

**Zeitschrift:** Schweizer Monatshefte : Zeitschrift für Politik, Wirtschaft, Kultur  
**Herausgeber:** Gesellschaft Schweizer Monatshefte  
**Band:** 88 (2008)  
**Heft:** 960

**Artikel:** Edgar Oehler im Gespräch  
**Autor:** Scheu, René / Oehler, Edgar  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-168019>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. [Siehe Rechtliche Hinweise.](#)

### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. [Voir Informations légales.](#)

### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. [See Legal notice.](#)

**Download PDF:** 22.12.2024

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

*Er war Gipser. Universitätsassistent. Nationalrat. Chefredaktor. CEO. Mit der AFG-Holding setzt Edgar Oehler mittlerweile eineinhalb Milliarden Franken pro Jahr um. Was bedeutet ihm der Standort Schweiz? Was treibt ihn an? Und was ist seine ärgste Horrorvision? René Scheu traf Edgar Oehler in thurgauischem Arbon zum Gespräch.*

## Edgar Oehler im Gespräch

*Herr Oehler, was sind Ihre Assoziationen, wenn Sie das Wort «unternehmen» hören?*

Etwas zu unternehmen heisst, etwas anzureissen, in Bewegung zu setzen. Zu warten, womöglich auf ein Wunder, ist nicht die Sache des Unternehmers. Zuerst muss eine Idee dasein, eine Vision, die über die nötige Elastizität verfügt. Aus dieser Idee speisen sich Überzeugung und Kraft des Unternehmers. Nur wer überzeugt ist, kann auch motivieren. Und ein Unternehmer bleibt für die Realisierung seiner Vision auf andere Menschen angewiesen.

*Das klingt so, als wären Sie eher der Unternehmertyp, der aus dem Bauch heraus handelt.*

Nicht unbedingt. Die Realisierung erfolgt systematisch, Schritt für Schritt: ich formuliere ein Zwischenziel; ich lege die Mittel fest, um es zu erreichen; ich überprüfe das Erreichte mit dem Intendierten; je nachdem passe ich die Zielvorgabe an oder revidiere einzelne Aspekte der Idee. Dann beginnt der ganze Ablauf wieder von vorne.

Wenn ich eine Fabrik baue,  
kaufe ich gleichzeitig  
Land für zwei Generationen.  
Das sind Investitionen,  
die jetzt nicht rentieren, sich  
später aber auszahlen.

*Sie gelten als Pragmatiker. Dennoch betonen Sie, dass am Anfang nicht das Gewinnstreben steht, sondern die Idee. Ist es dieser Primat des Geistigen, das Unternehmer und Intellektuelle miteinander verbindet?*

Ich kann nur von mir sprechen. Die Antwort ist Ja und Nein. Ja, weil die Idee wirklich das Movens ist. Nein, weil es Unternehmern ganz stark um die Konkretisierung geht. Mit der Idee allein ist es nicht getan. Im Gegenteil – kann ich meine Ideen nicht umsetzen, beginne ich daran zu leiden.

*Ein Autor, der ein Buch schreibt, setzt ebenfalls eine Idee um. Stimmt. Dafür ist er jedoch nur bedingt auf andere Menschen angewiesen. Schreiben ist eine einsame Tätigkeit, Unternehmer zu sein bedeutet hingegen auch, eine Mitarbeitergemeinschaft aufzubauen.*

*Wie kommen Sie auf Ihre Ideen?*

Manchmal entstehen sie einfach so, manchmal werden sie von Freunden und Bekannten, aber auch von Unbekannten an einen herangetragen. Jederzeit und überall kann einen ein zündender Einfall überfallen. Jederzeit – auch jetzt. Wenn dieses Gespräch gelingt, wird es auch neue Ideen generieren. Das Problem ist nur, dass man dies im voraus nicht wissen kann.

