

## Interview mit:

# Ueli Forster

**Risikobereitschaft:** Seit bald drei Jahren präsidiert der St. Galler Textilunternehmer Ueli Forster economiesuisse. Mit Forster wurde erstmals ein KMU-Vertreter an die Spitze des grössten Wirtschaftsverbandes der Schweiz gewählt. Ueli Forster ist der Ehemann der St. Galler FDP-Ständerätin Erika Forster. Wo er die grössten Probleme der Schweizer Wirtschaft sieht und warum er selbst einen Teil seiner Textilfirma Forster Rohner ins Ausland auslagern musste, erklärt der 64-Jährige gegenüber "persönlich". Interview: Matthias Ackeret, Oliver Prange Fotos: Marc Wetli

*“Als Unternehmer und Präsident von economiesuisse trage ich zwei verschiedene Hüte. Als Unternehmer muss ich primär entscheiden, was für unser Unternehmen notwendig ist.”*

*“Ich sehe den Zustand der Schweizer weniger positiv. Die Strukturprobleme der Schweiz sind keineswegs gelöst.”*

*“Man übersieht oftmals, dass Schweizer Firmen total über 400 Milliarden Dollar im Ausland investiert haben. Diese gigantische Grösse entspricht ungefähr unserem Inlandprodukt.”*

*“Auf dem Papier ist die Zusammenarbeit zwischen den Universitäten und der Wirtschaft gut, doch in der Umsetzung hapert es.”*

*“Ich werde mich nochmals für eine – allenfalls verkürzte – Amtsdauer zur Verfügung stellen.”*

**Herr Forster, Sie sind nun seit rund 1000 Tagen economiesuisse-Präsident. Was sind Ihre wichtigsten Erfahrungen?**

“Zunächst bin ich primär Unternehmer. Und als Unternehmer weiss ich, wie wichtig ein zukunftstauglicher politischer und rechtlicher Rahmen für die Wirtschaft ist. Es macht mir deshalb Freude und ist mir ein echtes Bedürfnis, einen Beitrag für eine erfolgreiche Schweizer Wirtschaft zu leisten.”

### **Wie schätzen Sie denn die momentane wirtschaftliche Situation der Schweiz ein?**

“Zwiespältig. Die erste Jahreshälfte begann sehr gut; Exportzahlen und Erträge vieler Unternehmen lagen über den Erwartungen, während die Arbeitslosigkeit weiter zurückging. Es stellt sich nun die Frage, ob es sich um ein konjunkturelles Strohfeuer handelt oder um eine nachhaltige positive Entwicklung, wie die Gewerkschaften optimistisch annehmen, indem beispielsweise Serge Gaillard sogar von einem siebenjährigen Aufschwung ausgeht. Ich sehe dies weniger positiv. Die Strukturprobleme der Schweiz sind keineswegs gelöst. Vielmehr handelt es sich momentan um eine konjunkturelle Belebung, die zwar stärker ist als erwartet. Das Wachstum wird aber unter zwei Prozent liegen, was im internationalen Vergleich bescheiden ist.”

### **Wo liegen die strukturellen Probleme?**

“Es gibt zu viele Wachstumsbarrieren. Die stark regulierten Binnenmärkte – ein Resultat auch der Kleinheit unseres Landes – bescheren ein zu hohes Lohn-Preis-Niveau. Zu den Strukturproblemen zähle ich auch die absehbaren Folgen der demografischen Entwicklung, deren ganze Tragweite von einem Grossteil der Bevölkerung noch gar nicht erfasst wird. Immer weniger Arbeitstätige müssen für immer mehr Rentner aufkommen. Auch die hoch subventionierte Landwirtschaft hemmt das Gesamtsystem. Schliesslich drohen die chronischen Defizite in den öffentlichen Haushalten zu einer Hypothek zu werden.”

