

ORGANISATOR

DAS MAGAZIN FÜR KMU



Früher Unternehmerin – jetzt Mutmacherin

**Petra Möckli über Erfolg, der auch Last sein kann,
wenn etwas Wesentliches fehlt**

«Ich lebte in zwei Welten»

Petra Möckli liebt die Freiheit – nicht nur die unternehmerische, sondern auch die persönliche. Doch trotz unternehmerischem Erfolg fühlte sie sich gefesselt in Sachzwängen. Und jahrelang lebte sie mit «falscher Identität». Irgendwann musste es also zum grossen Knall kommen ...

VON THOMAS BERNER

Transformation, Veränderung, Change: Begriffe, die oft synonym verwendet werden, aber doch eine unterschiedliche Färbung aufweisen. Wer mit Petra Möckli spricht, begegnet einer Persönlichkeit, auf die dieses gesamte Begriffsspektrum zutrifft: Sie transformierte ein Familienunternehmen zum führenden Anbieter im Bereich Kanalunterhalt, initiierte manche Change-Prozesse bis hin zum Verkauf an eine Investmentgesellschaft. Geboren als Werner, lebt sie heute als Petra weiter: Es brauchte einen Befreiungsschlag, der für alle fast alles veränderte, für sie selbst aber einen «Aufbruch ins Leben» bedeutete. Im Interview sprachen wir aber weniger über eine «LGBTQ-Biografie», sondern über Grundsätze für ein Unternehmen und das Leben.

Frau Möckli, vor uns liegt das Buch, in dem sie Ihre Geschichte niedergeschrieben haben. Was hat Sie bewogen, dieses Buch zu verfassen?

PETRA MÖCKLI: Da gab es verschiedene Auslöser. Zum einen gab es Impulse von aussen: Meine Geschichte sei inspirierend, mutmachend, ich soll diese doch auch

anderen Leuten zugänglich machen. Wenn es gelingt, dass zwei oder drei Menschen dadurch einen Knoten lösen können, dann ist ein Ziel dieses Buchs schon erreicht. Zum anderen führe ich eine «Bucket List», eine Liste von Dingen, die man selbst noch erleben oder erledigt haben möchte. Da war ebenfalls ein Buch drauf – allerdings mit der Bemerkung: «Ich kann das nicht.»

Nun haben Sie aber bewiesen: Sie können es doch?

(lacht) Ich habe getan, was ich in Situationen, wo ich anstehe oder auf Hürden treffe, immer tue: Ich habe mir jemanden geholt, der mir hilft, zu reflektieren und mir Inputs

gibt. Ich habe immer wieder gemerkt: Es gibt Menschen, die einem immer wieder einen richtigen Satz liefern können, bei dem Sie sagen können: Ja, genau das ist es. Ich fand einen Coach, der mir sagte: Jetzt setzt du dich

«Dort, wo es weh tut, liegen die Punkte, woran man wachsen kann.»

hin und schreibst das Buch. Du kannst es. Ich musste also negative Glaubenssätze umkehren. Ich tat mich dann mit einem Verlag zusammen, auch da im Wissen, dass ich Profis brauchte, die mir zeigen können, was alles es für ein Buch braucht. Dann ging es schnell: Am 5. Oktober 2022 begann ich mit dem Buch, und am 10. Dezember 2022 lag es gedruckt vor.

Wow!

Ich habe dann etwa 200 Exemplare in meinem Bekanntenkreis verschickt. Die Resonanz war für mich phänomenal. Viele sagten mir: «Genau so ging es mir auch!» oder «Genau da bin ich auch schon angestanden!». Darum geht es ja: Wenn wir im Leben vor einer Hürde stehen, fragen wir uns, wie wir darüber kommen. Ich schliesse daraus, dass es für die Aufgaben, die in Zukunft auf uns zukommen, eine reflektiertere Gesellschaft braucht. Unter «reflektiert» verstehe ich, dass man weiss, wie man wirkt. Da stehen die Eigenwahrnehmung und die Fremdwahrnehmung gegenüber. Hierzu vielleicht folgende Episode: Ich bat meine Personalchefin mal um eine Qualifikation. Und die fiel dann eigentlich relativ schlecht aus.

Waren Sie eine miserable Chefin?