*Hoffen wir mal das beste. Welches war Ihr jüngster Einfall?*

Das AFG Corporate Center, in dem wir uns gerade befinden. Etwas Ähnliches schwirrte mir lange im Kopf herum, war aber nicht prioritär. Irgendwann kam ein Bauer zu mir, der Land verkaufen wollte, weil er Geld brauchte. Natürlich sagte ich nicht gleich zu, sondern bedingte mir eine Bedenkzeit aus. Die Möglichkeit, die Verwaltung aller Fabriken im Thurgauer Stammland zu konzentrieren, nahm in meinem Kopf immer klarere Konturen an. Irgendwann war mir klar: ich muss das jetzt durchziehen. Ich nahm einen Filzstift und zeichnete das Gebäude: so der Grundriss, hier die Büros, da die Tiefgaragen, dort der Weg. Ich kann die Augen schliessen und sehe alles vor mir, als wäre es eine Vision...

*...«Vision» ist ein grosses Wort. Es klingt nach «Visionär»...*  
*...nein, nein, das nicht. Was die Zukunft bringt, weiss niemand. Ich würde lieber von unternehmerischer «Weitsicht» sprechen. Wenn ich eine Fabrik baue, kaufe ich gleichzeitig Land für zwei Generationen. Das sind Investitionen, die jetzt nicht rentieren, sich aber später auszahlen. Land wird immer teurer, und die kommenden Generationen werden es mir danken und denken: Dieser Kerl war schlau und eben weitsichtig.*



*Gibt es über die Weitsicht hinaus ein unternehmerisches «Ethos», wie Max Weber es nannte, universale Tugenden und Verhaltensweisen, die einen Unternehmer auszeichnen?*

Aufrichtigkeit, Direktheit, Bescheidenheit, Offenheit und Mut. Oder negativ formuliert: keine Mogelpackung, kein Showbusiness, kein Grössenwahn, kein Personenkult, keine Angst vor dem Risiko.

*Sie sind ein Optimist.*

Ich habe ein gewisses Grundvertrauen in die Welt und in die Menschen. Aber ich weiss, dass ich mich stets irren kann. Nur wer nicht handelt, macht keine Fehler. Aber nicht zu handeln ist letztlich auch ein Handeln – und aus meiner Sicht das falscheste Handeln überhaupt.

*Handeln ist nicht Selbstzweck. Wie wichtig ist es Ihnen, als Unternehmer etwas zu hinterlassen?*

Jedem steht eine begrenzte Zeit zur Verfügung. Ich hatte die Möglichkeit, Fabriken zu bauen, Arbeitsplätze zu schaffen und gesellschaftspolitische Verantwortung wahrzunehmen, also tue ich das. Ich kann die Welt ruhiger verlassen, wenn nach mir etwas bleibt. Ein Unternehmer stirbt nicht, er geht.

*Könnte man also sagen, dass Sie an einem Lebenswerk arbeiten?*

Ich will den Menschen, die mir ans Herzen gewachsen sind, eine Perspektive bieten, an der sie weiterbauen können.

*Wie solide diese Perspektive ist, hängt wesentlich von Ihrem Nachfolger ab. Haben Sie manchmal Angst, die falsche Wahl zu treffen?*

Ich bekomme Schweissausbrüche, wenn ich daran denke, dass meine Nachfolger das Geld mutwillig ausgeben, ja verschwenden könnten. So sehr ich meine Entscheidung durchdacht habe, eine Garantie gibt es nicht. Mir bleibt die Hoffnung, dass ich die Verantwortung überzeugend vorgelebt habe. Jeder Franken, den wir unnötig ausgeben, ist eine Vernichtung finanzieller Mittel, die wir gewinnbringend hätten investieren können. Nachlässigkeiten summieren sich, vor allem in grösseren Unternehmen – schnell wird daraus eine Million. Ich stelle mir dann vor, wie lange ein Mensch braucht, um hunderttausend Zehnfranken-Noten einzeln zu verbrennen. Eine Horrorvision!

*Regelt ein Unternehmer seine Nachfolge nicht sauber, ist er gleichsam im letzten Moment gescheitert.*

So ist es, das ist die Tragödie.

