

«Einfach täglich reinknien»

EDGAR OEHLER Er integriert erfolgreich Stück um Stück in sein Industrieimperium, die Arbonia-Forster-Gruppe, und macht eigentlich am liebsten überall alles selber.

MÉLANIE KNÜSEL-RIETMANN

Wer sein erstes Geld als Bub mit einer Hühnerfarm verdient hat, wird es bestimmt einmal weit bringen», sagte der damalige Rektor der Universität St. Gallen, Hans Siegwart, von ihm. Und er sollte Recht bekommen.

«Damals habe ich viel gelernt, vor allem, dass man den Markt und die Kunden umfassend kennen muss, das gilt für alle Branchen», sagt Arbonia-Forster-Chef Edgar Oehler, gerade wieder auf dem Sprung. Diesmal geht es nach Asien. Dorthin hat er mit seiner Arbonia-Forster-Gruppe, AFG, bislang einige Hunderttausend Heizkörper verkauft und möchte auch mit der Sparte Küche/Kühlen in dieser Region investieren und expandieren. Dasselbe soll auch im amerikanischen und im osteuropäischen Raum geschehen, wo er mit Tschechien einen Brückenkopf aufgebaut hat.

Viel hat er einer der letzten Selfmade-Men in der Schweiz auch an der HSG gelernt, wo er neben dem ordentlichen Lehrgang Staatswissenschaften die Vertiefungsrichtung Marketing wählte und im gleichzeitig betriebenen Gipsgeschäft tel quel umsetzte, was ihm vermittelt wurde.

«Für mich waren auch ganz detaillierte Kenntnisse der Produkte immer wichtig. Das hat sich all die Jahre bewährt.» Darum hat er beispielsweise auch selber Cheminées verputzt, um

genau zu wissen, wie seine Leute arbeiten, was die Kunden goutieren und was nicht. Seine Einsätze auf Baustellen hatten allerdings zur Folge, dass er oft mit Schuhen in die Vorlesungen kam, die mit weissen Gipsrändern «gesäumt» waren.

Aber das machte ihm nichts aus. «Damals habe ich gelernt zu überleben», blendet er in jene Zeit zurück, in der er VR-Präsident, CEO, Personalleiter, Verkaufsleiter, Einkaufsleiter und Kundenbetreuer in einer Person war. Er beschäftigte damals als Student bis zu 40 Mitarbeitende.

Konkurrenz lacht nicht mehr

Oehler hält auch die Zügel der AFG strategisch und operativ in der Hand und hat dort ebenfalls verschiedene Hüte an; so z.B. jene des Chefverkäufers. «Das war für manche ein Kulturschock, als ich erklärte, dass ich das gleich auch noch in Personalunion übernehmen werde.» Genau wie früher auf der Hühnerfarm oder im Gipsgeschäft und noch früher als Gehilfe seines Vaters, der ein Malergeschäft besass, liebt Oehler den Kontakt mit der Front über alles. Seine langjährige Politikarriere als Nationalrat hat ebenfalls dazu beigetragen, dass er ein Flair für den Umgang mit Kunden entwickelte, welches Bekannte von ihm als phänomenal bezeichnen.

«Wenn ich wollte, dass der Bauer dort drüben auf der Wiese für mich stimmt, musste ich doch wissen, wie es seiner Frau geht und wie seine Erwartungen für die Ernte sind.»

Mit Küchen, Kühlschränken

und Stahlrohren hält er es genau gleich. Als er die Arbonia-Forster-Gruppe übernahm, lag der Leistungsausweis mit einem Umsatz von rund 687 Fr. und einem Ebit von 5,0% unter den Erwartungen.

So war es auch in der STI/Hartchrom AG. Auch in dieser Unternehmensgruppe stieg er sofort in die Verkaufshosen, reiste in der ganzen Welt herum und setzte ab, was das Zeug hielt. Seine Konkurrenz belächelte ihn anfänglich. Aber nicht mehr lange. «Wir wurden mit Aufträgen überhäuft.» Ironie des Schicksals: Konkurrent Schoch aus Stuttgart habe damals als «Mass aller Dinge» gegolten. Doch Schochs Orderbücher wurden immer schmaler, und Oehler schluckte den mittlerweile bankrott gegangenen Betrieb.

Die zweite Chefsache

Während Oehler rund 59,5% der Stimmen und 27,2% des Kapitals an der AFG besitzt, gehört ihm die Surface Technology International (STI) zu 100%. Wenn das Gespräch auf das Kernstück dieses Unternehmens, die Hartchrom, kommt, wird sein feu sacré besonders gut spürbar. Es



verchromt beispielsweise Walzen für die Druckindustrie.