Miserabel nicht. Aber die Einschätzung war ehrlich direkt und zeigte auf, wo ich mich verbessern konnte. Wenn ich als Chef miserabel gewesen wäre, wären wir als Unternehmen wohl kaum erfolgreich gewesen. Trotzdem war ich über die Quali geschockt. Aber letztlich war es genau das, was mich weiterbrachte. Dort, wo es weh tut, liegen die Punkte, woran man wachsen kann. Oder anders gesagt: Um wachsen zu können, muss man die Komfortzone verlassen. Erfolg zu haben ist etwas Super-Schönes, aber lernen tut man «leider» nur aus Fehlern.

Jedenfalls haben Sie Ihr Familienunternehmen Mökah gewissermassen zum Branchenprimus gemacht. Worauf fusst dieser Erfolg – wohl nicht nur auf Lehren aus Fehlern?

Von den Eltern lernten mein Bruder und ich, dass eine wesentliche Komponente des Unternehmertums in Fleiss besteht: präsent sein, anpacken, tun. Ich glaube nicht, dass man mit 5 Stunden arbeiten pro Tag erfolgreich sein kann – jedenfalls sicher nicht in den ersten 10 bis 15 Jahren einer Firma. Fleiss ist einer der Erfolgsfaktoren. Mein Bruder und ich wuchsen in einer Familie auf, die eigentlich der Firma untergeordnet war; Firma und Familie waren immer eins. Eines Tages kam dann Vater zu uns und sagte: Wir brauchen euch, wir müssen die Buchhaltung auf Vordermann bringen. Es war für mich ein «dürfen Müssen», aber so kam es, dass ich 1988 mit 21 Jahren in die Firma einstieg.

Wenn ich Sie richtig verstehe: Widerrede gab es nicht, man tat, was der Vater von einem verlangte?

Ja, es war weniger eine Frage «könntest du ...?», sondern «du machst jetzt ...» Das war so, man konnte ja die Familie nicht einfach hängen lassen. Aber ich hatte Freude; so konnte ich das, was ich in meiner kaufmännischen Lehre soeben gelernt hatte, nun wirklich anwenden und entwickelte die ganze Buchhaltung neu. Das machte Spass. Vater gab uns eines auf den Weg: Nur das kaufen, was man auch selbst bezahlen kann. Und daran hielten wir uns. So übernahmen mein Bruder und ich die Firma mit 20 Leuten. Als wir den Verkaufsprozess starteten, waren es 150 und nach Verkaufsabschluss dann über 200.

Sie verkauften Ihre Firma an eine Investmentgesellschaft als Sicherung der Nachfolge. Eine familien-interne Lösung stand nicht zur Debatte?

Aus meiner Sicht ist die rechtzeitige Nachfolgeplanung etwas vom Wichtigsten, was ein Unternehmer tun muss. Dies muss beginnen, bevor die Firma ihren Zenit erreicht. Familien-intern verhielt sich die Sache so: Wir haben drei Kinder – mein Bruder zwei, ich eines. Mein Bruder und ich haben uns schon immer sehr gut ergänzt. In ihm hatte ich immer einen Verbündeten, einen Sparringpartner. So etwas ist Gold wert. Unsere Kinder – damals im Teenager-Alter – haben sich aber in ganz andere Richtungen entwickelt. Wir hätten also zuwarten müssen, und meine Erfahrung lehrte mich: Eine Firma mit 21 Jahren zu übernehmen, wäre heute «too much». In diesem Alter möchte man noch etwas erleben, die Welt entdecken. Mit etwa 30 käme dann allenfalls der Zeitpunkt, um die Aufgabe einer Unternehmensführung zu übernehmen. Mein Bruder und ich wären dann 70- resp. 65-jährig.

Im Buch schreiben Sie, der Firmenverkauf sei so etwas wie eine Befreiung gewesen.

