

Christoph Blocher

Für das Wirtschaftsmagazin Bilanz ist er der “mächtigste Schweizer”: Seit über 20 Jahren prägt SVP-Nationalrat und Unternehmer Christoph Blocher das politische und wirtschaftliche Leben der Schweiz. Im grossen “persönlich“-Gespräch schildert er ausführlich seine Erfolgsstrategie, seine Nachfolgeregelung und den Grund, warum er eigentlich nichts von Wirtschaft verstehe. Ein Interview mit einem Goliath, der sich immer noch als David fühlt. Von Matthias Ackeret und Oliver Prange

“Vor der Haustüre gibt es auch immer wieder neuen Dreck, den man wegwischen muss. So ist es mit dem Filz.”

“Trotzdem fürchte ich mich täglich vor dem Untergang.”

“Firmen gehen stets in den guten Zeiten zu Grunde und nicht in den schlechten.”

“Eigentlich bin ich Bauer – und verstehe nichts von Wirtschaft.”

“Eigentlich wollte ich, dass die Kinder eine Berufslehre absolvieren, ein Studium ist ohne Berufslehre verlorene Zeit.”

“Dieses Beispiel beweist, wie dekadent dieser Verein (Uno) ist. Ein Symbol der Fäulnis.”

“Verantwortung muss immer einer Person zugewiesen werden können: Verantwortung ist unteilbar.”

“Ich verlange keine Loyalität zur Person, ich verlange Loyalität zur Sache.”

“Ich versuche nur, der Bevölkerung zu erklären, wie es ihr besser gehen könnte.”

“Die Mühlemanns dieser Welt verlieren nichts, Ebner hingegen alles. Das ist ein typisches Unternehmerschicksal.”

“Filz entsteht, wenn man sich zu wichtig nimmt und den Menschen dauernd in den Vordergrund stellt.”

Christoph Blocher, was ist los mit unserer Wirtschaft? Alle unsere Traditionsfirmen wie Swissair, Credit Suisse, ABB, Zurich oder Rentenanstalt brechen auseinander oder haben gravierende Probleme.

“Dies ist die Reaktion auf eine Hochkonjunktur, wie sie die Welt seit dem Zweiten Weltkrieg nicht mehr erlebt hat. In den USA dauerte sie ganze zwölf Jahre. In der freien Marktwirtschaft wird es immer solche Zyklen geben; auf gute Jahre folgen schlechte. Das ist ein Naturgesetz. In guten Zeiten wird überinvestiert – und wenn alle ihr Angebot vergrössert haben, herrscht ein Überangebot, welches die nächste Flaute einleitet. Im wirtschaftlichen wie im persönlichen Bereich ist nichts schwerer zu ertragen als eine Reihe guter Tage. In solch guten Zeiten verlieren viele den Boden unter den Füßen oder investieren unsinnig. Man initiiert Aktionen, die man besser unterlassen würde. Wenn dazu noch Fehlmanagement und Grössenwahn kommen, beginnt die Katastrophe. Trotz allem Pessimismus: Die Wirtschaft ist nicht kaputt!”

Sie haben immer das Shareholder-Value-Denken propagiert. Dieses hat nun zum Resultat geführt, dass die grossen Firmen ihre stillen Reserven aktiviert und damit ihre Schatztruhen geleert haben. Damit haben sie kein Auffangtuch für schlechte Zeiten mehr. War das ein Fehler?

“Ich habe stets Shareholder-Value angestrebt. Das muss so bleiben. Warum immer diese englische Bezeichnung? Shareholder-Value bedeutet auf Deutsch Unternehmenswert. Die Aufgabe eines Unternehmers besteht darin, den Wert des Unternehmens zu steigern. Doch alles kann missbraucht werden. Bei vielen Betrieben wurde eine Unternehmenssteigerung vorgetäuscht, die so niemals bestand. Aus langfristigen, soliden Gewinnen wurden kurzfristige; Bilanzen wurden frisiert und auf kriminelle Weise gefälscht. Die eingegangenen Risiken waren viel zu hoch. Die Anlegergemeinde, die Finanzpresse und die Journalisten sassen dabei in demselben Boot und freuten sich über Fusionen und neue Firmenkonstrukte. Weil es allen gut ging, waren die Gestaltungsmöglichkeiten auch dementsprechend gross. Das Shareholder-Value-Denken ist erst dann gefährlich, wenn man alle drei Monate ein Gewinnwachstum nachweisen muss, das gar nicht vorhanden ist. Gefährlich wird es, wenn Gewinne verschönt, Kosten

verschleudert und Gewinne auf Kosten der Zukunft ausgewiesen werden.”

Trotzdem: Es war das Shareholder-Value-Denken, das dazu führte, dass man die Firmenschatulle leerte, und jetzt hängen manche Grosskonzerne am Tropf der Banken.

