

70 Das unpolitische Interview mit Christoph Blocher

Text: Marco Meyer / Pierre Hagmann
Bilder: zVg.

Er geht neue Wege, hat die EMS-Chemie saniert, den grössten Arbeitgeber im Kanton Graubünden. Rhetoriker, Provokateur, Freiheitskämpfer, Antreiber, Innovator – in diesem Winter im Kino auf Grossleinwand. Bei den Chinesen, einem der neuen touristischen Zielmärkte der Schweizer Anbieter, hat er längst Fuss gefasst. SNOWTIMES empfangt er zum Interview: Christoph Blocher als Unternehmer.

Christoph Blocher, haben Sie eigentlich nicht langsam die Nase voll von Interviews?

Nein, ich mache das gerne. Und ich bin ja für die Vielfalt der Medien. Da gefällt es mir, wenn junge Leute eine Zeitschrift herausgeben.

Sie glauben an den Print-Journalismus?

Oh, ja. Da kommen neue Chancen auf Sie zu, sie werden sehen.

Woran denken Sie?

Zum Beispiel an den regionalen Inseratemarkt. Da wird das Internet nicht alles abdecken können.

Sie sind kein Freund der digitalen Medien?

Mit meiner Tochter diskutiere ich oft darüber. Sie findet das iPad wunderbar. Mir gefällt halt noch die richtige Zeitung, die man in der Hand hält.

Haben Sie deshalb die Basler Zeitung gekauft?

Der Betrieb war nicht effizient geführt und ich habe mir zugetraut, dieses Problem relativ schnell zu lösen. Deshalb habe ich gesagt: Ich bin dabei.

Sie haben dafür viel Kritik eingesteckt.

Sehen Sie, wenn man etwas wegen der Sache macht, dann steckt man Kritik leicht weg.

Kritik hat Sie nie gestört?

Ich stelle mir jeweils die Frage: Habe ich etwas falsch gemacht? Wenn ich zum Schluss komme: Es ist richtig, was du machst – dann ist mir die Kritik egal.

War das immer so?

In jungen Jahren vielleicht noch nicht.

Sie halten hin und wieder Vorträge vor jungen Leuten. Was raten Sie denen?

Mein wichtigster Rat ist: Setzen Sie sich für

die Sache ein! Für alles Grosse muss man sich selber aufgeben, sich nicht in den Mittelpunkt stellen, sowohl in der Politik, als auch in der Wirtschaft. Leider ist das bei den Jungen heute nicht mehr so in Mode. Sie wollen sich lieber selbst verwirklichen, denken an die eigene Karriere. Sie wollen wissen: Wie kann man schnell reich werden? Aber das ist die falsche Frage.

Sie haben den grössten Betrieb im Kanton Graubünden saniert und auf der Polithöhle die SVP geprägt.

Wie führt man erfolgreich?

Am besten ohne Geld. Und man muss Menschen gern haben.

Ohne Geld?

Not macht erfinderisch. Wenn man kein Geld hat, muss man neue Wege gehen, neue Produkte entwickeln. Gerade aus schwierigen Situationen kann man etwas machen. Und man muss die Mitarbeiter richtig einschätzen können und sie anhand ihrer Fähigkeiten einsetzen. Ich bin immer grosszügig mit Fehlern der Mitarbeiter umgegangen. Trotzdem müssen Sie immer das Ziel vor Augen haben. Vom Militär habe ich übernommen: Kommandieren, kontrollieren, korrigieren.

Sie sagen, man muss die Mitarbeiter gern haben. Und trotzdem verbieten Sie es Ihnen gemäss dem Blocher-Prinzip, Fragen zu stellen.

Das mag auf den ersten Blick verwirren, ist aber völlig logisch: Es geht darum, dass man die Mitarbeiter animieren will, mitzudenken. Sie sollen nicht einfach den Chef fragen: «Was sollen wir tun?». Sondern selber Lösungen entwickeln. Ich habe ihnen immer geraten, nach einem klaren System

vorzugehen – Erstens: Was ist das Problem? Zweitens: Was sind die Lösungsmöglichkeiten? Drittens: Welche Lösung sollen wir wählen? Dann sollen die Mitarbeiter Anträge stellen. Und als gute Führungsperson bewilligen Sie diese Anträge oder lehnen ab. So gewinnt man Zeit, kann sich anderen Problemen widmen. Und Sie haben immer einen Vorsprung gegenüber den Kunden und den Mitarbeitern. Denn Zeit ist das kostbarste Gut, das sie als Führungsperson haben. Damit müssen sie sparsam umgehen.

Sie führen Ihre Agenda selbst?

Ich will doch nicht, dass meine Sekretärin über mein kostbarstes Gut verfügt.

