

«Wir bauen hier weiter aus»

Der ehemalige CVP-Politiker Edgar Oehler setzt auf den Standort Schweiz – mit Erfolg

NZZ am Sonntag: Herr Oehler, haben industrielle Arbeitsplätze in der Schweiz noch eine Zukunft?

Edgar Oehler: Die Schweiz ist für uns ein sehr guter Standort. Wir werden die meisten unserer Firmen in der Schweiz noch weiter ausbauen. Sie sind mit Ihren Firmen Arbonia Forster und Hartchrom-Gruppe in der Schweiz, Deutschland, Tschechien und in den USA tätig. Laut einer Studie der Uni St. Gallen werden die KMU in den nächsten Jahren ihre Auslandaktivitäten von 40 auf 60% steigern. Sie auch?

Meine Philosophie ist: Ich muss eine starke Heimbasis haben. Die Schweizer sind sehr gut ausgebildet. Arbeitgeber und Arbeitnehmer gehen entkrampfter miteinander um als in Deutschland oder Frankreich. Wir haben keine Betriebsräte. Das Umfeld stimmt hier – auch die Friedenspflicht hilft. Wir haben in den letzten fünf Jahren den Betrieb Steinach stark ausgebaut, von 200 auf 350 Mitarbeiter. Die Hartchrom-Gruppe verzeichnete im ersten Halbjahr international ein Auftragsplus von über 20%. In der Schweiz war es spürbar mehr. Bei Ego Kiefer haben wir im ersten Halbjahr 50 neue Stellen geschaffen. Piatti wächst ebenfalls – in der Schweiz.

Der Maschinenindustrie-Präsident Johann Schneider-Ammann fordert, die Schweizer müssten pro Woche eine bis zwei Stunden länger arbeiten, um konkurrenzfähig zu bleiben. Ist das nötig?

Wichtig ist die Flexibilität: Wir können im Rahmen der gesetzlichen Vorgaben relativ frei mit den Mitarbeitern vereinbaren, wie viel Überzeit sie arbeiten. Termintreue ist für uns oberstes Gebot. Wir fahren jetzt schon drei Schichten und arbeiten am Samstag. Auf den Herbst hin zeichnen sich massive Terminprobleme ab, darum wollen wir in der Hartchrom weitere 20 Mitarbeiter einstellen. Anders sieht es in Deutschland aus. Da sagt der Betriebsrat: Wir wollen Überzeit arbeiten, aber wir dürfen nicht. Wer mehr als 35 Stunden arbeiten will,

braucht eine Bewilligung.

Trotzdem eröffnen Sie in Tschechien im Oktober ein neues Werk für Arbonia Forster mit 700 Arbeitsplätzen.

Für Tschechien hat man sich vor meiner Zeit entschieden – wegen der Lohnkosten. Es handelt sich um Arbeiten, die automatisiert werden. Wir haben die Fabrik auch gebaut, um neue Märkte zu erschliessen. Wir müssen näher zu den Kunden.

Wie viele Arbeitsplätze in der Schweiz kostet dieser Schritt?

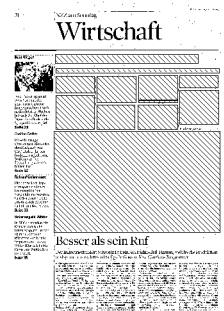
Gesamthaft werden rund 300 Stellen ausgelagert. Dafür bauen wir andere Standorte in der Schweiz aus.

Vor vier Wochen haben Sie einen harten Konkurrenten geschluckt, die Firma Schoch in Stuttgart. Sie war bankrott, aber Ihre Hartchrom-Gruppe ist mit rund 20% Betriebsgewinnmarge sehr profitabel. Was machen Sie besser?