“Nein, nicht das Unternehmerwert-Denken! Aber insofern haben Sie Recht: Die soliden Firmengrundsätze sind in den letzten Jahren verloren gegangen. Jeder glaubte, der Aufschwung dauere ewig. Nehmen Sie die Eigenkapitalbasis. Jahrelang verkündete ich an den Pressekonferenzen, dass wir eine gesunde Basis benötigen, um die Unabhängigkeit unserer Firma zu gewährleisten. Doch das wollte niemand hören. Es war auch schwierig, gleichzeitig eine hohe Eigenkapitalbasis zu haben und eine hohe Rendite zu erwirtschaften. Wer nur einen Franken Eigenkapital hat, benötigt lediglich einen Franken Gewinn, um eine 100-prozentige Eigenkapitalrendite auszuweisen. Ein Franken Eigenkapital ist aber wirklich sehr wenig! Auch die Verschuldung ist ein grosses Problem. Martin Ebner beispielsweise akzeptierte diese, glaubend, dass der Aufschwung ewig dauere.”

Sie erwähnen Ihren Freund Martin Ebner. Was haben Sie ihm in dieser Situation empfohlen?

“In einer solchen Situation kann man nichts mehr empfehlen. Die einzige Frage ist nur noch, ob er sich entschulden kann oder nicht. Die Banken setzen Ebner das Messer an den Hals, mit der Forderung, das Geld sofort zurückzubezahlen – was er momentan nicht kann. Trotzdem sollte man die Situation nicht dramatisieren. Das ist das Risiko des Unternehmers: Wenn es gut läuft, kann einer sehr reich, umgekehrt aber auch mausarm werden. Eigenartigerweise interessiert der Niedergang Ebners mehr als derjenige von Credit Suisse oder ABB. Die Mühlemanns dieser Welt verlieren nichts, Ebner hingegen alles. Das ist ein typisches Unternehmerschicksal; ausser ihm und seinen Freunden steht niemand im Regen.”

Ausser ein paar Grossaktionäre und Tausende von Kleinaktionären, die Martin Ebner gefolgt sind und seine Visionen gekauft haben.

“Nein, auch die haben nichts verloren. Die Visionen sind nicht stärker eingebrochen als andere Aktienkurse. Nein, der grosse Verlierer heisst Martin Ebner.”

Martin Ebner war vor allem bei ABB und Credit Suisse engagiert. Gerade diese beiden Firmen haben ihr Kerngeschäft aus den Augen verloren. Ist das ein Zufall – oder nicht auch ein Scheitern seiner – und in einem gewissen Sinn – auch Ihrer Strategie?

“Ich sehe auch noch andere Firmen, die grosse Probleme haben und massiv eingebrochen sind. So ist Martin Ebner bei der Rentenanstalt oder bei Kudelski nicht beteiligt. Bei der ABB hat er sich als Anleger getäuscht, von den Bilanzfälschungen und den immensen Abgangentschädigungen Barneviks und seiner Kollegen wurde er

überrascht. Zwar reorganisierte er den ABB-Verwaltungsrat, was positiv ist. Aber er setzte bei ABB und bei der Credit Suisse auf das falsche Pferd. Höchstwahrscheinlich begeisterte er sich für das Allfinanzkonzept, aber darüber gesprochen haben wir nie. Im Nachhinein ist jeder sowieso viel klüger.”

Findet momentan ein Dinosauriersterben statt?

“In der Hochkonjunktur wurde vieles q falsch gemacht, und man konnte es sich leisten. Die Wertordnung wurde verschoben. So wurde Grösse zum Massstab. Daran glaube ich nicht – in der Politik nicht und auch nicht in der Wirtschaft. Was nützt die Grösse, wenn man nichts wert ist? Beim Menschen ist es dasselbe: Ich frage nicht nach seiner Grösse, sondern nach seinem Wert.”

In dieser Ausgabe beschreiben wir das Davidprinzip. Wie halten Sie es damit?

“Das Davidprinzip kenne ich aus meinem Leben. In unserer Branche ist Ems ein David, meine Konkurrenten sind 10- bis 15-mal grösser als unsere Firma – aber nicht rentabler. Nehmen Sie ein anderes aktuelles Beispiel: Die Börsenkapitalisierung von ABB ist zurzeit geringer als diejenige von Ems-Chemie, ABB beschäftigt aber 130000 Angestellte, wir lediglich 2800.”

Was sind die Unterschiede eines kleinen Betriebs gegenüber einem Grossen?

“Ich habe nichts gegen Grösse, aber ich lehne Grösse als Wertmassstab ab. Oft braucht es vielleicht eine bestimmte Grösse. Ein Pharmaunternehmen muss vielleicht gross sein. Bei Nestlé dasselbe: Wer die ganze Welt mit Medikamenten oder Nahrungsmitteln versorgt, sollte über einen gewissen Umfang verfügen. Aber der Kleine hat andere Chancen, oft sind die Fehler der Grossen unsere Chance. Ich kenne mein – für die Branche – kleines Unternehmen bis zur Basis, der Chef eines Grossbetriebs seines wohl kaum.”

