

Barbara Kux, Sie waren in Ihren Toppositionen häufig die erste Frau. War das wichtig oder eher lästig?
Das habe ich nie zum Thema gemacht. Ich wollte sichtbare Beiträge für Firmen leisten. Grosse, schwierige Themen angehen, mir eine Strategie zurechtlegen und mit einem Team zusammen umsetzen. Um am Schluss sagen zu können: «Da haben wir ein schönes Haus gebaut.» So sehe ich meine Rolle bis heute, wenn ich in Boards und Verwaltungsräten zur Corporate Governance wie auch zur Nachhaltigkeit beitrage.

Das Frausein spielte dabei keine Rolle?
Es war manchmal von Vorteil, zum Beispiel, um bei einem Minister einen Termin zu bekommen. Aber um die Position zu erreichen, musste ich schon vorher besser sein.

Wird man dabei nicht zum härteren Mann?
Das glaube ich nicht. Mir war immer wichtig, Teams zum Erfolg zu inspirieren und befähigen. Frauen haben vielleicht ein etwas breiteres Spektrum, denken langfristiger, an die nächsten Generationen, an die Umwelt. Aber jeder Manager hat seinen eigenen Führungsstil.

Was bedeutet für Sie «Work-Life-Balance?»
Meine Karriere und meine jahrzehntelange Partnerschaft mit meinem Mann gehören für mich eng zusammen. Aber im Topmanagement eines Unternehmens, das mit geopolitischen und technologischen Disruptionen umgehen muss, kann man nicht plötzlich sagen «ich gehe jetzt mal eine Stunde Sport treiben». So eine Aufgabe braucht Zeit und Hingabe. Man muss das wollen.

Und was sagt Ihr Mann zum Thema Work-Life-Balance?
Dass wir unseren Weg gefunden haben – sonst hätte unsere Beziehung auch nicht so lange gehalten.

Was brauchen junge Menschen, die sich überlegen, Ihrem Beispiel zu folgen und eine Managementkarriere einzuschlagen?
Erstens bestmögliche Ausbildung. Zweitens internationale Orientierung. Drittens Selbstvertrauen und den Willen, einfach einmal in einer Firma anzufangen und zu sehen, was daraus wird. Wo bei der Startpunkt die Überlegung sein sollte «Was kann ich besser als die anderen?». Jeder ist irgendwo besser, sollte das einsetzen und testen. Ich sage den Personalabteilungen immer, wir sollten aus einem Elefanten keine Ballerina machen wollen, er wird nie so tanzen können. Wir sollten ihm sagen: «Hier ist ein grosser Wald, mach das Beste draus!»

Was hat Sie dazu gebracht, Managerin werden zu wollen?
Ich entschied mich mit meinem hochakademischen Vater, nicht an die Universität zu gehen, sondern an die Hotelfachschule in Lausanne. Dort lernten wir in vier Jahren, wie man eine Unternehmung führt. In Theorie und Praxis. Das faszinierte mich. Danach ging ich zu einer Unternehmensberatung und erhielt später ein Angebot einer deutschen Nestlé-Tochter. Ich wurde zur Marketing-Managerin weitergebildet und in Deutschland wurden wir zur Tochterfirma, die am schnellsten wuchs. Das hat viel Spass gemacht.

Trotzdem sind Sie nach fünf Jahren weitergezogen.



MICHELLE LUMBA

«Nach drei Jahren sieht man die Resultate, nach fünf Jahren, ob sie auch nachhaltig sind»

Sie hat für zahlreiche Weltkonzerne schwierige Aufgaben gelöst und dabei viel erlebt. Nun wird sie mit dem SEF.WomenAward-Ehrenpreis 2024 ausgezeichnet. Was hat Barbara Kux jungen Frauen und Männern zu sagen, die eine Managementkarriere anstreben?

Ich hatte Marketing in der Praxis gesehen, wollte mehr lernen und unabhängig bleiben. Deshalb machte ich, nicht von einer Firma finanziert, sondern auf eigene Faust, den MBA am INSEAD in Fontainebleau. Danach konnte ich auswählen.

Hat der Fall des Eisernen Vorhangs Ihren Werdegang beeinflusst?
Nach der Fusion von BBC und Asca arbeitete ich dort an der Integration des Stromerzeugungsgeschäfts. Das lief gut und eines Tages sagten die Schweden: «Barbara, come and join us and open up Eastern Europe!» Zuerst dachte ich, «Osteuropa, Technik, ein Joint Venture, das habe ich noch nie gemacht». Aber dann wurde mir schnell klar, welchen Beitrag man hier leisten konnte und dass nur wenige Manager nach Osteuropa wollten. Es war ein Hochrisikjob, aber man muss auch etwas wagen wollen mit Mitte dreissig.

Geht es nach Ihnen, so sollte man offensichtlich alle fünf Jahre das Unternehmen wechseln.

Wer schwierige Aufgaben annimmt, die Strategie zu deren Bewältigung formuliert, die nötigen Teams und Strukturen bildet und dann alles umsetzt, kann eine Firma entscheidend voranbringen. Nach drei Jahren sieht man die Resultate, nach fünf Jahren, ob sie auch nachhaltig sind.

