

Zeitschrift: Schweizer Monat : die Autorenzeitschrift für Politik, Wirtschaft und Kultur
Band: 91 (2011)
Heft: 988

Artikel: "Ich werde immer radikaler"
Autor: Rittmeyer, Florian / Manser, Gabriela
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-735255>

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. [Siehe Rechtliche Hinweise.](#)

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. [Voir Informations légales.](#)

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. [See Legal notice.](#)

Download PDF: 19.10.2024

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>

«Ich werde immer radikaler»

Sie galt im Appenzellerland als bunter Vogel. Arbeitete zuerst im Kindergarten, dann als Schulleiterin. Bunt ist Gabriela Manser geblieben – und hat die Mineralquelle Gontenbad neu erfunden. Ein Gespräch über Führungsprinzipien bei 6jährigen, Frauenquoten und Altersradikalität.

Florian Rittmeyer trifft Gabriela Manser

Frau Manser, ich sage es plakativ: Sie haben als Quereinsteigerin aus der verstaubten Mineralquelle Gontenbad ein modernes Lifestylegetränkunternehmen gemacht. Sie sind erfolgreich, bekommen Auszeichnungen und gelten als Vorzeigeunternehmerin. Sie sind der lebende Beweis dafür, dass es keine Frauenquote braucht.

Danke für die Blumen. Ich hatte die Chance, einen Familienbetrieb zu übernehmen. Dabei musste ich mich nicht gegen Hunderte von Bewerbern durchsetzen, war also gewissermassen privilegiert. Ich weiss von vielen wirklich gut ausgebildeten Frauen, die bereit und fähig wären, Führungspositionen und Verwaltungsratsmandate zu übernehmen. Aber wie viele von ihnen erhalten eine Chance? Wenn sich die Privatwirtschaft stur stellt, muss der Staat irgendwann tätig werden. Lange habe ich gedacht: eine Frauenquote, das kann nicht die Lösung sein. Aber mittlerweile hat sich meine Haltung geändert.

Je älter ich werde, desto radikaler werde ich (lacht).

Das habe ich als Unternehmerin gelernt: Unternehmertum ist trial and error.

keine Frauen an den Universitäten, heute stellen sie in vielen Studiengängen die Mehrheit.

Klar, brauchen solche Prozesse ihre Zeit, man kann sie nicht beliebig heranwürgen. Und es hat sich hier auch sehr viel geändert. Doch das Problem fängt immer noch im Kindergarten an. Ich höre nur selten, dass ein Mädchen sagt: ich will Chefin werden. Und bei den Buben ist es so, dass viele Ärzte, aber nur wenige Krankenpfleger werden wollen. Die Sozialisation dauert Generationen. So viel Zeit bleibt aber nicht. Die Industrie und die Banken brauchen beide: die Männer und die Frauen.

Natürlich. Aber das ist nicht der Punkt – denn dann bräuchte es keine politisch verordnete Quote. Wichtig ist doch, dass beruflich ambitionierte Frauen wie Sie mit gutem Vorbild vorangehen.

Gabriela Manser

Gabriela Manser ist seit 1999 CEO und Präsidentin des Verwaltungsrats der 1930 gegründeten Getränkefirma Mineralquelle Gontenbad. Seit ihrer Übernahme 1999 hat das Unternehmen die Zahl der Mitarbeitenden von 9 auf 36 erhöht und die Anzahl produzierter Flaschen von 2 auf 14,5 Millionen gesteigert.

Ja, Vorbilder sind entscheidend. Und dazu braucht es ein Denken, das nicht mit «entweder – oder» arbeitet, sondern mit «sowohl als auch». Und die Frauen müssen sich auch untereinander besser organisieren.

Verstehe ich Sie richtig: Sie glauben, dass es eine Art Männerbunden gibt, das den Frauen den Aufstieg in die Chefetagen erschwert?

Nein, aber der Aufstieg erfolgt über etablierte Netzwerke. Und in diesen Netzwerken bewegen sich mehrheitlich Männer. Das Problem ist, dass man – und dazu zähle ich Männer und Frauen – den Frauen zu wenig zutraut. Und dass man – Männer und Frauen – zu wenig experimentierfreudig ist. Denn das habe ich als Unternehmerin gelernt: Unternehmertum ist *trial and error*.

Damit wären wir beim Thema. Wir wollten ja über Unternehmertum reden. Was zeichnet die gute Unternehmerin aus: dass sie eigene Ideen entwickelt oder sich mit Leuten umgibt, deren gute Ideen sie umsetzen kann?