### **Vielleicht könnte die Exportwirtschaft die Konsequenzen des zum Teil schwachen Wettbewerbsdrucks im Inland kompensieren?**

“Tatsächlich ist die gut laufende Exportwirtschaft Hauptursache für die bessere Lage. Dies wird indessen nicht reichen, um nachhaltiges Wachstum zu generieren. Zudem ist zu beachten, dass global agierende Konzerne ihre guten Ergebnisse zum grossen Teil im Ausland generieren. Man übersieht oftmals, dass Schweizer Firmen total über 400 Milliarden Dollar im Ausland investiert haben. Diese gigantische Grösse entspricht ungefähr unserem Inlandprodukt. Schweizer Unternehmen beschäftigen über eine Million Personen in anderen Ländern. Wenn es unseren Konzernen also gut geht, heisst das nicht, dass dies in vollem Umfang auch der Schweizer Binnenwirtschaft zugute kommt.”

### **Für Konzerne ist die Schweiz also gar nicht mehr wichtig?**

“Doch, für jedes Schweizer Unternehmen bleibt die Heimbasis sehr wichtig. Darum müssen wir zum Standort Schweiz Sorge tragen durch eine unternehmensfreundliche Wirtschaftspolitik. Konzerne könnten ihren Hauptsitz auch anderswohin verlegen ...”

### **Wurde economiesuisse aktiv, als Novartis vor kurzem beschloss, einen Teil ihrer Forschung und Entwicklung nach Boston auszulagern?**

“Nein, es steht uns nicht an, uns in solchen Fällen einzumischen. Die Gründe für solche Schritte sind übrigens nachvollziehbar: Da die USA für Novartis ein sehr wichtiger Markt sind, muss sie auch dort präsent sein. In Boston befinden sich übrigens auch die besten Universitäten.”

### **Aber wäre es nicht Ihre Aufgabe, bei solchen Entscheidungen aktiv zu werden und um den Standort Schweiz zu kämpfen?**

“Direkt nein, indirekt sehr wohl, indem wir dafür kämpfen, dass der Forschungsplatz Schweiz auf der Basis weltweit führender Universitäten attraktiv bleibt. Daneben setzen wir uns auf allen anderen Ebenen für die hiesige Standortqualität ein. Wirtschaftspolitik ist schlussendlich Standortpolitik.”

### **Immer mehr Arbeitsplätze werden aber ins Ausland verlagert, in Billiglohnländer.**

“Das lässt sich nicht vermeiden, vor allem auch deshalb nicht weil viele dieser Länder stark wachsen. In dieser Hinsicht müssen wir deshalb auch als Gesellschaft wach und offen bleiben. Wir müssen mit dem Neuen das Alte kompensieren. Selbst in den Bereichen von Forschung und Entwicklung gibt es Routinearbeiten, die man problemlos auslagern kann. So kann zum Beispiel die Pharmaindustrie klinische Tests in Indien durchführen. Ich betone aber nochmals, dass es wichtig ist, dass wir die Grundlagenforschung in der Schweiz nicht vernachlässigen.”

### **Innovation ist das Hauptthema des Tags der Wirtschaft. Wo sehen Sie in der Schweiz Innovationspotenzial?**

“Innovation ist ein Prozess, der für die wirtschaftliche Entwicklung unabdingbar ist. Gerade bei den neuen Technologien wie beispielsweise der Nanotechnologie, den Informations- und Kommunikationstechnologien und dem Dienstleistungsbereich sehe ich grosses Potenzial. Innovation darf sich nicht auf die Naturwissenschaft beschränken, denn viele der dringlichsten Probleme sind sozialer und politischer Natur. Innovation verlangt ein entsprechendes Umfeld. Wichtig ist in diesem Zusammenhang zum Beispiel, wie man hier zu Lande mit Misserfolg umgeht. Konkret: Besteht eine Misserfolgstoleranz oder wird man für ein allfälliges Scheitern von der Gesellschaft geächtet? Wie steht es um die Kapitalbeschaffung? Ein innova-

tionsfreundlicheres Klima ist vom reinen Besitzstandsdenken losgelöst.”

