PDF-XCHANGE Click to buy NOW! www.docu-track.com



**Rendez-vous** mit Rosmarie Zuber und Gabriela Manser

# «Gespür für das Ganze, das ist weiblich»

## Die eine destilliert ausgezeichnete gebrannte Wasser, die andere hat eine kleine Appenzeller Mineralquelle zur Blüte gebracht. Ein Gespräch über Konzentration und Verdünnung

**NZZ am Sonntag:** *Brennblasen und Mineralquellen waren bisher meist fest in Männerhand. Wie sind Sie zu Pionierinnen geworden?*

**Gabriela Manser:** Ich habe als Kindergärtnerin Einsitz in die Schulleitung bekommen und Kindergärtnerinnen geführt. Und so habe ich mir vorgestellt, auch ein Unternehmen führen zu können. Gut, dass man nicht immer alles zum Voraus weiss. Ich habe mich aber zuvor ausführlich mit der Familie auseinander gesetzt und konnte schliesslich sicher sein, dass es für alle eine gute Lösung ist.

**Rosmarie Zuber:** Mein Vater hat das Unternehmen 1933 gegründet. Ich war eines von vier Mädchen, und Vater hätte lieber noch einen Sohn gehabt, der das Geschäft hätte weiterführen sollen. Dann erkrankte mein Vater, und die Nachfolge musste schnell gelöst werden. Klar war, dass die Jüngste, meine Schwester Yvonne, ins Geschäft einsteigt. Doch allein wollte sie das nicht. So habe ich mich bereit erklärt, für ein Jahr mitzuarbeiten. Ja, und daraus sind jetzt 36 Jahre geworden. Es war gar nie eine Frage, ob ich das kann. Mir ist da zugute gekommen, dass wir zu Selbständigkeit erzogen worden sind und wir ein intaktes Selbstbewusstsein entwickeln konnten. War ja auch nötig, wir arbeiten mit Bauern zusammen.

**Zuber:** Meine Schwester und ich haben aus der Einzelfirma eine Aktiengesellschaft gemacht, das war 1970. Wir sind eine absolut eigenständige Firma, und das ist mir sehr wichtig. Denn ich kann mich nicht gut unterordnen. Ich habe drei Kinder, und die Firma ist mein viertes. In der siebziger Jahren war alles noch einfacher. Gedreht hat der Wind Anfang der neunziger Jahre, der Obsthandel ist schwieriger geworden. Bei uns kommt ja alles aus dem Obsthandel. Zudem hatten wir in neue Kühlräume investiert. So haben wir laufend mehr Lieferanten bekommen. Da spüre ich meine Verantwortung für unsere Bauern. Das sind Familien, inzwischen sind es über 300, deren Einkommen zu einem Viertel vom Obst abhängt. Und ich bin stolz darauf, dass ich noch nie einen Pflückstopp verhängt habe; ich hab's immer durchgebissen. Obsthandel ist für mich ein Kick: Man verkauft am Morgen Ware, die noch gar nicht im Hause ist.

Zuber: «Manchmal stehe ich nachts auf und male. Ich habe anderntags nicht das Gefühl, der Schlaf fehle mir.»

«Ich kann mich nicht unterordnen»: Rosmarie Zuber (links) und Gabriela Manser auf der Laderampe der Mineralquelle Gontenbad. (Lukas Unseld)

### Erfolgreich, engagiert und preisgekrönt

Das Treffen der beiden Unternehmerinnen fand am Fuss des Alpsteinmassivs statt, in Gontenbad (AI), wo auch die Mineralquelle entspringt. Zur Erfrischung wurde die jüngste Kreation der Mineralquelle Gontenbad AG serviert, ein Wasser – gewürzt mit natürlichen Rosen- und Ingwer-Aromen –, das den Namen «Wonder» trägt. Die Bedeutung des Wortes ist in Appenzellisch und Englisch kongruent.

