

Zeitschrift:	Hochparterre : Zeitschrift für Architektur und Design
Herausgeber:	Hochparterre
Band:	3 (1990)
Heft:	1-2
Artikel:	Fremdkapital gegen Familienbesitz? : Branchenfremde in Baufirmen : vorerst ein Einzelfall
Autor:	Knoepfli, Adrian
DOI:	https://doi.org/10.5169/seals-119163

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. 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. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

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. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

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. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

Download PDF: 13.01.2026

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

Fremdkapital gegen Familienbesitz?

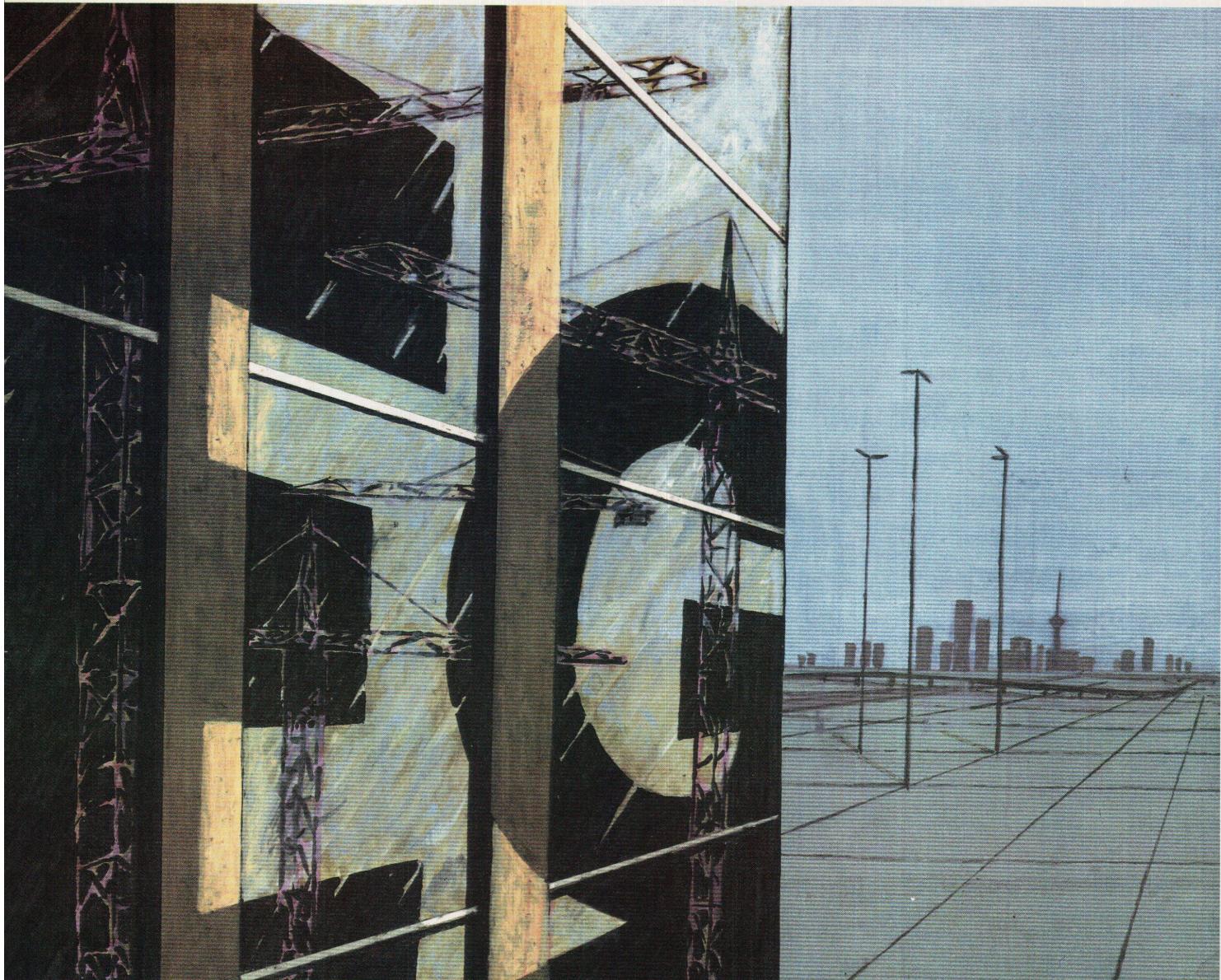


ILLUSTRATION: JOE ZAMMERMANN

Nach wie vor ist das Familienunternehmen die prägende Eigentumsform im Schweizer Baugewerbe. Immer wieder machen branchenfremde Investoren von sich reden. So bei der Übernahme der Firma Züblin durch eine Versicherungs- und Finanzgesellschaft: Einzelfall oder Warnsignal?

