

NICOLAS G. HAYEK

Über Führung: Nicolas G. Hayek ist erfolgreich, charismatisch, kreativ – und er sagt, was er denkt: über Bundesrat Blocher, Führungsprinzipien und die Uhrenindustrie. Ein Gespräch mit dem ausserordentlichen Unternehmer, das bei den Rechercharbeiten zum aktuellen Buch “Das Blocher-Prinzip” geführt wurde. Autor des Buchs ist “persönlich rot”-Chefredaktor Matthias Ackeret.

Interview: **Norbet Neininger*** Bilder: **Marc Wetli**

Herr Hayek, kennen Sie eigentlich Herrn Blocher?

“Selbstverständlich, ich kenne Herrn Blocher schon lange – wer kennt ihn nicht?”

Und kennen Sie ihn gut?

“Ich weiss viel von ihm und über ihn, gehöre aber weder zu seinem engsten Bekanntenkreis noch zu seinem Freundeskreis.”

Was halten Sie von ihm?

“Herr Blocher bringt positive Bewegung in unsere gesellschaftliche und politische Landschaft. Ich halte viel von Herrn Blocher, wenn ich auch nicht mit allem einverstanden bin, was er sagt oder wofür er einsteht. Aber da halte ich es mit Voltaire, der einmal gesagt hat: ‘Ich bin nicht Eurer Meinung, aber ich werde mich vierteilen lassen, damit Ihr Euch frei ausdrücken könnt.’ Oder anders gesagt: Wenn es ihn in der Schweiz nicht gäbe, müssten wir einen suchen.”

Gibt es denn Gemeinsamkeiten zwischen Ihnen und Herrn Blocher?

“Ja. Zum einen sind wir beide Patrioten und Demokraten. Zum anderen sind wir beide Unternehmer. Und ich teile generell seine Meinung, allerdings mit einigen Nuancen, über die gegenwärtige EU und die Asylpolitik, nebst anderen Positionen in der Administration, die die Interessen aller betreffen.”

Sie waren also bei der Asylgesetzabstimmung auf seiner Seite?

“Ich war für ein Ja, und nicht für ein Nein. Einem Bekannten, der mich für ein Nein-Komitee gewinnen wollte,

habe ich Folgendes geschrieben: Schon vor zwanzig Jahren hatte mir Jacques Delors, damaliger Generalsekretär der Europäischen Union, gesagt, dass der nächste Krieg nicht zwischen Russland und dem Westen, sondern zwischen den armen Ländern des Südens und den reichen Ländern des Nordens stattfinden werde. Ich bin voll und ganz der Meinung, dass es die Aufgabe von uns allen ist, durch Finanzausgleich und technische Hilfe, bessere Ausbildung an Ort und Stelle den hundert Millionen beziehungsweise den Milliarden Menschen, die in Armut und ohne Zukunft leben, zu helfen. Dennoch bin ich der Ansicht, dass die Schweiz viel zu klein ist, um all die Menschen, die sich nichts sehnlicher wünschen, als bei uns zu wohnen und zu arbeiten, mit offenen Armen und enormer Grosszügigkeit zu empfangen, obwohl ich mir dies wünsche. Das wäre, wie wenn man in einem Fünfstüblihaus tausend Menschen einquartieren und niemand am Ende glücklich dabei würde. Man muss heute erkennen, dass unter den vielen Asylsuchenden ein verschwindend kleiner Teil politisch verfolgt wird, wie es zum Beispiel Voltaire einmal wurde.”

Wie sollte man denn Ihrer Meinung nach den Menschen im armen Süden helfen?

“Durch die Schaffung von Arbeitsplätzen mit guten Arbeitsbedingungen vor Ort. Die Menschen sollen in ihrer Heimat mehr Freiheit und Wohlstand erhalten und nicht fliehen müssen.”

Was soll denn mit den Verfolgten geschehen?

“Ihnen muss natürlich, wie dies die Schweiz normalerweise immer getan hat, geholfen werden, aber das ist

nur ein verschwindend kleiner Teil der Asylanten.”

Wo stimmen Sie denn im Verhältnis zu Europa mit Blocher überein?

