

«Ich tue, was ich tun muss»

*Edgar Oehler hat mit der Arbonia-Forster-Gruppe und der STI/Hartchrom ein Firmenimperium in der Ostschweiz aufgebaut. An einen Rücktritt denkt der 65-jährige Rheintaler nicht, wohl aber an die Zeit des Imperiums nach ihm:
 «Ein Unternehmer stirbt nicht, er geht.» Ein Gespräch über Gott, Verantwortung und den FC St. Gallen.*

Herr Oehler, wer mit Ihnen ein längeres Gespräch führen will, muss hartnäckig sein. Nun hat es endlich geklappt. Es ist 14.30 Uhr – wie viele Sitzungen hatten Sie heute schon?

Edgar Oehler: Ich bin seit sechs Uhr früh auf Achse. Der Sitzungsmarathon wurde nur durch ein Arbeitsessen unterbrochen. Die Gespräche waren allesamt wichtig. Es tut sich viel zurzeit, und ohne Kommunikation laufen die Dinge nun mal nicht.

Es gibt Menschen, die behaupten, Edgar Oehler sei ein Getriebener. Was bewegt Sie?

Oehler: Ich habe keine Mission, ich langweile mich bloss schnell. Wenn ich meine Zeit nicht wirksam einsetze, habe ich das Gefühl, den Tag zu vergeuden. Deshalb suche ich die Herausforderung.

Keine Angst vor Misserfolg?

Oehler: Absolut nicht. Werden Sie von Angst getrieben, brechen Sie irgendwann erschöpft zusammen. Misserfolge gehören zum Leben, man muss damit umgehen können. Ich habe übrigens nie Stress, nur viel Arbeit. Das ist der Unterschied.

Sie sind auf Expansionskurs mit Ihren Unternehmen – wie bewältigen Sie die vielen Dossiers?

Oehler: Eins nach dem anderen. Heute zum Beispiel: Küchen, Fenster, Tschechien, Rumänien, England, China, ein Fachhochschulprojekt – jedes neue Dossier ist ein Neubeginn, bedeutet ein neues Problem und eine neue Lösung. Das setzt Kräfte frei. So erhole ich mich in der Arbeit von der Arbeit.

Sie haben in den letzten zehn Jahren ein Firmenimperium aufgebaut. Jüngst haben Sie den Nachfolger für STI/Hartchrom bekanntgegeben. Sorgen Sie sich um Ihren

Nachlass?

Oehler: Im Jahre 1998 habe ich die Hartchrom übernommen, ein damals kleines Unternehmen mit 213 Mitarbeitern. Ich sah eine Chance, habe einen Plan ausgeheckt und ihn umgesetzt. Heute beschäftigt das Unternehmen einige Mitarbeiter mehr. Das habe ich getan – nicht mehr und nicht weniger.

Es interessiert Sie aber, was mit dem Unternehmen nach Ihnen geschieht.

Oehler: Ich habe diesbezüglich eine klare Sicht der Dinge: Ein Unternehmer stirbt nicht, er geht. Das Unternehmen muss auch ohne mich existieren können. Es darf nicht sein, dass das Schicksal der Mitarbeiter von mir abhängt.

Sie skandieren das Wort «Mitarbeiter».

Oehler: Ich habe keine Arbeiter, sondern wir sind Mitarbeiter, ich eingeschlossen. Niemand arbeitet für mich, alle stellen wir uns in den Dienst des Unternehmens.

Sie wollen ein Werk hinterlassen.

Oehler: Ich sehe meine Arbeit eher als Pflichtübung. Viele Menschen haben mir im Laufe des Lebens vertraut – ich möchte ihnen etwas zurückgeben. Zu glauben, ich allein hätte das alles zustande gebracht, ist ja der reinste Irrsinn.

Politiker gemahnen die Unternehmer oft an ihre gesellschaftspolitische Verantwortung. Wie stehen Sie zu moralischen Appellen?