Was sind die Schwächen der Grossen?

“Ganz klar die Gefahr der Unübersichtlichkeit. Es ist unmöglich, eine Firma in den verschiedensten Ländern und Branchen zu führen, ohne den Überblick zu verlieren. Nehmen Sie die viel gerühmte Allfinanz im Banken- und Versicherungssektor. Ich verstehe zwar nichts davon, doch dies konnte nur schief gehen. Allfinanz ist doch keine Strategie. Eine Strategie, in der das Wort ‘All’ vorkommt, muss falsch sein. Es bedeutet zwar alles tun, aber nirgends etwas richtig. Zürich-Versicherung, die Rentenanstalt und Credit Suisse versuchten es. Die UBS erkannte das Problem glücklicherweise rechtzeitig und stieg aus. Was ist geschehen? Die Banken kauften Versicherungen, von denen sie nichts verstehen – und umgekehrt. Versicherungen sind ein konservatives, seriöses und langfristiges Geschäft, Banken hingegen denken kurzfristig, können ihre Strategie innert Stunden ändern. Das ist eine ganz andere Mentalität. Allfinanz konnte gar nicht funktionieren. Heute drängen alle wieder zurück ins so genannte Kerngeschäft. Auf gut Deutsch heisst das nichts anderes als ‘Schuster,

bleib bei deinen Leisten!’ Es ist auch das Eingeständnis, dass die Verzettelung in zahlreiche Aktivitäten ein ‘Chabis’ war.”

Jetzt besitzen gerade Sie Firmen auf der ganzen Welt. Besteht da nicht die Gefahr der Unübersichtlichkeit?

“Ja, sicher ist das ein Problem. Ich habe Firmen in Europa, in den USA, in Taiwan und in China. Für unsere speziellen Produkte gibt es zu wenig Kunden in der Schweiz und Europa. Deswegen hat unsere Firma einen solch grossen Radius. Aber wir sind nur geografisch breit gestreut – nicht auch noch produktemässig. Aber schon die geografische Steuerung ist anspruchsvoll und verlangt eine gute Organisation. Wichtig ist dabei ein gutes Berichtswesen. Jeden Monat am fünften Arbeitstag werden mir aus allen Erdteilen die aktuellen Zahlen geliefert. Für mich das Wichtigste: Die nackten Zahlen sagen sehr viel über den wirklichen Zustand des Unternehmens, darum ist Zahlenmanipulation das Schlimmste für ein Unternehmen.”

Warum haben viele Firmen in den letzten Jahren ihr Kerngeschäft verlassen?

“Wenn es einem gut geht, handelt man unlogisch. Das ist wie im normalen Leben. Wer schnell reich wird, begeht schnell auch einen Blödsinn, weil er die Möglichkeiten dazu hat. Kürzlich habe ich das neue Haus eines Freundes besucht, der mit Bankgeschäften innert vier Jahren 40-50 Millionen Franken verdiente. Überall goldene Griffel und eine immense Hausbar, ungemütlich, protzig. ‘Was soll das?’ frage ich. ‘Du bist doch so ein vernünftiger Mensch. Früher konnte man mit dir eine Bratwurst essen!’ Er antwortete: ‘Das mach ich auch heute noch gerne!’ Ich lachte nur: ‘Wo? In deinen Salons? Das geht doch nicht!’ Es fehlen die disziplinierenden Lebensbestimmungen, um im Kerngeschäft zu bleiben. Ich weiss, wovon ich spreche, denn ich bin auch reich geworden. Zum Glück bin ich Unternehmer, das zwingt zur Bescheidenheit.”

Aber hatten Sie selber nie die Versuchung, das Geld auf dekadente Weise auszugeben?

“Natürlich. Aber ich habe Gott sei Dank die starke Disziplin des Unternehmers. Ich bin mit Fleisch und Blut Unternehmer. Geld ist für mich kein Selbstzweck, Geld ist eine Ersatzhandlung, Mittel zum Zweck. Es dient dem Unternehmen, welches ich sehr gerne führe. Trotzdem fürchte ich mich täglich vor dem Untergang. Der Unternehmer muss diese Angst haben, dies im Gegensatz zu seinen Angestellten, die reich werden und sich dabei überlegen können, wie sie ihr Geld wieder ausgeben.”

Was heisst, Angst vor dem Untergang? Ist das nicht Koketterie?

“Koketterie? Das ist das Unternehmerschicksal! Ich habe auch Angstträume. Nicht, weil ich meinen Reichtum verlieren könnte und nichts mehr hätte, nein, deswegen nicht. Der Grund ist ein anderer: Allmonatlich muss ich meinen Mitarbeitern für 24 Millionen Franken Löhne auszahlen. Ein Fehlentscheid genügt, um dies zu gefährden. Aber das gehört zu meinem Beruf.”

