

Die Weltwoche
8021 Zürich
043/ 444 57 00
www.weltwoche.ch

Medienart: Print
Medientyp: Tages- und Wochenpresse
Auflage: 61'889
Erscheinungsweise: wöchentlich

Seite: 34
Fläche: 97'710 mm²

Auftrag: 1078472
Themen-Nr.: 725.007

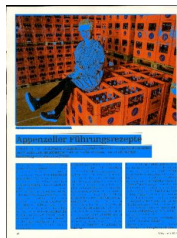
Referenz: 65119856
Ausschnitt Seite: 1/4



«Sehr viel Herzblut»: Goba-Chefin Gabriela Manser.

Appenzeller Führungsrezepte

Gabriela Manser hat als Quereinsteigerin die elterliche Mineralwasserquelle übernommen und Flauder zu einer bekannten Marke gemacht. Was kann man von ihr lernen?
Von Beat Gygi und Hervé Le Cunff (Bild)



Die Weltwoche
8021 Zürich
043/ 444 57 00
www.weltwoche.ch

Medienart: Print
Medientyp: Tages- und Wochenpresse
Auflage: 61'889
Erscheinungsweise: wöchentlich

Seite: 34
Fläche: 97'710 mm²

Auftrag: 1078472
Themen-Nr.: 725.007

Referenz: 65119856
Ausschnitt Seite: 2/4

Gabriela Manser musste zuerst einen Umweg machen, um Unternehmerin zu werden und Kräfte freizusetzen, die sie vorher nicht kannte. Als ihr Vater vor Jahren auf der Suche nach einer Nachfolgelösung für seine Mineralwasserfirma sie und ihre Schwester nach ihren Interessen gefragt hatte, hatten beide klar abgelehnt. Gabriela Manser hatte zwar eine KV-Ausbildung, aber kein Interesse, ins elterliche Unternehmen einzusteigen. So versuchte dann ihr Vater, die Mineralquelle Gontenbad samt Betrieb zu verkaufen. Das zog sich aber in die Länge, weil allfällige Käufer zwar am Mineralwasser, aber nicht an den Anlagen interessiert waren. In dieser Zeit rückte Gabriela Manser im Berufsleben in Führungspositionen vor, als Kindergärtnerin übernahm sie Schulleitungsfunktionen und die Führung von fünfzig Kindergärten in St. Gallen im Nebenpensum.

Da öffnete sich der Knopf, sie realisierte, wie gerne sie Leute führte, und kam zum Schluss: «Eine Schule zu leiten, traue ich mir zu. Und zu Hause wird die Firma verkauft. Also: Wer hat schon die Chance, so etwas Schönes wie Mineralwasser zum Geschäft zu machen?» So schlug die frühere Ablehnung nach über zehn Jahren um in «absolutes Wollen». In der Familie waren noch etliche Beziehungs- und Fairnessfragen vertraglich zu regeln, und seit 1999 führt Gabriela Manser das Familienunternehmen Goba Mineralquelle und Manufaktur im Appenzellerland in dritter Generation, jetzt als Mehrheitsaktionärin. Die Rechte an der 1576 urkundlich erwähnten Quelle hatte ihr Grossvater 1930 gekauft. Wir treffen Gabriela Manser in den Produktionsanlagen in Bühler, wo sich die ganze Firma während der Umbauarbeiten am Hauptsitz vorübergehend eingerichtet hat.