“Zuerst müssen wir zwischen der EU von Brüssel und Europa generell als Kontinent unterscheiden. Ich wurde mehrmals aufgefordert, unter anderem auch von Helmut Kohl, dafür zu plädieren, dass die Schweiz endlich der EU beitrete. Natürlich bin ich Europäer, und natürlich gehört die Schweiz zu Europa. Gleichzeitig fehlt mir aber beim EU-Gebilde die wirkliche Überzeugung, die zwingende Vision. Deshalb stellte ich Helmut Kohl die Gegenfrage, weshalb er – und viele andere auch – die kleine Schweiz mit ihren sieben Millionen Einwohnern denn unbedingt in dem EU-System haben wollten. Und ich bekam zur Antwort: ‘Weil die Schweiz ein reiches Land ist und viel Geld hat; die EU braucht ihr Geld!’ Meine Antwort darauf war, dass das ja nun wirklich nicht der Grund für uns sein kann, der EU beizutreten. Ich bin überzeugter Europäer, habe aber Zweifel an der heutigen Situation in der EU.”

Welche Fragen wirft die EU konkret für Sie auf?

“Was streben wir eigentlich mit der EU an? Diese Frage habe ich meinen Freunden der Europäischen Kommission schon mehrmals gestellt. Wollen wir die Vereinigten Staaten von Europa schaffen? Mit einem Präsidenten, einer Verfassung, einer Armee, mit einer Nationalbank samt Währung, so wie wir das mit dem Euro bereits begonnen haben? Oder wollen wir ein Europa der Nationen werden? Kein Mensch weiss es, und auch kein Mensch will darüber sprechen. Alle wichtigen Politiker, mit denen ich über dieses Problem gesprochen habe, antworteten, dass die EU gut und wichtig sei, weil es dank ihr in Europa, oder genauer gesagt in der EU, zu keinem Krieg mehr gekommen sei. Das stimmt. Und das ist auch sehr gut so. Aber wie geht es weiter?”

Im Moment wird die Anzahl Mitgliedstaaten erhöht – ein Schritt in die richtige Richtung?

“Wir haben in Europa Länder, die alle ungefähr die gleiche oder zumindest eine vergleichbare Kultur und Lebensart haben, in einer definierten geografischen Umwelt. Jetzt kommen EU-Politiker und erklären, die Türkei zum Beispiel gehöre auch dazu. Nun gut, ich habe kein Problem mit der Türkei. Nur, wenn wir die Türkei aufnehmen, dann wächst die EU immer weiter in den Mittleren Osten hinein, an die Grenzen von Irak, Iran und Syrien. Auf der anderen Seite des Mittelmeeres, näher als die Türkei, sind aber Länder wie Algerien, Marokko und Tunesien, die ebenfalls zu Europa gehören möchten, und viele andere auch.”

Die EU ist Ihnen also zu gross geworden?

“Die EU hat keine Zukunftsvision; ausserdem ist es für

sie schwierig, sich richtig zu entfalten, insbesondere bei einer derart enormen, massiv wachsenden Bürokratie, die alle Belange der Menschen und der Gesellschaft hundertprozentig regulieren will. Die EU muss weiter reifen und braucht Zeit, bis sie das Niveau des Schweizer Demokratieverständnisses erreicht hat. Es wäre zum Beispiel völlig undenkbar für uns Schweizer, dass unsere Regierung, unser Parlament ohne Volksbefragung zehn neue Kantone aus unseren Nachbarländern Frankreich, Italien, Österreich und Deutschland in die Schweiz integrieren würde. Und ein paar Jahre später noch weitere zwei. Das Nein von Holland und Frankreich bei der Abstimmung über die Europäische Verfassung zeigt, wie die Völker Europas darauf reagieren.”

Gibt es andere grundlegende Unterschiede zwischen der Schweiz und der EU?