Ist Ihr rigides Zeitmanagement auch der Grund dafür, dass Sie heute raten, gewisse Projekte frühzeitig abubrechen?

Ich habe diesen Fehler einmal gemacht: Wir haben viel zu lange geforscht, bei einem Projekt, das nicht klappen wollte. Heute kann ich sagen: Machen Sie das nicht. Hören Sie auf, wenn es nichts bringt. Sie verlieren nur Zeit und Geld.

Was braucht es, um ein Projekt zum Erfolg zu bringen?

In erster Linie Leidenschaft. Sie müssen das, was Sie tun, gerne tun. Und eben nicht in erster Linie an sich selber denken, sondern an die Sache.

In der EMS-Krise haben Sie die Konkurrenz an einen Tisch gebracht. Würden Sie das wieder tun?

Auf jeden Fall. In einer Krisensituation lohnt es sich, mit den Konkurrenten zu sprechen, soweit dies das Kartellrecht zulässt. So haben wir damals herausgefunden: Auch den anderen geht es schlecht. Alle Synthesefaserproduzenten in Europa litten unter der Konkurrenz aus Asien.

Wie haben Sie aus der Krise gefunden?

Allgemein gilt: Arbeiten Sie mit dem, was Sie haben. Dingen nachzutruern, die fehlen, bringt Sie nicht weiter. Nach der Analyse der Krisensituation haben wir die Schwei-



«Ein Schweizer Produkt bringt man Schritt für Schritt nach China. Klein anfangen, dann vergrössern. Als Schweizer Unternehmer müssen Sie die Angst vor den Asiaten verlieren. Und stattdessen mit ihnen zusammen arbeiten. Die stehen auf Produkte und Dienstleistungen aus der Schweiz», Christoph Blocher, jahrelang grösster Arbeitgeber im Kanton Graubünden.

72 zer Ingenieure und Chemiker zusammengebracht und uns gefragt: Was können wir mit unserer Produktion sonst noch anbieten? So sind neue Lösungen entstanden. Wir haben neue Produkte geschaffen, gleichzeitig unser Know-how den Asiaten verkauft und ihnen ganze Produktionen gebaut.

Wie bringt man ein Schweizer Produkt nach China?

Das geht nur Schritt für Schritt. Sie fangen klein an, zum Beispiel mit einem Verkaufsgeschäft. Dann kann man eine Produktion nachziehen, später eine zweite. Und so weiter. Meine Tochter geht jetzt mit den Basler Lächerli auch zu den Chinesen. Die stehen auf Produkte aus der Schweiz. Als Schweizer Unternehmer müssen Sie die Angst vor den Asiaten verlieren. Und stattdessen mit ihnen zusammen arbeiten.

Was sagt Ihre Erfahrung:

Wie wichtig sind Businesspläne bei solchen Projekten?

Wir haben viel zu viel Respekt vor diesem grossen Wort. Als meine Tochter zwölf Jahre alt war, hat sie meinen besten Businessplan entwickelt. Sie hat ausgerechnet, was

die Gesamtmenge für unser neues Produkt ist, um die ganze chinesische Bevölkerung damit zu versorgen. Sie kam zum Schluss, es braucht 120 Anlagen. Ich habe dann 117 gebaut. Der Plan ist aufgegangen.

Das klingt alles sehr einfach. Sie haben ja auch die Kontakte, die es in China braucht.

Dank den Synthese-Fasern haben wir mit der EMS viele Beziehungen in China aufbauen können. Aber das gelingt anderen Schweizer Firmen auch. Als Schweizer können wir das Vertrauen der Chinesen gewinnen.

Die Weltwoche fragt jeweils vor dem 1. August, was typisch schweizerisch sei. Wie fällt Ihre Antwort aus?

Erstens: Bei uns schaut jeder zuerst für sich selbst. Und das ist gut so. Zweitens: Die Schweiz ist eines der ärmsten Länder. Wir haben keine Bodenschätze, kein Meer, eine unmögliche topografische Lage, vier Sprachen – aber wir wussten mit dieser Armut etwas anzufangen. Tüchtigkeit, Präzision, Zuverlässigkeit: Das sind Werte, die wir Schweizer verkörpern. Weil wir wussten, dass wir nur so etwas erreichen können. Dazu kommt unsere Weltoffenheit. Wir

müssen raus, Neues entdecken. Gleichzeitig wollen wir selber bestimmen und das ist entscheidend. Und so ist unsere Demokratie stark verankert, nicht nur als Staatsform, auch als Mentalität. Darum geht es uns in der Schweiz so gut. Nun kann man einwenden: Die hohen Löhne und Kosten erschweren die Produktion für die Wirtschaft. Doch dafür haben wir Ordnung, eine ausserordentlich hohe Lebensqualität und tragen viel Eigenverantwortung.