Ihre Körperhaltung, ihr Blick, ihre Bewegungen und ihre Sprechweise vermitteln Energie und Aufmerksamkeit. Auch wenn sie allein im Raum ist, hat man das Gefühl, sie habe ihre Firma dabei. In «ihrer Zeit» ist die Belegschaft von acht auf rund sechzig Personen gestiegen, die in der

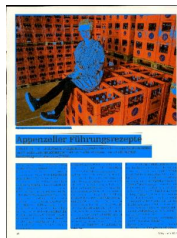
jüngsten Firmenbroschüre alle mit Foto und Namen aufgeführt sind. Die jährliche Getränkeproduktion legte von zwei auf fast neunzehn Millionen Flaschen zu, die Firma verzehnfachte sich also fast, die Vielfalt im Sortiment wuchs. Das jüngste Produkt ist Goba Cola, aber viele Leute kennen heute die Goba wohl vor allem wegen des Holunderblüten-Getränks Flauder. Neuester Geschäftszweig ist die Manufaktur, die auf handwerkliche Art Liköre, Sirupe, Teemischungen sowie Konfitüren herstellt und in Appenzell mit einer «Flauderei» präsent ist. Dazu war es nötig, eine gute Zusammenarbeit mit Biobauern aus der Region zu etablieren.

Was waren entscheidende Augenblicke in der Firmengeschichte? Fast herausfordernder als ihren Quereinstieg empfand sie die Hürde, an die sie drei Jahre später kam: Die Erneuerung der technischen Anlagen mit Investitionen von vier Jahresumsätzen wurde dringlich, das war abschreckend hoch für Banken. Die Alternativen lauteten: aufhören oder den Sprung wagen. Mit dem Treuhänder erstellte sie eine Art Prospekt für Investoren, um im Bekanntenkreis Liebhaberaktien zu platzieren. Drei Jahre nach der Aufgabe ihrer Tätigkeit als Pädagogin lag es nahe, dass neben ihrem direkten Umfeld auch viele Kindergärtnerinnen dabei waren.

Es lief dann besser als anfangs gedacht. Die Marktmöglichkeiten für Flauder entwickelten sich gut, weil sich ein solches Produkt mit seinem Geschmack besser habe positionieren lassen als Mineralwasser. Mineralwasser sei eine der schwierigsten Disziplinen, zumal in der Schweiz schon das Leitungswasser eine harte Konkurrenz und der Kampf über die Verkaufspreise unsinnig sei. Dann lieber Preise im anderen Sinn: 2005 erhielt sie den Prix Veuve Clicquot als Unternehmerin des Jahres, 2007 den Lilienberg-Förderpreis, 2016 war sie im Final des Wettbewerbs Entrepreneur of the Year.

Fachwissen von aussen

Heute sieht sie es als Glücksfall an, dass sie nach nur drei Jahren Firmenerfahrung die riesige Investition anpacken und Menschen suchen



Die Weltwoche
8021 Zürich
043/ 444 57 00
www.weltwoche.ch

Medienart: Print
Medientyp: Tages- und Wochenpresse
Auflage: 61'889
Erscheinungsweise: wöchentlich

Seite: 34
Fläche: 97'710 mm²

Auftrag: 1078472
Themen-Nr.: 725.007

Referenz: 65119856
Ausschnitt Seite: 3/4

musste, die ihr Geld anvertrauten. Damit wurde ihr früh bewusst, dass die Goba plötzlich nicht mehr einfach ihre alleinige Firma war, sondern auch die der anderen Aktionäre. Sie sagte sich: «Die anderen Geldgeber haben es verdient, dass neben mir noch andere Leute ein waches Auge darauf haben.» Als Aktiengesellschaft brauchte die Firma ohnehin einen Verwaltungsrat, und mit ihrem Treuhänder erarbeitete sie dafür ein Stellenprofil gemäss der Frage: Welche Fähigkeiten, welche Erfahrungen wollen wir im Gremium haben?