“Ein weiterer wichtiger Unterschied zwischen der Schweiz und der EU ist, dass die Schweiz das einzige Land ist, das friedlich und effizient mehrere Sprachen und Kulturen gleichwertig und mit Toleranz voll integriert hat, ohne ihre Identität zu zerstören. Was in der EU weder Deutschland noch Österreich, geschweige denn die osteuropäischen Staaten oder sonst ein anderes Land erreicht haben. Wenn wir in aller Bescheidenheit und ohne Arroganz die Situation in dieser weiterentwickelten Schweizer Gesellschaft mit ihrem Finanzausgleichssystem betrachten, dann können wir uns doch nicht in der EU verwässern lassen beziehungsweise unsere Lebensqualität reduzieren lassen! Und alles nur, weil einige der magischen Grösse und Macht der EU nicht widerstehen wollen? Mit der Zeit wird sich die EU als friedliche Wirtschaftsmacht, deren Bürger eine hohe demokratische Lebensqualität geniessen, in die Richtung unseres Systems bewegen. Und dann wird die Schweiz der EU ganz selbstverständlich beitreten können. Aber erst dann, und ohne Verlust in der Lebensqualität.”

So weit die Übereinstimmungen. Und wo widersprechen Sie Herrn Blocher?

“Als er beispielsweise vor über 22 Jahren als Parteichef und Nationalrat in der Leopard-Panzer-Diskussion meinen Bericht im Parlament angriff mit der Aussage, dem Hayek schein es egal zu sein, ob die Schweiz genug Verteidigungsmittel habe oder nicht, oder so ähnlich. Oder wenn er in der Türkei die Schweiz kritisiert und – ausgerechnet dort – über Meinungsfreiheit debattiert. Er ist halt ein lebhafter Mann, dem schon mal die Pferde durchgehen, was jedem temperamentvollen Menschen passieren kann. So wars auch mit den beiden Albanern, die er – ohne hinreichende Beweise – als Kriminelle taxierte. So darf von mir aus jeder Schweizer, auch ein Parteipräsident, reden, aber doch nicht ein Bundesrat. Gut, man muss sagen, dass es auch andere Schweizer

Politiker gibt, die die Schweiz im Ausland angreifen und zum Beispiel die EU unterstützen, wenn sie fordert, die Steuerhoheit der Kantone sei teilweise abzuschaffen.“

Noch mehr Kritik an Herrn Blocher?

“Es gibt auch positive Positionen, zum Beispiel dass er im Bundesrat klare, offene und manchmal harte Diskussionen führt. Das kann für uns alle nur gut sein. Diplomaten, die Probleme nicht auf den Tisch legen wollen, lösen diese auch nicht. Unser gegenwärtiger Bundesrat scheint mir trotz allem effizienter als früher, nicht nur in der Entwicklung wichtiger Zukunftsstrategien für das Land, sondern auch in der Kostenkontrolle der Bundesverwaltung, deren Effizienz sich ebenfalls verstärkt hat. Hier sehe ich eine unternehmerische und auch gesellschaftspolitische Entwicklung, die von mehr Mut zeugt und uns Schweizerinnen und Schweizern, ohne die Konkordanz echt zu gefährden, besser dient als früher. Herr Blocher, aber auch einige andere Mitglieder des Bundesrates gehören zu den Motoren dieser Entwicklung. Und das kann den Interessen des Landes nur dienen.“

Sie gelten beide als harte Arbeiter, die sich seriös auf Besprechungen vorbereiten ...

“Ja, das habe ich bei ihm – zum Beispiel als wir beide der Brunner-Kommission angehörten – erlebt: Er weiss, was in den Dokumenten steht.“

Tun das nicht alle?

“Nein, nein. Viele reden über Dinge, über die sie sich nicht richtig informiert und auf die sie sich nicht vorbereitet haben.“

Nun hat Blocher ja viele Feinde, können Sie sich das erklären?

“Ich bin nicht der Meinung, dass Christoph Blocher mehr Feinde hat als ein Parteipräsident oder ein anderer Bundesrat. Er hat in einem demokratischen Land wie der Schweiz vielleicht viele Widersacher, die ganz anderer Meinung sind als er, weil er seine Ansichten klar und hart ausdrückt. Wenn diese Leute sich als persönliche Feinde fühlen, bedaure ich sie. Ein Schweizer, der nicht meiner Meinung ist, ist darum nicht mein Feind. Wir können trotzdem zusammen essen gehen und gute Kameradschaft pflegen.“

Worin unterscheiden Sie sich im Stil von Christoph Blocher?