Woran leiden Sie mehr – an der Wirtschaft oder an der Politik?

“Eindeutig an der Wirtschaft, in der Politik habe ich eine viel kleinere Verantwortung. Wenn ich unser Land führen würde – was zum Glück in der Schweiz niemand muss –, wäre das anders. Das Unternehmen hingegen muss ich führen.”

Nochmals zur aktuellen Krise: Warum können Grossbetriebe eine falsche Richtung einschlagen?

“Das ist nicht nur ein Problem der Unternehmen, sondern auch der Gesellschaft. Der Fehler war nicht die Entlassung der Herren Hüppi und Mühlemann, sondern dass diese zuvor hochgejubelt wurden. Hätte man sie nicht in diesem Umfang hochgejubelt, wäre es auch nicht so schief gelaufen. Es ist aber nicht so, dass lediglich Hüppi und Mühlemann von der wirtschaftlichen Entwicklung profitiert hätten, im Gegenteil – auch die Mitarbeiter, deren Familien und der Fiskus, der übrigens nie etwas zurückzahlt, haben davon profitiert. Nehmen Sie die New Economy: Auch ich war unsicher, ob es richtig war, sich hier zu verweigern. Ich predigte zwar meinen Mitarbeitern immer: ‘Das kann nicht gut gehen’, hatte aber meine Selbstzweifel. Eines Tages meinte ich in einer Sitzung: ‘Ich glaube, wir machen einen Fehler. Wir arbeiten täglich in der Old Economy – wer arbeitet schon gerne für das Alte? – und sind Ende des Jahres stolz, die Löhne, Entwicklungs- und Forschungskosten bezahlen zu können. Die anderen hingegen machen aus nichts Millionen.’ Ja, ich hatte auch meine Selbstzweifel. So entsteht eine Stimmung, ein Boom, bis alles zusammenkracht. Aber die Weltgeschichte besteht aus Ups and Downs. Man fragt sich: ‘Warum klatschten alle dem Hitler zu?’ Warum klatschte man in der Wirtschaft Übermenschen zu? Hinterher vergisst man, dass wir in den letzten Jahren eine wirtschaftliche Entwicklung feierten, die kriminelle Züge hatte. Es waren aber nicht nur Einzeltäter, sondern auch Verwaltungsräte, Medien und das Publikum, die dabei mitmachten.”

Welches waren Ihre Fehlüberlegungen in Ihrer Karriere?

“Vor Versuchungen ist niemand gefeit. Auch ich musste meinen Lehrblätz zahlen. Anfang der siebziger Jahre herrschte eine ähnliche Hochkonjunktur. Ich war zu jenem Zeitpunkt noch nicht Eigentümer von Ems, sondern Sekretär des Verwaltungsrates, aber trug alles brav mit. Wir hatten unser Unternehmen massiv ausgebaut. Als wir dies beendet hatten, begann eine Rezession, welche den Betrieb stark gefährdete. Wir kamen nahe an den Abgrund. Diese Erfahrung hat mich geprägt. Ich fürchte mich mehr vor der Hochkonjunktur als vor der Rezession. In schlechten Zeiten geschehen weniger Fehler. Firmen gehen in der Regel in den guten Zeiten zu Grunde und nicht in den schlechten. Bei den Managern dasselbe: In der Hochkonjunktur beschäftigt man Manager, die repräsentieren können, in der Rezession benötigt man solche, die ihr Handwerk verstehen und arbeiten. Ein guter Manager ist ja nicht stets ein geländegängiges Wesen – oft muss er ein ekliger Cheib sein!”

Ihr Betrieb ist sehr patronal geführt. Wird das für Ihre Nachfolger nicht sehr schwierig?

“Doch. Das sind die Nachteile einer patronalen Führung. Die Firma ist durch meine Person und meinen Führungsstil geprägt. Die Arbeitshaltung, die Zuverlässigkeit und der Hang zur Bescheidenheit in unserem Unternehmen tragen meinen Stempel. Das ergibt eine Betriebskultur. Die Nachfolge muss aus diesem Grund genau vorbereitet werden. Wichtig ist, dass man die patronale Führung nicht als das einzig Richtige betrachtet. Meine Nachfolger werden hingegen diese patronale Führungskultur zunächst übernehmen müssen. Sie ist einmal da. Ich bin über sechzig Jahre alt und beschäftige mich nun auch schon mit dem Übergang. Die Möglichkeit des unverhofften Ausscheidens wird grösser, darum ist jetzt meine älteste Tochter Magdalena als Vizepräsidentin des Verwaltungsrates dem Unternehmen beigetreten.”

Wie verläuft die Zusammenarbeit zwischen Vater und Tochter?

