

ALTBUNDESRÄTE IM INTERVIEW

«Ich musste einiges neu lernen»

Ruth Metzler hat sich nach der abrupten Abwahl als Bundesrätin umorientieren müssen



Ruth Metzler wurde mit 39 Jahren Altbundesrätin und hat sich danach in der Wirtschaft etabliert.

DOMINIC STEINMANN / NZZ

Mit politischen Ämtern habe sie abgeschlossen, sagt Ruth Metzler. Sie arbeitet heute als Unternehmensberaterin. Einige Volksinitiativen der letzten Jahre seien dem Wirtschaftsstandort gar nicht förderlich gewesen, stellt sie fest.

Sie sind in die Geschichte eingegangen als jüngste Bundesrätin, die nicht wiedergewählt wurde. Fühlen Sie sich auf diese Episode in Ihrem Leben reduziert?

Überhaupt nicht. Heute nehme ich ganz andere Aufgaben und Funktionen wahr. Aber ich stelle fest, dass die Ereignisse von damals in den Köpfen vieler Menschen verankert sind. Ich werde mein ganzes Leben lang eine ehemalige Magistratsperson sein – aber nicht nur.

Sie sind vom höchsten Exekutivamt in der Schweizer Politik in die Privatwirtschaft gewechselt. War das schwierig?

Während meiner ganzen Amtszeit war mir stets bewusst, dass es ein Leben nach dem Bundesrat gibt – allerdings begann dieses dann doch etwas zu früh! Wenn man bereits in jungen Jahren eine sehr bedeutende Funktion in Wirtschaft oder Politik innehat, stellt sich immer die Frage: Was kommt nachher? Die Realität zeigt: Es kommen immer wieder spannende und anspruchsvolle Aufgaben auf einen zu. Solche Veränderungen

gen, wie ich sie im Alter von 40 Jahren erlebt habe, wird es in Zukunft noch vermehrt geben, weil sowohl in Regierungen wie auch in hohen Funktionen der Privatwirtschaft häufiger als früher auch jüngere Personen gewählt werden.

Betrachtete man Sie als überqualifiziert, als Sie in die Wirtschaft wechseln wollten?

Nein. Vielmehr musste ich wieder einiges neu lernen. Aber man war einen solchen Wechsel nicht gewohnt. Ich war das erste Bundesratsmitglied, das ganz normal in die Privatwirtschaft zurückwollte. Da stellten sich Fragen, auch für mich. Zum Beispiel: Kann ich mir vorstellen, wieder einen Chef zu haben?

Offensichtlich konnten Sie. Sie stiegen bei der Novartis Group Frankreich ein.

Ja. Dabei musste sich aber auch jemand vorstellen können, mein Chef zu sein. Das war das Spezielle, nicht die vermeintliche Überqualifikation.

Würde Sie eine politische Funktion wieder reizen? In der Parteileitung der SVP beispielsweise sitzen ehemalige Mandatsträger und sogar ein Altbundesrat.

Ich bin Mitglied der wirtschaftspolitischen Kommission der CVP. In diesem Gremium kommen unterschiedliche Personen aus der Wirtschaft zusammen und bringen ihre Erfahrung und ihr Wissen ein. Allerdings bin ich nicht primär als ehemalige Bundesrätin dort, sondern aufgrund meiner heutigen Funktionen

in der Wirtschaft. Mit politischen Ämtern habe ich abgeschlossen.

Die CVP hat eine neue Führung. Ist die Partei auf dem richtigen Weg?

Die Entwicklung gefällt mir. Ich schätze unseren neuen Parteipräsidenten Gerhard Pfister. Er ist offen und hört auch jenen zu, die andere Positionen vertre-

Eine ungewöhnliche Karriere

fsr. · Ruth Metzlers historische Stunde schlug, als im Januar 1999 mit Arnold Koller und Flavio Cotti zwei CVP-Bundesräte ihren Rücktritt aus der Landesregierung ankündigten. Die Partei wollte danach die Vakanzen mit einer Frau und einem Mann besetzen und liess die Kandidatinnen und Kandidaten bei der Ersatzwahl am 11. März 1999 geschlechtergetrennt antreten. Während bei den Männern Joseph Deiss das Rennen machte, setzte sich bei den Frauen die damalige Innerrhoder Regierungsrätin Metzler im 4. Wahlgang knapp gegen die St. Galler Regierungsrätin Rita Roos durch. Damit schickte die Bundesversammlung eine national bisher kaum bekannte Frau in die Landesregierung, die ihren 35. Geburtstag noch vor sich hatte. Die studierte Juristin übernahm das Justizministerium und gewann immerhin sämtliche Volksabstimmungen über Vorlagen aus ihrem Departement.

ten. Ich bin sicher, dass wir beide einen guten Dialog haben werden. Der Austausch hat bereits begonnen.

Sie präsidieren die Standortförderungsagentur des Bundes, Switzerland Global Enterprise. Ist die Schweiz unter Druck? Viele Volksinitiativen in der jüngsten Vergangenheit waren für die Wahrnehmung des Wirtschaftsstandorts nicht förderlich – jedenfalls in den Nachbarländern, weniger problematisch in Asien oder Amerika. Über Initiativen wie das bedingungslose Grundeinkommen oder Ecopop wird international berichtet. Was in den Köpfen hängenbleibt, ist der Diskurs darüber, weniger der Entscheid des Volkes an der Urne. Die Annahme der Masseneinwanderungsinitiative hat hingegen zu einer grossen Unsicherheit geführt. Sie ist für die Wirtschaft eine grosse Herausforderung.

