

«Heute erachte ich es als Privileg, dass es mir gut geht und ich glücklich bin»

Wirtschaftsberaterin **Nelly Wenger** über ihre Krebserkrankung, ihre Zeit bei der Expo.02 und Nestlé, ihr Projekt in Kamerun und Gemeinsamkeiten mit Pablo Picassos blauer Periode

VON ESTHER GIRSBERGER (TEXT)
UND SEVERIN NOWACKI (FOTOS)

Frau Wenger, wie geht es Ihnen nach Ihrer Krebserkrankung?

Sehr gut. So gut, dass ich mich ganz auf meine Beratungsfirma Nelly Wenger Associates konzentrieren kann.

Sie waren Expo-Generaldirektorin, danach Generaldirektorin von Nestlé Schweiz. Warum nehmen Sie es nach Ihrer Krankheit nicht etwas ruhiger?

Ich nehme es ruhiger. Durch meine neue Tätigkeit bin ich mein eigener Herr und Meister, auch wenn ich natürlich einen angenehmen Auftrag seriös und zeitig ausführen will. Ich arbeite zudem mit einem Pool von Leuten zusammen, die mich mit ihren Kompetenzen unterstützen und die zu meinem Naturell passen. Das schafft ein beruhigendes und motivierendes Milieu, das mir wichtig ist. Ich bin eine Equipen-Chefin, keine Einzelkämpferin.

Haben Sie sich durch Ihre schwere Krankheit verändert?

In banalen Dingen, doch genau diese banalen Dinge wollen ernst genommen werden. Ich schätze die schönen Dinge viel mehr als früher. Ich war immer verwöhnt, es ging mir gut, und ich nahm das bis zu einem gewissen Grad fast schon als selbstverständlich hin. Heute erachte ich es als Privileg, dass es mir gut geht, dass ich glücklich bin, eine intakte Familie habe und eine neue Tätigkeit, die mich befriedigt.

Nach Ihrem Ausscheiden bei Nestlé wurde es sehr ruhig um Sie. Was haben Sie in dieser Zeit gemacht?

Ich habe nachgedacht, habe mich neu definiert und nach ein paar krankheitsbedingten ruhigen Monaten an der Gründung meiner Firma gearbeitet.

Warum brauchte es eine Neudefinition?

Aufgrund meiner Lebensumstände wusste ich immer, was ich als Nächstes tun würde, bevor die vorhergehende Tätigkeit beendet war. Ein Jahr vor Studienabschluss war ich schon angestellt.

FORTSETZUNG AUF SEITE 22

Das Debakel mit der neuen Verpackung

Die 1955 in Casablanca (Marokko) geborene Nelly Wenger studierte Ingenieurwissenschaften an der ETH Lausanne und war danach während 16 Jahren in verschiedenen Funktionen für die öffentliche Hand im Kanton Waadt tätig. Landesweit bekannt wurde die verheiratete Mutter zweier erwachsener Kinder, als sie im Jahre 1999 das Präsidium der Generaldirektion der Expo.02 übernahm. Danach wechselte sie 2003 als CEO zu Nestlé Schweiz und musste das Debakel mit der neuen Verpackung von Cailler verantworten. Als Nelly Wenger an Brustkrebs erkrankte, trat sie zurück. Heute ist sie als Präsidentin von Nelly Wenger Associates selbstständig.



Ingenieurin Nelly Wenger, 53: «Ich war immer verwöhnt, es ging mir gut, und ich nahm das bis zu einem gewissen Grade fast schon als selbstverständlich hin»

► FORTSETZUNG VON SEITE 21

Nelly Wenger

Am Tag nach der Diplomfeier habe ich angefangen zu arbeiten. Nach der Expo wollte ich eigentlich ein Sabbatical einschalten, habe dann aber innert eines Monats bei Nestlé begonnen, um mich einzuarbeiten.

Die Krankheit hat Sie gezwungen, sich nicht gleich ins nächste Abenteuer zu stürzen?

Ja, sie hat mir gezeigt, dass man es auch anders machen kann. Ich bin gereift in dieser Zeit und habe viel besser gespürt, was ich wirklich machen will. Ich hatte immer sehr attraktive berufliche Chancen und habe diese auch genutzt, habe dadurch aber auch immer die Erwartungen anderer erfüllt. Während meiner Krankheit habe ich beschlossen, meine eigenen Erwartungen zu erfüllen.

Ihr Ehrgeiz hat Sie früher dazu gebracht, auch Angebote anzunehmen, die Sie tief im Innern gar nicht akzeptieren wollten?