Und wenn sie das nicht sind?
Dann muss man die Strategie ändern. Ich bin immer erst gegangen, wenn das Haus gestanden hat.

Sie waren bei Philips, später bei Siemens, verantwortlich für den Einkauf. Sind Sie eine harte Verhandlerin?

Operativ einkaufen und das Maximum aus den Lieferanten herausholen, das ist ein Klischee. Philips hatte ein Einkaufsvolumen von 20 Milliarden. Das war ihnen gar nicht so recht bewusst. Mir ging es darum, die Lieferkette strategisch

aufzustellen nach wichtigen Gruppen mit je einem verantwortlichen Manager. Bei Siemens dann gelang es, mit diesem Ansatz das Unglück von Fukushima ohne jeglichen Lieferstopp zu überstehen. Das Team kaufte selbständig überall auf dem Weltmarkt, was uns sonst in Engpässe gebracht hätte. Als mich ein Vorstandskollege fragte: «Barbara, how much have we spent on this?», antwortete ich nur: «Es geht um eine Milliarde Gewinn.» Ich war so stolz auf das Team.

Sie waren auch für Nachhaltigkeit verantwortlich. Passt das zusammen?

Sehr gut! Kinderarbeit oder grosse Umwelt Risiken in der Lieferkette muss man verhindern. Man muss sich überlegen, wie man Zulieferer in Ländern wie China oder Indien auswählt, sie schult und ihnen bewusst macht, wie wichtig es ist, Fehler zu vermeiden. Nachhaltigkeit ist auch eine Geschäftschance. Als LED-Lampen aufkamen, habe ich mir gesagt: grüne Beleuchtung bringt Umsatz. Da-

Zur Person

Barbara Kux ist als mittleres von drei Kindern in Küsnacht (ZH) aufgewachsen. Ein Highschool-Austauschjahr in den USA stärkte in ihr früh das Selbstvertrauen, alles erreichen zu können, wenn man es nur wirklich will. Nach der Hotelfachschule in Lausanne begann sie ihre berufliche Karriere bei Nestlé in Deutschland. Darauf erwarb sie einen MBA mit Auszeichnung am INSEAD und arbeitete als Beraterin für McKinsey. Nach dem Fall der Mauer entwickelte sie zehn Jahre lang das Osteuropageschäft von ABB und Nestlé. Danach spezialisierte sie sich auf Themen der Nachhaltigkeit und des Einkaufs, zuerst bei Ford Europa, dann in der Konzernleitung von Philips in Holland und schliesslich bei Siemens. Dort hat sie als erste Frau im Vorstand nach 2008 das Nachhaltigkeitsgeschäft strategisch profitabel für Lieferanten und Siemens aufgebaut. Seit 2014 nimmt sie verschiedene Verwaltungsrats- und Beiratsmandate wahr, darunter bei Henkel. Zudem lehrt Kux an der Universität St. Gallen und am INSEAD Nachhaltigkeit und Corporate Governance.

mit war Nachhaltigkeit bei Philips Teil des Kerngeschäfts. Wir haben den Umsatz in drei Jahren vervielfacht. Und den Eiffelturm neu beleuchtet – mit 20 Prozent weniger Kosten, 30 Prozent weniger CO₂-Emissionen und erst noch schöner.

Nachhaltigkeit generiert aber nicht immer nur Umsatz.

Mir war sofort klar, dass mit der Nachhaltigkeit von Produkten nur werben kann, wer auch intern nachhaltig ist. Für mich gilt: Walk the talk. Der Aufbau eines hochrangigen Beirates für Nachhaltigkeit bei Siemens hat dies unterstützt.

Sind Sie trotz der globalen Umweltprobleme optimistisch, wenn Sie an das Leben künftiger Generationen denken?
Bereits mit heutigen Technologien könnten wir etwa zwei Drittel der Umweltmissionen einsparen. Wir haben als Menschen immer einen Weg gefunden, Probleme mit technologischen Verbesserungen zu lösen. Wenn ich sehe, was an Universitäten, in Startups und Unternehmen passiert, bin ich absolut optimistisch.

Was bedeutete es Ihnen in Ihrer Karriere, Schweizerin zu sein?

Das war und ist sehr prägend. In unserer Familie galt immer: Die Welt ist die Bühne, der Anker die Schweiz. Wir Schweizer haben viele Vorteile: das internationale Denken, die Sprachen, den Sinn für Qualität und Zuverlässigkeit. Aber die Welt hat sich sehr verändert und ich denke, wir sollten jetzt einen grossen Schritt weiter gehen.

Wie meinen Sie das?

Wir sind im Herzen von Europa, geografisch und kulturell. Europa ist unser mit Abstand wichtigster Lieferant und Kunde; gut die Hälfte unseres Business ist in der EU. Die europäische Forschungszusammenarbeit ist eine der wichtigsten der Welt. Um unsere Innovation und unseren Wohlstand zu erhalten, müssen wir mit der EU eine partnerschaftliche Lösung finden. Wenn nicht jetzt, wann dann?

Interview: Peter A. Fischer