“Sie meinen in meinem Führungsstil? Oder in meinem persönlichen Stil? Erstens bin ich kein Politiker und suche keine Machtposition. Deshalb brauche ich nicht die Zustimmung aller meiner Zuhörer zu meiner Person und meiner Meinung. Und zweitens habe ich auch keine Macht ...“

... keine politische Macht ...

“Gut, wirtschaftlich habe ich vielleicht ein wenig Macht. Blocher aber ist Mitglied der Regierung, das ist natür-

lich ein Unterschied. Ich selbst habe es immer abgelehnt, wenn man mir machtvolle Positionen angeboten hat.“

Kommen wir zur Frage der Führung. Christoph Blochers neues Buch handelt von seinen Führungsprinzipien, sie sind im Wesentlichen vom Militär geprägt.

“Wenn Herr Blochers Führungsstil wirklich so ist, dann bin ich in der Tat total anderer Meinung. Ich habe bereits vor dreissig Jahren in einem NZZ-Artikel einmal erklärt, dass auch in Friedenszeiten zwischen der militärischen Führung und der Führung eines wirtschaftlichen Gebildes, sei dies nun eine Grossbank oder ein Produktionskonzern, ein fundamentaler Unterschied im Führungsstil besteht. Wenn Sie als General einem Soldaten oder einem Offizier in der Armee befehlen, zehn Kilometer zu marschieren, und er wagt es, sich zu weigern, dann landet er im Gefängnis. Das ist Führung durch Macht. Der Führungsstil durch Macht allein, ohne Möglichkeit der Diskussion, ist für eine Armee vielleicht nötig, für mich aber in einem industriellen Konzern auf lange Sicht nicht nachvollziehbar.“

Sagen Sie uns doch bitte, wie Sie führen.

“Wenn Sie einem Ihrer Mitarbeitenden befehlen, etwas zu tun, an das er nicht glaubt, dann macht er es schlecht, gar nicht oder er verlässt sogar die Firma. Sie können nicht mal viel dagegen unternehmen. Und dem Konsumenten können Sie nicht befehlen, Ihre Uhren zu kaufen. Sie müssen ihn überzeugen. Ebenso müssen Sie Ihre Mitarbeitenden davon überzeugen, dass Sie der beste Pilot an Bord sind, um sie schnell und gefahrlos ans Ziel zu bringen. Sie müssen Vorbild sein, ein Mensch, der weder korrupt ist noch abzockt, der sich nicht auf Kosten der Firma, der Mitarbeitenden, der Aktionäre oder der Volkswirtschaft Vorteile verschafft. Sie müssen auch ein Chef sein, der bereit ist, selbst auch zu tun, was er von seinen Mitarbeitenden verlangt. Schliesslich müssen Sie die Fähigkeit haben, den Menschen Spass an ihrer Arbeit zu vermitteln und ein Gefühl der Zugehörigkeit zu einer Gemeinschaft. Wenn diese emotionale Bindung und das Vertrauen vorhanden sind, dann wächst die Leistungsfähigkeit jeder Firma.“

Das sind fundamentale Unterschiede, oder?

“So fundamental vermutlich nun auch wieder nicht, wahrscheinlich nur dem Anschein nach. Herr Blocher war auch ein Unternehmer, und auch er beherrscht die Kunst der Überzeugung meisterhaft. Man muss wahrscheinlich mit ihm zusammenarbeiten, um seinen Stil richtig zu analysieren und darüber referieren zu können.“

Das klingt ja ungewöhnlich herzlich ...

“Ja, wir haben ein gutes Verhältnis, wir mögen uns in der Firma.“

Der Untergebene muss ja sagen, dass er seinen Chef mag.

“Bei uns ist das aber wahr und echt.”

Gibt es noch weitere Komponenten Ihres Führungskonzepts?

“Der Mensch darf bei uns nicht als Kostenfaktor betrachtet werden. Wenn beispielsweise in einem Zweigbetrieb von uns schlechte Ergebnisse generiert werden und gleichzeitig zu hohe Kosten anfallen, frage ich nie: Wie viele Leute muss man entlassen, um das wieder ins Lot zu bekommen? So reagieren Manager, die keine Unternehmer sind. Ich hingegen analysiere jene Kosten, bei denen die effizientesten Kostensenkungen möglich sind, zum Beispiel die Materialkosten. Das ist planerisch natürlich schwieriger, als Leute rauszuschmeissen. Ich kaufe stattdessen lieber weniger, eventuell billiger ein...”