### **Wie kann man aus der Schweiz ein Silicon Valley machen?**

“Das Silicon Valley entstand nicht auf dem Reissbrett, sondern ist das Produkt eines glücklichen Zusammenspiels von vielen Faktoren. Deshalb interessiert die Frage, wie man eine Aufbruchstimmung erzeugt, wie sie früher im Silicon Valley vorherrschte. Zunächst müsste die Zusammenarbeit zwischen den Hochschulen und der Wirtschaft verbessert werden. Auf dem Papier ist diese gut, doch in der Umsetzung hapert es. Für die einzelnen Betriebe müsste der Zugang zu den Universitäten erleichtert werden. Ebenso bemängle ich die Finanzierung der Hochschulen. Das schweizerische Hochschul-System sollte marktorientierter und weniger bürokratisch sein.”

### **Wie steht es um unsere Innovationsbereitschaft im Vergleich mit derjenigen anderer Länder?**

“Die Schweiz gibt jährlich gegen elf Milliarden Franken für Forschung und Entwicklung aus. Das sind 2,7 Prozent des Bruttoinlandprodukts, womit die Schweiz international in der Spitzengruppe liegt. Absolute Spitzenreiter sind die skandinavischen Länder Finnland und Schweden sowie Japan und die USA, deren Quoten zum Teil deutlich über drei Prozent liegt.”

### **Wie versuchen Sie, die Politik von Ihren Standpunkten zu überzeugen?**

“Das ist manchmal delikat. Stichwort Gentechnologie. Wir dürfen dieses zukunftssträchtige Gebiet nicht vollständig den Amerikanern überlassen, die in dieser Frage weniger ethische Bedenken hegen als wir. Economiesuisse engagierte sich deshalb stark gegen die Genschutzinitiative und für den Gegenvorschlag, die Genlex. Ein Land, das sich als Forschungs- und Denkplatz sieht, kann neue technologische Möglichkeiten nicht einfach verdammen. Nicht das Verbot, sondern der verantwortungsvolle Umgang soll unser Denken und Handeln bestimmen. Eine von Angst und Unsicherheit geprägte Haltung verunmöglicht Innovationen.”

### **Wie bewerten Sie heute den politischen Einfluss von economiesuisse?**

“Als langjähriges Vorstandsmitglied des Vororts und heutiger Präsident von economiesuisse glaube ich, dass unser Einfluss auf der Ebene Bund und Bundesverwaltung beachtlich ist. Wir pflegen einen intensiven Meinungs austausch. Auch die Beziehung zu unseren Mitgliedern, den Wirtschaftsverbänden, sind im Allgemeinen sehr gut; obwohl die Interessen der einzelnen Branchenverbände manchmal nicht mit dem Gesamtinteresse deckungsgleich sind. Schwieriger ist die Kommunikation mit der Bevölkerung. Da sind wir auf die Medien angewiesen, und so ist es nicht immer möglich, unseren Standpunkt

1:1 darzustellen. Gegenwärtig versuchen wir die Ängste vor der EU-Erweiterung und dem freien Personenverkehr abzubauen. Ich glaube persönlich, dass wir da allerdings gute Chancen haben. Eine Mehrheit der Leute sieht ein, dass unser Land auf dem bilateralen Weg das Verhältnis zur EU verbessern kann. ”

### **Und wie gross ist Ihr Einfluss auf die einzelnen Unternehmen?**

“Der direkte Einfluss ist gering, doch schätzen auch sie unsere Öffentlichkeitsarbeit.”

