

**Zeitschrift:** Schweizer Pioniere der Wirtschaft und Technik  
**Herausgeber:** Verein für wirtschaftshistorische Studien  
**Band:** 57 (1993)

**Artikel:** Brauerei Haldengut : vom gewerblichen zum industriellen Brauen.  
Ferdinand Ernst (1819-1875), Johann Georg Schoellhorn (1837-1890),  
Fritz Schoellhorn (1863-1933)  
**Autor:** Ruprecht, Heinz  
**Kapitel:** Eine neue Aera beginnt  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-1091033>

### **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:** 29.04.2026

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

# Eine neue Aera beginnt



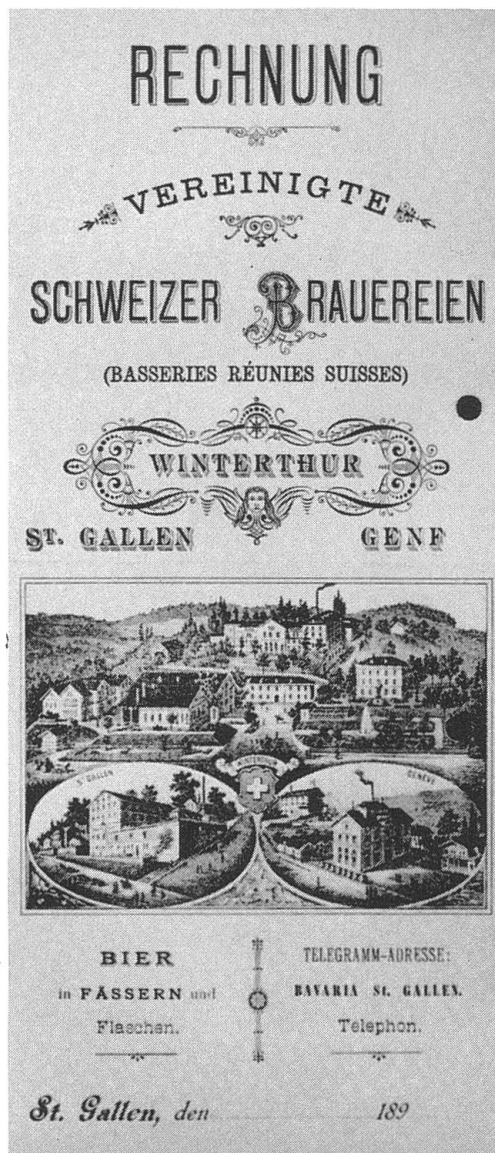
*Das Personal der Brauerei Haldengut im Jahr 1889*

## **Fritz Schoellhorn, Gründer der Brauerei Haldengut AG**

Im Auftrag der neuen Gesellschaft hatten Fachleute, unter ihnen Hans Gaudel, ein Brauereitechniker, die Ertragsaussichten der drei Brauereien sowie die Qualität des von ihnen hergestellten Bieres beurteilt. In ihrem Bericht bemängelten sie zwar die nach wie vor fehlende Kühlung des Gärkellers im Haldengut, stellten aber allen drei Betrieben ein gutes Zeugnis aus. «Diese 3 Objekte bilden zweifelsohne für eine Aktiengesellschaft eine günstige Acquisition, aus deren Betrieb nicht nur eine sichere, sondern auch hohe Rente sich ergeben wird . . .» resümierte Hans Gaudel seine Erkenntnisse. Gleichzeitig bescheinigte Dr. A. Rossel, Professor am Technikum Winterthur, nach einer chemischen Analyse den drei Bieren der Gesellschaft eine durchaus gute Qualität. Die Zukunftsaussichten waren somit durchwegs günstig, und wer im Hinblick auf eine hohe Dividende Aktien kaufte,

durfte zuversichtlich sein. Allzu einfach wurde Fritz Schoellhorn der Start aber gleichwohl nicht gemacht: Der reiche Obstsegen des Jahres 1888 und ein regnerischer Sommer im folgenden Jahr wirkten sich negativ auf den Bierverkauf aus. Zudem entsprachen die Biere von Haldengut und Tivoli bezüglich Qualität weiterhin nicht den Erwartungen. In Winterthur hatte man der Brauerei Haldengut die Geschmacksfehler in den Sommermonaten immer wieder verziehen, gegenüber einer Aktiengesellschaft hingegen gab es kein Pardon mehr. Die Leute sprachen bald von einer «Aktienbrühe» oder «Dividendengülle» und bezeichneten die «Brasseries Réunies Suisses» spöttisch als «Brasseries Ruinées Suisses». Die unzureichende Bierqualität war zudem ein wesentlicher Konkurrenznachteil und machte es der Gesellschaft schwer, sich den ständig steigenden Forderungen der Abnehmer zu widersetzen. Fritz Schoellhorn war noch kaum in seinem





863 000 Franken veranschlagten Anwesen mit einem Preisnachlass von rund 143 000 Franken. Man sollte annehmen, dass die Wirtschaften unter solchen Umständen eine ordentliche Rendite abwarfen, aber das war anscheinend nicht der Fall, denn Jahr für Jahr hatte Fritz Schoellhorn wegen des teuren Unterhalts und der aufwendigen Verwaltung erhebliche finanzielle Verluste in Kauf zu nehmen, während gleichzeitig die Vereinigten Schweizer Brauereien als Aktiengesellschaft von dieser Regelung profitierten.

Die Entwicklung der Gesellschaft verlief aber auch nicht in jeder Beziehung zufriedenstellend: In St. Gallen geriet die lange gut rentierende Bavaria immer mehr unter Konkurrenzdruck und bekam überdies die zu jener

Zeit misslichen Verhältnisse im Stickeriegewerbe zu spüren. Auch Tivoli in Genf war und blieb ein Sorgenkind. Der Absatz ging laufend zurück, die Rendite sank bereits im zweiten Geschäftsjahr auf Null, und im dritten Jahr ergab sich ein Verlust von gegen 20 000 Franken. Das Haldengut in Winterthur schliesslich vermochte zwar den Umsatz kontinuierlich zu steigern, aber eine erhebliche Verteuerung der Rohmaterialien hatte auch einen starken Anstieg der Unkosten zur Folge. Diese Entwicklung blieb nicht ohne Auswirkungen auf die Dividende. Den acht Prozent im ersten Geschäftsjahr folgten sieben Prozent im zweiten und noch vier Prozent im dritten. Dann wurden wieder fünf und ein Jahr danach sogar sechs Prozent ausgeschüttet, ein Jahr darauf aber wieder nur drei Prozent. Im siebenten Geschäftsjahr belief sich die Dividende auf sieben Prozent. Die Aktionäre waren mit diesem Auf und Ab unzufrieden. Deshalb rieten die Rechnungsrevisoren dazu, Tivoli in Genf zu verkaufen, nötigenfalls mit Verlust. Eine solche Massnahme jedoch widerstrebt Fritz Schoellhorn, der sich aufgrund seiner früheren Tätigkeit in Genf mit der Brauerei Tivoli verbunden fühlte. Zudem wäre es äusserst schwierig gewesen, einen Käufer für das unrentable Geschäft zu finden. «Da gab es keine Wahl – der Karren musste weitergezogen werden», notierte er später.

Formell war Fritz Schoellhorn zu jener Zeit als Direktor nur ein Angestellter der Vereinigten Schweizer Brauereien. Aber als Sohn und Haupterbe von Johann Georg Schoellhorn war er in seiner Position im Unternehmen unangefochten. Mit seinem Amtsantritt in Winterthur begann für die Brauerei Haldengut eine neue Aera. Er galt schon als junger Mann als starke Persönlichkeit, die einmal



*Der Brand der Stallungen von Haldengut im Jahr 1898*

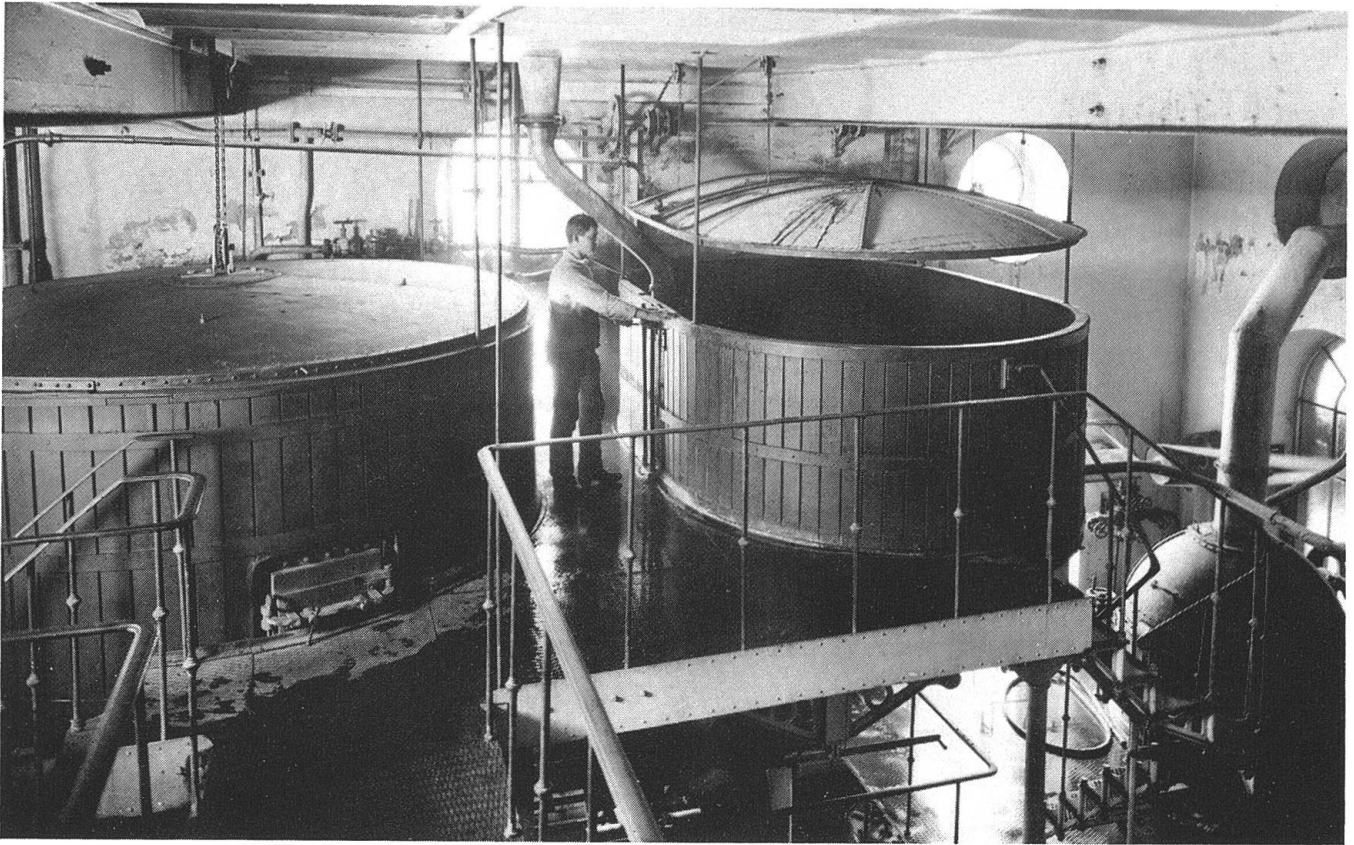
getroffene und von ihm als richtig erachtete Entscheide nötigenfalls auch gegen den Widerstand der anderen Aktionäre durchzusetzen wusste. Im Verwaltungsrat genoss er wegen seines unermüdlichen Einsatzes für das Unternehmen und seiner unbestrittenen fachlichen Fähigkeiten grosses Vertrauen. Dieses gute Verhältnis kam im Jahre 1895 besonders zum Ausdruck: Fritz Schoellhorn wurde zum Delegierten des Verwaltungsrates gewählt und erhielt vermehrten unternehmerischen Freiraum, indem der

bisherige Braumeister Heinrich Bibus zum Direktor ernannt wurde. Damit war Fritz Schoellhorn vor allem von den vielen repräsentativen Pflichten bei der Kundschaft befreit und konnte sich ganz seinen unternehmerischen Aufgaben widmen.

Im gleichen Jahr verkauften die Brauereien Haldengut 33 826 Hektoliter Bier, Tivoli 7493 und Bavaria 6961 Hektoliter. In den verbleibenden Jahren bis zur Jahrhundertwende stieg der Bierverkauf stetig an und ermöglichte den drei Brauereien vielerlei Investi-

*Ein neuer Dampfkessel wird zum Haldengut hinaufgezogen*





*Das Sudhaus in den Jahren 1881 bis 1909*

tionen. Auch ein Streik der organisierten Brauer im Jahre 1886 konnte den Vereinigten Schweizer Brauereien nichts anhaben. Sie reagierten mit einer Aussperrung der Streikenden, und damit war der Widerstand der Arbeiter rasch gebrochen. Weniger glimpflich verlief ein Brand, der 1898 im Stallgebäude der Brauerei Haldengut ausbrach. Ein Übergreifen des Feuers auf andere Gebäulichkeiten konnte zwar verhindert werden, aber zwanzig treue Brauereipferde wurden ein Opfer der Flammen. Den geschäftlich guten Jahren folgte nach der Jahrhundertwende ein schwerer Einbruch. Als Auswirkung einer wirtschaftlichen Krise sank der Absatz von Haldengutbier, der 1899/1900 auf 53 962 Hektoliter geklettert war, innert Jahresfrist auf 38 401 Hektoliter. Die schlechte Wirtschaftslage führte auch zu einer schlechteren Zahlungsmoral, was unter anderem zur Folge hatte, dass weitere vier Wirtschaften übernommen werden mussten. Auf die Stellung Fritz Schoellhorns im Unternehmen hatte diese Entwicklung allerdings

keinerlei Einfluss. Als Hans Knüsli im Geschäftsjahr 1900/1901 das Präsidium des Verwaltungsrates aufgab, trat Fritz Schoellhorn an seine Stelle. Als neuer Vorsitzender strebte er unverzüglich ein Ziel an, das ihm schon seit etlichen Jahren vorgeschwebt hatte: die Konzentration des ganzen Kapitals der Gesellschaft auf einen einzigen Brauereibetrieb. Es dauerte zwei Jahre, dann war es soweit: In St. Gallen wurde die Bierproduktion der Bavaria eingestellt und die Brauerei in ein Depot von Haldengut umgewandelt. In Genf gründete Fritz Schoellhorn die Aktiengesellschaft Brasserie de l'Avenir und verkaufte dieser, also gewissermassen sich selbst, die Brauerei Tivoli.

Die Vereinigten Schweizer Brauereien, von denen Haldengut während ihres 15jährigen Bestehens stets der wichtigste Teil gewesen war, verschwanden damit von der Bildfläche. An ihre Stelle trat mit dem Jahr 1904 die Aktiengesellschaft Brauerei Haldengut.

*Schutzmarke der neuen Aktiengesellschaft Brauerei Haldengut*



### **Dringend gesucht: Eis**

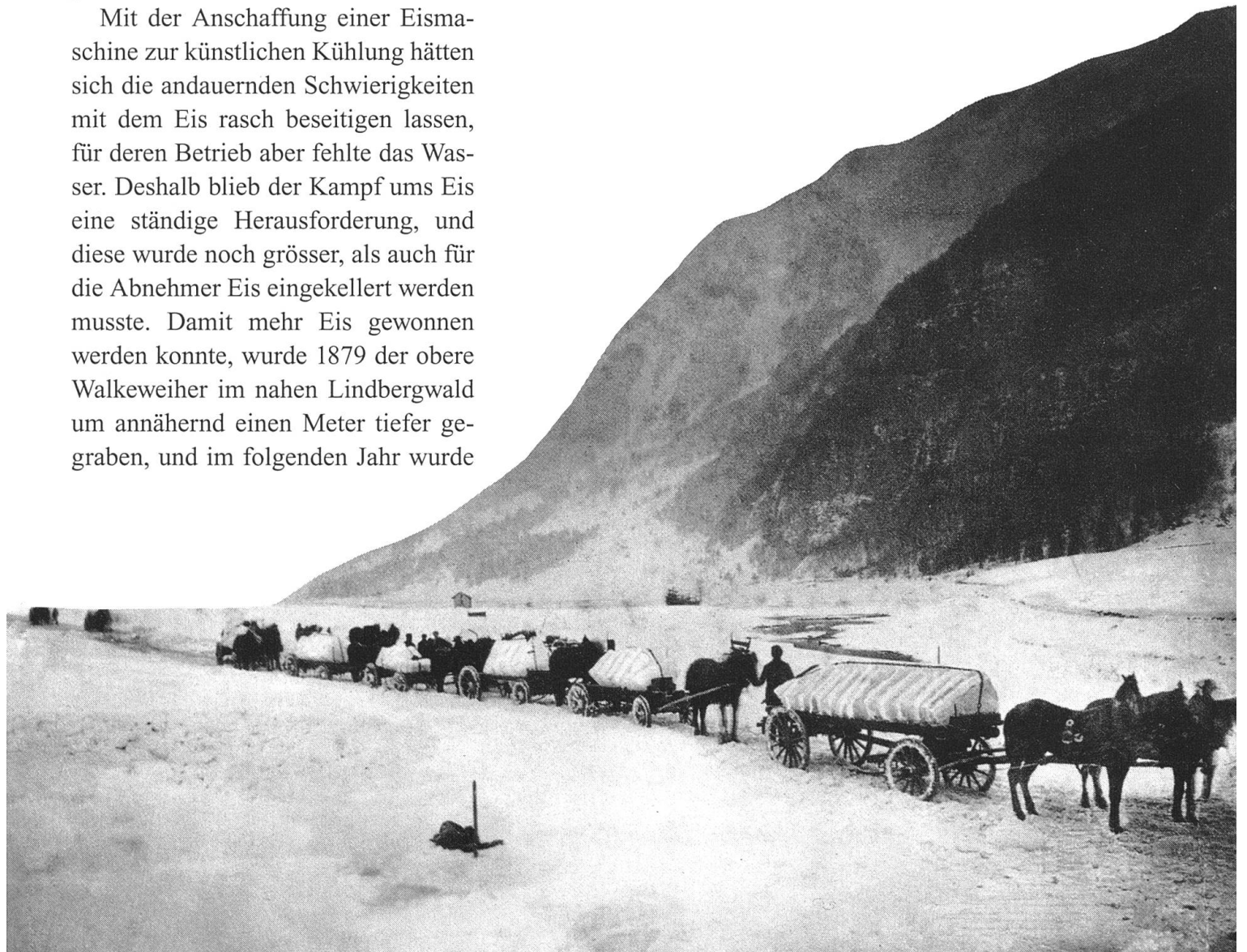
Im gleichen Masse, in dem die Bierproduktion zunahm, stieg der Bedarf an Eis. Dies galt für jede Brauerei, ganz besonders aber für das Haldegut mit seinen auf der Sonnenseite liegenden Kellern. Man holte das Eis aus Weiheren in Fischenthal, Hettlingen und Seuzach, später auch aus den der Stadt Winterthur gehörenden Walkeweiheren. Für eine zweispännige Fuhre waren dabei zwei und für eine vierspännige Fuhre vier Franken zu entrichten. Aber in milden Wintern war Eis Mangelware und gesucht wie Gold. Im Winter 1877 war es so warm, dass in den umliegenden Gewässern nirgends Eis zu finden war. Schliesslich blieb nichts anderes übrig, als die Fuhrleute auf die Reise zum Klöntalersee zu schicken, um von dort mit grossem Aufwand Eis herbeizutransportieren.

Mit der Anschaffung einer Eismaschine zur künstlichen Kühlung hätten sich die andauernden Schwierigkeiten mit dem Eis rasch beseitigen lassen, für deren Betrieb aber fehlte das Wasser. Deshalb blieb der Kampf ums Eis eine ständige Herausforderung, und diese wurde noch grösser, als auch für die Abnehmer Eis eingekellert werden musste. Damit mehr Eis gewonnen werden konnte, wurde 1879 der obere Walkeweiher im nahen Lindbergwald um annähernd einen Meter tiefer gegraben, und im folgenden Jahr wurde

am gleichen Ort ein hölzerner Schuppen erstellt, der rund 5 000 Zentner Eis zu fassen vermochte. 1882 wurde zudem ein dritter Walkeweiher neben den bestehenden ausgehoben.