... und dann muss der Zulieferer Leute entlassen, oder?

“Nein, wir wollen den Zulieferer nicht in Schwierigkeiten bringen, wir brauchen ihn. Wir helfen ihm, rationaler zu produzieren. Wir können aber auch viel sparen, indem wir weniger Ausschuss produzieren und unsere Lager besser bewirtschaften. Schauen Sie mal in einer Grossfirma nach, wie viele Dinge die an Lager haben, die sie gar nicht mehr benötigen. Und ich betone es nochmals – Ausschuss kostet enorme Summen.”

Herr Blocher sagt, die Sache stehe im Zentrum; Sie sagen, der Mensch stehe im Zentrum...

“Ja, das stimmt. Bei mir steht der Mensch im Zentrum.”

Sie sind gerne in der Schweiz mit der Swatch Group?

“Ja, bin ich. Ich habe das anlässlich meiner Ehrung mit dem Lifetime Swiss Award im Januar gesagt: Ich akzeptiere diese Ehrung als Geschenk an die ganze Schweiz. Es ist eine Anerkennung für das schweizerische Genie, die Schweizer Begabung für Schönheit, für Arbeit, für Technik.”

Herr Hayek, das klingt alles ein bisschen gar romantisch. Sie haben einen messerscharfen analytischen Verstand und wohl auch eine grosse Härte, sonst stimmen ja die Zahlen letztlich nicht. Da sind Sie doch gleich wie Christoph Blocher ...

“Ich bin nur hart, wenn ich vor einem echten Feind stehe, der etwas zerstört oder zerstören will, was ich liebe oder respektiere. Aber für mich ist viel wichtiger, nicht zu dominieren, sondern zu überzeugen. Das ist der Grundsatz jeder Demokratie – überzeugen, nicht dominieren. Allerdings bin ich mit mir selbst hart. Zum Beispiel wenn es darum geht, mich voll für ein Ziel einzusetzen, das ich erreichen möchte, oder indem ich versuche, Vorbild zu sein für die leitenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und sie dazu zu animieren, es mir gleichzutun.”

Und dennoch entlassen Sie manchmal Mitarbeiter.

“Ja, klar, manchmal. Aber erst wenn der Umsatz der Firma so zusammenbricht, dass ohne Entlassung eines Teils der Belegschaft die restlichen Arbeitsplätze nicht zu retten sind, erst dann ist dieser Schritt gerechtfertigt, wenn auch sicher schweren Herzens. Ich habe so etwas Gott sei Dank nie in grossem Stil machen müssen. Mitarbeiter entlassen habe ich auch, wenn sie in Führungspositionen waren, diese aber nicht richtig erfüllen konnten und damit Arbeitsplätze gefährdet.”

Gibt es dafür Beispiele?

“Ja, einige. Sie sind in der Swatch Group bekannt.”

Wie hat sich das geäussert?

“Hier mehr darüber zu sagen wäre unfair.”

Zentral beim Blocher-Prinzip ist der Auftrag. Haben Sie einen Auftrag?

“Nein, ich habe keinen Auftrag. Von wem auch, ausser von mir selbst. Aber ich habe einen inneren Wunsch bei fast allen Dingen, die ich tue, das ist zum Beispiel, anderen oder der Allgemeinheit zu helfen. Bei der Uhrenindustrie war es mein Wunsch und mein Wille, diese wieder zur vollen Blüte zu bringen und ihr die Position Nummer eins auf der Welt zu sichern. Meine Strategie war es zu beweisen, dass in der Schweiz weiterhin und mit Erfolg Uhren produziert werden können.”

Hatten Sie keine Zweifel?

“Wenn jemand keine Zweifel hat, dann ist er ziemlich blöd; jeder intelligente Mensch hat Zweifel. Aber ich war auch und vor allem zuversichtlich, dass wir mit all den genialen Leuten, die da waren, den Krieg gewinnen würden, in den wir zogen. Wir wollten wieder die Nummer eins auf der Welt werden, das war die Schweiz ja einmal in der Uhrenbranche. Das war unser Ziel, und in der Zielgestaltung bin ich kompromisslos.”