Vielleicht. Aber ich kann ehrlich sagen, dass ich nichts von dem bereue, was ich bisher getan habe. Ich habe immer auf Vorschläge reagiert, das stimmt, aber man hat mich nie wirklich überreden müssen. Die Expo war bei allen Schwierigkeiten ein Traum. Aber während meiner Krankheit habe ich erstmals das tiefe Bedürfnis verspürt, nicht mehr von anderen abhängig zu sein.

Und haben sich deshalb selbstständig gemacht?

Es war nicht die ideologische Überlegung, selbstständig zu werden, die mich motivierte, sondern die Attraktivität, welche die strategische Beurteilung komplexer Projekte auf mich ausübt.

Das ist das Angebot von Nelly Wenger Associates?

Genau. Ich entwickle Strategien im komplexen Projektmanagement. Ich war ja in ganz verschiedenen Sektoren tätig und habe nach eingehenden Überlegungen festgestellt, dass mir das Verändern von komplexen Strukturen und Pro-



jekten, gerade in Krisenzeiten, sehr liegt. Die Expo übernahm ich zu einem sehr chaotischen Zeitpunkt, und auch bei Nestlé wurde ich geholt, um neuen Drive ins Unternehmen zu bringen.

Sie sind also eine Change-Managerin?

Ja, im weitesten Sinn und in allen möglichen Bereichen. Das können Strukturen in einer Institution der öffentlichen Hand oder in einem grossen Unternehmen sein, oder aber es geht um ein Projekt, das man redimensionieren muss. Mir liegt die Umsetzung einer Idee, die als Vision besteht, in der Realisierung aber blockiert ist und bei der herkömmliche Lösungsmöglichkeiten nichts taugen.

Sie haben in Ihrem Portfeuille eine Schweizer Bank, ein öffentliches Unternehmen und die Regierung von Kamerun. Birgt das nicht die Gefahr, dass Sie den Fokus verlieren?

Die Frage ist berechtigt, ich habe mir darüber auch Gedanken ge-

«Ich habe erstmals das tiefe Bedürfnis verspürt, nicht mehr von anderen abhängig zu sein»

macht. Aber ich habe in meinen früheren Tätigkeiten ja ganz verschiedene Dinge gemacht. Mir gefällt diese Schnittstelle von privatem und öffentlichem Sektor, die zum Beispiel bei der Expo eine wichtige Rolle gespielt hat. Diese Schnittstellen begegnen mir auch bei den jetzigen Aufträgen immer wieder, sie sind sozusagen der rote Faden, der sich durch alle Projekte hindurchzieht.

Können Sie uns anhand eines konkreten Auftrags erklären, was Sie tun?

Mir liegt das multikulturelle Umfeld, ich stamme ja aus Marokko und habe in verschiedenen Kulturen gelebt, was mir auch bei der Expo sehr zugute kam. Nehmen wir deshalb das Beispiel Kame-

run: Ich habe vor mehr als 20 Jahren in diesem afrikanischen Land gearbeitet und als junge Ingenieurin ein Projekt geleitet. Ich habe den Kontakt zu Kamerun bis heute behalten. Das Land hat viele Ressourcen, aber die lagen in den letzten Jahrzehnten brach. Die Regierung hat mich nun gebeten, ihr Wachstumsmöglichkeiten aufzuzeigen.

Welche Ratschläge haben Sie ihr erteilt?

Das Projekt ist noch nicht abgeschlossen, aber ich habe schon jetzt einen grossen Massnahmenplan mit ungefähr zehn Empfehlungen abgegeben. Es geht dabei beispielsweise um Steuerfragen, um urbane Rahmenbedingungen, die verbessert werden müssen. Ein

genereller Ratschlag ist vor allem der, dass man zwei oder drei Projekte auswählt und dann vorwärtsmacht. Bei solch aufwendigen und tiefgehenden Analysen besteht ja immer die Gefahr, dass man vor lauter Bäumen den Wald nicht mehr sieht und sich bei der Umsetzung verliert. Das möchte ich verhindern. Hier kommt meine pragmatische Ader zum Vorschein.

Ihr Pragmatismus hätte Ihnen doch auch sagen müssen, dass Sie bei Nestlé als externe, nicht aus dem Konsumgüterbereich stammende Frau nicht glücklich werden können.

Ich habe diese Funktion vor allem angenommen, weil damit eine ganz neue Lebensperiode begann. Es ist wie bei Picasso. Der hatte die blaue Periode, und dann kam die nächste. So ungefähr fühlte ich mich, als Nestlé bei mir anfragte. Bei Nestlé wusste ich auch, dass man dort die Diskretion gross schreibt. Ich war während meiner Zeit bei der Expo ständig

in den Medien. Das wollte ich nicht mehr. Und schliesslich reizte mich die Erwartung Nestlés an mich, etwas im Unternehmen zu verändern.

