

**Zeitschrift:** Schweizer Pioniere der Wirtschaft und Technik  
**Herausgeber:** Verein für wirtschaftshistorische Studien  
**Band:** 61 (1994)

**Artikel:** Von Schmidheiny zu Schmidheiny  
**Autor:** Staub, Hans O.  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-1091030>

### **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>**

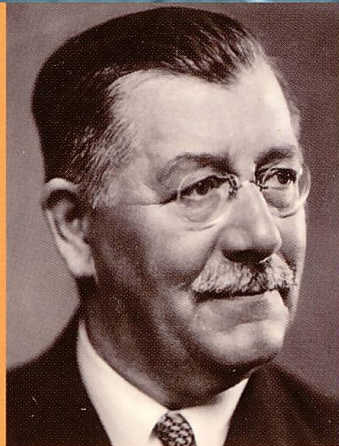
SCHWEIZER  
**Pioniere**

DER WIRTSCHAFT  
UND TECHNIK

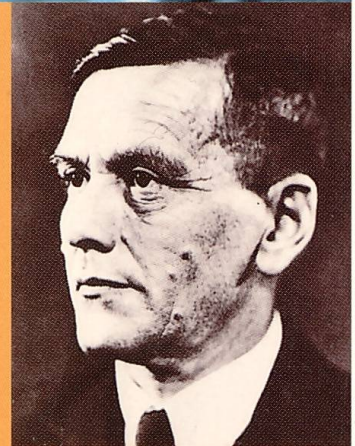
# Von Schmidheiny zu Schmidheiny



Jacob Schmidheiny 1838–1905



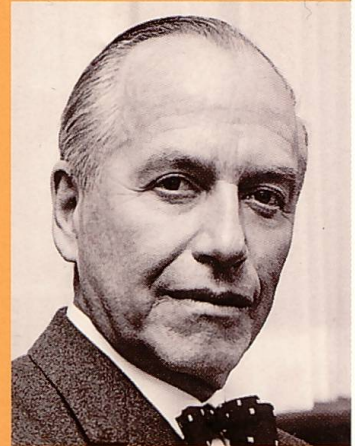
Ernst Schmidheiny 1871–1935



Jacob Schmidheiny 1875–1955



Ernst Schmidheiny 1902–1985



Max Schmidheiny 1908–1991

---

## Schweizer Pioniere der Wirtschaft und Technik

- 1 Philippe Suchard (vergriffen)
- 2 J. J. Sulzer-Neuffert, H. Nestlé,  
R. Stehli, C. F. Bally, J. R. Geigy
- 3 Joh. Jak. Leu (vergriffen)
- 4 Alfred Escher
- 5 Daniel Jeanrichard
- 6 H. C. Escher, F.-L. Cailler, S. Volkart,  
F. J. Bucher-Durrer (vergriffen)
- 7 G. P. Heberlein, J. C. Widmer,  
D. Peter, P. E. Huber-Werdmüller, E. Sandoz
- 8 Prof. Dr. W. Wyssling, Dr. A. Wander,  
H. Cornaz
- 9 J. J. Egg, D. Vonwiller (vergriffen)
- 10 H. Schmid, W. Henggeler,  
J. Blumer-Egloff, R. Schwarzenbach,  
A. Weidmann
- 11 J. Näf, G. Naville, L. Chevrolet, S. Blumer
- 12 M. Hipp, A. Bühler, E. v. Goumoens,  
A. Klaesi
- 13 P. F. Ingold, A. Guyer-Zeller, R. Zurlinden
- 14 Dr. G. A. Hasler, G. Hasler (vergriffen)
- 15 F. J. Dietschy, I. Gröbli, Dr. G. Engi
- 16 Das Friedensabkommen in der schweiz.  
Maschinen- und Metallindustrie  
Dr. E. Dübi, Dr. K. Ilg (vergriffen)
- 17 P. T. Florentini, Dr. A. Gutzwiller,  
A. Dätwyler (vergriffen)
- 18 A. Bischoff, C. Geigy, B. La Roche,  
J. J. Speiser
- 19 P. Usteri, H. Zoelly, K. Bretscher
- 20 Caspar Honegger
- 21 C. Cramer-Frey, E. Sulzer-Ziegler,  
K. F. Gegauf
- 22 Sprüngli und Lindt
- 23 Dr. A. Kern, Dr. G. Heberlein, O. Keller
- 24 F. Hoffmann-La Roche, Dr. H. E. Gruner
- 25 A. Ganz, J. J. Keller, J. Busch
- 26 Dr. S. Orelli-Rinderknecht,  
Dr. E. Züblin-Spiller
- 27 J. F. Peyer im Hof, H. T. Bäschlin
- 28 A. Zellweger, Dr. H. Blumer
- 29 Prof. Dr. H. Müller-Thurgau
- 30 Dr. M. Schiesser, Dr. E. Haefely
- 31 Maurice Troillet
- 32 Drei Schmidheiny (vergriffen)
- 33 J. Kern, A. Oehler, A. Roth
- 34 Eduard Will
- 35 Friedrich Steinfels
- 36 Prof. Dr. Otto Jaag
- 37 Franz Carl Weber
- 38 Johann Ulrich Aebi
- 39 Eduard und Wilhelm Preiswerk
- 40 Johann Jakob und Salomon Sulzer
- 41 5 Schweizer Brückenbauer (vergriffen)
- 42 Gottlieb Duttweiler
- 43 Werner Oswald
- 44 Alfred Kern und Edouard Sandoz
- 45 Johann Georg Bodmer
- 46 6 Schweizer Flugpioniere (vergriffen)
- 47 J. Furrer, J. A. Welte-Furrer, C. A. Welte
- 48 Drei Generationen Saurer
- 49 Ernst Göhner
- 50 Prof. Dr. Eduard Imhof

Schweizer Pioniere der Wirtschaft und Technik

61

# **Von Schmidheiny zu Schmidheiny**

von Hans O. Staub, Zürich

Verein für wirtschaftshistorische Studien, Meilen

© Copyright 1994 by Verein für wirtschaftshistorische Studien.

Alle Rechte vorbehalten.

Herausgegeben vom Verein für wirtschaftshistorische Studien,  
Weidächerstrasse 66, 8706 Meilen.

Herstellung: gsd glarus satz + druck AG, 8750 Glarus.

ISBN 3-909059-07-4

# Inhalt

<b>Einleitung</b>	<b>7</b>
<b>Jacob Schmidheiny I. (1838–1905)</b>	
« <b>Fabrikant will ich werden</b> »	<b>9</b>
Direktor im Sorntal – Schlossherr auf Heerbrugg – Seidenraupen und Ziegel – Ausweitung nach Sankt Gallen – «Als ob die Welt voll Teufel wär» – «Der mehrfache Kollergang» – Eröffnung der rheintalischen Strassenbahn – «Das Gute aufrichtig gewollt zu haben...» – «Unser Haus in Ehren» – Chronik	
<b>Ernst Schmidheiny I. (1871–1935)</b>	
<b>Schlichter, Vermittler und Grossunternehmer</b>	<b>31</b>
Lieutenant, Feuerreiter und Nationalrat – Elektrizität und Energie – Ernst und Jacob (II.) gemeinsam im Zieglergewerbe – Die «Regelung von Preisen und Produkten» – «Bindemittel aus feingemahlenem Kalkstein und Tonmergel» – Zementkartell als Existenzfrage – Die Geburt der «Holderbank» – Leiter des Kompensationsbüros – Vom «Bohnenhandel» zum «Fall Schmidheiny» – Rettungsaktionen in allen Bereichen – Eternit, «Baumaterial der Zukunft» – «Holderbank» geht ins Ausland – Ägypten, Ernst Schmidheiny's Schicksal – Die dunklen Jahre – Flugzeugkatastrophe bei El Arish – Chronik	
<b>Jacob Schmidheiny II. (1875–1955)</b>	
<b>Ziegel, Optik und Maschinenindustrie</b>	<b>63</b>
Mit 1 PS von St. Gallen nach Heerbrugg – Delegierter der Zürcher Ziegeleien – Die Hauptsorgen der Ziegler – «Das schönste Tonlager der Schweiz» – Statt Ziegeln Öl und Fett – Das kurze Abenteuer des Safir-Automobils – Vom Rössliträm zum Trolleybus – Die «Stunde Null der Wild-Heerbrugg» – Escher Wyss, Unternehmen mit bewegter Geschichte – Vom Hoch ins Tief – Für Zürichs Stadtpräsident Emil Klöti «ein Glücksfall» – Modernisierung trotz Krisen und Kriegen – Keine Zeit für «hohe Politik» – Der richtige Mann am richtigen Platz – Stramme Haltung in Oberstenuniform – Präsident der Flugzeugwerke Dornier – Ehrung ohne den Geehrten – Chronik	
<b>Ernst Schmidheiny II. (1902–1985)</b>	
<b>Vom Zement zum Swissair-Höhenflug</b>	<b>99</b>
Meister der Verhandlungstaktik – Lehre von der Pike auf – Beginn bei «Holderbank» – Aufteilung der Hauptquartiere – Expansion nach Südafrika ... – ... und nach Nordamerika – Zement und Eternit in Lateinamerika – Sein oder Nichtsein der Swissair – Langstreckenflüge, ja oder nein? – Übergang zum Strahlflugzeug – Zeitenwende im Zement – Chronik	

## **Max Schmidheiny (1908–1991)**

### **Reisender zwischen den Welten**

123

Mit 23 Jahren Unternehmensleiter – Verbindungen in beiden Kriegslagern – Die Berliner «Wahnsinnstat» – Historische Begegnung in Kairo – Nassers Nationalisierungscoup – «I want Schmidheiny!» – Commandeur de l'Ordre du Cèdre – Zwischenspiel in Holz – Wild-Heerbrugg: Max Schmidheiny's «liebste Kind» – Sorgen um die Energieversorgung – «Günstige Erfolgskonstellation» bei Brown Boveri – Fusionen, Zusammenschlüsse, Übernahmen – Das Intermezzo Hans Schaffner – Politik, kein garstig Lied – «In Bern herumhocken» – Regelung der eigenen Nachfolge – Der «Mächtigste der Eidgenossen-Wirtschaft» – Chronik

## **Peter Schmidheiny (geboren 1908)**

### **Brückenbauer der Maschinenindustrie**

155

Präsident der Zürcher Ziegeleien – Vom «hydraulischen Direktor» bei Escher Wyss ... – ... zum Delegierten in heikler Zeit – Neue Führungsverantwortung bei Escher Wyss – Von der lockeren «Zusammenarbeit» ... – ... zur «verdeckten Übernahme» und Fusion – «Schwierig zu verkraften» – Chef des Kriegs-, Industrie- und Arbeitsamtes – Chronik

## **Die vierte Generation: «Es gibt keine Schmidheiny-Superholding»** 173

Thomas: «Beton und alles, was dazugehört» – «Holderbank», weltweit grösster Zementproduzent – Verankerung im pazifischen Raum – «Bewusste Kundennähe» – «Aktive Führungsrolle» im Umweltschutz – Zwischenspiel bei Wild-Leitz – «Der Sonderfall Schweiz ist entwertet» – Stephan, der «Industriearchitekt» – «Wacker Asbestsäcke geschleppt» – Kampf um die «Wunderfaser» – Weg von der Baubranche – Berufung eines Delegierten – Die Vision der «dauerhaften Entwicklung» – Passivbilanz der Schweiz – Alexander, der «andere» Schmidheiny – Kalifornischer Wein und Schweizer Skiwachs – Jacob III., mehr als nur Ziegel – Langfristige Zukunftssicherung – «Grundsätzliches Überdenken» – Vertrauen in die Reformfähigkeit der Schweiz – Chroniken

## **Anhang**

203

Stammbaum der Familie Schmidheiny  
Literatur und Quellen, Fotonachweis

# Einleitung

«Drei Schmidheiny» hiess Band 32, den der Verein für wirtschaftshistorische Studien in seiner Reihe «Schweizer Pioniere der Wirtschaft und Technik» 1979 veröffentlichte. Jakob Boesch aus Berneck, Lehrer und Verfasser zahlreicher geschichtlicher Studien über das Rheintal, schilderte darin den Gründervater der Industrielenfamilie Schmidheiny, Jacob (I.), einen einfachen Handweber, der von Jugend an ein Ziel vor sich sah: «Fabrikant will ich werden.» Seine Söhne Ernst (I.) und Jacob (II.) setzten sein aussergewöhnliches und vielseitiges Werk fort, erweiterten es und wagten den Sprung ins Ausland. Hans Rudolf Schmid (Thalwil), Herausgeber des gesamten Bandes in seiner ersten Auflage, sowie Benedikt Fehr (Zürich), während langer Jahre enger Mitarbeiter von Jacob Schmidheiny (II.), schrieben die Biographien dieser zwei Persönlichkeiten.

Die Schrift hatte grossen Erfolg und war im Laufe der Zeit vergriffen. Es drängte sich deshalb auf, die drei Lebensbeschreibungen auf der Basis der ursprünglichen Ausgabe in Einzelheiten neu zu gestalten und sie um jüngste Erkenntnisse zu erweitern, wozu der noch lebende Verfasser der letzten Biographie, Benedikt Fehr, freundlicherweise seine Zustimmung gab.

Daneben galt es, die Chronik mit der dritten und vierten Generation der aus Heerbrugg stammenden Industrielenfamilien fortzusetzen, das heisst, Leben und Werk von Ernst (II.), Max und Peter Schmidheiny sowie von deren Söhnen Thomas, Stephan, Alexander und Jacob (III.) in die Schilderung

einzu beziehen. Sie haben, meist völlig unabhängig voneinander, ihre unternehmerischen Bereiche stark ausgedehnt und damit die Geschicke der schweizerischen Wirtschaft entscheidend mitgeformt, von der Mitte der zwanziger Jahre an bis in die Gegenwart – eine Gegenwart, deren industrielle Entwicklung angesichts der ungebrochenen Schmidheiny'schen Dynamik noch ständig im Flusse ist.

Von allen Seiten wurde dem Verfasser der Neuausgabe rege Unterstützung zuteil. In mannigfachen Gesprächen liessen die massgeblichen Beteiligten, deren Verwandte und Freunde, Mitarbeiter und Kollegen ihre persönlichen und beruflichen Erinnerungen und Erfahrungen sowie ihre wirtschaftlichen und politischen Ansichten einfliessen. Ihnen sei der beste Dank ausgesprochen, denn sie trugen ganz wesentlich zur Abrundung der Porträts bei.

Hans O. Staub

Zürich, im Sommer 1994

*Jacob Schmidheiny (I.),  
1838–1905, auf einem  
Gemälde*



# Jacob Schmidheiny I. (1838–1905)

«Fabrikant will ich werden»

<u>Joh. Eugster</u> de Dorf von Berneck / 62	" " "	
<u>Jacob Ritz</u> de Hb. von Balgach seit dem Jahr 1862 - als Bräutigam d. Frau Schmidheiny	" "	im b. Buchstaben gestanden
<u>Schmidheiny Jacob</u> v. Balgach / 63	" "	mit 25 J. eingetreten - Bei dem Vater
<u>Spisser Robert</u> / 63	" "	nach dem Tode
<u>Weder Joh.</u> v. Schmitter / 63	" "	eingetret
<u>Schreiber Wl.</u> v. " / 63	" " "	
<u>Weder, Wlch.</u> v. Balgach / 63	" "	wegen darauf eingetreten nach 1862

Im Schülerverzeichnis von Berneck notierte der Lehrer für das Jahr 1863: «Schmidheiny Jacob v. Balgach, mit 25 J. eingetreten – Seidenweber».

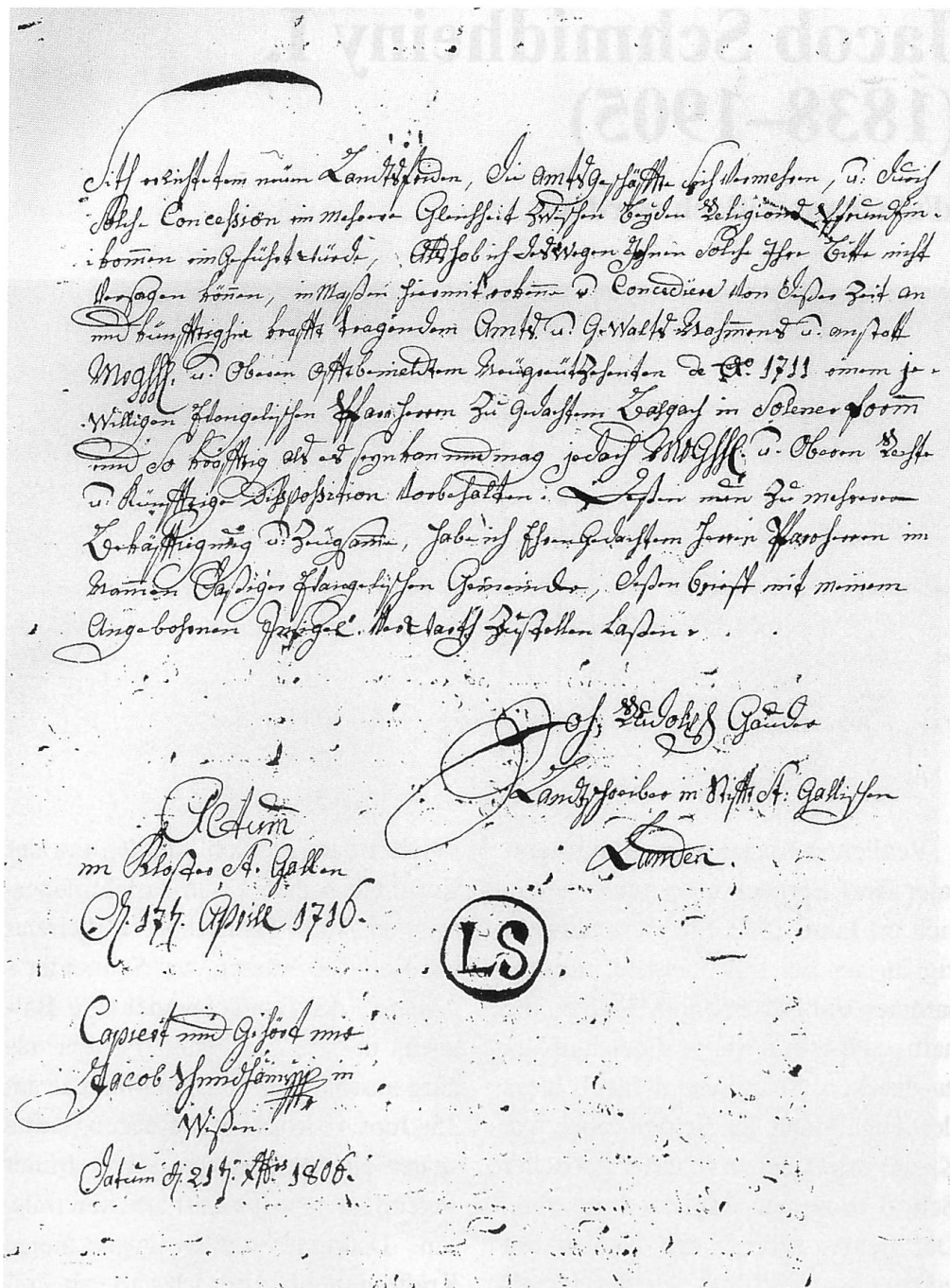
Reallehrer Kuster staunte im Rheintaler Dorf Berneck nicht schlecht, als sich im Jahre 1862 ein Vierundzwanzigjähriger bei ihm meldete, um zusammen mit Buben und Mädchen, die halb so alt waren wie er, die Schulbank zu drücken. Schmidheiny Jacob hiess der junge Mann, ein Seidenweber, wie Kuster in gestochen scharfer gotischer Schrift in seinem Register vermerkte. Der Lehrer schrieb den Namen mit einem «i» am Schluss, wie das damals noch gebräuchlich war und auch in Briefen oder Briefköpfen jahrelang angewandt wurde; die Umwandlung in den Endbuchstaben y erfolgte erst später. Das Eintrittsalter Jacobs hatte Lehrer Kuster in seinem Register zwar nicht ganz präzise vermerkt, aber er war offenbar trotzdem ein guter Schulmeister und sein schon bejahrter Zögling ebenso begabt. In 31 Wochen brachte dieser den Stoff der 2. Realklasse hinter sich und sah sich dergestalt seinem Ziel näher, von dem er seit seiner Kindheit geträumt hatte: «Fabrikant will ich werden», war schon früh sein Wahlspruch gewesen.

Die Eltern freilich konnten ihn der Erfüllung seines Traums nicht näherbringen. Vater Hansjakob, verheiratet mit Kathrine Nüesch, war Schneider – genauer: der Dorfschneider von Balgach, dessen Einkommen mehr als karg aussah. Der älteste Sohn, der am 25. Juni 1838 geborene Jacob, sollte später einmal notieren: «Von früher Jugend an habe ich hart arbeiten müssen. Dadurch wurden zwar meine Kräfte gestählt; aber ich hatte zu Zeiten viel zu schmal gegessen.»

«Hart arbeiten» – trotz der Gebrechen, die den jungen Jacob heimsuchten. Er war ein kränkliches Kind, das mit fünf Jahren zu allem Überflus die Pocken befielen. Von dieser Krankheit trug er am linken Fuss eine schwärende Wunde davon; die Achillessehne war in ihrer Entwicklung gehemmt, so dass er nur auf den Fussballen gehen und stehen konnte. Zwar riet der Balgacher Arzt Sonderegger zu einer Operation, aber die ängstlichen Eltern wollten davon nichts wissen.

So blieb der junge Jacob zunächst invalid. Und als Invaliden begann er

Die Schmidheiny oder Schmidheini (ursprünglich Schmidheny) sind seit Jahrhunderten im sanktgallischen Rheintal verbürgt. Ein «Jakob Schmidheiny in Wyden» war, wie viele andere aus der Familie, in öffentlichen Ämtern tätig. Von ihm stammt eine mit 1806 datierte «Copia» eines Steuerbescheides, den der Landvogt im Stift St. Gallen 1706 erlassen hatte.

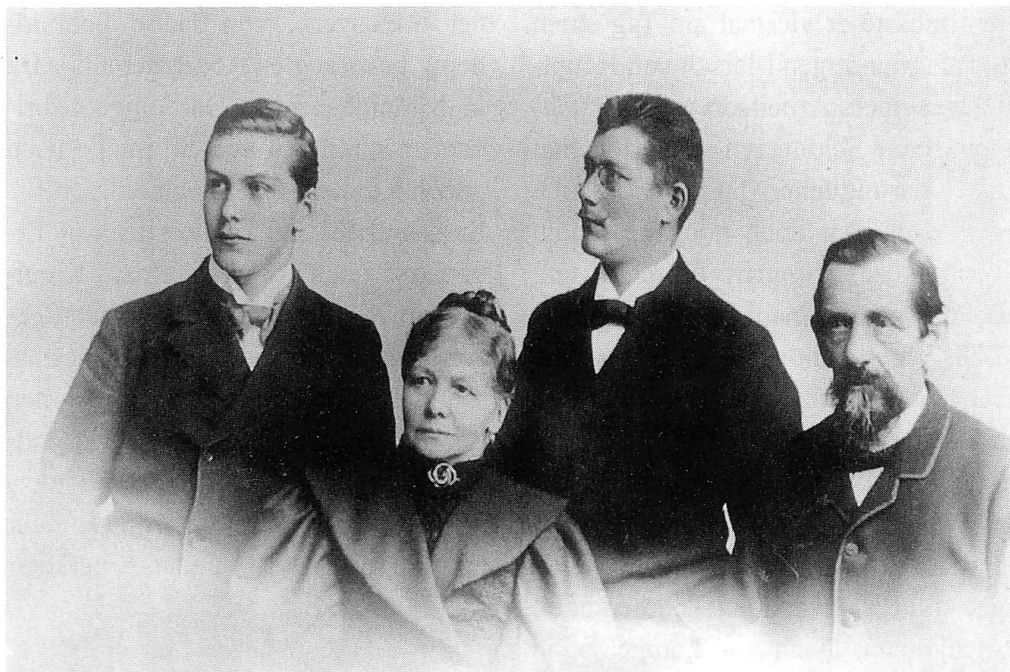


mit vierzehn Jahren im Weiler Horst bei Teufen eine Lehre, die er nach neun Monaten als «perfekter Weber» abschloss. Im benachbarten Trogen arbeitete er dann – zum Taglohn von einem Franken. Was ihn aber nicht davon abhielt, nach eineinhalb Jahren der Familie 200 gesparte Franken auf den Tisch zu legen.

Die Eltern waren inzwischen nach der Widen oberhalb Balgach umgezogen. Sie baten Jacob heimzukehren, um seine Geschwister in der Kunst des Handwebens zu unterrichten. Die älteste Schwester fand denn auch nach

Abschluss ihrer Lehrzeit eine gute Stelle in der noch existierenden Seidenweberei Sorntal (heute Zetag AG Textilwerk Sorntal), zwanzig Minuten von Hauptwil entfernt. Sie ermunterte ihren Bruder, ihr zu folgen, und 1860 trat Jacob selbst in die Fabrik ein. Die Arbeit gefiel ihm, die Besitzer versprachen ihm «bei Fleiss und gutem Verhalten» die Beförderung zum Meister. Doch diese liess volle 36 Monate auf sich warten. Jacob war intelligent genug, den Grund einzusehen: Man zog ihm offensichtlich andere junge Männer mit besserer Schulbildung vor.

Die Familie Schmidheiny im Jahre 1896: oben die Söhne Jacob und Ernst, in der Mitte die Mutter Elise, rechts Vater Jacob (I.)



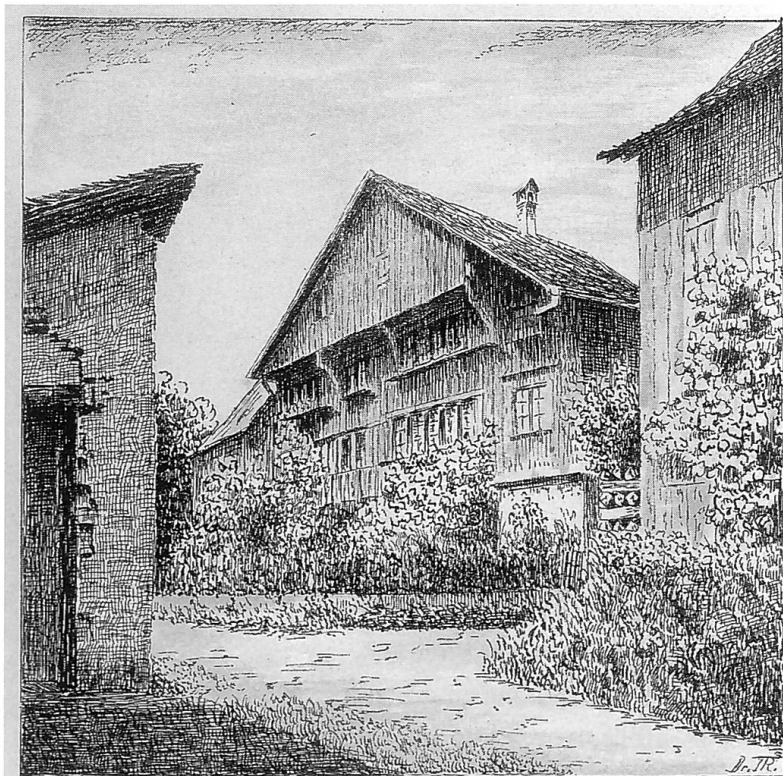
Das Haus «Auf dem Bergli» zu Balgach, wie es Dr. Josef Rohner zeichnete, «allwo Jacob Schmidheiny eine Reihe schöner Jahre erlebte»

### Direktor im Sorntal

Darum entschloss sich Jacob, seine Stelle im Sorntal zu kündigen und eben in jene Realschule von Berneck einzutreten. Seine Rechnung ging auf: Im Januar 1864 erhielt er vom neuen Eigentümer der Fabrik Sorntal die Aufforderung, einen Posten als Direktor der modernisierten mechanischen

Seidenweberei zu übernehmen. Zunächst freilich musste er im Büro arbeiten; die Betriebsumstellung war noch nicht abgeschlossen. Dann aber konnte er frei schalten und seine Ideen verwirklichen. Es war für ihn keine Kleinigkeit, über hundert meist auswärtige Weberinnen, vierzehn Seidenwinderinnen, einige Spulerinnen, Zettlerinnen und Hilfskräfte zu überwachen und anzuleiten. Ein besonderes Augenmerk warf er auf den Maschinenpark; Störungen beseitigte er mit überlegener Sachkenntnis; zahlreiche Verbesserungen, die er hier und dort austüftelte, zeugten von ausserordentlicher technischer Begabung – von einem Talent, das ihm auch bei seiner späteren Tätigkeit zugute kommen sollte. Daneben besuchte er zahlreiche öffentliche Vorträge im benachbarten Städtchen Bischofszell, um noch vorhandene Bildungslücken aufzufüllen. Seine Lernbegierde war gerade durch den späten Schulbesuch angespornt worden.

Die Leitung des sehr weitläufigen Betriebes im Sorntal verlangte allerdings von Jacob Schmidheiny grosse physische Leistungen. Er hatte mehr auf den Beinen zu stehen, als seinem geschwächten linken Fuss gut tat. Zu-



Auf dem „Bergli“

allwo Jacob Schmidheiny eine Reihe schöner Jahre erlebte.

dem musste er viermal am Tag einen zwanzigminütigen Marsch von Hauptwil zu seinem Arbeitsort auf sich nehmen. Seine Schmerzen steigerten sich ins Unerträgliche, und schliesslich musste er sich doch noch zu jenem chirurgischen Eingriff entschliessen, der ihm und seinen Eltern vor fünfzehn Jahren schon angeraten worden war. Am 31. Dezember 1864 verliess er für immer das Unternehmen im Sorntal, um sich im Marolanischen Krankenhaus zu Altstätten operieren zu lassen. Dem Eingriff schloss sich eine fünfzehnwöchige, schmerzhaft Nachkur an. Doch nun konnte Jacob Schmidheiny endlich auf der ganzen Sohle stehen; eine leichte Verkürzung des linken Beins wurde durch einen speziell konstruierten Schuh ausgeglichen; daneben stützte er sich gern auf einen Stock.

