

«Ich ging relativ unbekümmert an die Sache»

Caroline Forster wurde mit gerade mal 26 Jahren CEO bei Inter-Spitzen. Heute ist die inzwischen 35-Jährige gemeinsam mit ihrem Bruder auch Co-CEO der St. Galler Stickerei-Gruppe Forster Rohner, zu der Inter-Spitzen gehört. Im Interview mit dem SKO-LEADER blickt sie zurück und spricht über ihre Führungsgrundsätze.

Frau Forster, 2007 wurden Sie mit 26 Jahren Nachfolgerin von Erich Nagel, dem früheren Besitzer und Patron von Inter-Spitzen. Das muss ein Kulturschock für die Belegschaft gewesen sein.

Es war sicher eine Veränderung. Ich habe es aber nicht als problematisch empfunden. Es hat sich ja auch sehr kurzfristig ergeben. Nach dem Studium wollte ich eigentlich noch ausserhalb des Familienunternehmens weitere Erfahrungen sammeln, habe mich dann aber doch für den direkten Einstieg in die Firma entschieden. Zunächst arbeitete ich für das Stammhaus in St. Gallen, dann gab es diese Vakanz bei Inter-Spitzen, weil es mit dem vorgesehenen neuen CEO nicht klappte.

Warum haben Sie sich den Job zugetraut?

Das ist im Rückblick schon ein wenig erstaunlich. Die Firma hatte ja in Oberbüren und in Rumänien damals fast 600 Mitarbeitende. Ich musste einen Businessplan schreiben und ging relativ naiv und unbekümmert an die Sache. Wer mich fragt,

«Ich habe das Team weiter verjüngt, was aber auch mit der Veränderung der Produkte zu tun hatte.»

was mir die HSG gebracht hat, dem antworte ich: Systematik, ganzheitliches Denken, und man traut sich alles zu.

Wie meinen Sie das?

Wenn einem vier Jahre lang gepredigt wird, man gehöre zur Elite, glaubt man es

irgendwann. Ich weiss nicht, ob ich mich auf den Job eingelassen hätte, wenn ich gewusst hätte, was da auf mich zukommt.

Warum?

Inter-Spitzen sieht heute völlig anders aus. Damals waren wir sehr traditionell aufgestellt mit Stickereien für Tages- und Nachtwäsche. Das war ein massiv schrumpfender Markt. Hätten wir nicht erfolgreich eine komplette Business-Transformation auf Produktebene vollzogen, gäbe es die Firma heute wohl nicht mehr.

Mussten Sie als junge Chefin um Anerkennung kämpfen?

Ich hatte dieses Gefühl nicht. Ich habe allerdings ein Jahr lang fast nichts verändert, sondern erst versucht, den Markt und das Business zu verstehen. Ich war aktiv im Markt und habe verkauft, so wie ich das bis heute tue.

Und nach einem Jahr?

Dann haben wir mit der Produktion in Rumänien begonnen. Diese war teilweise ineffizient organisiert. Ich war sehr häufig vor Ort, was ich übrigens bis heute bin. Wir haben modernisiert und massiv abgebaut. In der Zeit hatten wir dort mehr als 500 Mitarbeitende. Wir bauten ab auf 200. Jetzt beschäftigen wir in Rumänien wieder fast 340 Personen.

Haben Sie die Geschäftsleitung verändert?

In den letzten Jahren kam es zu einigen Pensionierungen und Wechseln – auch auf Geschäftsleitungsebene. Infolgedessen habe ich das Team weiter verjüngt, was aber auch mit der Veränderung der Produkte zu tun hatte. Der Schlüssel dazu,

dass wir es geschafft haben, war der Mix aus Mitarbeitenden der ersten Stunde mit grosser Erfahrung und Jungen, die man überall hinschicken kann und die bedingungslos mitziehen.

Warum war Ihr junges Alter kein Problem?

Ich glaube, weil ich authentisch bin und dank meinem Background. Ich habe durch meine betriebswirtschaftliche Ausbildung

«Meine Devise als Chefin lautet: Verlange nichts von den Mitarbeitenden, was du nicht auch machst.»

den nötigen Rucksack. Eine Hilfe ist natürlich die Familie. Das Unternehmen war für mich schon als Kind ein Thema am Mittagstisch. Meine Devise als Chefin lautet: Verlange nichts von den Mitarbeitenden, was du nicht auch machst. Ich packe auch mal Pakete ein, wenn es sein muss...

