

Wiederwahl ist Auszeichnung

FRANZISKA TSCHUDI SAUBER Geschäftliches und Privates trennt Franziska Tschudi explizit. An der Spitze eines grossen Unternehmens kann man nicht ein Leben lang stehen, das sei ihr bewusst. Mit ihrer Familie aber wird sie alt werden.

INTERVIEW ANNINA HALLER, CHRISTOPH HILBER

Seit 2001 ist Franziska Tschudi VR-Delegierte und CEO der WICOR Gruppe. Mit uns spricht sie über Erfolg, Unterschiede zwischen Männern und Frauen und den Eurokurs.

Sie gehören gemäss HandelsZeitung zu den 100 wichtigsten Frauen in der Schweizer Wirtschaft. Ist das ein gutes Gefühl?

Das ist sicher schön, aber solche Nominierungen berühren mich eigentlich wenig. Diese hängen oft vom Beziehungsnetz ab. Ist man in solchen Listen einmal drin, bleibt man im allgemeinen drin, solange man die Funktion beibehält. Zudem wird und bleibt man natürlich sichtbarer, wenn man öfters für Diskussionen und Anlässe angefragt wird.

Sie werden als Frau in einer männerdominierten Branche sicherlich auch stärker wahrgenommen...

Natürlich. Ich bin mir bewusst, dass ich auf gewissen Listen figuriere, weil es noch eine Frau braucht. Wichtiger sind für mich deshalb Mandate, bei welchen ich einen effektiven Beitrag leisten kann. In einen Verwaltungsrat vorgeschlagen zu werden, ist für eine Frau in einer CEO-Funktion nicht so schwierig. Entscheidend ist vielmehr, ob man nach einer Anfangszeit noch immer angehört und auch für weitere Amtszeiten wieder gewählt wird – das ist für mich die Auszeichnung.

Dann ist die zweite Amtszeit eigentlich wichtiger als die erste?

Ja genau! Wenn man mich wieder wählt, weil meine Beiträge als nachhaltig befunden wurden, dann habe ich bestanden.

Ist diese Denkweise eine Gender-Frage?

Schwierig zu beantworten. Vielleicht ist das einfach meine Denkweise. Für mich wäre es sehr unangenehm, wenn man mich in einem Gremium behielte, nur weil ich selbst nicht realisiere, dass es Zeit wäre, zu gehen. Ich möchte mich nicht aufdrängen und finde, dass man Mandate nach einer gewissen

Zeit anderen zur Verfügung stellen sollte. Es ist meines Erachtens auch nötig und angebracht, sich immer wieder einmal zu hinterfragen. Und ja, vielleicht hinterfragen sich Frauen eher als Männer...?

Nun sind Sie ja überall noch dabei. Wie wird es aber sein, wenn Sie einmal nicht mehr an der Spitze stehen?

Das wird so oder so irgendwann kommen. Damit muss man sich auseinandersetzen können. Es wird zu Beginn vielleicht wehtun. Dass ein Amt oder ein Mandat einmal aufgegeben werden muss, und man vielleicht bald in Vergessenheit gerät, ist einfach der natürliche Lauf der Dinge. Es wird dafür neue Optionen und Themen geben, die einen faszinieren und auf die man sich neu konzentrieren kann. Das macht das Leben so spannend. Ich bin mir bewusst, warum ich jetzt viel Aufmerksamkeit und viele Einladungen erhalte. Ich geniesse sie jetzt – aber irgendwann wird das aufhören und damit werde ich klarkommen. Für mich sind ja auch noch andere Dinge wichtig.

Was gibt Ihnen denn Halt?

Ich bin sehr stark meiner Familie verbunden. Es bedeutet mir viel, dass meine Familie mich schätzt und braucht. Das ist mir wichtiger als alles andere. Mit meiner Familie und meinen Freunden werde ich alt. Ihnen ist es ganz egal, ob ich zu den wichtigsten 100 Frauen in der Schweizer Wirtschaft gehöre oder nicht. Das ist kein Thema.

Sie trennen also Geschäftliches und Privates stark. Geht das überhaupt, wenn man ins Unternehmen quasi hineinwächst?

Ich bin nicht ins Unternehmen hineingewachsen, sondern wurde ursprünglich Anwältin. Es bestand nicht von Anfang an die Idee, dass ich bei WICOR Platz finden sollte. Es war eher ein Zufall, dass ich mit 35 in unser Familienunternehmen eingestiegen bin. Bei mir war ein beruflicher Wechsel angesagt, als gerade eine sehr interessante

Stelle frei wurde. Und so startete ich hier in der Unternehmensentwicklung.

Wie ist es, Geschäftsführerin eines Unternehmens zu sein, in dem man Teileigentümerin ist?

