

wohlwollende Kritik und schüchterne Verbesserungsvorschläge, die von einem Menschen kommen, der die Dinge von aussen sieht (also ohne jegliche Betriebsblindheit) und dennoch sich so verbunden fühlt mit diesen Dingen, dass ihm an deren optimaler Gestaltung gelegen ist. So einen Menschen braucht jedes Unternehmen, und es ist ein Glücksfall, dass mit dem Erscheinen von *Dr. Sigrid Viehweg* bei den ZFV-UNTERNEHMUNGEN diese sehende Ausstehende kam, sich einspannen und einspinnen liess in den Geist der Gründerinnen, und nun versucht, das 101. Jahr und die Zeiten darüber hinaus in Angriff zu nehmen. Sie steht am Anfang des zweiten Jahrhunderts, und als Vorsitzende der Geschäftsleitung wird sie Möglichkeiten haben, an der Zukunft dieses traditionsreichen Unternehmens tatkräftig mitzubauen.

Zeitzeugin Sigrid Viehweg: Eine promovierte Lebensmittelchemikerin aus Deutschland als Vorsitzende der Geschäftsleitung eines traditionsreichen Zürcher Gastronomie-Unternehmens? Da muss es doch eine «Geschichte» geben, denn da mussten zwei ganz verschiedene Komponenten zusammenkommen, um eine harmonische und dynamische Einheit zu bilden.

Die eine der beiden Komponenten ist nach dem Krieg in Sachsen geboren, hat ihre schulische Ausbildung im Rheinland gemacht, die sie als «staatl. gepr. Lebensmittelchemikerin» abschliesst. Nach fünf Berufsjahren entschliesst sie sich zu einem Studienjahr an der ETH Zürich. Aus dem einen Jahr werden vier Jahre, an deren Ende die Promotion zum Dr. sc.techn. steht. Ihre Berufserfahrungen reichen von Schokolade bis zu Brot: vor ihrer Tätigkeit bei den ZFV-UNTERNEHMUNGEN war sie Mitglied der Geschäftsleitung bei der JOWA AG, wo sie sich unter anderem mit dem systematischen personellen und organisatorischen Aufbau der neu geschaffenen Abteilung *Forschung und Entwicklung* sowie der Qualitätssicherung, Produkte-, Technologie- und Verpackungsentwicklung für die neun JOWA-Betriebe, dem «Brotkorb» der MIGROS, befasst hat. Auf Ende 1990 hat sie sich von dort zurückgezogen; sie steht an einem beruflichen Scheideweg.

Am ersten Tag des neuen Jahres will Sigrid Viehweg sich zu Hause ein Büro einrichten und in Ruhe überlegen, was sie bis zu ihrem USA-Aufenthalt im Frühjahr tun, bzw. in die Wege leiten möchte. Da klingelt das Telefon; am anderen Ende ist Rosmarie Michel. Sie bietet Sigrid Viehweg eine befristete Zusammenarbeit an.



Dr. Sigrid Viehweg, Vorsitzende der Geschäftsleitung seit 1993

Zur Erinnerung: die ZFV-UNTERNEHMUNGEN haben sich eine neue Struktur erarbeitet, ein neues Leitbild, neue Strategien und neue Führungsgrundsätze gegeben. So weit, so zukunftsorientiert. Das heisst aber noch nicht, dass *alle* im Unternehmen denselben Vorwärtsgang eingeschaltet haben. Nicht umsonst sagt man ja, dass das einzige menschliche Wesen, das Veränderung wirklich willkommen heisst, ein Baby mit nassen Windeln sei... Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind verunsichert; sie haben zwar ein Ziel vor sich, aber sie sehen (noch) nicht den Weg, der dorthin führen soll. Hier nun soll die Frau, die vorher selbst einige Dutzend Mitarbeiter geführt hat, in die Bresche springen: Als Wegbereiterin und Wegbegleiterin soll sie den Übergang zu einem modernen Management erleichtern.