### **Auf welche Weise lobbyieren Sie bei Politikern?**

“Das direkte Politlobbying wird weltweit immer wichtiger. Bei uns existiert dies auch, ist aber diskreter und weniger aggressiv als anderswo. Zudem sind Milizparlamentarier auf Hintergrundinformation angewiesen. Wir versuchen, dieses Lücke zu füllen. Neben der bundesrätlichen Botschaft und den Berichten in den Medien haben die Parlamentarier auch ein Bedürfnis zu hören, was die Wirtschaft über eine Sache denkt. Also informieren wir. Penetrantes Lobbying betreiben wir nicht, das wäre kontraproduktiv.”

### **Aber müsste man nicht ein bisschen aggressiver werden?**

“Die Bundesverfassung sieht vor, dass jede Parlamentarierin und jeder Parlamentarier ohne Instruktionen stimmt, und das ist gut so. Infolgedessen sind dem Lobbying Grenzen gesetzt. Auch die Bundesverwaltung kann man nur mit einem positiven Approach beeinflussen, indem man glaubwürdige und stichhaltige Argumente vorbringt. Seriöses Lobbying basiert nie auf Druck. Natürlich lassen wir in Bern unser Beziehungsnetz spielen, aber das machen andere Gruppierungen wie der WWF oder die Gewerkschaften auch.”

### **Economiesuisse hat sich bei den Steuervorlagen vom 16. Mai dieses Jahres stark engagiert. Nach den niederschmetternden Ergebnissen entstand der Eindruck, dass die Öffentlichkeit Ihr Engagement gar nicht honoriert, sondern sogar sehr kritisch betrachtet.**

“Angesichts des deutlichen Ergebnisses hätte auch ein Abseitsstehen nichts am Resultat geändert. So haben wir im Gegenteil das Bewusstsein sowohl für die gegenwärtigen Ungerechtigkeiten im Steuersystem wie auch für die Probleme der AHV geschärft. Und das verbessert die Ausgangslage für eine nächste Abstimmung. Im übrigen ist daran zu erinnern, dass wir in der Vergangenheit in aller Regel mit unserer Kampagnentätigkeit erfolgreich waren. Aber man kann in einer Demokratie nicht immer gewinnen. Es ist im Übrigen ein Irrglaube anzunehmen, dass allein economiesuisse finanzielle Mittel bei Abstimmungskämpfen einsetzen kann. Zudem wird unsere Finanzkraft oftmals überschätzt. Das Budget von Umweltorganisationen ist grösser als jenes von economiesuisse.

Und auch die Gewerkschaften können namhafte Beträge für Abstimmungskämpfe freimachen. Wir engagieren uns nicht bei jedem Thema, sondern nur bei denjenigen, die wir als wichtig erachten.”

### **Trotzdem entsteht der Eindruck, dass Ihr Engagement von Medien und Bevölkerung sehr kritisch wahrgenommen wird**

...

“Dieses Gefühl ist wahrscheinlich richtig. Entsteht in der Bevölkerung der Eindruck, es handle sich um einseitiges Wirtschaftslobbying, wird unser Handeln sogleich hinterfragt. Nicht ganz zu Unrecht: Die Wirtschaft lebt keineswegs in einem kritiklosen Raum, und es gibt genügend Punkte, die man hinterfragen kann.”

### **Beispielsweise?**

“Ich erinnere an die bedauerlichen Fehlleistungen von einzelnen Persönlichkeiten, wobei ich auch hier einschränken muss, dass es nie eine Marktwirtschaft geben wird, in der keine Fehler oder kein Fehlverhalten vorkommen. Ich bin aber der Meinung, dass die Wirtschaft auf eigene Fehler gut reagiert hat, und zwar im Einzelfall sowie auch durch den von uns initiierten Swiss Code of Best Practice.”

### **Wie beurteilen Sie die Kritik gegenüber den hohen Gehältern einiger Ihrer Kollegen?**

“Solange Gehälter begründbar sind und institutionell auf transparentem Wege zu Stande kommen, mögen Einzelfälle subjektiv und in der Öffentlichkeit zwar störend wirken, sind aber objektiv und im internationalen Massstab vertretbar.”

