



SEL-GENERALDIREKTOR THOMAS FRISANCO

# Unter Strom

Unter mehr als 200 Bewerbern wurde Thomas Frisanco ausgewählt, um in der Energieholding SEL als Generaldirektor einen Neuanfang zu starten. Wie die neue Unternehmenskultur aussehen soll, welche Schlüsselqualifikationen ein moderner Manager beherrschen muss und was er zur Deckelung der Gehälter sagt, erzählt der weitgereiste Meraner im ausführlichen Interview mit IN.

Von Alex Zingerle

*„Ich glaube nicht, dass ich hier vom Schwierigkeitsgrad her in neue Regionen vorgestoßen bin.“*

Thomas Frisanco

Foto: www.fotografiealfogler.it

Thomas Frisanco, 41, neuer Direktor der SEL in einem Sitzungsraum.

**E**ine Affinität zum Energiebusiness, dieser hochgradig komplexen Materie, sollte er haben, dazu Managerqualitäten allererster Güte, ein Gespür für neue Geschäftsfelder, finanztechnisches Wissen ebenso wie Vertrags-Knowhow, aber auch breite Akzeptanz und positive Ausstrahlung. Von außen sollte er kommen, um unbelastet an seine Aufgabe herangehen zu können, also nicht von vornherein in irgendeiner Form in der Südtiroler Energiebranche verstrickt zu sein. Gibt es so jemanden überhaupt? Nach dem Abgang von Maximilian Rainer war bei der SEL AG der Posten des Direktors vakant geworden. Mehr als 200 Bewerber meinten, dieser ebenso fordernden wie diffizilen Aufgabe gewachsen zu sein und die Landesenergiegesellschaft in ruhiger Fahrwasser führen zu können. Die

Wahl ist auf einen bis dato unbekanntem Mann gefallen: Thomas Frisanco, 41, aus Meran stammend, aber seit seiner Reifeprüfung im fernen Jahre 1991 stets im Ausland tätig. Die meiste Zeit davon für den Weltkonzern Siemens, sodass es nicht verwundert, dass er weltumspannend tätig war und bisher in „93 Ländern beruflich zu tun hatte“. Die vergangenen drei Jahre war Frisanco, Sohn eines ehemaligen Meraner Bankdirektors, in Südvietsnam ansässig, wo er als selbstständiger Unternehmensberater in der globalen Telekommunikationsbranche sein Geld verdiente. Da mutet es beinahe nur konsequent an, dass der weltgewandte Mann nicht mit irgendeiner Mitteleuropäerin verheiratet ist, sondern mit einer chinesischen Bauingenieurin, Ni Wang ihr Name, die er während seiner Studienzeit in München kennengelernt hatte. Vom ausgeschriebenen SEL-Chefposten

erfahren hat er über „Südstern“, dem Netzwerk der Auslandssüdtiroler, und seit 1. Jänner 2013 ist sein Arbeitsplatz im Bürogebäude am Bozner Boden. Ihm zur Seite steht Paolo Vanoni als Finanzdirektor, zusammen bilden sie nun das starke Gespann der SEL AG und geben die Richtung vor. Trotz seines wahrlich beeindruckenden Curriculums, gespickt mit reihenweise Ausbildungen, Spezialisierungen und wissenschaftlichen Veröffentlichungen, wirkt Frisanco bei unserem Interviewtermin in seinem Büro weder gestresst, selbstherrlich oder irgendwie abgehoben. Auch nicht unausgeschlafen, obwohl er meistens bis Mitternacht Akten wälzt. Vielleicht aber noch nicht ganz angekommen. Er selbst befindet sich noch erst in der Andockphase des letztlich stark gewachsenen Unternehmens mit 430 Mitarbeitern, 30 Tochtergesellschaften, rund