Selbst wenn Nestlé Sie damit geködert hat: Die Firma ist nicht bekannt dafür, dass sie sich ändern und eine andere Unternehmenskultur annehmen will.

Die Nestlé-Vertreter, die mich holten, waren wirklich ehrlich, als sie sagten, sie erwarteten Veränderungen. Was eine sehr ehrgeizige Haltung ist in einem so grossen internationalen Unternehmen. Ihr Kopf wollte die Veränderung, aber wenn man sich tagtäglich in diesem Umfeld bewegt, schlägt das Herz manchmal eben anders. Die Unternehmenskultur ist über Jahrzehnte gewachsen und sehr stark, was ja auch positiv ist.

Es haben nur Mitarbeitende wirklich Chancen, die bei Nestlé gross geworden sind?

Vielleicht hat man schneller Erfolg, wenn man schon in jungen Jahren zum Unternehmen stösst und sich dadurch wie ein Fisch im Wasser bewegen kann. Man spricht bei Nestlé ja auch von einer Familie, und da fragt sich schon, ob man sich in späteren Jahren ganz in eine Familie integrieren kann.

Fühlten Sie sich ausgestossen? Nicht im Geringsten. Ich wurde sehr nett aufgenommen, aber es ist klar, dass jemand, der es anders machen will und auch darum in die Familie geholt wurde, da und dort auf Widerstand stösst.

Hand aufs Herz: Waren Sie bei Nestlé glücklich?

So einfach ist die Sache nicht, dass ich sagen könnte, ich sei glücklich oder unglücklich gewesen. Ich war während der ganzen Zeit begeistert dabei und motiviert. Ich war in grosse Projekte involviert, hatte viele Freiheiten, habe mich nie gelangweilt und habe auch nicht gelitten. Aber ich habe diesen Milieu-Unterschied bei der Expo schon gespürt: Bei Nestlé lebt man weniger nach aussen denn nach innen. Die Ausbildung, die politische Sensibilisierung ist bei diesem Unterneh-

ANZEIGE



Superba Neuheiten und Highlights.

Vom 4. April bis 6. Juni 2009.

Beim Kauf einer Superba Matratze ab 1050.– schenken wir Ihnen 1 Sensipur Kissen im Wert von 139.–. Gratis-Entsorgung Ihres alten Bettinhaltes.

10% Rabatt*
auf alle Superba Produkte.

*Mit Pfister A LA CARD. Inklusive Bonus. Ohne Pfister A LA CARD 7% Rabatt. Nicht kumulierbar mit anderen Vergünstigungen oder bereits reduzierten Artikeln.

superba
Schweizer Schlafkultur

Pfister

PUBLICIS

men sehr homogen. Diese Kultur war mir neu, ungewohnt und lag mir im Grunde genommen nicht.

Kamen Sie sich als Exotin vor? Vielleicht nicht als Exotin, aber eine Andersdenkende war ich manchmal schon. Und obwohl man mich dafür geholt hat, ist es dann doch etwas anders, wenn man diese Haltung auch lebt.

Wurden Sie vor Ihrer Zusage nicht darauf aufmerksam gemacht?

Ein Headhunter hat mal gefragt, was Nelly Wenger bei den «guten Soldaten» zu suchen habe. Aber das war denn schon sehr übertrieben. Das Unternehmen hat ja auch einen einmaligen Erfolg. Und ich musste mich intern nicht verstellen. Ich war die, die ich bin. Ich musste mich nicht verbiegen und quälen. Also war es eben doch eine glückliche Zeit.

Konnten Sie etwas bewegen mit Ihrem etwas anderen Charakter?

Es hatte viele Mitarbeitende, die sich über diese etwas andere Art von Nelly Wenger freuten. Es war ein wenig paradox: Auch wenn man sich gegen Neues wehrt, weil man sich meistens davor fürchtet, freut man sich dann doch auch über frischen Wind.

Der frische Wind wurde endgültig vertrieben, als Sie der Cailler-Schokolade unter Beizug des Stararchitekten Jean Nouvel eine neue Verpackung verabreichten.

War das ein Fehlentscheid? Ich war die Dritte oder Vierte, die sich an die Neulancierung von Cailler wagte. Mein ursprünglicher Auftrag lautete, und das ist sehr wichtig, Cailler als Superpremium-Produkt ausschliesslich für den Export neu zu positionieren. Als ich das Resultat präsentierte, war die Begeisterung meiner Vorgesetzten so gross, dass man vorschlug, die Veränderung auch in der Schweiz einzuführen. Ich machte darauf aufmerksam, dass das ein schwerwiegender Entscheid sein würde.