### **Hat die Kritik gegenüber der Wirtschaft in den letzten Jahren zugenommen?**

“Nein. Nach meiner Meinung wissen die Schweizer sehr genau, woher sie ihren Zahltag letztlich beziehen. Weder in der aktiven Bevölkerung noch bei den Senioren herrscht ein fundamental wirtschaftsfeindliches Klima.”

### **Sie sind vor einem Jahr selber in die Schlagzeilen geraten, als Sie in Ihrer Firma Forster Rohner Arbeitsplätze nach China und Rumänien auslagerten. Was waren Ihre Erfahrungen?**

“Als Unternehmer und Präsident von economiesuisse trage ich zwei verschiedene Hüte. Als Unternehmer muss ich primär entscheiden, was für unser Unternehmen notwendig ist. Rückblickend wie auch vorausschauend gesehen, waren und sind unsere Entscheide richtig. Die Textilbranche ist eine sehr schwierige Branche. Der innovative Bereich unseres Unternehmens mit den Abteilungen Design, Entwicklung, Verkauf, Technik und Logistik bleibt bei uns in St. Gallen, die Produktion

haben wir hingegen aus Kostengründen teilweise ins Ausland verlagert. Dabei spielen nicht nur Kostenüberlegungen eine Rolle. Für uns war eine andere Tatsache mitentscheidend: Ein Grossteil unserer Kunden befindet sich nicht mehr in Europa, sondern in Asien, und dort wiederum immer häufiger in China. Soeben habe ich eine Studie gelesen, wonach in den für uns relevanten Bekleidungssegmenten bereits heute 65 Prozent aller amerikanischen Importe aus China stammen. Konkret: Wenn Amerikaner dasjenige ausziehen müssten, was in Niedriglohnländern produziert wurde, so wären 98 Prozent der Bevölkerung nackt. Lediglich zwei Prozent des Materials stammen also in den USA noch aus der Fertigung reicher Industrieländer. Bei den Schweizern ist diese Quote etwas tiefer, aber auch sehr hoch. Einer Firma wie Forster Rohner bleibt nichts anderes übrig, als den Kunden zu folgen, wenn sie den Anschluss nicht verlieren will.”

### **Warum produzieren Sie überhaupt noch in der Schweiz?**

“Das Know-how für Produktionsmethoden und Prozess ist in unserer Branche zentral. Im Ausland beschäftigen wir in der Produktion rund 850 Mitarbeitende, in der Schweiz etwa 80, die unsere Hochleistungsstickereimaschinen bedienen. Wir beabsichtigen also, die völlige Auslagerung der Produktion zu vermeiden. Auf der anderen Seite sind wir als KMU-Betrieb auch stolz, dass uns die Internationalisierung der Produktion bis heute gelungen ist. Und so paradox es tönt: Wenn die Verlagerung wirtschaftlich aufgeht, dann stärkt das auch den Standort St. Gallen.”

### **Warum betreiben Sie die Produktion nicht per Outsourcing?**

“Das wäre ein anderes Konzept. Wir möchten aber die Produktion unter Kontrolle behalten, weil wir glauben, dass wir bestimmte Arbeiten besser ausführen können als unsere Konkurrenz. Wir haben in unseren rumänischen und chinesischen Betrieben Schweizer Mitarbeiter, welche fortlaufend die Qualität kontrollieren. Trotz Globalisierung sind die Qualitätsanforderungen nicht gesunken.”

### **Hat die Schweizer Qualität immer noch den gleichen Stellenwert wie vor 20 Jahren?**

“Das Armbrustdenken muss man heute anders interpretieren. Aufgabe der Schweizer Wirtschaft ist es, den Innovationsprozess zu beschleunigen und die Produkte weiterzuentwickeln. Im Gegensatz zu den Asiaten sind wir auch im Marketingbereich sehr stark. Die wertschöpfungsintensivsten Bereiche werden also auch in Zukunft in Schweizer Hand bleiben. Es wäre in unserem Fall ein Fehler, diese ins Ausland zu verlagern.”