“Wir machen nicht viele Sachen gemeinsam, das wäre auch nicht gut. Meine Tochter ist seit zwei Jahren in der Firma und hat erstmals alle Ein- und Drei-Jahres-Strategien der verschiedenen Unternehmensbereiche – früher eine meiner Hauptbeschäftigungen –, wie auch die Marketingkonzepte erarbeitet. Sie macht dies auf ihre Weise und nicht auf meine. Das braucht Grösse, um die Möglichkeit, Fehler zu machen, zuzulassen!”

Ist es ein Problem, dass Ihre Stellvertreterin Ihre eigene Tochter ist?

“Während der Arbeit merken wir dies nicht. Innerhalb der Firma pflegen wir einen sehr offenen Stil. Ich behandle alle meine Mitarbeiter gleich und mache keine bewussten Unterschiede. Vielleicht sieht mich meine Tochter als Chef anders, weil ich ihr Vater bin. Bis anhin hat es noch keine grundlegenden Differenzen gegeben. Aber es ist noch etwas früh, denn die Unternehmensstrategie ist immer noch durch meine Person geprägt.”

Können Sie überhaupt abgeben?

“Ich bin nicht verliebt in meine Führungstätigkeit. Das ist sehr wichtig: Ansonsten würde ich nicht nur abhängig von meiner Firma, sondern auch meine Firma von mir! Ich glaube jedenfalls, dass ich es nicht bin.”

Das ist leicht gesagt. Wie hoch ist die Gefahr, dass sie nach Ihrem Rücktritt zurückkommen, weil Sie erkennen, dass Fehler gemacht werden?

“Das kann man nie ausschliessen. Ich weiss nicht, wie ich reagieren würde, wenn ganz grosse Fehler passieren. Mein Rücktritt geschieht schrittweise, zurzeit bin ich im Amt. Meine Nachfolge ist noch nicht festgelegt. Ich habe vier Kinder, die alle wirtschaftlich/naturwissenschaftlich orientiert sind. Mein Sohn Markus, ein promovierter Chemiker, ist nun auch in die Firma eingetreten und bearbeitet ein grösseres Projekt. Es ist klar: Alle vier

Kinder werden später nicht im Unternehmen arbeiten – dies ist auch nicht notwendig. Und sie können nur im Unternehmen arbeiten, wenn sie wollen und fähig sind.”

Legten Sie Wert darauf, dass Ihre Kinder studieren?

“Nein, überhaupt nicht. Im Gegenteil – ich sagte zu meinen Kindern: ‘Ihr müsst einen Beruf ausserhalb meiner Tätigkeit erlernen. Tut so, als würde die Firma nicht bestehen.’ Eigentlich wollte ich, dass sie eine Berufslehre absolvieren, ein Studium ohne Berufslehre ist verlorene Zeit. Vielleicht haben sie studiert, um mich ein bisschen zu ärgern. Das ist bei Kindern so. Im Nachhinein bin ich natürlich stolz, dass alle einen eigenständigen Weg eingeschlagen haben. Es besteht immer die Gefahr, dass man den eigenen Werdegang als Vorbild nimmt: Vor meinem Jurastudium habe ich eine landwirtschaftliche Lehre absolviert. Eigentlich bin ich Bauer – und verstehe nichts von Wirtschaft.”

Ihre Tochter ist Marketingexpertin und hat Rivella grün lanciert. Wie wollen Sie Ihren Betrieb marketingmässig besser verkaufen? Ems hat doch das beste Label überhaupt: Christoph Blocher?

(Lacht.) “Wie gesagt, meine Tochter versteht von solchen Dingen viel mehr als ich. Sie hat dies studiert, ich hingegen entscheide mehr intuitiv. Unsere Schwäche ist das Marketing. Die Produkte sind zwar auf qualitativ hohem Niveau, aber schlecht vermarktet. Dies hat mich bis anhin auch nicht interessiert, weil ich davon nichts verstehe. Dank meiner Tochter denken wir nun viel marketingmässiger – und stellen uns beispielsweise verstärkt die Frage: ‘Was will der Kunde?’ oder ‘Wie sprechen wir ihn an?’”

Sie haben die Nischenprodukte erwähnt. Unter anderem ist Ihre Firma Hersteller von Airbagzündern. Wie haben Sie dieses Produkt entdeckt?

“Ems hat bis 1989 Zünder für den Wehrbereich hergestellt. Nach dem Fall der Berliner Mauer sind die Umsätze zusammengebrochen, sodass wir gezwungen waren, ein neues Produkt herzustellen. Ich habe meinen Mitarbeitern gesagt: ‘Ihr habt zwei Jahre Zeit, etwas Neues zu kreieren, ansonsten bin ich gezwungen, die Firma zu schliessen.’ So haben wir dieses Produkt gefunden und sind heute europäischer Marktleader. Ohne diesen existenziellen Druck hätten wir dies nie geschafft, jetzt expandieren wir und verkaufen Airbagzünder auch in Amerika. In der Krise ist man erfinderisch. Wir sind kein Endprodukthersteller, dafür ist Ems zu klein. Für unseren Airbagzünder hatten wir lange Zeit einen Kunden, dafür den grössten. Dazu braucht es keine Marketingumfragen, sondern gute Kontaktpflege.”