Ende der achtziger Jahre, anlässlich der Gründung der Vereinigten Schweizer Brauereien, wäre vielleicht der richtige Zeitpunkt gewesen, um die Brauerei an einen günstigeren Ort zu verlegen. Aber man konnte sich nicht dazu durchringen, da bei einer Verlegung erhebliche Werte verloren gegangen wären. So blieb nichts anderes übrig, als im Kampf um das kostbare Eis auf die Fortschritte in der Technik zu setzen. Ende 1889 glaubte man, die Lösung gefunden zu haben. Bei Gebrüder Sulzer wurden eine Eismaschine und kurz danach eine Kondenswasser-Kühlanlage gekauft. Von den beiden Apparaten hiess es, sie kämen

*Eisbezug vom  
Klöntalersee im Winter  
1876/77*





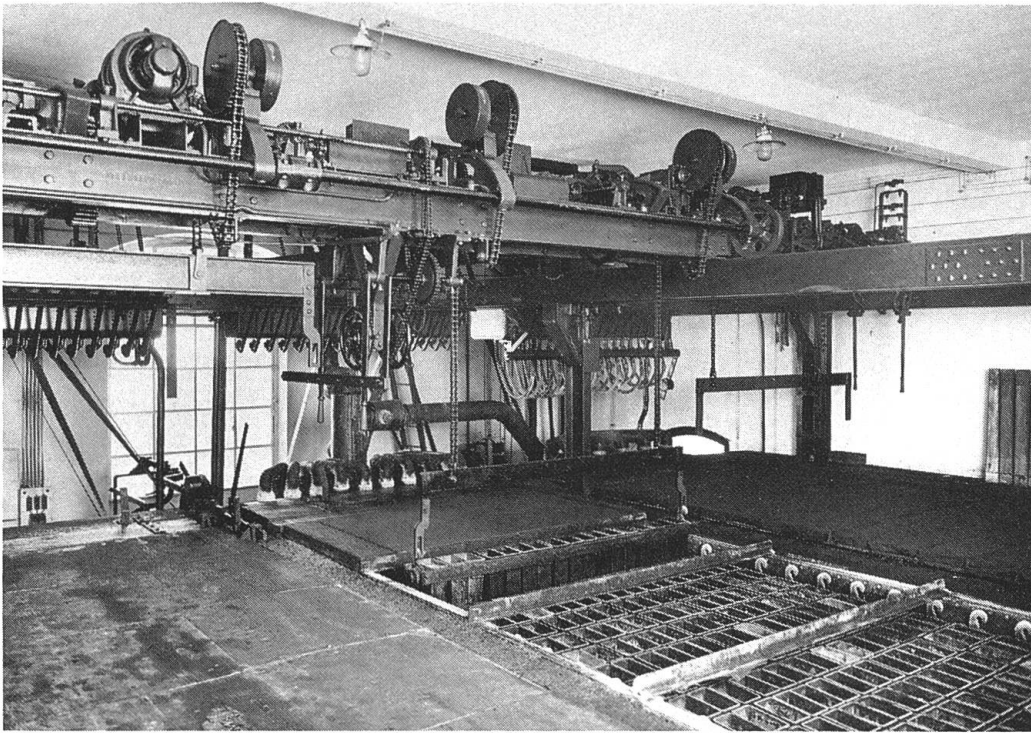
*Brauknecht mit  
Eisstange*

mit verhältnismässig wenig Zuschuss-  
wasser aus. Das traf wohl zu, aber die  
geringe Wasserzufuhr ging auf Kosten  
der Leistung der Maschine, da diese

mit ungünstigen Druckverhältnissen  
arbeiten musste. Zudem beanspruchte  
die Anlage viel Kraft, so dass sie ins-  
gesamt ihre Aufgabe mehr schlecht als  
recht zu bewältigen vermochte. Vor al-  
lem aber war sie nur für die Kühlung  
des Bieres, aber nicht für die Erzeu-  
gung grösserer Mengen Eis geeignet.  
Ein erster Schritt war immerhin getan.  
1897 folgte ein zweiter: Ende Februar  
hatte man noch kein Eis einlagern  
können, so dass das Problem der Eis-  
beschaffung wieder einmal akut war.  
Da vernahm Fritz Schoellhorn, dass  
im Lagerhaus Winterthur eine Schiffs-  
kühlmaschine der Gebrüder Sulzer  
stand, die aus irgendeinem Grund  
nicht hatte geliefert werden können.  
Rasch entschlossen kaufte er sie für  
23 000 Franken. Weitere 26 550 Fran-  
ken musste er für einen Ammoniak-  
kondensator und einen Matteisgenera-  
tor ausgeben. Auch bauliche Vorkeh-  
rungen waren nötig, so dass am  
Schluss 75 000 Franken für eine zwar  
unschöne und auch unrationelle, aber  
doch brauchbare Eiserezeugungsanlage  
aufgewendet worden waren. Sie be-  
freite Haldengut zumindest teilweise  
von der Sorge um die Beschaffung von  
Kundeneis. Für den Bedarf aller Ab-  
nehmer allerdings reichte die Produk-

*Nachschub für den  
Eiskeller*





*Erste Maschine zur Erzeugung von Eis*

tion nicht aus. Wenn kein Natureis aus der näheren Umgebung beschafft werden konnte, musste zusätzliches Eis nach wie vor vom Klöntalersee oder auch aus Davos bezogen werden.

Erst 1905 war Fritz Schoellhorn in der Lage, das Eisproblem auf die Dauer zu lösen: In jenem Jahr wurde im Zuge grosser Umbauten namentlich im Kellerbereich eine umfassende Kühlanlage errichtet, die auch in der Lage war, ausreichend Eis zu erzeugen. Ihre Kosten lassen sich nachträglich nicht ermitteln, ihre Leistungsfähigkeit hingegen war so gross, dass man eigentlich auf die Beschaffung von Natureis hätte verzichten können. Fritz Schoellhorn wäre einer solchen Sparmassnahme nicht abgeneigt gewesen, zumal die Löhne mittlerweile so gestiegen waren, dass die Beschaffung von Natureis eher teurer geworden war als die Produktion von künstlichem Eis. Da er aber an bierbrauerischer Tradition hing, wurde noch viele Jahre lang Natureis eingelagert und ausgeliefert.

### **Der Konkurrenzkampf**

Die Legende erwähnt das Bier erstmals in Mesopotamien und Aegypten;

Osiris, der Gott der Kulturen, soll im heiligen Nil ausgekeimte Gerste abgekocht haben. Dieser Absud veränderte sich geschmacklich durch die Sonneneinwirkung, und da ihn Osiris für trinkbar hielt, beschloss er, ihn der Menschheit zugänglich zu machen. Es waren aber die Babylonier, welche die ersten genauen Rezepte für die Herstellung von Bier hinterliessen. Später führten es die Griechen in Gallien und bei den Germanen ein, wo es dem mit Honig hergestellten und als Getränk der Priesterklasse geltenden Met Konkurrenz machte. Hierzulande spielte Bier bis ins letzte Jahrhundert hinein eine geringe Rolle. Die Landwirtschaft prägte das Leben und die Ernährung, so dass vor allem Milch, Wein und Most getrunken wurden. Handel mit Getränken wurde nicht betrieben. Nur hinter Klostermauern wurde die Braukunst gepflegt und weiterentwickelt: Bier galt lange Zeit als Fastengetränk und eignete sich somit vorzüglich, um den Durst nach einem würzigen Essen oder dem Gesang langer Gottesdienste zu löschen.

Erst mit der beginnenden Industrialisierung und dem Zusammenbruch der Herrschaft der Zünfte kam es zu

einer Veränderung der Trinkgewohnheiten. Die vielen politischen Versammlungen und Debatten im Zusammenhang mit der künftigen Regierungsform machten durstig. Helvetien öffnete sich der marktwirtschaftlichen Vielfalt, und das Bier avancierte zum demokratischen Getränk. Im Jahr 1883 produzierten die insgesamt 33 Brauereien im Kanton Zürich 160 500 Hektoliter Bier. Die meisten dieser Betriebe waren Kleinbrauereien mit einem Jahresabsatz von 200 bis 1000 Hektolitern. Demgegenüber betrug der Bierausstoss von Haldengut damals 16000 Hektoliter. Am meisten

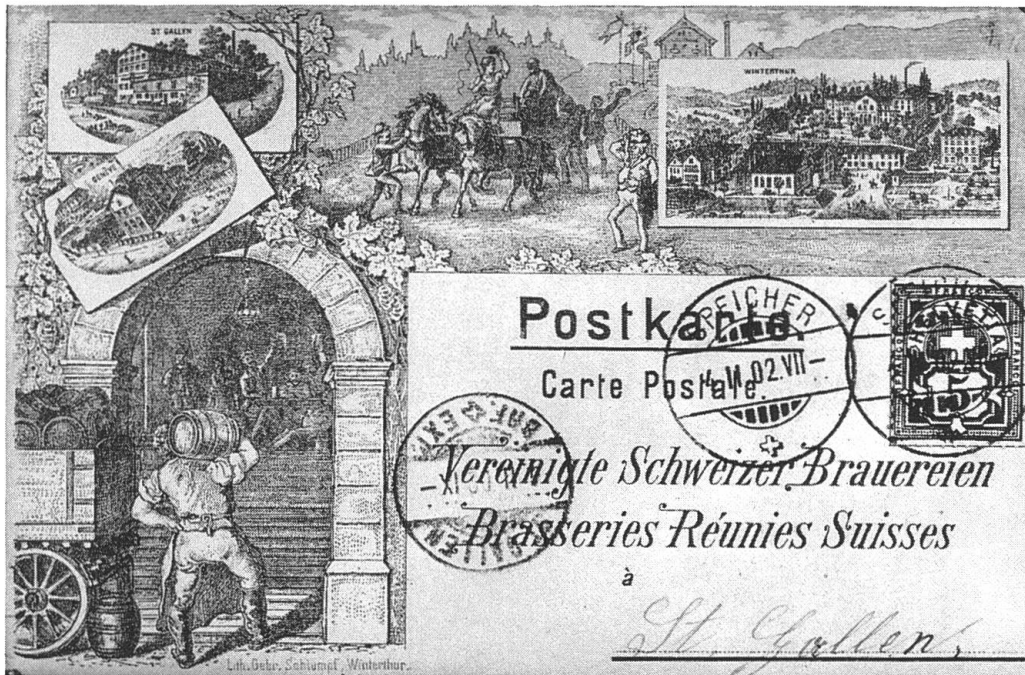
Der Brauvorgang in einer Zeichnung aus dem 18. Jahrhundert



Bier im Kanton (38000 Hektoliter) stellte die Brauerei Hürlimann in der Enge her, die sich einen grossen Vorsprung dadurch gesichert hatte, dass sie frühzeitig nach Anschaffung einer künstlichen Kühlanlage die Eiskeller in grosse Lagerkeller umwandeln konnte. Die Erfindung der Kühlmaschine steigerte die Leistungsfähigkeit der Brauereien beträchtlich. Da sich mit jedem Hektoliter Mehrverkauf die Herstellungskosten reduzierten, musste danach getrachtet werden, möglichst grosse Mengen zu verkaufen. Im Zuge dieser Entwicklung wurden auch die Basler und Rheinfelder Brauereien im Kanton Zürich aktiv; ein zunehmend härter werdender Konkurrenzkampf setzte ein. Ihn waren etliche Brauereien nicht gewachsen, weil sie nicht über die finanziellen Mittel verfügten, um sich die Kunden mit Krediten und Zahlungserleichterungen zu sichern oder um Wirtschaften aufzukaufen. So gingen vor der Jahrhundertwende von den 33 Brauereien deren 21 ein, während gleichzeitig der Bierabsatz der verbleibenden Brauereien stark zunahm. Aus den 160 500 Hektolitern des Jahres 1883 waren zehn Jahre später 319 000 geworden und weitere zehn Jahre später 410 000. In jenem Jahr, kurz vor ihrer Auflösung, verkauften die Vereinigten Schweizer Brauereien annähernd 64 000 Hektoliter Bier. Bezüglich Bierabsatz waren sie damit unter den schweizerischen Brauereien das viertgrösste Unternehmen. Im Kanton Zürich war Haldengut die zweitgrösste Brauerei.

Wie schon sein Vater verfolgte Fritz Schoellhorn die Aktivitäten der Konkurrenz aufmerksam. Die vielen finanziellen Verpflichtungen gegenüber den Abnehmern, die zur Sicherung und Vermehrung des Bierabsatzes eingegangen werden mussten, waren ihm zwar ein steter Dorn im Auge, aber

Postkarte zur Bestellung  
von Bier



auch er gewährte Kredite und erwarb Wirtschaften, wenn sich auf andere Weise der Bierverkauf nicht fördern liess. Ihn störte, dass die Wirtshausbesucher aus irgendwelchen Gründen und nicht der Qualität des Bieres wegen bestimmte Lokale bevorzugten, so dass der Konkurrenzkampf nicht allein mit dem besseren Bier gewonnen werden konnte. Zudem bestimmte nicht nur der Brauer die Qualität des Bieres; es kam auch auf den Ausschank an: Fritz Schoellhorns Meinung nach sollte auch die kleinste Wirtschaft in der Lage sein, jeden Tag ein neues Fässchen Bier anzustechen, um so Gewähr dafür zu bieten, dass nur frisches Bier getrunken wurde. Da aber die Zahl der Wirtschaften gegen Ende des 19. Jahrhunderts stark zugenommen und sich der Bierverkauf dadurch zersplittert hatte, war das nicht der Fall. Es gab viele Wirtschaften, in denen das Bier zwei und mehr Tage im Anstich blieb, ohne dass die Gäste sich deswegen beschwerten. Solche Zustände waren für einen Brauer wie Fritz Schoellhorn, der sich unablässig um die Verbesserung der Bierqualität bemühte, höchst bedauerlich.

Erschwert wurde der Konkurrenzkampf auch dadurch, dass die Regeln

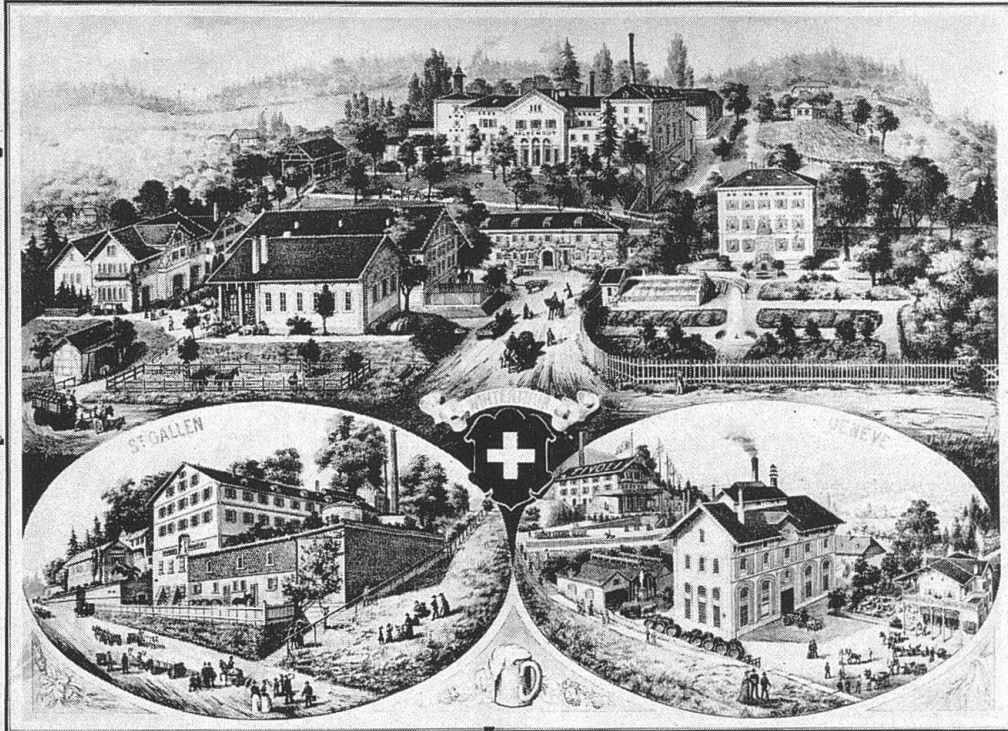
und Praktiken beim Bierverkauf im Kanton Zürich von den auswärtigen Brauereien bestimmt wurden. Die Zürcher Brauereien befanden sich in der Defensive, eine einheitliche Geschäftspolitik gab es nicht, auch nicht gegenüber den ausländischen Bieren, die gegen Ende des 19. Jahrhunderts auf dem Platz Zürich aufkamen: Jeder kämpfte gegen jeden, obwohl bereits 1877 ein Schweizerischer Bierbrauerverein gegründet worden war. Aber dieser beschränkte sich statuten-gemäss auf die Pflege der Geselligkeit unter den Mitgliedern, auf die Förderung allgemeiner gewerblicher Interessen und auf Vorträge zur «Belehrung» der Vereinsangehörigen. Zudem veranstaltete er im Rahmen grösserer Anlässe wie etwa einer Landesausstellung Kollektivausstellungen der Schweizerischen Brauereien.

Daneben blieb es jeder Brauerei überlassen, auf geeignete Weise für ihr Bier zu werben. Viele gaben den Vereinen Gratisbier ab, und am Neujahr war es üblich, den Abnehmern das Bier ebenfalls unentgeltlich zu liefern. Die Vereinigten Schweizer Brauereien schenkten kurz nach ihrer Gründung den Winterthurer Vereinen sogar 10000 Franken und erhofften sich da-

# VEREINIGTE SCHWEIZER BRAUEREIEN

ACTIENGESSELLSCHAFT

Export-  
Lager-  
und  
Maschen-  
Bier



Biere  
en  
Fûts  
et en  
Bouteilles

# BRASSERIES RÉUNIES SUISSES

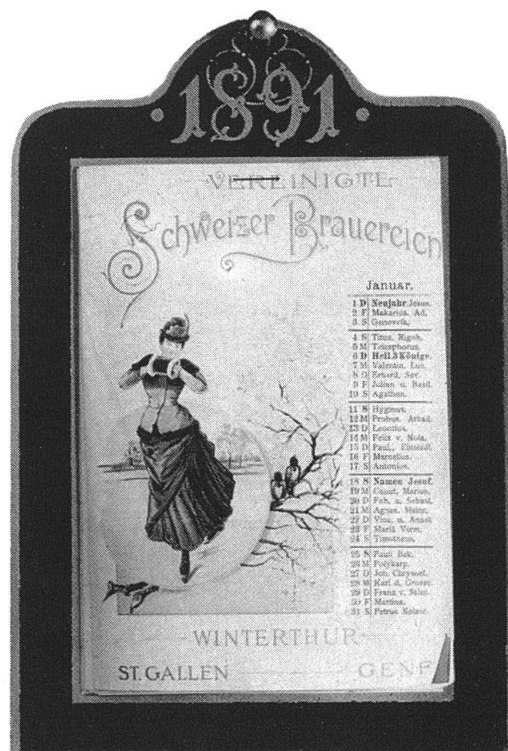
SOCIÉTÉ ANONYME

Die drei Betriebe der Vereinigten Schweizer Brauereien auf einem Plakat

durch vermehrtes Wohlwollen. Die Besitzer ernteten dafür aber nicht in erster Linie Dank, sondern Zuschriften auswärtiger Vereine, die sich darüber beklagten, dass sie nicht berücksichtig

t worden waren. Finanziell unterstützt wurden in der Zeit vor der Jahrhundertwende auch die Stadtmusik Winterthur sowie die Stadtmusik Alpenrösli, da diese zuweilen Konzerte in Wirtschaftsgärten gaben. Dabei kam es aber immer wieder zu Unstimmigkeiten, weil die beiden Musikgesellschaften Lokale bevorzugten, in denen kein Winterthurer Bier ausgeschenkt wurde. In diesen Lokalen sassen die feinen Herren der Stadt und labten sich an Pilsner und Münchner, wie es ihrer Meinung nach standesgemäss war.