*Kommen wir auf Ihren Werdegang zu sprechen. Ihre Vielseitigkeit ist nicht nur in der Ostschweiz fast schon sprichwörtlich. Wie haben Sie Ihr Firmenkonglomerat aufgebaut?*

Am Anfang stand ein Kredit meines Vaters. Als ich Student an der Universität St. Gallen war, gab mir mein Vater, ein Malermeister, 30'000 Franken für ein Gipsergeschäft. Was danach kam, habe ich selber erarbeitet. Morgens ging ich auf die Baustelle – nicht nur, um meinen Mitarbeitern auf die Finger zu schauen, sondern vor allem, um selbst Hand

Nachlässigkeiten summieren sich, vor allem in grösseren Unternehmen – schnell wird daraus eine Million. Ich stelle mir dann vor, wie lange ein Mensch braucht, um hunderttausend Zehnfranken-Noten einzeln zu verbrennen.

anzulegen. Ich habe gelättert und könnte den Klosterputz noch heute praktizieren – man reibt mit den Handballen Dellen in den Gips an der Wand. Das Geschäft führte ich auch während meiner Zeit als HSG-Assistent weiter. Nach dem Baustellenbesuch fuhr ich mit der «Katzenfalle», meinem orangen Porsche Targa, und dreckigen Schuhen an die Alma Mater, wo ich dozierte und Seminararbeiten korrigierte, unter anderem auch Arbeiten des späteren Rektors Peter Gomez. Das erwirtschaftete Geld habe ich in den Bau von Häusern investiert, die ich heute noch besitze. 1971 wurde ich in den Nationalrat gewählt, und zwei Jahre später erhielt ich dann einen Anruf aus dem CVP-Milieu, genauer gesagt von Bundesrat Kurt Furgler, der mich richtiggehend überschwatzte, den Posten des Chefredaktors der damaligen Tageszeitung «Ostschweiz» zu übernehmen. Das sei wenigstens ein «anständiger Beruf», sagte er. Ich nahm an. So lief das damals. Mein Gipsereigeschäft führte ich weiter.

*Inhaber eines Gipsergeschäfts, Nationalrat und Chefredaktor – das klingt abenteuerlich. Heute würde man vielleicht von «Filz» sprechen.*

Keineswegs. Die Schweizer Politik beruht auf dem Milizsystem. Als ich 1985 zur Arbonia-Forster-Gruppe kam, legte ich mein Amt als Chefredaktor der «Ostschweiz» nieder. AFG-Gründer Jakob Züllig selig trug mir an, bei ihm als Generaldirektor einzusteigen. Ich willigte ein. Als er mir daraufhin Aktien zum Nominalpreis verkaufen wollte, lehnte ich zuerst ab, aber als er nach sechs Wochen nachhakte, packte ich die Gelegenheit beim Schopf. Wie viele willst du? fragte er. Für eine halbe Million. Er willigte ein, aber die Sache liess mir keine Ruhe. Ich wollte noch mehr Aktien. Kaum hatte ich ihm dies mitgeteilt, klarte sein Gesicht auf,

und er sagte: Mir schien schon, du seiest ein Klüpperlisack. Als zweitgrösster Aktionär erhielt ich den Auftrag, die AFG in eine Holding umzuwandeln. Beim späteren Börsengang bekam ich etwa zwei Millionen Franken. Weil Jakob Züllig mit meiner Internationalisierungsstrategie nicht einverstanden war, verliess ich die Firma 1990 und verkaufte sämtliche Aktien. Das brachte mir ziemlich viel Geld, zwischen fünfzehn und zwanzig Millionen Franken. Im September des Jahres 2003 konnte ich dann, unter anderem dank diesem Geld, die Mehrheit der AFG übernehmen; ich hatte Glück, denn die Aktien waren auf einem historischen Tiefstand.

*Vom Studenten mit 30'000 Franken zum Hauptaktionär der AFG – Sie erzählen Ihre Geschichte, als stünde dahinter eine zwingende Logik. Glauben Sie an das Schicksal?*

Das sieht bloss im Rückblick so aus. Ich war tätig, arbeitete, investierte, hatte Glück. Wenn das Geschäft läuft, ist es ein bisschen, als wäre man besoffen: man braucht nicht viel zu tun, und der Rausch wird immer grösser.