Als mich 1998 die Witwe von Theo Keel bat, eine Strategie zu entwickeln, damit sie das Unternehmen verkaufen kann, hatte ich zunächst kein Interesse an der Hartchrom. Erst später habe ich das Potenzial erkannt – und das damals kleine Budeli gekauft. Zu dieser Zeit war Konkurrent Schoch das Mass aller Dinge. Ich bin in der ganzen Welt herumgereist, um unsere Produkte zu verkaufen. Einige Mitbewerber, die mich als abgetakelten Politiker bezeichneten, belächelten mich. Dank unserem neuen Marktauftritt wurden wir aber überhäuft von Aufträgen, während Schoch Kunden verlor. Beim Aufbau des Geschäfts kam mir die Politik sehr entgegen ...

Sie meinen das Beziehungsnetz aus Ihrer Zeit als CVP-Nationalrat?

Und die Art und Weise, wie man mit den Leuten umgeht. Der Kunde ist auch ein Mensch. Wenn ich verkaufen will, versetze ich mich sofort in die Lage des Käufers. Wir waren besser in der Kundenbetreuung. Wir forschen und entwickeln mit den Kunden – das hat uns den Erfolg gebracht. Wir verkaufen nicht über den Preis, sondern



über Qualität. Wir verchromen zum Beispiel Walzen für die Druckindustrie. «Bild» kann mit unseren Walzen 1 Mio. Exemplare drucken, bevor sie gereinigt werden müssen – zuvor lag die Grenze bei 300 000. Möglich wurde dies, weil wir auf die Chromschicht noch eine Nanoschicht draufgelegt haben. Wenn man Chrom, bei dem man mit Tausendstelmillimeter rechnet, mit einer feineren Schicht im Milliardstel-Bereich überziehen kann, wird die Oberfläche noch glatter. An dieser bleiben weniger Rückstände haften. Wir haben Nanochrom nun als geschützte Marke eintragen lassen.

Sie verchromen auch Kanonenrohre. Wie gross ist der Rüstungsanteil heute?

In Steinach liegt der Wehranteil unter 6%. Wir beliefern fast alle Nato-Staaten, und in den USA arbeiten wir für das US-Verteidigungsministerium. Die Forschung in der Wehrtechnik ist erstklassig, das hilft auch uns.

Sie haben in wenigen Monaten enorm expandiert: Heute umfasst Ihr Imperium 5600 Angestellte und 1,1 Mrd. Fr. Umsatz. Haben dabei auch die 2600 Adressen in Ihrer Agenda geholfen?

Ich versuche mit den Leuten, die ich mal getroffen habe, stets in Kontakt zu bleiben. So hielt ich es in der Politik, das gleiche Rezept wende ich in der Wirtschaft an. Ich war am Montag in Frankreich, um eine grosse Verchromungsfirma zu besichtigen. Ich hatte das Unternehmen schon 1998 im Visier – und blieb stets in Kontakt mit dem Inhaber. Damals

wollte ich kaufen – und jetzt will er verkaufen. Und nun ist der Preis günstiger.

Greifen Sie jetzt zu?

Mitte August reist ein Team von uns nach Frankreich, um das Angebot näher zu prüfen. Ich will in Frankreich stärker werden. Ähnlich verfähre ich mit einem Betrieb in Chicago: Er ist

mir im Moment zu teuer und zu dreckig, deshalb habe ich vorerst abgesagt. Aber wir treffen uns wieder.

Sie sind heute europaweit der grösste Verchromer und werden in Europa bald 2 weitere Betriebe akquirieren. So sind Sie in der Lage, die Preise anzuheben.

Das ist sehr gefährlich, das mache ich nicht. Sie können ein paar Jahre lang versuchen, die Preise hochzudrücken, bis die Kunden sauer werden und irgendwann beginnen, eine eigene Fertigung aufzubauen.