Beat U. Semadeni, vor kurzem noch Delegierter des Verwaltungsrates der Ed. Züblin & Cie AG, hatte sich ein «Management-Buyout» wohl etwas anders vorgestellt. Im Frühjahr 1985 hatten er und seine Geschäftsleitungskollegen die stimmenmässige Aktienmehrheit des traditionsreichen Zürcher Bauunternehmens übernommen und sich von leitenden Angestellten zu stolzen Besitzern gemausert. Jetzt ist das Ganze bereits Episode: Die Züblin-

Aktienmehrheit befindet sich neuerdings in den Händen der SIS Holding AG, einer noch jungen Versicherungs- und Finanzgesellschaft, an welcher auch Werner K. Reys Omni Holding beteiligt ist. Semadeni ist ausgebootet.

Das Management-Buyout – ein in der Schweiz noch nicht sehr häufiger Vorgang – war seinerzeit durch die Tatsache gefördert worden, dass die Firma Züblin sich in einer wenig beneidenswerten Lage befand. Der Besit-

zerfamilie Waechter war das Baugewerbe verleidet, sie wollte ihr Kapital profitabler einsetzen. Drei Jahre später trennte sie sich dann auch von Züblin Deutschland.

Zur Sanierung der Schweizer Züblin, welche die Folgen einer missglückten Expansionspolitik zu verdauen hatte und in den Bilanzen immer noch kaum mehr beizubringende Auslandsguthaben mitschleppte, brauchte es aber doch mehr Geldmittel, als das Management aufbringen konnte. Diese kamen in zunehmendem Masse von der SIS Holding.

Sind die Vorgänge bei Züblin ein Einzelfall oder ein Symptom? Werden branchenfremde Investoren bald auch im Baugewerbe die nach wie vor durch Familienunternehmen geprägte Besitzerlandschaft im Baugewerbe umkrempeln?

Schon die Gründer der einzigen wirklichen Publikumsgesellschaft unter den Bauunternehmen, der in Bern domizilierten, aber national tätigen Stuag, waren weder Ingenieure noch Architekten oder sich selbstständig machende Maurer. Vielmehr betätigten sich 1912 der Regierungs- und spätere Bundesrat Hermann Obrecht, der damalige Solothurner Stadtpräsident Hans Jecker und der Verleger Gottlieb Vogt-Schild, welche mit ihrem neuen Unternehmen an der Konjunktur im Strassenbau teilhaben wollten, als branchenfremde Investoren. Ende 1988 zählte die Stuag 1128 Aktionäre.

Fremdes Geld bei Grossen

Die Geschichte der Stuag, die zur Gruppe mit Umsätzen zwischen 200 und 350 Millionen Franken gehört und deren Aktien an der Berner Börse gehandelt werden, ist allerdings untypisch. «Wir sind die einzige Publikumsgesellschaft ohne bestimmende Einflussgruppe», erklärt der Delegierte des Verwaltungsrats, Bernhard Hammer, nicht ohne Stolz. Das Unternehmen wird allerdings schon in dritter Generation von den Hammers geführt, die sich als eine Art (mitbesitzende) «Erbmanager» installiert haben.

Auch beim derzeitigen Branchenleader Zschokke hat man sich schon vor dem Ersten Weltkrieg mit externen Geldgebern zusammengetan. Genfer Bankiers halfen 1909 – den Ausbau der Wasserkräfte vor Augen – die Firma des Ingenieurs, Nationalrats und ETH-Wasserbauprofessors Conratin Zschokke in eine der frühen AG im Baugewerbe umzuwandeln. 1914 stiegen die Privatbank Pictet und die Familie Koechlin in die Firma ein, die heute noch das Sagen haben.

Bei Losinger, von Zschokke erst 1987 umsatzmäßig überholt, kam das Aus für die Familie, als 1982 entdeckt

wurde, dass bei der US-Tochter VSL Corporation während Jahren die Bilanzen manipuliert worden waren und ein Riesenverlust zum Vorschein kam. Der in der Energie- und Bauwirtschaft tätige US-Konzern Enserch Corporation half der Bernburger Familie aus der Patsche und übernahm 50 Prozent des Losinger-Aktienkapitals. Für die Losinger-Familienholding blieben noch 18, für Publikum und Mitarbeiter noch rund 11 Prozent übrig.

Diskrete Familien

Einen Kontrapunkt zu den börsenkotierten Zschokke und Losinger setzt bei den drei Grössten (Umsätze zwischen 600 und 750 Millionen Franken) die Berner Alfred Marti AG: Sie befindet sich zu 100 Prozent in Familienbesitz und ist, wenn es um Informationen über das Unternehmen geht, (fast) hundertprozentig zugeknöpft. In diesem Sinne ist sie für viele andere und insbesondere die meisten mittleren und kleinen Bauunternehmen repräsentativ.

Ebenso verschwiegen wie Marti ist in einer nächsten Gruppe von Unternehmen (Umsätze zwischen 200 und 350 Millionen Franken) die Zürcher Spaltenstein Holding, auf deren Lohnliste auch Baumeisterverband-Präsident Erwin Grimm steht. Ein reines Familienunternehmen ist ferner die Walo Bertschinger (Zürich), während sich bei den Frutiger Unternehmungen (Thun) beinahe die Hälfte des Aktienkapitals im Besitz einer patronalen Stiftung befindet, welche aber von der Familie kontrolliert wird. Als erweiterter Familiengegenstand schliesslich bezeichnet sich die Basler Preiswerk Holding.