*Sie wohnen im Kanton St. Gallen, einem Kanton, der nicht unbedingt dafür bekannt ist, steuergünstig zu sein. Haben Sie nie einen Standortwechsel in Erwägung gezogen?*

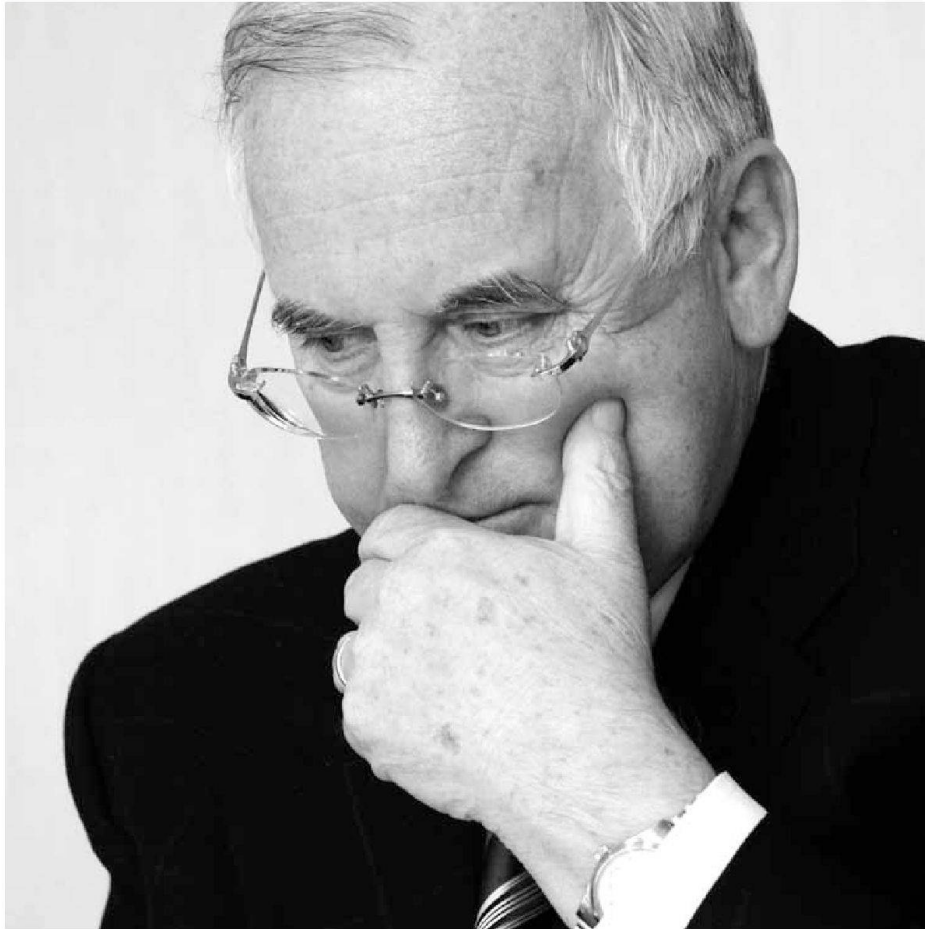
Würde ich den Wohnsitz von Balgach nach Appenzell-Ausserrhoden oder -Innerrhoden verlegen, würde ich massiv weniger bezahlen. Dasselbe gilt auch für die Firma – die Steuerbedingungen für Unternehmen sind im Appenzellischen vorteilhafter. Die sogenannten Volksvertreter wären eigentlich dazu da, um das zu korrigieren. Denn der Staat

Wenn das Geschäft läuft, ist es ein bisschen, als wäre man besoffen: man braucht nicht viel zu tun, und der Rausch wird immer grösser.

hat immer zu wenig Geld, oder anders gesagt: er sieht immer neue Möglichkeiten, Geld auszugeben. Aber andererseits sind Steuern auch nicht alles. Man hat ja eine Geschichte und ein Gedächtnis. Die Rheintaler und der Kanton St. Gallen haben mich stets getragen. Der Kanton schenkte mir Vertrauen, als er mich an der Universität St. Gallen als Assistenten für Öffentliches Recht anstellte. Diese Anstellung war mit ein Grund dafür, dass ich mich später nach oben arbeiten konnte. Vertrauen ist vielleicht die wichtigste Währung im zwischenmenschlichen und im geschäftlichen Alltag. Man kann es nur mit gleicher Währung zurückzahlen: mit Vertrauen. Deshalb bin ich geblieben.