So kam Gabriela Manser auf ein Engagement, das über die Firma hinausgeht: Führungserfahrungen weitergeben (siehe Text rechts). Heute ist sie Gastdozentin bei Seminaren an der Universität St. Gallen und an Fachtagungen, wo sie von ihren Erfahrungen im Zusammenhang mit Aufgaben, Zusammensetzung und Arbeitsweise von KMU-Verwaltungsräten erzählt. Die Auswahl von Verwaltungsräten erfolgt ihrer Ansicht nach in KMU oft noch zu wenig überlegt, vielfach gelte: «Nehmen wir doch den Vater, den Schwager und den Ehepartner, das ist einfach und praktisch.» Aber in ihrem Fall habe sie gemerkt, dass es um viel Verantwortung gehe und deshalb kritische Blicke und Fachwissen von aussen nötig seien. Sparring-Partner seien nötig. Bei der Goba suchte man neben ihr als Verwaltungsrätin im Bereich Finanzwissen einen erfahrenen Geschäftsmann, ein Kommunikationstalent und anfangs eine Vertretung der Minderheitsaktionäre und jetzt Marketingfachfrau für das Gremium.

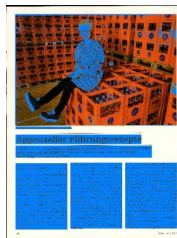
Mit der Frage nach Führung und Kontrolle des Geschehens sei man aber nie fertig. Sie erinnert sich an einen Moment, der ihr unter die Haut ging: Durch das starke Wachstum gab es bei der Goba mehr und mehr eigene Abteilungen, zuerst die Produktion, dann Verkauf und Marketing, Betrieb und Logistik, und zuletzt gab sie selber die Administration ab. Und was sah sie? «Ich sah, dass andere es besser können.

Da habe ich leer geschluckt, das vergesse ich nicht mehr.» Nach dem ersten Schrecken habe sie aber eingesehen, dass einer Chefin gar nichts Besseres passieren könne, auch wenn Loslassen schwierig sei. Der Führungsjob bestehe doch darin, Leute mit überragenden Fähigkeiten in

Gabriela Manser erinnert sich an etliche Produkte, die man mit Bedauern begraben musste.

die Firma zu holen, dieses Team zusammenzuhalten, den Leuten gute Bedingungen zu bieten und selber nach aussen der Firma ein Gesicht zu geben. In dieser Hinsicht sieht sie bei vielen KMU ein Problem. Viele Chefs würden zu viel selber machen und sich für das sogenannte Führen nur am Abend zwischen halb fünf und fünf Uhr kurz Zeit nehmen, mit einem schnellen Blick in die Buchhaltung und einem hastigen Mitarbeitergespräch. Wenn die Firma sich entwickelt, wird Führen immer wichtiger. Und dann braucht es ein Verständnis dafür, dass Führen harte Arbeit ist und genauso wichtig wie jeder andere Handgriff. Für den Chef ist die Führungsarbeit nicht delegierbar.

War Loslassen auch bei Produkte-Misserfolgen schwierig? Gabriela Manser – als Atemtherapeutin kann sie vielleicht besser mit Auf und Abs umgehen als andere – erinnert sich an etliche Produkte, die man mit Bedauern begraben musste. Als Flauder auf den Markt kam, lancierte man ein weiteres Produkt mit Kräutern, das aber null Anklang fand. Mit «sehr viel Herzblut» wurde dann das Rosen-Ingwer-Getränk Wonder lanciert, das zwar viel Aufsehen erregte, aber offenbar doch nicht den Zeitgeist traf. Sie hatte sogar ein Märchen dazu geschrieben, es gab ein Tanztheater, aber es nützte nichts. Letzte Weihnachten gab es einen Neustart von Wonder als Sirup. 2009 war die Goba der erste Anbieter in der Schweiz mit einer



Stevia-Cola, also gesüsst mit der Stevia-Pflanze, samt Spezialbewilligung des Bundesamts für Gesundheit. Sogar das *Wall Street Journal* berichtete darüber, aber das Getränk verkaufte sich zu schleppend. Den «chalte Kafi», eine Limonade mit Kohlensäure und Kaffee, ereilte das gleiche Schicksal. Sie betont aber, dass Flops viele Möglichkeiten zum Lernen böten. Nichts zu versuchen, sei meist ein noch grösseres Risiko, als immer wieder gewagte Schritte zu tun. ○