Jahreskalender der Vereinigten Schweizer Brauereien



Fritz Schoellhorn suchte deshalb andere Formen der Werbung: Vereine wurden zur Besichtigung der Brauerei und Zeitungen zur Berichterstattung darüber eingeladen; an die Hausfronten beliefert Wirtschaften wurden Blechplakate und später Emailtafeln mit dem Biernamen montiert. In allen Wirtschaften, welche seine Biere ver-

kaufen, wurden Plakate aufgehängt. Das erste derartige Plakat entstand in der Anfangszeit der Vereinigten Schweizer Brauereien und zeigte Ansichten der drei beteiligten Betriebe.

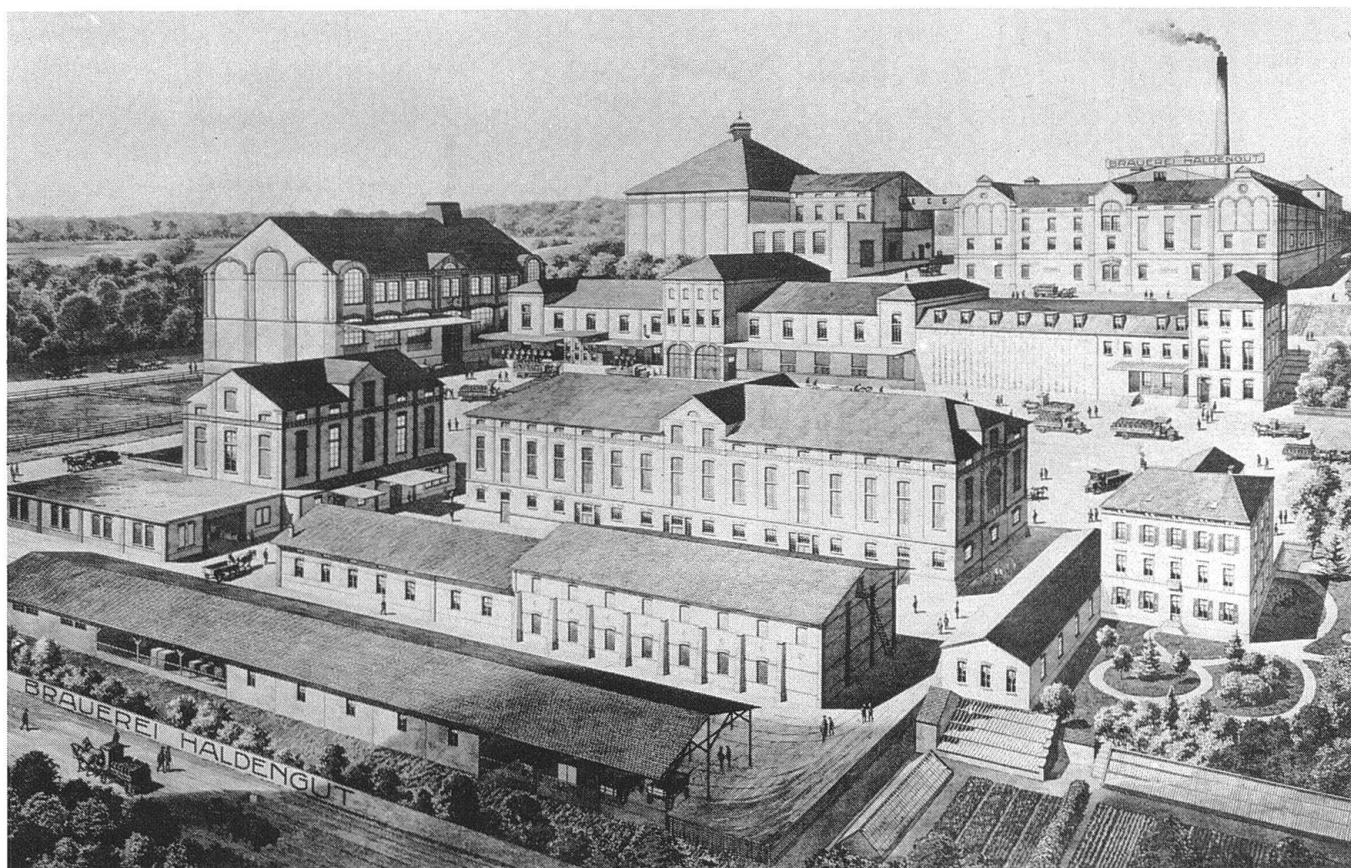
### **Vom gewerblichen zum industriellen Unternehmen**

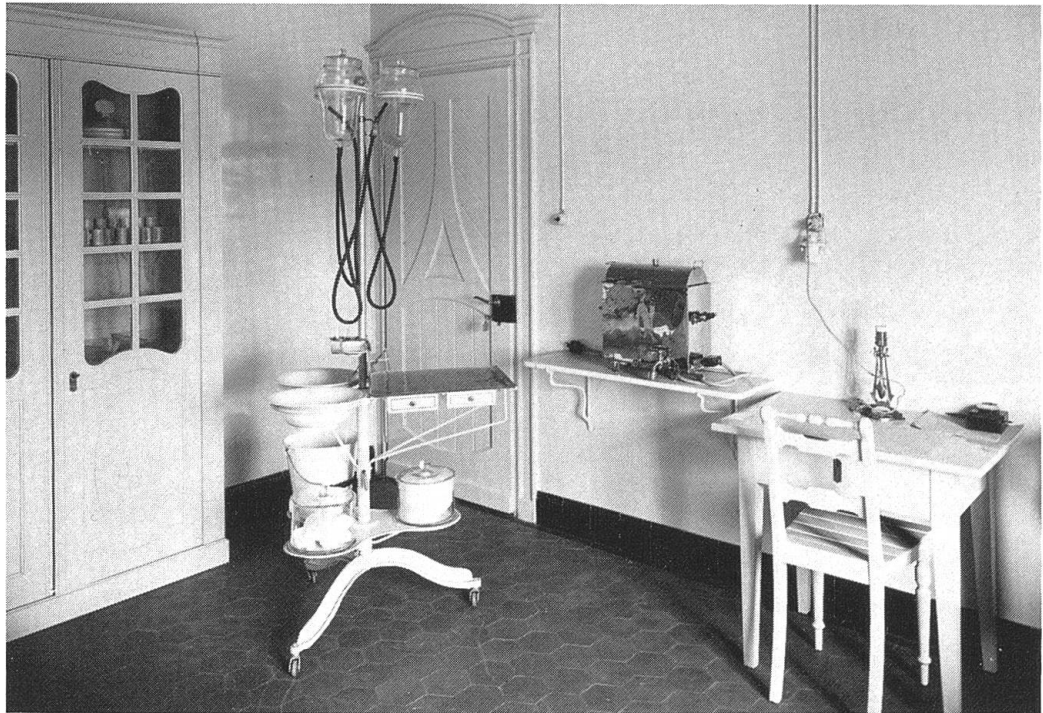
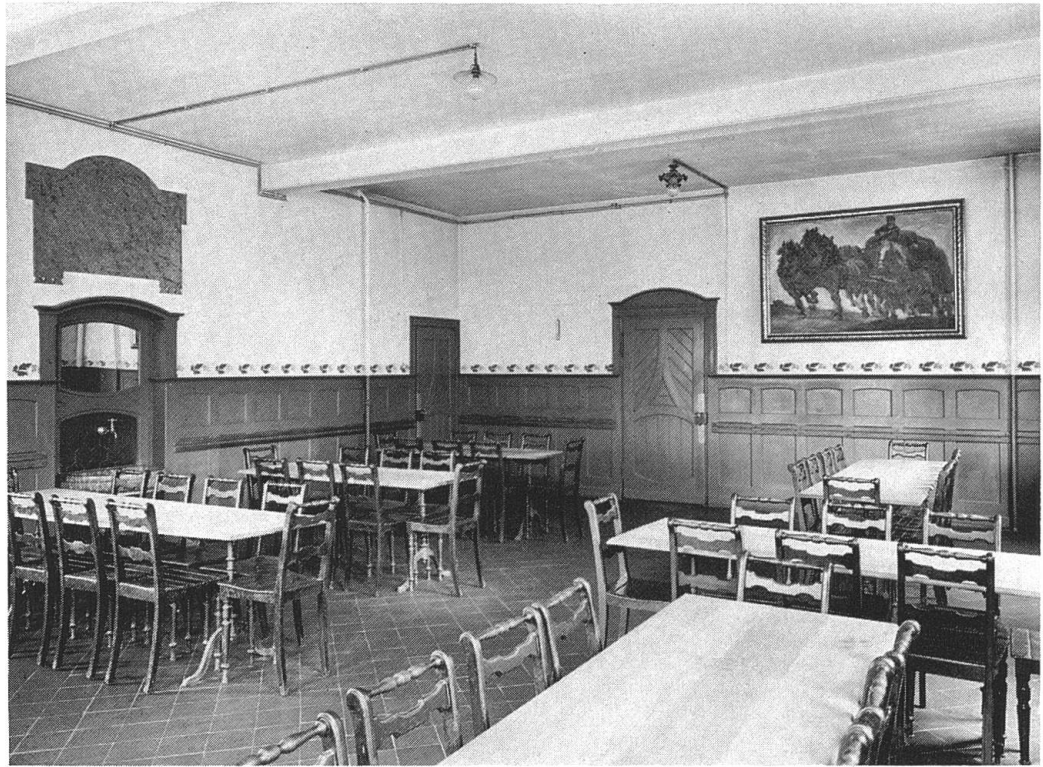
Mit dem Ende der Vereinigten Schweizer Brauereien und der Gründung der Aktiengesellschaft Haldengut im Jahre 1904 wurde es Fritz Schoellhorn möglich, alle finanziellen Mittel und alle Kräfte für den Aufbau eines grossen Unternehmens einzusetzen. Vorerst nutzte er die Gelegenheit der Firmenumwandlung, um die bestehenden Aktien im Nominalwert von 500 Franken in je fünf Titel zu 100 Franken umzuwandeln. Damit sollte möglichst breiten Kreisen die Beteiligung an der Gesellschaft ermöglicht werden. Sodann wurde beschlossen, keine neuen Bürgschaftsverpflichtungen einzugehen und die bestehenden Bürgschaften – sie beliefen sich auf

annähernd 261 000 Franken – nach und nach zu liquidieren.

Fritz Schoellhorns Ziel war der planmässige Ausbau der Brauerei Haldengut für eine Jahresproduktion von 100 000 Hektoliter Bier. Um dieses anspruchsvolle Vorhaben zu realisieren, veranlasste er aufwendige Bauarbeiten, die ihren Höhepunkt im Betriebsjahr 1905/1906 erreichten. Allein in diesem Jahr wurden Investitionen im Umfang von fast 706 000 Franken getätigt. Erstellte wurde unter anderem ein Speisehaus, das aus einem Speisesaal, einem Wasch- und Kleiderraum, einem Lesezimmer und einer Klinik bestand. Hierauf erfolgte der weitere Ausbau der bestehenden Lagerkeller, eine Schmiede mitsamt Schreinerei wurde errichtet, der Wagenschuppen wurde versetzt und vergrössert, es gab eine neue Fassputzerei, und schliesslich entschloss man sich zum Bau einer eigenen Mälzerei. Fritz Schoellhorn wollte das nötige Malz für die Haldengut-Spezialbiere selbst herstel-

*Wandel vom gewerblichen zum industriellen Unternehmen: Ansicht von Haldengut im Jahr 1913*



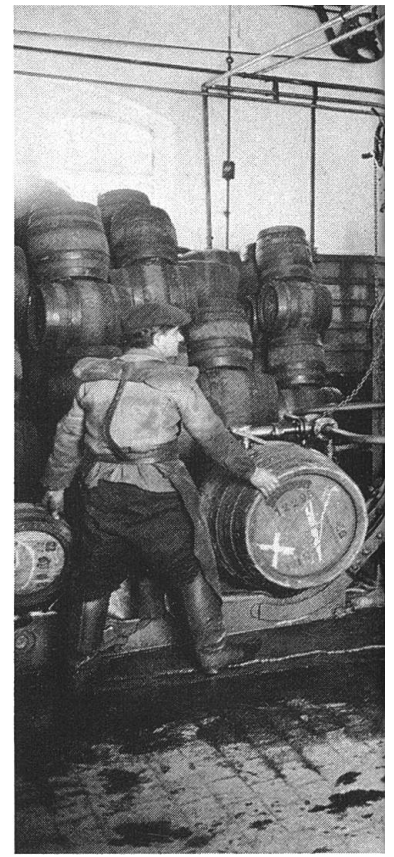
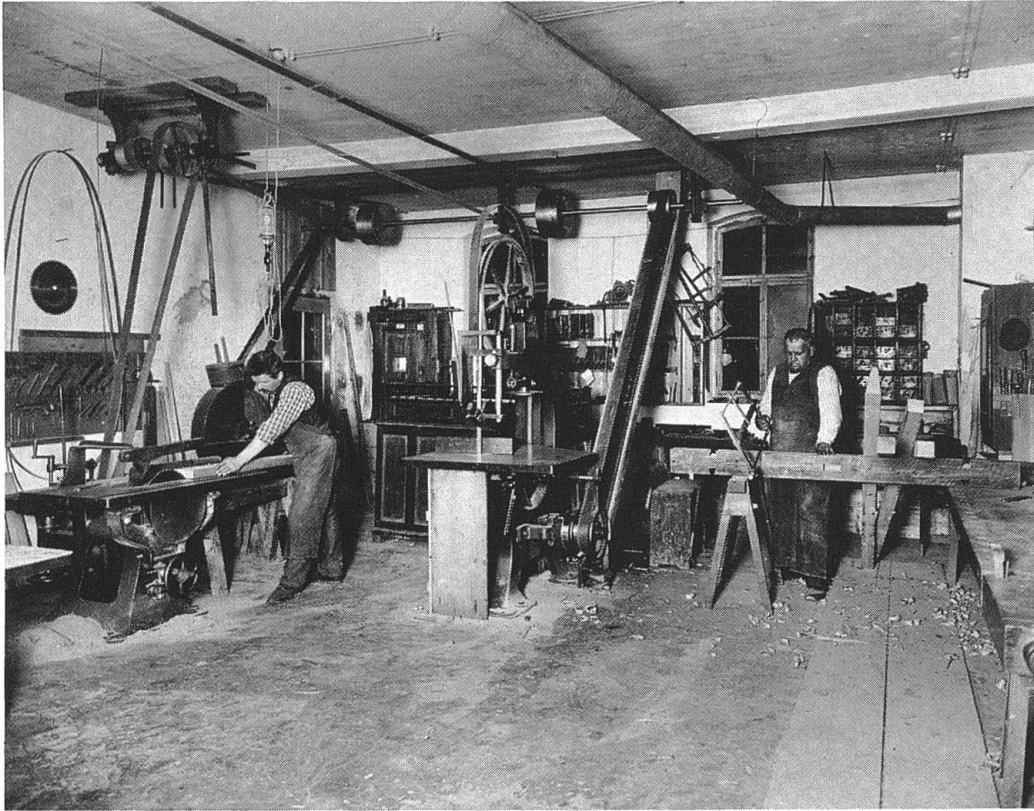


len, um diese auf das Niveau der importierten Münchner und Pilsner Biere zu bringen. Die erste Mälzereianlage bestand aus zwei Keim- und Darrtrommeln mit einem Fassungsvermögen von je 6000 Kilo Gerste, einer Weiche (zum Aufweichen der Gerste), einem Heizkörper und Ventilatoren. Dazu kamen eine Gerstenputzmaschine und eine Maschine zur Malzentkeimung.

Weitere Anschaffungen und Bauten

folgten. Die Anlagen zum Spülen und Füllen der Flaschen wurden in einen neuen, hellen und luftigeren Raum verlegt und vier Etikettiermaschinen gekauft. Der Wagenschuppen war nun durch eine geschlossene Anlage ergänzt, die auch als Reitbahn diente, und auf dem Areal entstanden zwei Einzelhäuser für den kaufmännischen und den technischen Direktor.

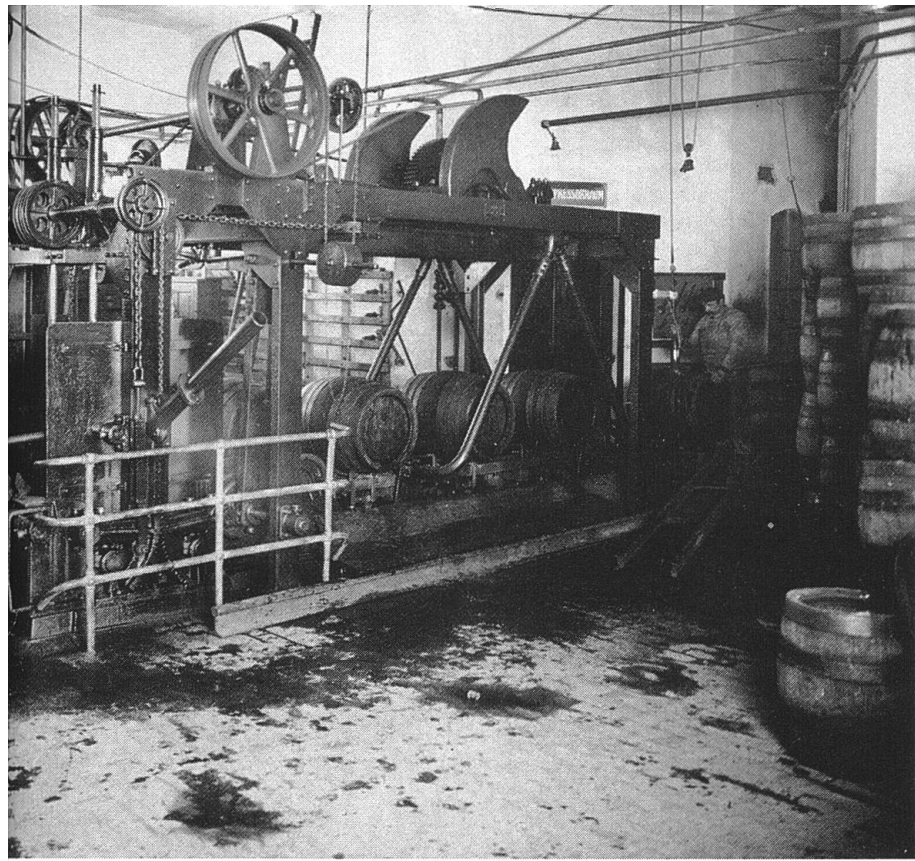
Im Betriebsjahr 1908/1909 folgten Investitionen in der Höhe von 303 000