Und in der Kontrolle auch?

“Natürlich, ich kontrolliere vieles. Aber Fehler korrigiere ich auf meine Art. Ich sage dann nicht: Hier haben Sie Scheisse gebaut, sondern sage: Ich hätte das anders gemacht, und zwar so und so.”

Gibt es für Sie einen vorbildlichen Unternehmer?

“Mozart, Beethoven oder Picasso zum Beispiel.”

Als Unternehmer?

“Ja, das waren grosse Unternehmer ...”

... Mozart ist arm gestorben ...

“... weil er jung und krank gestorben ist, aber Picasso war ein reicher Mann. Alle drei haben Neues kreiert und dies auch kommuniziert, das ist Unternehmertum.”

Blocher ist ja auch ein Unternehmer und ein begabter Kommunikator.“

Und er teilt Ihre Liebe zu Mozart... Sind Sie eigentlich ein leidenschaftlicher Patriot?

“Ja, ich bin ein passionierter Patriot.“

Und sind Sie Parteimitglied?

“Nein, ich bin unabhängig und in keiner Partei. Zum Ersten habe ich nie Blochers Geduld gehabt. Wenn mir jemand sagt, jetzt müssen Sie zwei Jahre auf irgendeine Gesetzesverbesserung warten, werde ich verrückt. Zum Zweiten kann ich an der Spitze meiner Firma volkswirtschaftlich mehr bewirken, als ich es als Politiker könnte. Und zum Dritten hat mich jene Partei, der ich nahe stehe, enttäuscht. Ich habe sie denn auch in einer Rede auf einem Treffen öffentlich angegriffen und einige ihrer Mitglieder als unfähig bezeichnet.“

Zurück zu Ihrem Metier, den Uhren. Die Branche boomt ja – ist der Zenit schon erreicht?

“Nein, er ist nicht erreicht, solange es auf der Erde immer mehr Menschen und immer mehr Nationen mit Wachstum gibt. Die Chinesen und die Inder zum Beispiel werden immer wohlhabender. Es gibt mehr Wohlstand in Asien und wohl auch irgendwann mal in Afrika. Und auch in Südamerika nimmt der Wohlstand bald zu. Unser Wachstum wird sich vielleicht verlangsamen, aber es wird ein weiteres, stetes langfristiges Wachstum geben.“

Man könnte durch Zukauf schneller wachsen, haben Sie jemanden im Visier?

“Nein.“

... auch nicht die Schaffhauser IWC ...

“Nein, die ist ja schon verkauft und gehört zu Richemont.“

Haben Sie da was verpasst?

“Nein, der Preis war uns zu hoch, wir haben damals keine Offerte für die IWC abgegeben. Die IWC hat nicht in unser Sortiment von über achtzehn Marken gepasst.“

Es ging ja um die Gruppe IWC, Jaeger und Lange ...

“Ja, die Gruppe hat uns interessiert, wenn auch nur mässig. Ich hatte mit Richemont vereinbart, dass wir sie eventuell gemeinsam kaufen (50/50). Dann hat mich Johan Rupert – der Chef von Richemont – angerufen und gesagt, er habe so und so viele Milliarden bezahlt. Meine Antwort war: ‘In diesem Fall kannst du sie allein behalten.’ Günter Blümlein hat dafür gesorgt, dass die Gruppe wieder so hoch gehandelt wurde, das war ein guter Mann. Ich wollte ihn in unsere Firma holen. Er sagte mir – wohl zu Recht –, er wolle sein eigener Chef bleiben.“

Und Sie bedauern nicht, dass IWC nicht zu Ihnen gehört?

“Nein. IWC entwickelt sich zwar recht gut, aber unsere Marken in diesem Segment wachsen schneller.“

Sie haben jetzt gerade Geburtstag gefeiert, den 79. Da denkt man doch so langsam ans Aufhören, oder?

“Am Fernsehen hat Sandra Studer vor versammeltem Publikum gesagt: ‘Nächstes Jahr, Herr Hayek, ist ein ganz grosses Jahr für Sie. Sie werden nämlich 80.’ Ich sagte: ‘Psst, aufhören, nichts sagen!’“

Warum? Ist das schlimm, wenn man 80 wird?