12.000 Strom- und 32.000 Gaskunden sowie über einer halben Milliarde konsolidierten Umsatz. Einen völlig neuen Führungsstil darf man von ihm erwarten, und so schwört er auch während des Interviews auf moderne Managerinstrumente wie die „Balanced Scorecard“, erörtert unternehmerische Konzepte und neue Vorhaben, kommentiert auch die älteren und jüngeren SEL-Turbulenzen gelassen und nüchtern. Nie zu kurz oder nur einsilbig, stets ausholend, analysierend, argumentierend, sezierend und doch schließlich zum Punkt kommend. Mitunter meint man, einem Diplomaten gegenüberzusitzen, der aber präzise seine Ansinnen verfolgt. Diplomatisches Geschick und eine klare Linie wird Frisanco auch brauchen, um die verhärteten Fronten in der Südtiroler Stromlandschaft einigermaßen aufzuweichen.

**IN: Sie sind seit nunmehr zwei Monaten im Amt, auf einem der schwierigsten Posten, die überhaupt im Lande zu haben sind. Wie stark ist der Wind, der Ihnen am neuen Arbeitsplatz entgegenweht?**

**Thomas Frisanco:** Hier im Haus kann man eigentlich nicht von einem stürmischen Wind sprechen. Ich habe gesehen, dass wir über ein sehr gutes Team verfügen. Wir arbeiten alle sehr konstruktiv zusammen und sind gut aufeinander abgestimmt: der Präsident, die Bereichsleiter, der Finanzdirektor und ich. Wenn man von Unwettern sprechen möchte, dann hängt dies wohl mit den Medienberichten zusammen, die teilweise die Vergangenheit reflektieren.

**Lichten sich langsam die Gewitterwolken? Inwieweit spielen die vielen Turbulenzen noch in Ihren Wirkungsbereich hinein?**

In dieser Frage ist in meinen Augen nur eines entscheidend: Das Thema möglicher Unregelmäßigkeiten bei der Konzessionsvergabe. Die anderen Dinge, also die „Stein-an-Stein“-Affäre oder der Arbeitsvertrag meines Vorgängers haben natürlich dem Image stark zugesetzt und zu einem Wechsel an der Führung geführt, sind jedoch keine Unternehmensrisiken. Wobei ich das keineswegs herunterspielen möchte. Der einzig wirklich kritische Aspekt ist jener der Konzessionen, wobei ich hierbei selbst nur Getriebener bin und nichts anderes tun kann, als mich konstruktiv einzubringen. In dieser Frage haben die verschiedenen Südtiroler Player unterschiedliche Ansichten, sodass sich Fronten gebildet haben.

**Wie kann der „Gordische Stromknoten“ gelöst werden?**

Man muss nun sehen, ob es möglich ist, eine gemeinsame Basis zu schaffen, also eine Art Südtiroler Stromholding, die für alle Parteien tragbar ist. Schließlich macht der Wettbewerb nicht vor unseren Landesgrenzen Halt und die Südtiroler Player könnten sehr schnell gemeinsam als Verlierer dastehen. Damit ist niemandem gedient.

**Hatten Sie schon einmal einen derart heiklen Posten?**

Ich glaube nicht, dass ich hier vom Schwierigkeitsgrad her in neue Regionen vorgestoßen bin. Zudem nehme ich auch nur Aufgaben an, die ich für aussichtsreich halte. In meiner bisherigen Berufslaufbahn hatte ich verschiedenste anspruchsvolle Aufgaben zu meistern: Etwa in meiner Zeit bei Siemens Communications,

als wir ab 2003 mit dem Mobilfunknetz-Infrastrukturgeschäft durch den verschärften Wettbewerb aus China massiv unter Druck gekommen sind. Später, als ich bei Siemens in leitender Position in der Sparte „Carrier Services“, also dem Outsourcing-Bereich, tätig war und wir von null begonnen haben, den Netzbetrieb von Telekommunikationsanbietern auszulagern. Später bestand eine große Herausforderung im Zusammenschluss von Siemens Communications und Nokia Networks zu Nokia Siemens Networks, genau zu jener Zeit, als Siemens vom großen Korruptionsskandal gebeutelt war und wir in einer denkbar schlechten Verhandlungsposition mit den Finnen waren. Zudem stand die Verlagerung des globalen Firmensitzes für den Servicebereich nach Indien an, was mit einem Bedeutungsverlust des Standortes München einherging. Alles ziemlich schwierige Situationen.