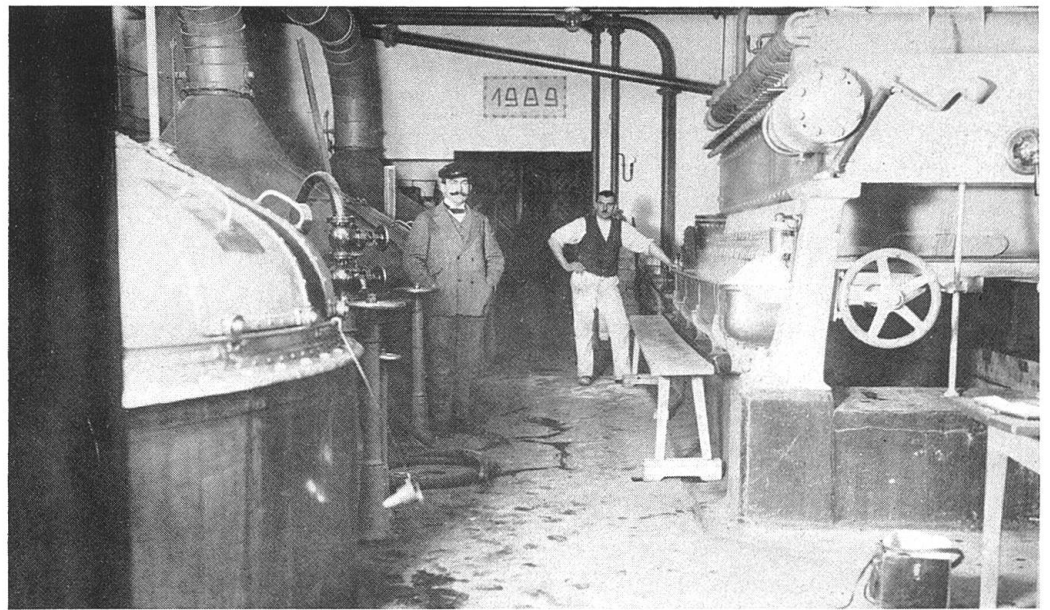
*Die Schreinerei von  
Haldengut (1905)*



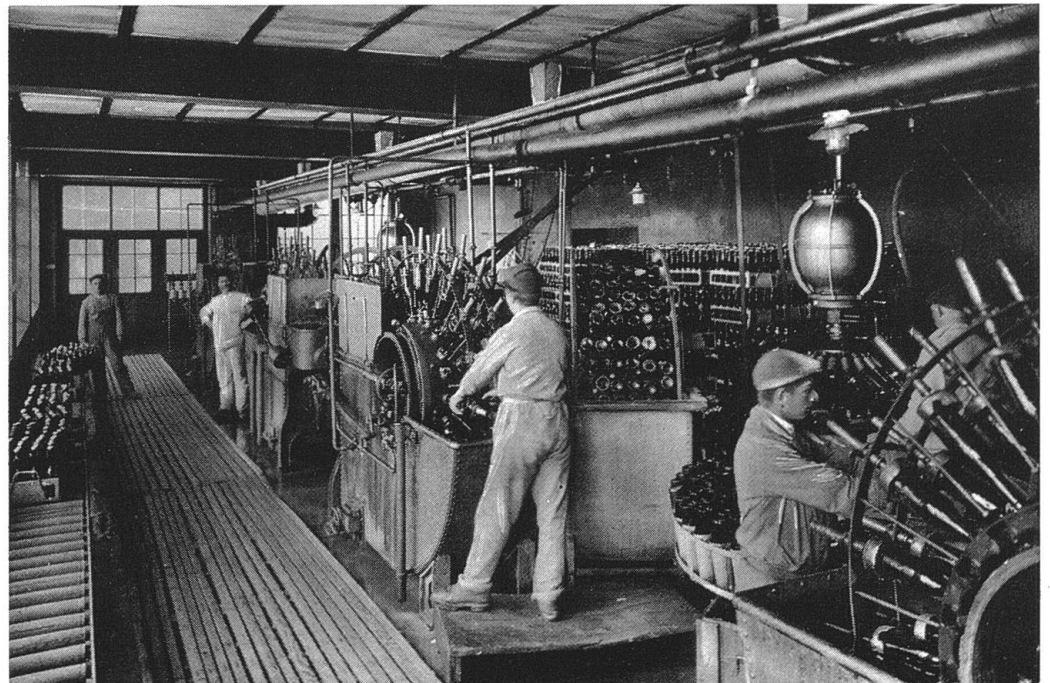
*Die Schmiede von  
Haldengut (1905)*



*Maschine zum Waschen  
der Fässer (1911)*



*Das 1909 erstellte Sud-  
werk*



*Flaschenabfüllerei im  
Jahr 1908*

Franken. In diesen Aufwendungen inbegriffen waren die vollkommene Neueinrichtung des Sudhauses, die Erstellung einer neuen Schrotmühle und einer Vorwärmanlage sowie die Anschaffung leistungsfähiger Bierkühlapparate und von acht Lagertanks mit je 460 Hektoliter Fassungsvermögen. Fritz Schoellhorn erinnerte sich dabei an die Erfahrungen, die sein Vater gemacht hatte, und liess das alte Sudhaus erst abbrechen, nachdem die drei neuen Sudgefässe montiert worden waren.

Mit dem neuen Sudwerk und den Lagertanks war die angestrebte Leistungsfähigkeit von 100000 Hektolitern im Jahr erreicht. Die beträchtlichen Investitionen, die dazu erforderlich waren, konnten nicht vollständig aus den Mitteln bestritten werden, welche durch die Abtrennung der Brauerei Tivoli freigeworden waren: Die Obligationenschuld musste auf die Höhe des Aktienkapitals von 1,5 Millionen Franken vergrössert werden. Auch die von den Banken gewährten Kredite nahmen in grossem Umfang zu. Immerhin erlaubten die Jahresergebnisse erhebliche Abschreibungen. Der Ausbau erfolgte in einer Zeit, in der das schweizerische Braugewerbe florierte. Ein Kundenschutzvertrag hatte ab 1907 eine Beruhigung des Konkurrenzkampfes zur Folge. Damit wurden die Betriebsmittel nicht mehr für Darlehen an Abnehmer beansprucht.

Überdies konnte Fritz Schoellhorn den Bierabsatz Jahr für Jahr erheblich steigern. Bei ihrer Verselbständigung hatte die Brauerei Haldengut etwas mehr als 17000 Hektoliter verkauft – sieben Jahre später, 1911, waren es 110000 Hektoliter! Die Leistungsfähigkeit, auf die das Unternehmen ausgebaut worden war, war somit bereits erreicht. Fritz Schoellhorn war es innert kurzer Zeit gelungen, aus Haldengut ein Brauereiunternehmen zu

machen, das nun zu den Grossen der Branche zählte.

### Vom Gerstensaft zum Qualitätsbier

Ohne eine wesentliche Verbesserung der Bierqualität wäre diese Entwicklung nicht möglich gewesen. Obwohl die Konsumenten dem Bier gegenüber verhältnismässig kritiklos waren, konnte es sich die Brauerei Haldengut auf die Dauer nicht leisten, dass ihren Bieren namentlich im Sommer immer wieder Geschmacksfehler anhafteten. Der Ruf des Unternehmens litt darunter, und die Konkurrenz sorgte zusätzlich dafür, dass Haldengutbier negativ im Gerede blieb. Zwar schrieb der Verwaltungsrat im Geschäftsbericht 1890/1891: «Das Bier aus der Brauerei Haldengut war das ganze Jahr sehr gut und machte sich bei allen Abnehmern heimisch und beliebt.» Aber Fritz Schoellhorn wusste es besser. Wohl hatte er mit strengen Reinlichkeitsvorschriften einiges erreicht, und die Erstellung einer maschinellen Kühlanlage hatte ebenfalls eine erhebliche Verbesserung gebracht, aber immer wieder musste festgestellt werden, dass irgend etwas den Geschmack ungünstig beeinfluss-

*Abgrabung für den Neubau von Gärkellern (1895)*



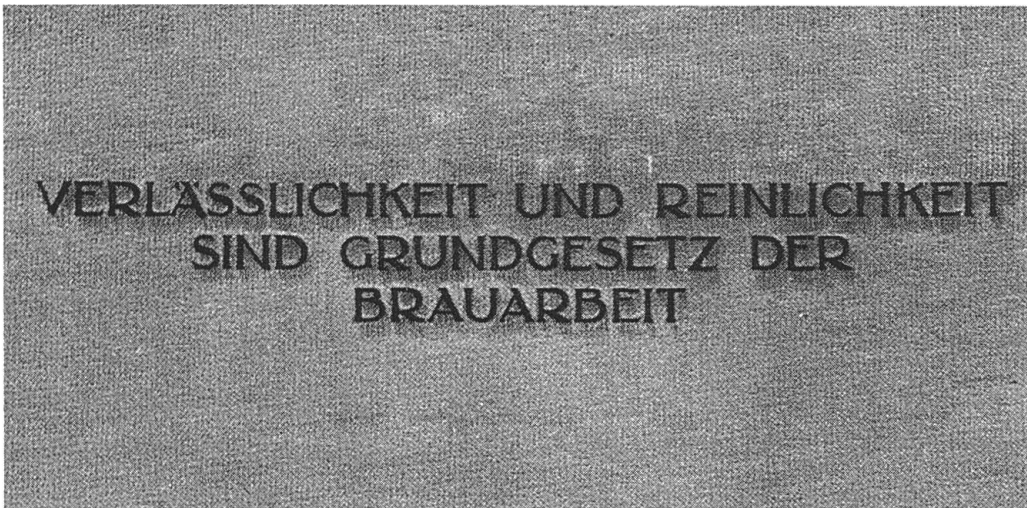


*Hölzerne Gärbottiche  
im neuen Keller*

te. Manchmal hatte das Bier in einzelnen Fässern, oft aber in ganzen Kellerabteilungen einen unerwünschten Beigeschmack. Da Fritz Schoellhorn über einen ausgeprägten Berufsstolz verfügte, litt er unter den Qualitätsmängeln, und als beim Eidgenössischen Schützenfest 1895 in Winterthur sein Bier erneut zu Klagen Anlass bot, war er der Verzweiflung nahe.

Allein ein neuer Gärkeller versprach Abhilfe. Aber zu jener Zeit war die finanzielle Lage der eben gegründeten Aktiengesellschaft Haldengut nicht rosig. Im Vorjahr hatte nur eine Dividende von 3,5 Prozent ausbezahlt werden können, denn die Bilanz wies rund 250000 Franken Schulden auf. Ausserdem war in den Geschäftsberichten bereits mehrmals erklärt worden, in der Brauerei Haldengut sei nun alles bestens eingerichtet. Fritz Schoellhorn konnte sich zu keinem Entschluss durchringen. Schliesslich gab ein Ratschlag seines Schwiegervaters, mit dem er sich in geschäftli-

chen Dingen öfters besprach, den Ausschlag: «Wenn du bestimmt zu wissen glaubst, wo der Fehler liegt, so gibt es kein Besinnen; in einem Fabrikationsgeschäft ist die Qualität alles.» Damit waren die Würfel gefallen, und noch im selben Jahr wurden vier neue, gleich grosse und den hygienischen Vorstellungen der Zeit entsprechende Gärkeller gebaut. Damit war der Durchbruch beinahe geschafft. Die zeitgemässen Ansprüchen genügenden Gärkeller ermöglichten es, das ganze Jahr über ein gutes Bier zu brauen. Geschmacklich so einwandfrei, wie Fritz Schoellhorn es gerne gehabt hätte, war es allerdings trotz der hohen Investitionen noch immer nicht. Da half ihm der Zufall: Aus Ärger über die ständigen Bierkalamitäten krank geworden, reiste er zur Kur nach Tarasp und lernte dort den erfahrenen deutschen Brauereibesitzer Wilhelm Jaennisch kennen. Dieser hatte einige Jahre zuvor mit ähnlichen Qualitätsproblemen zu kämpfen ge-

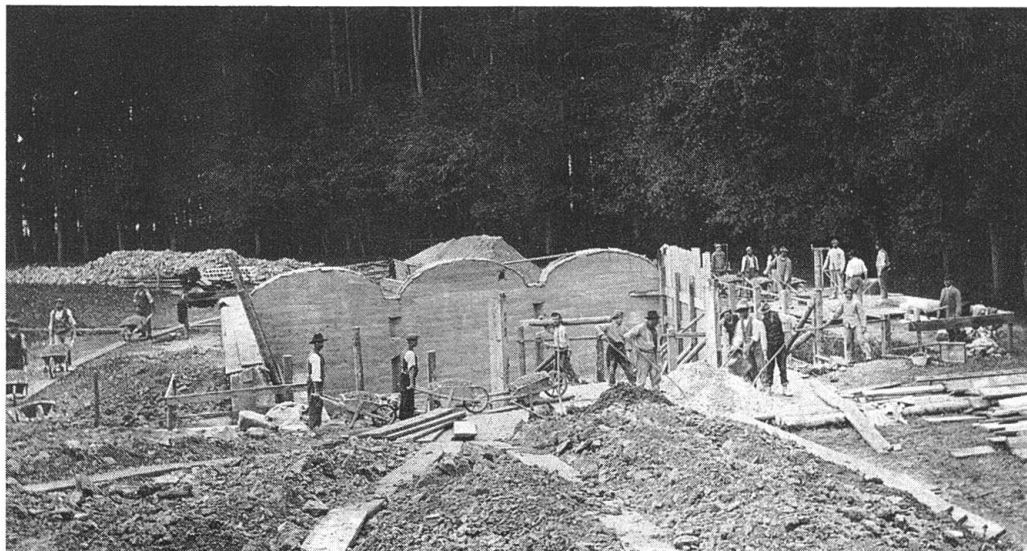


habt und schilderte ihm in täglichen Gesprächen, wie er sie schliesslich zu meistern wusste. Fritz Schoellhorn hörte aufmerksam zu und liess unmittelbar nach seiner Heimkehr verwirklichen, was er von Jaennisch gelernt hatte. So ersetzte er die Eisschwimmer in den Gärbottichen durch sogenannte Taschenkühler, in denen Eiswasser zirkulierte. Damit entfiel das tägliche Leeren und Wiederauffüllen der Eisschwimmer, das stets ein Sinken und nachfolgendes Steigen des Flüssigkeitspegels zur Folge gehabt hatte. Das Bier blieb ruhig und kam nicht mehr in Berührung mit dem Schimmel, der sich im oberen Bereich des Gärbottichs gebildet hatte. Zusätzlich zu den Taschenkühlern wurde ein Kaltluftapparat angeschafft, mit dem sich die Luft im Gärkeller verbessern liess. Dieser Apparat bestand aus einem trichterförmigen Kasten, der mit Eisstücken gefüllt wurde. Mit Hilfe von Salz wurde eine Kältemischung erzeugt, und ein Ventilator blies Aussenluft durch diese Mischung in den Keller.

Mit diesen Anschaffungen und noch strengeren Vorkehrungen bezüglich Sauberkeit war das Ziel endgültig erreicht: Im zweiten Geschäftsjahr der Aktiengesellschaft Haldengut gab es keine Reklamationen wegen der Bierqualität mehr – Fritz Schoellhorns Berufsstolz hatte gesiegt.

### **Das Wasser – eine unendliche Geschichte**

Nicht nur das Geschmacksproblem, sondern auch etliche andere Schwierigkeiten wären erheblich schneller und mit geringerem Aufwand zu bewältigen gewesen, wenn die Brauerei Haldengut über genügend Wasser verfügt hätte. Die problematische Standortwahl des Firmengründers Ferdinand Ernst wirkte sich in vielerlei Hinsicht negativ aus, und mit der Zeit wurde die Wasserbeschaffung für das Unternehmen zu einer eigentlichen Existenzfrage. Konnte sie nicht gelöst werden, musste die betriebliche Entwicklung an einen Punkt gelangen, über den nicht hinauszukommen war. Man hielt deshalb in der Nachbarschaft der Brauerei überall Ausschau, ob nicht irgendwo ein Rinnsal war, das sich fassen und zur Brauerei oben auf dem Berg leiten liesse. Auch ein sogenannter «Brunnenschmecker» wurde herangezogen, doch auch ihm gelang es nicht, Wasser zu finden, wo keines war. Im Jahre 1890 wurde die städtische Wasserleitung bis zum Sudhaus geführt. Damit hatte man wenigstens das nötigste Zuschusswasser. Aber der Wasserbedarf der Brauerei war beträchtlich und das städtische Wasser für gewerbliche Zwecke teuer. Nachdem die Stadt mehrere Eingaben zur Reduktion des Wasserpreises abgelehnt hatte, reifte in Fritz Schoellhorn



der Gedanke, eine eigene Brunnenanlage mit einem Pumpwerk erstellen zu lassen. Auf einem Stück Land zwischen der Haldenstrasse und der Lindstrasse, das er erworben hatte, liess er einen Sondierstollen graben. Am 2. Oktober 1895 stiess man in einer Tiefe von gut 19 Metern auf Grundwasser. Es hatte eine Temperatur von weniger als 10 Grad Celsius und eignete sich damit gut für die Kondensation. Das Pumpwerk war verhältnismässig rasch erstellt und trat im März 1896 erstmals in Funktion, verursachte aber lange Zeit vor allem Aerger: Bei einer ersten Anlage versagte bald einmal der Antrieb, und eine zweite machte so starken Lärm, dass sie den Leuten in der Nachbarschaft nachts den Schlaf raubte.

Es dauerte noch über ein Jahrzehnt, bis auch die Wasserfrage auf befriedigende Weise gelöst war. Im ausgesprochen trockenen Sommer des Jahres 1911 traf Fritz Schoellhorn den Entschluss, eine völlig neue und vom alten Pumpwerk unabhängige Anlage zu erstellen. Der Firma Gebrüder Sulzer war es inzwischen gelungen, eine elektrisch angetriebene Zentrifugalpumpe zu entwickeln, die problemlos funktionierte. In der Nähe des alten Pumpwerks wurde im Herbst 1911 ein neuer grosser Brunnenschacht ausge-

hoben und über diesem ein Pumpenhäuschen erstellt. Die mit Hochdruck arbeitende Pumpe förderte in der Minute 2200 bis 2500 Liter Wasser. Zwei Jahre später wurde im Schick auf dem Lindberg ein Reservoir mit einem Fassungsvermögen von 750 Kubikmetern erbaut. Fortan wurde das Grundwasser zu diesem etwa 65 Meter höher gelegenen Reservoir gepumpt und stand der Brauerei jederzeit in ausreichendem Mass zur Verfügung.

Allerdings war es ein hartes (kalkhaltiges) Wasser und somit aus brautechnischer Sicht nicht ideal für die Bierherstellung. Im Jahre 1913 richtete Haldengut deshalb als erste Brauerei in der Schweiz eine Anlage zur Wasserenthärtung ein. Sie arbeitete von allem Anfang an zufriedenstellend und trug massgeblich zur weiteren Verbesserung der Bierqualität bei.

