt es Meinungsverschiedenheiten, die wir dann als Anlass nehmen, das Thema zu diskutieren. Diese Differenzen sind folglich eher bereichernd als hindernd.

Ist es Ihrer Ansicht nach schwieriger oder im Gegenteil einfacher, ein Unternehmen mit einem Geschwister zu führen?

Der Vorteil bei Geschwistern ist, dass wir uns wirklich gut kennen und viele Sachen gar nicht diskutieren müssen, weil sie selbstverständlich sind. Geschwister können sehr direkt miteinander reden – ob das ein Vor- oder Nachteil ist, lasse ich offen. Aber klar: Sollten wir uns wider Erwarten mal in einem wirklich wichtigen Punkt nicht einig sein, so besteht die Gefahr, dass die Firma blockiert wird und sich negative Gefühle auf die Familiensituation übertragen. Wir sind uns dieser Problematik bewusst – davor haben wir Respekt. Die Blösch Familie pflegt einen sehr offenen, transparenten Umgang, um solche Situationen möglichst zu vermeiden. Wir wissen, dass wir reagieren müssten, sollte es zu unüberwindbaren Differenzen kommen. Um solche Situationen deeskalieren zu können, haben wir Mechanismen eingebaut. Etwa die starke Rolle des BCI-Gruppenverwaltungsrates mit Einsitz eines exter-

nen Verwaltungsratspräsidenten. Auch im Verwaltungsrat der Blösch AG, welcher heute aus uns beiden Co-CEOs, unserem Vater und zwei externen Verwaltungsräten besteht, streben wir mittelfristig eine Mehrheit von familienexternen Mitgliedern an. Somit haben wir gute Voraussetzungen, Konflikte professionell zu lösen. Bislang gab es glücklicherweise keine unüberwindbaren Differenzen und wird es hoffentlich auch nie geben.

Sie sind in Ihrem Unternehmen für HR zuständig. Gehört eine klare Abgrenzung mit zum Erfolgsrezept einer CEO-Leitung?

Ich bin neben HR auch verantwortlich für den operativen Geschäftsbereich «Tools & Components» sowie für andere interne Funktionen. Mein Bruder ist zuständig für die übrigen operativen Geschäftsbereiche «Medical Devices» und «Watch Industry» sowie verschiedene interne Funktionen. Ja, wir arbeiten mit klar abgegrenzten Bereichen und das ist sehr wichtig. Jedoch kommt es vor, dass wir

uns bei gewissen Aufgaben gegenseitig unterstützen. In der Kommunikation halten wir uns jedoch an die Hierarchie des Organigramms. Wir haben uns bewusst gegen einen «Co-CEO Operations» und einen «Co-CEO Administrations» ent-

« Wir haben eine erhöhte Agilität. »

schieden, was unsere Konstellation vielleicht eher aussergewöhnlich macht. Beide von uns leiten mindestens einen operativen Teil. Um eine Unternehmung zielführend zu entwickeln, sind auch profunde Kenntnisse der Markttrends und der Kundenbedürfnisse unentbehrlich. Als Co-CEOs vertreten wir uns gegenseitig. Deshalb ist es wichtig, dass wir extern und intern unsere Kenntnisse absichern. So sind wir beide im Herzen und auf dem Organigramm Unternehmer bzw. Unternehmerin.

Was macht eine Co-Leitung erfolgreich?

Ich denke, das Erfolgsrezept der Co-Leitung liegt vor allem in folgenden Punkten: Wir können einander optimal vertreten, wir haben eine erhöhte Agilität bei Veränderungen, wir können uns – weil wir zwei sehr komplementäre Profile haben – optimal ergänzen. In der Lehre ist die Co-Leitung umstritten. Wir werden herausfinden, ob es für uns langfristig der richtige Weg ist.

Welche Fehler sind zu vermeiden?

Eine Co-Leitung kann zu Unsicherheiten in den Zuständigkeiten führen. Das mussten wir zu Beginn auch teilweise erfahren. Es ist also wichtig, die Aufgabenbereiche gut abzustecken, damit die Mitarbeitenden wissen, an wen sie sich wenden müssen.

Was würden Sie rückblickend anders machen?

Im Moment nichts. <

Anzeige



BDO – PERSÖNLICHE UND INDIVIDUELLE BERATUNG BEI NACHFOLGEREGELUNGEN

Kontaktieren Sie unseren Experten:

BDO AG
 Christian Zumstein
 Biberiststrasse 16
 4500 Solothurn
 Tel. 032 624 62 46
www.bdo.ch

Prüfung | Treuhand | Steuern | Beratung

BDO

Bild HO