**Und die vergangenen drei Jahre waren Sie als selbstständiger Unternehmensberater im Telekommunikationsbereich in Asien tätig. Auch nicht gerade ein Selbstläufer ...**

Sicher nicht. Jedoch haben sich viele Prozesse und Strategien vom Telekommunikationswesen auf den Energiesektor übertragen, und diese Erfahrungen kann ich jetzt einbringen. Mit den ersten Schritten hier bin ich sehr zufrieden: Die Bereichsleiter sind sehr fähig, bringen viel Expertise mit und tragen die Initiativen mit. So ist es leicht, ihnen mehr Verantwortung zu übertragen. Herausforderungen sind dazu da, um sie anzunehmen. Um es mit einem Bild aus der Bergsteigersprache zu sagen: Die Besteigung der Nordwand ist die schwierigste Route, aber die verschafft auch die höchste Befriedigung. **Welche ersten Schritte haben Sie setzen können, wohin soll die Route führen?** Bisher habe ich mich einerseits mit der Materie vertraut gemacht. Andererseits standen die konzeptionellen Themen an, Prozesse, Personalmanagement, Methodik. So wird nun etwa laufend die Balanced Scorecard eingeführt, ein Managementsystem, um Ziele des Unternehmens und der Mitarbeiter methodisch anzupeilen.

**Wie schwierig ist es, alte Muster und Gewohnheiten zu durchbrechen?**

Anfangs, als dieses Unternehmen noch klein war, funktionierte es sicherlich ohne diese Tools, die ich bei Siemens erlernt habe. Mit

1972

geboren am 3. Februar, aufgewachsen in Meran

1991

Realgymnasium in Meran mit 60/60 Punkten abgeschlossen

2002

Dokortitel der Elektronik an der Universität „Sapienza“ in Rom, zuvor MSc der Elektro- und Informationstechnik an der TU München – Hochzeit mit der Bauingenieurin Ni Wang

2006

Kaufmännischer Direktor für „Carrier Services“ bei Siemens AG

2008

Selbständiger, global agierender Unternehmensberater in der Telekommunikationsbranche mit Wohnsitz im Vietnam

2009

Preise und Ehrungen, u.a. der CMA-Management-Vereinigung, der Internationalen Wissenschafts- und Ingenieursmanagement-Verbandes ISM-SEM und Auflistung in Marquis „Who's Who in Finance and Business“

2013

Eintritt als Direktor bei der SEL AG

der zunehmender Größe braucht es aber auch mehr Struktur. Wir müssen uns immer die Zeit nehmen, uns abseits des Tagesgeschäftes konzeptionell zu entwickeln. Wenn ich in den Wald gehe, um Holz zu machen, dann sollte ich auch besser vorher die Axt schärfen. Mein anderer Schwerpunkt derzeit ist die Geschäftsentwicklung mit langfristiger Perspektive. In Südtirol bauen wir zu 100 Prozent auf Wasserkraft, aber es macht Sinn, andere regenerative Energieträger wie Wind und Fotovoltaik zu prüfen. Zudem sollten wir unsere Fähigkeiten im Bereich der Wasserkraft nutzen und das vorhandene technische Knowhow der Ingenieure in Italien und auch außerhalb einbringen. In Südtirol hat die Wasserkraft seit 120 Jahren Fuß gefasst, sodass wir in diesem Bereich eine Erfahrung wie kein anderer der wesentlich größeren Player in Europa haben. Dieses technische Knowhow ist eine große Stärke und damit können wir punkten, also in der Projektierung mitbestimmen, bestehende Kraftwerke verbessern und kontinuierlich an der Effizienz arbeiten.