Ich wollte schon immer etwas tun, wo ich selbst Entscheidungen treffen und etwas aufbauen kann. Und ich kann mir nichts Besseres vorstellen, als in einem Unternehmen zu wirken, welches einem zum Teil selbst gehört. Natürlich trägt man dann auch das Risiko eines Scheiterns, das ist die Kehrseite. Und Entscheide treffen einen praktisch doppelt, als Entscheider und Teilhaber. Man entwickelt dadurch ein ganz besonderes Verantwortungsbewusstsein. Natürlich sind aber auch die Sorgen grösser.

Geht die Rechnung zwischen den positiven und negativen Seiten aber auf?

Ja, ganz klar, für mich geht sie auf. Es entsteht langfristig ein Gleichgewicht. Sorgen sind zwar in einem Moment da, werden aber im Anschluss zu Herausforderungen. Ich habe das Glück, dass ich mit einem unerschütterlichen Optimismus ausgestattet bin und immer das Positive sehe. Darum schätze ich auch jede Herausforderung.

Dann kommt die Eurokrise ja wie gerufen!

Nein, die hätte jetzt nicht unbedingt sein müssen. (lacht)

ZUR PERSON

Franziska Tschudi Sauber ist 1995 in die WICOR Gruppe als Leiterin Unternehmensentwicklung eingetreten, danach übernahm sie die Führungsverantwortung für ETBA Asia/Pacific. Zuvor war sie als Rechtsanwältin bei Lenz & Stähelin sowie als Generalsekretärin bei der Schweizerischen Industrie-Gesellschaft Holding AG tätig. Seit 2001 ist sie VR-Delegierte und CEO der WICOR Holding AG. Zudem ist sie Verwaltungsrätin bei Swiss Life und Biomed und Vorstandsmitglied bei Economiesuisse und Swissmem.

Welche Rolle haben Sie im VR, beispielsweise bei der Swiss Life?

Ich werde dort als Vertreterin eines wichtigen Kundensegments gesehen. Ich bringe sicher auch gewisse HR-Kompetenzen und Führungserfahrung ein. Zudem kenne ich die wichtigsten Märkte und vertrete auch eine andere Unternehmens-/Branchenkultur.

Haben Sie eine Message an Frauen?

Eine Führungsposition erreicht man nicht mit einem «nine-to-five»-Einsatz. Ich meine das nicht nur zeitlich. Es braucht vor allem Flexibilität, beispielsweise für einen Einsatz im Ausland oder für ein zeitintensives Projekt. Das heisst oft auch Verzicht, das vergisst man gerne. Frauenförderung finde ich zwar sehr wichtig. Aber sie öffnet nur Türen. Die Leistung und Leistungsbereitschaft steht immer an erster Stelle.

Wenn Leistung und Qualifikation vorhanden sind, sollten diese Frauen aber gefördert werden?

Genau. Das heisst nicht, dass man Frauen direkt in den VR oder ins Top-Management wählt. Sinnvoller ist, wenn Frauen ins Mittelmanagement hineinwachsen, Erfahrung und Ansehen gewinnen und von dort aus das Sprungbrett ins Top-Management nutzen können. Frauenförderung heisst für mich nicht nur, dass man Frauen mindestens die gleichen Chancen gibt wie den Männern, sondern dass man sie auf ihrem Karriereweg auch ermutigt, einen Sprung zu machen. Und dazu gehört auch, schon jungen Mädchen bei der Berufswahl verschiedene Wege aufzuzeigen.

Haben Sie persönliche Vorbilder?

Nein, das kann ich so nicht sagen. Ich kenne viele Leute, die mir in verschiedenen Berei-

chen des Lebens durch ihre Art etwas lehren. Es ist eher der persönliche Austausch mit meinem Umfeld, der mich prägt. Ich bin aber auch dankbar für die gute Erziehung, die ich hatte.

Wenn Sie einen Wunsch frei hätten, was würden Sie verändern?

Ich will meine 1.20 Euro zurück! Wenn möglich auch 1.21! (lacht) Nein, ernsthaft, ich wünsche mir in der heutigen Zeit ein grösseres Verständnis für die Exportindustrie, den Tourismus etc., damit wir uns der neuen Situation anpassen können. Ich möchte auch an die Politik appellieren, alles zu eliminieren, was uns Unternehmern Steine in den Weg legt. Wir brauchen nicht noch mehr ressourcenverschlingende Regulierungen. Wir brauchen so viele Freiheiten wie möglich, um mit der schwierigen Situation umzugehen. ■

«EINE FÜHRUNGSPPOSITION ERREICHT MAN NICHT MIT EINEM <NINE-TO-FIVE>-EINSATZ.»

Foto: zVg