Sigrid Viehweg ist die ideale Besetzung für diese Rolle: Als jemand, der von aussen kommt, bringt sie die nötige Objektivität mit; sie ist gewöhnt, Probleme anzupacken und zu lösen; sie kann gut zuhören und ist für die ZFV-Mitarbeiter eine willkommene neutrale Gesprächspartnerin. Sie ist aber auch pragmatisch, und es

gelingt ihr, den Mitarbeitern klar zu machen, was eine neue Strategie auch an Positivem bringen kann. Dieses *Coaching* liegt ihr, auch wenn es schwierige Stunden mit sich bringt, aber sie ist jemand, der Herausforderungen braucht und annimmt. Als sich ihr Mandat dem Ende nähert, kennt sie die inneren Zusammenhänge der ZFV-UNTERNEHMUNGEN, und der Verwaltungsrat, zu dessen Händen sie ein ganzes Paket Unterlagen zusammengestellt hat, kennt Dr. Sigrid Viehweg.

Als sich ein Wechsel im Vorsitz der Geschäftsleitung abzeichnet, ist sie der Mensch, an den man denkt, um diesen wichtigen Posten neu zu besetzen. Sie hat zwar inzwischen einen anderen Berufsweg eingeschlagen, aber die Erinnerungen an das herausfordernde Mandat sind positiv besetzt, und sie sagt gerne zu, als man mit einem konkreten Angebot an sie herantritt. Seit dem 1. September 1992 ist sie dabei: vorerst für eine viermonatige Einarbeitungsphase bei Eric Kündig, dann ab 1. Januar 1993 als Vorsitzende der Geschäftsleitung, als oberstes Mitglied einer Kollegialbehörde. Nach 17 Jahren ist wieder eine Frau an der Spitze der operativen Einheit.

Nun ist sie also *Insider* – und da präsentieren sich die Probleme von einer etwas anderen Seite. Die Management-Aufgaben decken sie mit Arbeit ein; ein verständnisvoller Ehemann sorgt dafür, dass ihr die Lasten nicht über den Kopf wachsen. «Zum Glück ist mein Mann unabhängig und kann hie und da seine Skitouren und Wochenend-Sportaktivitäten auch ohne mich machen» lacht sie, aber man spürt, dass ihr der Rückhalt eines guten Privatlebens viel von der Kraft gibt, die sie für ihre anspruchsvolle Arbeit braucht.

Das erste Jahr im Amt hat ihr wichtige Einblicke in die Zusammenhänge eines Gastro- und Hotel-Unternehmens mit knapp 500 Mitarbeitern gegeben. Rechtzeitig, um den 100. Geburtstag und die unmittelbare Zukunft danach mit Energie und Engagement anzugehen. Das merkt man, wenn man sie sprechen hört; sie hat sich ein anderes Vokabular angeeignet und pendelt im Gespräch zwischen Management-Verantwortung und Unternehmer-Träumen, zwischen Pragmatismus und Visionen hin und her. «Ich sehe meine Aufgabe in erster Linie darin, wieder zu den Wurzeln, zu den Urvorstellungen der Gründerinnen zurückzukommen. Das heisst, auf einer gesunden finanziellen Basis Neues zu erfinden, umzusetzen, auszuprobieren, zu perfektionieren und als Konzept in bewährtes Bestehendes zu integrieren. Dafür brauchen wir motivierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die in Eigenverantwortung mit-

denken, mithandeln, mithelfen, das ZFV-Schiff zu neuen Ufern zu steuern.» Kein Wunder, dass ihr ein Aus- und Weiterbildungskonzept ganz besonders am Herzen liegt. Auch hier waren ja die Gründerinnen schon bahnbrechend gewesen; auch bei ihnen hatte das Einstellen und Einarbeiten der passenden Mitarbeiterinnen eine hohe Priorität. Heute heisst das etwas anders, aber der Kernpunkt bleibt sich gleich: «Ein gutes *Human resources*-Management wird auch bei uns ein sehr wichtiger Faktor sein!»