Die Inhaber von Sorntal baten ihn wiederholt, in die Fabrik zurückzukehren, und stellten auch ein wesentlich höheres Gehalt in Aussicht. Lange Wochen zögerte er und durchdachte im Grünensteiner Wald die Angelegenheit nach allen Seiten. Nach zähem Ringen entschloss er sich entgegen den Beschwörungen seiner Eltern und Freunde, seinen Jugendtraum wahr zu machen, selbständig zu bleiben und «Fabrikant» zu werden. In der Weiersegg, an der Landstrasse von Balgach nach Rebstein, erwarb er eine leerstehende Hafnerei und stellte dort ein paar Webstühle auf. Seine Ersparnisse waren allerdings nach dem Schulbesuch in Berneck und nach dem langen Spitalaufenthalt in Altstätten erschreckend zusammengesmolzen. Nach der Anzahlung für seinen neuen «Maschinenpark» betrug sein Geschäftskapital noch ganze 80 Franken. Aber seine halb wollenen und seidenen Stoffe fanden guten Absatz, bis dann 1866 der preussisch-österreichische Krieg ausbrach. Dieser zog ausgerech-

net Südbayern, von Jacob Schmidheiny bevorzugtes Absatzgebiet, stark in Mitleidenschaft. Der junge Fabrikant machte sich auf die Suche nach neuen Kunden, hatte auch einigen Erfolg, musste aber schliesslich zur Erkenntnis gelangen, dass einem Kleinbetrieb wie dem seinigen Grenzen gesetzt waren und sein Inhaber letztlich nie auf einen grünen Zweig kommen konnte. Er sah und kannte das Heilmittel für die Gebrechen seines Unternehmens: mehr Betriebskapital, mehr Fabrikationsraum – und ein besserer Kundendienst.

### **Schlossherr auf Heerbrugg**

Auch dieses Ziel liess sich erst auf Umwegen erreichen, die viel Weitsicht oder viel wirtschaftliche Tollkühnheit erforderten. Allerdings spielte auch der zeitliche Zufall eine grosse Rolle – wie in der weiteren Karriere Jacob Schmidheiny's. Er erfuhr Mitte der sechziger Jahre, dass das über Balgach gelegene Schloss Heerbrugg zum Verkauf stand, in jenem Dorf, dessen Name wenig mit einem «Heer» oder sonstigen kriegerischen Affären zu tun hat, sehr viel aber mit «Herren». Oder genauer mit einem Herrn, einem «Her», dem Abt Ulrich III. von St. Gallen. Dieser, in den Investiturstreit zwischen Kaiser und Papst verwickelt, errichtete 1077 – im Jahr des legendären Gangs nach Canossa – hoch über dem Rheintal an der Heerstrasse vom unteren Rheingau nach Rätien und an der Stelle einer ehemaligen römischen Feste eine einfache Burg, die «Hêrburk» mit einem klotzigen Turm, vier bis fünf Stockwerke hoch. Sie sollte die Ländereien des Stiftes St. Gallen gegen die umliegenden Feinde, vor allem gegen die Grafen von Bregenz, schützen. Bald aber sank die Burg zum Bauernhof herab, wurde im 17. Jahrhundert renoviert, fiel 1774 nach einer Brandstif-

*Schloss Heerbrugg, das 1833 vom deutschen Immigranten Karl Völcker erworben und 1867 an den Fabrikanten Jacob Schmidheiny verkauft wurde*



Das Jagdzimmer im Schloss Heerbrugg

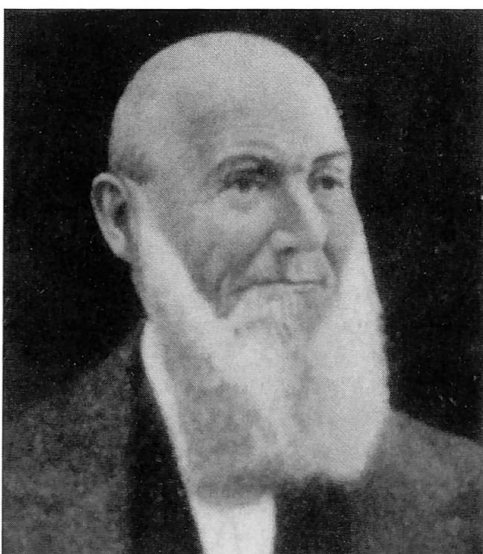


tung einer Feuersbrunst zum Opfer und erlebte einen Neuaufbau als eigentliches Schloss, allerdings noch ohne Turm, der erst 1911 dazukam. Eine Zeitlang war das Anwesen schon im Besitz eines Schmidheiny, des Hof- und Ortsverwaltungsschreibers von Balgach, der es 1792 an den Quartierhauptmann Kuster von Altstätten für 16 000 Gulden verkaufte. Auch dieser wusste jedoch mit dem Schloss nicht

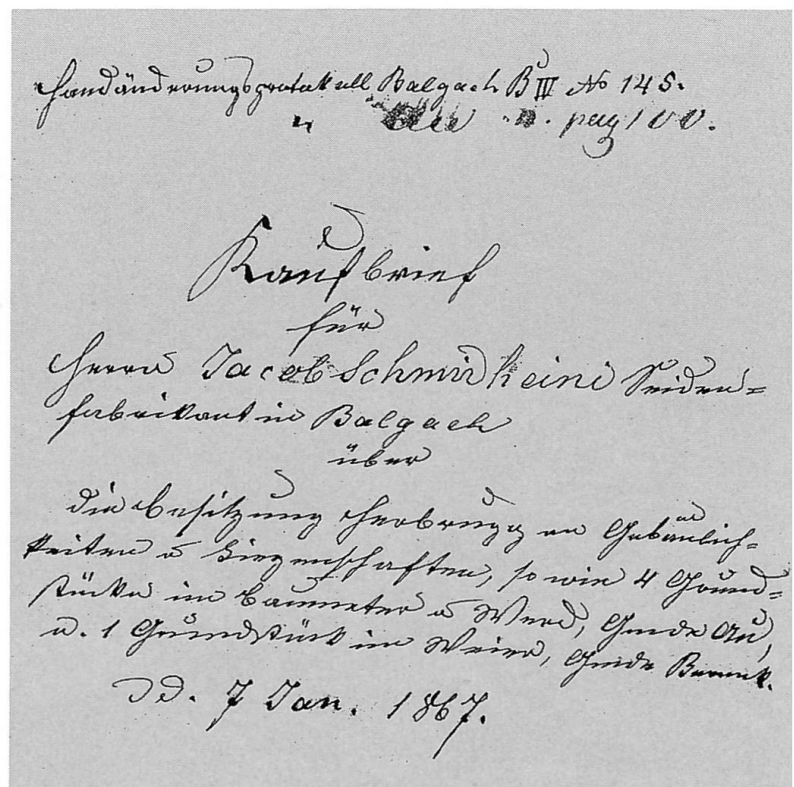
viel anzufangen und fühlte sich erleichtert, als er es 1833 an Professor Karl Völker aus Eisenach (Thüringen) veräußern konnte.

Völker war 1819 als politischer Flüchtling in die Schweiz eingewandert, hatte eine Churerin geheiratet und wurde Bürger von Altstätten. Vorher hatte Völker in England ein Knabeninstitut geleitet. Von 1839 an führte er auf seinem neuen Besitz,

Der «Kaufbrief für Herrn Jacob Schmidheiny Seidenfabrikant in Balgach über die Besetzung Herbrugg an Gebäulichkeiten und Liegenschaften», datiert vom 7. Januar 1867



Professor Karl Völker, 1796–1884, der als politischer Flüchtling 1819 in die Schweiz einwanderte, Bürger von Altstätten wurde und in den sanktgallischen Kantonsrat einzog, gründete auf Schloss Heerbrugg eine Erziehungsanstalt für Knaben.



dem Schloss Heerbrugg, ein ähnliches Erziehungsheim, wiederum für junge Engländer. Der Erfolg war allerdings mässig; 1850 hob er das Institut auf und verlegte sich auf allerlei landwirtschaftliche Experimente, zunächst auf die Haltung von Merinoschafen, die nichts hergab, dann auf die Seidenraupenzucht, die ihrerseits ebenfalls ein Misserfolg wurde. Bessere Resultate erzielte er mit Ziegelprodukten, die er im ehemaligen Schafstall herstellte, vor allem mit Drainieröhren, die für die Trockenlegung der ausgedehnten Sümpfe im Rheintal verwendet wurden. Sie fanden so guten Absatz, dass sich Völker ermuntert fühlte, 1856 am Fuss des Schlosshügels eine Ziegelei einzurichten.

1866 entschloss er sich, sein stattliches Besitztum zu veräussern, das ein geräumiges Wohnhaus, Wirtschaftsgebäude, einen verwilderten Garten, mässig gepflegte Reben und eine Reihe schöner Grundstücke umfasste. Als interessierter Käufer meldete sich, offensichtlich zum Erstaunen Völkers, der Sohn des ihm bekannten Dorfschneiders von Balgach, der sich dem weissbärtigen und über siebzigjährigen «Herrn Professor», wie das damals bei Alters- und Standesunterschieden üblich war, als «Gehorsamer Diener» vorstellte. Zunächst freilich konnte Jacob Schmidheiny kaum hoffen, innert der von Völker gesetzten vierzehntägigen Bedenkfrist die nötige Kaufsumme aufzubringen. 135 000 Franken verlangte der Professor, 10 000 Franken als Anzahlung, den Rest in neun Jahresraten zu entrichten.

Und wieder spielte der Zufall: In jenen Tagen besuchte ein aus Schaffhausen stammender Kaufmann «Egidius P.» die Weberei in Weiersegg, um seinen Sohn Guido dort unterzubringen. Dieser und Jacob Schmidheiny waren zwar alte Bekannte aus Sorntal, doch

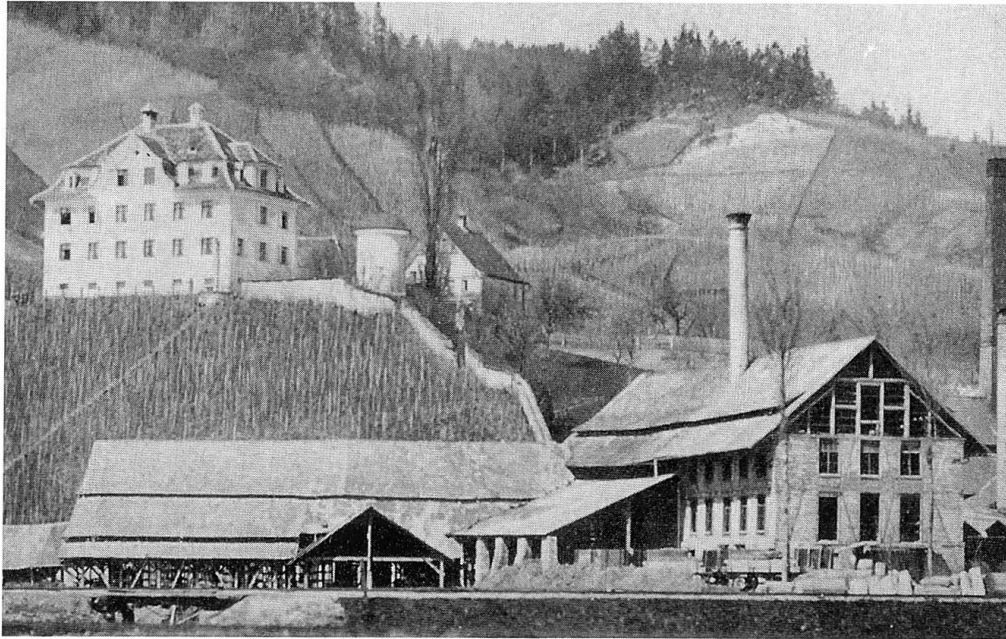
der junge rheintalische Fabrikant hatte zu wenig Mittel sowie zu wenig Platz und war auch nicht in der Gemütsverfassung, um den Sohn des vermögenden Schaffhausers bei sich aufzunehmen. Schliesslich aber sprach man sich aus, und der Handel kam zustande: Der Schaffhauser erklärte sich bereit, die Anzahlung von 10 000 Franken zu vorteilhaften Bedingungen vorzustrecken. Am 7. Januar 1867 hielt Jacob Schmidheiny den Kaufbrief für Schloss Heerbrugg in Händen.

### Seidenraupen und Ziegel

Dieser Erwerb führte die entscheidende Wende im Leben Jacob Schmidheiny herbei – privat und geschäftlich. Neun Monate nach dem Kauf heiratete er am 19. September 1867 die fünfeinhalb Jahre jüngere Toggenburgerin Elise Kaufmann, die ihm zwei Söhne, Ernst (geboren 1871) und Jacob (geboren 1875), schenken sollte. Zugleich veränderte er seine industrielle Tätigkeit: Er gab die Weberei auf und übernahm fürs erste (und für kurze Zeit) die übers ganze Gut



*Elise Schmidheiny, geborene Kaufmann, 1843–1927*



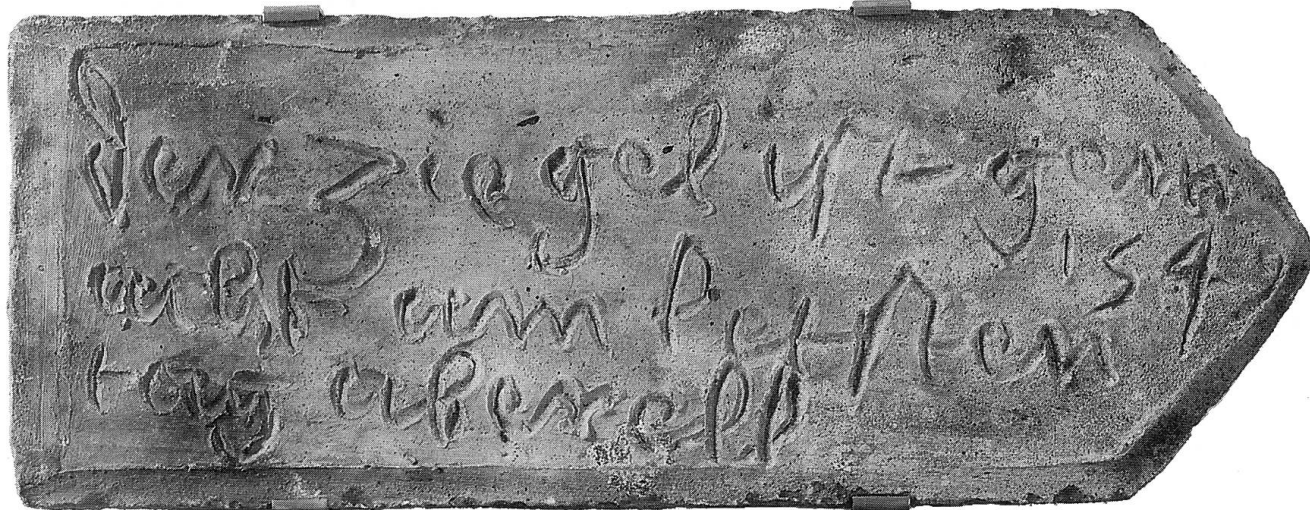
Schloss Heerbrugg und im Vordergrund die von Völker errichtete, von Schmidheiny ausgebaute Ziegelei Heerbrugg, «Stammunternehmen» der Familie, aufgenommen um 1880

Des Zieglers  
Der Gottes Dienst macht frey, Von Satans Schlawerey.



Genüg mein Hert, genüg gefrohnet  
im leinen Stöder Eitelkeit:  
Des Danck, dez deine Arbeit lohnet,  
hält neue Fesseln dir bereit.  
Was, was dein Elend mehret stehen;  
dein Heyland winckt dir, auß zu gehen.

«Der Ziegler – Der Gottes Dienst macht frey / Von Satans Schlawerey», Kupferstich von Christoph Weigel 1698



«Der Ziegel ist gemacht am letzten Tag aberell 1549.»

Das mit drei Medaillen geschmückte Briefpapier der Mechanischen Ziegeleien J. Schmidheini kurz nach 1886

verstreuten Maulbeerbäume und die Seidenraupenzucht von Professor Völker, der nach wie vor im ersten Stock des Schlosses wohnte. Wenig später, ums Jahr 1870, widmete sich Jacob Schmidheiny dessen kleinem Ziegeleiunternehmen. Was er vorfand, war allerdings mehr als bescheiden: ein Kleinbetrieb, in dem einige Ziegler von Hand eine Röhre nach der anderen anfertigten oder ebenso gemächlich Ziegel und Backsteine fabrizierten. War eine bestimmte Anzahl von Röhren geformt, stopfte man in einen

veralteten Viereckofen Holz, um mit viel Umständlichkeit den Brand zu beginnen.

Der junge Fabrikant legte selbst Hand an, teilte mit seinen Arbeitern das einfache Mittagmahl und war von früh bis spät in seinem Unternehmen tätig. Für seinen unternehmerischen Geist jedoch war der Betrieb zu altväterisch und zu dilettantisch – und deshalb zu unrentabel. Systematisch begann Jacob Schmidheiny die Geheimnisse seines neuen Gewerbes zu ergründen und vor allem die heikle Frage der Rohstoffbeschaffung zu studieren. Zwar gab es im Rheintal Lehm aller Arten. Doch nun hiess es herauszufinden, welche Sorte das beste Erzeugnis liefern konnte. In einem Nebenraum seines kleinen Betriebs pröbelte Schmidheiny, wie ihm dies am Herzen lag, mit Rohstoffen sowie mit neuen Werkzeugen und Apparaten.

Nach kurzer Anlaufzeit sah Schmidheiny ein, dass der von Völker übernommene Betrieb modernisiert und ausgeweitet werden musste. Im Frühjahr 1871 wurden neue Gebäude mit einem zeitgemässen Hochkamin erstellt, und den holzfressenden Quadratofen ersetzte der junge Fabrikant durch einen zweckmässigeren und sparsameren Rundofen. Nicht jede Neuerung machte sich damals bezahlt; es waren auch Verluste zu verzeichnen. Alles in allem aber erwies sich



der Betrieb sehr bald als rentabel und rief nach einer weiteren Vergrößerung.

### Ausweitung nach Sankt Gallen

Schmidheiny's Spürsinn für die neuesten industriellen Entwicklungen, der ihn zeit seines Lebens begleiten sollte, liess ihn Anfang der siebziger Jahre erkennen, dass sich die sanktgallische Stickereiindustrie im Aufschwung befand. Neue Geschäftshäuser und Werkhallen würden den Bedarf an Baumaterialien steigern. Und wieder kam ihm der Zufall zu Hilfe, ein Zufall freilich, der von ihm aufs neue etlichen Wagemut erforderte. Im Jahre 1874 fiel die Mosersche Ziegelei im Espenmoos bei St. Gallen einer Feuersbrunst zum Opfer. Jacob Schmidheiny brachte die Brandstätte in seine Hand: Eine Ziegelei in Stadtnähe musste, so sagte er sich, bei der damaligen Konjunktur ein Erfolg werden.

Das Unternehmen *J. Schmidheiny* (oder *J. Schmidheini*) *Mech. Ziegeleien* erwies sich allerdings anfänglich als Sorgenkind, obwohl der junge Fabrikant alle seine Kenntnisse und seinen Erfindergeist in den neuen Betrieb investierte. Seine finanziellen Mittel waren knapp; er musste zwar dringend die gemächliche Handarbeit von früher durch einen mechanischen Betrieb ersetzen. Aber er, der jeden Rappen umdrehen musste, konnte sich fürs erste nur billige Maschinen leisten – getreu einem spöttischen Spruch, den der alte Unternehmer Sulzer in Winterthur geprägt hatte: «Unsere Fabrikanten kaufen zuerst eine alte, dann eine zu schwache und erst beim dritten Anlauf eine vollwertige Dampfmaschine.»

Daneben stiess auch die Beschaffung der Wasserkräfte bei St. Gallen dauernd auf grösste Schwierigkeiten. «Monatelang war», so notierte Schmidheiny später, «meine Anwe-

senheit notwendig. Mit dem Frühzug hinein – tagsüber aufs höchste angepannt – und abends mit dem letzten Zug wieder heim. Dass mein Kopf über dieser Unruhe sein Getöse nicht aufgibt, ist leicht zu verstehen», – eine Anspielung auf die Kopfschmerzen, die ihn jahrelang heimsuchten.

Zu allem Überflus türmten sich bei der Ausschöpfung der Rohstoffreserven neue Hindernisse auf. Schon in Heerbrugg hatte Schmidheiny in dieser Beziehung mit Widerwärtigkeiten zu kämpfen gehabt. Zwar bot die

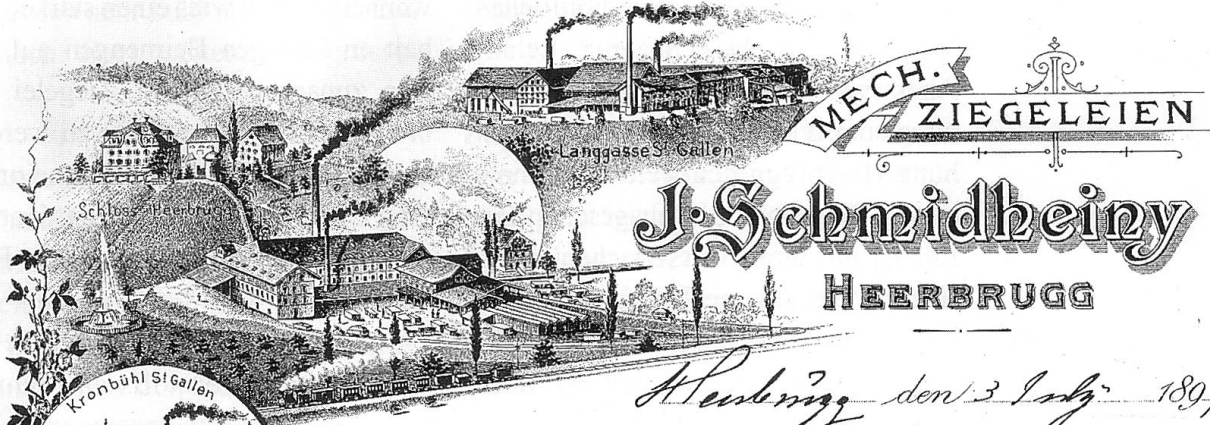
Gürnigel, Aug 1887

Mein lieber Erwerb!

Da ich l. Linielin auf  
von St. Gallen falls ich richtig verstehen  
mit dem neuen daran setzen, dass die die  
letzte Maß auf unter laufend sein sollte  
migen bekannten Zahl; die fallende drauf  
je die tragen die neue zu setzen oder  
auf auf das neue zu erhalten.

Die neue angetretenen Linielin falls  
ich würde die Linielin neue Maschinen  
& Linielin in der Gasse zu bekommen, &  
König solches aus stellen die Linielin  
gassen. Die l. Linielin neue die neue  
auf an die Linielin. Es wird ja  
neue bald neue neue Linielin  
so ist die Linielin Linielin neue Linielin  
Linielin Linielin Linielin. Die die Linielin  
mit Linielin & Linielin Linielin Linielin  
Linielin Linielin, so wird auf ein Linielin  
falls, so würde die Linielin Linielin Linielin  
Linielin Linielin, das neue neue Linielin





Heerbrugg den 3. Juli 1897

Mein lieber Ernst!

Deinen lieben Brief  
 dankbar in Empfang. Ich möge  
 An l. Gott bei deiner Arbeit segnen. An  
 Gottes Segen ist Alles gelegen! Hoffe Menschen ge.

Ende des 19. Jahrhunderts war es Sitte, dass die Unternehmer ihre Briefköpfe mit den Abbildungen ihrer Fabriken und erhaltener Auszeichnungen verzierten. «An Gottes Segen ist Alles gelegen», schrieb Jacob Schmidheiny am 3. Juli 1897 seinem älteren Sohn Ernst.

Schweiz - Bilanz 1895  
 in Espenmoos

		Soll	Haben
2	Sulzer Kraftwerk - Conto	2116.20	23962.27
17	Brennmaschinen Conto		7281.49
36	Maschinen Conto		1663.35
32	Gewinn Conto		14128.49
58	Sulzer Konten Conto	45430.55	6595.90
90	Lieferung Conto	2046.	3582.60
100	Umsatz Conto		2500.-
104	Heerbrugg		5320.37
	Umsatz 1895	3942.05	
	" 1894		6068.
		83825.80	71011.37
	Rein-Gewinn		12814.43
		83825.80	83825.80

Eine Jahresbilanz von 1895 der Ziegelei Espenmoos

sie glaubten, der rheintalische Fabrikant sei ihnen auf Gedeih und Verderb ausgeliefert. Aber sie hatten nicht mit dem unternehmerischen Willen ihres Gegners gerechnet: Schmidheiny entschied sich, am Fuss von «Peter und Paul» eine neue Ziegelhütte zu bauen und damit jede Überquerung fremden Geländes zu vermeiden. Hier sollte 1903 das Werk von Bruggwald entstehen.

#### «Als ob die Welt voll Teufel wär»

Bis dahin jedoch hatte Schmidheiny mit anderen Widrigkeiten fertig zu werden. Nach dem Bau von Espenmoos liefen die Geschäfte zunächst nicht schlecht: Die Qualität der Ware, die pünktliche Einhaltung der Lieferfristen, für die der Unternehmer selbst in unermüdlichen Kontrollgängen besorgt war, zogen zahlreiche Kunden an. Zu Beginn der achtziger Jahre aber schien es Schmidheiny, «als ob die Welt voll Teufel wär». Betriebsstörungen behinderten die Produktion, die Wasserzufuhr erwies sich nicht nur im Espenmoos, sondern auch in Heerbrugg als ungenügend; schwere Nachtfroste liessen die Wasserrückstände in den Ziegeln einfrieren und sprengten das zum Trocknen ausgelegte Material. Im Herbst 1882 zerstörte eine durch den Föhnsturm angefachte Feuersbrunst den ganzen Mittelbau der Ziegelei von Heerbrugg. Aber Schmidheiny verlor den Mut nicht. Er brachte rasch die nötigen Mittel für den Wiederaufbau zusammen, und im Frühjahr 1883 konnte die Fabrikation neu voll aufgenommen werden.

Zu Beginn der achtziger Jahre aber hatte eine schwere Absatzkrise eingesetzt, die weit über die Landesgrenzen hinaus fühlbar wurde. Die Preise sanken, und es fehlte nicht an Konkurrenten, die ihre Produkte zu Schleuderpreisen abzusetzen suchten. Schmid-

heiny, dessen Finanzen durch den Wiederaufbau von Heerbrugg schwer belastet waren, sah sich gezwungen, die Produktivität seiner Werke zu erhöhen und die Herstellungskosten zu senken. Er erkannte, dass diese sich vor allem durch stärkere Wasserkräfte verringern liessen, die den Betrieb seiner Maschinen vereinfachen und verbilligen würden. Er suchte nach neuen Vorkommen und fand sie vor allem in den nach Osten abfallenden Hängen des Appenzeller Vorderlandes. Im «Klee» erwarb er eine Reihe von Quellen, deren Wasser er fassen, in Röhren zu einem auf dem «Balgacherholz» gebauten Reservoir leiten und von dort in die 380 Meter tiefer gelegene Ziegelhütte von Heerbrugg fliesen liess.

Auf einer Studienreise besuchte Schmidheiny mit Fachgenossen Westfalen und lernte dort eine Fabrikationsart kennen, die ihm bisher fremd war, aber bedeutend rentabler zu sein schien: Halbfeuchter Lehm wurde gepresst und ohne weiteres der Ofenhitze ausgesetzt. Dieses vereinfachte Verfahren reizte den rheintalischen Fabrikanten; er liess eine Wagenladung des Bruggwalder Lehms nach Westfalen schicken und dort bearbeiten. Das Ergebnis ermutigte ihn so, dass er die gesamte Produktion in Bruggwald auf die ihm bisher unbekannt neue Methode umstellen liess.

Um die Produktivität seiner Betriebe zu verbessern, begnügte sich Jacob Schmidheiny nicht mit der Einführung fremder Methoden. Er besass selbst einen leidenschaftlichen, technischen Experimentierdrang. 1880 gelang es ihm, nach zahllosen Versuchen einen Strangfalzziegel besonderer Art herzustellen, von dem er begeistert notierte: «Er entströmt fixfertig der Maschine, so dass nur die Länge abgeschnitten und weder etwas gepresst oder irgendwie nachgebessert werden

muss. Von keinem bis jetzt fabrizierten Ziegel kann das gesagt werden. Ein Apparat liefert in der Stunde leicht 600 bis 800 Stück. Vermöge seiner Konstruktion gibt der Ziegel das leichteste Dach bei grösster Dauerhaftigkeit.»

Wie so viele Erfinder vergass freilich Schmidheiny in seinem Enthusiasmus die materielle Seite seiner Neuschöpfung: Er unterliess es ganz einfach, den Apparat für die Herstellung seines Strangfalzziegels zum Patent anzumelden. Ein findiger Werkmeister holte das Versäumte nach und liess, zumindest in der Schweiz, die Erfindung auf seinen Namen eintragen. Aus irgendeinem Grunde widerstrebte es Schmidheiny, um dieser Lappalie willen vor den Richter zu gehen. Er begnügte sich mit dem deutschen Musterschutz und dem österreichisch-ungarischen Patent.

1891 brachte Jacob Schmidheiny es fertig, in einem Arbeitsgang zwei Ziegel auf einen Schlag herzustellen. «Wir werden künftig zweimal soviel Ziegel fabrizieren, und es braucht höchstens einen billigen Buben mehr», triumphierte er und meldete diesmal seine Erfindung zur Patentierung an.

#### «Der mehrfache Kollergang»

Den grössten Schwierigkeiten begegnete Schmidheiny dann bei der dringend nötigen Modernisierung seines Werks bei St.Gallen. Er hatte in England neue Maschinen erworben, scheinbar das Modernste, was es damals gab. Die von ihnen erzeugte Ware wies aber überaus viele Haarrisse auf und wog zu schwer. Schmidheiny versuchte, dem Übel mit dem Zusatz anderer Apparate, mit Schleudermühlen, beizukommen. Das Ergebnis konnte zwar befriedigen, aber diese Mühlen waren teuer und nutzten sich zu schnell ab. Nach der Produk-

tion von 10 bis 12 Millionen Ziegeln mussten sie zum alten Eisen geworfen werden.

Schmidheiny verlor zunächst jegliche Zuversicht. Trotz allem aber gab er nicht auf und verlegte sich, von seiner Frau ermutigt, wieder auf eigene Experimente. Nach zahllosen fehlgeschlagenen Versuchen machte er schliesslich die Erfindung seines Lebens, die ihm in der Fachwelt breiteste Anerkennung eintragen sollte: Er liess nach seinen Ideen den «mehrfachen Kollergang» konstruieren, bei dem «die einzelnen Gänge unter sich verbunden» waren – einen Apparat, der ein gleichmässiges Durchkneten der für die Ziegelfabrikation notwendigen Rohmaterialien Lehm und Mergel erlaubte. Die Maschine erwies sich als erstaunlich leistungsfähig und sparsam; sie benötigte viermal weniger Kraft als das frühere Walzwerk und vollbrachte doch eine bedeutend schwerere Arbeit. Zudem lief sie praktisch pannenfrei; Abfälle gab es nicht mehr. Die Erfindung trat, nach einigen Detailverbesserungen, von 1900 an ihren Siegeszug durch ganz Europa an. Die Berliner Tonindustrie-Zeitung schrieb, der mehrfache Kollergang bedeute «für unsere Ziegeleien mit ihrem ungemein verschiedenen Rohstoff einen wichtigen Fortschritt». Durch Schaden klug geworden, meldete Schmidheiny auch diesmal seine Erfindung zum Patent an; die *Giesseereien und Maschinenfabrik Adolf Bühler in Uzwil* erwarben in der Folge «sämtliche Patente käuflich» und sicherten sich damit «das alleinige Recht zur Fabrikation und zum Vertrieb der mehrfachen Nasskollergänge».