Meiden Firmen die Schweiz deswegen?

Es ist schwierig zu sagen, dass diese oder jene Firma aus einem bestimmten Grund nicht in die Schweiz gekommen ist. Zudem ziehen Unternehmen auch nicht von heute auf morgen weg. Aber Unsicherheit ist Gift für den Wirtschaftsstandort. Andererseits: Die Ansiedlung von Biogen letztes Jahr im Kanton Solothurn dürfte mit 1 Milliarde Investitionsvolumen und der Schaffung von 400 Arbeitsplätzen die grösste je erfolgte Ansiedlung gewesen sein.

Unsicherheit belastet zurzeit vor allem Grossbritannien.

Ich schätze die Lage für eine längere Zeit als unsicher ein. Das Votum für den Brexit wirft sehr viele Fragen auf im Verhältnis zur EU. Die Situation für die Schweiz, im Zusammenhang mit der Umsetzung der Masseneinwanderungsinitiative eine Lösung mit der EU zu finden, ist noch schwieriger geworden.

Kann die Schweiz aber betreffend Ansiedlungen profitieren?

London war bisher tatsächlich in mancher Hinsicht einer der härtesten Konkurrenten der Schweiz. Was jedoch den Finanzplatz betrifft, erwarte ich keine grossen Verschiebungen nach Zürich oder Genf. Von allfälligen Abwanderungen aus London dürfte eher New York profitieren, auch Frankfurt und Paris nicht im grossen Stil.

Schweiz Global Enterprise betreibt nicht mehr nur Exportförderung, sondern hilft auch Schweizer Firmen, Partner im Ausland zu suchen. Gefährden Sie damit nicht Arbeitsplätze im Inland?

Das sogenannte Sourcing ist vor allem seit der Aufhebung des Mindestkurses stark gefragt. Wir können Unternehmen dabei unterstützen, Zulieferer und Joint-Venture-Partner zu identifizieren, oder auch Übernahmekandidaten suchen, die ihnen helfen, Kosten zu sen-

ken. Tatsächlich tragen wir so möglicherweise dazu bei, dass ein Unternehmen von einem inländischen zu einem ausländischen Zulieferer wechselt. Rund 70 Prozent der KMU geben in Umfragen an, dass Kostenoptimierungen in der Beschaffung für sie zentral sind. In der Schweiz sind die Möglichkeiten, die Wertschöpfungskette zu optimieren, oft ausgereizt. Durch die Vermittlung eines neuen Lieferanten leisten wir einen Beitrag, das Unternehmen am Leben zu halten. Diese Unterstützung muss das Unternehmen bezahlen, es wird kein Bundesgeld dafür eingesetzt.

Stösst das trotzdem auf Kritik?

Vor drei bis vier Jahren wurde das Thema – Verlagerung der Beschaffung vom Inland ins Ausland – noch kontroverser diskutiert. Heute ist man sich auch in der Politik bewusst, dass die Unternehmen handeln müssen, um die notwendigen Margen zu erzielen. Die Schweiz muss in der globalisierten Wirtschaft auf ihre Stärken setzen, also namentlich auf Bildung und Innovation.

Die Deindustrialisierung beunruhigt Sie nicht?

Wenn man die Statistiken der letzten 15 Jahre analysiert, ist es derzeit nicht beunruhigend. In den letzten 18 Monaten

NACH DEM AMT EINE INTERVIEW-SERIE

Was machen ehemalige Bundesräte heute? Welchen Blick haben sie auf die Schweiz? Die NZZ trifft diesen Sommer einige von ihnen zum Gespräch.

NZZ nzz.ch/schweiz

gingen zwar Arbeitsplätze verloren, jedoch nicht nur wegen Verlagerungen ins Ausland. Aber die Rahmenbedingungen, insbesondere für die Exportindustrie, beunruhigen mich: starker Franken, Kriege oder Krisen sowie schwächelnde Konjunktur in wichtigen Absatzmärkten.

Wie kann die Exportwirtschaft aus dieser Krise herausfinden?

Das beste Krisenmanagement ist eine breitere internationale Vernetzung. Auch KMU können sich positionieren in Märkten, in denen man auf lange Sicht präsent sein muss – in Asien zum Beispiel. Wir können ihnen dabei helfen.

Muss der Staat Firmen unterstützen?

Ich bin überzeugt, dass unsere Unternehmen das Zeug haben, sich selber aus der Krise herauszuarbeiten. Der Staat muss nur die richtigen Rahmenbedingungen schaffen – in der Schweiz und mit bilateralen Freihandelsabkommen.

Interview: Frank Sieber, Simon Gemperli

Mit der Abwahl war Metzler als 39-Jährige bereits Altbundesrätin. Sie veröffentlichte im Jahr darauf das Buch «Grissini und Alpenbitter», in dem sie ihre Zeit im Bundesrat resümierte, aber auch Parteikollegen mangelnde Unterstützung vorwarf. Nach einem Lehrauftrag an der Universität St. Gallen setzte sie 2005 ihre Karriere in der Privatwirtschaft fort. Sie arbeitete zunächst in verschiedenen Funktionen für das Pharmaunternehmen Novartis. Seit 2010 ist sie Partnerin in einem Beratungsunternehmen. Auf ihrer Website führt Metzler sieben aktuelle Verwaltungsmandate auf, darunter das Präsidium der Switzerland Global Enterprise, der früheren Osec. Mit politischen Äusserungen in der Öffentlichkeit hält sie sich zurück, pflegt den Austausch mit der Politik aber weiter, beispielsweise als Mitglied der wirtschaftspolitischen Kommission ihrer Partei, der CVP.