Zu den Kunden gehören alle wichtigen Zeitungen. «Die Zeitung <Bild> kann mit unserer Nanobeschichtung mit den Walzen etwa 1 Mio Exemplare drucken, bis sie gereinigt werden müssen. Vorher lag die Grenze bei 300000. Das sind enorme Fortschritte und decken sich genau mit dem, was ich immer angestrebt habe: Kundennutzen, Kundennutzen und nochmals Kundennutzen.» Möglich geworden ist dieser Fortschritt dank einer Technik, in der Hartchrom führend ist: Auf Chromschichten werden noch Nanoschichten aufgelegt. Sie machen die Oberflächen noch glatter, sodass weniger Rückstände zurückbleiben.

Auch bei der Surface Technology ist Oehler gleichzeitig CEO, VR-Präsident und oberster Verkäufer. Ist das nicht etwas viel Macht in einer Hand?

Seine Arbeitsbelastung sieht man ihm überhaupt nicht an: Er wirkt immer ruhig, hat ein beneidenswertes Time-Management und pflegt einen offenen, aber bestimmten Führungsstil. «Ich verlange nichts Unmögliches, aber ich verlange viel, genau wie ich mir gegenüber auch fordernd bin.» Ein Kommentator hatte einen Bericht über seinen Eintritt bei AFG einmal mit «Ende der Bequemlichkeit» getitelt.

Innert kurzer Zeit hat er zwei neue Akquisitions-Arrondierungen vorgenommen. Die Übernahme der Piatti machte die Sparte Küchen zum Vollsortimenter, der Fensterbauer Ego-Kiefer erweitert die Tätigkeit der Gruppe im Fenster-Bereich.

Dieser Zweig läuft so gut, dass in der Romandie eine grosse, weitere Fabrikerweiterung gebaut wird, welche in diesen Wochen in Betrieb geht. Beide Erwerbungen hatten zur maroden Erb-Gruppe gehört, und wer Oehler kennt, kann sich vorstellen, dass er gut verhandelt hat, obwohl er nur schmunzelt, wenn

er darauf angesprochen wird.

Oehler weiss, dass es jetzt einiges zu verdauen und zu integrieren gibt. Aber er hat ja während Jahrzehnten nichts anderes getan. Anvisiert wird ein Ebit von 10% bis 2008 und ein Wachstum, das zwischen organischem Zulegen und Zukäufen in einer Balance steht.