Wie wichtig ist für Ems die Herstellung von Markenartikeln?

“Wir stellen keine Markenartikel her, sondern geben ihnen das besondere Extra. So beginnen alle unsere Artikel mit der Bezeichnung ‘Gri’ wie Grison: Grilbond, Grilamid, Grilon oder Griltex.”

Ihre Firma liegt in Ems. Verschiedentlich wurde diskutiert, Ihre Fabrik an einen andern Ort zu verlegen. Ist dies ein Thema?

“Das ist eine alte Geschichte – auch in Standortuntersuchungen. Wenn mich einer fragt: ‘Warum sind Sie in Ems?’ antworte ich: ‘Weil ich dort bin.’ Mit gleichem Recht könnte man auch fragen: ‘Warum leben Sie in der Schweiz?’ Die Firma wurde dort erstellt – und ist nun dort. Wir müssen daraus eine Stärke machen: Unsere Mitarbeiter sind stolz, für Ems arbeiten zu dürfen. Ich habe in einer Umfrage gelesen, wonach 73 Prozent aller Deutschen ihre Arbeit als Dienst nach Vorschrift verrichten. Konkret: Drei Viertel haben keine Identifikation mit ihrem Arbeitgeber. Bei uns ist es umgekehrt, etwa 80 Prozent aller Mitarbeiter stehen hinter der Firma. 1992 – inmitten des EWR-Kampfes – versuchte der ehemalige SP-Präsident Peter Bodenmann, unsere Arbeiter aufzuhetzen, indem er behauptete, sie verdienten zu wenig. Morgens um fünf liess er vor den Fabrikatoren Flugblätter verteilen, auf welchen zu lesen war, dass ich im Gegensatz zu ihnen sehr, sehr reich sei. Doch die Angestellten identifizierten sich mit meiner Person und fühlten sich über diese Aktion persönlich beleidigt. Das ist wahre Identifikation: Der Chef ist ein Teil seiner Angestellten, und die Mitarbeiter sind ein Teil ihres Patrons. Bei einem peripheren Standort wie Ems ist diese Identifikation natürlich sehr hoch.”

Was zeichnet diese Identifikation aus?

“Wichtig ist eine betriebsinterne, offene Kommunikation. Die Mitarbeiter müssen über das Wichtigste orientiert werden. So kommunizieren wir jeden Monat die Verlust- und Gewinnabrechnungen jedes einzelnen Produkts oder motivieren unsere Angestellten, indem wir Ranglisten über unsere Unternehmensbereiche veranschaulichen. Dies mit dem Ziel, diese sportlich in den nächsten Wochen zu überholen.”

Was heisst “offene und transparente Kommunikation”? Ihnen wagt doch niemand zu widersprechen.

(Lacht.) “Da können Sie sich täuschen. Interne Kritik ist erwünscht und führt zu harten Diskussionen.”

Muss eine Partei anders geführt werden als eine Firma?

“Die Führungsgrundsätze in der Politik, der Wirtschaft, dem Militär oder der Familie sind immer dieselben. Verantwortung ist unteilbar, Verantwortung für etwas Bestimmtes muss immer einer Person zugewiesen werden können. So übernimmt in der Familie der Vater oder die Mutter die Verantwortung, nicht aber die Eltern als Kollektiv. In der Politik kann nie jemand verantwortlich gemacht werden: Es gibt sieben Bundesräte, fünf Regierungsräte und dies alles bei Teamverantwortung.”

Das ist ein Statement gegen das Kollegialitätsprinzip.

“Das Kollegialitätsprinzip funktioniert auch nicht. Als Bundesrat müssen sie bereits im Vorfeld die Sache an sich ziehen und die anderen von den eigenen Argumenten überzeugen, dann aber auch

sich allein verantwortlich fühlen. Mir kann keiner vorwerfen, ich übernehme keine Verantwortung. Nach innen hat man im Gremium zu kämpfen. Wenn ein Entscheid getroffen ist, ist er nach aussen zu vertreten.”

Wie finden Sie Ihre politischen Themen?

“Ich analysiere immer, welche Massnahmen notwendig sind, um eine unbefriedigende Situation zu verbessern. Unabhängig davon, ob ein Modetrend besteht oder nicht. Es heisst immer, die SVP greife als erste Partei die Themen auf. Wir sind lediglich die Ersten, weil wir uns die Frage stellen: ‘Wo ist ein Problem?’ Nehmen Sie die Asylfrage. Bereits vor zehn Jahren haben wir uns – vor all den anderen – damit beschäftigt. Wird das Thema dann virulent, so haben wir uns bereits damit auseinandergesetzt. Die Antwort des politischen Gegners ist immer die gleiche: ‘Das ist typisch SVP!’ Bei den Steuerabgaben dasselbe. Irgendwann realisierte ich, dass es unheimlich ist, was wir alles dem Staat abgeben müssen. Die Bevölkerung merkt es immer ein bisschen später.”

