

# «Ich musste lernen, meine Impulsivität zu kontrollieren»

Eigentlich hätte Monika Walser die Taschenmanufaktur Freitag nur interimistisch führen und einen geeigneten Chef finden sollen. Doch das Provisorium bewährte sich so gut, dass die Chefsuche heute kein Thema mehr ist. Trotz schwierigem Umfeld will Walser den Wachstumskurs mit Freitag fortsetzen. In Asien haben die aus Lastwagenplachen gefertigten Taschen längst Kultstatus erlangt.

Interview: Mathias Morgenthaler  
mathias.morgenthaler@espacemedia.ch

**Frau Walser, Sie haben in den letzten 20 Jahren zehn Berufe ausgeübt. Sie lernten Damenschneiderin, wurden Lehrerin, Produktmanagerin in der Computerbranche, Kommunikationsverantwortliche bei Sunrise, Unternehmerin und schliesslich Chefin der Taschenmanufaktur Freitag. Sehen Sie selber einen roten Faden in dieser Karriere?**

MONIKA WALSER: Ich bin einfach meinen Leidenschaften gefolgt. Es ist sicher keine Bilderbuchkarriere, sondern eine Laufbahn mit Brüchen, aber wenn ich auf die letzten 20 Jahre zurückblicke, erscheint mir das alles folgerichtig. Dass ich Damenschneiderin gelernt und später mit einer eigenen Firma Folklore-Kinderkleider produziert habe, kommt mir in meiner heutigen Funktion sehr zugute. Hätte ich eine klassische Manager-Karriere in einem Technologie- oder Dienstleistungsbetrieb gemacht, wäre es mir schwerer gefallen, die Abläufe bei der Taschenproduktion zu verstehen.

**Sie haben die Chefposition bei Freitag vor zwei Jahren interimistisch übernommen – und hatten eigentlich den Auftrag, einen neuen Chef zu suchen. Fand sich unter den Bewerbern keiner, der Ihnen das Wasser reichen konnte?**

Wir haben 40 Bewerbungen ernsthaft geprüft, 20 Kandidaten habe ich zu «Speed Datings» eingeladen. Nach diesen Kennenlern-Gesprächen signalisierten mir die Gebrüder Freitag, denen die Firma gehört, dass sie am liebsten mit mir weiterarbeiten möchten. Ich hatte zu diesem Zeitpunkt keine Ambitionen, die Taschenmanufaktur länger zu führen, aber die Interimssituation hat gezeigt, dass es gut funktioniert.

**Sie sind seit Februar 2009 als Partner in einem Beratungsunternehmen selber unternehmerisch tätig. Hatten Sie keine Zweifel, wie sich dies mit der Chefposition bei Freitag verträgt?**

Doch, das war einer der Gründe, warum ich einige Tage Bedenkzeit brauchte. Wir sind drei Partner, einer fiel in dieser Zeit krankheitsbedingt aus, ich wollte mich deshalb nicht aus der gemeinsamen Firma zurückziehen. Ich einigte mich mit den Gebrüdern Freitag darauf, dass ich die Chefaufgabe weiterhin als Mandat ausübe. Da die Gebrüder Freitag als Gründer und Alleinhaber die Repräsentationspflichten übernehmen und die Innovation vorantreiben, bleiben mir trotz Chef-funktion gewisse Freiräume für andere Mandate.



**Monika Walser (flankiert von Daniel und Markus Freitag): «Als Chefin kann man nicht bei allen beliebt sein.»**

**Ist es nicht eine undankbare Aufgabe, den Erfolg eines in die Jahre gekommenen Trendprodukts zu verwalten?**

Wenn dies die Aufgabe wäre, so wäre ich sicher die falsche Person für den Job. Freitag war ursprünglich ein Studentenprojekt zweier Brüder, 18 Jahre später ist es ein respektables Unternehmen mit 130 Mitarbeitern und weltweit vielen Fans. In einem solchen Stadium gibt es nur zwei Optionen: Entweder stellt man das Wachstum ein und verwaltet den Erfolg, wie Sie sagten. Oder man geht weiter in die Welt hinaus und drängt auf Wachstum. Wir haben uns für den zweiten Weg entschieden. Ohne starke Expansion wäre es gar nicht möglich gewesen, den Produktionsstandort Schweiz in diesem schwierigen Umfeld mit sehr starkem Franken zu halten.

