

MITTAGESSEN MIT ...

# Barbara Kux

Die Zürcher Managerin ist eine Vorkämpferin der Nachhaltigkeit geworden. Und sie sieht in der Corona-Krise Chancen für die Schweizer Wirtschaft.

**F**ührungspositionen bei ABB, Nestlé, McKinsey, Philips und Siemens: Selten ist eine Schweizer Wirtschaftsfrau global so erfolgreich wie Barbara Kux. An einem sonnigen Tag treffen wir sie im Zürcher «Storchen» zum Mittagessen.

Kux ist mit dem Tram angereist. Vor einigen Jahren hat sie ihren Wohnsitz von der Goldküste in ein Minergie-Haus in der Stadt Zürich verschoben. Ein Auto hat sie keines. Barbara Kux lebt den Gedanken der Nachhaltigkeit, den sie während ihrer Laufbahn zum zentralen Anliegen erhoben hat und an dessen Siegeszug durch die Teppichetagen sie aktiv mitwirkt.

Unserer Gesprächspartnerin ist die jahrzehntelange Managementenerfahrung auch beim Lunch anzumerken: Sie argumentiert höchst präzise, erzählt anekdotenreich, bringt ihre Ausführungen aber doch immer auf den Punkt.

## Erste Klimakonferenz

Aufgewachsen ist Barbara Kux in Zürich, wo sie das «Freigymi» besuchte. Ihr Vater war NZZ-Korrespondent für China und Russland. Während der Schulzeit absolvierte sie im US-Bundesstaat Oregon ein einjähriges Austauschprogramm des American Field Service. «Davon habe ich unglaublich profitiert», sagt sie, während sie die Tomatenessenz auslöffelt, in der ein paar Tintenfischtentakel schwimmen. Sie habe viele Verbindungen fürs Leben aufgenommen; mit Mitschülern beispielsweise, die später bei Microsoft arbeiteten. An der Wirtschaftshochschule Insead in Fontainebleau studierte sie Unternehmensführung und erlangte einen MBA mit Auszeichnung.

Ihre Karriere begann Barbara Kux bei Nestlé und bei McKinsey. 1989 berief sie ABB als Verantwortliche für den Aufbau der Geschäfte in Osteuropa. Nicht nur die Marktchancen nach dem Zusammenbruch des Kommunismus reizten sie, sondern auch die erste Klimakonferenz der Uno in Rio de Janeiro. «Da wurde mir klar, dass die Wirtschaft das Thema Nachhaltigkeit ernst nehmen muss.» Bei den für ABB akquirierten Kraftwerksunternehmen in Osteuropa legte sie grossen Wert auf die Energieeffizienz.

Nach weiteren Beförderungen, vor allem in Deutschland, übernahm Kux 2003 als Mitglied

der Konzernleitung die Verantwortung für das Supply Management und danach auch die Nachhaltigkeit bei Philips. «Anfangs interessierten sich meine Managementkollegen kaum für Nachhaltigkeit.» Bei Sitzungen zu dem Thema liessen sich viele entschuldigen. «Ich erkannte, dass es nur aufgeht, wenn man aus der Nachhaltigkeit ein Geschäft macht.» Ihr Meisterstück



Ein Auto hat sie nicht: Verwaltungsrätin Kux.

diesbezüglich wurde die Einführung von LED-Leuchtmitteln: «Die neuen Glühbirnen haben das CO<sub>2</sub> um fast ein Drittel reduziert und waren 10 Prozent kostengünstiger. Wir vervierfachten den Umsatz.» Da sei auch den Kollegen ein Licht aufgegangen.

Höhepunkt von Kux' operativer Karriere war ihre fünfjährige Tätigkeit im Siemens-Vorstand. Hier steuerte sie als Chefin über die Lieferkette ein Einkaufsvolumen von über 40 Milliarden Euro. Als Nachhaltigkeitschefin zeichnete sie für den Ausbau der grünen Technologien von 19 auf 32 Milliarden Euro im Jahr 2012 und damit die Reduktion der CO<sub>2</sub>-Emissionen bei Kunden um 320 Millionen Tonnen verantwort-

lich – fast ein Drittel des deutschen Gesamtausstosses; wohl eines der umfangreichsten Reduktionsprogramme von fossilen Emissionen der Managementgeschichte. Vier Mal führte Siemens unter ihrer Ägide den Dow Jones Sustainability Index an, zuvor bei Philips waren es drei Mal gewesen. «Das haben wir erreicht, indem wir immer auch gefragt haben: «Wo ist der value, wo ist das Geschäft?»»

## «Profit, people, planet»

Der Kohlendioxidausstoss, sagt Barbara Kux, sei zwar nur eine der Zielgrössen für die Nachhaltigkeit, «aber eine sehr wichtige und effektive, weil messbare». Im Kern gehe es darum, dass sich Unternehmen nicht nur um «profit and people» kümmern, sondern auch um ein drittes P: den «planet» – «unsere Erde». In einer langfristigen Betrachtung gebe es da keinen Widerspruch.

Nach ihrem Wirken bei Siemens rückte Kux in den Aufsichtsrat von Henkel auf wie auch ins Aufsichtsgremium der Erdölgesellschaft Total. Auch daheim in der Schweiz blieben Kux' Pionierleistungen nicht verborgen. Sie gehört dem Stiftungsrat der Max-Schmidheiny-Stiftung und den Verwaltungsräten von Firmenich und des Vermögensverwalters Pargesa an, der umfangreiche Anteile an Firmen wie Adidas oder Lafarge-Holcim besitzt. An der Universität St. Gallen rief sie ein Modul für die Ausbildung in Nachhaltigkeit ins Leben. Auch an der Insead lehrt sie mittlerweile Nachhaltigkeit.

Zum Abschluss des Mittagessens trinkt Barbara Kux einen Espresso. Wie wird der Corona-Schock die Wirtschaft verändern? «Tiefgreifend», sagt die Multi-Verwaltungsrätin. «Corona ist der Impuls für eine Beschleunigung des digitalen Wandels.» Zudem werde es auch zu einer Neuordnung der Unternehmensbilanzen und Lieferketten kommen. «Die Bilanzen waren zu sehr auf die Finanzmärkte optimiert und zu wenig auf die Krisenfähigkeit.» Die Schweiz werde insbesondere vom Trend zum Reshoring profitieren, also von der Gegenbewegung zur Auslagerung in immer entferntere Regionen. «Viele Schweizer Firmen sind dafür hervorragend positioniert.» Im Chinesischen habe das Wort «Krise» ja auch die Bedeutung «Chance». Florian Schwab