**Wo die SEL auch punkten könnte – speziell wenn man sich die jüngsten Unternehmenszahlen mit einer halben Milliarde Umsatz in der gesamten Firmengruppe und etwa 20 Millionen Euro Gewinn in der SEL AG ansieht – wäre bei den Stromtarifen. Die Frage ist, ob sich ein Unternehmen stets über Wachstum und Profite definieren oder auch anderes im Blick haben sollte? Der Verbraucher fragt sich doch zurecht: Was nützen Unternehmensgewinne, wenn der Strom immer teurer wird?**

Der Fokus eines Unternehmens soll durchaus nicht nur auf den Finanzkennzahlen liegen. Ich bin auch gerade dabei, die Balanced Scorecard einzuführen, die viele Dimensionen hat: die Finanzdimension, die Dimension der internen Geschäftsprozesse, die Dimension der Kunden und Märkte, die Dimension der Mitarbeiter und des organisatorischen Lernens. Ich hab dazu noch die Dimension der Öffentlichkeitswirkung hinzugefügt, die für uns sehr wichtig ist. Wir werden künftig das Management anhand von Indikatoren in allen fünf Dimensionen messen, die hängen natürlich alle miteinander zusammen. Wenn wir beispielsweise in die Qualifikation der Mitarbeiter investieren, zeigt sich das in besseren Prozessen, höherer Kundenzufriedenheit und letzten Endes auch in den besseren Finanzkennzahlen. Letztlich schlagen sich die verschiedenen Dimensionen in den Finanzkennzahlen nieder, aber man will wegkommen von dieser Fixierung auf kurzfristig messbare, rein quantitative Größen. So werden also auch längerfristige, nicht finanzielle, Parameter herangezogen, die man natürlich irgendwie quantifizieren muss, wenn man Ziele erreichen will. Also im Sinne des Managementsystems arbeiten wir durchaus mit verschiedenen Zielgrößen, nicht nur finanziellen.

**Und die Strompreise?**

Die Endkundenpreise hängen teilweise mit der Kundenzufriedenheit zusammen. Aber man muss es auch im Kontext des Wettbewerbes sehen und da zeigt unser Benchmarking, das wir regelmäßig durchführen, dass wir mit den attraktivsten Angeboten am Markt sind. Mir ist aber auch bewusst, dass wir vom Energie-

wobei es hier um eine Grundsatzentscheidung geht: Wollen wir hier die Merchant Lines, also die Hochspannungsleitungen über den Reschenpass und den Brenner? Wir sagen, dass das erlaubt sein muss. Wenn es klappt, dann sind wir die ersten, die das umsetzen.

**Was gilt es in Ihren Augen sonst noch umzusetzen, wenn wir auf das mit Wasserkraft gesegnete Land Südtirol blicken?**

Bei der Wasserkraft haben wir in der Tat ein „Luxusproblem“, weil entgegen den meisten anderen Regionen eine regenerative Energiequelle im Überfluss vorhanden ist. Hier heißt es aber, weitere erneuerbare Energien auszubauen. Dabei muss man sehen, wo der Wind am stärksten weht, die Sonneneinstrahlung optimal ist und Fläche zur Verfügung ist. In dieser Hinsicht haben wir in den Nachbarregionen einige Projekte auf dem Tisch. Für Südtirol sehe ich keine Gefahr der Landschaftsverwundung, da kann ich Entwarnung geben.

**Welche drei Schlüsselqualifikationen zeichnen einen modernen Manager aus?**

Erstens Fachkompetenz. Das ist die Basis von allem, um zu verstehen, was die Bereichsleiter tun. Diese sollen in der Umsetzung freie Hand haben, aber in der Bemessung der Zielerreichung muss der Manager konsequent sein. Fachkompetenz muss der Manager in verschiedenen Disziplinen mitbringen, um technisch, finanztechnisch, organisatorisch, im Rechtsbereich kompetent führen zu können. Zweitens Entschlussfreudigkeit. Gerade weil Entscheidungen heute viel schneller als früher getroffen werden müssen, die Märkte schneller agieren und uns allen viel mehr Informationen zu Verfügung stehen, muss der Manager genau filtern und priorisieren und dann auf dieser Basis Entscheidungen treffen.

