

Hanspeter Ueltschi im Gespräch

Autor(en): **Ueltschi, Hanspeter / Scheu, René**

Objektyp: **Article**

Zeitschrift: **Schweizer Monatshefte : Zeitschrift für Politik, Wirtschaft, Kultur**

Band (Jahr): **90 (2010)**

Heft 980

PDF erstellt am: **22.07.2024**

Persistenter Link: <https://doi.org/10.5169/seals-168560>

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Inhalten der Zeitschriften. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern.

Die auf der Plattform e-periodica veröffentlichten Dokumente stehen für nicht-kommerzielle Zwecke in Lehre und Forschung sowie für die private Nutzung frei zur Verfügung. Einzelne Dateien oder Ausdrucke aus diesem Angebot können zusammen mit diesen Nutzungsbedingungen und den korrekten Herkunftsbezeichnungen weitergegeben werden.

Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Die systematische Speicherung von Teilen des elektronischen Angebots auf anderen Servern bedarf ebenfalls des schriftlichen Einverständnisses der Rechteinhaber.

Haftungsausschluss

Alle Angaben erfolgen ohne Gewähr für Vollständigkeit oder Richtigkeit. Es wird keine Haftung übernommen für Schäden durch die Verwendung von Informationen aus diesem Online-Angebot oder durch das Fehlen von Informationen. Dies gilt auch für Inhalte Dritter, die über dieses Angebot zugänglich sind.

Er hat den Nähcomputer erfunden. Er exportiert ihn in die halbe Welt. Und er möchte doch um keinen Preis das kleine Städtchen verlassen, in dem er gross geworden ist. René Scheu hat Hanspeter Ueltschi, den Erfinder der modernen «Bernina», in Steckborn getroffen.

Hanspeter Ueltschi im Gespräch

Herr Ueltschi, Sie haben ein Schweizerkreuz in das Logo von «Bernina» integriert. Ist das eine Imagemassnahme oder sind Sie ein Patriot?

Ich bin mehr als ein Patriot. Ich bin stolz auf die Schweiz.

Klingt interessant. Das müssen Sie erklären.

Ein Patriot ist für mich jemand, der nicht über den nationalen Gartenhag hinausblickt. Folgerichtig ist sein Land für ihn die beste aller möglichen Welten, ohne dass er wüsste, was andere treiben. Damit läuft er paradoxerweise Gefahr, seinem Land zu schaden. Denn Länder müssen sich, wie Produkte auch, mit anderen messen. Die Schweiz braucht diesen Vergleich nicht zu scheuen!

Wären Sie auch stolz auf Ihr Land, wenn Sie in Deutschland oder in den USA geboren wären?

Heimatverbundenheit ist Ausdruck eines gesunden Verhältnisses zu dem Land, in dem man geboren wurde. Wir kennen das: Deutsche unterstützen im Sport Deutsche. Amerikaner

Wenn es im Ausland heisst,
wir seien Rosinenpicker, ist stets
viel Neid im Spiel.

finden sich ohnehin besonders toll. Wir Schweizer sind mit öffentlichen Bekundungen etwas zurückhaltender. Als Unternehmer reise ich ziemlich viel und sehe viele schöne Orte. Dabei komme ich immer wieder gerne nach Hause. Unter dem Strich ist die Schweiz ein gutes Land.

Die Frage ist: «Wovon reden wir, wenn wir von der «Schweiz» reden?» – wie der Schriftsteller Lukas Bärfuss jüngst schrieb.

Ich hüte mich davor, philosophisch zu werden. Ich sage es so: Die Schweizer halten Werte wie Qualität, Freiheit, Kleinteiligkeit, Wendigkeit und Vielfalt hoch. Die Vielsprachigkeit auf

engem Raum ist eine Eigenheit, die es in dieser Form sonst nirgends auf der Welt gibt. Unsere Sprachgewandtheit ist einer der Hauptgründe dafür, dass wir seit Jahrzehnten im Export so erfolgreich sind. Überhaupt sind wir sehr wendige Zeitgenossen. Wir verstehen schnell und viel, und wir können uns neuen Gegebenheiten besser anpassen als andere.

Verstehe ich Sie richtig – ein Lob auf den Opportunismus?