Ein Motto, das nicht unbedingt zu HSG-Absolventen passt.

Das kann man so sagen (lacht). Ich habe aber KMU-Vertiefung studiert, bin also so gesehen keine typische HSGlerin.

Wie würden Sie sich heute als Führungsperson charakterisieren?

Ich bin weniger unbekümmert und habe in vielem eine gewisse Routine entwickelt. Ich würde mich als typische KMU-Unternehmerin bezeichnen.



Was bedeutet das?

Ich bin sehr breit aufgestellt, was meine Tätigkeiten betrifft. Heute Morgen habe ich zum Beispiel koloriert. Das müsste ich nicht, aber ich mache es sehr gerne, weil ich das Handwerk liebe.

Welche Führungsgrundsätze sind Ihnen wichtig?

Vorleben ist zentral. Die Stimmung und die Kultur sind mir sehr wichtig. Unser Umgang ist familiär – auch in einer Geschäftsleitungssitzung. Alle sind in der für sie passenden Funktion, was ideal ist.

Welches sind für Sie die schwierigsten Momente als Chefin?

Ganz klar, Kündigungen.

Und Ihre schönsten Momente?

Wenn man Erfolg hat. Wichtig ist dann, dass alle über den Erfolg Bescheid wissen.

Sie sind als typisches Familienunternehmen auch verschwiegen, was die Kennzahlen betrifft. Auch nach innen?

Wir kommunizieren keine Zahlen nach aussen. Die Mitarbeitenden sind aber relativ gut informiert. Nach innen erläutern wir den Geschäftsgang in Prosa.

Über Ordereingang und Fakturaausgang weiss die Verkaufsabteilung Bescheid.

Was macht für Sie Führung attraktiv?

Die Möglichkeit, etwas beeinflussen zu können. Ich habe zu Inter-Spitzen gewechselt, weil ich hier wirklich etwas formen wollte. Mich hat der Problemfall gereizt und die Möglichkeit, der Firma meinen Stempel aufzudrücken. Führen bedeutet aber immer auch, ein Vorbild zu sein und hinzustehen.

Immer häufiger führen junge Vorgesetzte ältere Mitarbeitende. Das wird wegen des demografischen Wandels noch zunehmen.

Aus meiner Sicht ist das vor allem anspruchsvoll für die Älteren. Die Jungen kennen ja nichts anderes.

Gehen Sie mit älteren Personen im Unternehmen nicht anders um?

Das Alter ist für mich nicht entscheidend. Wichtiger ist das Fachwissen, das bei den Spezialisten aber in der Regel mit dem Alter korreliert. Es ist vor allem eine Respektfrage. Wenn man anderer Meinung ist, muss diskutiert werden. Das kann man gut mit mir. Direktheit ist mir wichtig.

CAROLINE FORSTER

ist Co-CEO der Forster-Rohner-Gruppe mit insgesamt rund 800 Mitarbeitenden in der Schweiz, Rumänien und China. Seit 2007 ist sie auch CEO der zur Gruppe gehörenden Inter-Spitzen AG. Forster hat an der HSG Betriebswirtschaft mit Vertiefung KMU studiert. Sie ist die Tochter von Erika Forster, der ehemaligen St. Galler FDP-Ständerätin und Ueli Forster, dem früheren Präsidenten von economiesuisse.

Sie sind seit Herbst 2015 im Vorstandsausschuss bei economiesuisse.

Was können Sie im Verband als junge Chefin einbringen?

Vieles. Ich vertrete neben dem Textilverband die KMU, und Frauenanliegen sind mir wichtig. Wirtschaftspolitik ist mein Hobby, und ich kann meinerseits vom Netzwerk profitieren.

Wie betreiben Sie sonst Networking? Erstaunlicherweise haben Sie kein Xing-Profil ...

Nein. Ich bin ganz schlecht in Sachen Social Media. Ich habe rund 150 E-Mails pro Tag und für Facebook, Xing und Co schlicht keine Zeit. Aber unser Geschäft ist natürlich ein Beziehungsgeschäft. Persönlich vor Ort zu sein, ist ganz wichtig. ●

Interview: Michael Zollinger