Eine gute Unternehmerin etabliert ein nachhaltiges Geschäftsmodell, in dem sich die Leute innerhalb des Unternehmens wohl fühlen. Frauen haben einen anderen Blick und gewichten den Wohlfühlfaktor höher als Männer. Wer sich wohl fühlt, identifiziert sich mit dem Unternehmen und ist bereit, Verantwortung zu übernehmen. Letztlich will ich etwas ganz Normales: ein gesundes Unternehmen. Es muss nach innen und nach aussen funktionieren und Gewinn machen. Und um Gewinn zu machen, müssen wir unsere Fläschchen auf dem Markt verkaufen. So einfach ist das.

Ich erinnere mich, wie Flauder zuerst als Geheimtip in der Ostschweiz auftauchte. Plötzlich fand man es in Winterthur, dann in



Gabriela Manser, fotografiert von Philipp Baer.

In-Lokalen Zürichs. Nun gibt es bereits Tausende von Marken, Wassern und Limonaden. Wie bringt man die Leute dazu, ein neues Getränk zu kaufen, von dem sie nicht mal wissen, dass es existiert?

Als ich anfang, schaute ich mir unsere damalige Getränkepalette an: Orangina, Citro, Grapefruit, Bergamotte, Himbo. Alles wunderbare Geschmacksrichtungen, aber es gibt sie bereits seit den 1950er Jahren. Ich hatte Lust, etwas Zeitgemässes zu machen, das zugleich an Bestehendes anknüpft. Was zeichnet uns im Vergleich zu anderen Quellen aus? Die Herkunft: das Appenzellerland. Jedes unserer Produkte trägt ein Stück Appenzell in sich. Ein Tropical-Drink kam also nicht in Frage. Ich wollte etwas, das Authentizität vermittelt. Ich erinnerte mich plötzlich, wie meine Grossmutter Holderblütensirup zubereitet hatte. Zudem schenkte mir ein Kunde eine Flasche selbstgemachten Holderblütensirup. So kam ich auf Holunderblüten und Melisse. Heimische Gewächse! Flauder ist eigentlich die sauber durchdachte Antwort auf die Frage, was wir hier sind und was wir wollen.

Bald darauf folgten die Lancierungen von Wonder und Himml. Sie bekamen den Ruf, innovativ zu sein. Schafft man damit eine Erwartungshaltung, die einen zwingt, laufend neue, innovative Produkte zu entwickeln? Und wann wird Erwartung zum Zwang?

Letztlich sagen die Zahlen die unternehmerische Wahrheit. Manchmal muss man wieder aufräumen im Fadezeini.

warten und uns auf dem Erfolg von Flauder ausruhen. Also entwickelten wir erst Wonder, dann zwei Jahre später Himml. Beide haben wir mittlerweile wieder vom Markt genommen. Sie hatten zu wenig Erfolg. Das tut uns weh, weil ich die Kompositionen sehr mochte. Aber letztlich sagen die Zahlen die unternehmerische Wahrheit. Manchmal muss man eben wieder aufräumen im *Fadezeini*.

Schöpferische Zerstörung, könnte man sagen. Einfach ist das für die Unternehmerin sicher nicht.

Wonder war eine Herzensangelegenheit. Ich schrieb ein Märchen dazu. Aber der eine grosse Erfolg verdankt sich oft den vielen kleinen Misserfolgen, das gehört zum Spiel. Sich entwickeln heisst auch ausprobieren. Natürlich kann man tausend Tests durchführen, aber letztlich weiss man nie, wie ein Produkt ankommt. Wir probieren aus, haben Freude, entwickeln ein Produkt zur Marktreife, und dann entscheidet die Konsumentin. Hier spielt die unternehmerische Intuition eine Rolle – und natürlich auch der Glücksfaktor. Das richtige Produkt zur richtigen Zeit, das ist es, worum es letztlich geht. Das ist es aber auch, wofür es kein Patentrezept gibt.

Flauder wäre in den synthetischen 1990er Jahren nicht so gut angekommen wie 2002. Wie integriert man den Zeitgeist in ein Produkt?

Wir haben ein Forum, das sich monatlich trifft, um Zukunftsfragen zu diskutieren. Den Zeitgeist wittert man nicht auf dem Bürostuhl. Ich spaziere mit offenen Augen durch die Gegend, lese Zeitschriften, gehe ins Museum. Die moderne Kunst hilft, Indizien für neue Entwicklungen zu finden. Sie öffnet den Geist, bringt in Zusammenhang, was vorher noch nicht existierte. Denn der Zeitgeist und die Geschmäcker verändern sich: in den 1960er Jahren tranken die Leute Himbo, heute mögen sie kalorienarme Getränke wie Flauder.

