

## Der Backwarenhersteller Hug hat zwei Chefs – «Wir würden es wieder so machen», sagen Anna und Andreas Hug

Eine Doppelführung bei einer Firma ist etwas Ungewöhnliches. Dank weiblicher Initiative hat sich das Traditionsunternehmen Hug darauf eingelassen.

Matthias Benz, Malters

29.03.2021, 05.30 Uhr



Seit gut einem Jahr leiten Anna und Andreas Hug gemeinsam den Luzerner Backwarenhersteller.

Thomi Studhalter

«Ich war die treibende Kraft hinter dem Modell der Doppelführung», sagt Anna Hug freimütig. «Ich wollte Verantwortung übernehmen, aber gleichzeitig weiterhin Teilzeit arbeiten, denn ich habe eine kleine Tochter.» Deshalb ging das Unternehmen Hug Anfang 2020 ein Wagnis ein. Der langjährige Firmenchef Andreas Hug, 60, trat kürzer, er teilt sich seither die Firmenführung mit Anna Hug, 48.

Rund ein Jahr später geben sich beide recht entspannt bei einem Treffen am Firmensitz in Malters nahe Luzern. «Trotz der grossen Belastung durch Corona haben wir das gut hinbekommen», sagt Andreas Hug. Zwar habe man sich intensiv vorbereitet auf das Modell, dass die Firma künftig von Onkel und Nichte gemeinsam geführt würde. Aber wie es herauskomme, sei trotzdem offen gewesen. Es gab auch einige Widerstände zu überwinden. Im Verwaltungsrat und in der übrigen Geschäftsleitung waren zunächst nicht alle begeistert. «Aber es gelang uns, unsere Kollegen zu überzeugen», erklärt Anna Hug.

## Seit Generationen in Familienhand

Die Co-Firmenchefin repräsentiert die fünfte Generation, die das Familienunternehmen Hug leitet. Begonnen hatte alles 1877, als der Gründer Joseph Hug-Meyer in Luzern den Zwieback erfand. Später stieg das Unternehmen auch in die Produktion von Guetzli ein, man übernahm die Marke Dar-Vida und 2008 den Biskuithersteller Wernli.

Hug ist mithin ein Paradebeispiel für ein von den Inhabern geführtes Schweizer Traditionsunternehmen. Die Firma beschäftigt rund 390 Mitarbeiter und machte im Jahr 2020 rund 111 Mio. Fr. Umsatz – davon gut 85% in der Schweiz. Im Corona-Jahr 2020 ist man mit einem blauen Auge davongekommen, da die Schweizer im Lockdown viele Guetzli kauften.

Anna und Andreas Hug scheinen sich gut zu ergänzen. Er ist der Techniker, der die Produktion von Backwaren aus dem Effeft kennt, der das Unternehmen über ein Jahrzehnt lang erfolgreich geführt hat und ein entsprechendes «Standing» genießt. Sie verkörpert die junge Generation, bringt frischen Wind ins Unternehmen und kümmert sich um die Absatzseite, also das Marketing und die Kunden.

So ist jeder für seinen Bereich verantwortlich, was das Modell einer Co-Führung erleichtert. Aber dabei hört es nicht auf. Alle zwei Wochen haben Anna und Andreas Hug einen Jour fixe, an dem sie firmenweite Themen besprechen, sich abstimmen – und gemeinsam entscheiden. «Es hilft, dass wir beide Teamplayer und kompromissorientiert sind», sagt Anna Hug. «Mit zwei Alphetieren, die ihre Vorstellungen durchdrücken wollen, würde es nicht funktionieren.»

## Bessere Entscheidungen

Das Modell der geteilten Verantwortung dient zwar auch dem Generationenwechsel, aber es ist nicht nur für den Übergang gedacht. Man wollte ein bewusstes Signal setzen, dass die Firmenführung auch in Teilzeit möglich sei. Hug fördert Teilzeit auf allen Stufen des Unternehmens. Zudem passt das Modell zur Firmenkultur, die auf breit austarierte Entscheide und viel Autonomie für die Mitarbeiter abstellt.

Nach einem Jahr Erfahrung hat man zum Teil unerwartete Vorteile der Machtteilung festgestellt. «Wir merken, dass unsere Entscheidungen besser sind, weil wir gegenseitig einen Sparringpartner haben», sagt Anna Hug. Gerade im turbulenten Corona-Jahr 2020 sei es hilfreich gewesen, dass die Verantwortung auf mehrere Schultern verteilt gewesen sei.

Freilich räumen die Co-Chefs auch Nachteile ein. Das Modell einer Doppelführung sei zeitaufwendiger, es brauche mehr Abstimmung. Wenn beide Chefs in Teilzeit arbeiteten, sei zum Beispiel die Terminfindung manchmal nicht einfach. Dennoch will auch Andreas Hug das Modell nicht mehr missen. «Ich habe die Entlastung schnell gespürt», sagt er, denn er sei nun nicht mehr alleiniger Chef. Offensichtlich genießt er das Mehr an Freizeit. Anna Hug scherzt, ihr Co-Chef schicke jeweils schöne Bilder von seinen Freizeitaktivitäten.

## Vorbild für andere Firmen

Wäre das ungewöhnliche Modell der Doppelführung auch etwas für andere Unternehmen? Aus der Managementliteratur ist etwa das Problem bekannt, dass Firmenchefs zu Eigensinn, Hochmut und Machtballung neigen – zum Schaden des Unternehmens. Sowohl Anna wie Andreas Hug betonen, das sei nicht der Grund gewesen, warum man das Modell der Doppelführung gewählt habe. Dieses passe wohl auch nicht zu jeder Firma, und viele Unternehmen seien auch mit einer Einzelspitze erfolgreich.

Dennoch findet Anna Hug: «Es gibt zu wenige Frauen in den Firmenleitungen, und die Doppelführung kann ein Modell sein, um den Frauenanteil zu erhöhen, denn viele Frauen wollen Teilzeit arbeiten.» Ferner könne eine Doppelführung

beim Generationenübergang in KMU helfen. Andreas Hug würde andere Firmen ebenfalls dazu ermutigen, es auszuprobieren. «Wir würden es jedenfalls wieder so machen», bekräftigen beide.

---

Copyright © Neue Zürcher Zeitung AG. Alle Rechte vorbehalten. Eine Weiterverarbeitung, Wiederveröffentlichung oder dauerhafte Speicherung zu gewerblichen oder anderen Zwecken ohne vorherige ausdrückliche Erlaubnis von Neue Zürcher Zeitung ist nicht gestattet.