Als Unikum findet sich in der Gruppe mit Umsätzen zwischen 100 und 200 Millionen die Genfer Entreprise Ambrosetti, die immer noch als Einzelfirma geführt wird. Weitere Familienunternehmen in der gleichen Kategorie: Meier + Jäggi (Basel), Cellere (St. Gallen), Anliker (Emmenbrücke) und Locher (Zürich). Die längste Gratwanderung zwischen zu grosser Aufsplittung des Familienbesitzes und fehlender Nachfolge hat die 1830 gegründete Locher & Cie AG hinter sich. Das älteste der grossen Bauunternehmen wird mittlerweile von der fünften Generation geleitet, und die sechste arbeitet zum Teil auch bereits in der Firma. Bei der Berner H. R. Schmalz AG ist seit der Boomphase 1972 die SBG-Tochter Eidgenössische Bank mit 29,6 Prozent dabei.

Stabile Verhältnisse

Ferner gehört zu dieser Gruppe die Heinr. Hatt-Haller AG in Zürich. Dieses vor allem auch wegen seines um-

fangreichen Immobilienbesitzes attraktive Unternehmen wurde 1982 beim bisher grössten Zusammenschluss in der Schweizer Bauwirtschaft von Zschokke geschluckt, wobei die Hatts im Gegenzug Zschokke-Aktionäre wurden. Neben Losinger, Züblin und Hatt-Haller haben in den letzten 15 Jahren noch zwei weitere grosse Bauunternehmen ihren Charakter als Familiengegenstand verloren: Stamm in Basel und Heller in Bern. Die (zahlreichen) weiteren Übernahmen betrafen mittelgrosse und kleine Unternehmen.

Trotz dieser «Verluste» herrscht unter den grössten Bauunternehmen (mehr als 100 Millionen Umsatz) aber immer noch der Typus Familiengegenstand vor. 11 von 16 Unternehmen sind dieser Kategorie zuzurechnen. Die Besitzerlandschaft präsentiert sich im grossen und ganzen ruhig, und die Nachfolge ist meistens gesichert. Die Welle des Going Public ging völlig am Baugewerbe vorbei. Die meisten scheinen sich an die von Rudolf Marti (Alfred Marti AG) geäusserte Devise zu halten, das einem, wenn man den Kapitalmarkt nicht in Anspruch nehme, auch niemand dreinreden könne.

Trotz der recht stabilen Verhältnisse ist Peter J. Hünerwadel, VR-Delegierter bei der Basler Preiswerk-Gruppe, der Ansicht, dass der Besitzerwechsel bei Züblin – vorerst sicher ein Einzelfall – «ein Warnsignal» sein könnte und auch sollte. Besonders Familienaktionäre, die sich vom aktiven Geschäft entfernt haben, könnten sich verleiten lassen, «jetzt Kasse zu machen».

Was will Rey mit Züblin?

Bewegung in die Besitzverhältnisse könnte nach Ansicht von Hünerwadel, der selbst insbesondere in der BRD als eifriger Firmenaufkäufer tätig ist, auch der EG-Binnenmarkt bringen. Bundesdeutsche Firmen traten bisher in der Schweiz zwar noch nicht auf den Plan. Sehr aktiv ist hingegen der aggressive französische Bauriese Bouygues, welcher sich in der welschen Schweiz bereits einige Unternehmen geschnappt hat, und schon seit Jahren präsent sind die Italiener.

Derweil die EG ihre Schatten auch im Baugewerbe wirft, rätseln Brancheninsider immer noch daran herum, warum die hauptsächlich im Versicherungsbusiness tätige SIS Holding wohl bei Züblin eingestiegen ist und was sie mit dem (vergleichsweise substanzarmen) Unternehmen vorhat.

ADRIAN KNOEFLI

Die 15 Grössten

Marti	650 Mio. bis 1 Mrd. (Schätzungen)
Zschokke	739 Mio.
(inkl. Hatt-Haller)	658 Mio.
Frutiger	342 Mio.
Preiswerk	322 Mio.
Stuag	328 Mio.
Walo Bertschinger	315 Mio.
Spaltenstein	235 Mio.
	(Schätzung der «Handelszeitung»)
Züblin	232 Mio.
Schmalz	146 Mio.
Ambrosetti	139 Mio.
Meier+Jäggi	133 Mio.
Locher	131 Mio.
Cellere	122 Mio.
Anliker	110 Mio.
	(Schätzung «HP»)

Bis auf vier Ausnahmen (fett gedruckt) dominieren die teilweise «erweiterten» Familienunternehmen. Bei den Zahlen handelt es sich um die Gesamtumsätze 1988, wie sie mit Ausnahme von Marti, Spaltenstein und Anliker publiziert worden sind. Eine Rangliste nach eigentlichen Bauleistungen ist weniger zuverlässig, ergibt auf etwas tieferem Niveau jedoch praktisch dasselbe Bild mit wenigen Ausnahmen: Bei Zschokke z.B. wäre Hatt-Haller nicht dabei, bei Frutiger die GU (um 50 Prozent des Umsatzes) und bei Preiswerk die branchenfremden Umsätze.