Oehler: Ich habe damit kein Problem. Ein Unternehmer muss wissen, dass er seinen Erfolg immer auch anderen verdankt. Also ist es das Mindeste, dass er den Menschen in seiner Umgebung etwas zurückgibt.

Von Ihnen stammt der Satz: «Arbeiten ist Ferienmachen, und Ferienmachen ist



Arbeiten.» Das klingt nach protestantischem Arbeitsethos. Sie sind jedoch in einem katholischen Milieu gross geworden. Wie passt das zusammen?

Oehler: Diesen Unterschied sehe ich nicht. Wir sind doch auf dieser Welt, um

etwas zu unternehmen. Vor uns waren andere am Werk, und nach uns werden es andere sein. Packen wir also die Chance – egal, ob wir nun Protestanten, Katholiken oder sonst was sind.

Vor uns gab es Menschen, nach uns wird es welche geben – daraus könnte man auch die Erlaubnis zum Nichtstun ableiten, weil wir am Ende ohnehin alle sterben...

Oehler: ...ja, gut, das kann man. Ich halte es aber mit Pascal: Es ist besser, so zu denken und zu handeln, als gäbe es einen Gott, als so zu tun, als gäbe es ihn nicht. Wenn es ihn aber gibt, kommt man mit einem pflichtbewussten Leben weiter. Wenn es ihn nicht gibt, hat man aber auch nichts verloren.

Sind Sie tugendfixiert?

Oehler: Ich tue, was ich tun muss. Ich will kein schlechtes Gewissen haben, wenn ich einmal gehen muss.

Sie stammen aus dem Rheintal. Wie sehr hat Sie Ihre Herkunft geprägt?

Oehler: Das Rheintal war mausarm, meine Familie hielt noch Schweine. Wir galten als Halbwilde, die nicht mal richtig Deutsch sprachen. Ich sah dann später, wie es in St. Gallen abging. Es existieren nicht viele Möglichkeiten: Man kann beteln gehen, Subventionsempfänger werden oder das Schicksal in die Hand nehmen. Ich entschied mich für die letzte Variante.

Was bedeutet Ihnen das katholische Milieu heute noch?

Oehler: Ich habe eben einen Brief vom Kommandanten der Schweizergarde in Rom erhalten. Auch andere Geistliche suchen mit mir das Gespräch. Die wissen, dass ich im Glauben mitmache.

Ich hatte eigentlich eher die CVP im Sinn.

Oehler: Ich habe kaum Zeit, an Parteiversammlungen teilzunehmen. Aber ich verfolge den Auftritt der Partei sehr aufmerksam.

Was halten Sie von den neuen Vorschlägen – vom «Sozialliberalismus» bis zur «Familienpartei»?

Oehler: Ich bedaure, dass die Damen und Herren nicht in der Lage sind, die Menschen abzuholen. Eine Partei ist wie ein Unternehmen: Sie stellt ein Produkt her, sie will es verkaufen, und sie hat Kunden. Die Ideen der CVP sind nicht schlecht, aber sie bringt sie nicht an den Mann.

Was sind die wichtigsten politischen Themen heute?

Oehler: Freiheit, Sicherheit und Bildung. Die drei Themen hängen miteinander zusammen. Letztlich geht es um die Zukunft des Standorts Schweiz. Wir brauchen unternehmerische Freiheit, wir brauchen gute Rahmenbedingungen, und wir brauchen gut ausgebildete Leute.

Positioniert sich die SVP besser als die CVP?

Oehler: Die SVP hat ein klar definiertes Produkt, sie verkauft es professionell, und sie hat eine treue Kundschaft. Sie treibt die anderen Parteien vor sich her wie eine Herde, oder umgekehrt: Die anderen Parteien lassen sich von ihr treiben.

Wie halten Sie es mit Christoph Blocher?