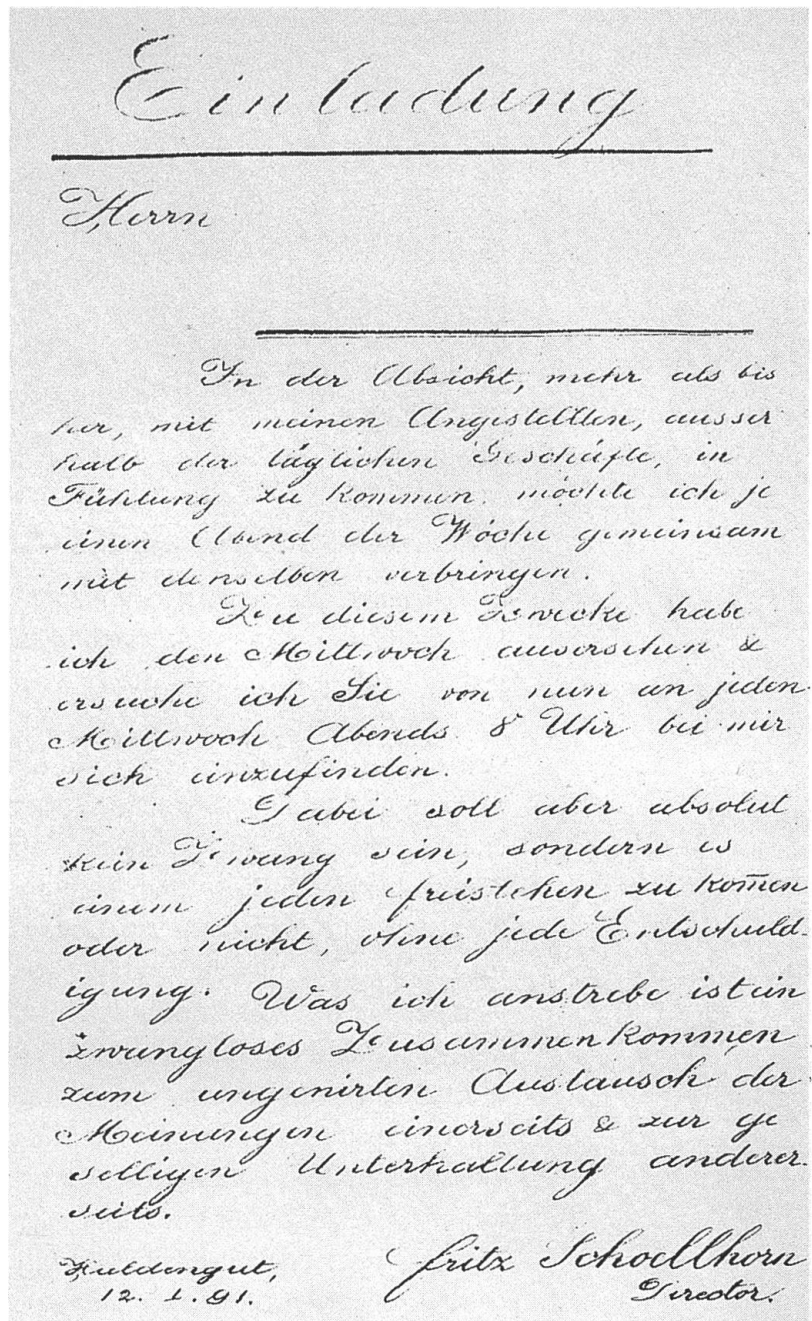
### **Der Alltag der Brauer**

Bis gegen Ende des 19. Jahrhunderts kannte man in den schweizerischen Brauereien keine «Arbeiter»; man sprach von Burschen und Knechten. Etwa 25 solche Burschen und Knechte waren bei der Gründung der Aktiengesellschaft Haldengut als Brauer, Küfer, Fuhrknechte, Maschinisten, Heizer, Zimmerleute, Maurer und Gärtner unter Fritz Schoellhorn

beschäftigt. Er duzte die Männer; erst um die Jahrhundertwende ging er zur Anrede «Herr» über. Wer in die Firma eintrat, erhielt ein gedrucktes Heft, das eine allgemeine Fabrikordnung, eine Hausordnung, ein Unfall-Reglement und ein Unterstützungs-Reglement in Krankheitsfällen enthielt. Im Juni, Juli und August wurde mit der Arbeit morgens um fünf Uhr begonnen, in den übrigen Monaten eine Stunde später. Die Arbeitszeit betrug elf Stunden. Es gab zwei halbstündige Vesperpausen und eine einstündige Mittagspause. Der Lohn wurde jeweils am Fünften eines Monats ausbezahlt. Ein Brauer erhielt 1894 im ersten Monat 50 und nach dem zwölften Monat 65 Franken monatlich. Für die Zeit eines Militärdienstes bis zur Dauer von vier Wochen wurde der Lohn voll gezahlt.

Die in der Regel ledigen Angestellten wohnten in der Brauerei und wurden hier auch verpflegt. Laut Hausordnung sollte stets «reichlich genug aufgestellt werden». Daran hielt man sich, wie ein Speisezettel belegt. Das Frühstück bestand aus Suppe und Kaffee mit Milch und Zucker. Als Mittagessen wurde jeden Tag Suppe, Fleisch, eine Beilage sowie Gemüse oder Salat serviert. Auch abends gab es immer Suppe und Fleisch und Beilagen. Die Zwischenmahlzeiten bestanden aus Brot und Bier. Die Brauer und Knechte hatten Anrecht auf fünf bis sieben Liter Bier im Tag. Dieses Freibier wurde von Haldengut 1894 als erster Brauerei in der Schweiz abgeschafft, dafür wurden die Löhne entsprechend erhöht.

Gegen die finanziellen Folgen von Unfällen waren die Arbeiter versichert. Bereits 1891 konnte dank einer Schenkung der Erben von Johann Georg Schoellhorn auch eine Kranken- und Unterstützungskasse gegründet werden. Sie gewährleistete im Krankheitsfall die Lohnfortzahlung für min-



destens drei Monate und übernahm bis zur Dauer von sechs Monaten die Verpflegungs- und Heilkosten. In der Brauerei selbst standen ein Kranken- und ein Lesezimmer zur Verfügung.

Diese Arbeitsbedingungen muten für die damalige Zeit annehmbar an, genügten aber den Betroffenen nicht. Vor allem in der Stadt Zürich organisierten sich 1894 die Brauburschen und richteten einen Forderungskatalog an die Brauereien im Kanton. Verlangt wurde darin unter anderem eine «anständige und menschenwürdige» Behandlung durch den Vorgesetzten, die Reduktion der Arbeitszeit um eine

Schreiben Fritz Schoellhorns, in dem er das Personal zu regelmässigen geselligen Treffen ausserhalb der Arbeitszeit einlädt

*Waschraum der Brauerei mit Wandkästen für die persönliche Habe der Angestellten*



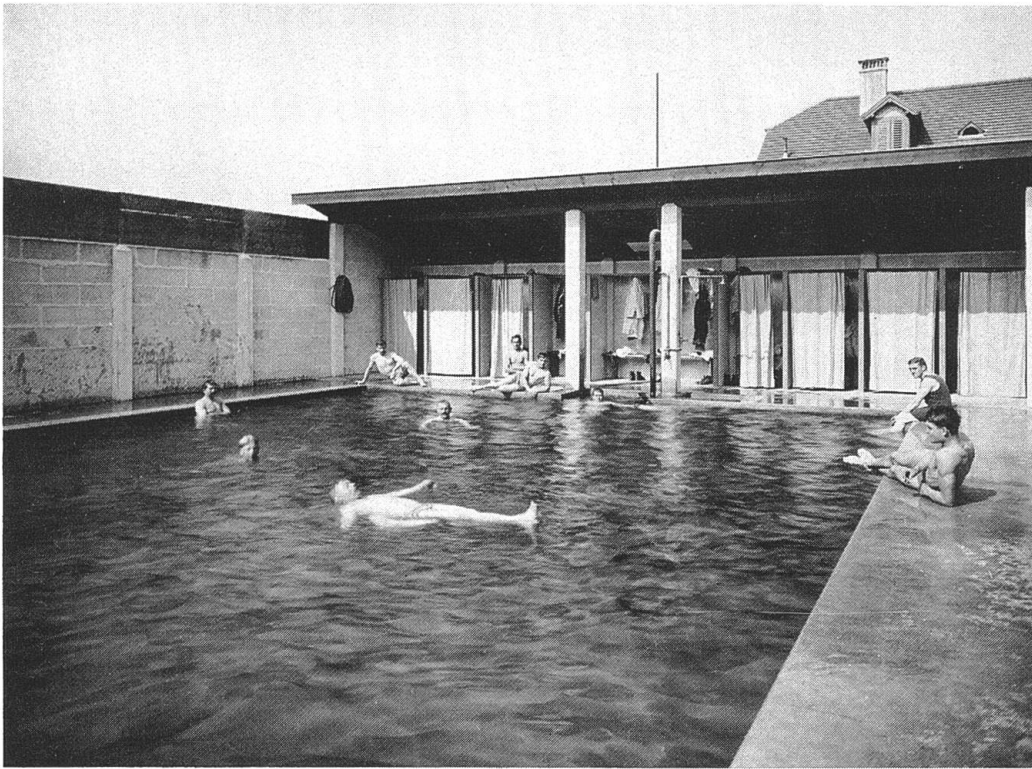
Stunde, ein höherer Lohn und die Beibehaltung des Freibieres. Zudem wehrten sich die Brauburschen gegen den Zwang, in der Brauerei wohnen und essen zu müssen. In der Folge kam es zu Verhandlungen zwischen den Brauereibesitzern und den Brauburschen, mit dem Ergebnis, dass den meisten Forderungen entsprochen wurde. In der Brauerei Haldengut erfolgte die Einigung problemlos, zumal die unverheirateten Brauer auch ohne Zwang weiterhin in der Brauerei wohnen und essen wollten.

Im Dezember 1895 schlossen sich die schweizerischen Brauereien enger zusammen und gründeten einen Verband, der sie vor den Folgen allfälliger Boykotte durch die Gewerkschaften schützen sollte. Verhandlungen mit den Brauern wurden inskünftig nicht mehr von den einzelnen Brauereibesitzern, sondern vom Verbandsvorstand geführt.

Fritz Schoellhorn war ein strenger Patron und unnachsichtig, wenn einer der Angestellten beispielsweise Bier stahl. Das kam, seitdem es kein Freibier mehr gab, öfter vor. Fritz Schoellhorn war aber auch um ein gutes Betriebsklima bemüht und förderte die Identifikation der Arbeiter mit dem Unternehmen. In der Brauerei Haldengut rief er bereits im Jahre 1902 eine Arbeiterkommission ins Leben, zu-

gleich führte er ein System der Gewinnbeteiligung ein. Danach erhielt jeder Arbeiter eine Zulage, die in Prozenten der Dividende entsprach und aufgrund des Jahreslohns errechnet wurde. Fritz Schoellhorn wusste, wie willkommen dieses Geld am Jahresende in einer Arbeiterfamilie war. Ihm ging es darum, in günstigen Zeiten die Arbeiter am Geschäftsgewinn teilhaben zu lassen, ohne das Unternehmen dadurch für alle Zeiten mit Zulagen und Extragehältern zu belasten, die in schlechten Jahren nicht zu verkraften waren. Nur ungern gab er deshalb fünf Jahre nach seiner Einführung das System der Gewinnbeteiligung auf Drängen der Arbeiter wieder auf und erhöhte – der damaligen Dividende entsprechend – alle Löhne um sieben Prozent.

Im Jahre 1910 flammte erneut ein Arbeitskampf auf, von dem auch die Brauerei Haldengut betroffen war. Der Verband der Lebens- und Genussmittelarbeiter forderte, dass die Brauereien nur Angehörige ihres Verbandes beschäftigen dürften. Der Ablehnung dieser Forderung folgte ein Boykott und diesem wiederum die Ausspernung. Vor allem in Winterthur, wo gleichzeitig die Giesser streikten, wurde mit harten Bandagen gekämpft. Bierfuhrwerke wurden aufgehalten oder sabotiert, und in grossen Insera-



*Das Schwimmbad durften die Angestellten der Brauerei und deren Angehörige unentgeltlich benutzen. Das erwärmte Kondenswasser der Kühlanlage bewirkte eine angenehme Temperatur des Badewassers.*



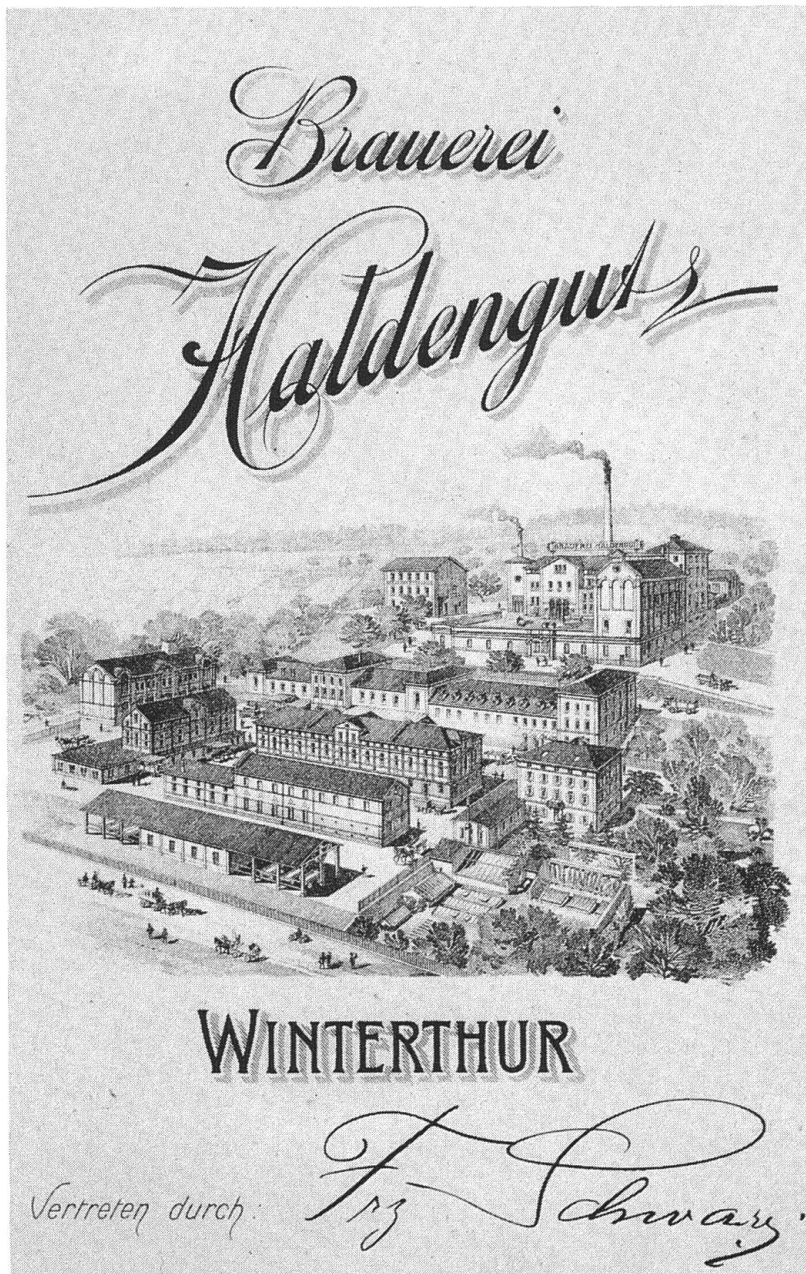
*Chalets von Haldengut-Angestellten im Güteli*

ten wurden die Gehaltsbezüge von Fritz Schoellhorn und seinen obersten Mitarbeitern angeprangert. Bald aber waren die finanziellen Mittel der Arbeiterorganisationen erschöpft, und nach fünf Wochen endete die Auseinandersetzung mit einem Sieg der Brauereibesitzer. Fritz Schoellhorn litt darunter, dass ihm im Zuge solcher

Auseinandersetzungen immer wieder der Vorwurf der Arbeiterfeindlichkeit gemacht wurde, da sich die Wohlfahrtseinrichtungen der Brauerei Haldengut seiner Ansicht nach sehen lassen konnten: Schon 1891 hatte er den gemeinsamen Schlafsaal der Brauburschen durch neue Zimmer mit je zwei Betten ersetzt. Zusätzlich zum

bestehenden Baderaum richtete er im Speisehaus zwei Duschen ein, denen 1911 drei weitere Badezimmer im Hausmeistergebäude folgten. Jedem Arbeiter stand ein verschliessbarer eiserner Kasten zur Unterbringung seiner persönlichen Habe zur Verfügung. Es gab ein Sprechzimmer, in welchem der Betriebsarzt zu bestimmten Stunden unentgeltlich konsultiert werden konnte. Gegessen wurde in einem geräumigen Esslokal, und im Sommer wurde das erwärmte Kondenswasser der Kühlanlage in ein Schwimmbad geleitet, das die Arbeiter und ihre Angehörigen unentgeltlich benutzen durften.

*Visitenkarte eines  
Vertreters der Brauerei  
Haldengut*

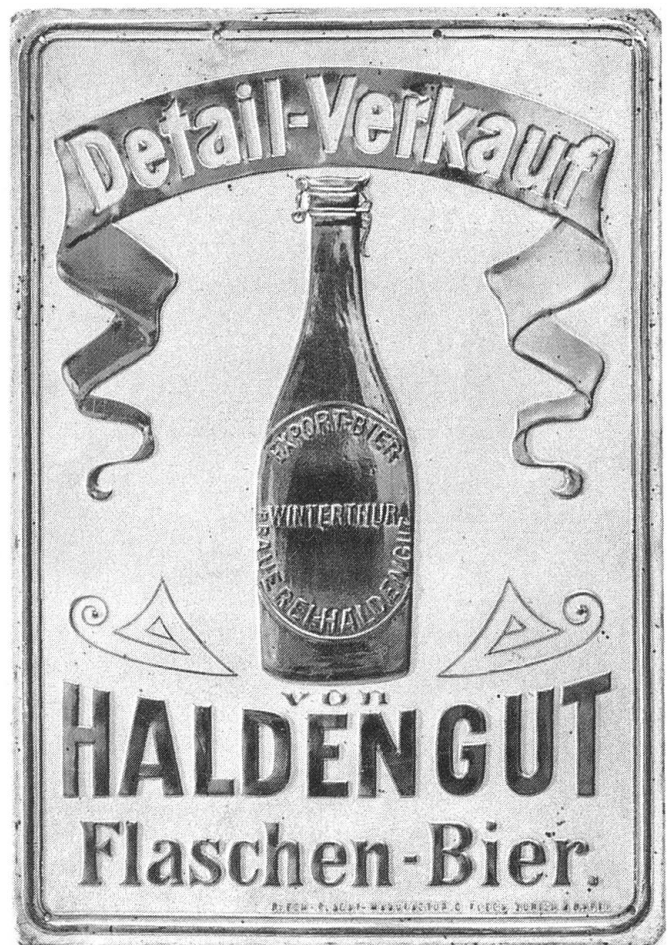


Vor allem aber kamen etliche Arbeiter der Brauerei Haldengut in den Genuss von günstigem Wohnraum. Fritz Schoellhorn hatte eine Immobiliengesellschaft namens «Ceres» gegründet, und diese errichtete in Veltheim drei Arbeiterhäuser mit sieben Wohnungen sowie sechs Arbeiterchalets. Ausserdem hatte Haldengut sieben eigene Arbeiterhäuser mit 14 Wohnungen im Schellengütli, in denen die Angestellten als Mieter bevorzugt wurden. Schliesslich war auch bereits zu Beginn dieses Jahrhunderts ein Arbeitslosenfonds angelegt worden, und es gab eine Altersversorgung in Form von dividendenberechtigten Genussscheinen.