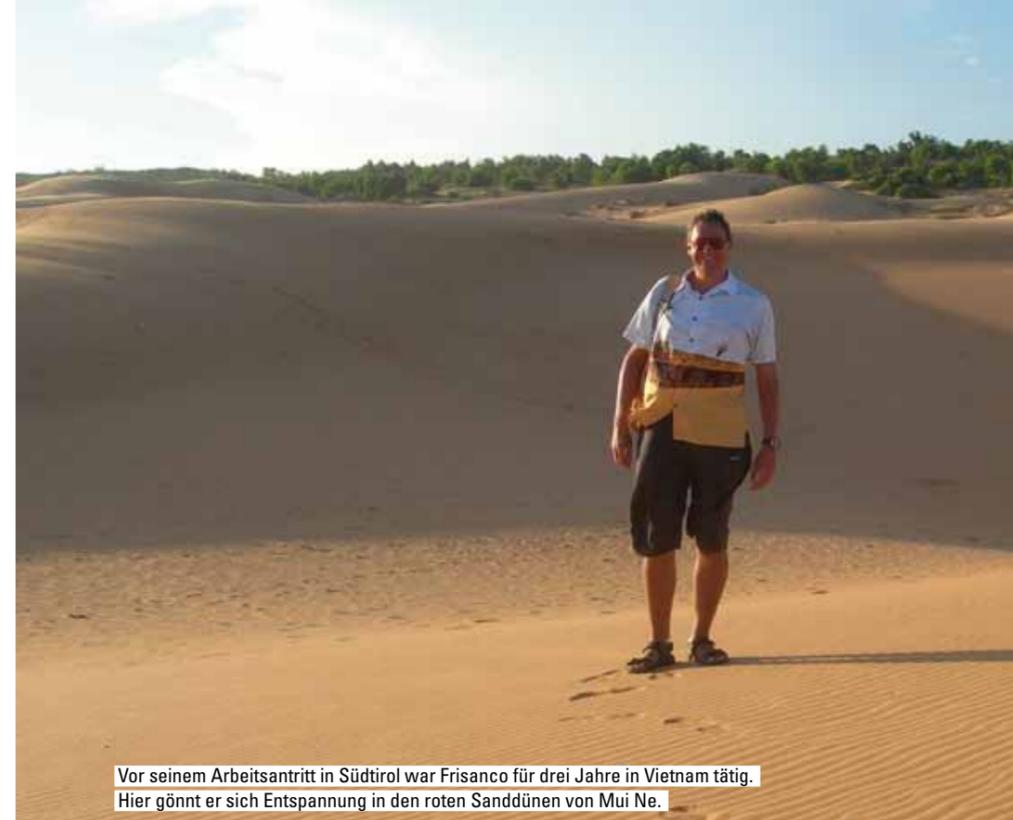
Die dritte Kompetenz ist die Flexibilität, auf Veränderungen reagieren zu können. Man muss zwar konsequent die Ziele verfolgen, diese aber dem Markt anpassen können. Dazu muss die gesamte Organisation fähig sein, was uns zum Thema Diversifikation bringt – also das Unternehmen auf verschiedenen Standbeinen aufzubauen und die Neugeschäftsentwicklung nie außer Acht zu lassen. Jedes Unternehmen muss eben Portfolio-Management betreiben, Risiken abschätzen, Finanzquellen eruieren, die Marktposition laufend im Auge behalten. Die Flexibilität des Managers besteht darin, sich bestmöglich aufzustellen.