### **Trotzdem bedeutet dies langfristig den Untergang des Produktionsstandortes Schweiz?**

“Diese Betrachtungsweise ist mir zu einseitig. Die wirtschaftliche Entwicklung verläuft immer nach demselben Schema: Einzelne Bereiche sterben ab, andere kommen nach. Die Stickereibranche war 1919 der wichtigste Exportbereich der Schweiz, vor der Maschinen-, Pharma- und Uhrenindustrie. Heute ist sie aus der Gesamtsicht heraus unbedeutend. Aber auch das Gedeihen der Uhren- und Pharmaindustrie hing immer von einzelnen Unternehmen und deren Exponenten ab, die an den Standort Schweiz glauben. Nach landläufigen Statistiken stammen rund 80 Prozent aller Innovationen von den KMU. Auf dieser Ebene ist bei uns noch immer viel Pioniergeist zu finden.”

**Aber auch diese generieren ihren Umsatz hauptsächlich im Ausland.**

“Ja, glücklicherweise. Die Schweiz ist als Absatzmarkt für viele Unternehmen zu klein. Die Schweiz braucht die Weltmärkte, um überleben und wachsen zu können.”

**Mit Ihnen wurde erstmals ein KMU-Vertreter Präsident von economiesuisse. Hat sich dies in den letzten drei Jahren als Vor- oder Nachteil erwiesen?**

“Was die Drittwirkung betrifft, muss die Frage durch andere beantwortet werden. Was meine subjektive Einschätzung betrifft, ist die Doppelrolle für einen Manager mit einem grossen Stab und ohne direkte operative Verantwortung einfacher wahrzunehmen als in meinem Fall.”

**Economiesuisse setzt sich immer wieder für die Öffnung der Schweiz ein. Aber die Schweizer sind mehrheitlich wohl gegen einen EU-Beitritt.**

“Die Frage eines allfälligen EU-Beitritts war lange Zeit durch die politische Weiterentwicklung der EU dominiert. Mit der Erweiterung sind nun vorläufig – vereinfacht gesagt – wieder mehr die wirtschaftlichen Themen im Vordergrund. Wir wissen momentan also nicht genau, in welche Richtung sich die EU politisch entwickeln wird. Für die economiesuisse ist allein schon deshalb ein EU-Beitritt nicht auf der Agenda. Für uns stehen zurzeit ein erfolgreicher Abschluss und die Umsetzung der bilateralen Verträge im Vordergrund.”

**Mit den frisch gewählten Bundesräten Blocher und Merz verfügt der Bundesrat neu über zwei sehr wirtschaftsfreundliche Mitglieder. Können diese Ihre Erwartungen erfüllen?**

“Natürlich haben wir uns über die neue Regierungszusammensetzung gefreut und haben auch unsere Erwartungen. Von einer wirtschaftsfreundlicheren Politik ist aber – naturgemäss – nach einem halben Jahr noch nicht viel zu spüren. Wir erkennen aber viel Verständnis für unsere Anliegen. Wir hoffen auch, dass der Bundesrat in Zukunft mit einer Stimme spricht und seine Meinungsdivergenzen intern und nicht in der Öffentlichkeit



austrägt. Dabei sollte immer das Wohl des Landes im Vordergrund stehen. Aber: Ganz unabhängig von der neuen Zusammensetzung des Bundesrates stellen wir fest, dass unser Verhältnis zum Bundesrat eigentlich immer recht gut war. Denn unsere Regierung hat ein grosses Interesse an einer funktionierenden Wirtschaft.”

**Sie wurden für drei Jahre als economiesuisse-Präsident gewählt. Werden Sie nochmals kandidieren?**

“Ich werde mich nochmals für eine – allenfalls verkürzte – Amtsdauer zur Verfügung stellen.”