Ich muss so sagen: Wir haben diese Lösung nicht aktiv gesucht. Wir bekamen immer wieder Anfragen von Investoren. Im Buch beschreibe ich, wie unprofessionell diese zuweilen waren. Ein Investor, den ich deswegen kurzerhand wieder nach Hause geschickt hatte, kam nach einem halben Jahr nochmals, und dann hörte ich mal genauer hin. Denn es verhielt sich so: Wir hatten

nur die Chance, das Unternehmen an Investoren zu verkaufen. Für andere wären wir schlicht zu gross gewesen, und in einen Konzern wollte ich mit der Firma nicht. Die Investorengruppe hingegen schuf eine Plattform mit weiteren Firmen um uns herum. Das war für uns die Garantie, dass unser Unternehmen bestehen bleiben konnte. Das war 2016; innerhalb von drei Monaten waren wir uns einig. Wir wussten: Eine solche Gelegenheit würde nicht wiederkommen. Ich persönlich merkte damals: Wenn ich in diesem Fahrwasser von Pflichtbewusstsein, von Erfüllen, von Leisten bleibe, würde ich mich nie dorthin bewegen können, wo eigentlich meine Erfüllung liegt. Dann, 2017, sass ich dann da: Firma verkauft, was nun?

Die grosse Leere also?

Das ist etwas, was viele Leute nachvollziehen könnten. Überdeckt wurde diese Situation aber dadurch, dass wir immer noch die Geschäftsführung innehatten. Das funktionierte weiterhin gut bis 2020. Dann tat mein Bruder kund, dass er aufhören möchte – er ist ja fünf Jahre älter als ich. Er trat an mich heran und fragte, ob ich ganz übernehmen könne. Was sagt man da? Können würde ich schon, aber wollte ich auch? Das Ziel des Verkaufs war ja, dass wir die Möglichkeit hatten, etwas kürzer zu treten. Aber durch den Zukauf weiterer Firmen war eher das Gegenteil der Fall. Sie mussten ja alle integriert werden. Am Schluss waren es neun Firmen, in denen ich entweder im Verwaltungsrat oder in der Führung sass. Das war irgendwann zu viel. Der Zeitpunkt war gekommen, wo ich mir zum ersten Mal einen Coach ins Haus geholt habe, mit dem Ziel: Was möchte ich mit dem Rest meines Lebens anfangen? Die grosse Frage war, was mich daran hindert, im Leben grosse Schritte zu tun.

Was waren denn die grössten Fesseln, in denen Sie sich verstrickt sahen?

Mein Hauptproblem war: Ich lebte in zwei Welten. Für die Gesellschaft lebte ich in der Version von mir, die performt, die zuverlässig ist, als die mich die Leute sahen. Ich hätte nie gedacht, dass es möglich ist, so einen Wandel zu vollziehen, wie ich ihn gemacht habe. Denn ich habe schon zwanzig Jahre lang in meiner Freizeit anders gelebt. Es waren zwei parallele Welten – und das frisst massiv Energie.



© THOMAS BERNER

**“ Ich bin überzeugt:
Menschen können Sie nicht verändern,
aber Sie können sie bewegen. ”**

Petra Möckli

Weil Sie sich immer verstecken mussten?

Es durfte nicht sein, was nicht sein darf. Als meine Haare immer länger wurden, liess sich dies noch mit einer Midlife Crisis erklären. Doch irgendwann wurde auch dies schwierig... Deshalb lautet nun meine Botschaft: Wenn Sie an einem Punkt stehen, mit sich im Reinen sind, wenn Sie wissen, wohin Sie gehen möchten und auch einen gewissen Freiraum besitzen, dann setzt dies eine unglaubliche Energie frei. Meine Firma habe ich auch deswegen verkauft, damit ich genau einen solchen Schritt tun kann.

Im Prinzip haben Sie sich die Freiheit «verkauft»?

Ja, und der Preis war sehr hoch. Ich gab alles auf: Familie, Haus. Ich zog in eine kleine Dachwohnung in Wallisellen, in die Anonymität. Aber ich bin überzeugt: Nach meinem Outing war so viel Energie da, von der die ganze Firma nur profitieren konnte. Die beiden Welten kamen zusammen, und ich war nicht mehr angreifbar. Stellen Sie

sich vor: Sie gehen in Frauenkleidern in den Ausgang, ein Mitarbeitender sieht Sie so und streut dann ein Gerücht. Ihr Ruf wäre ruiniert! Auch bei mir gab es solche Gerüchte, wie ich hinterher erfuhr. Aber diese hat niemand geglaubt, weil sie zu absurd schienen (lacht). Ich hätte dies zuvor nie geglaubt: Sie treten vor die Leute «in der neuen Version», also in Frauenkleidern. Ein Mitarbeitender bemerkte noch: «Jetzt haben sie wieder so eine Tussi eingestellt, und deswegen müssen wir früher herkommen.» Dann habe ich der Belegschaft mitgeteilt – und das war die bisher einzige Rede, die ich vorher auswendig gelernt hatte – dass fortan jetzt einfach Petra zur Arbeit kommt, sich aber sonst nichts ändert. Passiert ist dann eigentlich nichts weiter, ausser: Es ging ein riesiger Ruck durch die Firma. Ich kann sagen: Die Jahre 2018, 2019 und 2020 waren – verzeihen Sie den Ausdruck – die «geilsten» der ganzen Firmengeschichte. Es ging voran, die Leute waren beflügelt; sie haben mich nicht «verloren», ich war immer noch für sie da.