*Gilt auch für Sie, was auf viele Ostschweizer zutrifft: einmal ein Ostschweizer, immer ein Ostschweizer?*

Seine Wurzeln darf man nicht vergessen, ganz abgesehen



davon, dass man sie auch nicht vergessen kann. Die Scholle, die Landschaft, die Köpfe – das prägt einen. Man muss daraus schöpfen. Ich kann mich in der ganzen Welt nur zu Hause fühlen, weil ich weiss, woher ich komme. Es besteht kein Widerspruch zwischen dem Globalen und dem Lokalen, zwischen Fremdem und Eigenem. Die beiden Dimensionen ergänzen sich vielmehr. Fehlt die Heimat, ist man nirgends zu Hause. Man bewegt sich rastlos durch alle möglichen Länder, ohne jemals anzukommen. Hat man eine Heimat, ist man überall zu Hause. *Where I am, is home.* Wobei ich ergänze: *where I am, is office.*

*Martin Heidegger hat einmal geschrieben: «Herkunft aber bleibt stets Zukunft.»*

Gut gesagt, Philosoph. Ich stamme aus dem Rheintal, einer einst mausarmen Region. Meine Familie hielt noch Schweine, damit auch mal Fleisch auf den Tisch kam. Wir galten als Halbwilde, die nicht richtig Deutsch sprachen. Es existierten nicht viele Möglichkeiten: man konnte beteln gehen, Subventionsempfänger werden oder das Schicksal selbst in die Hand nehmen. Ich entschied mich für die letzte Variante.

*Wenn Sie zurückblicken – inwiefern hat die Armut Sie geprägt?*

Sparen, sparen, sparen; schaffen, schaffen, schaffen.

*Der Grat zwischen Sparsamkeit und Geiz ist schmal.*

Das stimmt schon. Die Erziehung hat mir geholfen, diese Unterscheidung zu treffen. Mein Vater hat mir Sprach- und Studienaufenthalte bezahlt, doch hat er sich standhaft geweigert, mir Vergnügungsferien zu finanzieren. So wurde ich sparsam, aber nicht geizig, ja grosszügig anderen gegenüber, indessen immer noch sparsam. Das Ersparte habe ich schon ziemlich früh investiert.

*Könnten Sie sich vorstellen, in einem anderen Land zu leben?*

Klar. In China, Singapur, Hongkong, Deutschland, Österreich, USA. Aber am besten gefällt es mir hier. Ich würde nicht freiwillig gehen. Aber wenn ich gehen müsste, dann wäre das für mich kein Weltuntergang.

*Was müsste passieren, damit Sie gingen?*

Wenn meine Familie unbedingt will und sich einig ist, könnte ich es mir überlegen. Aber es stellt sich die Frage:

Was, wenn man später zurückkommt? Je nach Dauer gibt es kein Zurück mehr, man muss da sehr vorsichtig sein. Einfacher ist ein Wegzug, wenn man weiss, dass keine Rückkehr mehr möglich ist. Sagen wir so: Ich würde gehen, wenn ich Angst hätte, dass die Schweiz kollabierte. Aber das kann noch dauern.

*Ich höre eine leise Kritik aus Ihren Worten. Wie stehen Sie zum Schweizer Staat?*

Ich stehe ihm positiv gegenüber. Ich habe die Möglichkeit genutzt, als Nationalrat während 24 Jahren unsere Gesellschaft aktiv mitzugestalten. Natürlich ist der Staat nie vollkommen. Er muss stets verbessert werden. Er darf die Eigeninitiative der Bürger nicht behindern. Er darf sie nicht bevormunden. Er darf sie aber ebensowenig ruhigstellen und ihnen Ruhekitze verteilen. Er muss sie immer auch fordern, sonst entsteht eine lethargische Gesellschaft, und das ist der Anfang vom Ende.

Die Verbotsdemokratie ist eine Katastrophe. Je mehr Verbote es gibt, desto mehr Druck wird auf die Menschen ausgeübt – und desto höher ist das Risiko, dass dieser Druck sich gegen den Staat entlädt.