Und was kommt morgen?

Diese Frage ist unsere ständige Begleiterin. Wir haben mittlerweile zwei neue Flauder mit Quitten-Rhabarber und Holderbeeren auf den Markt gebracht. Beide ohne künstliche Süsstoffe und mit einem Kräuterextrakt, den wir im Alpsteingebiet anbauen lassen. Und wir haben letztes Jahr mit Appenzell-Goba-Cola eine neue kalorienarme Cola lanciert, die mit Stevia (Steviol-Glykosid) gesüsst wird. Auch sie hat unseren Kräuterextrakt drin. Das ist ein spannendes Produkt und könnte funktionieren. Ich bin überzeugt: alternative Süssmittel und regional verankertes Cola entsprechen dem Zeitgeist.

Hier ist es wieder: trial and error. Wie würden Sie Ihre Unternehmensphilosophie zusammenfassen?

Ich habe sie einst als «funktionierende Kleinheit» betitelt. Wir brauchen Gewinn und im Zentrum steht der Mensch – die Mitarbeitenden genauso wie die Konsumentinnen und Konsumenten. Es ist die Lust, Neues auszuprobieren. Dazu braucht es die richtige Qualität, Sorgfalt und Leidenschaft. Die Produkte müssen authentisch sein. Ich glaube fest daran, dass die Leute die Leidenschaft spüren, die hinter einem Produkt steckt. Wieso sollten sie sonst für unser Mineralwasser mehr zahlen als für anderes Wasser?

Das klingt jetzt fast schon nach einer Produktemetaphysik.

Ich bin davon überzeugt, dass es das gibt. Wenn Sie ein Fläschchen anschauen, sehen Sie im ersten Moment vielleicht nur ein Stück Plastik, das Flüssigkeit enthält. Doch wenn Sie genau hinschauen, sehen Sie Details und Bilder, die eine Geschichte erzählen. Es braucht eine emotionale Assoziation. Deshalb haben wir ein wenig Poesie auf jede Verpackung gebracht.

Für diese Ansätze wurden Sie mit Unternehmenspreisen ausgezeichnet. Wie wertvoll sind solche Preise? Letztlich ist es doch der zahlende Konsument, der einem die Fachkompetenz attestiert...

...auf jeden Fall. Als ich hier angefangen habe, waren wir nur neun Leute. Wenn jemand krank war, half ich in der Produktion aus. Dort merkte ich: Wir sind Fachleute für das Füllen von Fläschchen. Aber wenn wir auf dem Markt keine Fläschchen verkaufen, müssen wir auch kein einziges Fläschchen abfüllen. Auszeichnungen können mithelfen, sich innerhalb der Branche zu profilieren. Sie verschaffen Anerkennung, erhöhen die Wahrnehmung. Als ich 2005 den

Prix Veuve Clicquot erhielt, gab es sehr viel Medienpräsenz. Das war für unsere Firma sehr wertvoll. Er brachte mir auch die Anerkennung von Leuten, die vorher zweifelten, ob ich könne, was ich tat.

Man hat der ehemaligen Kindergärtnerin nicht zugetraut, ein Unternehmen zu führen, das dem harten Wasser-Wettbewerb ausgesetzt ist.

Ich war ein etwas bunter Vogel. Wenn man nach 17 Jahren als Kinderlehrkraft – auf diese Bezeichnung lege ich Wert – ein Unternehmen zu führen beginnt, wird man skeptisch beäugt. Da spielt es auch keine Rolle, dass ich zuvor Schulleiterin war und mich ständig weiterbildete. In dieser Position habe ich mich lange und intensiv mit Sozial-, Selbst- und Sachkompetenzen auseinandergesetzt. Auch lernte ich, Menschen zu führen. Das ist in einem Betrieb nicht anders. In den ersten Jahren als Unternehmerin konnte ich im Verborgenen saubere Arbeit leisten. Nachdem ich die Auszeichnung erhalten habe, wurde ich plötzlich als Fachperson eingeladen. Das tat mir gut. Und wenn man wie wir ein Produkt millionenfach verkaufen will, braucht man auch Öffentlichkeit.