So habe ich das nicht gemeint. Wenn es im Ausland heisst, wir seien Rosinenpicker, ist stets viel Neid im Spiel. Es geht um etwas anderes. Wir erkennen Chancen, wo sie sich bieten, und greifen zu. Was soll daran schlecht sein? Das ist unternehmerisches Handeln. Wir sind Meister der bilateralen Verhandlungen.

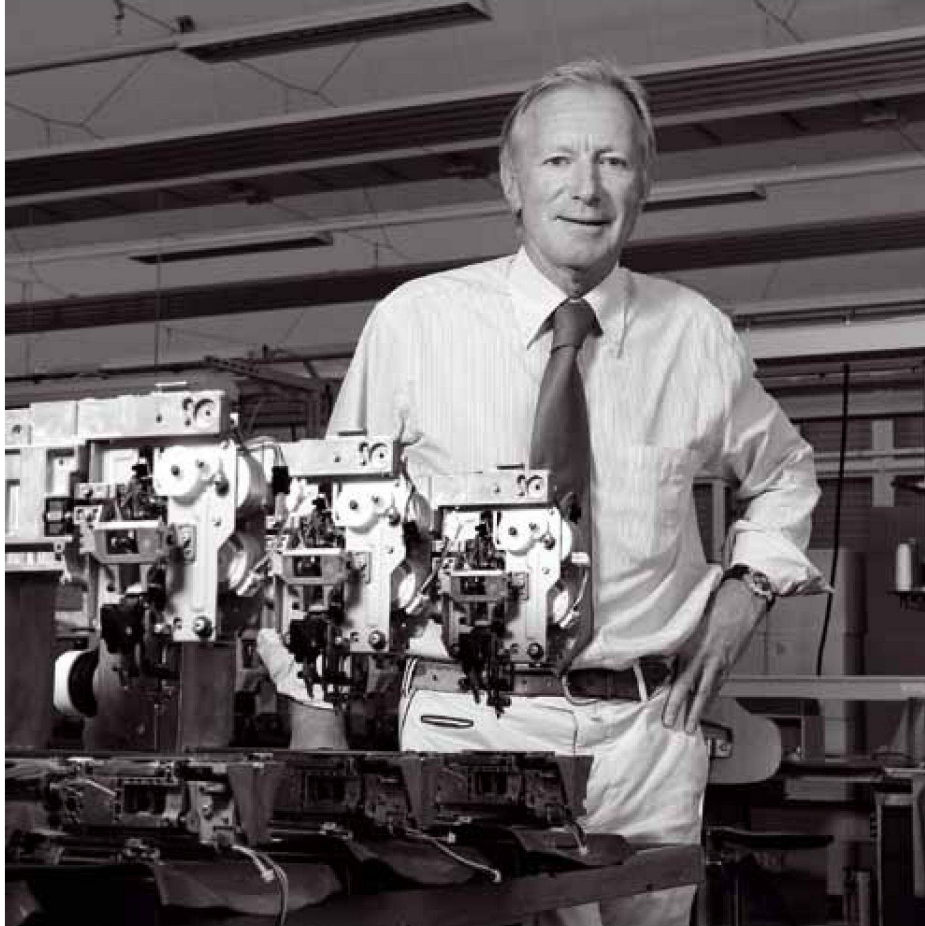
Als kleinem, exportorientiertem Land bleibt uns nichts anderes übrig. Genau. Wir haben keine andere Wahl. Wir müssen individuell vorgehen und manchmal eine Finte schlagen. Deutschland und die USA hingegen sind mächtig und träge. Als Grossmacht kann man arrogant auftreten. Wir suchen den Schleichweg. Wobei ich sogleich anfüge: der Weg ist sekundär. Was zählt, ist das Endresultat.

Apropos: der Staatsvertrag mit den USA, die Steuer Verhandlungen mit Deutschland und der EU...

...wir kennen die Details dieser Verhandlungen nicht. Wir sehen nicht hinter die Kulissen. Per saldo würde ich sagen: Wir haben uns gut geschlagen.