“Nein, aber ich wollte nicht, dass man das betont. Weil die meisten Leute das Gefühl haben, dass einer, wenn er 80 ist, alt und unfähig ist.“

Konkret: Denken Sie ans Aufhören?

“Was heisst aufhören? Aufhören zu kreieren? Zu denken? Impulse zu geben? Haben echte Unternehmer je aufgehört?“

Bei wesentlichen Entscheiden werden Sie doch zumindest mitreden.

“Als Präsident des Verwaltungsrates muss ich mitreden.“

Worin unterscheiden sich Manager und Unternehmer?

“Der Unterschied ist enorm. Der Unternehmer kriert etwas mit seinem Kopf, mit seinen Händen, mit seinem Herzen. Er schafft neue Reichtümer, neue Arbeitsplätze und ist dabei risikofreudig. Der Manager ist ein Mann, der einen Zug mit 200 Touristen in Bern übernimmt und ihn nach Zürich bringt, ganz perfekt, ganz pünktlich, das Essen an Bord ist perfekt, das Getränk ist perfekt. Aber der Manager macht nichts anderes als das, was normalerweise erwartet wird.“

Es gibt nun eine Debatte um die Managerlöhne. Sind die in der Schweiz zu hoch?

“Nur einige wenige, und nur in der Hochkonjunktur. Diese Fehlentwicklung wird bald korrigiert. Ich war immer gegen zu hohe Beteiligungen am Umsatz, ohne Abgrenzung nach oben. In einem Fall, als ich der Meinung war, meine Beteiligung sei zu hoch, habe ich diese sogar selbst reduziert, in einer Zeitspanne, wo solches noch gar nicht publiziert werden musste.“

Haben Sie eigentlich viele gute Freunde?

“Was heisst viele? Ich habe vielleicht ein Dutzend gute Freunde und meine Familie. Meine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Das Schweizervolk. Und sonst, nein, nicht viele.“

Warum nicht?

“Ich weiss es nicht. Ich war nie und bin auch heute nicht krampfhaft auf der Suche nach massenhaft guten

Freunden. Ich bin immer zu allen freundlich, man kann mit mir jederzeit reden. Aber man kann mich nicht so leicht vereinnahmen. Ich bin allen gegenüber kritisch, auch gegenüber mir selbst. Ich kritisiere aber nie um des Kritisiertens willen, bin nie destruktiv. Ich tue den Menschen nicht bewusst weh, ich mache sie nicht schlechter, als sie sind. Ich sage aber beispielsweise: ‘Schauen Sie, das könnte man so besser machen.’”

Ertragen Sie denn Kritik?

“Ja, aber nur, wenn sie wirklich konstruktiv ist. Jeder muss konstruktive Kritik ertragen, sogar der Papst. Sie hilft, sich zu verbessern. Wenn Kritik jedoch darauf abzielt, ungerecht zu zerstören, dann ertrage ich sie nicht, genauso wenig wie Sie und der Papst.”

Herr Hayek, was sind Ihre grössten Begabungen und Tugenden?

“Fragen Sie bitte nicht mich.”

Das grösste Debakel der Schweiz war wohl das Grounding der Swissair. Hätten Sie die Swissair retten können?

“Das wurde ich schon oft gefragt. Ich weiss es nicht. Aber mit Sicherheit wäre ich die Sache besser, klüger, effizienter angegangen.”

Wie denn?

“Einige Beispiele sind in der Strategie der Swatch Group enthalten. Ich habe in meinem Berufsleben einige Firmen gerettet oder ihnen frischen Atem eingehaucht. Aber es würde sehr viel Zeit und Platz beanspruchen, in diesem Interview einen Rettungsplan zu skizzieren.”

Sie waren mit dem Kurs der Swissair überhaupt nicht einverstanden.

“Nein, überhaupt nicht. Und das habe ich ihren Verantwortlichen schon Jahre vorher deutlich gesagt. Deshalb wollten wir an Bord der Swissair-Flugzeuge auch keine Swatch mehr verkaufen.”

Und Herrn Cortis Strategie fanden Sie auch schlecht?

“Nicht nur ich. Das Ergebnis spricht für sich.”