**Gabriela Manser,** gelernte Kindergärtnerin, hat die kleine Mineralquelle aus dem Familienbesitz 1999 übernommen. Bis heute hat sich unter Mansers Unternehmensführung der Umsatz verdreifacht, die Zahl der Mitarbeitenden verdoppelt (heute 21). Mit dem Mineralwasser «Flauder» (Flickflauder bedeutet in Innerrhoden Schmetterling) gelang dem Unternehmen der Sprung in die gehobene Gastronomie. Manser wurde kürzlich als «Unternehmerin des Jahres» ausgezeichnet.

**Rosmarie Zuber,** aufgewachsen in Arisdorf (BL), hat sich im Ausland im Hotelfach und in der Reisebranche ausgebildet. Sie hat den elterlichen Obsthandel und die Destillerie vor 36 Jahren übernommen. Je nach Jahreszeit sind zwischen 6 und 15 Leute im Betrieb beschäftigt. Zwei der drei Kinder sind mit im Geschäft, wobei Tochter Gabi unter anderem als professionelle Degustatorin arbeitet. Arisdorf liegt im Nordwestschweizer Obstgürtel, wo unter anderem 60 Prozent der Schweizer Kirschen geerntet werden. Namentlich der Kirsch und die «Vieille Prune» der Ernst Zuber AG sind mehrfach ausgezeichnet worden. *(AdM.)*

**Manser:** Wir haben eine konstante Schüttung der Quelle, die Natur bietet für mich nicht dieselbe Unruhe wie bei Ihnen. Bei mir ist der Markt das Schwierige. Ich habe ein austauschbares Produkt, das Wasser. Ich muss also die Leute dazu bringen, dass sie Appenzeller Mineralwasser wollen, das Wasser aus unserer Quelle.

*Sind Sie ganz persönlich überzeugt von Ihren Produkten?*

**Manser:** Selbstverständlich, von unserem puren und aromatisierten Wasser bin ich sehr überzeugt. Ich habe mit den ersten Experimenten in meiner Küche begonnen. Am Schluss sollte es die richtige Konzentration sein, nicht zu dick, appetitlich, nicht zu süss, nicht zu sauer, einfach ein wunderbares Getränk sollte es sein. Und es kommt die Geschichte hinter dem Produkt dazu, die mir ganz wichtig ist. Für das neue Mineralwasser «Wonder» mit natürlichem Rosenaroma steht die Geschichte mit dem Einhorn vom Fälensee. Auf die spielt auch die Etikette an. Ich bin aber nicht so vermessen, dass ich den Geschmack des Publikums punktgenau zu kennen glaube. Ich habe das «Wonder» mit seinem Rosenaroma in

**Zuber:** Wir können die Qualität nicht über die Mischung steuern, die Qualität hängt bei uns vom Rohmaterial ab. Wer uns reife, gesunde Früchte liefert, bekommt auch mehr Geld. Das funktioniert. Kommt dazu, dass hinter dem traditionsbewussten Auftritt beste, moderne Technik steht. Und meine Schwester, die eine erstklassige Brennerin ist. Die Tochter degustiert professionell und hat neben dem geschulten Geruchssinn ein ausgezeichnetes Gedächtnis, vielleicht das wichtigste Werkzeug beim Degustieren. Und mein Lebenspartner ist Biochemiker und Apotheker, der muss ja auch degustieren können. Diese Gruppe degustiert jedenfalls sehr kritisch.

*Konzentration und Verdünnung ist das Thema, das für beide spielentscheidend ist. Wann empfinden Sie Ihr Leben als besonders dicht?*

**Zuber:** Während der Chriesi-Ernte. Da kommen bis zu 45 Tonnen pro Tag herein. Da gibt es kaum noch etwas daneben. Da spüre ich besonders intensiv, wie gut es ist, wenn die ganze Familie mitspielt. Für mich als Kind ich während der Ernte zu einer Tante in die Ferien musste. Und vor der Weihnacht dann das Weihnachtsgeschäft, da male ich selber Etiketten und kann meine Kreativität ausleben.