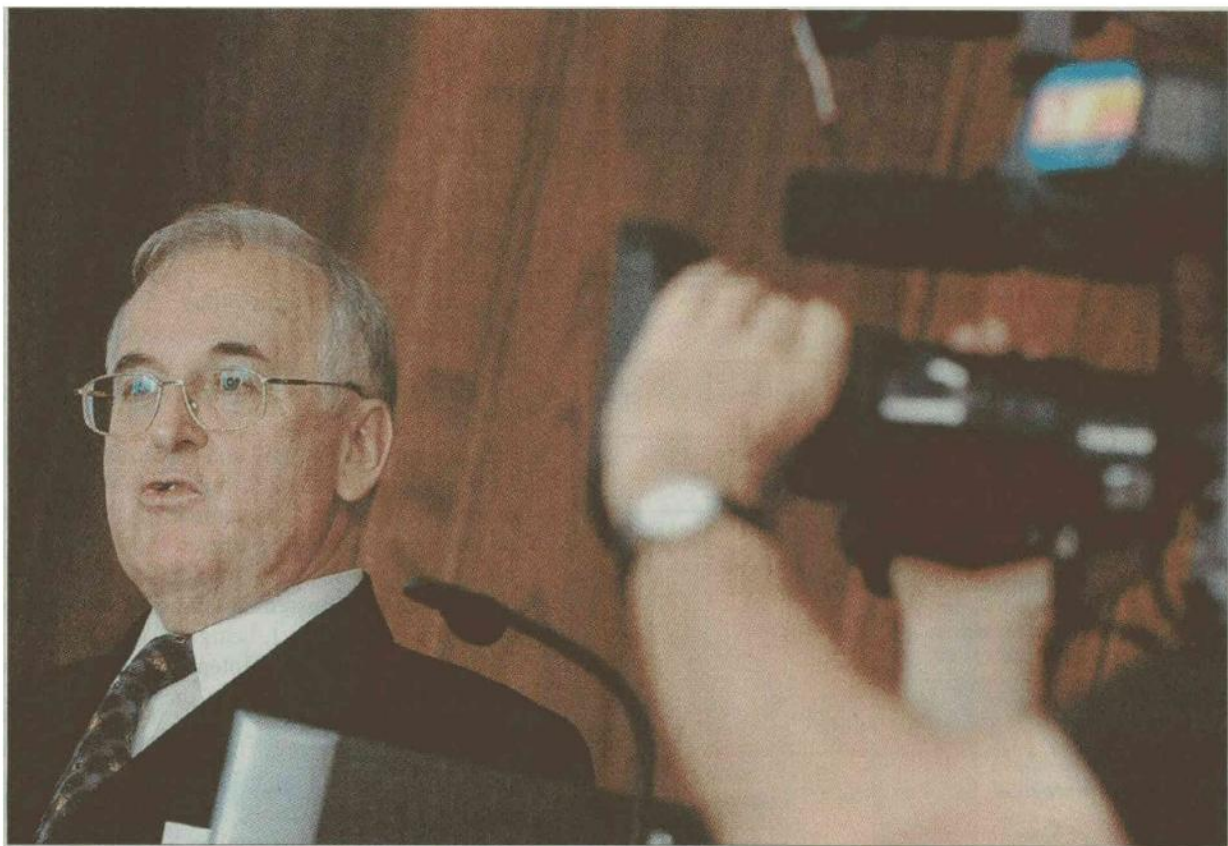
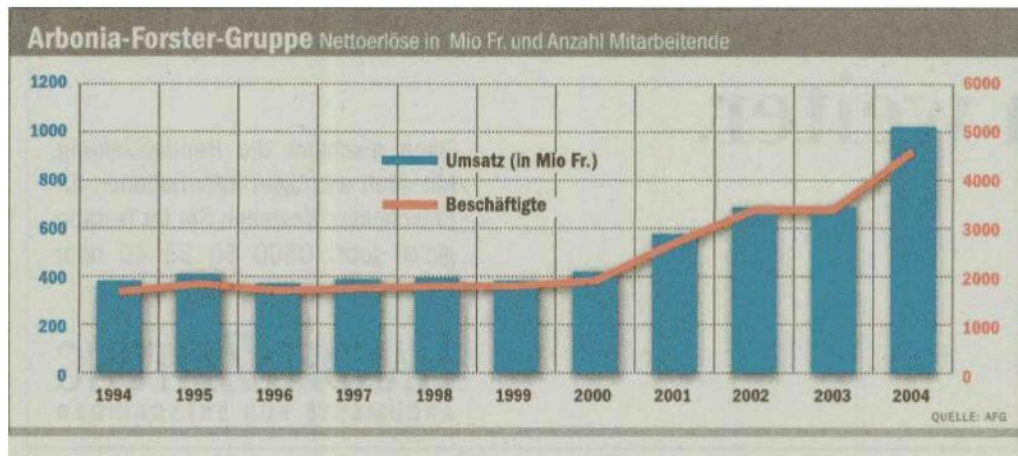
Letztes Jahr gingen noch 5% auf das Konto des inneren Wachstums und 25% auf jenes von Akquisitionen ...

Edgar Oehlers Führungsprinzipien

1. Umfassende Kenntnisse von Produkten und Märkten.
2. Beim Führen sich auch um Details kümmern, ohne den Blick für grössere Zusammenhänge zu verlieren.
3. Möglichst viele direkte Kontakte mit Kunden und mit der Konkurrenz pflegen.
4. Möglichst oft mit Mitarbeitern, auch mit einfachen Arbeitern, reden.
5. Den Blick immer vorwärts richten.

Zur Person

Edgar Oehler, 63, war von 1973 bis 1985 Chefredaktor der «Ostschweiz» und ihrer Kopfblätter, von 1971 bis 1995 CVP-Nationalrat. Von 1985 bis Ende 1989 amtierte er als Generaldirektor bei der Arbonia-Forster-Gruppe. Dann trennte er sich von Gründer Jakob Züllig, dem Oehlers Auslandexpansion zu forschen war. Nach einem Abstecher als Generalbevollmächtigter der Justus-Dornier-Holding hat er 1998 die Hartchrom AG in Steinach SG übernommen. Seit Oktober 2003 ist er bei der AFG VR-Präsident, CEO und Chefverkäufer. Die Unternehmungsgruppe ist in den Bereichen Heiz- und Sanitärtechnik, Küchen- und Kühltechnik, Fenster- und Türenbau sowie Rohr- und Profilverfahren tätig. Oehler ist verheiratet, lebt im Rheintal und hat vier Kinder.



Edgar Oehler – ein kommunikatives und fachliches Multitalent ohne Berührungängste.