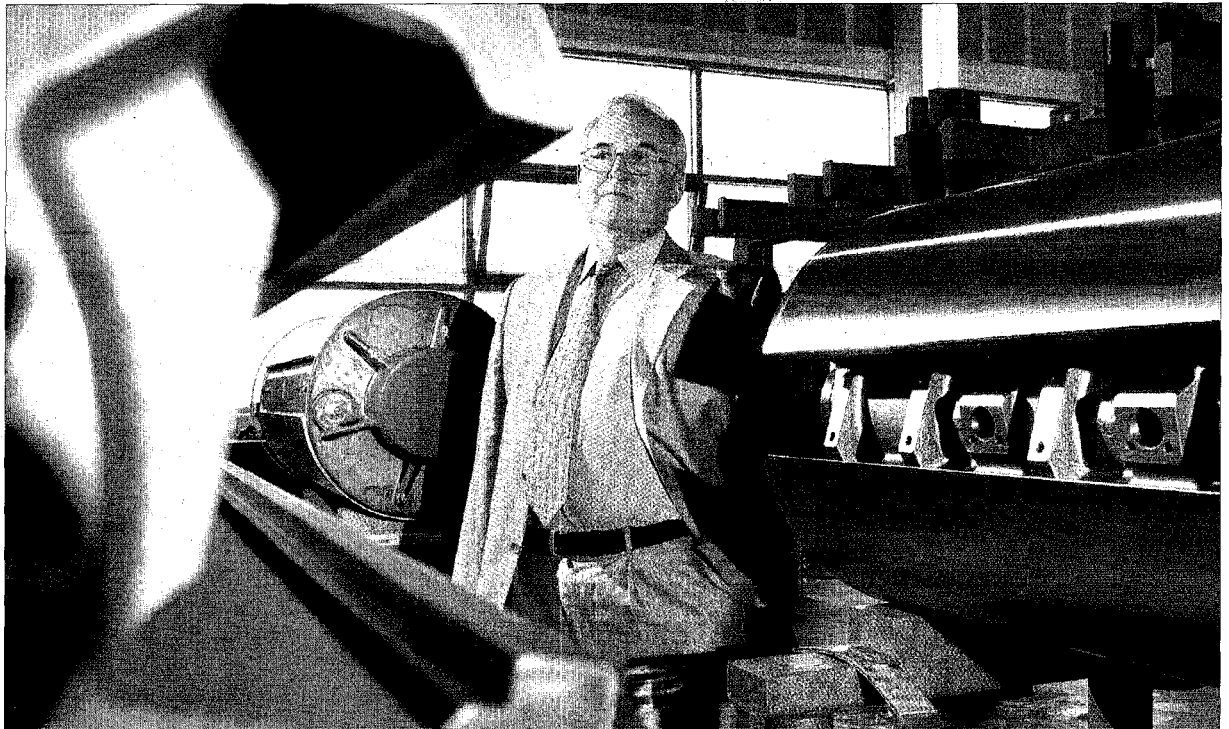
Man hört, dass Sie nach wie vor als oberster Verkaufsleiter von Hartchrom tätig sind und Details im Auge behalten.

Das ist auch bei Arbonia Forster so – und für die Mitarbeiter ein gewaltiger Kulturschock. Momentan verhandle ich um einen Auftrag über 500 Küchen in der Schweiz – und über Tausende von Küchen in China.

Ihre Firmengruppe hat eine ansehnliche Grösse, Sie sind nun 62. Ist ein Börsengang für Sie eine denkbare Variante?

Wir haben vier Töchter zwischen 20 und 24 Jahren, zwei studieren Recht, eine arbeitet bei Hartchrom und die vierte ist Psychiatrie-Krankenschwester. Ich trimme sie nicht, die Firma zu übernehmen, sie entscheiden selbst. Ich habe meine 1998 angekündigten Ziele erfüllt, nur die Frage des Börsengangs ist noch ungeklärt. Mit Arbonia halte ich schon eine Mehrheit an einer börsenkotierten Firma. Die Hartchrom-Gruppe ist mit 600 bis 700 Leuten für einen Börsengang noch zu klein. Wenn es im gleichen Zug weitergeht, können wir den Umsatz der Hartchrom-Gruppe in den nächsten Jahren verdoppeln, in einzelnen Bereichen können wir bis 80% Marktanteil weltweit erreichen. Das geht aber nur mit Zukäufen. Ich gebe mir bis Herbst 2005 Zeit, um die beste Lösung zu finden.

Interview: Daniel Hu



Edgar Oehler ist als Unternehmer im In- und Ausland tätig: Er besitzt die Hartchrom-Gruppe sowie die börsenkotierte Arbonia-Forster. (Marion Nitsch)