Ändern Sie Ihre Meinung manchmal, beispielsweise beim Thema Uno?

“Nein, überhaupt nicht. Jetzt sind wir Mitglied der Uno, womit ich mich abfinden muss. Ich kann nur noch hoffen, dass es gut rauskommt. Die Anzeichen stehen aber schlecht: Wenn ich sehe, was Herr Deiss in New York vorgeführt hat, bin ich skeptisch. Als Erstes hat die Schweiz der Uno zwei Millionen Franken geschenkt, ich hoffte eigentlich für den Frieden. Diese zwei Millionen dienen aber für Renovationsarbeiten im New Yorker Bürokratenpalast – und zwar für die Vorzimmer, in welchen die Politiker ihre Reden vorbereiten. Sie sehen, so ist die Mentalität. Dieses Beispiel beweist, wie dekadent dieser Verein ist. Ein Symbol der Fäulnis. Wer der Uno aus ideellen Motiven beiträgt, würde diese zwei Millionen für den Kampf gegen den Hunger oder die Malaria ausgeben, aber nicht für einen solchen Firlefanz.”

Jetzt sprechen Sie wie Jean Ziegler.

“Damit habe ich keine Mühe. Jean Ziegler ist nicht schlecht, er ist lediglich ein grosser Idealist und Fantast. Wenn einer in der Uno gegen den Hunger wettet, meint Ziegler, geschehe bereits etwas gegen den Hunger. Ich hingegen bin ein Industrieller. Wenn jemand sagt, es herrsche Hunger, dann baue ich eine Fabrik und schaffe Arbeitsplätze. Unter dem Deckmantel Hunger-, Arbeits- oder Krankheitsbekämpfung werden die grössten Schweinereien verübt. Wenn die Schweiz ausserhalb der Uno stehen würde, könnten wir etwas Exklusives tun. Jetzt vertreten wir halt den gleichen Mainstream wie die anderen.”

Welches sind dann die relevanten Themen der Zukunft?

“Das Thema vieler Industriestaaten wird die Frage sein, wie wir in Zukunft gesellschaftlich, finanziell und freiheitsmässig über die

Runden kommen. Nicht nur die Wirtschaft, auch der Staat hat in den letzten Jahren Fehler gemacht. Wir haben über unsere Verhältnisse gelebt. Das Heilmittel ist klar: die Selbstverantwortung. Wir müssen die Selbstverantwortung als Lebensprinzip in den Mittelpunkt stellen. Wir sind mit diesem Thema zurzeit noch etwas allein, aber Sie werden sehen, in fünf Jahren ist es das alles dominierende Schlagwort. Denken wir an das Sozialsystem, die Krankenversicherung, den Arbeitsmarkt, die Schulen – überall betont man die soziale Komponente, gleichzeitig wird einem aber die Selbstverantwortung genommen. Denken wir nur an die Steuern, diese gehen auch bei uns Richtung Sozialismus. Mein Vater, der Pfarrer war, sagte immer: ‘Hüte dich vor den Frommen!’ Das ist richtig, viele, die immer das Soziale hervorheben, sind so genannte Fromme. Die grossen Katastrophen in den Firmen werden sich im Staat wiederholen – nur dauert es ein bisschen länger. Das ist der Vorteil der Wirtschaft: Wenn etwas nicht überlebt, so stirbt es. Ein System ändert sich nur in schlechten Zeiten. Das sehen wir in Deutschland. Dort wird der Staat gegen die Wand gefahren, aber niemand will es wahrhaben.”

Dann wäre für Sie Edmund Stoiber der bessere Kanzler gewesen?

“Ich bin nicht sicher. Ich habe mich immer gefragt, ist Schröder der bessere Stoiber, oder Stoiber der bessere Schröder? Deutschland hat zwei grosse sozialistische Parteien, nur ist die eine etwas katholischer. Unter einem radikalen Wechsel verstehe ich etwas anderes. Maggie Thatcher in England oder Ronald Reagan in den USA haben den richtigen Ansatz gewählt. Um die Wirtschaft in Gang zu bringen, müsste man die Steuern massiv senken. Dann wird die Wirtschaft langfristig reaktiviert.”

Wie ist Ihre Strategie, um eine politische Idee durchzusetzen?