Ich lasse das so stehen, wir wollen ja über Unternehmertum und nicht über Politik reden. Es ist Ihnen gelungen, die klassische Nähmaschine ins digitale Zeitalter überzuführen. Sie haben vor zehn Jahren die erste computerisierte Maschine weltweit lanciert, einen eigentlichen Nähcomputer. Ist dies Ihr Beitrag zur Entwicklung Ihres Familienunternehmens?

Ach, ich bin da nicht so pathetisch. Ich habe die Zeichen der Zeit erkannt. Die operative Leitung übernahm ich 1988, die Internationalisierung hatte jedoch einige Jahrzehnte zuvor begonnen. Ich erkannte damals, dass wir uns breit abstützen



müssen. Damit widersprach ich meinem Unternehmensberater, der mir zur gegenteiligen Strategie riet. Es gibt 200 Märkte. In 80 davon sind wir heute präsent, und wir machen gute Fortschritte in den neuen Märkten.

Warum haben Sie nicht auf Ihren Berater gehört?

Wie kann ein Unternehmer einen potentiellen Markt von drei Milliarden Menschen ignorieren? Ich war überzeugt, die richtige strategische Entscheidung zu treffen. Die Internationalisierung verlieh dem Unternehmen Schub. Ich habe dafür gesorgt, dass «Bernina» Talente anzog, gute Arbeitskräfte, geschaffige Leute, die sich mit dem Unternehmen identifizieren.

Der Wettbewerb um Talente hat sich ebenfalls internationalisiert. Wie ist die Schweiz im Hightechbereich im internationalen Umfeld positioniert?

Soweit ich dies beurteilen kann: gut. Dabei muss man wissen, dass unsere Situation ziemlich speziell ist. Was wir produzieren, ist Hightech in Massenfertigung. Massenfertigung ist eine ziemlich teure Angelegenheit in der Schweiz. Wir bezahlen in der Industrie hohe Löhne – zehnmal mehr für

die gleiche Arbeit als in Thailand, wo wir ebenfalls produzieren. Als Unternehmer muss man sich deshalb stets fragen: Was mache ich in der Schweiz, was mache ich im Ausland? Im Prinzip gilt: Innovation findet in der Schweiz statt, dazu auch ein Teil der hochwertigen Fertigung. Innovation und Hightech ist die Zukunft der Schweiz. Arbeitsmoral und Ausbildungsniveau sind hoch. Wir ziehen Topleute aus dem Ausland an. Wir müssen dafür sorgen, dass dies so bleibt.

Studien zur Swissness zeigen: wir werden als Land der Alpen, nicht als innovativer Standort wahrgenommen.

Wir verkaufen die Exzellenz nicht gut genug. Vielen hiesigen Unternehmern fehlt die Selbstsicherheit. Sie stellen sich selten hin und sagen, wie innovativ sie sind. Wir sind eher die Buchhaltertypen: präzise, seriös, qualitätsbewusst. Uns fehlt das Verkaufstalent. Aber das ist nicht wirklich schlimm – Hauptsache, wir verkaufen unsere Produkte, und da ist die Qualität matchentscheidend.

Wie steht es heute um den Unternehmergeist in der Schweiz?

Der Geist weht. Über 90 Prozent der Firmen sind Kleinbetriebe mit weniger als 50 Personen. Die Wirtschaftskrise hat

gezeigt: das Land wird nicht durch die Politiker, sondern durch Unternehmer gerettet. Die Dominanz der Banken und multinationalen Gesellschaften, die von Angestellten geführt werden, suggeriert vielleicht ein anderes Bild. Aber das Bild ist falsch. Unser gesellschaftliches Rückgrat, das sollte jedem klar sein, sind die kleinen und mittleren Unternehmer! Sie sind freiheitlich eingestellt und handeln verantwortlich.

Medien und Politik transportieren dieses Bild kaum. Warum engagieren Sie sich nicht in der Politik? Im 19. Jahrhundert war dies für Unternehmer gang und gäbe.

Was ich mache, will ich gut machen. Ich möchte kein Schein-nationalrat mit Scheinpräsenz im Parlament sein. Ich war fast 20 Jahre im Ausschuss der Thurgauer Handelskammer – das war schon anstrengend genug.