**Vielmehr als die fachlichen Qualitäten von Managern waren letzthin die Gehälter und Boni von Managern ein stetes Aufregerthema. Nun verdienen Sie mit 125.000 Euro Bruttogehalt plus maximaler Ergebnisprämie von 53.000 Euro pro Jahr deutlich weniger als Ihr Vorgänger. In welchem Bereich sollte sich in Ihren Augen eine angemessene Entlohnung einpendeln?**

Für gute Führungskräfte muss ein gewisses Gehalt vorgesehen werden, das ist ein Markt mit Angebot und Nachfrage. Ein Unternehmen

preisniveau höher als etwa unsere Nachbarn im Norden sind und für gewisse Betriebe, etwa die MEMC in Sinich, ist das durchaus ein Problem. Mit diesen Themen, beschäftigt sich mittlerweile die Politik auf höchster Ebene,

MEIN ARBEITSTAG	
<b>7:00</b>	Mich informieren, ob es Eilthemen gibt, die eine Umorientierung am Tagesplan erfordern. Der Tagesplan wurde bereits am Tag zuvor ziemlich genau auf halbe Stunden und Stunden festgelegt. Dazu kommt ein kurzes Warm Up der vorhandenen Infos.
<b>9:00</b>	Ich begeben mich an meinen Arbeitsplatz, wobei manchmal vorher eine Besprechung außerhalb anstehen kann. Bis 18 Uhr ist der Tag ziemlich vollgepackt mit Meetings, Workshops und Besprechungen unterschiedlicher Art, etwa mit meinen Bereichsleitern, mit Bürgermeistern, in deren Gemeinden Kraftwerke stehen oder mit Geschäftspartnern.
<b>13:00</b>	Das Mittagessen kann mal gediegen und qualitativ hochwertig ausfallen – etwa mit Geschäftspartnern – oder bei einem schmackhaften Monopasto recht schnell vonstatten gehen oder es fällt bis auf einen kleinen Snack aus. Das kommt immer auf den jeweiligen Tag an.
<b>15:00</b>	Oft schließe ich mich mit dem Finanzdirektor Paolo Vanoni ad hoc kurz oder mit dem Präsidenten oder auch mit Rechtsberatern und Personalleiter, kommt ganz drauf an, was ansteht. Der Tagesplan wird oft ordentlich durcheinandergewirbelt.
<b>18:00</b>	Das Büro leert sich und Ruhe kehrt ein. Die ideale Zeit für das Aktenstudium oder die Vertiefung gewisser Mails, bei denen ganze Finanzmodelle oder Vertragstexte integriert sind. Wenn ich damit fertig bin, geht's zu den konzeptionellen Bereichen: Risikomanagement, Mitarbeiterdelegation, Organisationsentwicklung. Die Zeit vergeht im Flug und nicht selten mach ich derzeit um Mitternacht Schluss.



Vor seinem Arbeitsantritt in Südtirol war Frisanco für drei Jahre in Vietnam tätig. Hier gönnt er sich Entspannung in den roten Sanddünen von Mui Ne.

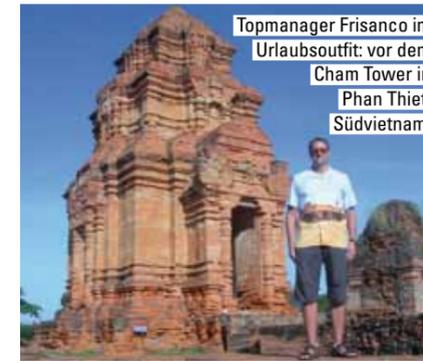
muss immer versuchen, ein attraktiver Arbeitgeber zu sein, und zwar auf jeder Ebene. Was für ein Gehalt für die Manager angemessen ist, lässt sich am besten durch Benchmarking feststellen, also Vergleichen mit anderen Unternehmen. Natürlich sollte man das vernünftig machen und nicht so, wie es in Vergangenheit bei Großkonzernen passiert ist, sich laufend an den höchsten 20 Prozent orientieren und dadurch die Gehälter nach oben treiben. Wir sind hier aber sicher auf einem anderen Niveau. Die Vergütungen der Direktoren der SEL mitsamt Zusammensetzung der Lohn-elemente liegen bekanntlich offen, wobei es durch das Landesgesetz ohnehin eine Beschränkung gibt. So verdiene ich wesentlich weniger als mein Vorgänger, auch weniger als vergleichbare Führungskräfte in Kommunalbetrieben oder ähnlichen Stadtwerken in Deutschland. Die Bezahlung ist jetzt objektiv fair und Transparenz gewährleistet, sodass man sicherlich nicht mehr von Exzessen sprechen kann.