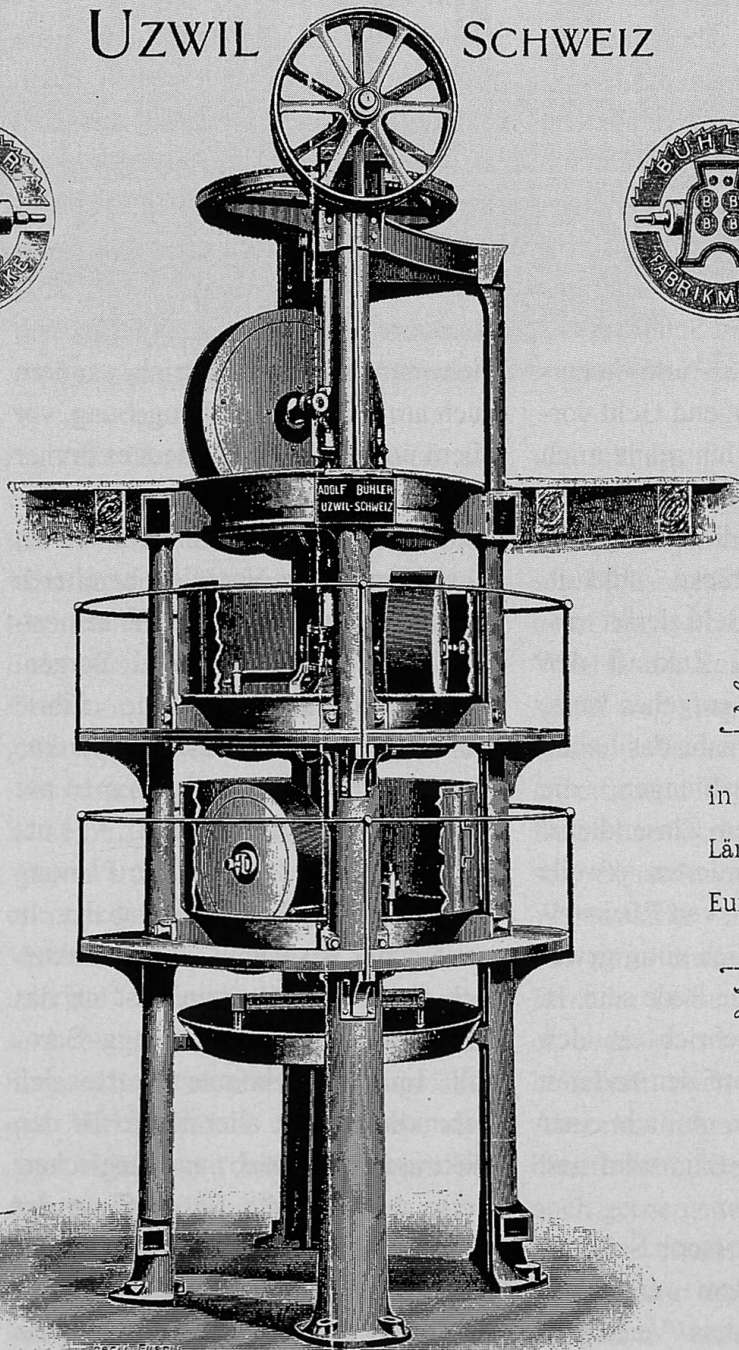
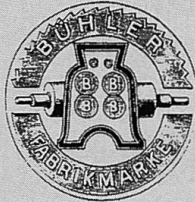
Aber fast zur gleichen Zeit trafen Jacob Schmidheiny wieder schwere Schicksalsschläge: Kurz nach Neujahr 1891 brach in der Ziegelei Heerbrugg eine neue gewaltige Feuersbrunst aus,

*Die Giessereien und Maschinenfabrik Adolf Bühler in Uzwil erwarben das Patent des von Jacob Schmidheiny erfundenen «dreifachen Kollergangs», der Lehm und Mergel, die Rohstoffe für die Herstellung von Dachziegeln und Backsteinen, gleichmässig durchknetet. Die Maschine wurde in Fachkreisen schnell berühmt.*

# ADOLF BÜHLER

GIESSEREIEN UND MASCHINENFABRIK

UZWIL SCHWEIZ



Eigene  
Patente

in allen  
Ländern  
Europas.

Spezial-Maschinen für Ziegeleien und Cementfabriken.

die den Hauptteil des Werks zerstörte. Die Brandursache lag wahrscheinlich in der kurz zuvor umgebauten Heizungsanlage; der aus Widnau stammende Heizer Fehr konnte nur als verkohlte Leiche geborgen werden.

Eine gute Seite hatte der Brand: Die Planung des Wiederaufbaus half dem Fabrikanten zunächst über die gedrückte Stimmung hinweg. Sie brockte ihm aber auch vermehrte finanzielle Schwierigkeiten ein, die Schmidheiny während langer Jahre kaum zu überwinden vermochte. 1892 gestand er in einem Brief: «Mein ganzes bisheriges Leben habe ich mich mit Schulden abgemüht. Die Zahl-, Zins- und Steuertage kommen, ob genügend Geld vorhanden ist oder nicht. Ich sehne mich unendlich, aus den Geldsorgen herauszukommen. Wenn mir die Stadt die ihr angebotenen Grundstücke abkauft, will ich das flüssige Geld derart verwenden, dass ich in Zukunft den furchtbaren Geldnöten entgehen kann, die mir letztes Jahr beinahe das Leben kosteten.» Die Abzahlungen, die Schmidheiny neben dem Zinsendienst zu leisten hatte, erforderten jeweils grösste Anstrengungen; von Rückstellungen, wie sie eigentlich nötig gewesen wären, konnte keine Rede sein. In seiner Verzweiflung schrieb er: «Ich muss von einem Ast auf den anderen springen und weiss nie, ob nicht einer davon über Nacht abgesägt wird und mir den Ruin beschert.»

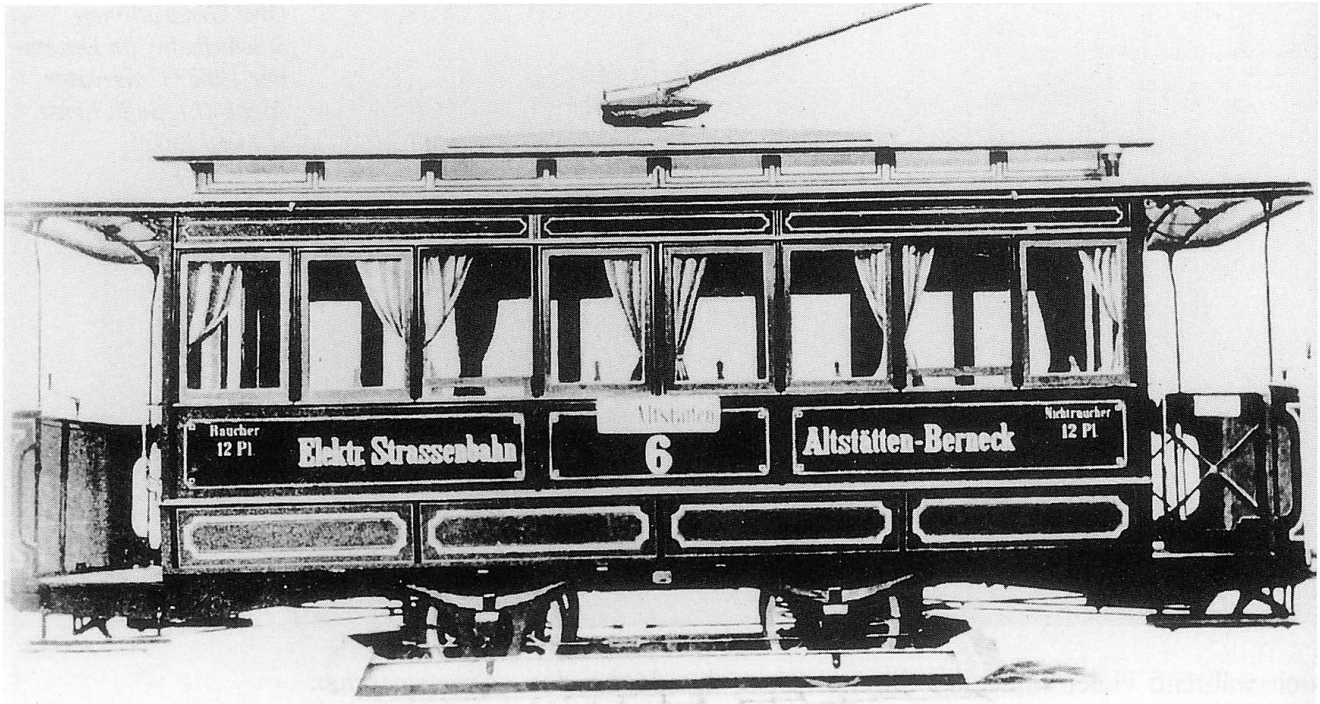
Doch die Geldgeber Jacob Schmidheiny's schenkten dem einfachen Mann aus Balgach stets Vertrauen, und er hat sie nie enttäuscht. Die finanzielle Lage verbesserte sich um einiges, als der mehrfache Kollergang rentabel zu werden begann. Langsam fand Schmidheiny aus seiner langen, besorgniserregenden Wirtschaftslage heraus. Um die Jahrhundertwende, als er beschlossen hatte, ein neues Werk, jenes von Kronbühl bei St. Gallen, zu

bauen, konnte er eine stolze Überschlagsrechnung machen: 1870 hatte er in seinen Fabriken an die 250 000 Ziegel produziert, 1900 das Hundertfache: gegen 25 Millionen Stück.

### **Eröffnung der rheintalischen Strassenbahn**

Während all der Jahre und trotz vielfachen Rückschlägen blieb Jacob Schmidheiny dem verhaftet, was man im modernen Sprachgebrauch «ganzheitliches Denken» nennen würde – ein Denken, das auch die nachfolgenden Schmidheiny-Generationen auszeichnen sollte. Er kümmerte sich nicht nur um seinen Betrieb, sondern auch um seine weitere Umgebung, vor allem um das Rheintal, dem er immer wieder neue Arbeitsplätze und möglichst günstige Arbeitsmöglichkeiten zu sichern suchte. Vor allem bereiteten ihm die damals schlechten Transportmöglichkeiten im Rheintal Sorgen: Die bestehende Bahnlinie führte weitab von den Dörfern durch eine menschenleere Ebene. Zusammen mit dem Bernecker Kaufmann C. A. Lutz machte er sich 1890 an die Planung einer rheintalischen Strassenbahn. In gesundem Realismus beschränkten sich die beiden aber zunächst auf das Teilstück Altstätten–Heerbrugg–Bern-eck. Im Initiativkomitee setzte sich Schmidheiny mit aller Kraft für den elektrischen Betrieb und logischerweise auch für die Beschaffung der notwendigen Wasserkräfte sowie für die Zeichnung der entsprechenden Aktien ein; für das altmodische «Rösslitram» hatte er nur wenig übrig.

Allerdings liess sich auch dieses Projekt nicht ohne Hindernisse und Schwierigkeiten verwirklichen. Kurz nach der Eröffnung der Linie im Jahre 1897 bekannte der Heerbrugger Industrielle: «Der Bau der Strassenbahn hat mir mehr Verdruss als Freude gemacht. Dennoch habe ich es nie be-



1890 hatte Jacob Schmidheiny (I.) einen Projektvorschlag für eine rheintalische Strassenbahn Altstätten – Berneck – Au – St. Margrethen – Rheineck – Thal – Rorschach ausgearbeitet. Die St. Galler Regierung lehnte den Plan ab. Am 6. April 1897 aber konnte die «Elektr. Strassenbahn Altstätten – Berneck» eröffnet werden. Ihr Initiator Jacob Schmidheiny wurde 1903 Verwaltungsratspräsident der Gesellschaft und blieb dies bis zu seinem Tod 1905. Nachfolger war sein Sohn Jacob Schmidheiny (II.).

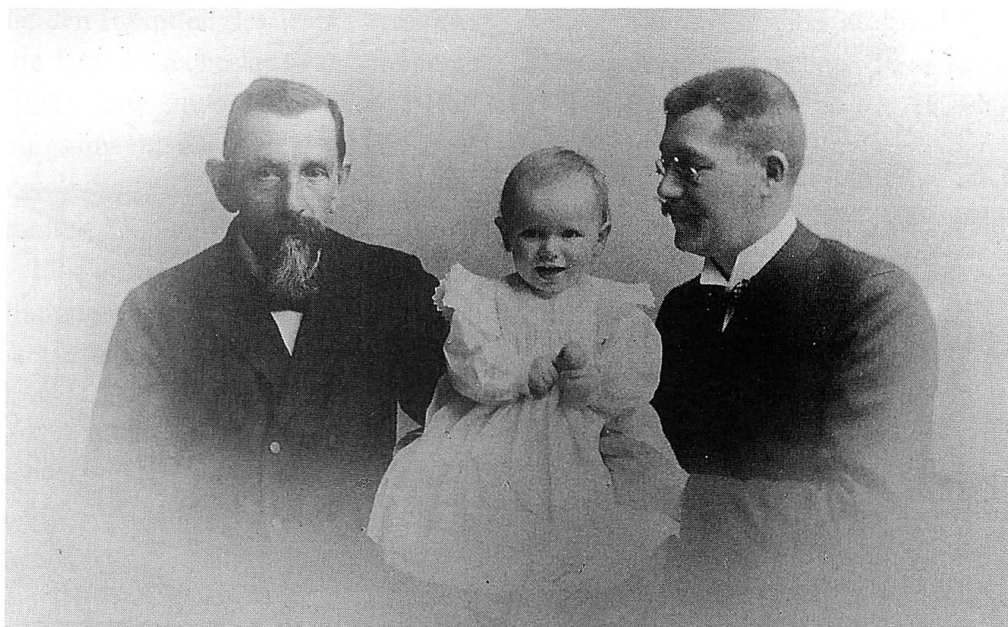
reut, für dieses so nützliche Werk so eifrig gearbeitet zu haben.» Darum gab er dann auch dem Drängen seiner Mitarbeiter nach, trat in den Verwaltungsrat des Unternehmens Strassenbahn Altstätten–Berneck ein – in ein Gremium, das allerdings seiner resignierten Ansicht nach «das getreue Abbild der Aktionäre darstellte – nämlich eine Zusammenballung von lauter Widerwärtigkeiten». 1903 übernahm er sogar das Präsidium des ungeliebten Verwaltungsrats und hatte nur zu oft interne Auseinandersetzungen zu schlichten, immer mit dem Ziel, «die Strassenbahn zu einem leistungsfähigen Verkehrsmittel auszubauen, das dem Volk gegen billiges Entgelt zu dienen vermag».

Irgendwie hing Jacob Schmidheiny eben an seiner Strassenbahn, denn er war sein Leben lang von Elektrizität und Elektrizitätswirtschaft fasziniert – eine Eigenschaft, die sich später auf seine Söhne und Enkel vererben sollte. Ein Jahr vor seinem Tod legte er in einem umfangreichen Brief aus Flims an seinen älteren Sohn Ernst Gedanken nieder, die den industriellen Optimismus der damaligen Gründerjahre widerspiegelten, zugleich aber auch

den real und politisch denkenden Unternehmer zeigten: «Nutzet die Erde und macht sie euch untertan. Von dieser biblischen Weisung komme ich nicht los, selbst in den Ferien nicht. Wohl ist der Zeiger meiner Lebensuhr schon weit vorgerückt; aber ich muss meine Gedanken dennoch dem Papier anvertrauen: Die Betrachtung der im freien Lauf von den Gletschern – diesen Schatzkammern unermesslicher Wasserkräfte – herabbrausenden Bäche muss einem Hydrotechniker das Herz im Leibe lachen machen, wenn er bedenkt, wie ungeheuer viel Arbeitskraft noch zu gewinnen ist. – Aber man vergesse das Eine nicht: Die bäuerlichen Gemeinden sind jetzt noch gerne geneigt, ihre Wasserkräfte billig zu verkaufen. Man ist jedoch nie sicher, wann die Bauern den enormen Wert ihres Wassers erkennen. Dann ist mit ganzen Fudern von Belehrung nicht mehr zu helfen.»

**«Das Gute aufrichtig gewollt zu haben...»**

Seine Tätigkeit für die Strassenbahn war nicht die einzige Nebenbeschäftigung, die sich der Fabrikant Jacob Schmidheiny auflud. Er stellte



*Drei Generationen  
Schmidheiny im Dezember 1903: Grossvater  
Jacob (I.), Sohn Ernst  
(I.) und Enkel  
Ernst (II.)*

sich während vieler Jahre in zahlreichen Ämtern der Öffentlichkeit zur Verfügung. So wirkte er im Gemeinde-, Schul- und Kirchenrat von Balgach sowie in der evangelischen Synode und war von 1891 bis zu seinem Tod 1905 Mitglied des sanktgallischen Kantonsparlamentes. Er besass nicht den Ruf eines Vielredners, sondern eher den eines aufmerksamen Zuhörers, der aber, wenn ihn der Hafer stach, recht eigenwillig sein konnte. Während einer Versammlung der Schulgenossenschaft in seinem Heimatdorf befürwortete er eines Tages lebhaft einen Antrag zur Erhöhung der Lehrergehälter. Dem Vorschlag aber erwuchs Opposition; die Mehrheit seiner Mitbürger wollte alles beim alten lassen. Da verlangte Schmidheiny nochmals das Wort: Man sei, so erklärte er, der Lehrerschaft eine bescheidene Aufbesserung schuldig; er werde sie, wenn nötig, aus der eigenen Tasche bezahlen.

Auch in Fachkreisen wurden die Eigenschaften Jacob Schmidheiny's hoch geschätzt. Hier zählten vor allem seine umfassenden Kenntnisse, sein einwandfreies Geschäftsgebaren, sein ausgeprägtes Rechtsgefühl und seine schlichten Umgangsformen. Von 1903 bis zu seinem Tod amtierte er als Präsi-

dent des *Verbandes schweizerischer Ziegler*, hatte allerdings dort keine leichte Aufgabe. Zu grosse Vorräte, stockender Absatz und stark gedrückte Preise machten dem Vorstand des Verbandes und vor allem seinem Präsidenten schwer zu schaffen. Erzeugung und Verbrauch hätten in diesem Kartell aufeinander abgestimmt werden sollen. Schmidheiny strebte zwar mit allen Kräften eine durchgreifende Sanierung der Verhältnisse an, erreichte jedoch sein Ziel nicht voll. Er wusste sich zu trösten und schrieb damals in einiger Resignation: «Aber das Gute auch nur aufrichtig gewollt zu haben, heisst oft, seiner Zeit Genüge getan.»

In seinen letzten Lebensjahren beschäftigte sich Jacob Schmidheiny mehr und mehr mit der «sozialen Frage», die um die Jahrhundertwende um so aktueller wurde, als sich in der Schweiz, wie anderswo, die Gewerkschaften zu formieren und die Position des Arbeiters vehement zu diskutieren begannen. Schmidheiny selbst stellte sich in seinen Unternehmen stets dem Gespräch; seine Türe stand für seine Arbeiter und Angestellten offen. Daneben suchte er vor allem in seinen letzten Lebensjahren unablässig nach einer bleibenden «sozialen Tat», schmiedete Pläne, um allenfalls ein

Blatt

Bilanz

der Erbsmasse von J. Schmidheiny sel.

Aktiva.

Grüsfabrik an Franz Jacob Lh. Herbrugg	frs 350 000. -
Grüsfabrik Krautbühl I f. Juraunter	300 000. -
" " " II " "	300 000. -
Lager an Franz Anton Wain 1,5 Mill. (frs 600000 Ankaufpreis)	30 000. -
Auenälpler Gut, Lufingrütze, Analt der Fabriken & Ruckstuckl. d. Gut	100 000. -
Haus & Fabrik Brennholz (Ankauf frs 63000)	50 000. -
Gärt in Espermos im Kofbau fertig	10 000. -
Boden im Espermos 30000 m <sup>2</sup> à 3	90 000. -
Wopfgärt & Gärt zur Marnefärgen gut.	30 000. -
Boden an der Grimaltsplatz (die Hälfte ist verkauft) für frs 80000	120 000. -
Dampf Kraftanlage Oberobel & Espermos samt Gut, Gärt & große Winterspannungsmetz (Jahresumsatz mit frs 50000.-)	250 000. -
Abschreibungen nach Abgangfrist	429 500. -
Banken Couls corr:	17 594. 25
Lebensversicherungen fällige	ca. 150 000. -
	<hr/>
	1'927'094. 25
ab Passiven	427'094. 25
	<hr/>
Stammkapital	1'500'000. -

Eine «Bilanz der Erbsmasse von J. Schmidheiny sel.», datiert vom 28. Februar 1905

mittelrheintalisches Krankenhaus, ein Altersheim oder eine höhere Schule zu finanzieren. Zu einem Schluss konnte er freilich nicht mehr gelangen: Sein plötzlicher Tod entthob ihn jeder Entscheidung. In der Morgenfrühe des 18. Februar 1905 setzte sein Herz aus, als er sich in seiner Ziegelei Espenmoos aufhielt. Drei Tage später wurde er auf dem Balgacher Friedhof bestattet. Immer hatte er sich gewünscht, mitten in seiner Tätigkeit «wie ein Soldat bei seinem Geschütz» aus diesem Leben scheiden zu können. Seine Hoffnung war in Erfüllung gegangen.

### «Unser Haus in Ehren»

Bei seinem Tod war Ernst 34jährig, Jacob (II.) um rund vier Jahre jünger. Um beider Erziehung hatte sich der Vater stets lebhaft gekümmert. «Die Schulzeit fliegt dahin, man weiss nicht wie», schrieb er einmal, «ihr Ergebnis ist von grosser Wichtigkeit für das ganze Leben. Wie man es sich in der Jugend angewöhnt, so treibt man es unwillkürlich weiter.» Immer stand er mit den zwei Söhnen in lebhafter Verbindung, verfasste lange, an sie adressierte Briefe, als sie im Ausland weilten. Und nie vergass er, seiner tiefverwurzelten Frömmigkeit Ausdruck zu geben: «Vergiss nicht, Deinen Gott und Heiland täglich zu suchen», mahnte er Ernst 1887, und am «3. July 1897» schrieb er ebenfalls an seinen Ältesten: «Da möge der 1. Gott auch Deine Arbeit segnen. An Gottes Segen ist Alles gelegen.»

Von beiden Söhnen hatte der Vater gehofft, sie würden dereinst sein Geschäft übernehmen. Er zeigte sich darum schwer enttäuscht, als Ernst nach bestandener Reifeprüfung Miene machte, sich dem Studium der Rechtswissenschaften zuzuwenden, und als auch der jüngere, Jacob, Anstalten traf, aus dem Zieglergewerbe auszubrechen. Sie erhielten von ihrem alten

Herrn einen eindringlich beschwörenden Brief: «Bei meinem rastlosen Streben, unser Haus auf einen dauerhaften Grund zu stellen – auch in wirtschaftlicher Hinsicht –, hat mich insbesondere der Gedanke an Euch, geliebte Söhne, angespannt. Ein tiefes Weh will mich erfassen bei dem Gedanken, dass nun, da ich die Zeit gekommen glaubte, nicht mehr allein mit den täglichen Wellen des Geschäftes kämpfen zu brauchen, nun wieder auf Jahre hinaus mir selbst überlassen bleiben muss, bis meine Kraft vielleicht ganz aufgezehrt ist. Ich habe nicht für ein bisschen Wohlleben also gearbeitet, sondern, um unser Haus wohl zu begründen. Heerbrugg, das ich wie eine geliebte Braut zu erringen und zu verdienen mich abgemüht habe, kann unserem Haus und Geschlecht nur erhalten bleiben durch fleissige Hand. Ich mühe mich gewiss sehr gerne, wenn nur unser Haus in Ehren dasteht.»

Der beschwörende Ruf sollte nicht ungehört verhallen. 1902 schon waren die beiden Söhne als Partner in das Zieglergeschäft des Vaters eingetreten. Und nach dem 18. Februar 1905 teilten Ernst und Jacob (II.) der weitverzweigten Kundschaft mit, «dass die Firma *Jacob Schmidheiny und Söhne* infolge des Hinschieds ihres Seniorchefs erloschen und nunmehr abgeändert wird in *Jacob Schmidheiny's Söhne*. Das Geschäft soll in bisheriger Weise, im nämlichen Sinn und Geiste weitergeführt werden. Besser glauben wir das Andenken an seinen Gründer nicht ehren zu können».

## Chronik

- 1838** 25. Juni: Geburt Jacob Schmidheyns, Sohn von Hansjakob Schmidheiny und Katharina, geb. Nüesch, in Balgach
- 1839** Prof. Karl Völker aus Eisenach zieht in Schloss Heerbrugg ein (1833 erworben)
- 1865** Jacob Schmidheiny macht sich als Webereifergger in der Weiersegg selbständig
- 1867** 2. Januar: Jacob Schmidheiny erwirbt das Schloss Heerbrugg
- 1870** Übergang zur Ziegelfabrikation
- 1871** 1. April: Geburt des älteren Sohns Ernst (I.)
- 1874** Bau der Ziegelei Espenmoos bei St.Gallen
- 1875** 21. Juni: Geburt des jüngeren Sohns Jacob (II.)
- 1876** Übergang der Ziegelfabrikation zum Maschinenbetrieb
- 1882** und **1891** Brand der Ziegelei Heerbrugg
- 1888** Bau der Ziegelei Kronbühl bei St.Gallen
- 1890** Jacob Schmidheiny wirkt als Initiant der *Strassenbahn Altstätten–Berneck* mit C.A. Lutz von Berneck
- 1891** Eintritt in den sanktgallischen Grossen Rat
- 1897** 6. April: Eröffnung der *Strassenbahn Altstätten–Berneck*, deren Verwaltungsratspräsident Jacob Schmidheiny (I.) 1903 wird
- 1900** Kauf der Ziegelei Horn – Jacob Schmidheyns Erfindung, der «mehrfache Kollergang», tritt den Siegeszug durch Europa an
- 1902** Jacob Schmidheiny junior kehrt aus dem Ausland nach Heerbrugg zurück und tritt zusammen mit Bruder Ernst als Gesellschafter der neuen Firma *Jacob Schmidheiny und Söhne* bei
- 1903** Bau der Ziegelei Bruggwald
- 1905** 18. Februar: Tod Jacob Schmidheyns (I.) – Umbenennung der Firma *Jacob Schmidheiny und Söhne* in *Jacob Schmidheyns Söhne*

A handwritten signature in cursive script, reading "Jacob Schmidheiny". The signature is written in black ink on a white background. Below the signature is a long, horizontal, slightly wavy line that serves as a decorative underline.

*Ernst Schmidheiny (I.)*  
1871–1935



# Ernst Schmidheiny I. (1871–1935)

## Schlichter, Vermittler und Grossunternehmer

Er «schlichte», sagte Ernst Schmidheiny senior mehrmals in seinem Leben, wenn man ihn nach dem tieferen Geheimnis seiner Karriere fragte. Im «Schlichten» bestätigte er denn auch eines seiner ganz grossen Talente: Gegenteilige Meinungen anhören, Unebenes glätten, strittige Partner zueinanderführen, Irrtümer ausmerzen, Gemeinsamkeiten aufdecken – darin bewährte er sich während seiner Verhandlungsmissionen für die Eidgenossenschaft im Ersten Weltkrieg ebenso wie in der reichhaltigen Tätigkeit für seine Industriebereiche. Nicht mit einem Wirtschaftszweig gab sich Ernst Schmidheiny ab, sondern mit mehreren zur gleichen Zeit, im klaren Bewusstsein, dass der moderne Unternehmer seinen Blick auf das Ganze, auf die Gemeinschaft – jener der Fachgenossen, des Staates, der Mitbürger allgemein – zu richten habe, um wirklich erfolgreich zu sein. Er hatte stets mehrere Eisen im Feuer und bewahrte allerorten die Übersicht. Er war, wie sich ein zeitgenössischer Bundesrat einmal ausdrückte, «eines der am bemerkenswertesten organisierten industriellen Gehirne unseres Landes».

Zwar hütete sich Ernst Schmidheiny – das war eine Eigenheit, die er auf seine Nachkommen vererben sollte – fast immer davor, ganz allein ein Unternehmen, ein Geschäft zu gründen. Er liebte es, die Verantwortung zu teilen, anfänglich mit seinem Bruder, dann auch mit anderen Kollegen. Aber er ging stets mit der ihm eigenen Risikofreude vor, bewies den nötigen Mut zu neuen Initiativen (was ihn, besonders in späten Jahren, hier

und dort in allzu gewagte Engagements verstrickte). Seine Einsatzbereitschaft, seine Kenntnis aller Details eines Unternehmens und seiner Mitarbeiter trugen ihm vielseitigen Respekt ein. Wer bei ihm tätig war, arbeitete nicht für eine anonyme Aktiengesellschaft, sondern für «Herrn Schmidheiny».

Den Hang zum Unternehmertum hatte er von seinem Vater Jacob geerbt. Am 1. April 1871 auf Schloss Heerbrugg geboren, begann er nach der in St. Gallen absolvierten Kantonsschule zunächst einige Lehr- und Wanderjahre. Im November 1893 trat er als Volontär bei einer Schweizer Firma in Turin ein, die einen Grosshandel mit Käse betrieb. Damals schon verkehrte er mit der dort ansässigen Familie Kuster aus Altstätten, die er in einem Brief an die Eltern als «ausserordentlich nette Leute» bezeichnete. Mit guten Gründen: Im Frühling 1894 kehrte Ernst Schmidheiny aus Italien zurück, um aber schon am Jahresende wieder nach Turin aufzubrechen, diesmal als Volontär des Bankhauses Kuster. Dabei spielten nicht nur berufliche Rücksichten eine Rolle, sondern auch private Gefühle. Noch bevor er wieder in die Schweiz zurückkam, schrieb er seinen Eltern: «...c'est dur pour moi de quitter l'endroit où j'ai trouvé mon bonheur.» Das «Glück» hiess Vera Kuster, die Tochter seines Prinzipals Anton Kuster-Schläpfer, mit der er sich in den ersten Tagen des Jahres 1896 verlobte und die er im Oktober desselben Jahres heiratete. Der Ehe entsprangen zwei Töchter, Vera Lydia («Verina»), gebo-

ren 1897) und Marie Luise («Lilly», 1900), sowie zwei Söhne Ernst (1902) und Max (1908). Für sich und seine Familie baute Ernst in der Folge unmittelbar neben dem Schloss ein geräumiges Wohnhaus, «Villa» genannt, in dem später der Sohn Max wohnen und in den letzten Jahren seines Schaffens sein Büro besitzen sollte.