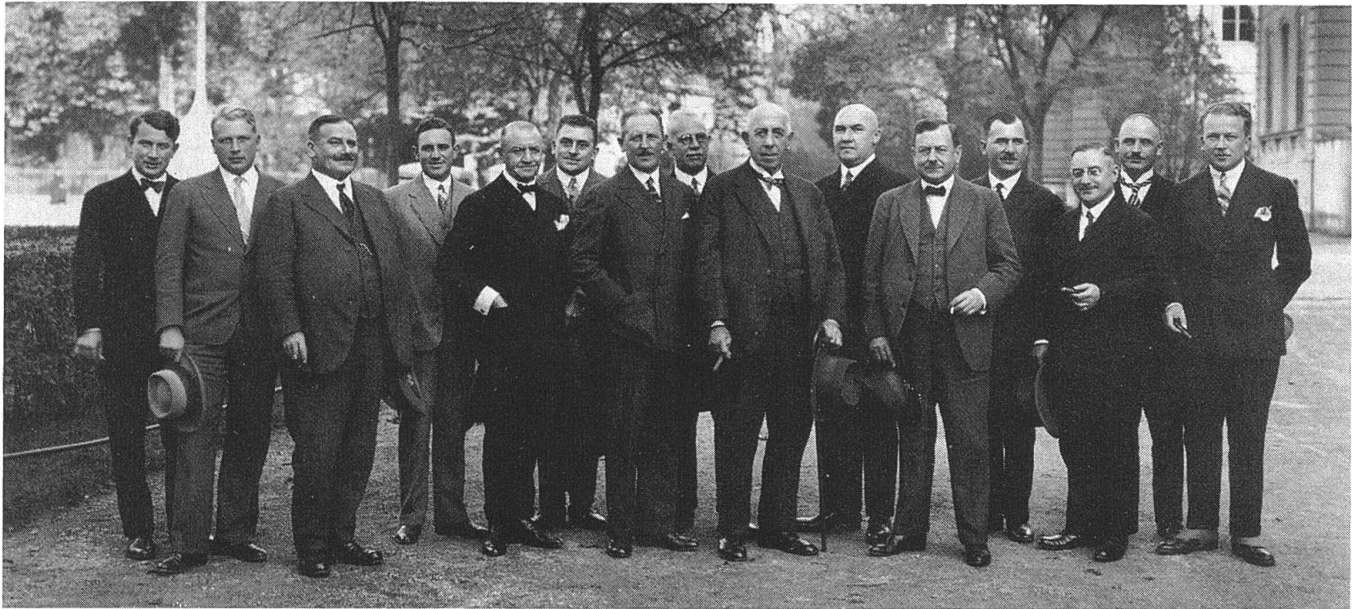
### **Blühendes Haldengut**

Ungeachtet der Auseinandersetzungen mit den Arbeiterverbänden erlebte die Aktiengesellschaft Haldengut in den Jahren vor dem Ersten Weltkrieg eine Blütezeit. Der Bierabsatz stieg kontinuierlich, und im Betriebsjahr 1911/1912 wurde mit 116627 Hektolitern die bisher höchste Verkaufsziffer erreicht. Damit nahm Haldengut hinsichtlich des Bierverkaufs unter den schweizerischen Brauereien den vierten Rang ein. Die Zahl der Bierabnehmer, welchen direkt von der Brauerei Rechnung gestellt wurde, belief sich im Mai 1910 auf 697. Von diesen waren 111 auf dem Platz Winterthur, 175 befanden sich im Fahrarrayon der Brauerei, 30 wurden mit der Bahn und 381 über Depots bedient. Allerdings galten nur 519 der 697 Abnehmer als wirklich freie Kunden: 30 waren Mieter eigener oder gepachteter Wirtschaften, 40 durch Darlehensverträge zum Bierbezug gezwungen, und 115 weitere standen bei der Brauerei in der Kreide, was sie moralisch zur Abnahme verpflichtete. Durch die Vermittlung von neun Depothaltern und vier Grossabnehmern, welche ihren

Emailtafeln und Plakate  
für die Werbung







Kunden direkt Rechnung stellten, bezogen ausserdem noch rund 300 weitere Wirte und andere Wiederverkäufer Bier von Haldengut. Der Preis für ein Fass Bier war im Jahre 1910 derselbe wie zwanzig Jahre zuvor; der Hektoliter gewöhnliches Bier kostete 24 Franken. Gute Abnehmer erhielten einen Rabatt von acht Prozent, so dass sie der Liter Bier rund 22 Rappen kostete. Verkauft wurde er in der Wirtschaft für 40 bis 50 Rappen, also mit einer Bruttomarge von etwa hundert Prozent.

Die Brauerei Haldengut erzielte mehr als zufriedenstellende Gewinne. Im ersten Betriebsjahr erwirtschaftete die Aktiengesellschaft einen Bruttoertrag von rund 256 000 Franken. Darunter fiel er in den folgenden Jahren nie, und selbst in den Kriegsjahren überstieg er jeweils 300 000 Franken. Der stets investitionsbereite Fritz Schoellhorn verwendete das Geld in erster Linie für den Ausbau und die fortlaufende Erneuerung des Unternehmens. Zwischen 1888 und 1918 wurden rund 4,2 Millionen Franken in das Unternehmen gesteckt, 1,36 Millionen allein für maschinelle Einrichtungen.

Die durchschnittliche Dividende in diesen guten Jahren belief sich auf rund sieben Prozent. Nicht alle Ak-

tionäre waren damit zufrieden. Für einige von ihnen gingen die vielen Investitionen und Amortisationen der Anlagewerte zu weit, und sie hätten lieber höhere Dividenden gehabt. Bei Fritz Schoellhorn bissen sie mit solchen Ideen zwar auf Granit, aber auch er kam zusehends zur Ueberzeugung, dass der Ertrag des in Brauereiaktien angelegten Kapitals ungenügend war. Dafür machte er neben den steigenden Löhnen den Fiskus verantwortlich.

Zu mehr Verdruss als Freude führte auch die Kotierung (Zulassung) der Aktien an der Zürcher Effektenbörse, zu der er sich 1900 entschlossen hatte. Da ihm viel an einem stabilen Kurswert lag, griff er häufig mit Käufen und Verkäufen ein, wenn die Aktienkurse nach unten oder oben ausschlugen. In der Regel belief sich der Kurs der 100fränkigen Aktie auf 130 bis 140 Franken, aber es kam auch zu Überraschungen. Am 26. August 1904 beispielsweise schnellte der Kurs plötzlich auf 165 Franken hoch, ohne dass dafür irgendein Anlass zu erkennen gewesen wäre. Die Aufregung legte sich erst, als festgestellt wurde, dass dem Kursblatt ein Druckfehler unterlaufen war. Fritz Schoellhorn kam durch solche und ähnliche Vorkommnisse zur Einsicht, dass die Ko-

*Gruppenbild von 1928, auf dem Fritz Schoellhorn (5. von rechts) zusammen mit seinen Söhnen Georg (1. von rechts), Kurt (2. von links) und Hans (1. von links) zu sehen ist.*

tierung der Aktien an der Börse weder dem Unternehmen noch den Aktionären irgendwelche Vorteile brachte, weshalb sie 1906 wieder aufgehoben wurde. Wer Aktien kaufen oder verkaufen wollte, wandte sich vorübergehend an ihn, bevor er diese Vermittlungstätigkeit den Banken überliess. Denn er musste sich eingestehen, dass sich das Ziel einer Beteiligung breiter Bevölkerungskreise am Unternehmen trotz der Aufstückelung der 500-Franken-Aktie in Papiere zu je 100 Franken nicht realisieren liess.

### **Vereinbarungen zwischen den Brauereien**

Wie bereits Hans Ernst und sein Vater gehörte auch Fritz Schoellhorn als Besitzer der Brauerei Haldengut dem Schweizerischen Bierbrauerverein an. Dieser beschränkte sich in seinen Anfangsjahren mehr oder weniger auf die Durchführung sogenannter «Brauertage», und da der seit der Vereinsgründung als Präsident wirkende Gottfried Feller in Thun in einem Briefwechsel über eine an sich unerhebliche Angelegenheit den jugendlichen Winterthurer Brauereidirektor ziemlich von oben herab behandelt hatte, hielt sich dessen Engagement in der Standesorganisation lange Zeit in Grenzen. Im harten Konkurrenzkampf verfolgte überdies jede Brauerei ihre eigenen Interessen, so dass wenig Spielraum für gemeinsame Aktivitäten innerhalb der Branche blieb.

Im Zuge der Auseinandersetzungen mit den organisierten Brauern änderte sich die Lage. Fritz Schoellhorn erkannte zusammen mit anderen Brauereibesitzern im Kanton Zürich, dass auch auf der Seite der Arbeitgeber eine straffere Organisation vonnöten war. Darüber hinaus begann er, sich noch intensiver als bisher mit den Verhältnissen der Branche zu beschäftigen. In seinen Jahresberichten be-

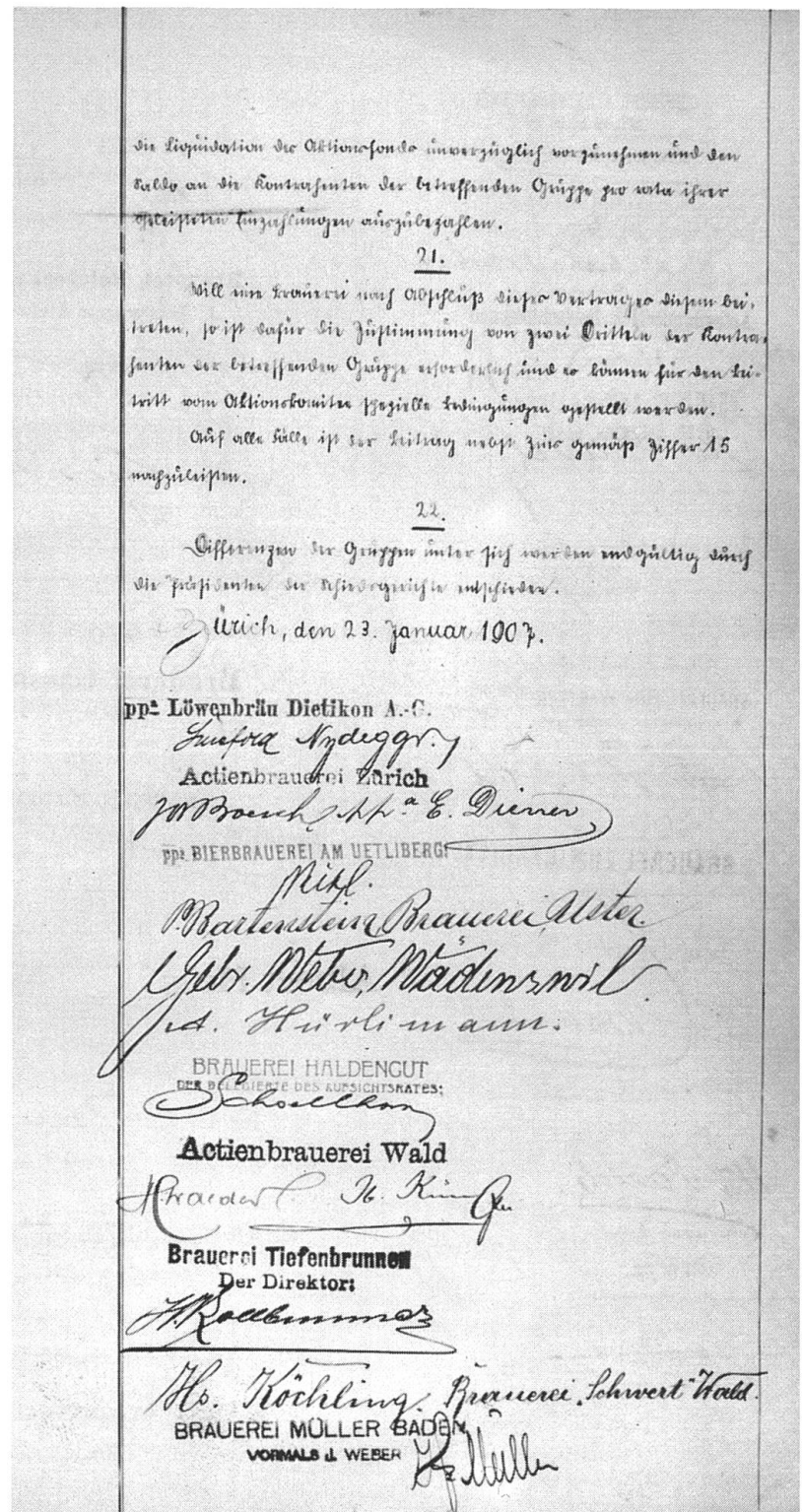
klagte er wiederholt das Geschäftsgebaren von Brauereien, die zur Absatzvermehrung immer grössere Vergünstigungen gewährten und damit die vereinbarten Bierpreise unterwanderten. Auch die Gratislieferungen von Eis und Kohlensäure für den Ausschank zielten seiner Ansicht nach in dieselbe Richtung. Ein Dorn im Auge waren ihm ebenso die Bierreisenden, die bei ihren Wirtschaftsbesuchen das Geld der Brauerei nicht für Bier, sondern für Wein ausgaben und damit die Weinhändler unterstützten. Ausserdem befürchtete er, dass die Grosszügigkeit der Bierreisenden im Volk die irrtümliche Vorstellung fördere, nach der alle Brauereien in Gold schwämmen. Das war aber keineswegs der Fall: Von den 42 Brauereien in der Schweiz, die öffentlich Rechnung ablegten, konnten beispielsweise im Jahre 1915 nur 19 eine Dividende ausrichten, und die durchschnittliche Verzinsung des in den 42 Brauereien festgelegten Kapitals betrug bloss 2,27 Prozent.

Fritz Schoellhorn hielt eine Sanierung dieser ungesunden Verhältnisse für unbedingt erforderlich. Erste Versuche, der Verkaufsförderung Grenzen zu setzen, waren bereits 1901 unternommen worden, trugen aber keine Früchte. Sechs Jahre später unternahm Fritz Schoellhorn erneut einen Anlauf. Ein aus Zürcher Brauereien bestehendes Aktionskomitee, dem er vorstand, erarbeitete einen Kundenschutzvertrag, der sich an bestehenden Vereinbarungen in Deutschland und Oesterreich orientierte. In diesem Vertrag wurden Mindestpreise für den Verkauf von Fass- und Flaschenbier festgehalten. Ebenso wurde aufgeführt, an wen Flaschenbier verkauft werden durfte. Vor allem aber wurden die Bedingungen festgehalten, unter welchen eine Brauerei den Kunden einer anderen Brauerei übernehmen konnte.

Dieser Übernahmekampf trug unter den Brauereien die Bezeichnung «Hektoliterjagd». Deshalb wurde der Vertrag mit der Bestimmung versehen, dass bei einem Kundenwechsel die vorherige Brauerei mit zehn Franken pro Hektoliter Bier zu entschädigen sei. Strittige Fälle sollten einem Schiedsgericht vorgelegt werden. Insgesamt waren die Bedingungen für einen Kundenwechsel rigoros und schalteten die Konkurrenz unter den Brauereien für die Zeit der Vertragsdauer praktisch aus. Vor allem die Wirte waren darob empört; sie waren nur an einer Lösung des Flaschenbierproblems interessiert und wollten daneben ihren Lieferanten weiterhin selbst wählen können.

Bei den Brauereibesitzern hingegen fand Fritz Schoellhorns Vorschlag fast durchwegs eine positive Aufnahme. Zehn der zwölf Zürcher Brauereien schlossen sich am 23. Januar 1907 zur Gruppe Zürich des schweizerischen Kundenschutz-Vertrages zusammen, und bald gab es auch in Basel, Bern, St. Gallen und in der Westschweiz Gruppen, die dem Vertrag beitraten. Dieser galt für drei Jahre und konnte danach auf sechs Monate gekündigt werden. Weil die Wirte gegen ihn opponierten und viele Brauereien nicht gewillt waren, sich beim Verkauf von Bier in Flaschen Zurückhaltung aufzuerlegen, löste der Kundenschutzvertrag das Flaschenbierproblem nicht. Aber er machte der Hektoliterjagd ein Ende, und auch der spekulative Handel mit Wirtschaften hörte auf.

Als erste Brauerei kündigte die Löwenbrauerei Dietikon nach drei Jahren den Vertrag. Andere Brauereien folgten. In der Folge gelang es vorerst nicht, ein neues Abkommen auszuhandeln. Aber als der Erste Weltkrieg ausbrach und sich ein Einbruch auf dem Biermarkt abzeichnete, erinnerte man sich wieder an das Ver-



tragswerk von 1907. Bereits in den ersten Kriegstagen wurde die Vereinbarung zu Fritz Schoellhorns Genugtuung von sämtlichen Schweizer Brauereien wieder unterschrieben.

Auszug aus dem Kundenschutzvertrag von 1907 mit Stempeln und Unterschriften von Brauereien, die sich der Vereinbarung angeschlossen hatten.

### Erster Weltkrieg – Rückschlag

Die Ansichten über die Frage, in welchem Masse es dem Kundenschutzvertrag von 1907–1910 zuzu-

schreiben war, dass das schweizerische Brauereigewerbe eine Zeit der Blüte erlebte, waren immer geteilt. Es herrschte eine allgemeine wirtschaftliche Prosperität, von der die Brauereien auch ohne brancheninterne Konkurrenzregeln profitiert hätten. Als sicher gilt aber, dass das Abkommen den Brauereien Hunderttausende von Franken sparen half, die sonst als Darlehen für Wirte und für andere Formen der Verkaufsförderung ausgegeben worden wären. Aus der Sicht Fritz Schoellhorns wurde immerhin «eine erste Bresche in das grundsatzlose Geschäftsgebaren der schweizerischen Brauereien geschlagen», obwohl er im Grunde seines unternehmerischen Herzens Vorbehalte gegen eine Konkurrenzbeschränkung hatte. Er war ein Befürworter des Wettbewerbs und hätte sich lieber mit einem hervorragenden Produkt auf einem freien Markt bewährt. Aber der Zwang, sich jede Absatzvermehrung gewissermassen erkaufen zu müssen, erschien ihm auf die Dauer kontraproduktiv, und der Immobilienbesitz, der sich durch diese Verkaufspraxis anhäufte, war ihm und auch etlichen anderen Brauereibesitzern ein unrentabler Klotz am Bein. Befreundete Brauereien regelten deshalb nach dem Ablauf des ersten Kundenschutzvertrages ihre gegenseitigen Konkurrenzverhältnisse in privaten Vereinbarungen, und es gab auch gebietsweise Übereinkommen, in denen festgelegt wurde, unter welchen Bedingungen Kunden von anderen Vertragsbrauereien übernommen werden durften. Die Brauerei Haldengut schloss sich vorübergehend einem Abkommen an, das die Brauereien der Kantone Zürich und Schaffhausen ausgehandelt hatten.

Aber die Probleme, um deren Regelung es hierbei ging, verloren viel von ihrer Bedeutung, als im Juli 1914 Kriegswolken über Europa aufzogen.

Das Geschäftsjahr 1913/1914 schien das beste seit Bestehen der Brauerei Haldengut zu werden, als der Bundesrat die Kriegsmobilmachung verfügte. Sie hatte zur Folge, dass von den 111 Beschäftigten des Unternehmens 65 einberufen wurden; weitere zwölf Arbeiter aus den Regiedepots Zürich, St. Gallen und Schaffhausen mussten ebenfalls einrücken. Eingezogen wurden auch zwei Drittel der Brauereipferde und drei der vier Motorwagen. Der Mälzereibetrieb musste vorübergehend eingestellt werden, damit mit dem verbleibenden Personal der Brauereibetrieb so gut wie möglich aufrechterhalten werden konnte. Anfänglich wurde mit einer kurzen Kriegsdauer gerechnet, und das Unternehmen zahlte deshalb allen eingerückten Mitarbeitern den vollen Lohn weiter. Mit der Fortdauer des Krieges beschränkte man sich dann auf eine finanzielle Unterstützung der Angehörigen der eingerückten Arbeiter und Angestellten.

Zu einem besonders schwerwiegenden Problem entwickelte sich sehr rasch die Beschaffung der Rohmaterialien. Gerste und Malz wurden rar und teuer. Der Bund übernahm zwar das Getreidemonopol, war aber nicht in der Lage, die Brauereien ausreichend zu versorgen. Fritz Schoellhorn suchte überall nach Gerste, vorerst in den Nachbarländern, in den späteren Kriegsjahren in Spanien und in Nordamerika. Malz konnte vorerst einmal in England und ein anderes Mal in Übersee gekauft werden, ehe der einsetzende U-Boot-Krieg die Schifffahrtsstrassen nahezu unpassierbar machte. Schliesslich verständigten sich die schweizerischen Brauereien auf eine freiwillige Kontingentierung, nach welcher jedem Unternehmen die Produktion von noch maximal 40 Prozent des Bierabsatzes vor dem Krieg erlaubt war. Mit der Zeit wurde jede

Ankunft eines Wagens Malz in Winterthur zu einem Ereignis und die Knappheit an Rohstoffen zum fast unüberwindlichen Hindernis. Es blieb nichts anderes übrig, als die Stammwürze des Bieres zu verringern und damit die Malzvorräte zu strecken. Vor dem Krieg war eine Stammwürze von zwölf Prozent vorgeschrieben gewesen. Im November 1914 senkte der Bundesrat den Mindestgehalt auf zehn, im März 1917 auf neun, im Mai 1918 auf sechs und im Oktober auf vier Prozent. Diese vierprozentigen Biere mundeten nicht mehr, aber der Bierverkauf der Brauerei Haldengut war zu jenem Zeitpunkt ohnehin auf einem Tiefpunkt angelangt: Von immerhin noch 104887 Hektolitern des Geschäftsjahres 1913/1914 sank er im folgenden Jahr auf 85177. 1916/1917 wurden noch 71956 Hektoliter verkauft, 1916/1917 waren es 59121 Hektoliter und 1917/1918 gerade noch 41357 Hektoliter, das heisst etwa soviel wie zwei Jahrzehnte zuvor.