*Sie könnten mit diesen Aussagen zweifellos auf grosse Zustimmung über Parteiengrenzen hinweg zählen, doch liegt der Teufel im Detail. Wo ist die Grenze zu ziehen zwischen Bevormundung und Forderung, wo zwischen Gewährenlassen und Verbieten?*

Es ist Aufgabe der Volksvertreter, diese Grenze immer wieder neu zu verhandeln. In den letzten zwanzig Jahren lässt sich freilich eine Tendenz feststellen, die mir Unbehagen bereitet: die Bevormundung nimmt zu. Die Steuern werden erhöht, wenn es jetzt auch scheint, als habe man mit den neuesten Steuersenkungen in Bund und Kantonen, aber auch in Gemeinden die Grenzen nach oben festgestellt; zudem werden immer neue Gesetze und Vorschriften erlassen. Das ist ein Teufelskreis: je stärker die Bürger bevormundet werden, desto mehr verstehen sie sich als zu Bevormundende und desto mehr rufen sie nach dem Staat. Und dies in der Folge von viel Freiheit, die sie fast unbemerkt verloren haben!

*Können Sie konkreter werden?*

Ich war lange Präsident des Verbands der Schweizerischen Zigarettenindustrie, übrigens ein seit je nichtrauchender Präsident. Bald herrscht in der Schweiz ein totales Rauchverbot. Die Verbotsdemokratie ist eine Katastrophe. Je mehr

Verbote es gibt, desto mehr Druck wird auf die Menschen ausgeübt – und desto höher ist das Risiko, dass dieser Druck sich gegen den Staat entlädt. Es ist ein gefährliches Spiel, auf das der Staat sich einlässt. Es ist im übrigen eine Illusion zu glauben, Laster wie das Rauchen würden sich verbieten lassen. Die Bürger lassen sich nicht erziehen. Ein Bedürfnis lässt sich nicht per Dekret abschaffen. Das glauben nur Funktionäre des Staates.

*Über das Rauchverbot wurde in mehreren Kantonen abgestimmt. Die Mehrheit der Bevölkerung hat sich jeweils für ein solches Verbot ausgesprochen.*

Das muss ich dann akzeptieren. Die Frage ist, wie das Volk in einigen Jahren abstimmen würde, wenn die Stimmung entspannter wäre.

*Es sind auch die Bürger, die nach neuen Gesetzen verlangen. Man kann eine zunehmend schizophrene Haltung beobachten: fühlt sich der Bürger eingeengt, kritisiert er den überbordenden Staat. Stört ihn etwas, ruft er nach ihm.*

Ich orte hier auch ein politisches Problem. Unsere Politiker verstehen es nicht, die Bürger abzuholen. Sie müssen ihnen klar machen, dass sich Probleme oft nicht per Dekret lösen lassen. Leider tun sie genau das Gegenteil, weil es in ihrem Machtinteresse liegt.

*Sie kritisieren das Sendungsbewusstsein unserer Parlamentarier. Zugleich bezeichnen Sie Ihr Verhältnis zum helvetischen Staat als positiv. Wie geht das zusammen?*

Das hat mit meinem Vertrauen in die direkte Demokratie zu tun. In Schanghai oder Dubai leben sie gut, aber sie haben nicht dieselben demokratischen Rechte wie wir. In Deutschland leben sie nicht gut – sie geben gleich die Hälfte Ihres Verdienstes an den Fiskus ab – und haben auch nicht dieselben Rechte wie wir. In diesem Sinne würde ich sagen, dass die Lage in der Schweiz nach wie vor besser ist als anderswo.

*Das ist eine typisch schweizerische Haltung.*

Kann schon sein. Aber es ist nicht zuletzt dieser unaufgeregte Pragmatismus, dem wir unsere funktionierende Demokratie und unseren Wohlstand verdanken.

*Das Gespräch führte René Scheu, Fotos von Fernanda Henriques.*

EDGAR OEHLER, geboren 1942, ist promovierter Staatswissenschaftler, Präsident und Delegierter des Verwaltungsrats der AFG Arbonia-Forster-Holding AG und der STI Hartchrom AG Steinach.