### **Lieutenant, Feuerreiter und Nationalrat**

Vor der Heirat waren für Ernst Schmidheiny senior schwerwiegende Entscheidungen gefallen: Mitte Januar 1895 brach er einen Englandaufenthalt nach eineinhalb Monaten ab, um angesichts der angeschlagenen Gesundheit des Vaters nach Heerbrugg zurückzukehren und einen Teil der geschäftlichen Lasten mitzutragen, die Jacob Schmidheiny zu erdrücken drohten. Eigentlich hätte der Sohn Ernst gerne Jurisprudenz studiert. Aber der Vater hielt ihn davon ab. In ähnlichem Sinn, wie er beide Söhne beschwor, Heerbrugg zu erhalten, wandte er sich nun an Ernst in einem Brief, der kaum viel Hochachtung gegenüber den Rechtsgelehrten und ihrem Metier verriet: «Mein lieber Ernst, man kann eben nicht zween Herren dienen. Der Beruf eines Advokaten und der eines Industriellen sind auch gar verschieden. Wir machen die Sache in Frieden, und ich habe mich dabei wohl befunden. Die ökonomische Existenz eines Dr. jur. ist übrigens in neun von zehn Fällen eine traurige – in Betracht dessen, was er gekostet hat... Oh, geliebter Ernst, verlasse auch jetzt Deinen alternden Vater nicht! Es ist mir eine der süssesten Erinnerungen, dass ich meinen seligen Eltern gehorsam gewesen bin, und ich wünsche Dir dereinst die gleiche Erfahrung...»

Der pathetische Appell fand seinen Widerhall. Ende 1895 richtete Ernst



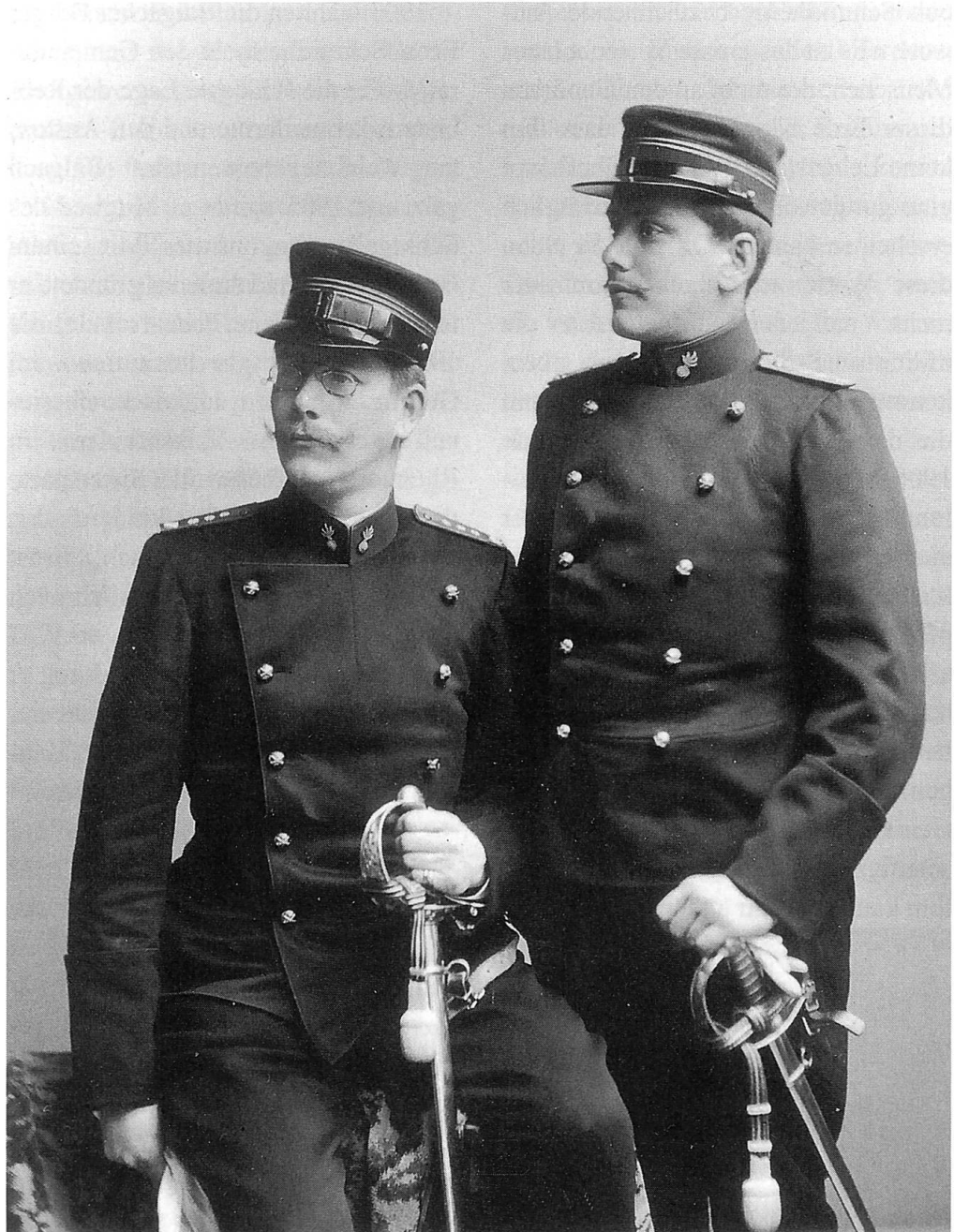
*Vera Schmidheiny-Kuster 1877–1964*



*Der 29jährige Ernst Schmidheiny im September 1900*

einen Brief an seine Eltern, in dem er zunächst seiner von Vater Jacob übernommenen tiefen Frömmigkeit Ausdruck gab: «Wenn ich auf das verflossene Jahr zurücksehe, so fühle ich recht lebhaft die Pflicht grossen Dankes, erst gegen Gott, den Schöpfer alles wahren Guten, und gegen Euch, liebe Eltern, denen ich so vieles schulde und nie wieder bezahlen

*Hauptmann Ernst und  
Oberleutnant Jacob  
Schmidheiny 1903*



kann.» Und dann folgte das Bekenntnis an seinen Vater: «...und glaube nur, wenn ich meinen Gedanken auch nicht Worte geben kann, so empfinde ich nichtsdestoweniger Zweck und Triebfeder all Deines Schaffens, und es ist mein grösster Wunsch, in dieser Beziehung in Deine Fussstapfen treten zu dürfen.» Das hiess nun, sich voll den Unternehmungen zu widmen, die Jacob aufgebaut hatte. Solches entsprach auch dem Ehrgeiz, den Ernst Schmidheiny von Jugend auf bewiesen und der ihm während seiner ersten Militärdienstzeit offene Frustration hinterlassen hatte.

1891 hatte er die Feldartillerie-Regimentsschule in Frauenfeld durchlaufen und war im gleichen Jahr zum Leutnant befördert worden. Als junger Offizier schrieb er 1904 aus einem Wiederholungskurs: «Heute ist die Hälfte des Dienstes vorbei, glücklicherweise. Ich wollte wirklich auch, ich wäre schon zuhause, denn der Dienst langweilt mich sehr, da ich nicht die Stelle habe, wie ich es wünschte, weil ich eben der Jüngste bin und dieser alles machen muss, was die andern nicht gern tun. Ich bin also ein richtiger Lückenbüsser.» Vom Vater erhielt Ernst daraufhin eine für Ja-

cob Schmidheiny bezeichnende Antwort: «Es ist das grosse Vorrecht eines Menschen, der nicht an den Genüssen dieser Erde hängen bleibt, dass ihm keine Lebenslage, wenn sie überhaupt eine gottgewollte ist, als unerträglich erscheinen kann...» Ob sich der Sohn diese Worte zu Herzen nahm oder nicht – auf jeden Fall kletterte er die militärische Stufenleiter nach oben, kommandierte 1901 als Hauptmann die damalige Feldbatterie 40, wurde 1906 Major und 1912 der Parkabteilung 11 zugeteilt, deren Kommando er auch als Oberstleutnant bis 1919 bekleidete. Seine militärischen Verpflichtungen soll Ernst Schmidheiny allerdings, so sagten später Mitarbeiter und Freunde, zumeist in der knapp bemessenen Ferienzeit absolviert haben. Zu Hause war beruflich und für Gemeinde, Kanton oder Eidgenossenschaft zugleich so viel zu tun, dass ihm kaum Zeit für anderes blieb.

Denn Ernst Schmidheiny widmete sich neben seiner industriellen Tätigkeit mit vollem Einsatz auch öffentlichen Geschäften. Nach Balgach zurückgekehrt, stellte er sich der unter seiner Mitwirkung gegründeten Dorf-feuerwehr zur Verfügung und erhielt das Amt eines «Feuerreiters», der – vor der Einführung des Telefons – bei einem Brandfall seine Truppe aufzubieten hatte. Schnell wurde dann, wie es in einem Protokollbuch der Freiwilligen Feuerwehr Balgach hiess, der «Lieutenant Ernst Schmidheiny» Obmann oder «Feuercommandant». 23 Mann umfasste das «freiwillige Corps», zu dessen Gunsten der «Titl. Gemeinderat» 800.– Franken bewilligte und die Bürgerschaft sowie die «Titl. Sparkasse» die «hübsche Summe von Fr. 609.–» zusammenbrachten. Dafür konnten «die nötigen Sachen, Mannesausrüstung, 4 Stockleitern und ein Gerätschaftswagen» bestellt werden...

1903 wählten die Balgacher Bürger Ernst Schmidheiny in den Gemeinderat, wo er die schlechte Lage der Rebauern kennenlernte und den Anstoss zur Weinbaugenossenschaft Balgach gab, und 1905 wurde er Mitglied des Sanktgaller Kantonsrates. Mit seinem Bruder Jacob und anderen gründete er in Heerbrugg eine Primarschule, die 1906 als paritätische Institution – im Gegensatz zu den damals konfessionell getrennten Volksschulen im Rheintal – eröffnet wurde. Sie ersparte den Heerbrugger Dorfkindern den weiten Weg nach Balgach. Ernst Schmidheiny wurde schliesslich auch Mitglied des Schulrates, den er 1927 bis 1933 präsidierte. Und 1911 zog er als Freisinniger in den Nationalrat ein, dem er wie dem sanktgallischen Kantonsparlament bis 1919 angehörte.

### **Elektrizität und Energie**

Am intensivsten nahmen aber die geschäftlichen Angelegenheiten Ernst Schmidheiny in Anspruch. 1902 war auch sein jüngerer Bruder Jacob, inzwischen zum Ingenieur ETH promoviert, nach Heerbrugg zurückgekehrt. Beide widmeten sich zunächst gemeinsam dem Aufbau des Ziegelgeschäftes, bevor sich Ernst ganz dem Zement und später dem Eternit zuwandte; beide machten sich mit neuen Bereichen vertraut, mit der Rheingulierung sowie mit der regionalen und nationalen Elektrizitätspolitik – mit zwei Bereichen, die eng zusammengehörten. Sie waren und blieben Grundlage des industriellen Aufschwungs der engeren Heimat; sie waren und blieben Voraussetzung dafür, dass im Rheintal Arbeit und Arbeitsplätze geschaffen werden konnten.

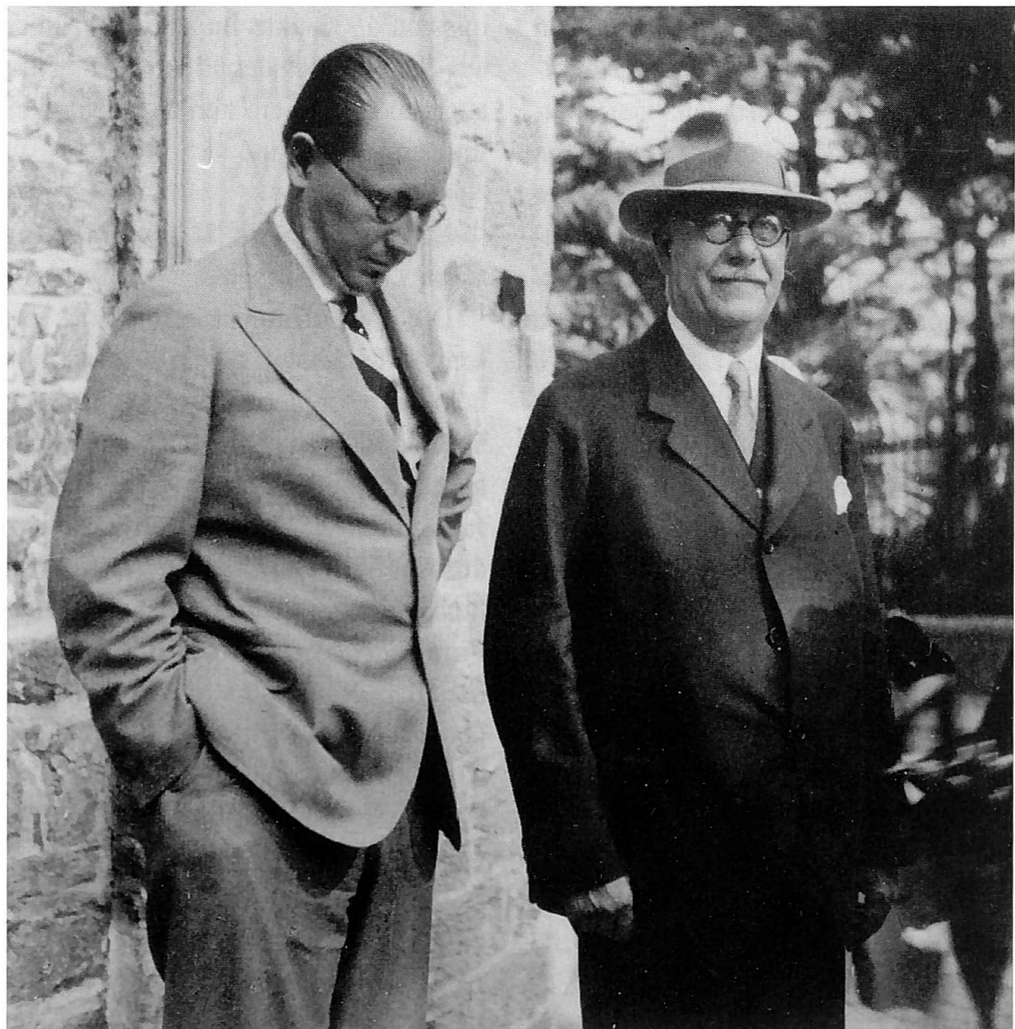
1904 gehörte Ernst Schmidheiny zusammen mit Adolf Stoffel zu den Initianten der *Elektrischen Kraftversorgung Bodensee-Thurtal*. Am 8. August jenes Jahres versammelte sich un-

ter seinem Präsidium ein Initiativkomitee, um die Bedingungen für die Energieversorgung im Raume St. Margrethen-Bodensee-Amriswil abzustekken. Ein Jahr später, am 8. August 1905, wurde die entsprechende private Aktiengesellschaft gegründet. Sie sollte den elektrischen Strom aus dem Kraftwerk Kubel bei St.Gallen, einer Privatunternehmung, beziehen sowie von der ebenfalls privaten *Motor AG für angewandte Elektrizität*. Diese Gesellschaft, 1895 von Walter Boveri gegründet, befasste sich mit Finanzierung, Bau und Betrieb von Unternehmungen der Elektrotechnik und Elektrochemie.

Ernst Schmidheiny selbst war als Privatmann in die Elektrizitätswirtschaft eingestiegen, vertrat aber die Meinung, die Ausbeutung der Wasserkräfte sei letzten Endes Sache der öffentlichen Hand; die Behörden müss-

ten seiner Ansicht nach dazu gebracht werden, die entsprechenden Interessen wahrzunehmen. Im November 1905 reichte er als Mitglied der freisinnigen Fraktion im sanktgallischen Grossen Rat eine Motion ein. Die Regierung sollte sich, so der Sinn seines Vorstosses, darüber Gedanken machen, «wie die noch nicht ausgebeuteten Wasserkräfte des Kantons St.Gallen der Allgemeinheit erhalten bleiben könnten». Parlament und Regierung jedoch liessen sich Zeit für die Behandlung des Geschäfts. Erst am 15. Mai 1906 erklärte der Rat die Motion für erheblich, und dies auch nur, weil inzwischen Private ein Konzessionsgesuch für den Bau eines Tamina-Kraftwerks eingereicht hatten, das aus Gründen des Landschaftsschutzes von gewisser Seite bekämpft wurde. Die Regierung trödelte noch länger und trug fürs erste bloss alle möglichen Schwierigkeiten

*Vater und Sohn Ernst Schmidheiny 1930*



zusammen, die den Plänen Schmidheyns angeblich im Weg standen. Im Mai 1908 doppelte der Motionär dann in einer Interpellation nach; 1909 schliesslich wurde eine Kommission bestellt, der Ernst Schmidheiny angehörte.

Inzwischen aber hatte er sein Unternehmen *Bodensee-Thurgau* soweit gefördert, dass 1908 die Lieferverträge mit der *Motor AG* und mit dem Kubelwerk perfekt und die Überlandleitungen sowie eine Unterstation in Wil im Bau oder bereits erstellt waren. Die St. Galler Regierung aber beharrte auf ihren Verzögerungsmanövern und riet den Gemeinden fürs erste dringend ab, mit privaten Unternehmen Verträge für Energielieferungen einzugehen. Im Frühjahr 1911 wurde schliesslich dann doch das Organisationsstatut für das Elektrizitätswerk St. Gallen geschaffen, das zwar noch keinen Bau von Kraftwerken, aber immerhin den Erwerb der wichtigsten im Kanton vorhandenen Kraftwerke und Hauptverteilungsanlagen vorsah. Zur gleichen Zeit machte sich der Kanton Thurgau ebenfalls an die Gesetzgebung für eine kantonseigene Elektrizitätsversorgung. Die *Bodensee-Thurtal AG* konnte damit ihre Installationen auf dem Boden beider Kantone an die kantonalen Werke abtreten. Auch begannen die verantwortlichen Politiker und Fachleute in St. Gallen und Appenzell, die Vorteile einer gegenseitigen Zusammenarbeit im Energiesektor einzusehen. 1914 entstand die *Aktiengesellschaft der St. Gallisch-Appenzellischen Kraftwerke (SAK)*. In ihr, wie auch im Elektrizitätswerk des Kantons St. Gallen und im Elektrizitätswerk Kubel, wirkte Ernst Schmidheiny als Vizepräsident der Verwaltungskommission, war, wie sich ein Chronist ausdrückte, das eigentliche «Zugpferd». Die Denkschrift «25 Jahre SAK 1914–1939» bezeichnete

ihn als «hauptsächlichen Initianten und Förderer der Kantonal-Sanktgallischen Elektrizitätsversorgung». 1926 löste ihn sein jüngerer Bruder Jacob im Verwaltungsrat und 1937 im Verwaltungsausschuss der *SAK* ab.

Ernst Schmidheyns enge Beziehungen zur Elektrizität und Energieversorgung wurden natürlich landesweit bekannt und entsprechend genutzt. 1912 trat er in den Verwaltungsrat der *Motor AG für angewandte Elektrizität* ein. Ebenfalls gehörte er dem Verwaltungsrat der 1913 mit Sitz in Glarus gegründeten Gesellschaft *Columbus AG für elektrische Unternehmungen* an, deren Südamerika-Beteiligungen recht erfolgreich arbeiteten. Die beiden Gesellschaften fusionierten 1923 zur *Motor-Columbus AG*, die im schweizerischen Kraftwerkbau eine führende Rolle zu spielen begann. Auch in ihrem Verwaltungsrat wirkte Ernst Schmidheiny bis zu seiner Demission 1933 aktiv mit als Spezialist auf dem Gebiet der Elektrizität, aber auch und vor allem nun als Fachmann im Bereich Zement.

### **Ernst und Jacob (II.) gemeinsam im Zieglergewerbe**

Die Baustoffindustrie sollte das gesamte Lebenswerk Ernst Schmidheyns bestimmen. Nach dem Tod des Vaters 1905 widmete er sich noch gemeinsam mit seinem jüngeren Bruder Jacob intensiv der ererbten Ziegelerindustrie. Von 1907 an war Ernst zwar nicht mehr Teilhaber der väterlichen Firma *Jacob Schmidheyns Söhne*, die nun den Namen *Jacob Schmidheiny und Co.* erhalten hatte. Beide Brüder aber sassen noch 1906 gemeinsam im Verwaltungsrat der Zürcher *Dampfziegelei Heurieth*, die sich auf ihre Initiative hin 1907 mit der *Ziegelei Albishof* zu den *Ziegeleien Albishof-Heurieth AG* zusammenschloss. Die zwei so vereinigten Werke fusionierten am 1.

Juni 1912, nachmittags vier Uhr, im Zunfthaus zur Zimmerleuten mit der *Mechanischen Backsteinfabrik Zürich* und firmierten unter dem in der schweizerischen Wirtschaft immer bedeutsamer werdenden Namen *Zürcher Ziegeleien*.

Dort hatte Ernst Schmidheiny zunächst das Sagen. Er wurde unter dem Präsidenten Professor Rudolf Escher der erste Vizepräsident und zusammen mit Hermann Keller-Malzacher Delegierter des Verwaltungsrates – in schwieriger Zeit. Um 1880 hatte die schweizerische Bauindustrie zwar eine gewisse Blütezeit erlebt. Die Kapazität der Ziegelwerke stieg in unserem Land um 60 Prozent – zum Teil Resultat des Übergangs vom handwerklichen zum mechanisierten Betrieb. Dann aber dämpften 1898 die Banken durch Kreditrestriktionen das Spekulationsfieber der «Gründerjahre»; das Baugewerbe schlitterte in die Krise, die Ziegeleien verzeichneten eine verheerende Überproduktion. Die Preise fielen unter die Selbstkosten; aber einige Versuche, durch regionale Preisabkommen das Chaos zu bändigen, hatten zunächst keinen Bestand. Die Krise verschärfte sich gegen 1910 – eine Krise, die zum Teil in der Industrie selbst lag, zum Teil auch durch die äusseren Umstände an diese herangetragen wurde. Als «grosser Feind der Backsteine» entpuppte sich der armierte Beton; ein erbitterter Wettbewerb mit der Zementindustrie und zahlreiche Konkurse waren die unvermeidliche Folge.

Zudem tauchten am politischen Horizont dunkle Wolken auf: Zwischen Deutschland und Frankreich zeichnete sich eine bewaffnete Auseinandersetzung ab. Sie sollte zum Ausbruch des Ersten Weltkriegs und zunächst zum völligen Stillstand in den Geschäften der Ziegelindustrie führen. Auch als die Werke 1915 den Betrieb wieder

aufnehmen konnten, geschah dies nur mit halber Kraft. Die Produktion und der Umsatz sowie vor allem die Erträge sanken: Die gewaltige Verteuerung der Kohle und das rasche Ansteigen der Löhne konnten mit Preiserhöhungen nicht kompensiert werden. Zudem litt das Unternehmen unter dem Ausfall der italienischen Facharbeiter, die sich durch ungelernete einheimische Arbeitskräfte nur mangelhaft ersetzen liessen.

### **Die «Regelung von Preisen und Produktion»**

Der Krieg zeitigte immerhin auch andere, zum Teil positive Folgen. Zum ersten begannen sich die Industriellen in der Notzeit vermehrt auf die Verantwortung zu besinnen, die sie gegenüber ihren Arbeitern und Angestellten trugen. Schon 1912 hatten die *Zürcher Ziegeleien* im ersten Jahr ihres Bestehens eine Invaliden- und Alterskasse eingerichtet, die Unterstützungen auszahlte. 1919 war dann an der Generalversammlung von der Absicht die Rede, «eine besondere Stiftung nach Titel II, Abschnitt 3 des Schw. Zivilgesetzbuches» zu gründen, denn «es sei Pflicht des Arbeitgebers, das Seine zur sozialen Fürsorge für seine Arbeiter beizutragen. Wer heutzutage noch nicht begriffen hat, dass der Arbeitgeber mit der Bezahlung des Lohnes allein seine Pflichten gegen die Arbeiter noch nicht erfüllt hat, ist hinter der Zeit zurückgeblieben». Der sozialen Fürsorge schenkte man in der Folge grosse Aufmerksamkeit. 1923 errichteten die *Zürcher Ziegeleien* eine Wohlfahrtsstiftung, die unter Jacob Schmidheiny (II.) 1936 den Charakter einer Versicherung – für die Angestellten eine Gruppenversicherung, für die Arbeiter eine Sparversicherung – erhielt und laufend ausgebaut wurde.

Zum zweiten zwang der Krieg die Ziegelindustrie, tiefgreifende Rationa-

lisierungsmassnahmen zu treffen, wichtige technische Verbesserungen durchzuführen und sich auf die bestausgebauten Werke zu konzentrieren. Ob die gesamte Branche die durchgemachten Notzeiten nur überstand, weil sie sich zu einem festen Kartell zusammengeschlossen hatte, wie in den Geschäftsberichten der *Zürcher Ziegeleien* aus jenen Jahren zu lesen war, bleibe aus moderner Sicht dahingestellt. Ernst Schmidheiny auf jeden Fall spielte bei der Organisation und der Zusammenarbeit in der Ziegelindustrie eine entscheidende Rolle. Schon 1899 hatte er eine Umfrage bei den Ziegeleibesitzern der Schweiz veranstaltet, um zu erfahren, ob und in welchem Masse eine Regelung der Preise und der Produktion wünschbar sei. Er erklärte dazu: «Wir dürfen nicht vergessen, dass eine Preisregelung trotz höchster Bussen einfach nicht eingehalten werden kann, wenn nicht die Produktion mit dem Konsum in Einklang gebracht wird.» Das Resultat der Schmidheiny'schen Bemühungen war zunächst zwiespältig, das Misstrauen gegen Produktionsregelungen gross: Von den 82 auf die Umfrage eingegangenen Antworten – sie repräsentierten zwei Drittel der schweizerischen Gesamtproduktion – stimmten vierzig für eine Preis- und Produktionsregelung, zwanzig dagegen, zweiundzwanzig konnten sich nicht entscheiden.

Schliesslich aber gelang doch eine Festigung der Berufsorganisation in Form des *Verbandes schweizerischer Ziegel- und Steinfabrikanten*, die sich im Laufe der Zeit zu eigentlichen Kartellvereinbarungen zusammenfanden. Diese mochten in Krisen- und Kriegszeiten zwar verständlich sein, wirken aus moderner Optik aber eher problematisch. Damals freilich schien den eng zusammengeschlossenen Unternehmern die Verbandspolitik als unab-

dingbar. Noch 1918 erwähnte Präsident Professor Rudolf Escher in seinem Rechenschaftsbericht an die Generalversammlung die *Ziegelei Männedorf*, die ausserhalb der *Genossenschaft Zürcherischer Ziegeleibesitzer* gestanden hatte und deshalb «als <wilde> Ziegelei jederzeit störend in unsere Preispolitik eingreifen» konnte. Das Mittel zur Abhilfe dieses angeblichen Missstandes war klar: Die *Zürcher Ziegeleien* erwarben den lästigen Störenfried: «Wir haben die sämtlichen Anteile an uns gebracht, und somit ist die Ziegelei unser», hiess es im Protokoll der damaligen Generalversammlung.

Die Beziehungen zwischen den *Zürcher Ziegeleien* und den von Jacob Schmidheiny verwalteten *Ostschweizerischen Ziegeleien*, zu denen als Hauptbestandteil der Stammbetrieb der Familie in Heerbrugg neben den Werken Istighofen, Bruggwald bei St.Gallen und Oberriet gehörte, schienen zunächst verschwommen und wurden in allen Geschäftsberichten nur seltsam einsilbig oder gar nicht erwähnt, auch wenn in Wirklichkeit natürlich enge Bande bestanden – wiederum unter dem Gesichtspunkt der Kartellisierung. Das Protokoll der Generalversammlung von 1915 spricht denn auch von der Verständigung «zwischen den ostschweizerischen und zürcherischen Ziegeleien», die schon «seit Jahren unter der Leitung weitsichtiger Männer organisiert» sei.