Wurden Sie schon angefragt, ein politisches Amt zu übernehmen?
Ernst Mühleemann fragte mich vor Jahren, ob ich Interesse hätte, sein Nachfolger zu werden. Eigentlich fände ich die Arbeit im Bundesparlament interessant. Ich lehnte jedoch ab. Ich will mich nicht durch die Medien verschleissen lassen und jedes Wort auf die Waagschale legen müssen. Es geht hier auch um Unabhängigkeit und persönliche Integrität. Die ständigen Parteien- und Mediengeschichten würden mich innerlich aufreiben. Ich bewundere jeden, der dieser Zermürbung standhält.

Nur Unternehmer vertreten letztlich die Anliegen der Unternehmer. Das Parlament wird heute von Juristen und Berufspolitikern dominiert, die ihre eigenen Interessen verfolgen.

Das mag schon sein. Aber die Bedeutung von Politik wird ohnehin überschätzt. Die Unternehmer sollen sich um ihre

**Die Unternehmer sollen
sich um ihre Firmen kümmern,
damit ist dem Land gedient.**

Firmen kümmern, damit ist dem Land am meisten gedient. Wirtschaftlicher Erfolg beruht primär auf guten Unternehmen und nicht auf einer guten Regierung. Italien steckt seit 30 Jahren in einer Regierungskrise. Trotzdem geht es den Betrieben im Norden Italiens ziemlich gut.

Das liegt auch daran, dass sie sich dem Fiskus erfolgreich entziehen. Apropos: Wie stehen Sie zum Fiskus?

Nun, ich habe bis vor einem Jahr 75 Prozent meines Einkommens in Form von Steuern abgegeben. Konkret habe ich also neun Monate für den Staat gearbeitet und nur drei für mich. Eine ernüchternde Bilanz. Der Thurgau hat die Steuerlast jedoch mittlerweile reduziert, und ich möchte mich nicht beklagen. Ich lebe und arbeite gerne im Thurgau.

Wenn man nicht mehr über die Mehrheit des Eigentums verfügt, so lebt man in einem sozialistischen System.

Das ist wohl so.

Kein Anflug von Ärger? Kein Aufbegehren?

Das Problem ist die hohe Vermögenssteuer...

...ich verstehe die Vermögenssteuer ohnehin nicht. Das gesparte Geld wurde bereits als Einkommen versteuert.

Einverstanden. Aber darum geht es nicht. Denn das sind die Gepflogenheiten in unserem Land. Wer Mühe damit hat, muss seinen Wohnsitz eben woanders hinverlegen.

Bleiben wir bei den Steuern. Sozial ist, was Arbeit schafft – dies war der Slogan der SPD unter Gerhard Schröder. Mit jedem Arbeitsplatz leistet der Unternehmer einen Beitrag an das Gemeinwesen. Denn alle Angestellten bezahlen Steuern. Wie sehen Sie das?

Die Unternehmenssteuer im Kanton Thurgau beträgt 25 Prozent. Damit kann ich leben. Schlimm ist es, wenn das Geld vom Staat unverantwortlich ausgegeben wird. In diesem Zusammenhang ist für mich jedoch ein anderer Punkt viel stossender. In den USA haben verschiedene Milliardäre jüngst über 600 Milliarden Dollar gespendet und sich als Wohltäter inszeniert. Viele dieser Milliardäre wurden reich, weil sie schlechte Löhne gezahlt haben. Hätten diese Unternehmer ihre Angestellten besser bezahlt, müssten sie nun auch kein schlechtes Gewissen haben und Teile ihres Vermögens als Spenden dem Gemeinwesen zurückgeben.

Hier spricht der Patron.

