



«Das Wasser war kälter als ich erwartet habe»

Vor 20 Jahren übernahm Gabriela Manser die Verantwortung bei der Goba AG in Appenzell – eine Bilanz



Gabriela Manser und Goba sind längst zu einer Einheit verschmolzen, ihr Name ist eng mit dem Erfolg der Firma verbunden. (Bild: Thomas Riesen)

Interview: Thomas Riesen

Anfang Mai feierte die «Goba AG – Mineralquelle und Manufaktur» mit einem umfassenden Kulturprogramm die Fertigstellung ihres Erweiterungsbaus. Es ist aber auch zwanzig Jahre her, seit Gabriela Manser die Firma übernommen hat.

Sie sind seit 20 Jahren bei der Goba. Wie war die Zeit?

Gabriela Manser: Sie war lehrreich, spannend, inspirierend, es war eine gute Zeit. Erfreulich ist, dass es gelang den wirtschaftlichen Turnaround zu schaffen.

Entscheidend war der Flauder. Es war die richtige Idee, zur richtigen Zeit.

Sie waren Kindergärtnerin und Schulleiterin. Was ist der Unterschied zu Ihrer Aufgabe heute?

Ich konnte alles brauchen, was ich gelernt habe. Kleine Kinder pädagogisch zu begleiten, heisst Beziehungsarbeit. Das ist eigentlich nichts anderes im Verkauf. Führen habe ich ebenfalls in diesem Kontext gelernt. Mitgenommen habe ich die Ideen zu Grundsätzen und Philosophien, die wir in der Ausbildung zur Schulleiterin gelernt haben.

Denkprozesse standen am Anfang meiner Zeit bei der Goba. Was machen wir? Was nicht? Was ist der Sinn unserer Arbeit? Der Kern unserer Philosophie geht auf diese Zeit zurück. Was ich nicht kannte, war der Umgang mit der wirtschaftlichen Situation. Wir hatten kein Geld, und jeder Franken der reinkam, musste sehr bewusst eingesetzt werden. Das musste ich erst lernen.

Wie leicht oder wie schwer fiel Ihnen der Sprung ins kalte Wasser des Unternehmertums aus einer wirtschaftlich gesicherten Position?

Damals entschied ich mich, es zu wagen,

APPENZELLER VOLKSFREUND

Appenzeller Volksfreund
9050 Appenzell
071/ 788 30 01
www.dav.ch/

Medienart: Print
Medientyp: Tages- und Wochenpresse
Auflage: 5'071
Erscheinungsweise: 4x wöchentlich



Seite: 7
Fläche: 74'004 mm²

Auftrag: 1078472
Themen-Nr.: 725.007

Referenz: 73645813
Ausschnitt Seite: 2/2

wenn die Familie einverstanden ist. Die Eltern wollten verkaufen, aber ich dachte mir, das kann ich auch zwei Jahre später noch. Dieses Risiko konnte ich abschätzen.

Mir wurde aber schnell klar, dass Wasser ist kälter, als ich erwartet habe und hätte ich gewusst was auf mich zukommt, hätte ich es nicht gemacht. Aber das ist im Leben oft so.

Was erwies sich in der Aufbauphase als besonders anspruchsvoll?

Nach zwei Jahren war klar: Wir müssen Vierjahres-Umsätze investieren, um weiter zu kommen. Die Infrastruktur war dreissig Jahre alt und somit eine Hypothek. Aber einen solchen Umsatz zu investieren, geht eigentlich nicht, wenn man kein Eigenkapital hat. Dann den richtigen Weg zu finden, war schwierig.

Wie haben Sie Ihr Umfeld überzeugt?

Ich habe Liebhaberaktien in die Hand genommen und habe alle Bekannten und Freunde angefragt. Ich habe gesagt: Es wird lange dauern bis wir eine Dividende zahlen können – und ich kann nichts versprechen. Ich war offen und ehrlich mit meiner Vision einer regionalen Marke, in der ich Zukunft gesehen habe. Gross zu denken ist ein wichtiger Faktor, aber die kleinen Schritte muss man mit den Leuten gehen. Ich arbeite gerne in Teams, zum Beispiel gibt es das Forum-Zukunft als Denkrunde. Dort sitzen wir mit Mitarbeitenden und externen Gästen zusammen und denken nach. Dieses Gefäss gibt es heute noch, es ist unser Innovationsmotor.

Innovation – Wie wichtig ist sie? Wo sind die Grenzen?

Der Verwaltungsrat weiss, dass wir uns kreatives, grosses Denken auf die Fahne geschrieben haben. Wir machen das bewusst und in allen Bereichen, nicht nur bei Produkten. Das Bekenntnis für kreative Prozesse offen zu sein, hat nichts mit Geld zu tun. Man kann auch sonst innovativ sein. Solange Innovation mit der Haltung harmoniert, hat sie Platz. Wir haben beispielsweise entschieden mit Mineralwasser nicht in den Export zu gehen und sind dabei geblieben – trotz Anfragen. In solchen Fällen kommt die Haltung an erster Stelle. Verlässlichkeit ist entscheidend.

Was bedeutet es für Sie, Ihr «Heimatprodukt» in der ganzen Schweiz zu verkaufen?

Wir sind privilegiert, die Marke Appenzell zu nutzen. Aber ich sage bewusst Appenzell und nicht Innerrhoden, ich spreche von der Region rund um den Säntis bis Bodensee. Unabhängig davon bin ich mir der Verantwortung für den Bezirk Gonten und für Innerrhoden bewusst. Wir sind ein wichtiger Arbeitgeber und ein Volkswirtschaftlicher Faktor.

Bei der Marke denke ich aber über diese Grenzen hinaus. Natürlich ist entscheidend, dass der Betrieb an diesem Ort steht, denn aus diesem Boden holen wir das Mineralwasser. Es ist unsere Wurzel. Ob wir von Innerrhoden oder Innerrhoden von uns profitiert, ist wie die Frage nach dem Huhn und dem Ei. Man kann es drehen wie man will. Unabhängig davon sind unsere Fläschli gute Botschafter, wo-

bei letztlich entscheidend für den Erfolg ist, dass die Identifikation der Innerrhoder mit uns stimmt.

Wie haben die Leute vor 20 Jahren reagiert, als eine Frau den Betrieb und die Verantwortung übernahm?

Es dauerte lange bis zur ersten Rückmeldung, dass ich es tatsächlich schaffe. 2005 wurde mit der Prix Veuve Cliquot verliehen. Das war die Trendwende. Danach wurde ich als Fachfrau wahrgenommen. Diese Auszeichnung hat mir die Arbeit allerdings gleichzeitig erleichtert und erschwert. Vorher war ich unter dem Radar unterwegs und unbeobachtet. Danach war ich auf dem Radar.

Wie schafft man es als kleine Firma aus einem kleinen Kanton seine Produkte bei den Grossisten zu platzieren?

Man muss sichtbar sein und fassbar werden. Unsere Kunden kaufen ein Stück Authentizität aus Appenzell, ein Stück Regionalität, die man vor Ort persönlich erleben kann.

Mit dem erneuten Ausbau hat Goba einen weiteren Schritt vorwärts gemacht. Wie weit soll es noch gehen?

In der Wirtschaft macht es Sinn, überschaubare Einheiten zu pflegen. Wir wollen unabhängig bleiben. Das bringt manchmal mit sich, einen grossen Kunden abzulehnen, weil die Abhängigkeit sonst zu gross würde. Das haben wir auch schon gemacht. Wir suchen bewusst ein gesundes Wachstum.