In jenem Jahr war Ernst Schmidheiny noch aktiv in den *Zürcher Ziegeleien* engagiert. Dann aber begann ihn seine kriegsbedingte Tätigkeit als eidgenössischer Unterhändler für Handelsverträge stark in Anspruch zu nehmen. 1916 trat er als Delegierter der *Zürcher Ziegeleien* zurück. Und neun Jahre später, 1925, gab er auch als Vizepräsident des Verwaltungsrates seinen Abschied «infolge anderweitiger

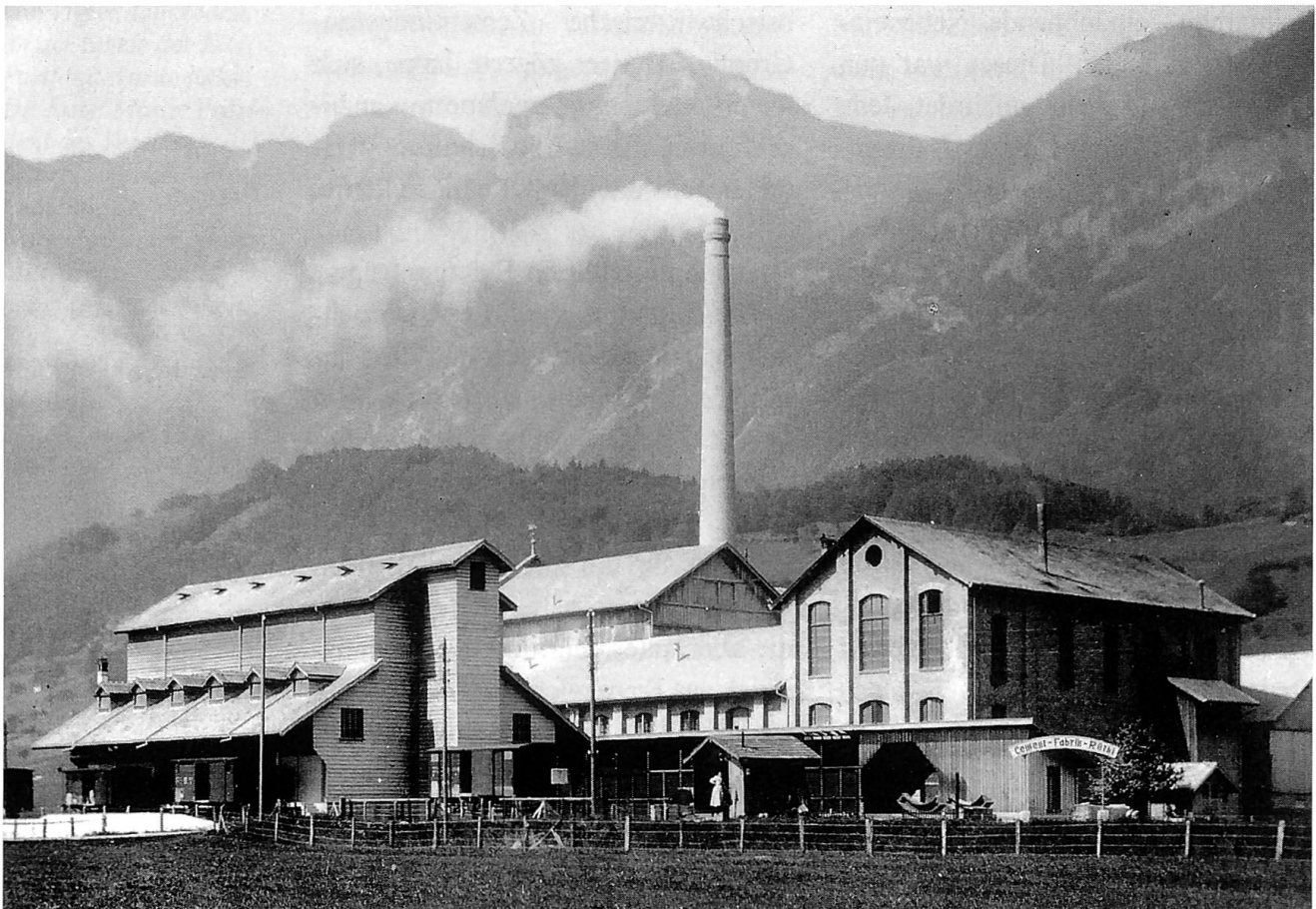
Arbeitsüberbürdung», wie es im Protokoll der Generalversammlung des Jahres hiess. Sein Bruder Jacob übernahm nun sein Amt; Ernst widmete sich fortan in der Baustoffindustrie ganz dem Zement.

### «Bindemittel aus feingemahltem Kalkstein und Tonmergel»

Der Anfang dort war ein Wagnis, doch erkannte Ernst Schmidheiny früh, dass Zement – oder Zement – einer der wichtigsten Baustoffe des 20. Jahrhunderts werden sollte. Er stand dabei offensichtlich unter dem Einfluss des aus Ungarn stammenden Ludwig von Tetmajer (1850–1905), der als Professor an der ETH in Zürich wirkte und 1879 die Initiative zu jenem Institut ergriff, das später die *Eidgenössische Materialprüfungsanstalt* werden sollte. Tetmajer machte sich insbesondere um die Erforschung der Eisenkonstruktionen, der Eisenbahnmaterien, des Aluminiums und vor allem des Zements verdient.

Die Geschichte dieses «Bindemittels aus feingemahltem Kalkstein und Tonmergel» (so die lexikalische Definition) geht im wesentlichen auf das 18. und die erste Hälfte des 19. Jahrhunderts zurück. 1824 meldete der Maurer Joseph Aspdin aus Leeds ein Patent zur «Verbesserung in der Herstellung künstlicher Steine» an und bezeichnete sein Erzeugnis als «Portlandzement» – nach der kleinen Stadt Portland an der britischen Küste des Ärmelkanals. In deren Steinbrüchen wurde damals ein Kalkstein gewonnen, so haltbar und schön, dass man ihn häufig für Repräsentativbauten in London verwendete. Aspdin wollte mit seiner Bezeichnung sagen, dass aus seinem Zement ein Material entstehen konnte, das an Festigkeit und dauerhaftem Bestand jenem in Portland gebrochenen Stein gleichkam. Der Portlandzement des Maurers aus Leeds war freilich noch nicht das, was man heute unter diesem Begriff versteht. Erst ein anderer Engländer,

*Im September 1906 gründete Ernst Schmidheiny (I.) zusammen mit Anton Dufour aus Rheineck und Heinrich Spoerri aus Flums die Rheintalische Zementfabrik Rüthi, die nach dem Zusammenschluss mit der Aargauischen Zementfabrik «Holderbank» acht Jahre später stillgelegt wurde. Auf dem Areal entstand 1929 eine Gipsfabrik.*



Isaac Charles Johnson, vervollkommnete 1844 die Erfindung Aspdins; die eigentliche Geburt des «Portlandzements» geht darum auf jenes Jahr zurück.

Schon Vater Jacob Schmidheiny hatte sich mit dem neuen Baustoff abgegeben und eine Beteiligung am Zementwerk von Unterterzen am Walensee erworben, die von den Söhnen natürlich übernommen wurde. Im Rheintal liess sich dann Ernst Schmidheiny beim Ausbau dieses Industriebereichs von zwei Überlegungen leiten. Zum ersten schien ihm die Region um ihrer Rohstoffquellen willen geographisch günstig gelegen. Daneben suchte er in seiner engeren Heimat neue Arbeitsplätze zu schaffen. Zu Anfang des 20. Jahrhunderts hing die Bevölkerung des Rheintals stark von der sehr krisenanfälligen Stickerei ab, die vorwiegend für den Export arbeitete und unberechenbaren Schwankungen der Mode unterworfen war. Zwar hatten viele Kleinbauern in der Stickerei – sei es in Fabriken, sei es in Heimarbeit – ein lohnendes Nebeneinkommen gefunden. Dieses war nun aber mehr und mehr gefährdet. Jede neue Industrie konnte da Not abwenden helfen.

Als Standort einer Zementfabrik hatte Ernst Schmidheiny das Dorf Rüthi SG ins Auge gefasst, dessen Gemeinderat sich bereit erklärte, ihm bei den notwendigen Abklärungen und beim Kauf des Terrains an die Hand zu gehen. Zunächst veranschlagte Ernst Schmidheiny als Investition eine Million Franken, einen Betrag, den er mit einigen Freunden, darunter Anton Dufour, Sohn eines Seidenfabrikanten in Thal, und Heinrich Spoerry-Jakob in Flums, zusammenbrachte. Am 14. September 1906 wurde die *Rheintalische Cementfabrik Rüthi AG* gegründet. Die Kosten für das Werk waren aber bedeutend höher als veran-

schlagt; das Aktienkapital musste sofort auf zwei Millionen erhöht werden. Zwar waren dem Unternehmen kaum fette Zeiten beschieden; das Rohmaterial vermochte in seiner Qualität nicht immer zu befriedigen. Aber Schmidheiny's Optimismus blieb ungebrochen: 1907 gründete er zusammen mit Anton Dufour ein weiteres Unternehmen, eine Zementröhrenfabrik in Rheineck.

Um die Jahrhundertwende jedoch machte auch die Zementindustrie mit der nach 1890 einsetzenden Rezession schwere Zeiten durch, die Konkurrenz aus dem nahen Ausland wurde immer härter. Verteidigungsmassnahmen, gegenseitige Verständigung und Zusammenschlüsse schienen sich nicht nur bei den Ziegleren, sondern auch bei anderen Produzenten von Baumaterialien aufzudrängen. Als Gründer des Zementwerks von Rüthi nahm Ernst Schmidheiny Verbindung mit dem Leiter der nächstgelegenen gleichartigen Fabrik, Borner in Walenstadt, auf und gründete mit diesem eine ostschweizerische Zementindustrie-Gruppe. Aber er zögerte lange, sich jenen Zementunternehmern anzuschliessen, die auf die Schaffung weiter ausgedehnter Kartelle hinzielten.

### **Zementkartell als Existenzfrage**

Die Bestrebungen dieser Unternehmer schienen denn auch zunächst nur magere Ergebnisse zu liefern. Um 1870 existierten in Luterbach bei Solothurn und in Saint-Sulpice bei Neuenburg zwei Zementfabriken, die den Baustoff für die neu zu erstellenden Eisenbahnlinien hätten liefern sollen, die aber unter enormem Konkurrenzdruck aus Frankreich und Deutschland standen. 1880 ergriff der Solothurner Robert de Vigier die Initiative zu einem Zementverein, der bis 1885 auf 26 Unternehmen anwuchs. Dieses Unternehmen sollte dem Publikum de-



Am 20. und 21. Februar 1932 feierte Ernst Schmidheiny das Jubiläum der 25jährigen Tätigkeit seines Freundes Oberst Rudolf Frey-von Vigier, Luterbach, an der Spitze der E.G. Portland. Vorne links Dr. Ernst Martz, Präsident des Vereins Schweizerischer Cement-, Kalk- und Gipsfabrikanten, in der Mitte Ernst Schmidheiny (I.), neben ihm Rudolf Frey, der am 15. März 1935 zusammen mit Ernst Schmidheiny in der Sinai-Wüste den Tod fand

monstrieren, dass der schweizerische Baustoff dem ausländischen durchaus gleichwertig war. Der Beweis gelang, aber der Preisdruck blieb. 1884 wurde ein engerer Zusammenschluss mit einem gemeinsamen Verkaufsbüro und Minimalpreisen angeregt, kam aber nie zustande. Erst 1895 gelang es Rudolf Zurlinden, dem Gründer und Besitzer der *Jura-Cement-Fabriken* in Aarau und Wildeggen, ein wirkliches erstes Kartell zu gründen, das sich zum Ziele setzte, die Preise gemeinsam zu ordnen und die Importe abzuwehren. Doch 1900 war auch dieses Kartell am Ende und brach auseinander; Überproduktion und Schleuderpreise setzten aufs neue ein.

Ein Jahr später, 1901, kam das zweite Kartell zustande, die Aktiengesellschaft der *Vereinigten Portland-Cement-Fabriken*, genannt *AG Portland*, unter Leitung von Rudolf Frey, der seit 1901 die *Cementfabrik Vigier* in Luterbach leitete (und der 1935 zusammen mit Ernst Schmidheiny beim Flugzeugunglück in der Wüste Sinai

den Tod finden sollte). Jenes zweite Kartell hatte ehrgeizige Ziele: Eine gemeinsame Verteilstelle, gleiche Preise und Frachten auf allen Bahnstationen sowie die Festlegung von Marktanteilen in Kontingenten waren dazu bestimmt, die beteiligten Fabriken zu schützen. 1909 aber scheiterte auch dieser Versuch: Ein erneuter Absatzrückgang und die immer ungestümere deutsche Konkurrenz führten zu einem weiteren heftigen Kampf um Marktanteile, zu vertragswidrigen Preisunterbietungen, verbunden mit dem mangelnden Willen einzelner Unternehmer, sich selbst zu beschränken.

Im September und Oktober 1910 wurde unter Mitwirkung der *Schweizerischen Kreditanstalt* und des *Schweizerischen Bankvereins* ein Versuch zur Gründung eines dritten Kartells unternommen – zunächst wiederum erfolglos. Zum ersten Mal allerdings nahm nun Ernst Schmidheiny als Vertreter der *Rheintalischen Cementfabrik Rüthi* an den Versammlun-

gen teil. Unter seinem Einfluss kam am 23. November 1910 endlich jenes dritte Kartell zustande, das im Handelsregister als *Eingetragene Genossenschaft Portland*, abgekürzt *E.G. Portland*, firmierte. Zweckbestimmung war auch hier die «Beseitigung und Verhütung ungünstiger Konkurrenzverhältnisse» oder, nach einer anderen, offiziellen Definition, «der Schutz der schweizerischen Zementindustrie, die Wahrung ihrer Gesamtinteressen und die Erhaltung geordneter Verhältnisse im Zementhandel». Es ging vor allem darum, nicht lebensfähige Betriebe stillzulegen, die lebensfähigen zu modernisieren, Preise und Lieferbedingungen vertraglich festzulegen, Handel und Transport durch eine zentrale Absatzorganisation zu kontrollieren und zu koordinieren sowie jedem Mitglied eine bestimmte Produktionsquote zuzuteilen. Die Regeln der *E.G. Portland* sahen etwas elastischer aus als jene ihrer Vorgängerin *Portland AG*. Dies entsprach der Absicht Ernst Schmidheiny, der sofort in den Vorstand des neuen Kartells gewählt wurde und der sich aufs Wesentliche beschränken, jede überflüssige Administration vermeiden wollte.

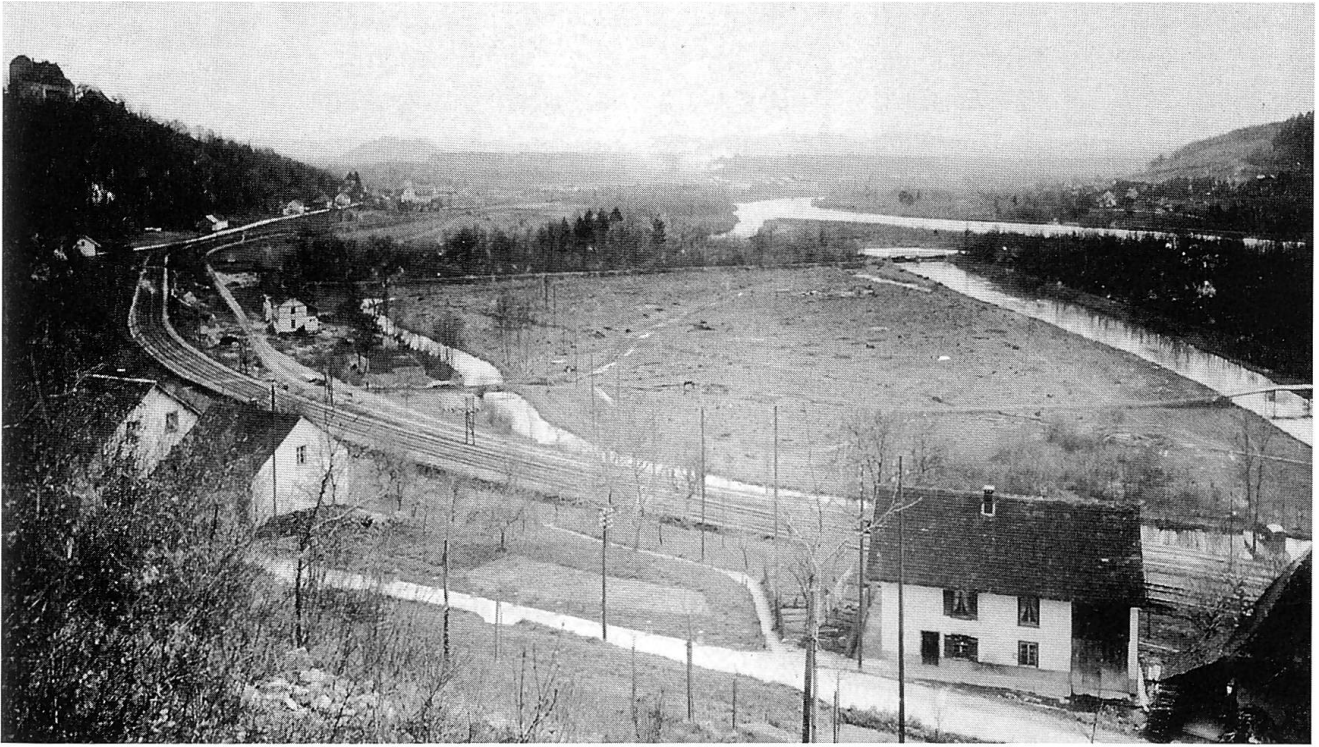
Am Grundsatz der Kartelle aber hielt Ernst Schmidheiny fest: Er war zur Überzeugung gelangt, dass die Industrien «Steine und Erde» in der Schweiz nur gedeihen konnten, wenn sich die Fachgruppen zusammenschlossen. An diesem Axiom liessen dann auch weitere Generationen von Zementproduzenten nicht rütteln, obwohl das Prinzip der Kartelle mit der Zeit immer mehr unter Beschuss geriet. Wie liessen sich die auch von allen Schmidheiny-Vertretern stets hochgehaltenen Grundsätze des Wirtschaftsliberalismus mit der kartellmässigen Steuerung der Privatwirtschaft – Beispiel *E.G. Portland* – ver-

einen? In einem Vortrag, den der jüngere Sohn Ernst Schmidheiny, Max, im Januar 1957 vor dem *Handels- und Industrieverein St. Gallen* hielt, gab er wohl zu, dass die erwähnte Eingetragene Genossenschaft «seinerzeit die Aussenseiter bekämpft» habe. Aber «es ging dabei nicht um vermehrten Profit oder eine willkürliche Marktbherrschaft seitens des Zementkartells, sondern um die Existenz der Zementindustrie selbst», denn – so erläuterte Max Schmidheiny im gleichen Vortrag – «die besonderen Verhältnisse in der Zementindustrie schlossen, wie dies auch die Eidgenössische Preisbildungskommission anerkannte, «aus Gründen ökonomischer Zwangsläufigkeit» eine Rückkehr zu den «alten Formen der freien Konkurrenzwirtschaft» aus». Im übrigen operierten die Zementfabrikanten vor allem in späteren Jahren mit dem ökologisch wirksamen Argument, einzig ein Kartell sei dank günstiger Tarifverträge mit den SBB in der Lage, den überwiegenden Anteil der schwergewichtigen Zementtransporte per Bahn zu garantieren und so den Strassenverkehr zu entlasten.

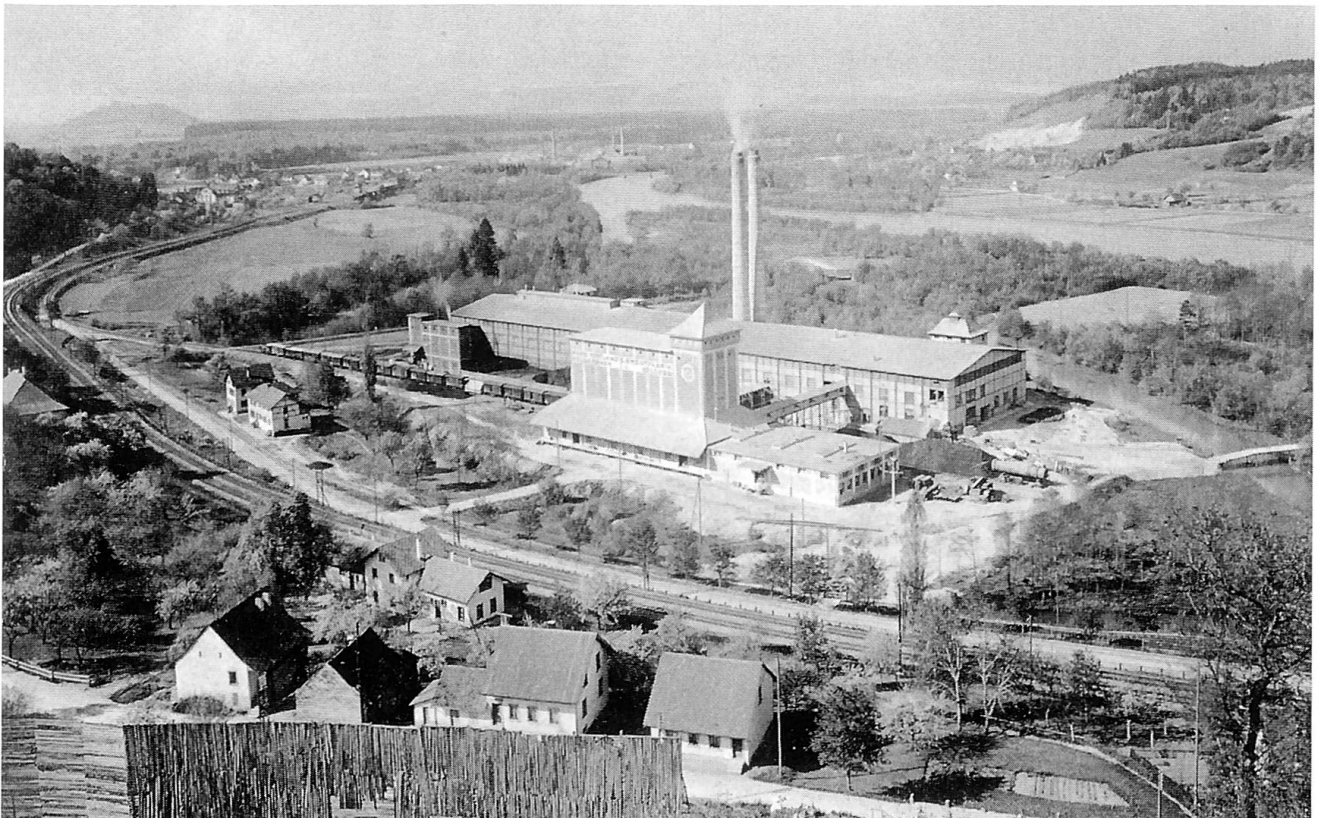
Der Streit um das Zementkartell wogte unterschwellig bis in die neunziger Jahre des 20. Jahrhunderts weiter. 1992 gelang es aber Ernst Schmidheiny's Enkel Thomas und dem von ihm geführten «*Holderbank*»-Unternehmen, durch Käufe und eine totale Neustrukturierung weit über die Hälfte des gesamten schweizerischen Zementmarktes in seine Hand zu bringen. Damit war das Zementkartell faktisch hinfällig; von seiner Auflösung wird noch die Rede sein.

### **Die Geburt der «Holderbank»**

1910 sah man die Dinge allerdings anders. Fürs erste ging es einmal um die Erhaltung der noch sehr zerbrechlichen Kartellstruktur. Kurz nach ihrer



*Das Gelände der Zementfabrik «Holderbank» vor Baubeginn (links oben das Schloss Wildegge)...*



*... und nach Erstellung der neuen Gebäude im Herbst 1912.  
Die Produktion wurde 1913 aufgenommen.*

Gründung drohten der *E.G. Portland* neue Gefahren: Ihr bereitete ausgerechnet das Projekt einer *Portlandcementfabrik* «*Holderbank*» bei Wildegg im Kanton Aargau grösste Sorgen. Die im Kartell zusammengeschlossenen, eingesessenen Zementfabrikanten fürchteten um 1912, dass sich Kapital aus dem Wilhelminischen Deutschland, wirtschaftlich sehr aggressiv, in neu geplanten Zementwerken, unter anderem eben in *Holderbank*, einnisten könnte. Darum beauftragte der Vorstand der *E.G. Portland* sein Mitglied Ernst Schmidheiny, bei den in Zusammenhang mit dem Projekt genannten Basler Persönlichkeiten vorzusprechen und sie von ihren Plänen abzubringen. Die Mission aber scheiterte total: Die Gesprächspartner Schmidheiny sagten im Gegenteil der existierenden Zementindustrie den schärfsten Konkurrenzkampf an, auch wenn man höflich versicherte, ihr «nicht feindlich gegenüberzustehen». «*Holderbank*» würde, so liess man Schmidheiny gegenüber durchblicken, zu allem Überflus mit den damals neuartigen Dreh-Rohröfen ausgestattet, die leistungsfähiger sein sollten als die früher üblichen Schachtofen. Zudem gedenke das neue Unternehmen, der Kundschaft einen ganz modernen Spezialzement anzubieten. Und am 15. Februar 1912 wurde dann wirklich die *Aargauische Portlandcementfabrik AG mit Sitz in Holderbank* offiziell gegründet. In der Geschäftsleitung figurierten der Basler Bankier Henri Rieber, bisher schon Verwaltungsratsmitglied der Portlandzementfabrik Laufen, sowie Direktor Adolf Gygi, Sohn von Philipp Gygi, der seit Jahren in *Holderbank* eine Kalkfabrik besass und für die neue Zementfabrik von langer Hand die Grundstückkäufe vorbereitet hatte. Adolf Gygi sollte später die Leitung der dortigen Fabrik übernehmen. Im Verwaltungsrat der so-

eben gegründeten Firma sassen neben einigen Schweizern und Elsässern der Basler Charles Eckel von der Bank *Vest, Eckel & Cie.*; als Präsident war der Brugger Fürsprech und Ständerat Edmund Schulthess gewählt worden, der allerdings noch Ende 1912 in den Bundesrat einzog und deshalb aus dem Verwaltungsrat ausschied. Von deutschem Einfluss war nichts zu sehen.

Zwischen der *E.G. Portland* und den Gründern der «*Holderbank*» kam es zunächst zu einem Prozess, der zu einem erheiternden und versöhnlichen Zwischenfall führte. Das zuständige Zivilgericht Basel lud zu den Verhandlungen auch den Gemeinderat von *Holderbank* als Zeugen vor. Dieser sagte aber aus, dass er nichts, aber auch gar nichts über die geplante Zementfabrik wisse. Der Gerichtspräsident wurde zornig: Die grossen, von den Initianten durchgeführten Liegenschaftskäufe müssten doch, so meinte er ungehalten, den örtlichen Behörden bekannt sein. Doch die Zeugen blieben bei ihren Aussagen, bis sich herausstellte, dass man den falschen Gemeinderat vorgeladen hatte: Im Gerichtssaal sassen nicht die Honoratioren aus dem aargauischen, sondern aus dem solothurnischen *Holderbank*...

Im März 1913 begann die für damalige Verhältnisse hochmoderne Zementfabrik «*Holderbank*» ihre Produktion. Im Mai desselben Jahres wurde sie in die *E.G. Portland* aufgenommen. Dies und die Verständigung mit den zwei anderen neuen Werken in Siggenthal und Vouvry VS waren dem ausserordentlichen diplomatischen Geschick von Ernst Schmidheiny zu verdanken. Er verstand es, Gegner oder Zauderer in Bundesgenossen oder Freunde zu verwandeln. Im Falle «*Holderbank*» hatte er rechtzeitig die technische Überlegenheit der Neugründung erkannt. Darum bemühte er sich während Mo-

naten, die Inhaber der verschiedenen anderen Unternehmen von der Notwendigkeit des Zusammenschlusses zu überzeugen und sie allenfalls auch zur Stilllegung unrentabler Betriebe zu bringen. Die neuen Fabriken forderten zudem ihre Marktanteile, die sie nur erhalten konnten, wenn ältere Betriebe einen Happen ihres eigenen Kontingentes abtraten. Schmidheiny ging selbst mit gutem Beispiel voran: Er gab seine eigene *Rheintalische Zementfabrik Rüthi*, ihrerseits zu schwach, um im Wettbewerb mithalten, als eine der ersten auf. Am 30. September 1914 fusionierte sie mit «*Holderbank*»; die Arbeit wurde eingestellt. Schmidheiny trat in den Verwaltungsrat des neuen Unternehmens ein, stieg in der Folge zu dessen Delegiertem und 1921 zum Präsidenten auf. Jahrzehnte später machte er dann sein «Vergehen» gegenüber dem Rheintal wieder gut: 1923 trat er in den Verwaltungsrat der *Gips-Union* ein; 1929 wurde in den Gebäulichkeiten der stillgelegten Zementfabrik eine Gipsfabrik erstellt.

Von den Genossenschaftlern der *E.G. Portland* erntete Ernst Schmidheiny 1913 «einhelligen Dank und höchste Anerkennung für die bewundernswerte Art und Weise, wie er die Arbeit bewältigte». Seine diplomatischen Fähigkeiten sollten in der Folge ihre Bestätigung und Anerkennung finden: Man suchte ihn als Vermittler in Berufskreisen und in den öffentlichen Geschäften. Sein Fachkollege und Militärkamerad Rudolf Frey holte ihn in den Verwaltungsrat der *Vigier-Zementfabrik*, um die notwendige Stilllegung der Werke Luterbach und Rondchâtel sowie die Konzentration auf den wichtigeren Betrieb Reuchenette BE durchzusetzen. Eine ähnliche Interessengemeinschaft verband ihn mit der *Portlandcement Laufen* und führte zu einer ausserordentlich star-

ken Stellung der Gruppe «*Holderbank*».

### **Leiter des Kompensationsbüros**

Der Erste Weltkrieg sollte dann aber jeden weiteren Ausbau der Unternehmen beeinträchtigen und vor allem die Energien Ernst Schmidheiny weitgehend in Anspruch nehmen. Die Schweiz war damals, um 1913 und 1914, in keinerlei Weise auf den Konflikt vorbereitet. Vor allem die Vorstellung eines umfassenden Wirtschaftskriegs schien den eidgenössischen Politikern völlig fremd, und niemand regte sich sonderlich darüber auf, dass unser Land für seine Versorgung mit Grundnahrungsmitteln und Energie zu mindestens zwei Fünfteln völlig vom Ausland abhängig war. 1912 hatte der Bundesrat zwar beschlossen, einen Getreidevorrat für 60 Tage anzulegen. Aber selbst dazu kam es offenbar nie so recht: Bei Kriegsausbruch war, so sagte später Ernst Schmidheiny in einem Vortrag über «Die wirtschaftliche Versorgung der Schweiz und ihre Schwierigkeiten», ein Vorrat an Brotgetreide vorhanden, der höchstens für 14 Tage gereicht hätte.

Lange wiegten sich die verantwortlichen Politiker in der Illusion, dass die Situation mit der Anerkennung der Neutralitätserklärung vom 3. August 1914 und mit der militärischen Bewahrung des schweizerischen Territoriums vor fremden Übergriffen gerettet sei. Man konnte und wollte nicht einsehen, dass die Schweiz in Wirklichkeit einen guten Teil ihrer Souveränität eingebüsst hatte und Wirtschaft mit Politik zu einem nicht mehr zu trennenden Ganzen geworden waren. Bern reagierte zunächst verworren; eine klare Wirtschaftspolitik zeichnete sich kaum irgendwo ab, obwohl die Lage sehr schnell ernst wurde. Beide Kriegsparteien – die Alliierten und die Zentralmächte – hatten zunächst alle

Ausfuhren nach der Schweiz blockiert; schon Ende August 1914 sperrte die deutsche Regierung die Exporte einzelner Produkte. Ausnahmen konnten nur erreicht werden, wenn der neutrale Partner sogenannte «Sparstoffe» anbot, die in Deutschland knapp waren.