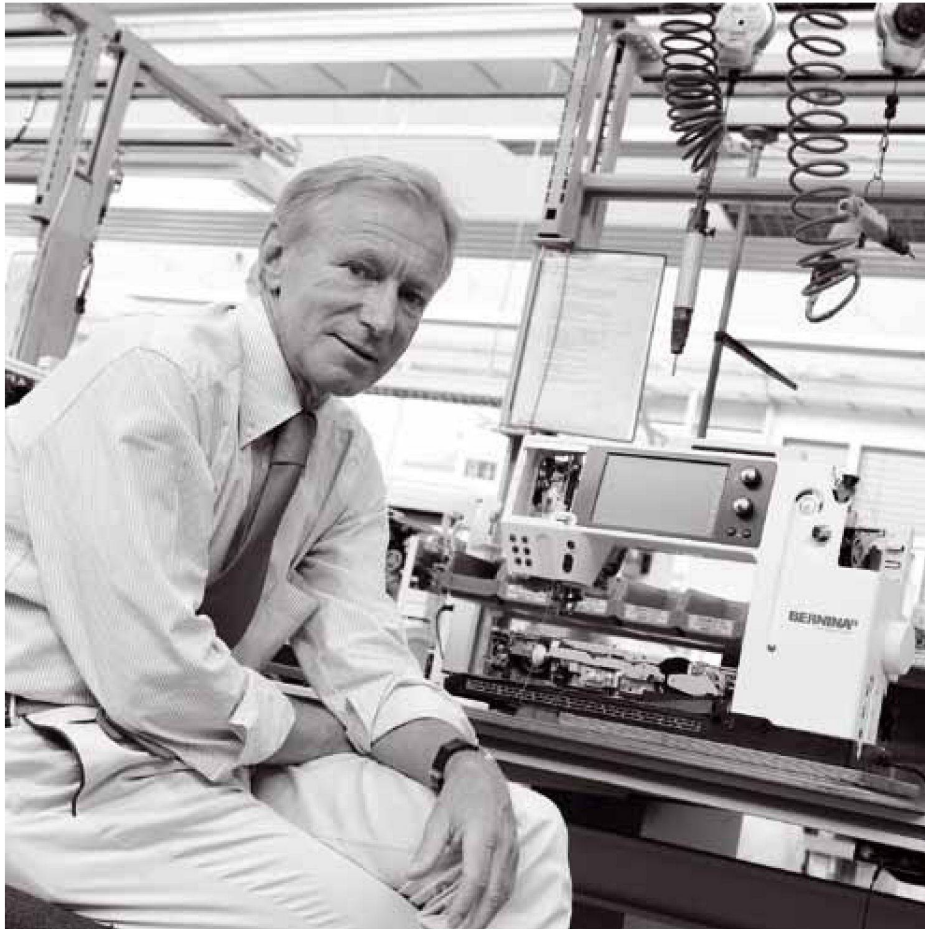
Ich habe nichts gegen diesen Begriff einzuwenden. Der Patron denkt an die längerfristige Zukunft seines Unternehmens, und das wichtigste Kapital des Unternehmens sind seine Mitarbeiter. Erzielen wir einen Gewinn, bezahlen wir 15 Prozent davon an unsere Mitarbeiter aus. Ich betone: an alle Mitarbeiter, nicht nur an das Kader.

Was erwarten Sie im Gegenzug von Ihren Angestellten?

Ich erwarte Identifikation, Leidenschaft, Loyalität. Jeder Mitarbeiter soll einen *added value* bringen. Er soll jedoch zugleich auch spüren, dass dieser Mehrwert geschätzt wird. Wir verdienen Geld, wenn alle gut arbeiten. Also sollen auch alle am Gewinn partizipieren.

Die Löhne in der Finanzwirtschaft sind in den letzten 20 Jahren stark gestiegen. Wie beurteilen Sie diese Entwicklung?

Die Lohnentwicklung im Finanzbereich ist besorgniserregend. Sie führt zu Spannungen und Neid. Wie kam es soweit? Weil wir alle, Banker und Nichtbanker, zu geldgierig geworden sind. Warum werden an der Börse ständig neue Produkte entwickelt? Weil jede Pensionskasse, jeder einzelne Anleger eine hohe Performance verlangt. In den letzten 20 Jahren haben die exorbitanten Erwartungen einen Teufelskreis in Gang gesetzt.



Wir haben reelle jährliche Inflationsraten, die je nach Berechnung zwischen 2 und 5 Prozent liegen. Die Zentralbanken der meisten Länder dieser Welt haben in den letzten Jahrzehnten Unmengen von Geld gedruckt. Viele Anleger versuchen einfach, die Inflationsrate zu schlagen.