Das Buch von Petra Möckli

Petra Möckli hat ihre Lebensgeschichte in einem Buch niedergeschrieben: «Ich kann nur gewinnen! Warum es gut kommt, wenn du ganz zu selbst bist» (Gorus Media, ISBN 978-3-98617-039-4, 104 Seiten).



Petra Möckli entwickelte gemeinsam mit ihrem Bruder ein kleines, lokales Familienunternehmen zum schweizerischen Marktführer für Kanalisations- und Strassenwert-erhalt: Mökah AG. Seit 2017 ist das Unternehmen Mitglied der Kanalservice-Gruppe und verfügt über 200 erfahrene Spezialisten, einen grossen modernen Fahrzeug- und Gerätepark und vier Stützpunkte in Henggart, Oberglatt, Schaffhausen und St.Gallen.

Ihr Coming-out brauchte Mut. Inwiefern bräuchte es allgemein auch mehr Mut im Unternehmertum?

Der Mut zu unkonventionellen Entscheidungen ist ein wichtiges Thema. Der Vorteil des Unternehmertums ist: Entscheide treffen einen immer selbst – direkt, privat. Sie halten den Kopf hin, unabhängig davon, ob es gut oder schlecht herauskommt. Wenn es gut läuft, gibt es Bestätigung, wenn es schlecht läuft, gibt's Haue. Dafür erhalten Sie aber etwas an Lebenserfahrung dazu. Es braucht also Mut – und den unerschütterlichen Glauben daran, das Richtige zu tun. Ähnlich war es auch bei meinem Coming-out: Das war ein «Nebenprodukt». Ich wusste einfach, dass die Zeit dazu reif war. Bei allen Entscheidungen, die wir selbst fällen, stehen wir in der Gestaltungsmacht. Aber alle Entscheidungen haben einen Preis – nicht nur in Form von Geld. Ich bin überzeugt: Menschen können Sie nicht verändern, aber Sie können sie bewegen. Der Trick dahinter ist jedoch: Sie müssen sich bewegen. Damit lösen Sie den Preis aus. Etwa bei einer Trennung müssen Sie bereit sein, den Preis dafür zu bezahlen, auch wenn es vielleicht eine «Kampfscheidung» wird. So sehe ich den Preis für den Verkauf der Firma erst jetzt. Und das Buch ist ein Anteil, um darüber hinwegzukommen.

Sie denken also noch oft an «Ihre» Firma, auch wenn diese nicht mehr Ihnen gehört?

Ja. Immerhin steht mein Name noch drin. Und ich bin jetzt noch bereit für die Firma Mökah alles zu tun, aber nicht mehr zwingend für alle Menschen dort drin. Zudem bin ich noch Vermieterin der Liegenschaften. Ich gebe zu: Ich machte Fehler, ging mit einigen Personen auf Konfrontation, weil ich es besser machen wollte. Da gab es ein paar Knoten. Ich musste hinzulernen. Die Rechnung für den emotionalen Preis kriegte ich erst 2022. Diesen müssen Sie dankbar annehmen, auch wenn es Sie angrückt.

Was war denn nun dieser «Preis»?

Z. B. das Gefühl, dass mich niemand mehr braucht und dass ich nun so etwas wie orientierungslos bin. Ich habe zwar alles, aber muss ich jetzt anfangen Golf zu spie-

len, damit ich noch ein erfülltes Leben habe? Ich musste lernen, was es heisst, gegenüber dem Umfeld dankbar zu sein. Auch Demut gehört da dazu. Es klingt vielleicht abgedroschen, es ist aber was Wahres dran: Gib jedem Tag die Chance, ein guter zu werden. Mein Aufruf geht denn auch an alle Unternehmensführer: Wir müssen lernen, mehr aus dem Herzen heraus zu agieren. Die längste Strecke des Lebens sind die paar Zentimeter vom Hirn zum Herz: Wir wüssten sehr wohl, was richtig ist, tun es aber trotzdem nicht, weil eben diese Zentimeter im Wege stehen.