Trotz allem steuerte Fritz Schoellhorn sein Unternehmen gut durch diese schweren Krisenjahre. Auf die weitere bauliche Entwicklung der Brauerei musste er zwar verzichten,

dafür aber blieben ihm die verfügbaren Mittel erhalten, die früher in der Form von Darlehen an die Abnehmer gegangen waren. Der Konkurrenzkampf verschlang weniger Geld: Die ausländischen Biere verschwanden aus den Wirtschaften, und an die Stelle von Münchner, Pilsner und Fürstenberg traten Schweizer Biere. Daran hatte auch Haldengut Anteil, was es dem Unternehmen ermöglichte, bei gleichbleibenden Abschreibungen jedes Jahr einen zufriedenstellenden Ertrag zu erwirtschaften und das Aktienkapital mit sechs Prozent zu verzinsen.

### Mutiger Neubeginn

Mit dem Ende des Ersten Weltkrieges am 11. November 1918 waren die Nöte des schweizerischen Brauereigewerbes keineswegs aus der Welt geschafft. Der Mangel an Rohmaterial hatte die Qualität des Bieres arg beeinträchtigt und zugleich die Unkosten derart in die Höhe getrieben, dass eine wesentliche Erhöhung des Bierpreises unumgänglich geworden war. Als Folge davon wurden im Jahre 1919 gesamtschweizerisch nur noch 790789 Hektoliter Bier verkauft gegenüber



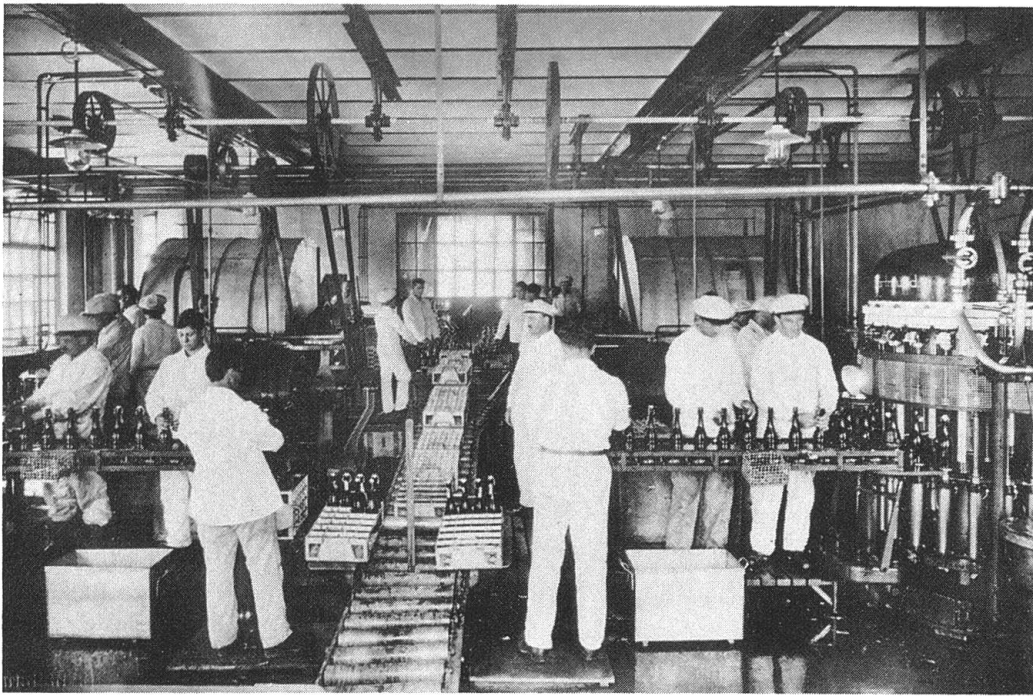
*Verdampfer zur Kühlanlage (1922)*



2 742 705 Hektolitern vor dem Krieg. 23 der 103 Brauereien, die vor dem Krieg Bier erzeugt hatten, mussten wegen des Mangels an Rohstoffen ihren Betrieb einstellen. Überdies schätzte Fritz Schoellhorn in einem Artikel, der am 17. April 1919 in der «Neuen Zürcher Zeitung» publiziert wurde, dass zwei Drittel der noch bestehenden Brauereien keinerlei Ertrag abwarfen.

Die Brauerei Haldengut allerdings gehörte dem verbleibenden Drittel an,

denn ihre Finanzlage war nach wie vor gesund. Fritz Schoellhorn beklagte zwar mit den anderen Brauereibesitzern die steigenden Unkosten, trug aber der sozialen Unrast zu Kriegsende Rechnung, indem er den verschiedenen Forderungen der Arbeiterschaft weitgehend entsprach. Vom 1. Mai 1919 an wurde vorerst die wöchentliche Arbeitszeit auf 50 Stunden reduziert und der Samstagnachmittag arbeitsfrei. Drei Monate später willigte Schoellhorn gar in die Ein-



*Neue  
Flaschenabfüllerei,  
1923*

führung der 48-Stunden-Woche ein, verbunden mit einer Lohnerhöhung und einer Verdoppelung der bezahlten Ferientage. Diese Zugeständnisse dürften ihm angesichts der bescheidenen damaligen Ertragslage schwergefallen sein, sie wurden ihm aber dadurch erleichtert, dass die Zukunft des Unternehmens in familiärer Beziehung gesichert war. Denn kurz zuvor waren zwei seiner Söhne in die Firma eingetreten: Georg Schoellhorn hatte ein kaufmännisches Studium absolviert und die Doktorwürde mit einer Dissertation erlangt, die in engem Zusammenhang mit dem Wirken seines Vaters stand: «Der Kundenschutz-Vertrag der schweizerischen Brauereien 1907–1910». In der Brauerei Haldengut begann er als Sekretär der Betriebsleitung. Kurt Schoellhorn hatte Chemie studiert, ebenfalls doktriert und wirkte im Unternehmen als Betriebskontrolleur.

Dank dem Eintritt der beiden Söhne in das Unternehmen fand Fritz Schoellhorn mehr Zeit, sich den Problemen der Branche zu widmen. Er war, um glaubwürdiger für den Kundenschutzvertrag werben zu können, nach einem vorübergehenden Zer-

würfnis wieder Mitglied des Schweizerischen Brauervereins geworden und kam immer mehr zur Überzeugung, dass viele der Schwierigkeiten, die er als Leiter der Brauerei Haldengut zu überwinden hatte, nur auf Branchenebene zu bewältigen waren. Deshalb übernahm er die Leitung einer Kommission, die den Sanierungsvertrag für die schweizerischen Brauereien erarbeitete. Ursprüngliches Ziel der Sanierungsbestrebungen war es gewesen, den Konzentrationsprozess in der Branche zu fördern, um zu weniger, dafür aber rentableren Brauereien zu gelangen. Das Vorhaben, das vor allem für die grossen Brauereien von Vorteil gewesen wäre, scheiterte am Widerstand der Kleinbrauereien. Deshalb begnügte sich der Sanierungsvertrag in ähnlicher Weise wie der Kundenschutzvertrag mit der Festlegung verbindlicher Regeln beim Bierverkauf. Dabei wurde unter anderem das persönliche Inkasso durch die Bierreisenden abgeschafft. Diese waren bei ihren Wirtschaftsbesuchen immer sehr grosszügig aufgetreten, um den Wirt als Kunden bei der Stange zu halten. Diese Besuche entfielen inskünftig, sehr zum Ärger der Wirte.

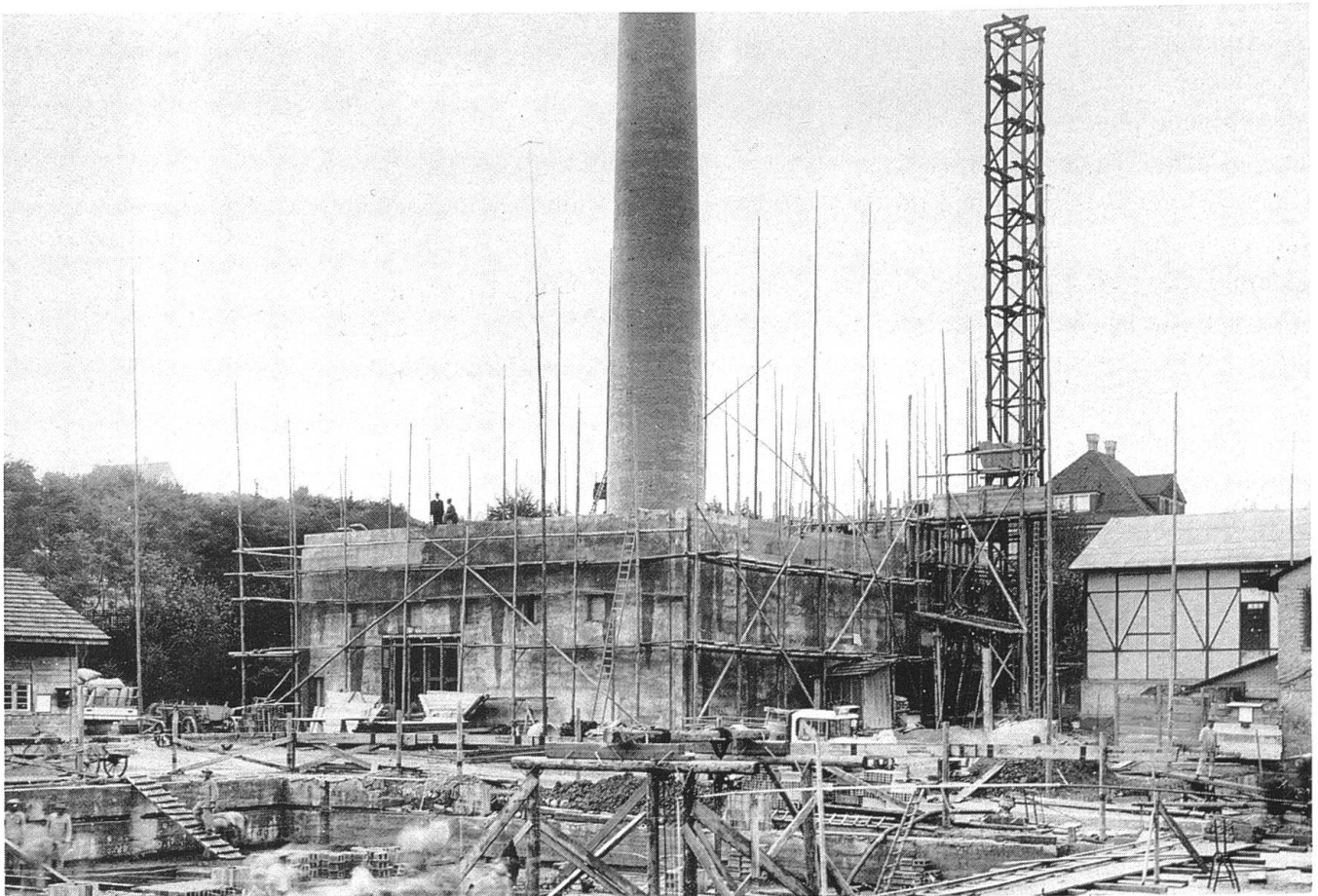
Diesem missfiel der Sanierungsvertrag insgesamt, weil sie befürchteten, die Brauereien wollten sich auf ihre Kosten gesundstossen. Es entstand ein langes rechtliches Hin und Her, beiderseits wurden juristische Gutachten erstellt, und Fritz Schoellhorn versuchte in vielen Zusammenkünften die Wirtvertreter davon zu überzeugen, dass es ohne rentierende Brauereien bald auch keine Wirtschaften mehr geben würde.

Sein Glaube an die Zukunft des Braugewerbes war allerdings ungebrochen, und der allmähliche Wiederanstieg des Bierabsatzes gab ihm recht. Die Versorgung mit Rohstoffen wurde besser, der Stammwürzegehalt konnte nach und nach wieder gesteigert werden, und die verbesserte Qualität des Bieres förderte dessen Konsum. Noch bevor sich diese Entwicklung abzeichnete, hatte Fritz Schoellhorn weitere Investitionen veranlasst. Eine neue Kühlmaschine wurde eingerichtet und die Flaschenabfüllung modernisiert.

Zudem liess die von Haldengut kontrollierte Immobiliengesellschaft Ceres vier weitere Chalets als günstigen Wohnraum für die Mitarbeiter der Brauerei erstellen. Fritz Schoellhorn fand auch Mittel und Wege, um den Bierabsatz zusätzlich zu fördern, ohne von anderen Brauereien Wirte abzuwerben. So gründete er in St. Gallen eine Aktiengesellschaft Biervertrieb Cerea, deren Zweck der Erwerb von und die Beteiligung an Brauereien und Depots war. An diese Gesellschaft ging nicht nur das bisherige Depot Bavaria über, sondern auch die Kundschaft der Brauerei Walz in Waldstatt. Schoellhorn erwarb ausserdem die obere Brauerei in Einsiedeln und übernahm gemeinsam mit den Brauereien Hürlimann, Löwenbräu und Wädenswil die Kundschaft der stillgelegten Brauereien Wald und Dietikon.

Bald näherten sich die Verkaufszahlen wieder denjenigen vor dem Ersten Weltkrieg. Weitere Investitionen wurden nötig: 1927 wurde mit dem

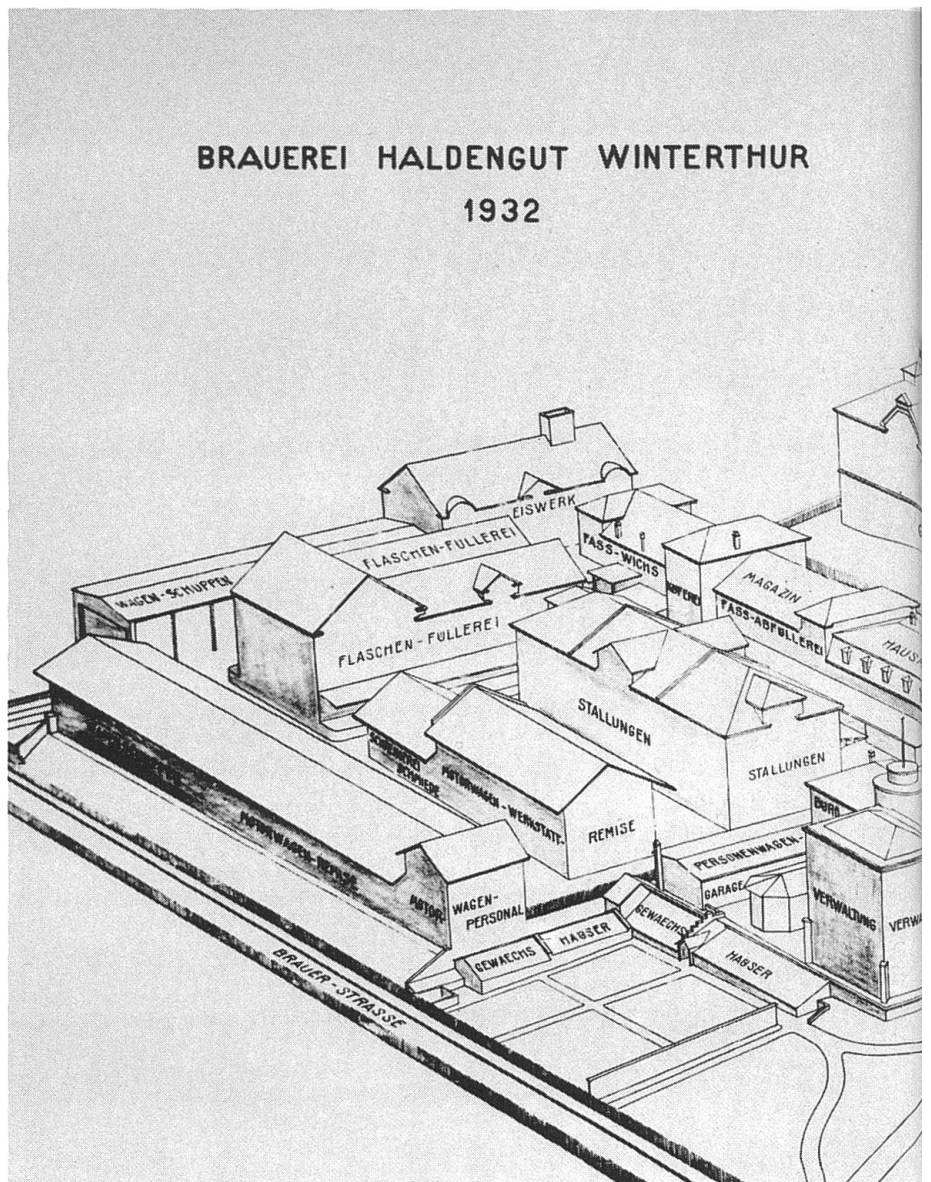
*Errichtung eines Kohle-  
silos mit Hochkamin  
(1930)*



Bau eines neuen Gärkellers begonnen, ein Jahr darauf das Firmenareal durch den Erwerb der Liegenschaft zum Sonntal erweitert und anschliessend der Lagerraum um einen weiteren Lagerkeller mit einem Fassungsvermögen von 7000 Hektolitern vergrössert. Erhöht wurde auch die Leistungsfähigkeit der Flaschenabfüllerei, die Mälzerei erfuhr eine Vergrösserung, und für eine neue Dampfkesselanlage mit einem Kohlensilo und einem neuen Hochkamin begannen die Bauarbeiten. An der Generalversammlung des Jahres 1927 gab sich das Unternehmen zudem neue Statuten und wandelte die Inhaberaktien in Namensaktien um.

Jahr für Jahr stieg in dieser Zeit der Bierabsatz; auch Zollzuschläge auf Malz und Gerste, die 1927 erstmals erhoben wurden, beeinträchtigten den Konsum nicht. Im Geschäftsjahr 1930/1931 schliesslich verzeichnete die Brauerei Haldengut den grössten Bierumsatz seit ihrem Bestehen: 170 704 Hektoliter wurden gebraut und verkauft. Der gute Geschäftsgang veranlasste Fritz Schoellhorn auch zu Investitionen zugunsten der Mitarbeiter. Zusätzlich zu neuen Büros liess er Dienstwohnungen bauen, und im Tessin gründete er eine Aktiengesellschaft, um in Castagnola eine Villa zu erwerben und zu einem Ferienhaus für die Angestellten umzugestalten.