Ich teile grundsätzlich Ihre Meinung. Die Inflationsspirale ist aber nur das eine. Die Geldfixierung ist auch Geldgeilheit. Und Geldgeilheit ist Markengeilheit. Wir konsumieren, konsumieren, konsumieren. Und wir finanzieren den Konsum mit Krediten. Früher kauften die Konsumenten ein Produkt, weil sie von dessen Nutzen überzeugt waren. Heute geht es ihnen vornehmlich um Brands und soziale Reputation.

Der American Way of Life?

Ich habe lange in den USA gelebt und mag dieses Land. Es sprüht vor Unternehmergeist. Aber ja, es stimmt – die Markengeilheit haben wir von dort importiert.

Sie haben Ihr Unternehmen bisher nicht an die Börse gebracht. Warum nicht?

Was wäre der Vorteil eines Börsengangs?

Sie hätten einfachen Zugang zu Investitionskapital.

Wir haben genügend Eigenkapital für laufende Investitionen. Soll ich an die Börse gehen, bloss um einige hundert Millionen Cash auf der Seite zu haben? Die Nachteile für das Unternehmen wären beträchtlich. Die Bürokratie einer börsenkotierten AG ist gigantisch. Und man hat plötzlich ähnliche Probleme wie in der Politik: jedes Quartal muss man Zahlen kommentieren und sich rechtfertigen.

Begünstigt ein Börsengang das kurzfristige Denken?

Ich denke schon. Die heutigen Aktionäre sind in erster Linie an der Rendite interessiert. Der Aktienkurs darf deshalb nur in eine Richtung zeigen – nach oben. Damit wird unseriöses Geschäften und Buchhalten gefördert. Denn im Geschäft gibt es eben *ups and downs*. Dabei ist wichtig, dass das Unternehmen sich längerfristig gut entwickelt. Nein, wirklich, ein Börsengang kommt für mich nicht in Frage. Vorher würde ich alles verkaufen.

In der Öffentlichkeit herrscht die Vorstellung, dass es Unternehmer bloss auf Profitmaximierung abgesehen haben. Was treibt Sie wirklich an?

Jeder will Geld verdienen, das ist doch klar. Mein Grossvater war vor 50 Jahren einer der reichsten Thurgauer. Aber hat er dies zur Schau gestellt? Nein. Und zwar deshalb nicht, weil Geld nicht der Antriebsfaktor eines Unternehmers ist. Man hat eine Idee. Man arbeitet hart und entwickelt ein gutes Produkt. Wenn man auch noch das nötige Quentchen Glück hat, stellt sich irgendwann der finanzielle Erfolg ein. Dann weiss man, dass man gut gearbeitet hat. Dieses Bewusstsein ist die Quelle des Glücks.

Gewinn als Ergebnis des eigenen Tuns und nicht als Ziel?

So ist es. Junge Leute wollen finanziell erfolgreich sein. Die Medien transportieren falsche Bilder von reichen Helden. Dadurch wollen viele nur wegen des Geldes Unternehmer werden. Dabei gilt immer noch: Zuerst kommt harte Arbeit, dann kommen die Misserfolge, dann vielleicht der Erfolg – und dann noch mehr harte Arbeit.

Sie erwirtschaften über die Hälfte Ihres Umsatzes in den USA. Trotzdem sind Sie in einem kleinen Städtchen am Bodensee geblieben. Welche Bedeutung hat die lokale Verankerung?

Es geht hier um ein persönliches Commitment. Ich bin in Steckborn aufgewachsen, habe hier die Grundschule besucht. Meine Familie lebt seit Jahrzehnten hier. Da ist es für mich klar, dass ich die Familientradition an diesem Standort fortsetze. Die Frage ist: Wie würde «Bernina» in Zürich funktionieren? Würde es überhaupt funktionieren? Die Identifikation der Mitarbeiter wäre geringer. Im Thurgau sind wir einer der grössten Arbeitgeber. In Zürich wären wir klein und relativ unbedeutend. Das Ländliche hat viele Vorteile. Wir finden hier gut ausgebildete, engagierte Mitarbeiter.

Haben Sie schon einmal daran gedacht, die gesamte Produktion nach Thailand auszulagern?