Oehler: Ich habe mit ihm ein gutes Verhältnis. Wir waren zusammen im Militärdienst, er war Verwaltungsrat der AFG, und wir waren zusammen im Nationalrat. Er hat seine eigene Art, die Dinge auf den Tisch zu legen. Er hat nicht einen Zeigefinger im Mund und lässt den Zeigefinger der anderen Hand wie einen Radar in der Luft kreisen, um die Meinungsschwankungen in der Bevölkerung zu registrieren. Im Gegenteil – er zieht seine Sache durch.

Sie waren CVP-Nationalrat, Sie hatten gute Kontakte zum ehemaligen Bundesrat Kurt Furgler, Ihre politischen Kontakte haben Ihren unternehmerischen Erfolg begünstigt. Was schulden Sie der Politik?

Oehler: Ich habe in der Politik viel gelernt. Einsatz, Leute überzeugen, keine Mogelpackung verkaufen.

Sie definieren sich heute als Unternehmer – dabei haben Sie alles Mögliche gemacht: Sie waren Kaninchenzüchter, Gipsler, HSG-Assistent, Politiker, Chefredaktor.

Oehler: Ich habe eben meine Phasen.

Viele mögen sich gefragt haben, was denn der Oehler als Nächstes unternehmen werde – und manchmal wusste ich das vielleicht selbst nicht so genau. Aber wenn man wachen Auges durchs Leben geht, dann entdeckt man tausend Dinge, die man tun könnte.

Was unterscheidet einen Unternehmer von einem Manager?

Oehler: Ein Manager kann kündigen und gehen. Ein Unternehmer kann nicht kündigen, er kann bloss verkaufen.

Gibt es ein Leben nach dem Unternehmerleben?

Oehler: Klar. Ich werde irgendwann zurücktreten, ich betone: zurück treten, einen Schritt zurück machen. Das Geschehen aus der Distanz zu betrachten, hat auch seinen Reiz.

Sie hätten Zeit, sich die Spiele des FC St. Gallen live anzuschauen.

Oehler: Der Fussball hat es mir angetan – unabhängig davon, wie gut oder schlecht der FC St. Gallen gerade spielt. Alle reden jetzt von meinem Engagement für das neue Stadion, die AFG Arena. Aber nur die wenigsten wissen, dass ich bereits vor vielen Jahren eine Tennishalle und eine Kunsteisbahn in Widnau gebaut habe.

Wollen Sie sich so die Sympathien der Ostschweizer erkaufen?

Oehler: In anderen Regionen der Schweiz werden schöne Stadien gebaut – und die Ostschweiz soll auch sportlich verarmen? Ich engagiere mich im Sport. Andere sollen in die Kultur investieren.

Können Sie sich vorstellen, den FC St. Gallen zu kaufen?

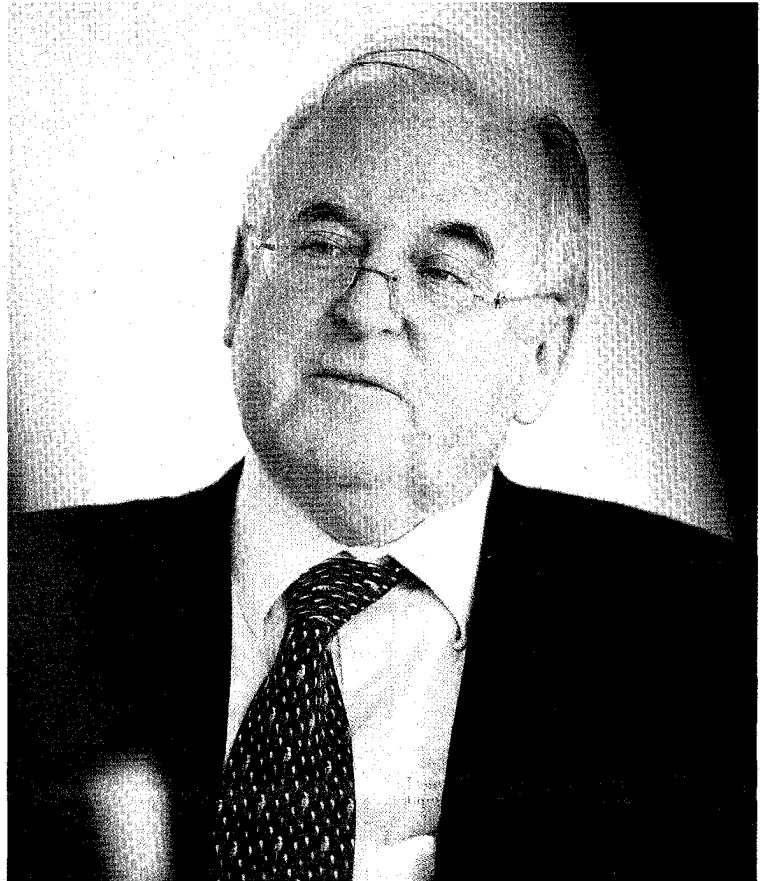
Oehler: Das kommt für mich nicht in Frage.