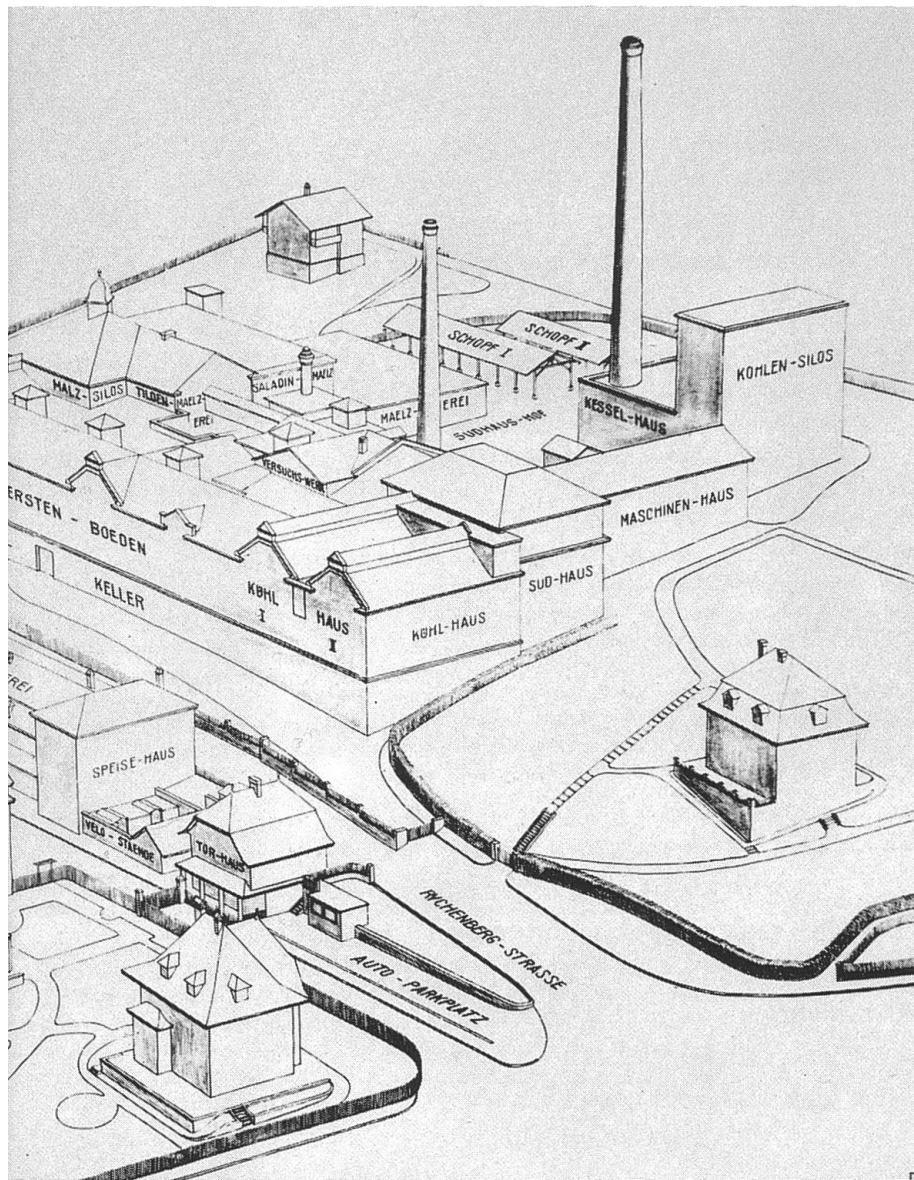
Lange hielt die positive Entwicklung allerdings nicht an. Bereits im Geschäftsjahr 1931/1932 schlugen sich die aufziehende wirtschaftliche Krise und die damit verbundene Arbeitslosigkeit in einem empfindlichen Umsatzrückgang nieder. Als der Schweizerische Bierbrauerverein den Konsum mit einer Preissenkung von sechs Franken pro Hektoliter anzukurbeln versuchte, war den Wirten dieser Abschlag zu gering, um ihrerseits die Verkaufspreise ebenfalls zu senken.



Während sich die beiden Verbände noch stritten, erhöhten Bundesrat und Parlament die Zollzuschläge auf Malz und Gerste massiv, was eine Senkung des Bierpreises verunmöglichte.

*Zeichnung der Haldengut-Gebäulichkeiten im Jahr 1932*

Ungeachtet des schwieriger gewordenen wirtschaftlichen Umfeldes übernahm Fritz Schoellhorn eine massgebliche Beteiligung an der Aktiengesellschaft Walhalla-Terminus in St. Gallen und erhöhte mit einem neuen Maischefilter und einer zweiten Feuerpfanne die Leistungsfähigkeit des Sudhauses. Zudem wurde ein neues Kühlhaus gebaut.

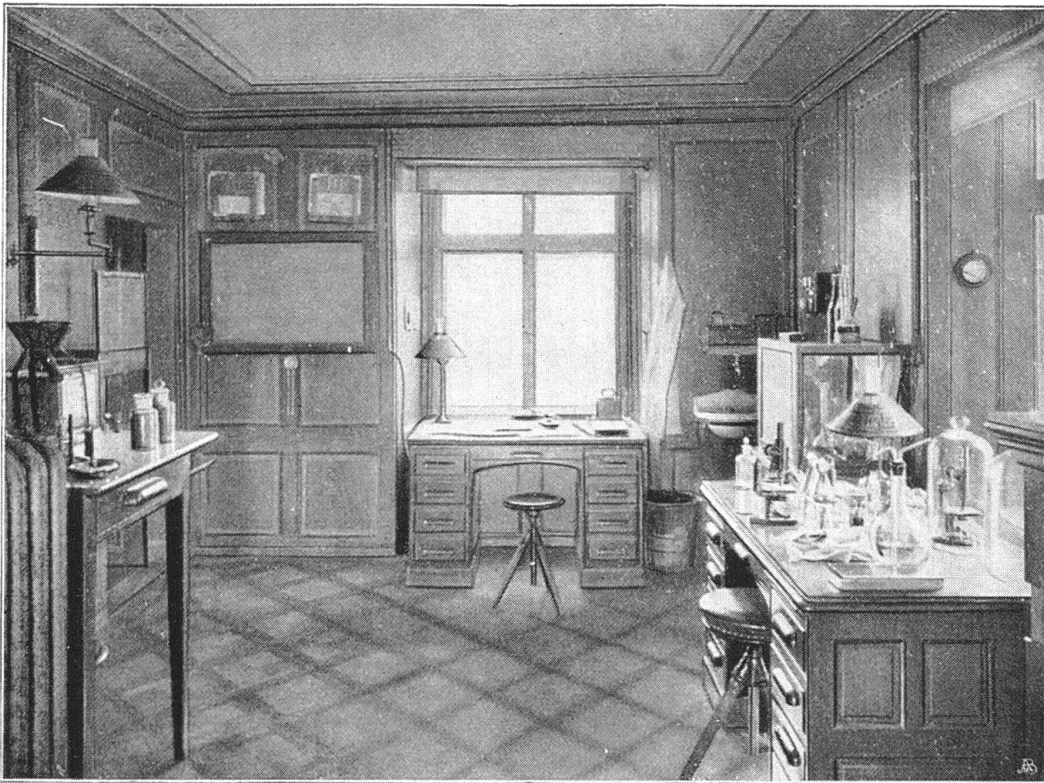


### Unternehmer, Brauer und Poet

Gut 25jährig war Fritz Schoellhorn gewesen, als er Anfang 1889 die Leitung der Vereinigten Schweizer Brauereien übernommen hatte. Während über vierzig Jahren stand er an der Spitze des Unternehmens. In dieser Zeit hatte er drei kleinere Brauereien zu einer grossen Brauereifirma von nationaler Bedeutung zusammengeschlossen und Haldengut vom gewerblichen Betrieb zu einem Industrieunternehmen entwickelt, dessen Einrichtungen stets dem Stand der Technik entsprachen. Der Bierabsatz, der sich bei seinem Amtsantritt auf 17459 Hektoliter belaufen hatte, wurde zeitweilig auf über 170000

Hektoliter gesteigert. Unbeirrt und erfolgreich hatte er Haldengut durch die Zeit des Ersten Weltkriegs und Jahre sozialer Unrast geführt.

Diese Leistungsbilanz einer unternehmerischen Persönlichkeit wäre an sich schon beachtlich. Aber sie ist bei weitem nicht vollständig. Denn Fritz Schoellhorn vollbrachte ein Lebenswerk, das in seiner Vielfalt und Fülle aus heutiger Sicht fast unglaublich anmutet und von dem bisher nur am Rande die Rede war. Unter anderem machte ihn sein unablässiges Bemühen um eine Verbesserung der Bierqualität zu einem hervorragenden und bahnbrechenden Gärungstechniker. Der Einfluss von Schimmel- und anderen Pilzvegetationen auf den Geschmack von Gärungserzeugnissen war von Emil Christian Hansen in Kopenhagen eben erst erkannt worden, als Fritz Schoellhorn in Winterthur zur Ueberzeugung gelangte, dass die hygienisch unzureichenden Gärkeller und der allgemeine Mangel an Reinlichkeit im Sudhaus für die Geschmacksfehler seines Bieres verantwortlich waren. Fortan zielten alle seine Investitionen in diesen beiden Bereichen auf die Ausschaltung solcher schädlicher Einflüsse, dies mit durchschlagendem Erfolg: Haldengut wurde zu einem Qualitätsbier. Obwohl er sich damit einen Wettbewerbsvorteil erworben hatte, gab Fritz Schoellhorn sein Wissen weiter. Er hielt Vorträge über die Anforderungen an die Herstellung eines guten Bieres und schrieb seine Erkenntnisse nieder. Aber auch andere Bereiche der Naturwissenschaften hatten es ihm angetan. Seine Kenntnisse von der Pflanzenphysiologie beispielsweise erlaubten es ihm, Forschungsarbeiten nicht nur in Auftrag zu geben, sondern selbst zu leiten. Dafür verlieh ihm, der seinerzeit die Ausbildung frühzeitig hatte abbrechen müssen, die ETH im Jahre



1928 die Würde eines Doktors der technischen Wissenschaften ehrenhalber.

Gross und bis in die Gegenwart anhaltend war auch Fritz Schoellhorns Einfluss auf die Entwicklung des gesamten Brauereigewerbes der Schweiz. Ohne die von ihm veranlassenen und gegen viele Widerstände durchgekämpften Verträge zum Kundenschutz und zum Verhältnis mit den Wirten hätten etliche Brauereien den zeitweilig brutalen Verdrängungswettbewerb sowie die Krise nach dem Ersten Weltkrieg kaum überlebt. Auch bei der Beschaffung der Rohmaterialien während und nach den Kriegsjahren setzte er sich für das gesamte Brauereigewerbe unablässig und mit Erfolg ein. Obwohl er mit dem Schweizerischen Bierbrauerverein nicht immer einig ging und vorübergehend sogar ausgetreten war, ernannte ihn dieser 1932 zu seinem Ehrenmitglied. Aber nicht nur dem eigenen Unternehmen und seiner Branche war Fritz Schoellhorn verpflichtet, sondern auch der Heimat, welche die

Schweiz für ihn geworden war, nachdem sein Vater 1880 das Bürgerrecht der Stadt Winterthur erworben hatte: Er machte eine militärische Karriere bei der Kavallerie und avancierte im Laufe der Jahre bis zum Oberstleutnant und Regimentskommandanten. Sein unabhängiger Geist, der sich nicht Ansichten beugen wollte, die ihm falsch erschienen, brachte ihn im Militär öfter in Schwierigkeiten. Gleichwohl wurde er während des Krieges zum Leiter des Platzkommandos der Interniertenstation Engelberg ernannt und danach zum Obersten und zum Etappen-, Park- und Trainchef befördert.

Auch damit war Fritz Schoellhorns Energiepotential noch nicht ausgeschöpft. Die Weltoffenheit, die schon seinen Vater ausgezeichnet hatte, veranlasste ihn zu ausgedehnten Reisen, welche für die damalige Zeit geradezu abenteuerlich erschienen. Im Jahr 1912, eben war die Titanic gesunken, startete er von Genua aus zu einer mehrwöchigen Schiffsreise, die ihn der ganzen nordafrikanischen Küste

entlang in den Atlantik und nach England führte. Später waren Westindien, Spanien, Spanisch-Marokko, Sizilien und Palästina weitere Reiseziele. Unterwegs kam Fritz Schoellhorn sein Talent für Fremdsprachen zugute. Französisch hatte er in Genf gelernt, Englisch, Italienisch, Spanisch und Dänisch hatte er sich weitgehend im Selbststudium angeeignet. Noch als 67jähriger begann er im Hinblick auf eine militärische Studienreise damit, Rumänisch zu lernen.

Neben seinen vielen Aktivitäten fand er genug Musse, um sich seiner eigentlichen Leidenschaft zu widmen – dem Schreiben. Der Mann, der tagsüber gar nicht zimperlich mit den rauhen Brauburschen umsprang und im Umgang mit Widersachern von «goldener Rücksichtslosigkeit und Schärfe» sein konnte, war in seiner Freizeit ein Poet. Fritz Schoellhorn schrieb Gedichte, einfach in der Art, aber nicht ohne literarische Qualität. Die Gedanken, die er sich über das Leben und über die Zeitumstände machte, fasste er in Verse, die er sei-

nen Freunden vortrug und später in Buchform erscheinen liess. Eines dieser Gedichte, betitelt mit «Arbeit», widerspiegelt auf besondere Weise sein Wesen:

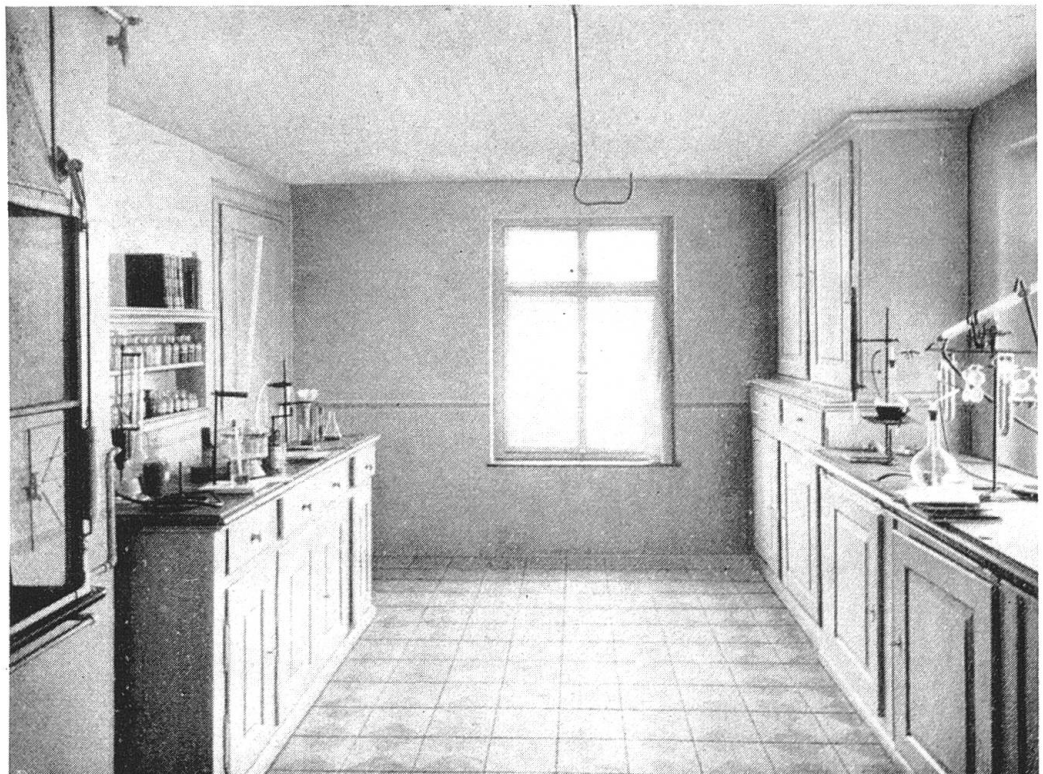
«Wer die Arbeit nicht als Freude,  
wer sie nicht als Glück empfindet –  
der kann nie die Lust geniessen,  
die getanes Werk entbindet.

Predigt drum doch nicht den Massen,  
deren Glück Ihr fördern wollt,  
dass die Arbeit eine Frone,  
der mit Recht man heimlich grollt.

Lehrt der Arbeit Glück sie schätzen!  
Kurzsicht nur beneidet Drohnen,  
ob sie faul im Bienenstocke,  
ob sie in Palästen wohnen.»

Aber auch sonst griff Fritz Schoellhorn oft und gern zur Feder. Er verfasste eine Firmengeschichte der Brauerei Haldengut in drei Bänden, schrieb Bücher über das Braugewerbe im Kanton Zürich und in der Schweiz, ging in Buchform seiner Familienge-

*Chemisches Laboratorium*





*F. Schoellhorn*

*Fritz Schoellhorn,  
gemalt von seinem Sohn  
Hans*

schichte nach, brachte die Geschichte des 1924 aufgelösten Dragonerregiments 6 zu Papier und hielt auch seine mannigfachen Reiseeindrücke schriftlich fest. Vieles, das meiste, das hier niedergeschrieben ist, fusst auf Fritz Schoellhorns Erinnerungen.

### **Abschied von Fritz Schoellhorn**

Die militärische Studienreise nach Rumänien, auf die sich der 67jährige Fritz Schoellhorn vorbereitete, konnte er nicht mehr antreten. Er erkrankte im Laufe des Jahres 1932 schwer und starb am 2. Februar 1933.

Obwohl zwei seiner Söhne längst wichtige Funktionen im Unternehmen ausübten, hinterliess Fritz Schoellhorn eine grosse Lücke. Bis fast zuletzt war er der Kopf und das Herz des Unternehmens gewesen, dessen treibende Kraft und fürsorglicher Führer. Seiner Zeit entsprechend galt er als patriarchalischer Unternehmer, der viel und von sich selbst am meisten forderte, keine Schludereien durchliess und das Gebot der Reinlichkeit so verinnerlicht hatte, dass er trotz der Fortschritte der Hygiene unerbittlich daran festhielt, obwohl ihm bewusst war, dass die jüngere Generation damit nicht mehr viel anzufangen wusste.

Zugleich aber war Fritz Schoellhorn von einer Aufgeschlossenheit, die sogar den heutigen Rahmen sprengen würde. Betriebsgeheimnisse kannte man bei Haldengut nicht, und die jährlichen Geschäftsberichte gaben auf Franken und Rappen genau Auskunft über den Stand der Geschäfte und des Unternehmens. Vor allem aber machte sich Fritz Schoellhorn Gedanken über das Verhältnis zwischen Kapital und Arbeit, die viele Jahrzehnte später noch revolutionär anmuten. Obwohl ihn die Zusammenarbeit mit der Betriebskommission nie befriedigt hatte und er darum wenig von einer betrieblichen Mitsprache

hielt, erachtete er einen Interessenausgleich zugunsten der Arbeit für durchaus bedenkenswert. Ihm, der stets eine möglichst enge Bindung der Mitarbeiter ans Unternehmen angestrebt hatte, lag namentlich die Gewinnbeteiligung der Arbeiter und Angestellten am Herzen. Er hielt es für denkbar, dass dank dieser Gewinnbeteiligung der Aktienbesitz allmählich an die Mitarbeiter der Firma übergehen und den früheren Aktionären ihr Geld zurückbezahlt werden könnte. Und er notierte sich einen Satz, den er in einer deutschen Studie gefunden hatte und für zutreffend hielt: «Wohl alle bisherigen blossen Gewinnbeteiligungsversuche haben deshalb keinen Erfolg gehabt, weil sie keine nähere Einsicht in den Betrieb ermöglichen und deshalb Misstrauen erweckten und den beabsichtigten Anreiz zur Mehrleistung erstickten.»

Die Beisetzung Fritz Schoellhorns liess ein letztes Mal erkennen, was für eine vielseitige und kraftvolle Persönlichkeit er gewesen war: Vertreter der Wissenschaft und der Konkurrent Heinrich Hürlimann von der gleichnamigen Brauerei würdigten ihn ebenso wie ein leitender Angestellter und ein Maschinist der Brauerei Haldengut. Die vielen Teilnehmer an der Trauerfeier vernahmen aus dem Munde von Fritz Schoellhorns Schwiegersohn, Professor Fritz Gaudenz Müller-Schoellhorn, aber auch, wie seelisch einsam der Verstorbene dadurch geworden war, dass er alle seine Kraft und Energie für das Erreichen seiner Ziele eingesetzt hatte. Diese innere Vereinsamung hatte ihn zur Freimaurerei geführt, weil eine eiserne Disziplin es ihm nicht einmal erlaubte, sein Herz gegenüber der Familie zu öffnen.

1890 hatte sich Fritz Schoellhorn mit Lilly Susanna Sträuli verheiratet. Sie schenkte ihrem Mann drei Söhne und zwei Töchter, denen er ein ge-

strenger, aber gerechter Vater war. Lilly Schoellhorn-Sträuli widmete sich in erster Linie der Erziehung dieser Kinder. Vor allem in den Anfangsjahren erstreckte sich ihre Fürsorge

aber auch auf die Wohlfahrtspflege bei Haldengut. Sie starb im Alter von 65 Jahren, nicht einmal drei Wochen nach ihrem Mann.

*Fritz Schoellhorn hoch zu Ross beim Eingang zur Brauerei*