**Sie haben nicht nur expandiert, sondern auch Hierarchiestufen, Zielvereinbarungen, eine Personalabteilung und andere Dinge mehr eingeführt, worauf zahlreiche langjährige Mitarbeiter das Unternehmen verlassen haben. Ist das unvermeidlich, wenn eine Firma erwachsen wird?**

Als Chefin kann man nicht immer nur cool und bei allen beliebt sein. Eine Firma wie Freitag lebte lange Zeit davon, dass alle alles wussten wie in einer grossen Familie. Ab einer gewissen Firmengrösse ist das aber ineffizient. Ich trage die Verantwortung, dass Freitag auch in drei oder fünf Jahren noch erfolgreich ist. Da muss man auch den einen oder anderen Entscheidung fällen, den manche Angestellte nicht auf Anhieb nachvollziehen können – etwa den, die Organisation zu straffen und in jeder Position die besten Fachleute zu haben. Wichtig ist: Der Grossteil der Freitag-Mitarbeiter trägt die Veränderungen mit.

**Sie sagten, die Repräsentation und die Innovation seien in erster Linie**

**Sache der Gebrüder Freitag. Worin besteht Ihre Hauptaufgabe?**

Ich leite das operative Geschäft und muss den Puls des Marktes spüren. Die letzten zwei Jahre war ich die Hälfte meiner Arbeitszeit unterwegs, in Europa, in Asien und den USA. In Japan und Korea laufen ganz andere Taschenmodelle gut als hier in der Schweiz. Da tragen Männer gerne knallig farbige grosse Taschen, in der Schweiz verkaufen wir solche Modelle nur an Frauen. In Japan hat unser Label eine grosse Fangemeinde. Wenn die Gebrüder Freitag dort auftauchen, müssen sie Autogramme geben wie Spitzensportler.

**Vor einem Jahr haben Sie die neue Linie «Freitag Reference» lanciert. Ist das nicht gefährlich, wenn eine freche Marke wie Freitag plötzlich um die Gunst der konservativen Anzugträger wirbt?**

Erstens: Unsere Fundamentals-Taschen sind genauso jung wie vor 18 Jahren. Zweitens: Die jungen, coolen Kunden von einst sind in diesen 18 Jahren auch älter geworden, viele sind heute in wichtigen Positionen und wollen nicht nur mit bunten, auffälligen Taschen unterwegs sein. Es ist unsere Aufgabe, mit der Kundschaft zu wachsen. Aber wir sind auch 18 Jahre nach der Gründung ein junges Unternehmen mit viel Groove – ich bin mit Abstand die älteste Mitarbeiterin.

**Sie selber waren früher extrem spontan. Als die «NZZ» Sie nach Ihrem lehrreichsten Misserfolg fragte, nannten Sie die Fast-Heirat mit einem US-Amerikaner, die Sie zwei Tage vor dem Showdown platzen liessen.**

Das ist gut und gerne 20 Jahre her. Aber es stimmt. Ich musste lernen, meine Spontaneität und Impulsivität zu kontrollieren, weil alles andere ins Desaster führt. Heute habe ich ein gutes Gleichgewicht erreicht. Ich kann mich bremsen und zurücknehmen, aber ich bin unverändert begeisterungsfähig. Vielleicht ist meine berufliche Laufbahn auch deshalb stimmig. Die Erfahrungen, die ich gesammelt habe, sind für Freitag wichtig. Es geht genau um diese Balance zwischen Innovationskraft und Stabilität.

**Welches sind Ihre Ziele mit Freitag? Wie wollen Sie wachsen?**

Wir wollen unseren Wachstumskurs von jährlich 20 Prozent fortsetzen. Denkbar ist, dass wir in anderen Märkten mit starken Währungen wie Australien oder Schweden stärker Fuss fassen. Mehr will ich im Moment nicht verraten.

**Kontakt und Information:**  
www.freitag.ch