Um zu überleben, musste die Schweiz daher schleunigst Verhandlungen mit den verschiedenen ausländischen Mächten führen. Im Dezember 1914 kam es zu den ersten «Kompensationsgeschäften», die sich aber als recht schwierig erwiesen: Mit seinem beschränkten Angebot befand sich unser Land immer am kürzeren Hebelarm; seine Diplomaten erwiesen sich zudem für die heikle Aufgabe als nicht genügend versiert und erfahren. Die dem Politischen Departement unterstellte Handelsabteilung war – so verzeichnete eine zeitgenössische Chronik – «dem neuen Zustand der Dinge... nicht gewachsen. Die Errichtung neuer Bureaux und Einstellung neuer Beamter erwies sich als unumgänglich. Auf der Handelsabteilung gewahrt man ein Kommen und Gehen von Handelsleuten aus der ganzen Schweiz wie an einem Jahrmarkt vom Morgen bis zum Abend». Denn es war wirklich ein Jahrmarkt: Da sowohl die Schweiz als auch die kriegführenden Länder mannigfaltige Ausfuhrverbote erlassen hatten, entwickelte sich ein regelrechter Tauschhandel. Die einzelnen umliegenden Staaten exportierten diese oder jene Ware nur noch in die Schweiz, wenn sie von dieser bestimmte andere Güter zum Ausgleich erhielten: «Man lieferte Ware nicht mehr gegen Geld, sondern nur noch Ware gegen Ware» – in einem umständlichen Rechnungssystem – Zucker gegen Reis, Käse, Aluminium, Kondensmilch, Salpetersäure...

Die Situation wurde mit der Zeit immer komplizierter. Die Handelsab-

teilung suchte darum schliesslich eine Persönlichkeit, die das Format und die Fähigkeiten besass, in offizieller Mission die Versorgung des Landes durch eben jene Kompensationen sicherzustellen und die nötigen grossen Tauschgeschäfte in Berlin, Wien oder Bukarest sowohl kaufmännisch als auch technisch sachgerecht abzuwickeln. Der damalige Departementschef, Bundesrat Arthur Hoffmann, wählte den Heerbrugger Industriellen und Sankt Galler Nationalrat Ernst Schmidheiny zum Vermittler. Dieser schlug dem Bundesrat ein eigentliches *Kompensationsbüro* vor, das dann Anfang 1915, mit ihm als Leiter, geschaffen wurde. Seine Aufgabe war es, in den überaus heiklen und langfädigen Verhandlungen zwischen der im Juni desselben Jahres errichteten *Treuhandstelle für die Einfuhr deutscher Waren in die Schweiz* und den Alliierten vermittelnd zu wirken und so der Schweiz das Minimum an Versorgung zu sichern. Diese Tätigkeit machte ausgedehnte Reisen nötig, vor allem nach Wien, Bukarest, Budapest, Berlin, Paris und zu anderen Zentren des Wirtschaftskriegs, wo Schmidheiny stets Ministern sowie mannigfachen «Exzellenzen und Sektionschefs» in schwierigstem Dialog Rede und Antwort zu stehen hatte.

Wie hart die Verhandlungen geführt wurden, geht aus einem Brief Schmidheyns an Bundesrat Hoffmann vom 21. Juli 1915 hervor: Der deutsche Unterhändler, Dr. Johannes, bestritt plötzlich, dass das Deutsche Reich irgendeine Verpflichtung zur Lieferung von Kohle an die Schweiz eingegangen sei. Er verstieg sich zu Äusserungen, die Schmidheiny als klare Drohungen auffassen musste. Schliesslich fragte der Schweizer Delegierte «ganz naiv», wie er es selbst charakterisierte: «Ja, wollen Sie uns eigentlich in den Krieg treiben?» Daraufhin folgte ein

energisches Dementi des Deutschen; Schmidheiny müsse seine Worte mehr als Rückenstärkung für die Schweiz gegen die Entente auffassen...

Die unerfreulichen Erfahrungen sollten sich häufen. Die Mächte der Entente, vor allem Grossbritannien, verschärften den Wirtschaftskrieg gegen Deutschland konsequent und planmässig. Im Oktober 1915 erzwangen sie die Gründung der *Société Suisse de Surveillance* (SSS), einer an sich privatrechtlichen Organisation, die aber durch eine vertrauliche Note des Bundesrates offiziell beglaubigt wurde. Der SSS gelang es, so stellte später der Historiker Hans Ulrich Jost fest, «den grössten Teil des Aussenhandels und selbst den Kompensationsverkehr mit den Zentralmächten zu kontrollieren». 1916 zeichnete sich schon das Ende der ohnehin brüchigen Regelung mit Deutschland ab: Die Aufsicht der Entente über die Kompensationen wurde immer rigoroser; die Zentralmächte ihrerseits begannen mit ihren Exporten nach der Schweiz mehr und mehr zu geizen. Als sich der Handelskrieg zunehmend verschärfte, sperrte Deutschland die Kohlelieferungen; andere Einfuhren in unser Land wurden, als die Vereinigten Staaten in den Krieg eintraten, durch die Aktivität der U-Boote im Atlantik abgewürgt. 1917 – im gleichen Jahr, als Bundesrat Hoffmann von seinem Amt zurücktreten musste – liess sich Ernst Schmidheiny von der Leitung des *Kompensationsbüros* entbinden, das dann auch aufgehoben wurde. Auf Ersuchen des Bundesrates blieb er aber bis Mitte 1918 noch Unterhändler im Verkehr mit ausländischen Mächten.

#### **Vom «Bohnenhandel» zum «Fall Schmidheiny»**

Ende 1914 hatte man in der Landesregierung davon gesprochen, Ernst

Schmidheiny's Vermittlertätigkeit im Dienste der Landesversorgung während «sechs bis acht Wochen» in Anspruch zu nehmen. Daraus wurden mehrere Jahre, während denen der Leiter des *Kompensationsbüros* nach eigenen Aussagen fünf Sechstel seiner Zeit dem Staat opferte – zu 30 Franken Taggeld! Für seine Privatgeschäfte fand Schmidheiny wenig Zeit, und noch weniger, um sich der Presseangriffe zu erwehren, die sich zu Beginn des Jahres 1918 gegen ihn richteten.

Anlass war ein obskurer und verworrener «Bohnenhandel» aus dem Jahr 1916. Damals hatte Schmidheiny den Auftrag erhalten, in Rumänien 50 bis 100 Waggons Bohnen zur Versorgung der Armee zu kaufen. Die Lieferung erwies sich in der Folge als unnötig; die Armee annullierte die Bestellung, und Schmidheiny überliess die Bohnen einem Landsmann namens Gilli, der andere Abnehmer sowie die nötigen Bewilligungen fand und aus dem Handel seinen Gewinn zog. Dies liess einen anderen Schweizer, Otto Peter, nicht ruhen: Er hätte sich gerne in das Geschäft eingeschaltet und begann eine Verleumdungskampagne gegen Schmidheiny, in die sich auch der Schweizerverein Bukarest und das dortige schweizerische Generalkonsulat – einander spinnefeind – einschalteten. Peter erhielt von der Westschweiz aus Zuzug; der «Fall Schmidheiny» schien glänzend dazu geeignet, den «Graben zwischen Deutsch und Welsch», den die Wahl General Willes zu Kriegsbeginn aufgerissen hatte, zu vertiefen.

Der Bundesrat ordnete eine Administrativuntersuchung gegen Nationalrat Ernst Schmidheiny an, der seinerseits Peter wegen Ehrverletzung und Verleumdung einklagte. Er verlangte zugleich eine parlamentarische Untersuchung gegen sich selbst; ein Genfer Ratskollege, Horace Micheli, lang-

jähriger Bundeshauskorrespondent des «Journal de Genève», stellte dasselbe Begehren. Mit der Untersuchung wurde schliesslich eine Subkommission der Neutralitätskommission beauftragt. In ihr sassen unter anderen der Freiburger Konservative Jean-Marie Musy, der später Bundesrat werden sollte, sowie der Zürcher Sozialist Hermann Greulich. Am 15. Mai 1918 lieferte die Kommission einen 21seitigen, enggedruckten Bericht ab, und im Juni entlastete der Nationalrat in einer eintägigen Debatte Schmidheiny völlig. Die gegen ihn erhobenen «Anschuldigungen der eigenen finanziellen Beteiligung, der unzulässigen Begünstigung Dritter oder sonstiger missbräuchlicher Ausnützung seiner amtlichen Geschäfte» seien «vollständig haltlos und unbegründet». Selbst der Arbeiterführer Greulich, sonst den Arbeitgebern kaum wohlgesinnt, stellte sich auf Schmidheiny's Seite mit den Worten: «Ich erkläre mich mit der Subkommission solidarisch.» Im Oktober desselben Jahres wurde dann der Rumänischschweizer Otto Peter in erster Instanz wegen Ehrverletzung und Verleumdung verurteilt; das Berner Obergericht erhöhte die ausgefallte Strafe, das Bundesgericht seinerseits bestätigte dieses Urteil in seinem ganzen Umfang.

Damit war Ernst Schmidheiny völlig rehabilitiert. Aber spurlos war die Affäre nicht an ihm und seiner Familie vorübergegangen. Als er sich im Herbst 1919 aus dem Nationalrat zurückzog, mochte vielleicht einige Resignation mitgespielt haben. Daneben vermutete Schmidheiny, dass dank einer neuen Sitzverteilung im Parlament den Sankt Galler Freisinnigen ein Mandat – unter Umständen das seine – verloren gehen würde. Er hatte immerhin die Genugtuung, dass ihm der Bundesrat im November 1919 nach seinem Abschied aus dem Parla-

ment eine besondere Würdigung in Form eines enormen Silbertablets von 77 Zentimetern Länge zukommen liess, «in Anerkennung der dem Lande während der Kriegszeit geleisteten hervorragenden Dienste». Dem Dankschreiben der Regierung war ein Brief von Bundesrat Edmund Schulthess vorangegangen mit der Anfrage an Ernst Schmidheiny, ob er bereit wäre, schweizerischer Gesandter in Rom zu werden. Bundesrat Motta und der italienische Ministerpräsident Orlando unterstützten, so schrieb Schulthess, diese Anfrage. Doch Schmidheiny hatte, in Übereinstimmung offenbar mit seiner in Italien aufgewachsenen Frau Vera, keine Lust, diesen Posten zu übernehmen, und keine Lust mehr auch auf politische Ehren und Würden.

#### **Rettungsaktionen in allen Bereichen**

Um so intensiver widmete sich Ernst Schmidheiny nun wieder seinen industriellen Interessen, die sich durchaus nicht allein auf Zement und Zementprodukte beschränkten. Eines seiner vordringlichsten Anliegen war aufs neue, dem Rheintal Arbeitsplätze zu sichern oder zu verschaffen. Darum beteiligte er sich 1924 an der ein Jahr vorher gegründeten *Verkaufsaktiengesellschaft Heinrich Wild's geodätischer Instrumente*, von der noch in der Biographie seines jüngeren Bruders Jacob Schmidheiny (II.) die Rede sein wird. Und darum nahm er sich zur gleichen Zeit der *Société de la Viscose Suisse* an, die im Sommer 1923 von Emmenbrücke aus in Inseraten nach einem passenden Baugelände oder einer ihr zusagenden bestehenden Fabrikanlage suchte. Gegen hundert Offerten gingen ein. Ernst Schmidheiny und sein Bruder Jacob waren mit dem Verwaltungsratspräsidenten der *Viscose*, Eduard von Goumoens, freund-



Unter dem Vorsitz von Ernst Schmidheiny (I.) konstituierte sich 1924 die Holzindustrie AG St. Margrethen (HIAG).

schaftlich und beruflich eng verbunden: So hatte Ernst während des Ersten Weltkriegs als Delegierter des *Kompensationsbüros* eng mit von Goumoens zusammengearbeitet, als dieser Leiter des *Eidgenössischen Ernährungsamtes* war. Der Heerbruggener Industrielle machte den *Viscose*-Präsidenten auf die günstigen Verhältnisse in der Rheintaler Gemeinde Widnau aufmerksam, die sich selbst um den Zuschlag bemühte und ihn schliesslich auch erhielt – vor allem, weil dort eine grosse Zahl von Arbeitskräften verfügbar war. Finanziell hatte sich Schmidheiny nie an der *Viscose* beteiligt.

Anders bei einer neuerlichen «Rettungsaktion», die Ernst Schmidheiny in den Jahren nach dem Ersten Weltkrieg unternahm und in der er sich mit eigenen Mitteln engagierte. 1876 war in Rorschach, nahe der östlichen Schweizer Grenze, eine Firma für Holz-Import und -Handel gegründet worden, ein zunächst bescheidenes Unternehmen, das ganze 13 Holzbearbeitungsmaschinen besass. Der Erfolg aber war beträchtlich; um die Jahrhundertwende drängte sich eine Verlegung des Unternehmens auf ein geeigneteres, mit Bahnanschluss versehenes Areal in St. Margrethen auf. 1905 wurde dort das erste grosse Säge- und Hobelwerk errichtet. Doch der Erste Weltkrieg und die schwierige Zeit nachher bedeuteten für den auf Importe angewiesenen Betrieb die Kata-

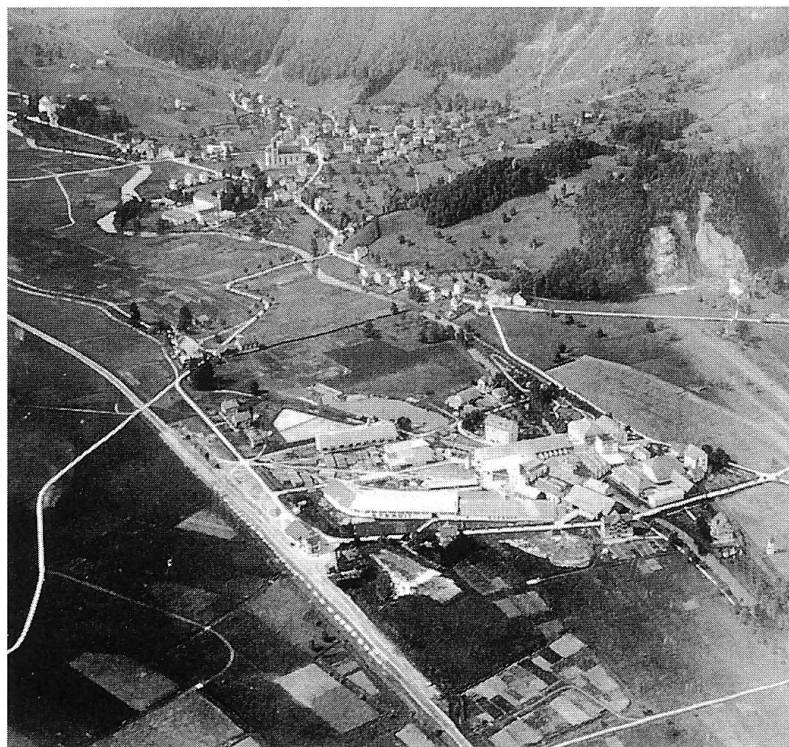
strophe. Die Banken gewährten keine Kredite mehr; Arbeiter und Angestellte mussten entlassen werden. Nur der Weitsicht und den finanziellen Zuschüssen Ernst Schmidheiny's war es zu verdanken, dass der Betrieb vor dem Untergang bewahrt werden konnte. Unter seinem Vorsitz konstituierte sich 1924 eine Aktiengesellschaft; unter dem Namen *Holzindustrie St. Margrethen AG (HIAG)* wurde vor allem von 1930 an der Handel mit Rundholz und Schnittwaren aller Art durch den Ausbau der Sägerei, die Erstellung einer Kistenfabrik sowie eines Spalt- und Hobelwerks stark erweitert.

#### **Eternit – «Baumaterial der Zukunft»**

Eigentliches Element war aber für Ernst Schmidheiny auch nach dem Ende des Ersten Weltkrieges die mit dem Zement verbundene Baustoffindustrie, die er um einen wesentlichen Bereich erweiterte. Ums Jahr 1920 freundete er sich mit dem Thurgauer Jean Baer an, Direktor und Verwaltungsratsdelegierter der am 22. September 1903 gegründeten *Schweizerischen Eternit-Werke AG in Niederurnen*, die eine Erfindung des Österreicher's Ludwig Hatschek auswerten. Diesem war es gelungen, Portlandzement mit Asbestfasern zu verstärken. «Eternit» nannte er seinen Asbestzement – in Anlehnung an das lateinische Wort «aeternum» oder

«ewig». Als unbeschränkt haltbar pries man den neuen Baustoff. Von umwelt- oder gesundheitsschädigenden Einflüssen des Asbests wusste man in jenen Frühzeiten noch nichts. Man betrachtete vielmehr dieses Material als das «Mineral des Jahrhunderts». Das Geschäft in Niederurnen florierte zunächst; es erschlossen sich grosse Absatzmärkte. 1910 bis 1914 wurde viel Eternit nach überseeischen Ländern exportiert; die «Glarner Geschichte in Daten» verzeichnete damals, dass die Werke in Niederurnen «für die Eindeckung der Lusthäuser des Königs von Siam vier Waggonladungen = 120 000 Stück Eternitplatten nach Bangkok gesandt» hatten... Doch auch der einfache Mann sollte aus dem Wundermaterial Nutzen ziehen: In der Schweiz propagierte man das «Eternit-Haus» als «schweizerisches Kleinhaus der Zukunft», als «Rettungsmittel» für die «kleinen Leute», für «viele unserer weniger gut bezahlten Arbeiterfamilien».

Der Erste Weltkrieg und die sich erschöpfenden Beschaffungsmöglichkeiten für Asbest brachten einen ersten Einbruch in die Produktion. Nach 1919 folgte eine Zeit der Erholung, die nun Ernst Schmidheiny aufhorchen liess. Im Gespräch hatte Baer erkennen lassen, dass er allenfalls in der Nähe des Eternitwerks eine Zementfabrik zu bauen gedenke, die das Asbestunternehmen selbständig mit Rohstoff versorgen könnte. Dies würde natürlich für die bestehenden Zementwerke neue Konkurrenz bedeuten. Wieder setzte Schmidheiny einen alten Grundsatz durch, den er stets in seinen Geschäften hochhielt (und den er in einer Randnotiz in einem privaten Schreiben einmal vermerkte): «If you can't beat them, join them...» Zusammen mit Jean Baer entschloss er sich, die Aktienmehrheit der Eternit-Werke zu erwerben. Im Dezember



1923 wurden aus dem bisherigen Unternehmen zwei Firmen geschaffen: eine Fabrikationsgesellschaft *Eternit AG Niederurnen* und eine Holdinggesellschaft mit dem Namen *Amiantus AG* (das «Unverwüstliche» oder eben Asbest), deren Zweck die Beteiligung an Asbest-, Eternit- und Bindemittelindustrien war. In beiden Gesellschaften sass Ernst Schmidheiny als Präsident und Jean Baer als Delegierter.

Nun begann eine ausserordentlich dynamische Auslandpolitik: Schon 1922/1923 hatten sich die *Eternit-Werke Niederurnen* an der Firma *Eternit SA Haren* bei Brüssel beteiligt, und 1924 stieg die *Amiantus AG* beim belgischen Unternehmen *Cimenteries & Briqueteries Réunies SA* in Antwerpen ein, in dessen Verwaltungsrat Ernst Schmidheiny gewählt wurde. In der Folge reiste er zweimal nach Zypern, um Asbestlager zu besichtigen, die ihm für die Lieferung von Rohmaterial nützlich sein könnten. Aus dem geplanten Kauf wurde dann allerdings nichts. Dafür weiteten sich die Eternitgeschäfte andernorts aus: 1928 wurde die *Deutsche Asbest-Zement AG Ber-*

*1920 erwarb Ernst Schmidheiny zusammen mit Jean Baer die Aktienmehrheit der Eternitfabrik Niederurnen, die sich damals noch in bescheidenem Zustand befand.*

lin gegründet, an der sich Eternitfabriken in England, Spanien, Frankreich, Belgien, Italien, Österreich und Deutschland beteiligten. Dies führte unter Leitung von Ernst Schmidheiny 1929 zur Gründung der *Internationalen Asbestzement AG (SAIAC)* mit dem Zweck, gegenseitig Erfahrungen, Propaganda und Patente auszutauschen sowie gemeinsam Rohstoffe einzukaufen. Finanzielle gegenseitige Verpflichtungen ging man nicht ein; die Vereinigung sollte dazu dienen, ganz allgemein die Entwicklung der damals noch durchaus unverdächtigen Eternit-Industrie in ganz Europa zu fördern. Ernst Schmidheiny nahm sofort eine führende Stellung ein, denn er besass einen unschätzbaren Vorsprung vor allen anderen: Seine Fremdsprachenkenntnisse erlaubten es ihm als einzigem, frei mit jedermann zu verhandeln.

#### «Holderbank» geht ins Ausland

Ebenso zielstrebig begann das Unternehmen «Holderbank» unter der Leitung seines Präsidenten Ernst Schmidheiny seine Aktivitäten im In- und Ausland auszubauen – zunächst vor allem nach Norden und Westen, wo bereits engere Beziehungen bestanden. 1922 wurde «Holderbank» zum ersten Mal als «Consultant» mit dem Bau und der Inbetriebnahme einer neuen Zementfabrik im französischen Departement Seine-et-Oise, der *Ciments Portland Beaumont-sur-Oise*, betraut – in der Geschichte des Aargauer Unternehmens ein Markstein: Damit war das eingeleitet, was man später als «Engineering» bezeichnete. Im April 1923 schickten die zwei Väter Ernst Schmidheiny und Adolf Gygi ihre Söhne Ernst (II.) und Max Schmidheiny zusammen mit Hans Gygi und Vetter Peter Schmidheiny sowie mit Professor A. Hartmann von der aargauischen Kantonsschule auf

eine dreiwöchige Studienreise nach Belgien und Luxemburg. Sie sollten dort ausfindig machen, welche Zementwerke möglicherweise übernommen werden könnten. Ob als Folge ihres Rappports oder anderer Unterlagen – 1925 erwarb auf jeden Fall «Holderbank» die Aktienmehrheit der *Ciments d'Obourg SA* in Belgien, die damals noch eine kleine Fabrik war, aber immerhin das erste Unternehmen im Ausland darstellte, das von «Holderbank» vollständig kontrolliert wurde. Ein Jahr später folgte eine massgebliche Beteiligung an der holländischen Gesellschaft *Eerste Nederlandsche Cement Industrie (ENCI)*, einem Betrieb, der für Vater Ernst und seinen jüngeren Sohn Max besondere Bedeutung erlangen sollte: Ernst wurde Verwaltungsratspräsident, und Max lernte dort, so sagte er später selber, in den Jahren 1932/33 «von der Pike auf Zement machen», als Kranführer, in den Steinbrüchen, bei allen nur möglichen Arbeitsvorgängen – «für einen Monatslohn von 200 Gulden».

Nach 1925 kamen in raschem Ablauf weitere Investitionen im Ausland zustande, in Frankreich, Deutschland, Österreich, Griechenland, in Ägypten und im Nahen Osten – in zwei Regionen vor allem, von denen noch die Rede sein wird. Die Ausweitung der «Holderbank» erwies sich als so ehrgeizig, dass mit der Zeit eine Trennung zwischen Fabrikation und Holdingfunktion nötig war: Am 29. Juli 1930 beschloss die Generalversammlung, die *Aargauische Portlandzementfabrik AG* in eine Holding mit dem Namen «Holderbank» *Financière Glarus AG (HOFI)* mit Ernst Schmidheiny als Präsidenten umzuwandeln; als Fabrikationsgesellschaft entstand die *Cementfabrik «Holderbank»-Wildegg AG*. Gleichzeitig wurde die seit 1906 bestehende *Schweizerische Zement-Industrie-Gesellschaft* in En-

nenda, später in Glarus (SCI), deren Delegierter Ernst Schmidheiny seit 1919 war, ebenfalls in eine Holdinggesellschaft umgewandelt und als Produktionsgesellschaft die *Cement- und Kalkfabrik Unterterzen AG* mit Sitz in Heerbrugg und mit dem Werk in Unterterzen gegründet. Durch Austausch von Aktien der beiden Fabrikationsgesellschaften bildete sich zwischen *HOFI* und *SCI* eine Interessengemeinschaft, die später der weltweiten Tätigkeit der Gruppe «*Holderbank*» als Grundlage diente.

### Ägypten – Ernst Schmidheiny Schicksal

Von besonderer Bedeutung sollte für Ernst Schmidheiny und seine Familie das Engagement in der arabischen Welt werden. Während einer Zypernreise unternahm der Heerbruggener Industrielle Anfang der zwanziger Jahre einen einwöchigen Abstecher nach Ägypten. Dort war, so hatte er erfahren, allenfalls ein interessantes Geschäft in der Zementbranche zu tätigen. Er fand denn auch heraus, dass wirklich in Maasarah eine veraltete Zementfabrik existierte, die aber so misslich produzierte, dass massive Importe aus fremden Ländern nötig waren. 1926 beschloss daher Ernst Schmidheiny, die *Société Egyptienne Tourah-Le Caire* zu gründen, mit dem Zweck, rund 14 Kilometer südlich von Kairo, auf halbem Weg nach Heluan, ein modernes Zementwerk zu erstellen. 1927 wurde Ernst Schmidheiny Verwaltungsratspräsident dieser Gesellschaft, die mit «*Holderbank*», *Amiantus* und der *Schweizerischen Cement-Industrie-Gesellschaft (SCI)* ganz unter Schweizer Kontrolle stand, auch wenn einige Paschas im leitenden Gremium sassen.

Für Ernst Schmidheiny wurde diese Gründung zum persönlichen Schicksal: Er fand derart Gefallen an Ägypten,

dass er beschloss, seinen Wohnsitz dorthin zu verlegen, zumal seiner Frau Vera das Klima gesundheitlich sehr behagte. Von damals stammte auch die Ansicht Schmidheiny's, dass Ägypten sich aus allen herausziehenden Weltkonflikten würde heraushalten können und das Land darum als Zufluchtsort für ausländische Investitionen besonders geeignet wäre. Wie sehr er sich in seiner Meinung irrte, sollte sich erst viel später zeigen – zu einem Zeitpunkt, als Ernst Schmidheiny schon nicht mehr unter den Lebenden weilte.

Die ersten Jahre des Betriebs von Tourah, der im Dezember 1929 die Produktion aufnahm, erwiesen sich im übrigen als «recht turbulent», wie der jüngere Sohn, Max, schrieb. Am 1. Mai 1931 beklagte sich Ernst Schmidheiny in einem Brief über die rechtlichen Komplikationen durch einheimische Advokaten, welche die Entwicklung der Zementfabrik zu verzögern suchten. Zwar war das alte Werk von Maasarah am Ende seiner Kräfte; es wurde schliesslich mit Tourah fusioniert und stillgelegt, was dem Schmidheiny'schen Betrieb eine weitere Modernisierung und Erhöhung der Produktion erlaubte. Zur gleichen Zeit jedoch tauchte ein neuer Konkurrent in der *Helwan Portland Cement Company* auf, einer dänischen Gründung, mit der in der Folge allerdings ebenfalls eine Zusammenarbeit gelang. Sie führte zu einer eigentlichen Kartellisierung, die als einzige Möglichkeit zu einer effizienten Unternehmenspolitik dargestellt wurde. Man betrieb Promotion und Verkauf der Produkte gemeinsam, «um die Schlagkraft der lokalen Industrie zu verbessern» und damit gegen die Importeure aufzukommen, die mit Dumpingpreisen kämpften.

Höhepunkt des ägyptischen Engagements wurde für Ernst Schmidheiny



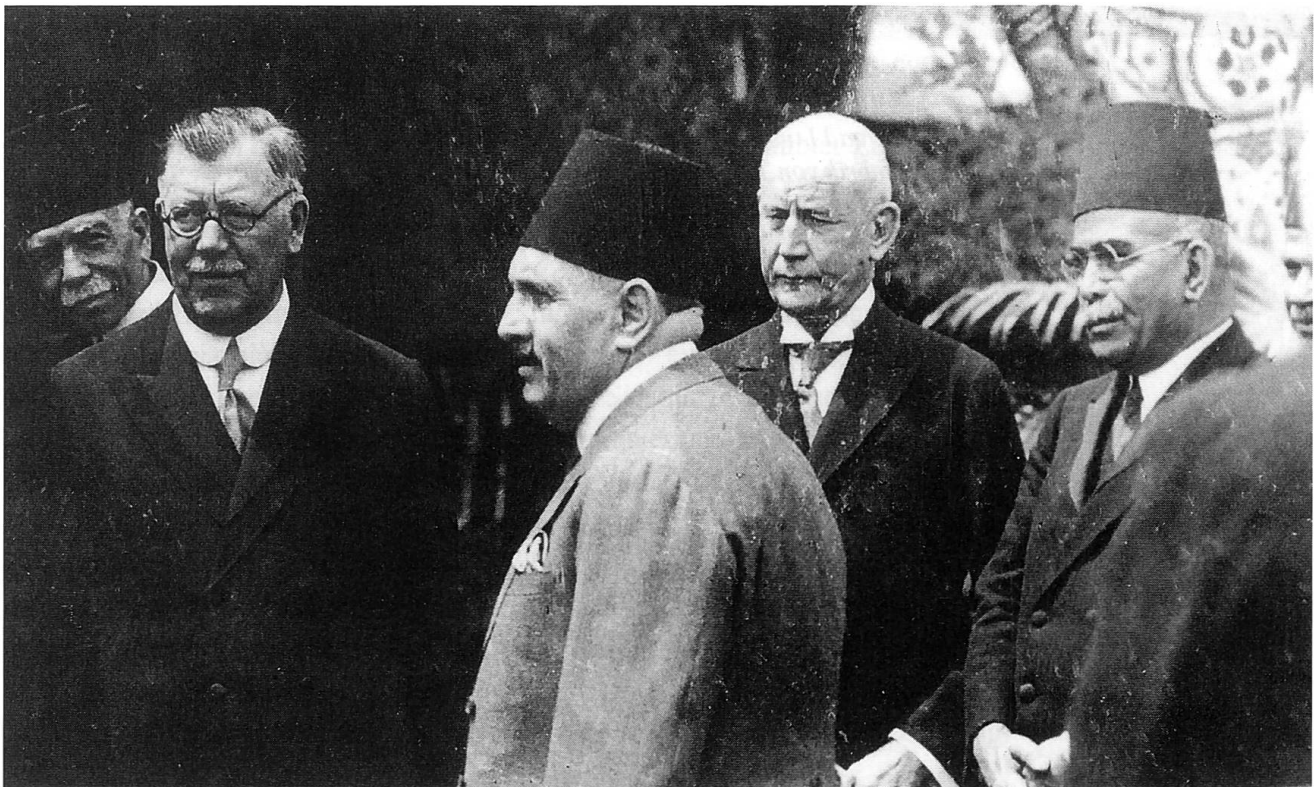


*Am 25. April 1933 besuchte der ägyptische König Fuad I. mit grossem Gefolge die Zementfabrik von Tourah-Le Caire, 14 Kilometer südlich von Kairo – für Ernst Schmidheiny einer der grössten Tage seines Lebens.*

der 25. April 1933: An jenem Tag besuchte König Fuad I. mit grossem Gefolge die Zementfabrik von Tourah, der Monarch westlich gewandt, den Sonnenschirm am Arm, auf dem Kopf den traditionellen Fez, Ernst Schmidheiny feierlich, wie sich das damals gehörte, mit steifem Zylinder ausgerüstet. Er zeigte sich durch die hohe Ehrung sichtlich erfreut, obwohl ihn ausgerechnet damals düstere finanzielle Sorgen bedrängten. «Als schwerer Schlag traf Tourah die Abwertung des englischen und des damit verbundenen ägyptischen Pfundes im Jahre 1931», schrieb Max Schmidheiny in einem Rückblick, «Tourah war nämlich in beträchtlichem Ausmass mit Schulden finanziert, die auf Schwei-



*Die Zementfabrik von Tourah-Le Caire, 14 Kilometer südlich von Kairo. Das Werk, von Rudolf Frey geplant und erstellt, nahm den Betrieb 1929 auf, wurde aber im Juli 1961 durch Präsident Nasser verstaatlicht.*



*König Fuad I. und Ernst Schmidheiny beim Besuch der Zementfabrik von Tourah-Le Caire im April 1933.*

zerfranken lauteten, weshalb erhebliche Währungsverluste entstanden.» Dies wog um so schwerer, als die *Société Egyptienne de Ciment Portland Tourah-Le Caire* in jenen Jahren andere Engagements eingegangen war: 1933 hatte sie die Kontrolle über die *Société des Ciments Libanais Chekka* übernommen.