**Manser:** Dicht ist das Leben für mich dann, wenn ich ganz nah dran bin. Wenn viel geschieht, ich zugleich aber bei mir zu bleiben vermag, das Leben tief einatme und Freude habe. Dann fühle ich mich sehr lebendig. Bei mir ist das nicht an eine Jahreszeit gebunden, sondern an die Prozesse im Unternehmen. Wenn ich merke, dass meine Findigkeit gefordert ist. Und wenn ich merke, dass meine Leute mitziehen.

*Und wann verdünnt es sich, das Leben?*

**Zuber:** Bei mir verdünnt es sich nicht, aber ich verliere das Zeitgefühl völlig, wenn ich male. Manchmal stehe ich nachts auf und aquarelliere stundenlang. Ich habe anderntags nicht etwa das Gefühl, dass mir der Schlaf fehlt.

**Manser:** Die Verdünnung, die negativ verstandene, erlebe ich, wenn ich inmitten vieler Leute bin, etwa an Messen oder bei grossen Konzerten. Schwierige Orte, da die Konzentration bei mir behalten zu können.

**Zuber:** Im unguten Sinn sind es bei mir Ungerechtigkeiten. Die kann ich kaum ertragen, da werde ich richtig zornig, und es muss keineswegs mich selber betreffen.

*Unterschiede zwischen männlichen und weiblichen Chefs?*

**Zuber:** Es gibt bei beiden Geschlechtern gute und schlechte Vorgesetzte. Wenn ich manchmal an einen jungen Geschäftspartner gerate, der vielleicht noch etwas unbeholfen ist, dann probiere ich ihm zu helfen. Denn ich denke, es könnte mein Sohn sein. Das denkt ein Mann wahrscheinlich nicht, der zieht den andern doch eher über den Tisch. Frauen haben öfter den sozialen Blick. Vielleicht nennt man das auch mütterlich. Oder eben fraulich. Ich kann auch einmal verzichten und etwas tun, das keine grosse Rendite bringt. Auch beim Personal, da wird doch heute oft gesün-

Manser: «Dicht ist das Leben für mich, wenn viel geschieht, ich zugleich aber bei mir zu bleiben vermag.»

aber, dass es einem selber besser geht, wenn das Personal motiviert ist, wenn es sagt: Das ist ein toller Betrieb. Also muss man es sorgfältig pflegen.

**Manser:** Ich kann für mich nur darauf achten, authentisch zu sein als Chefin. Und gut. Gut heisst für mich: dem Personal gut schauen, Wohlwollen entgegenbringen, damit die Menschen das bringen, was sie können. Ein mütterliches Gefühl hatte ich noch nie gegenüber einem Geschäftspartner. Aber ich werde oft um Rat gefragt und gebe Gratisberatung; ich habe sie ja selber auch bekommen. Als weibliche Führungseigenschaft empfinde ich den Radarblick, das Gespür für das Drumherum, für das Ganze.

**Zuber:** In meiner Branche war ich vor zwanzig Jahren als Frau allein auf weiter Flur. Und jene Männer, die mir Hilfe zugesagt hatten, dachten wohl, die fressen wir noch vor dem Zmorge. Ich sagte mir: Arbeite ruhig, konsequent und achte immer auf Qualität und Pünktlichkeit. Da, habe ich mir gesagt, darf ich mir keine Mängel nachsagen lassen. Als Frau wäre ich damit mehr aufgefallen. Anderseits: Ich hatte früher beim Verkauf oft gewisse Vorteile. Heute ist es anders …

**Manser:** … da bin ich mir aber gar nicht sicher, Frau Zuber, ich befürchte, wir sind noch nicht sehr viel weiter. In den oberen Etagen fehlen die Frauen immer noch weitgehend.

**Zuber:** Stimmt, aber in den KMU hat es ein bisschen gebessert. Ich beobachte jedenfalls: Frauen, die im Obsthandel tätig sind, die sind genauso gut wie die Männer. Als Frau muss ich einfach darauf achten, weniger Fehler zu machen als Männer – und das Mass, meine Emanzipation zu zeigen, das muss gesund sein.

*Aufgezeichnet von Jost Auf der Maur*