Wird es trotz den hohen Kosten auch künftig möglich sein, in der Schweiz zu produzieren?

Oh ja, absolut. Klar: Die Textilindustrie zum Beispiel, die gehört mittlerweile in den fernen Osten. Alles, was in der Masse produziert wird, ist in Asien. Für eine Schweizer Produktion kommt das nicht mehr in Frage. Wir haben aber das Know-how. Wir wissen, wie man die Fasern herstellt. Wir wissen, wie man eine Firma aufbaut. Und wir haben Zugang zu Kapital und immer wieder Chancen, neue Produkte zu lancieren.

Sie etwa haben sich als Zulieferer für die Automobil- und Handy-Industrie etabliert. Wie kam das?

Gipfeltreffen.

MOHL Mosterei Möhl St.Gallerstrasse 213 9320 Arbon Telefon 071 447 40 74 www.moehl.ch



«Zehn Jahre. So lange dauert es, bis ein neues Produkt auf dem Höhepunkt ist», Christoph Blocher.

Wir sind mittlerweile die Nummer eins im Herstellen von Zündern für Airbags. Und sehen Sie mein Handy hier, ein älteres Modell. Die Hülle dieses Nokia-Handys ist aus Kunststoff und von uns produziert. Grundsätzlich gilt: Was zu allgemein ist, darf man nicht machen. Ein Produkt muss spezifisch sein, eine Nische bedienen.

Wie lange rechnen Sie jeweils für den Aufbau eines neuen Produktes?

Etwa zehn Jahre. So lange dauert es, bis das Produkt auf dem Höhepunkt ist. Gleich lang, wie es braucht, um aufgebaut zu werden, dauert es auch, bis es seinen Wert verloren hat. Ab dem Zeitpunkt, an dem das Produkt nur noch wenig Profit abwirft, müssen Sie aufhören. Nicht erst, wenn es gar keinen Profit mehr macht. Dann ist es bereits zu spät.

Angestellte und Kunden für Veränderungen zu gewinnen, sei etwas vom Schwierigsten, klagen viele Führungskräfte. Wie erging es Ihnen?

Am meisten Zustimmung für Veränderungen erhalten Sie natürlich, wenn das Unternehmen am Boden ist. Dann gibt es nur eins: Das Schiff wieder auf Kurs bringen. Das

wollen ja alle Mitarbeiter, sonst gehen die Arbeitsplätze verloren. Ausserdem haben wir auch immer wieder junge Leute eingestellt – mit diesen kann man Veränderungen umsetzen, weil sie nicht in alten Mustern denken.

Sie sind bekannt für Ihr Talent, andere zu überzeugen. Haben Sie sich darin eigentlich ausgebildet?

Ich werde oft danach gefragt, wie ich das mache, wie ich rhetorisch vorgehe. Man hat einmal sogar meine Sätze untersucht und dabei festgestellt: Wenn man alle meine gesprochenen Sätze festhält, dann ergeben einzelne Teilsätze nicht immer einen Sinn. Ich selber mache mir darüber keine Gedanken. Ich sage einfach das, was ich meine. Natürlich muss man überzeugend argumentieren, wenn man andere für eine Idee gewinnen will. Bei Vorträgen mache ich mir meistens nur ein paar Notizen. Und dann rede ich frei. **Themawechsel: Im Film «l'expérience blocher» von Regisseur Jean-Stéphane Bron sind Sie auf Grossleinwand zu sehen. Gefällt Ihnen diese Rolle?** Ich habe den Film am Filmfestival in Locarno

gesehen, vor 8000 Leuten. Dabei habe ich mich angeschaut wie eine

Die Produktionsfirma, die den Film realisiert hat, ist aus Frankreich. Wie kommt das?

Im Ausland weckt es offenbar Interesse, wenn ein Schweizer Industrieller, ein Milliardär, wie sie da sagen, in die Niederungen hinabsteigt, um mit dem Volk zu sprechen. Das ist auch eine Tradition hierzulande. Nur leider machen das die Wirtschaftsleute heute nicht mehr, die Manager vernachlässigen das. Sie kennen auch die Mitarbeiter nicht mehr, weil sie sich nur noch in ihrer eigenen Sphäre bewegen. Und deshalb können Sie auch nicht mehr so reden, dass es die Leute verstehen. Hingegen sprechen sie immer gerne darüber, auf wie vielen Viertausendern sie schon waren (lacht).

Haben Sie auch Mal einen gemacht?

Jaja, das habe ich auch gemacht. Ich bin zwar nicht ein grosser Bergsteiger, aber ich habe grosse Freude an den Bergen. Ich finde die Kraft der Berge wunderbar. Und diese kommt ja auch ganz schön zum Ausdruck, in den Hodler-Bildern, die ich sammle. ♦