Aber Sie wehrten sich nicht wirklich dagegen?

Die Begeisterung war so gross, dass ich angesteckt wurde. Meine Vorgesetzten hatten zudem eine viel grössere Erfahrung als ich, so-



«Die Begeisterung bei Nestlé war so gross, dass ich angesteckt wurde»

dass ich mich erst recht überzeugen liess. Im Nachhinein hätte ich mich dagegenstellen müssen.

Aber die Neupositionierung fand dann nur in der Schweiz statt, nicht im Export.

Ja, das war eine grundlegende Veränderung des ursprünglichen Auftrags.

Sie hätten den Entscheid rückgängig machen müssen.

Wir waren schon enorm weit fortgeschritten und konnten deshalb nicht mehr zurück. Eine Neulancierung erfolgt schrittweise während mehrerer Monate und kann nicht plötzlich gestoppt werden.

Als die Sache schiefging und der Umsatz regelrecht einbrach, hat man Sie ziemlich im Regen stehen lassen. Die Neupositionierung wurde einzig mit Ihnen in Verbindung gebracht.

Als Madame Expo waren Sie mindestens so exponiert.

Wenn die Expo kritisiert wurde, wurde auch Nelly Wenger kritisiert.

Da haben Sie Recht, und es erstaunte nicht nur mich, sondern auch mein persönliches Umfeld sehr, dass ich bei Nestlé anders reagierte als bei der Expo. Nach einigem Nachdenken begriff ich, warum das so war: Die Expo lag im öffentlichen nationalen Interesse, und ich brachte dieses kulturell einmalige Projekt gerne mit meiner Person in Verbindung. Bei Cailler ging es um ein rein kommerzielles Produkt, um die Verpackung einer einzigen Schokolade. Mit der eigenen Persönlichkeit einen so hohen Preis für ein Produkt bezahlen zu müssen, das nicht die Bedeutung der Expo verdiente, das wollte ich nicht mehr. **Das Medieninteresse war tatsächlich enorm. Was allerdings wenig erstaunte, nachdem Nestlé mit der Neupositionierung von Cailler ganz bewusst Aufmerksamkeit gesucht hatte.**

Es war klar, dass die Neugier an meiner Person nach vier Jahren Expo und diesem doch nicht alltäglichen Wechsel zu Nestlé nicht verschwinden würde. Bei Nestlé erachtete man es als angemessen, die Neupositionierung von Cailler mit meiner Person in Verbindung zu bringen, was ich verstehen konnte. Aber wir alle waren ehrlich erstaunt ob dieser enormen Aufmerksamkeit mir gegenüber – auch noch zwei Jahre nach Abschluss der Expo.

Sie haben einige Krisenerfahrung, persönliche und berufliche. Wie begegnen Sie der gegenwärtigen Wirtschaftskrise?

Beruflich muss ich sagen, dass mir die Wirtschaftskrise in Hinsicht auf meine Fähigkeiten fast schon zugute kommt. Sie zwingt einen zu Mut, zu klaren Zielsetzungen und zu einem klaren Willen. Diese Attribute entsprechen meinem Charakter. Und gerade weil ich krisenerprobt bin, habe ich es auch mit Krisenprojekten zu tun. Die entsprechen meinem Naturell, und ich ziehe sie an, weil sie zu mir sprechen.

Nein, der damalige CEO und Verwaltungsratspräsident Peter Brabeck hat sich immer hinter mich gestellt. Aber als die Krise manifest war, konnte er ja gar nicht anders, als einzuräumen, dass es an der nötigen Sensibilität gefehlt und man das Marktumfeld falsch eingeschätzt habe.

Als Ihre Krankheit bekannt wurde, rechnete man mit Ihrer Rückkehr und kommunizierte dies auch so. Warum verliessen Sie Nestlé dann doch definitiv?

Drei Tage nach Bekanntgabe meiner Krankheit war mir klar, dass ich nicht mehr zurückkehren wollte. Ich ertrug diese Verknüpfung von Cailler und Nelly Wenger nicht mehr, die so extensiv und ausdauernd in der Öffentlichkeit hergestellt wurde.

ANZEIGE

Ich bin alle meine Kunden, die nicht meine Kunden waren, bis ich sie angerufen habe

Optima Pro. Kostenlos telefonieren während der Geschäftszeiten.

Neu: Optima Pro

- Unbegrenzte Anrufe auf das Schweizer Festnetz von Montag bis Samstag zwischen 7:00 und 19:00 Uhr
- Automatisch im günstigsten Tarif, je nachdem, wie viel Sie tatsächlich telefoniert haben
- Nur CHF 25.–/Monat

Gehen Sie zu Ihrem Orange Center oder auf orange.ch/business

Business
Services