### Die dunklen Jahre

Es waren zur Hauptsache die weitverzweigten Auslandsverpflichtungen, die Ernst Schmidheiny's Lage nach dem «schwarzen Freitag» vom Oktober 1929, also nach dem New Yorker Börsenkrach und der nachfolgenden Krisenwelle in Europa, so kritisch werden liessen. Durch die Abwertung der fremden Währungen schmolzen seine Aktiven nicht nur in Ägypten, sondern auch in anderen Ländern immer mehr zusammen. Eine besonders verhängnisvolle Rolle spielten Machenschaften eines gewissenlosen belgischen Geschäftspartners namens Chaney. Aus den mit ihm getätigten Immobiliengeschäften war die *Immobilien-gesellschaft Glarus AG* entstanden. Ihr hatte die *Schweizerische Volksbank* wesentliche Kredite eingeräumt, für die Ernst Schmidheiny Bürgschaft leistete. Im Jahr 1932 hatte er enorme Verluste hinzunehmen – vor allem aus Bürgschaften in der Höhe von über 670 000 Franken. Das vorhandene Bürgschaftsverzeichnis liess weitere Verpflichtungen im laufenden Jahr befürchten, die sich annähernd auf eine Viertelmillion bezifferten. Dazu kam, dass Zehntausende von Franken unter den Aktiven nichts anderes als Guthaben aus Vorschüssen und Darlehen an zahlreiche kleine, zahlungsunfähige Private und Gewerbetreibende im Rheintal waren. Allein die Auslagen, die an Bankzinsen und sonstigen Lasten geleistet werden mussten, waren rund 100 000

Franken höher als die gesamten Jahreseinnahmen.

Schmidheiny befürchtete das Schlimmste. In einem Brief an seine Frau notierte er 1932: «Es ist abscheulich, wie mich jetzt das Pech verfolgt. Man könnte meinen, ich wäre der dümmste Geschäftsmann weit und breit.» Und seinen Sohn Max warnte er in einem Brief aus Tourah am 30. November 1932: «Lass Dir für Deiner Lebtag als Richtlinie dienen, lieber weniger Geschäfte machen oder für fremde Rechnung, und keine Schulden haben. Du hast keine Ahnung, wie sehr mich nach meinem arbeits- und erfolgreichen Leben der Umstand drückt, in so schwieriger Lage zu sein, wie ich es bin. Ich muss alle Energie zusammennehmen, um nicht zu unterliegen.» Vorsichtshalber überschrieb er in jenen dunklen Tagen auch das Haus in Heerbrugg seinem Sohn Max. Wenn er selber bankrott gehe, dürfe wenigstens das Anwesen nicht unter den Hammer kommen, sagte er seinen Kindern. Und bei einer Geschäftsreise nach Brüssel wollte er damals in dem ihm gehörenden Zweitklasshotel *Atlanta* neben dem *Métropole* – und nicht in einem vornehmeren Haus – absteigen: «Ich will kein Geld mehr ausgeben, wenn wir doch ein eigenes Haus haben, und ich denke, wegen des Prestiges werde es nichts mehr ausmachen.»

Die eigentliche Hilfe konnte aber nur von den Banken kommen. Mit seiner Bilanz per 31. Dezember 1932 sandte Ernst Schmidheiny dem Verwaltungsratspräsidenten der *Volksbank*, Nationalrat Schüpbach aus Steffisburg, ein persönliches Schreiben, das alles über seine damalige Verzweiflung aussagte: «Vielleicht könnte ich nochmals einen Aufstieg (allerdings bescheiden) erleben; dies jedoch nur, wenn die Volksbank auf meinen Vorschlag eintritt, sonst werde

ich mit aller Sicherheit erdrückt, es braucht dazu nicht einmal mehr abwärtszugehen.» Und weiter schrieb Schmidheiny: «Würde ich heute von irgendeiner Seite zur Liquidation gezwungen, so bedeutete dies einen kompletten Zusammenbruch. Die einzige Möglichkeit, ehrenhaft aus dieser äusserst prekären Lage herauszukommen und mein Einkommen nicht zu verlieren, ist in einem Abbau der Verpflichtungen zu suchen. Gelingt dies nicht in Bälde, so ist die Katastrophe da, und bei der heutigen erregten Zeit und der Freude an Sensationen würde der Lärm und das Gerede über Millionenverluste weit über die Tatsachen hinausgehen. Ich bitte Sie dringend, mir helfen zu wollen, dass dieser Skandal vermieden wird. Sie sind dazu in der Lage, ohne ein Opfer bringen zu müssen, im Gegenteil, Sie schaffen sich die Gelegenheit, Ihre sicherlich sehr lästigen belgischen Engagements aus Ihren Büchern zu bringen und dafür Aktien einer schweizerischen Immobiliengesellschaft auszuweisen...»

Die Bank, damals ihrerseits in grossen Schwierigkeiten und auf Bundeshilfe angewiesen, zögerte zunächst, sah dann aber ein, dass ein gütliches Übereinkommen auch in ihrem eigenen Interesse lag. Sie übernahm schliesslich die *Immobiliengesellschaft Glarus*; Schmidheiny wurde aus der Bürgschaft entlassen; das Schlimmste war verhütet. Zugleich zeichneten sich auch Lichtblicke für das Unternehmen von Chekka in Libanon ab: Der Patriarch von Antiochia, der formell den Titel eines «administrateur délégué à vie» trug, hatte ihm – so schrieb Ernst Schmidheiny im März 1933 – die «Zustimmung zur Vergrösserung der Fabrik gegeben, so dass wir nun wohl trotz Opposition der Pariser vorwärtsmachen können».

Alles war freilich damit nicht erle-

digt, die Krise kaum völlig überwunden. Noch Anfang April 1933 schickte Ernst Schmidheiny seinem Sohn Max zu dessen 25. Geburtstag einen Brief, der nichts anderes als ein Hilfeschrei war und in seinem Ton seltsam an die beschwörenden Worte erinnerte, die Vater Jacob einst an seine Söhne gerichtet hatte: «Es war mir vergönnt, für Euch Kinder zu sorgen..., für Mama könnte ich leider nicht sorgen, falls mir in nächster Zeit etwas Menschliches passieren sollte. Ich halte dafür, es sei die Pflicht der Söhne, allenfalls für ihre Mutter zu sorgen, und zwar in einer Art und Weise, dass sie diese Obsorge nicht als Almosen empfinden kann! Meine herzliche Bitte geht dahin, dass Du und Ernst gegebenenfalls dies als Gegenleistung dafür besorgen wollt, dass ich Euch in Positionen hinstelle, die Euch grosse Möglichkeiten bieten und die mehr wert sind als grosse Vermögen. Geld ist so bald verloren, jedoch wird man stets Leute brauchen, die wirkliche Chefs sind. Mancher hätte das Zeug dazu, es gelingt ihm auch, sich durchzusetzen. Bis er aber an einem befriedigenden Platz angelangt ist, ist er alt, oft verbraucht. Er braucht auch ein gewisses Prestige, und das erlangt man nie in kurzer Zeit. Es muss durch lange Frist erworben werden. Ihr habt es vom Grossvater und Vater her bekommen. Eure Sache ist es, es zu wahren und zu mehren. Ich hoffe ja sehr, noch manches Jahr mit Euch zusammenzuarbeiten und mich nochmals aus der schwierigen Lage herauszuarbeiten. Dabei zähle ich sehr auf Eure Hilfe.»

### **Flugzeugkatastrophe bei El Arish**

Dieses Schreiben war das eigentliche Vermächtnis, das Ernst Schmidheiny hinterliess. Denn seine Hoffnung, «noch manches Jahr» mit seinen Söhnen zusammenarbeiten zu können,

sollte nach zwei Jahren zerstört werden. Im Februar 1935 hielt sich Ernst Schmidheiny zusammen mit seinem älteren Sohn Ernst (II.) und Rudolf Frey, Verwaltungsratspräsident der *E. G. Portland* und eigentlicher Erbauer des Werks von Tourah, in Kairo auf. Am 11. März brachen sie, zusammen mit Frau Vera und der Gemahlin von Rudolf Frey, nach Jerusalem auf. Die drei Männer unternahmten einen Abstecher nach Chekka, um die Erweiterungsbauten der libanesischen Fabrik zu begutachten. Dann kehrten sie nach Jerusalem zurück und wollten von dort aus wieder nach Kairo reisen.

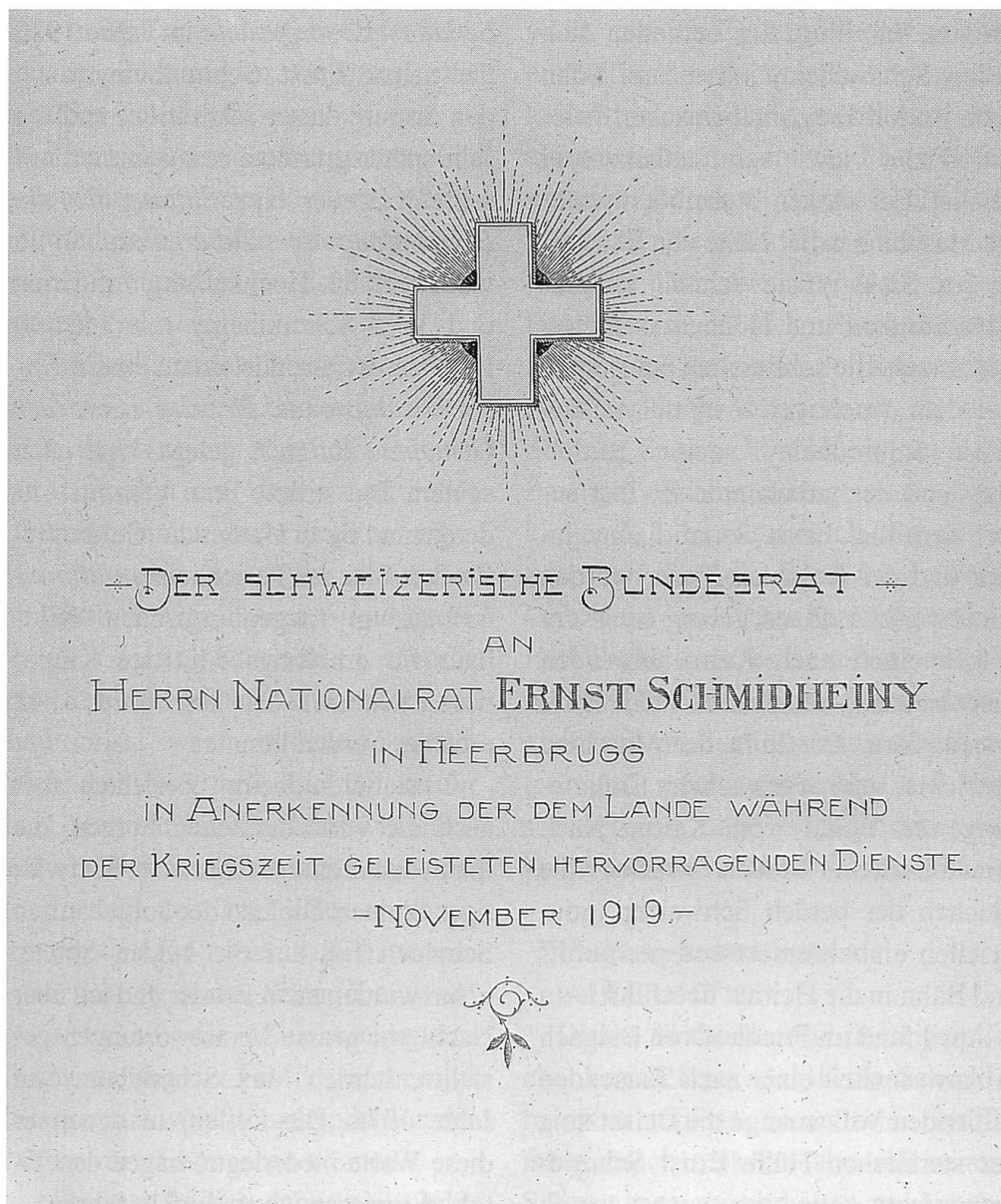
Am 15. März bestiegen sie das Kursflugzeug der ägyptischen Fluglinie *Misr Airworks*, eine zweimotorige Maschine vom Typ De Havilland Dragon. Im Flugzeug befanden sich neben Schmidheiny Vater und Sohn noch Rudolf Frey, ein britischer Kolonialoffizier sowie ein unbekannter Zivilist. Bei starken Sturmböen verlor die Maschine in der Nähe von El Arish in der Sinai-Wüste schnell an Geschwindigkeit und Höhe, rutschte ab und zerschellte schliesslich am Boden. Bei dem wuchtigen Aufprall fanden Ernst Schmidheiny senior, Rudolf Frey und der unbekannte Zivilist sofort den Tod. Ernst Schmidheiny junior und der Kolonialoffizier wurden leicht verletzt; ihnen gelang es, in der Wüste einen nach Kairo fahrenden Eisenbahnzug anzuhalten und Hilfe anzufordern. Der Pilot der Maschine überlebte, starb aber nach der Einlieferung ins Spital von Kairo. Nach orientalischem Brauch wurden die Leichen der beiden Schweizer Industriellen einbalsamiert und per Schiff und Bahn in die Heimat überführt. Am 6. April fand im Friedhof von Balgach in Anwesenheit einer nach Tausenden zählenden Volksmenge die Beisetzung der sterblichen Hülle Ernst Schmidheiny's statt.

Ihn überlebte sein Werk; ihn überlebten zahlreiche wohltätige, mit seinem Namen und Wirken verbundene Stiftungen. Kurz nach dem Tode des Vaters errichtete er 1905 zusammen mit seinem Bruder den *Jacob Schmidheiny'schen Weihnachtsfonds* von 20 000 Franken für Weihnachtsgaben an die Armen der Gemeinde Balgach, gleichgültig welcher Konfession oder Nationalität. 1914 trat er das Präsidium der *Anstalt Oberfeld in Marbach* für die Ausbildung minderbegabter Kinder an – einen Posten, den er zwei Jahrzehnte lang versah. Ihm ist vor allem der Bau eines neuen Ökonomiegebäudes zu verdanken. In aller Stille spendete er die nötige Summe, wollte aber dann ungenannt bleiben. Nach der Gründung der *Mittelrheintalischen Tuberkulosefürsorgestelle* im Jahre 1925 übernahm Ernst Schmidheiny auch den Vorsitz dieser Institution, und ein Jahr später gründete er zusammen mit seinem Bruder eine *Stiftung für die Bekämpfung der Tuberkulose*. 1926 wurde am 30. Hochzeitstag von Ernst und Vera Schmidheiny mit 150 000 Franken der Grundstein zu einem *Unterstützungsfonds für alte Leute der Gemeinde Balgach* gelegt. Und nach seinem Tod stiftete Frau Vera im Andenken an ihren Gatten die Geldmittel für den Bau des Ferienheims «*Rhintalerhus*» im toggenburgischen Wildhaus für erholungsbedürftige Kinder des Rheintals, das im Jahre 1942 eröffnet werden konnte.

Ernst Schmidheiny überlebten aber auch die wirtschaftlichen Sorgen, die ihn in den dreissiger Jahren zu überwältigen drohten. Die Last der aufgehäuften Schulden fiel auf die beiden Söhne: «Nun wurden mein Bruder und ich über Nacht vor grosse Verantwortungen gestellt», schrieb Max Schmidheiny im Jahre 1976. Die Zeilen, in denen er diese Worte niederlegte, tragen den Titel: «Erinnerungen an dunkle Jahre».

## Chronik

- 1871** 1. April: Geburt Ernst Schmidheyns (I.)
- 1893** Volontär in einer Schweizer Firma in Turin (Grosshandel mit Käse)
- 1894** Volontär im Bankhaus Kuster in Turin
- 1895** Rückkehr von einem England-Aufenthalt nach Heerbrugg
- 1896** 10. Oktober Heirat mit Vera Kuster aus Altstätten (geboren 1877), Tochter des Bankiers Anton Kuster-Schläpfer
- 1897** 10. Dezember: Geburt der Tochter Vera Lydia («Verina»)
- 1900** 12. Dezember: Geburt der Tochter Marie Luise («Lilly»)
- 1902** 16. Juli: Geburt des ersten Sohns Ernst (II.)
- 1904** 8. August: Ernst Schmidheiny als Initiant der *Elektrischen Kraftversorgung Bodensee-Thurthal*
- 1905** 18. Februar: Tod des Vaters Jacob Schmidheiny (I.); Umbenennung der Firma *Jacob Schmidheiny und Söhne* in *Jacob Schmidheyns Söhne* – Zusammen mit seinem Bruder Jacob gründet Ernst Schmidheiny (I.) die *Dampfziegelei Heurieth* – Wahl in den St. Galler Grossen Rat (Mitglied bis 1918); im November unterzeichnet Ernst Schmidheiny gemeinsam mit anderen Kan-



*Zum Dank für seine Dienste als Chef des Kompensationsbüros und als Unterhändler für Handelsverträge während des Ersten Weltkrieges überreichte der Bundesrat im November 1919 Ernst Schmidheiny ein enormes Silbertablett von 77 Zentimetern Länge.*

- tonsräten eine Motion zur Ausbeutung der Wasserkräfte im Kanton St. Gallen
- 1906** 14. September: Zusammen mit Anton Dufour aus Rheineck und Heinrich Spoerri-Jakob aus Flums gründet Ernst Schmidheiny die *Rheintalische Zementfabrik Rüthi AG Flums* – Gründung der *Schweizerischen Zement-Industrie-Gesellschaft Ennenda (SCI)*
- 1907** Mit Anton Dufour gründet Ernst Schmidheiny die *Zementröhrenfabrik Rheineck*
- 1908** 3. April: Geburt des zweiten Sohns Max
- 1910** 23. Oktober: Wiedervereinigung der schweizerischen Zementfabriken in der *E. G. (Eingetragene Genossenschaft) Portland* mit Ernst Schmidheiny (I.) im Vorstand
- 1911** Ernst Schmidheiny wird in den Nationalrat gewählt (Rücktritt 1919)
- 1912** 15. Februar: Gründung der *Aargauischen Portlandzementfabrik «Holderbank»-Wildeggen* – 2. April: Baubeginn der Zementfabrik *«Holderbank»* (Präsident des Verwaltungsrats: Edmund Schulthess, Direktor und Delegierter: Adolf Gygi) – 1. Juni: Gründung der *Zürcher Ziegeleien (ZZ)*, Ernst Schmidheiny wird Vizepräsident des Verwaltungsrats und Delegierter (Präsident Rudolf Escher)
- 1913** 15. April: Produktionsaufnahme der Zementfabrik *«Holderbank»* – 6. Mai: Beitritt der *«Holderbank»* zur *E. G. Portland*
- 1914** 30. September: Zusammenschluss *«Holderbank»* und *Rheintalische Zementfabrik Rüthi*; das Werk Rüthi wird stillgelegt; 1929 Bau einer Gipsfabrik auf dem Areal – Ernst Schmidheiny tritt in den Verwaltungsrat der *«Holderbank»* und der *Schweizerischen Zement-Industrie-Gesellschaft Ennenda (SCI)* ein – Im gleichen Jahr wird Ernst Schmidheiny Vizepräsident des Verwaltungsrats der neugegründeten *St. Gallisch-Appenzelischen Kraftwerke AG* (bis 1924)
- 1915** Januar: Bundesrat Hoffmann beruft Ernst Schmidheiny zum Unterhändler für Handelsverträge und zum Chef des *Kompensationsbüros*
- 1917** Ernst Schmidheiny lässt sich von der Leitung des *Kompensationsbüros* entbinden, bleibt aber bis 1918 Unterhändler mit den ausländischen Mächten
- 1918** 15. Mai: Eine Subkommission der Neutralitätskommission des Nationalrates nimmt zum *«Fall Schmidheiny»* Stellung und entlastet Ernst Schmidheiny
- 1919** Ernst Schmidheiny tritt aus dem Nationalrat zurück – Er wird Delegierter des Verwaltungsrats *SCI*
- 1920** Ernst Schmidheiny und Jean Baer erwerben die Aktienmehrheit der 1903 gegründeten *Schweizerischen Eternit-Werke AG Niederurnen*; Verwaltungsratspräsident Ernst Schmidheiny
- 1921** Auf Initiative von Ernst Schmidheiny entsteht eine Interessengemeinschaft *Portlandzementfabrik Laufen, Zement- und Kalkfabriken R. Vigier AG, Aargauische Portlandzementfabrik «Holderbank»*, Grundstein für die Gruppe *«Holderbank»* – Ernst Schmidheiny wird Präsident der *Aargauischen Portlandzementfabrik «Holderbank»*

- 1922** Die *Société Suisse de Ciment Portland SA Neuchâtel* betraut «Holderbank» als «Consultant» mit Bau und Inbetriebnahme des Werks von Beaumont-sur-Oise (bei Paris), Beginn des Engineering
- 1923** Dezember: Umwandlung der *Schweizerischen Eternit-Werke AG Niederurnen* in die *Amiantus AG* als Holdinggesellschaft; Gründung der Fabrikationsgesellschaft *Eternit AG Niederurnen* – Ernst Schmidheiny tritt in den Verwaltungsrat der *Gips-Union AG Zürich* ein
- 1924** Beteiligung an der 1923 gegründeten *Verkaufsaktiengesellschaft Heinrich Wild's geodätischer Instrumente in Heerbrugg* – Beteiligung der *Amiantus AG* an den *Cimenteries & Briqueteries Réunies SA Anvers* – Unter Ernst Schmidheiny's Vorsitz konstituiert sich die *Holzindustrie AG (HIAG) St. Margrethen*
- 1925** Kauf der Mehrheit der *Ciments d'Obourg SA* durch «Holderbank» – Beteiligung an den *Ciments d'Origny* in Frankreich – Weitere Investitionen in Deutschland und Ägypten – Ernst Schmidheiny scheidet als Verwaltungsratsvizepräsident der *Zürcher Ziegeleien* aus – Baubeginn des Geschäftshauses Talstrasse 83 in Zürich
- 1926** Gründung der *Société Egyptienne de Ciment Portland Tourah-Le Caire* - Beteiligung der «Holderbank» an *Eerste Nederlandsche Cement Industrie (ENCI) Maastricht* (gegründet durch *Cimenteries & Briqueteries Réunies SA*) mit Ernst Schmidheiny als Verwaltungsratspräsident



- 1927** Bau eines Zementwerks Tourah-Le Caire, geplant von Rudolf Frey; Ernst Schmidheiny übernimmt das Präsidium des Verwaltungsrats; Inbetriebnahme des Werks 1929
- 1928** Gründung der *Cementwerke AG Glarus* – Gründung der *Deutschen Asbestzement AG Berlin* unter Führung von Ernst Schmidheiny
- 1928/29** Neues Werk in Maastricht unter Führung von Ernst Schmidheiny
- 1929** Gründung der *Internationalen Asbestzement AG (SALAC)* auf Initiative und unter Führung von Ernst Schmidheiny – Beteiligung an den *Ciments de Chalkis Portland Artificiels SA* in Griechenland
- 1930** 29. Juli: Umwandlung der *Aargauischen Portlandcementfabrik «Holderbank»* in «Holderbank» *Financière Glarus (HOFI)* sowie Gründung der Fabrikationsgesellschaften *Cementfabrik «Holderbank»-Wild-*

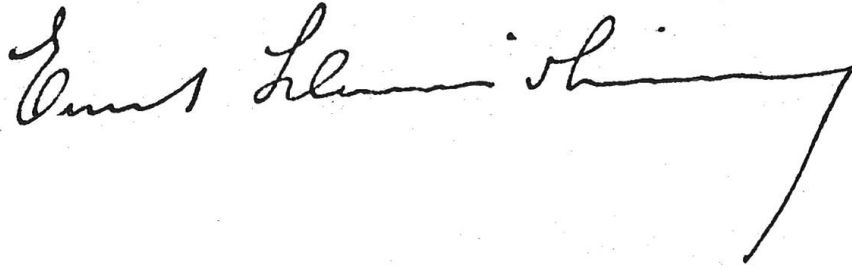
*Eine im Auftrag der Schulgemeinde Heerbrugg zum Andenken an Ernst Schmidheiny geschaffene Gedenkplakette 1935*

egg AG (CFH) und Cement-  
und Kalkfabrik Unterterzen  
AG; die Gesellschaften werden  
von Ernst Schmidheiny geleitet

**1933** 25. April: Besichtigung von  
Tourah-Le Caire mit Ernst  
Schmidheiny durch König Fuad  
I. von Ägypten – Übernahme  
der Kontrolle der *Société des*

*Ciments Libanais Chekka* durch  
die *Société Egyptienne de Ci-  
ment Portland Tourah-Le Caire*

**1935** 15. März: Tod von Ernst  
Schmidheiny und von Rudolf  
Frey (Präsident *E. G. Portland*)  
bei einem Flugzeugunfall in der  
Nähe von El Arish in der Sinai-  
Wüste

A handwritten signature in black ink, reading "Ernst Schmidheiny". The signature is written in a cursive, flowing style with a long horizontal stroke at the end.

*Jacob Schmidheiny (II.)*  
1875–1955



# Jacob Schmidheiny II. (1875-1955)

## Ziegel, Optik und Maschinenindustrie

Dass er am längsten Tag des Jahres 1875, am 21. Juni, zur Welt kam, wurde Jacob Schmidheiny (II.) zeit seines Lebens immer wieder scherzhaft vorgerechnet. Noch an seinem 70. Geburtstag pries ihn der damalige Rektor der ETH, Professor Dr. Franz Tank, bei der Verleihung des Ehrendokortitels als «Sonnenkind des Glücks», das «im Zeichen... des langewährenden Lichtes und des ausgedehnten Arbeitstages» seinen Lebensweg zurückgelegt habe.

Glück und Arbeit, die Gunst der Herkunft, vereint mit Fleiss und Können, mit unternehmerischem Wagemut und persönlicher Ausdauer, mit individueller Einsatzbereitschaft und Verantwortungsbewusstsein für die Gemeinschaft – sie sollten das Wirken Jacob Schmidheiny's während achtzig Jahren kennzeichnen. Darum stimmte die Redensart vom «Sonnenkind des Glücks» nur bedingt, wie er selbst in einer Rückschau 1948 schrieb: «So habe ich die Arbeit liebgewonnen, und diese Freude an der Arbeit und am Etwas-wagen ist mir das Leben lang treu geblieben. Und da ich nicht nur selber gern werke, sondern festgestellt habe, dass es noch viele andere so haben, gab ich mir alle Mühe, Arbeit und damit Verdienstmöglichkeiten zu schaffen. Das ist eigentlich alles, was ich über meine Tätigkeit zu sagen habe. Dabei hat mich auch das Glück nie ganz im Stich gelassen, was nicht heissen will, dass ich mich nicht auch hie und da verrannt habe.»

Das Glück: Es bestand zunächst für ihn und seinen älteren Bruder Ernst in dem vom Vater überlieferten Erbe –

ein Glück freilich, das sich fürs erste kaum voll auskosten liess. Nach der Primarschule in Balgach und der Sekundarschule in Berneck besuchte Jacob Schmidheiny zunächst die Kantonschule St. Gallen, musste aber diese nach zwei Jahren verlassen, weil die Bau- und Ziegelindustrie damals eine schwere Krise durchmachte und die Mithilfe des jungen Gymnasiasten im väterlichen Betrieb nötig war. Zu Fuss und per Fahrrad besuchte er Baumeister und Behörden, mit der Aufgabe, steckengebliebene Bauvorhaben wieder in Schwung zu bringen – nach seiner eigenen Aussage ein ausgezeichnete «Lehrplätz». Erst nachher konnte er die begonnene Ausbildung wieder aufnehmen: eineinhalb Jahre Handelsschule in Neuenburg, um sein Französisch aufzupolieren, eine Lehre im ziegeleitechnischen Büro Bühler in Konstanz, dann wieder die Kantonschule St. Gallen, wo er 1895 die Matura bestand, und schliesslich vier Jahre Studium der Ingenieurwissenschaften an der ETH Zürich. 1899 schloss er mit dem Diplom als Bauingenieur ab und benützte, so notierte er selber, «den Rest des Jahres zur Nachholung versäumter Dienste als Soldat und zu einem Aufenthalt in Florenz zur Erlernung der italienischen Sprache». Damit hatte er eine vollständige Ausbildung – keine Kleinigkeit, vor allem in Anbetracht der finanziellen Sorgen, die Vater Jacob ausgerechnet in jener Zeit plagten. Zu Hause in Heerbrugg freilich wachte eine «gestrenge und gütige Mutter», dass Sohn Jacob «im Geschirr blieb und tüchtig anzog».

## Mit 1 PS von St. Gallen nach Heerbrugg

1900 hätte Jacob Schmidheiny eigentlich ins väterliche Ziegelei-Unternehmen eintreten können. Aber er zog zunächst die praktische Tätigkeit vor: Die Genfer Unternehmung Chapuis beschäftigte ihn als Bauführer für die Wehranlage und den Kanal an den *Forces Motrices du Rhône* der Stadt Lausanne in Evionnaz. Im Sommer 1901 stieg er dort zum Bauleiter auf; kurz darauf holte ihn die *Société Franco-Suisse pour l'Industrie Electrique* in Genf zu den *Derivazione del Tirino* in Bussi (Abruzzen), wo er für die *Società Meridionale di Elettricità VOLTA* den Bau eines Kraftwerks selbstständig vom ersten Spatenstich bis zur Inbetriebsetzung führte. Er hatte damals eine Belegschaft von 1500 Italienern unter sich, zu denen er offenbar ein äusserst gutes Vertrauensverhältnis besass: Von der väterlichen Ziegelei her kannte er die Italiener und fühlte sich ihnen menschlich verbunden.