Diese geben wir Ihnen hiermit gerne. Sie haben ein Unternehmen übernommen, das Ihr Grossvater gegründet hat. Statistisch gesehen haben Unternehmen die grösste Sterberate in der dritten Generation. Sie haben stattdessen auf Wachstumskurs gesetzt und mehrere Jahresumsätze investiert.

Für die nötigen Investitionen brauchte es damals fünf Jahresumsätze. Wenn ich nichts gemacht hätte, hätte man die Tore schliessen müssen. Ohne Investitionen gäbe es uns nicht mehr. Ich wägte lange ab und kam dann zum Schluss: das Risiko ist tragbar. Nichts zu machen, ist auch ein Risiko, manchmal sogar das grössere.

Haben Sie sich verschuldet? Oder haben Ihre Eltern Ihnen das Unternehmen übergeben?

Wir brauchten ein Jahr, bis wir eine gute Nachfolgeregelung innerhalb der Familie fanden. Es gab viele Gespräche, schwierige Gespräche. Manchmal schauten wir einander an und mussten sagen: so geht es nicht. Es ging um heilige Kühe in der Familie, um Tod und die Frage, was mit dem Unternehmen passiert, wenn jemand stirbt. Meine Eltern hatten das Unternehmen als Altersvorsorge, meine Schwester sollte nicht zu kurz kommen, und ich musste mir die Zukunft trotz Schulden irgendwie vorstellen können.

Wie gut schliefen Sie danach noch?

Wenn ich nicht das Glück hätte, ständig das halbvolle Glas zu sehen, würde ich nicht hier sitzen. Grundsätzlich bin ich sehr neugierig. Welche Familie hat schon ein Unternehmen, das mit einer so schönen Sache wie Mineralwasser handelt? Ich war mir schuldig, es zumindest zu versuchen. Ich wusste, dass meine Mitarbeitenden Löhne brauchen, an denen Familien hängen, und die Region ist abhängig von Arbeitsplätzen. Die Verantwortung zu übernehmen gegenüber Mitarbeitern, der Region und Mitbesitzern gehört nun mal zum Unternehmertum. Es geht darum, den richtigen

Punkt zwischen Vorsicht und risikovoller Gestaltung zu finden. Das gelingt mir nicht jeden Tag. Aber im grossen und ganzen komme ich gut damit zurecht.

Während viele Schweizer Wasserproduzenten in den letzten 10 Jahren von global tätigen Grossanbietern gekauft wurden, blieb die Mineralquelle Gontenbad klein und unabhängig. Wie lange noch?

Noch lange. Die funktionierende Kleinheit hat ihren Reiz und ihre Berechtigung. Wir streben nicht an, in fünf Jahren 5000 Leute anzustellen oder an die Börse zu gehen.

Was dann?

Der Unternehmung soll es gut gehen, und damit den Mitarbeitenden und Mitbesitzern. «Gut gehen» heisst auch, sich weiterzuentwickeln. Wir werden weiterhin zulegen an Ausstrahlungskraft. Das hilft, unsere Preise auf dem Markt durchzusetzen. Auch werden wir weiterhin innovativ sein.

Wasser wird als blaues Gold des 21. Jahrhunderts bezeichnet. Seit mehreren Jahren heisst es, dass künftige Kriege um Wasser geführt würden. Die Schweiz gilt als Wasserschlösser Europas, das sechs Prozent der europäischen Süsswasservorkommen speichert. Welche

Rolle spielt die zukünftige Bedeutung des Wassers für Ihr Unternehmen?

Ich bin mit knallharten ökonomischen Zahlen konfrontiert. Und die haben herzlich wenig mit blauem Gold zu tun.

Genau dieser Punkt hat mir geholfen, 2002 meine Aktien zu plazieren. Wasser ist wertvoll, besonders Mineralwasser. Die Ressource ist knapp, und ihre Verteilung muss auf globaler Ebene diskutiert werden: zur richtigen Zeit genügend Trinkwasser in geeigneter Qualität zur Verfügung zu haben, das ist eine grosse Herausforderung. Wir lancierten 2009 zusammen mit der Einführung der 88-Zentiliter-Glasflasche den Gobafonds für Wasser in der Welt. Jedes Jahr entscheiden wir uns, welche Projekte wir mit dem Fonds unterstützen. Wasser ist Leben. Diese existenzielle Ebene fasziniert mich. Auf der anderen Seite bin ich täglich mit knallharten ökonomischen Zahlen konfrontiert. Und die haben herzlich wenig mit blauem Gold zu tun. ◀