“Es ist nicht mein Ziel, den Leuten meine Ideen aufzuzwingen. Scheinbar gelingt es mir oft, die Leute zu überzeugen. Ich versuche nur, der Bevölkerung zu erklären, wie es ihr besser gehen könnte. Ich zwingen mich immer wieder, einfach zu sprechen. Wenn ich nicht einfach spreche, habe ich auch keine exakte Vorstellung vom Problem und von der Lösung. Eigentlich bin ich ein schlechter Rhetoriker. Meine Reden kommen nicht wegen ihrer besonderen Ausdrucksweise, sondern wegen ihrer Überzeugungskraft an. Die Leute spüren: ‘Der Blocher meint es so!’ Ich handle auch nicht nach einem bestimmten System, sondern aus dem Bauch!”

Sie haben sich vor fünf Jahren beklagt, dass Ihnen viele Leute gerne an das Bein “schiffen”. Haben Sie das Gefühl immer noch?

“Es ist klar, dass ich viele Gegner habe. Ich will ja etwas verändern. Alle, die anderer Meinung sind, nehmen gegen mich Stellung. Das ist in der Wirtschaft dasselbe. Meine Forderung, die Manager der börsenkotierten Firmen hätten ihre Saläre offen zu legen, ist für viele natürlich unangenehm; vor allem, wenn man fünf oder zehn Millionen Franken rauszieht, ohne Rechenschaft ablegen zu müssen. Zurzeit bekomme ich aber viel Zustimmung. Die Leute schreiben mir, im Nachhinein hätte man besser auf mich gehört, nehmen wir nur

Themen wie die Swissair oder die Uno. Aber das kann sich auch wieder ändern. In Kampfsituationen, wie bei der Goldinitiative, geht es hart zu. Die Gegner versuchen, mir immer wieder an das Bein zu schiffen.”

Man hat den Eindruck, dass Sie viel weniger aggressiv auftreten als noch vor einigen Jahren.

“Vielleicht bin ich altersmilde geworden (lacht). Nein, im Moment muss ich auch nicht aggressiv sein; ich spüre in vielen Fragen die Zustimmung der Bevölkerung. Das ist aber auch ein Schwächezeichen; viele vertrauen dem Staat nicht mehr. Auch die Vergleiche mit Haider und Le Pen, die ich persönlich gar nicht kenne oder je gesehen habe, sind zurückgegangen. Das war eine üble Verunglimpfung. Viele denken, weil Blocher auch in der Opposition stehe, mache er die gleiche Politik. Der Haider hat – höchstwahrscheinlich ohne es bewusst zu wollen – nur etwas Gutes getan, er hat den Filz in Österreich aufgebrochen, welcher das Land beinahe zerstört hat.”

Stichwort Filz, Ihr Lieblingsthema. Als erfolgreicher Politiker, Unternehmer und Oberst im Militär sind ausgerechnet Sie der personifizierte Filz.

“Nein, ich verlange keine Loyalität zur Person, ich verlange Loyalität zur Sache. Das ist ein riesiger Unterschied. So wurde ich verschiedentlich bei der Zürcher SVP oder der AUNS überstimmt, worüber ich mich freue. Ich wehre mich gegen personengebundenen Filz, gegen Sauhäfeli-Saudeckeli. Wenn man aus Loyalität zur Sache mir gegenüber unloyal ist, habe ich meine helle Freude. Doch viele verstehen dies nicht und sagen: ‘Jetzt ist der Blocher am Ende!’ Der Filz zeichnet sich aus durch die unkritische Loyalität an der Person, durch gegenseitige personelle Abhängigkeit, die die Sache verdrängt. Aufgrund der wirtschaftlichen Situation bricht dieser Filz nun zusammen. Aber man darf sich nicht täuschen, kaum ist der Filz weg, entsteht wieder neuer. Darum muss das Thema ständig diskutiert werden.”

Was ist dann Ihr Lebensziel? Einerseits bekämpfen Sie den Filz, andererseits betonen Sie, dass immer wieder neuer entsteht. Schwingt da Resignation mit?

(Lacht.) “Mein Lebensziel? Auch das ist wie im normalen Leben: Vor der Haustüre gibt es auch immer wieder neuen Dreck, den man wegwischen muss. So ist es mit dem Filz. Filz gibt es nicht nur in der Wirtschaft, sondern auch in der Politik oder der Kirche. Filz entsteht, wenn man sich zu wichtig nimmt und den Menschen dauernd in den Vordergrund stellt. Dass es aber ständig Filz geben wird, ist doch kein Frust; im Gegenteil. Ich freue mich, wenn es vor der Tür wieder sauber ist. Ich freue mich, dass es nach jeder Katastrophe wieder schön wird. So ist das Leben; mal ist es Mühsal und Schweiss, aber dafür dürfen wir das Brot essen. Als lebensfroher Mensch macht mir dies auch Spass.”

Bundesrat ist kein Lebensziel mehr?

(Lacht.) “War nie eines. Ich muss auch nicht Angst haben, gewählt zu werden. Dieses Parlament wird den Blocher nicht in die Regierung wählen. Zumindest das ist konstant geblieben.”