Warum äussern Sie sich dann immer wieder zum Verein?

Oehler: Glauben Sie mir: Der Fussball ist für mich Leidenschaft, kein Geschäft. Ich will als Mitarbeiter keine Zirkuspferde, sondern Ackergäule. Der Gaul zieht die Egge, die Egge macht die Furchen, der Landwirt sät, erntet und will verkaufen.

So sieht mein Geschäftsmodell aus. Das Unterhaltungsbusiness ist nicht mein Ding. Das können andere besser.

Interview: René Scheu



Edgar Oehler: «Ich will kein schlechtes Gewissen haben, wenn ich einmal gehen muss.»

Bild: Philipp Baer

Tausendsassa mit Unternehmergeist

Steinach, Hartchrom, ein Nachmittag Anfang Oktober, die Sonne scheint. Edgar Oehler erscheint pünktlich im abgedunkelten Sitzungszimmer, drückt die Hand, lässt sich in einen Stuhl fallen und sammelt sich einen Moment. Eben hat er am Telefon noch Übernahmegespräche geführt, und man sieht ihm an, dass der Tag ihn fordert. Das vor langer Zeit anberaumte Gespräch habe nicht erste Priorität gehabt, sagt er, aber er freue sich, dass es nun im dritten Anlauf endlich zustande komme. Flexibilität in der Organisation, gepaart mit Bestimmtheit in der Sache – das ist Unternehmergeist nach Oehler. «Ich liebe die Herausforderung», wird er mehrmals an diesem Nachmittag sagen.

Edgar Oehler ist das, was man einen Tausendsassa nennt. Sein Vater gab ihm 30 000 Franken, die er – damals noch Student der Staatswissenschaften an der Universität St. Gallen – in ein Gipsergeschäft in Balgach investierte. Er legte auch mal selbst Hand an – und provo-

zierte, als er auf der Baustelle mit seinem orangen Porsche vorfuhr. Das Geschäft führte er auch während seiner Zeit als Nationalrat (1971–1995) und als Chefredaktor der «Ostschweiz» (1973–1985) weiter.

Der Gewinn wurde in Immobilien investiert – und in Aktien der Arbonia-Forster-Holding (AFG), in deren Geschäftsleitung Oehler 1985 eintrat. Die Aktien verkaufte er später mit beträchtlichem Gewinn. 1998 erwarb er die Hartchrom AG, im September 2003 übernahm er die Aktienmehrheit der AFG und wurde Präsident und Delegierter ihres Verwaltungsrats. In seinen Firmen mit Hauptsitz in der Ostschweiz und Produktions- und Verkaufsstätten in Osteuropa und China arbeiten knapp 6000 Menschen.

Die «Bilanz» schätzt das Vermögen Oehlers auf 200 bis 300 Millionen Franken. Zahlen nennt er keine, doch lässt er durchblicken, dass ihn die «Bilanz» eher unter- als überschätzt. (rs)