Doch darüber dürfen andere Aufgaben nicht vernachlässigt werden: «Wir müssen der alkoholfreien Gastronomie ein ganz anderes, ein modernes Gesicht geben. Das heisst: Produkte-Entwicklung, Gewinnung neuer Kunden-Segmente und ein Aufbrechen in neue Gebiete, wo wir uns bisher noch nicht oder nicht spürbar profiliert haben.» So schwebt ihr zum Beispiel ein sehr gutes 2-Stern-Hotel vor, das von den ZFV-UNTERNEHMUNGEN von Anfang an konzipiert und gebaut wird. «Ein ehrliches Hotel, das einem klaren Konzept verpflichtet ist: bescheiden, aber gut.» Ernst wird sie, wenn sie vom *Olivenbaum* spricht, sicher auch, weil sie weiss, dass die Verwaltungsratspräsidentin hier an eine Schmerzgrenze gelangt. Der Umbau, mit so viel Talent und Motivation von Arnold Amsler durchgeführt, hat zwar ein sehr ansprechendes Restaurant gezeitigt, aber eines, das Schwierigkeiten hat, Gäste anzuziehen. Zur Zeit prüft man, woran es liegt, dass die Pendler es noch nicht als obligatorisch empfinden, den *Olivenbaum* zu beehren. Alle sind sich einig: So viel Energie und Freude dürfen nicht verlorengehen, müssen und werden irgendwann die Gäste so begeistern, wie man es von dem architektonischen Konzept erwartet hat. Es ist eine echte Herausforderung – Sigrid Viehweg liebt das ja, und es ist nicht unwahrscheinlich, dass es ihr gelingen wird, das Restaurant mit dem traditionsreichen Namen wieder in die schwarzen Zahlen zu bringen.

Ausbau des *Catering*, einer grossen Stärke des Unternehmens, liegt ihr auch am Herzen. Sprudelnd wird sie aber, wenn sie davon spricht, dass die *Zentralverwaltung* an der Mühlebachstrasse den Akzent einmal nicht mehr auf das zweite Wort legen, sondern sich zu einer echten *unternehmensinternen Dienstleistungszentrale* entwickeln wird. Das wird hohe Anforderungen an ihr unmittelbares Umfeld stellen. «Das weiss ich», meint sie gelassen, um dann leidenschaftlicher fortzufahren: «Ich erwarte von meinen Kolleginnen und Kollegen fachliche und persönliche Kompetenz, Teamgeist

und Teamfähigkeit sowie die Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen, denn ich glaube sehr an Delegation und finde nicht, dass ich überall selbst in Aktion treten muss. Ich weiss allerdings auch, dass mir da noch ein Stück Weg bevorsteht.» Gerade in diesem Aspekt lebt sie vor, was sie von anderen verlangt. Sie investiert sehr viel Zeit in ihre Arbeit generell, aber vor allem auch in die ZFV-Familie. «Meine Tür wird für Sie – auch wenn sie zu ist – immer offen sein», hat sie in ihren Antrittsworten gesagt; sich daran zu halten, kostet Kraft und Disziplin, lohnt aber den Einsatz.

Der sorgsame Umgang mit den Menschen, die dem Unternehmen helfen, erfolgreich zu sein, ist ihr wirklich ein Anliegen. Da gibt es die Geschichte von dem jugoslawischen Bauarbeiter, der auf der Baustelle des *Zürichberg* einen Arbeitsunfall hat. Sie besucht ihn, der ja nicht zur ZFV-Familie gehört, selbst im Spital und ist bereit, seine Frau nach Zürich fliegen zu lassen, damit sie ihrem Mann helfen kann, gesund zu werden. Er zieht eine Rückkehr in seine Heimat vor; Sigrid Viehweg kümmert sich persönlich auch darum. Irgendwie fühlt sie sich für sein Wohlergehen verantwortlich, obwohl er ja nicht einer ihrer Mitarbeiter ist.