**Welche privaten Energiequellen zapfen Sie bei dem hohen Arbeitspensum an?**

Einerseits beziehe ich die Energie aus der Aufgabe selber, die mich sehr interessiert. Andererseits wird am Wochenende gesportelt, jetzt vorzugsweise Skifahren und Mountainbiken. Tauchen und Segeln ist momentan leider etwas weiter weg. Derzeit habe ich auch die Möglichkeit, mehr Zeit mit meinen Eltern zu verbringen, wo ich vorübergehend zusammen mit meiner Frau Ni Wang und unserem kleinen Sohn eingezogen bin.

**Und welchen Strom beziehen Sie selbst bei Ihren Eltern?**

Da bin ich jetzt tatsächlich überfragt. Da muss ich mich noch genauer informieren!



Topmanager Frisanco im Urlaubsoutfit: vor dem Cham Tower in Phan Thiet, Südvietnam.

Fotos: Privat, D-Archiv



Mit rund 20 Millionen Euro Gewinn und über einer halben Milliarde Umsatz war das vergangene Jahr das bisher beste für die SEL AG.



Ebenfalls noch ziemlich frisch im Amt: SEL-Präsident Wolfram Sparber.

**Nachgefragt**

Mein erstes Geld verdient habe ich ... **mit 18 als Praktikant während des Studiums. Einerseits in einem Maschinenbau-Unternehmen, wo es richtig ans Eingemachte gegangen ist und mit Fräsen, Feilen und Drehen die ganze Palette der Metallverarbeitung abzuwickeln war, andererseits noch bei einem zweiten Praktikum bei einem Instrumentenhersteller im Bereich Elektronik.**

Der Traumberuf als Jugendlicher war ... **Ingenieur oder Elektrotechniker. Mitte der Achtziger Jahre war das stark im Trend und so habe auch ich leidenschaftlich Schaltkreise und Kleingeräte gebastelt. Erst später habe ich gesehen, dass es mir mehr liegt, Projekte und Systeme zu leiten.**

Der größte Anfängerfehler war ... **zuviel selber machen wollen und zu wenig zu delegieren. Das war bei Siemens, als mir mit 29 eine leitende Stelle übertragen wurde. Ein typischer Anfängerfehler, würde ich heute sagen. Wichtig ist, Arbeit abgeben zu können und die Qualitätsstandards sicherzustellen.**

Am liebsten investiere ich mein hart verdientes Geld in ... **Weiterbildung und Reisen. Vor allem während meiner Zeit bei Siemens habe ich viele Weiterbildungen genossen, auch viel Zeit und Geld in Qualifikationen investiert, etwa Fachkonferenzen oder die Veröffentlichung von Fachartikeln. So bin ich auch sehr viel herumgekommen. Beruflich hatte ich in 93 Ländern zu tun.**

Am schönsten war es ... **überall, von Südamerika über Nordeuropa und Afrika bis nach Asien. Ich habe mich überall schnell zurechtgefunden, wobei mein besonderes Interesse außerhalb des Jobs der jeweiligen Küche und Sportmöglichkeiten galt.**

Seit meiner Rückkehr nach Südtirol vermisse ich ... **am ehesten das Meer direkt vor meinem Balkon, mit einer Reihe Palmen und Sandstrand bei durchwegs 29 Grad. Es war doch ein abrupter Wechsel von Südvietnam hierher in die Berge.**