Ich bin mir nicht sicher, ob wir unsere Topnähmaschinen in Thailand herstellen könnten. Aber gut – das wäre mit den nötigen Investitionen irgendwann schon möglich. Der Tag wird kommen, an dem wir die gesamte Entwicklung und Testerei ins Ausland verlagern könnten. Aber warum sollten wir dies tun? Ich glaube an den Standort Steckborn. Und ich glaube an das Land Schweiz.

Sie exportieren vor allem in hochentwickelte westliche Länder. Sind diese Märkte nicht schon gesättigt?

Wir stellen keine Sättigungstendenzen fest. Aber natürlich liegt die Zukunft auch im Osten. Bis zur Wende waren wir ausschliesslich in westlichen Ländern tätig. Danach haben wir uns mehr nach Osten orientiert. Heute erwirtschaften wir etwa fünf Prozent unseres Umsatzes in den neuen Märkten, zu denen auch Indien zählt. Wir sehen da grosses Potential. Meine Kinder sollen auch noch Märkte haben, die sie erobern können!

Beunruhigt Sie der Verschuldungsgrad westlicher Staaten? Wenn dereinst die Steuern erhöht werden, bleibt den Konsumenten auch weniger Geld, um Nähcomputer zu kaufen.

Die Erfahrung zeigt: wenn man ein Hobby hat – und Nähen ist ein schönes Hobby –, dann hält man daran fest, auch in schwierigen Zeiten. Ein passionierter Velofahrer kauft sich irgendwann ein neues Velo, auch wenn er es sich vom Mund absparen muss. Unsere Absatzmärkte funktionieren gut, die Umsatzzahlen sind konstant oder steigend. Wir sind von der Wirtschaftskrise nicht wirklich betroffen. In den USA, unserem Hauptmarkt, bewegen sich unsere Umsätze seit zwei Jahren auf hohem Niveau. Sie gehen nicht zurück – trotz Kaufkraftverlust des Dollars und Zunahme der Sparquote der Amerikaner. Ein Hobby ist ein Hobby. Und «Bernina» ist «Bernina».

Sie leiten das Unternehmen in vierter Generation. Hat Ihre Vorgängerin – Ihre Mutter – Sie auf die Aufgabe vorbereitet?

Ich war das einzige Kind. Mir war immer schon klar, dass ich das Unternehmen eines Tages führen würde.

Hätten Sie nicht lieber einen anderen Beruf erlernt?

Ich weiss nicht. Irgendwie hatte ich kein besonderes Talent, das mich eine Karriere als Maler, Arzt oder Philosoph hätte anstreben lassen. Ich war eher ein Generalist. So kam mir die familiär bedingte Gelegenheit zupass, und ich wurde Unternehmer.

Fiel es Ihnen vor zwei Jahren schwer, die operative Geschäftsführung abzugeben?

Überhaupt nicht. Ich will mir kein Denkmal setzen. Mein Engagement soll der Sache dienen. Mit Claude Dreyer habe ich einen hervorragenden CEO gefunden. Er ist ein Brückenbauer. Sowohl meine Tochter als auch mein Sohn haben die Möglichkeit, die Firma weiterzuführen. Meine Tochter ist Marketingleiterin bei Mont Blanc Schweiz. Mein Sohn schliesst zurzeit sein Studium als Wirtschaftsingenieur ab. Beide müssen zuerst fünf Jahre in einer anderen Branche arbeiten, bevor sie genügend Erfahrung gesammelt haben, um die Geschicke von «Bernina» zu führen. Claude Dreyer ist nun 52 Jahre alt. In 12 bis 13 Jahren sollte eines meiner Kinder bereit sein, die Firma zu leiten.

* * *

Das Gespräch führte René Scheu, mitgearbeitet hat Florian Rittmeyer. Giorgio von Arb hat fotografiert.

HANSPETER UELTSCHI, geboren 1945, leitet die 1893 gegründete BERNINA International AG (früher Fritz Gegauf AG) als Verwaltungsratspräsident und Inhaber in vierter Generation. Die Textilsparte der Bernina-Gruppe erwirtschaftet einen Jahresumsatz von 200 Millionen Franken und beschäftigt weltweit über 1000 Mitarbeiter. Der Hauptsitz ist in Steckborn, wo 320 Leute arbeiten.