Weshalb ist das so?

Wir sind nicht trainiert, eine Symbiose zwischen Hirn, also unserem Verstand, und dem Herzen, also unserem Gefühl, den Emotionen, der Seele, herzustellen. Hinzu kommt dann noch der Bauch; der muss verdauen können. Da geht es um das Loslassen, und das kann manchmal auch schmerzen. Die Kunst besteht nun darin, dies alles in Einklang zu bringen: Hirn, Herz und Bauch. Wenn also etwas ins Herz runtergerutscht ist, dann ist es gut und die Massnahmen, die daraus entstehen, sind die richtigen. Sie sind gewissermassen nur noch das Abfallprodukt. Denn der Prozess, der dazu notwendig ist, hat ja vorher schon stattgefunden. Das alles fehlt in unserer Wirtschaft. Wir sind zu sehr von Kennzahlen getrieben. Alle «müssen» erfolgreich sein, stehen unter Druck. Viel Zeit wird verschwendet, um Fehler zu kaschieren oder sie jemandem anders unterzujubeln.

Sie sind eine Verfechterin von unternehmerischer wie auch von persönlicher Freiheit. Inwiefern kann aber zu viel Freiheit auch wieder zu einer Art Klotz am Bein werden? Wie erleben Sie das?

Meine jetzige Zeit taxiere ich als Erfolg in der Erfüllung. Momentan erlaube ich mir den Luxus, keine Termine vor acht Uhr zu vereinbaren. Bei Mökah fing ich in der Regel um halb sieben an. Das kann ich mir heute kaum mehr vorstellen. Aber ich habe die Freiheit, auch mal um 22 Uhr ins Büro zu sitzen. Was ich damit sagen will: Mit der

gewonnenen Freiheit müssen Sie wieder lernen, den Tag selbst zu strukturieren. Aber es gibt noch so viele Dinge zu erleben, dass mir die Ideen kaum ausgehen werden. Aber natürlich gibt es auch jetzt noch hin und wieder schlechte Tage. Dann quält man sich mit einer Opferrolle. Aber ich habe gelernt, auch hier zu einer positiven Grundeinstellung zu wechseln.

Zum Schluss: Welche Ziele oder Träume haben Sie für die Zukunft, sowohl unternehmerisch als auch privat?

Ich möchte gerne weiter mit meinen schönen Autos rumfahren. Das ist eine Leidenschaft von mir von Kindsbeinen an. Entsprechend möchte ich viel Zeit mit Menschen mit ähnlichen Leidenschaften verbringen. Unternehmerisch musste ich mich neu organisieren. Inzwischen habe ich mit einer Firma, die wir behalten haben, begonnen, Gewerbeparks zu erstellen. In diesen Gewerbeparks möchte ich kleine Handwerksbetriebe ansiedeln, in kleinen Boxen von etwa 100 m². Dazu gehören soll auch eine Begegnungsstätte, um Menschen zusammenzubringen, wieder mal eine

Party zu schmeissen. Dabei geht es mir nicht um Geld, sondern um die Möglichkeit, wieder mal einen schönen Abend zu verbringen – wie in alten Zeiten. Ferner interessiere ich mich für Technologie: Ich möchte z.B.

«Wir müssen lernen, mehr aus dem Herzen heraus zu agieren.»

Photovoltaik und Wasserstoff zusammenbringen. Mökah verfügt über eine grosse Lastwagenflotte; diese sollen dereinst mit Wasserstoff betrieben werden. Meine Idee ist deshalb, auf unserem Werkhof einen Photovoltaik-Wasserstoff-Kreislauf einzurichten. Nicht zuletzt möchte ich meinen Teil dazu beitragen, gesellschaftliche Gräben zuzuschütten. Viele Glaubensgemeinschaften mit ihren extremen Ansichten haben in letzter Zeit zu viel Macht erhalten. Ich bin überzeugt, dass wir in der Schweiz einen der besten Plätze haben, um zu leben. Doch wir sollten wieder zu mehr Selbstverantwortung und zu mehr Miteinander zurückkehren und nicht bei allen Dingen gleich nach dem Staat oder dem Anwalt rufen...