Ihr Verantwortungsbewusstsein erstreckt sich eben auch auf die Basis. So stellt sie sich selbstverständlich zur Verfügung, um im Musterzimmer des zur Zeit im Umbau befindlichen *Seidenhofs* probeschlafen; am nächsten Morgen erhält die Bauleitung die eigenhändig von ihr erstellte Mängelliste. Die Endvierzigerin strahlt Integrität und Wärme aus und hat sich sehr viel Spontaneität und Herzlichkeit bewahrt. So wird sie ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sicher in bester Erinnerung bleiben, als sie am letzten Öffnungstages des alten *Zürichbergs* eine Brücke zur Gründergeneration geschlagen hat: Der Ansturm der Gäste, die diesen milden Januartag noch einmal auf der Terrasse des traditionsreichen Ortes geniessen wollten, reichte an die Dimensionen seines Eröffnungstages vor 93 Jahren heran – und die Vorsitzende der Geschäftsleitung berührte die Vergangenheit, als sie sich, unkompliziert und selbstverständlich, hinter die Kasse stellte. Der Geist von Susanna Orelli schwebte, für Eingeweihte sichtbar, unter der hohen Decke des alt ehrwürdigen Hotels...

Hotel und *Umbau*: zwei Stichworte, die mit der Zukunft der ZFV-UNTERNEHMUNGEN eng verbunden sind. Zwei Wörter, die die Phantasie beflügeln – nicht nur die der Verwaltungsratspräsidentin oder der Vorsitzenden der Geschäftsleitung. Da möchte

man einerseits *back to the roots*, andererseits ganz neue Ideen ausprobieren.

«Simon sass unterdessen, kaum tausend Schritte weit entfernt, in einer Speisehalle, einem kleinen Raum, vollgepfropft mit essen den Menschen. Hier pflegte allerhand Volk zu essen, das billig und schnell essen musste. Simon liebte gerade diesen Ort, wo doch jede Bequemlichkeit und Eleganz durchaus fehlte. Auch hatte er ja mit dem Gelde zu rechnen. Das Speisehaus war von einer Gruppe von Frauen gegründet, die sich, alle zusammengerechnet, VEREIN FÜR MÄSSIGKEIT UND VOLKSWOHL nannten. In der Tat, wer da hineinging, der musste mit einem mässigen und dünnen Essen zufrieden sein. Meistens waren auch alle zufrieden, wenn man die kleinen, bornierten Unzufriedenheiten abrechnet. Allen, die hier verkehrten, schien das Essen zu behagen, das aus einem Teller Suppe, einem Stück Brot, einer Portion Fleisch, dito Gemüse und einem winzigen und zierlichen Dessert bestand. Die Bedienung liess nichts zu wünschen übrig, als ein wenig mehr Behendigkeit, aber im Grunde genommen war sie schnell genug in Anbetracht der zahlreichen hungrigen Esser. Jeder bekam sein Essen früh genug.»² *Robert Walser* hat in seinem 1906 veröffentlichten Roman *GESCHWISTER TANNER* offensichtlich sein Herz für die «Alkoholfreien» entdeckt, obwohl auch er mitschuldig ist am Kolportieren der Geschichten um die (zu) kleinen Portionen.

Dem Qualitäts- wie dem Preis/Leistungs-Gedanken der Gründerinnen fühlen sich die beiden tonangebenden Frauen der ZFV-UNTERNEHMUNGEN verpflichtet, doch darüber hinaus freuen sie sich am Entwerfen von innovativen Hotel- und Gastrokonzepten, die sie sehr bald in die Praxis umsetzen werden. Die Person, die dafür sorgen muss, dass neue Ideen an alte und neue Kunden gelangen, ist auch eine Frau: eine junge, hochmotivierte, begeisterungsfähige Marketing-Spezialistin, die in beispielhafter Weise alle Erwartungen und Versprechen der Zukunft verkörpert.

Zeitzeugin Helene Baumgartner: Die Marketing-Frau dehnt ihre Denkweise und ihr professionelles Vokabular auf andere wichtige Bereiche aus. Wie Sigrid Viehweg spricht auch sie von «Personal-Marketing», spricht: *Human Resources-Marketing*. Wie ihre direkte Vorgesetzte weiss sie um die Bedeutung hervorragender Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Motivierte Menschen zu finden, die im Geiste der Gründerinnen den ZFV-UNTERNEHMUNGEN ihre