1902 kehrte Jacob Schmidheiny in die Heimat, ins Rheintal, zurück, blieb aber auch mit St.Gallen verbunden, wie er später notierte. Denn dort fand er seine «treue Lebenskameradin» Fanny Alder aus Speicher, die er offenbar mehr als einmal von Heerbrugg aus besuchte: «Damals schon war die



Fanny  
Schmidheiny-Alder  
1881–1967

Zugverbindung von der Hauptstadt in die Rheinpfütze so schlecht wie heute», schrieb er in einem Rückblick 1948, «und so kehrte ich hie und da mit meinem 1-PS-Verkehrsmittel, dem Pferd, oder auch per Velo oder sogar per pedes die Nacht durch von St. Gallen heim, um beim Tagesgrauen wieder an der Arbeit zu sein.» Im April 1904 verheiratete er sich; 1905 wurde die erste Tochter, Helen, geboren, drei Jahre später der Sohn Peter. 1911 und 1917 folgten noch zwei Töchter, Marianne und Ursula.

In Heerbrugg hatte Jacob inzwischen mit seinem Vater und seinem Bruder Ernst die Firma *Jacob Schmidheiny und Söhne* gegründet, die nach



Heerbrugg 1933



Das erste Firmenschild der «J. Schmidheiny & Co.», nachdem Jacob Schmidheiny (II.) 1907 alleiniger, unbeschränkt haftender Gesellschafter des Unternehmens geworden war

dem Tod Jacobs I. 1905 in *Jacob Schmidheiny's Söhne* umgewandelt wurde. Die ganze Verantwortung für das Erbe fiel nun auf die zwei Vertreter der jungen Generation – in einer Zeit, als das Bauwesen allgemein mit Schwierigkeiten zu kämpfen hatte. Mehrere Werke mussten betreut werden: Heerbrugg, Bruggwald bei St. Gallen, Istighofen und Oberriet, und in allen lagen die Probleme ähnlich: Es galt, die Qualität der Erzeugnisse zu verbessern, ihre Gestehungskosten zu senken und das zu pflegen, was man heute als «Marketing» bezeichnet. Dies hiess, die Fabrikation zu rationalisieren, neue Produkte zu schaffen, die bestehenden zu verbessern und den Verkauf, der oft noch in wildem Durcheinander steckte, mit den erhöhten Herstellungsmöglichkeiten in Einklang zu bringen.

#### **Delegierter der Zürcher Ziegeleien**

Zunächst packten die zwei Brüder gemeinsam die weitläufige Aufgabe an. 1907 zeichnete zwar Jacob Schmid-

heiny als alleiniger, unbeschränkt haftender Gesellschafter für die nun in *Jacob Schmidheiny & Co.* geänderte Firma in Heerbrugg. Aber auch Ernst Schmidheiny befasste sich weiterhin mit der Ziegelindustrie. Beide waren davon überzeugt, dass die Schaffung einer dringend nötigen kommerziellen Organisation und die Modernisierung der technischen Einrichtungen nur durch die Konzentration der Kräfte, durch den Zusammenschluss mehrerer bedeutender Werke – oder sogar durch eine eigentliche Kartellisierung – zu erreichen waren. Beide Brüder sassen schon seit 1906 gemeinsam im Verwaltungsrat der *Dampfziegelei Heurieth*, die sich ein Jahr später mit der Fabrik Albishof zu den Ziegeleien *Albishof-Heurieth* zusammenschloss. Diese fusionierte ihrerseits 1912 mit der *Mechanischen Backsteinfabrik Zürich*, die seit 1861 bestand und damals mit zwei Werken in der Binz sowie im Tiergarten als leistungsfähigste Ziegelei der Schweiz galt. Die neue Gesellschaft legte sich den Namen *Zürcher Ziegeleien (ZZ)* zu.

# Protokoll

des Verwaltungsrates der Zürcher Ziegeleien

Sitzung

Freitag 14. Juni 1912

Abend 7 1/2 Uhr

Trockenboden:

- Bestätigung des Verwaltungsrates
- Bestätigung des Jahresberichts d. der Ziegeleien
- Angenommen der Verwaltung (Erfüllung von Nebenpflichten etc.)

Minuten: Herr Prof. Escher, Schmidheiny, Baur, Dr. Schmid u. Süssstrunk. Herr Baur liest die Protokolle mit aufzuführenden. Der Vorsitz führt Herr Prof. Escher. Es führt die Mitglieder des Verwaltungsrates zum ersten Sitzung willkommen.

Der offene Brief wertet auf die Mitglieder von 3 Jahren gestützt. Der Protokollführer: Herr Prof. Escher

- 1. Gegenstand: Nationalrat Schmidheiny
- 2. Gegenstand des Verwaltungsrates: Herr Nationalrat Schmidheiny u. bei dem weiteren:

zum Protokollführer: Herr Hans Süssstrunk

Der Jahresbericht wird durch den Bericht genehmigt u. die Protokolle werden mit folgenden redaktionellen Änderungen versehen:

- Art 3 des Statuts richtig ist "sammeln" statt "sammel".
- 3. Ziffer 2. des Statuts richtig ist "Protokollführer" statt "Escher".
- 13. Artikel: Die amtliche Jahresauswertung ist im Monat März abzuschließen. Der Verwaltungsrat legt ihn dem Aufsichtsrat, die Jahresauswertung, die Bildung u. seine Mitglieder über die Verantwortung des Aufsichtsrates gebildet war. Die gebildeten Vorlagen wird dem Aktienrat, mindestens 14 Tage vorher gegen Absicht zum Protokoll gegeben. Die Jahresauswertung aufgeführt etc. unanwendbar.

Art 19 Ziffer 2: Es wird über die Verantwortungen u. Pflichten des Verwaltungsrates ein Protokoll geführt u. dem Aufsichtsrat u. dem Protokollführer vorgelegt.

Protokoll der ersten Verwaltungsratsitzung der Zürcher Ziegeleien vom 14. Juni 1912 nach der Fusion der Mechanischen Backsteinfabrik Zürich und der Ziegeleien Albis-Hof-Heurieth. «Anwesend: Herren Prof. Escher; Schmidheiny, Baur, Dr. Schmid u. Süssstrunk... Den Vorsitz führt Herr Prof. Escher.»

In ihnen spielte zunächst Ernst Schmidheiny, bisher Leiter von Albis-Hof-Heurieth, eine führende Rolle. Er erhielt das Amt des Vizepräsidenten und Delegierten. Als er sich 1925 zurückzog, wurde sein Bruder, «Herr Oberst Jakob Schmidheiny, ebenfalls

Grossaktionär», zu seinem Nachfolger im Verwaltungsrat vorgeschlagen, was allerdings einiges Murren im Plenum der Generalversammlung auslöste. Laut Protokoll musste der damalige Präsident Hermann Keller-Malzacher, offensichtlich in die Defensive getrie-



*Lehmtransport der  
Zürcher Ziegeleien ums  
Jahr 1930*

ben, eindringlich darauf hinweisen, dass «Herr Oberst Jakob Schmidheiny ... zwar einer ... unserer grössten Konkurrenten» sei, aber «ein sehr freundschaftliches Verhältnis zwischen den *Zürcher Ziegeleien* und der Firma Schmidheiny» bestehe. Auch sei «Herr Oberst Schmidheiny ein gründlicher Kenner des Syndikatswesens, was bei späteren Verhandlungen sehr vorteilhaft ist». Ganz vermochte jedoch der Präsident die Generalversammlung offenbar nicht zu überzeugen; in der geheimen Abstimmung erhielt Jacob Schmidheiny nur 2420 von total 3015 Stimmen.

Aber seine Wahl in den Verwaltungsrat war nun einmal vollzogen. Ein Jahr später wurde Jacob Schmidheiny nach dem Hinschied des bisherigen Präsidenten und Delegierten Hermann Keller-Malzacher selbst neuer Delegierter. Damit hatte er die aktive Leitung der ZZ in Händen und amtierte von 1933 an bis zu seinem Tod 1955 auch als Präsident des Verwaltungs-

rates. Zwischen 1932 und 1941 führte er der Zürcher Gruppe seine *Ostschweizerischen Ziegeleien* mit den Werken Istighofen, Bruggwald bei St. Gallen, Oberriet und Heerbrugg zu. Die Gesellschaftsform der drei erstgenannten Betriebe wurde aufgelöst; Istighofen im Kanton Thurgau aber blieb bis in die Gegenwart wichtigster Werkstandort. Die traditionsgebundene Firma *J. Schmidheiny & Co.* trug weiter den alten Namen; sie diente als Verkaufsgesellschaft für die Ostschweiz. In einem 1941 verfassten Curriculum vitae vermerkte Jacob Schmidheiny mit sichtlicher Befriedigung: «Es gelang mir nach und nach die Leitung des ganzen Konzerns mit 10 Ziegelwerken ... zu übernehmen. Der mir von Anfang an vorschwebende Zweck wurde erreicht.»

### **Die Hauptsorgen der Ziegler**

Unter Führung Jacob Schmidheiny's entwickelten sich die *Zürcher Ziegeleien* zum grössten Unternehmen der

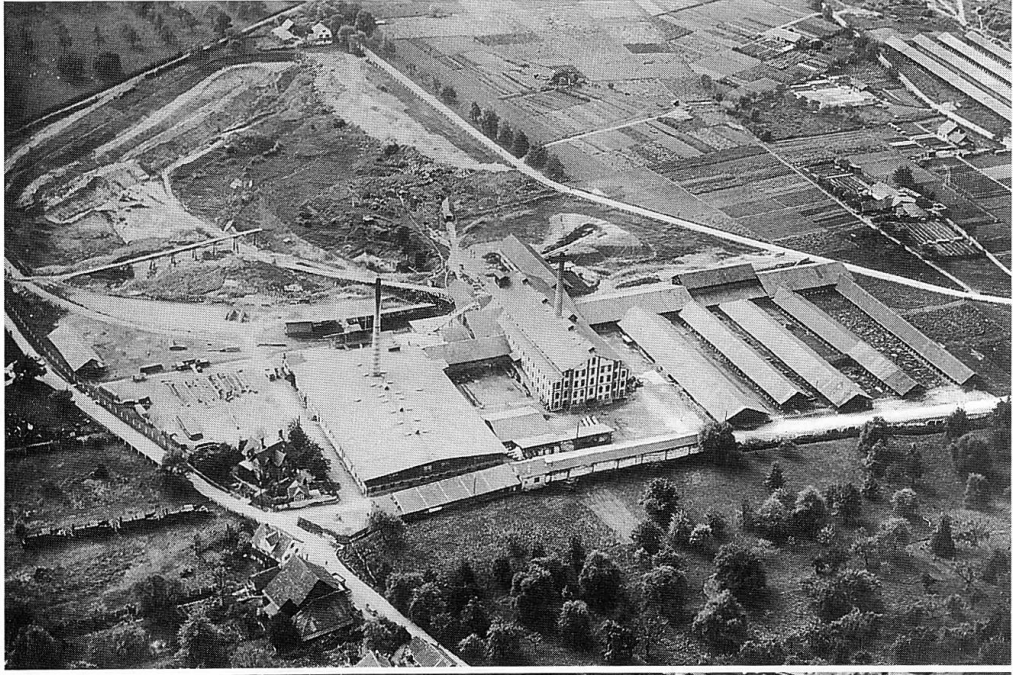
Ziegelindustrie in der Schweiz – trotz aller Widrigkeiten der Zeit, die sich während gewisser Jahre dem Aufschwung in diesem Wirtschaftsbereich entgegenstellten. In den zu Ende gehenden zwanziger und den beginnenden dreissiger Jahren machte den Ziegler das sogenannte «Neue Bauen» schwer zu schaffen: Im Hochbau wurde immer häufiger Beton verwendet, die Häuser erhielten mehr und mehr Flachdächer. Beides bedrohte den Absatz der Zieglerprodukte um so empfindlicher, als die Zementfabrikanten ihrerseits im sogenannten «Zementkampf» die Märkte mit billigeren Erzeugnissen zu überschwemmen versuchten und so den Konkurrenzkampf erheblich verschärften.

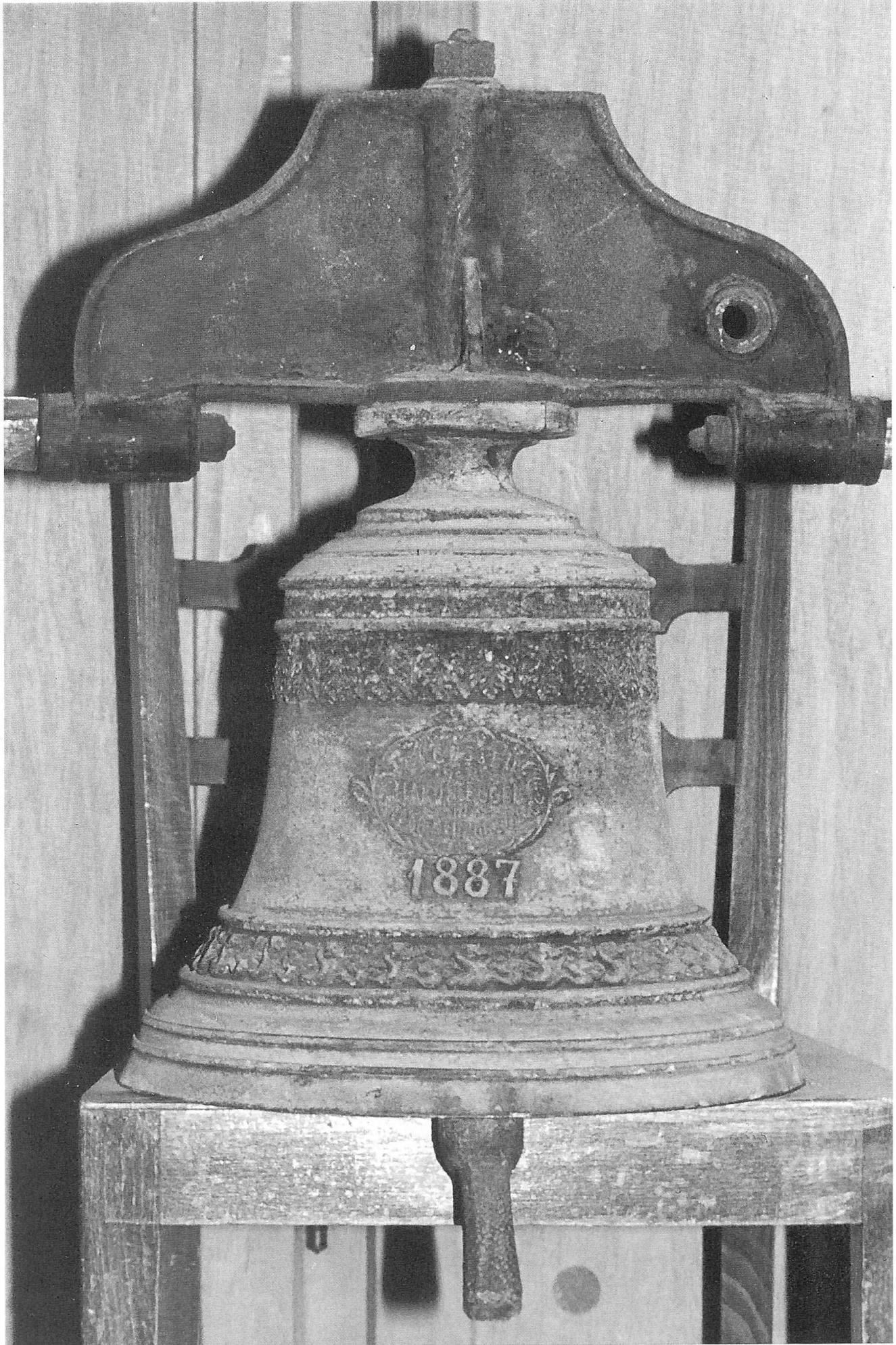
Die *Zürcher Ziegeleien* beschränkten sich während jener Zeit keineswegs auf die blosser Abwehr. Unter Jacob Schmidheiny's Führung wurden einzelne Firmen verschmolzen, was eine noch konsequentere Rationalisierung sämtlicher Betriebe und eine Spezialisierung einzelner Fabriken auf bestimmte Produkte erlaubte. Auch die marktmässigen Absatzschwankungen zwischen Stadt und Land und zwischen den verschiedenen Regionen liessen sich durch diese Strategie leichter überbrücken.

Als Bauingenieur hatte Jacob Schmidheiny erkannt, dass neue und verbesserte Produkte geschaffen werden mussten, um sich der veränderten Konstruktionsweise der modernen Zeit anzupassen und um wirtschaftlicher arbeiten zu können. Voraussetzung dazu war die technische Vervollkommnung der Ziegeleien und die Verbesserung der Transportmethoden.

*Das Werk Tiergarten der Zürcher Ziegeleien in den dreissiger Jahren (kleines Bild oben) und vor der Stilllegung 1974; im Hintergrund das Triemli-Spital.*







*Die 1887 gegossene Glocke läutete in der Zürcher Ziegelei Tiergarten zum «Zvieri».*

Um dieses Ziel zu erreichen, riskierte der Heerbrugger Industrielle Neuerungen, für deren Einführung es beträchtlichen Wagemut brauchte. Unter seiner Leitung entstanden dann Produkte, die heute Allgemeingut der Ziegelinindustrie geworden sind.

Schon 1913 besass die Firma *J. Schmidheiny & Co.* in Heerbrugg die vertraglichen Rechte für die Herstellung und den Vertrieb des Pfeifer-Deckenhohlsteins. Statisch einwandfreie Eisenbeton-Hohlsteindecken waren nach dem Urteil des Ingenieurs Schmidheiny geeignet, bisher übliche Deckenkonstruktionen zu ersetzen – eine Erkenntnis von weitreichender Bedeutung. Sie erlaubte es den Ziegler, sich in die Eisenbeton-Bauweise einzuschalten. In der deutschen Schweiz werden allerdings die Hohlsteindecken heute kaum mehr verwendet; in anderen Ländern, so etwa in Frankreich oder Italien, sind sie aber noch in Gebrauch.

Bedeutungsvoller für die Zukunft – auch für die *Zürcher Ziegeleien* – wurde eine andere Neuerung, die auf die Firma *J. Schmidheiny & Co.* zurückging: Am 1. Oktober 1925 hatte sie beim Eidgenössischen Amt für geistiges Eigentum ein Patentgesuch für einen aus gebranntem Ton hergestellten, grossformatigen Stein eingereicht, der, einfach in der Konzeption, in seinen Dimensionen, seiner Isolationsfähigkeit und der ganz speziellen Anordnung seiner Hohlräume, gegenüber dem bisherigen Normalstein besondere Vorteile bot. Das Produkt, am 1. September 1926 patentiert, wurde unter dem Namen «Schmidheiny-Stein» oder Isolierstein bekannt; sein Prinzip sollte sich als überaus wichtig erweisen und bis in die Gegenwart Anwendung finden.

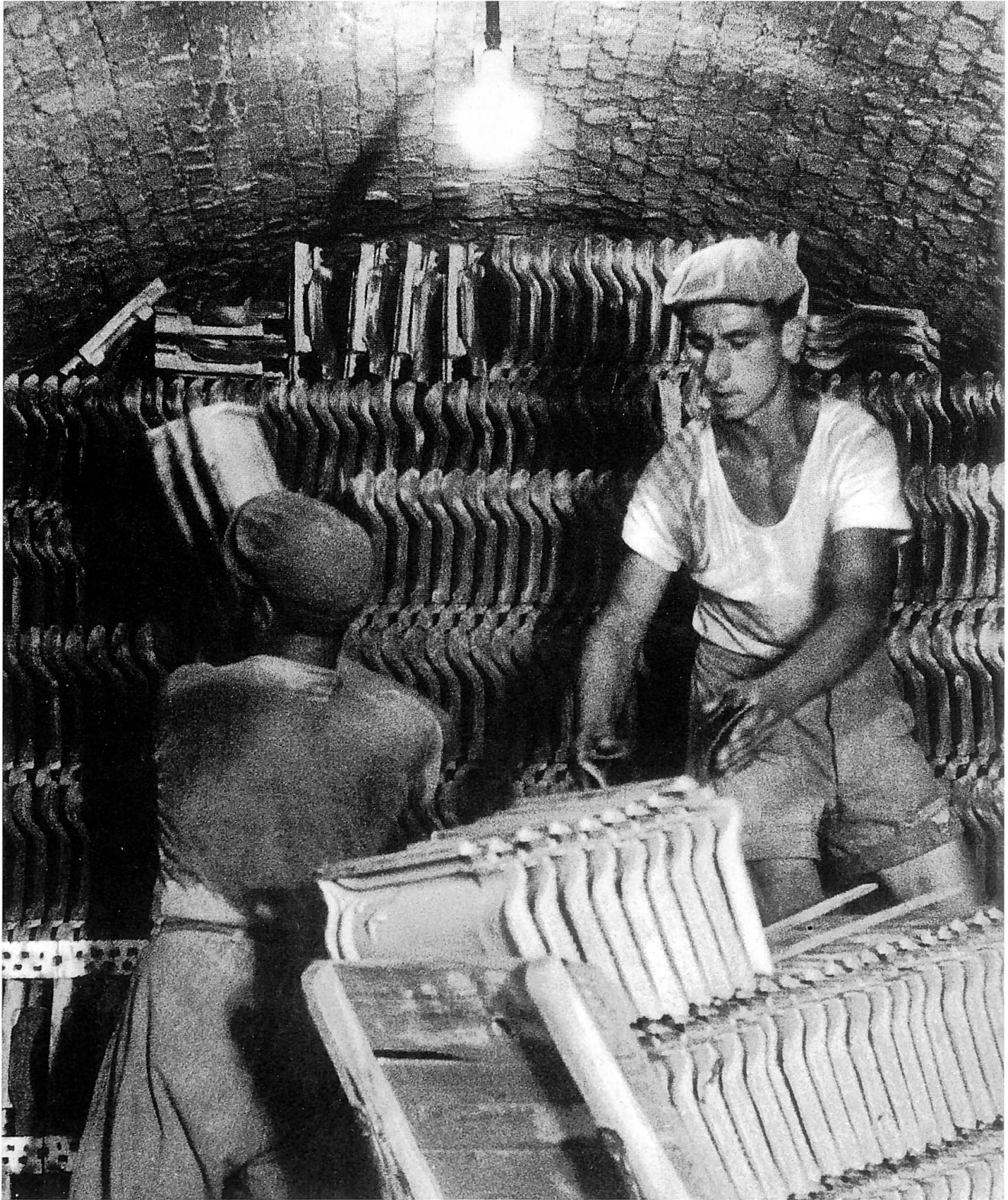
Es folgten andere Neuerungen. So brachten die *Zürcher Ziegeleien* und *J. Schmidheiny & Co.* in den dreissiger

Jahren die porösen, säg- und nagelbaren Zelltonplatten auf den Markt – keine eigentliche «Erfindung», sondern ein Produkt der technischen Nutzanwendung bereits bekannter Tatsachen, zur Erweiterung des Absatzfeldes aber durchaus geeignet und von vielen schweizerischen Ziegeleien aufgenommen.

### «Das schönste Tonlager der Schweiz»

Neben der eigentlichen Rationalisierung der Produktionsmethoden musste sich Jacob Schmidheiny als verantwortlicher Herr über eine grosse Zahl von Zieglerunternehmen auch um die Beschaffung der nötigen Rohstoffe, also ausgiebiger Tonlager, kümmern. 1930 veranlasste er den Kauf eines grossen Areals in Schinznach, das – so das Protokoll der Generalversammlung jenes Jahres – «nach eigener Anschauung und Gutachten der Geologen das schönste, ausbeutungsfähige Tonlager der Schweiz, das noch frei ist, darstellt». Damit sicherte Jacob Schmidheiny den *Zürcher Ziegeleien* ein wichtiges Lehmvorkommen, das, «fast unerschöpflich», bis heute seine Bedeutung wahrte. Die Beschaffung neuer Rohstofflager war damals um so notwendiger, als wesentliche Gruben der *Zürcher Ziegeleien* auf Stadtgebiet lagen, in Gegenden also, in denen der Abbau auf immer grössere Schwierigkeiten zu stossen drohte. Es galt daher, vorausschauend zu planen und zu handeln, um die Zukunft der Ziegeleiunternehmen und damit die Beschäftigung der Arbeiter und Angestellten zu sichern.

Leicht fiel diese Aufgabe nicht immer. In eine besonders heikle Situation gerieten die *Zürcher Ziegeleien* natürlich auch durch die Wirtschaftskrise der dreissiger Jahre. Um die schwere Arbeitslosigkeit nicht zu vermehren, versuchte man, den Betrieb möglichst



lange aufrechtzuerhalten, obwohl sich eine starke Drosselung der Produktion und damit Einschränkungen der Arbeit als nötig erwiesen. Nach der Frankenabwertung von 1936 setzte eine neue Belebung des Baumarktes ein, die aber schon 1939 nach dem Ausbruch des Zweiten Weltkriegs wieder zum Stillstand kam. Auf's neue hatten die *Zürcher Ziegeleien* und mit ihnen

deren Chef eine fast aussichtslose Krisensituation zu bewältigen. Die Mobilmachungen nahmen einem Teil der Werke ihre Belegschaften weg; die Rationierung schränkte die Versorgung mit den nötigen Brennstoffen empfindlich ein. Nach Kriegsende lebte allerdings die Bautätigkeit recht schnell wieder auf, doch nun mussten sich die verschiedenen Unternehmen

*Aufsichten der Ziegel im Ofen bei grosser Hitze (Werk Tiergarten Zürich)*

wieder den zeitgemässen Entwicklungen auf dem Baumarkt anpassen. Die modernen Konstruktionsweisen stellten immer höhere Anforderungen an das Material und zwangen zur Verwendung neuer Baustoffe. Darum erwarben die *Zürcher Ziegeleien* fortlaufend Plätze in angrenzenden Gebieten der Baumaterialproduktion – Vorspiel zu einer Diversifikation, die sich unter den Nachfolgern Jacob Schmidheiny, dessen Sohn Peter und dessen Enkel Jacob (III.), akzentuieren sollte.

### **Statt Ziegeln Öl und Fett**

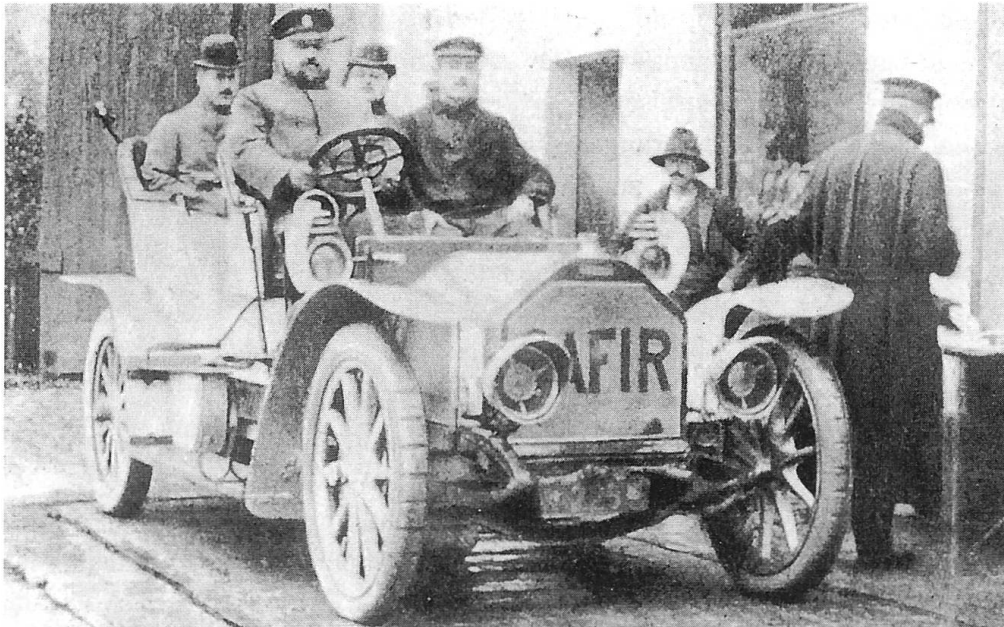
Wie seinem Bruder Ernst lag auch Jacob Schmidheiny immer wieder die Schaffung oder Erhaltung von Arbeitsplätzen am Herzen – wie das Beispiel Horn am Bodensee zeigen sollte. Schon vor dem Ersten Weltkrieg gingen die Lehmvorkommen, aus denen sich die dortige Schmidheiny'sche Ziegelei versorgte, zu Ende. Da die Beschaffung des Rohmaterials aus entlegeneren Gegenden unwirtschaftlich war, liess sich die Stilllegung des Werks nicht länger hinauszögern.

Um Arbeiter und Angestellte nicht brotlos werden zu lassen, suchte Schmidheiny nach Ersatz und fand diesen auch gemeinsam mit einer Anzahl initiativer Unternehmer des Auslands. 1917 entstanden in Horn die Öl- und Fettwerke *SAIS* (*Società Anonima Italo-Svizzera*), eine für die Schweiz völlig neue Industrie, die nicht nur Arbeit beschaffte, sondern auch kriegswirtschaftlich grösste Bedeutung erlangte. Vor 1914 war die Schweiz, soweit sie ihren Bedarf an Fettstoffen nicht durch einheimische Butter oder tierische Fette decken konnte, aus dem Ausland versorgt worden. Aus Übersee blieben wegen des Kriegs die Importe aus, hingegen bestand Aussicht, über Italien mit Ölfrüchten beliefert zu werden. Darum entstand die Verbindung, die Schmidheiny mit Industriel-

len aus dem südlichen Nachbarland einging. Den Platz Horn hielt man in jenen Jahren für besonders geeignet, da man damit rechnete, dass der Rhein in naher oder ferner Zukunft bis zum Bodensee schiffbar gemacht würde und die Fettstoffe auf Rheinkähnen zwischen Rotterdam und Horn direkt befördert werden könnten. Solche Zukunftsaussichten sollten sich nicht bewahrheiten; dass man aber derartigen Träumen nachhing, zeugt davon, wie gross trotz Krieg der wirtschaftliche Zukunftsglaube war. Jacob Schmidheiny selbst wurde zunächst Delegierter von *SAIS* und 1928 Präsident des Verwaltungsrates.

### **Das kurze Abenteuer des Safir-Automobils**

Zukunftsglaube und Wagemut standen auch am Anfang eines anderen Unternehmens, in dem sich Jacob Schmidheiny engagierte – diesmal allerdings ohne grossen Erfolg. Im November 1906 beteiligte er sich zusammen mit dem Rheinecker Gemeinderat Anton Dufour, mit Adolf Saurer aus Arbon, mit Alfred und Adolf Stoffel, ebenfalls aus Arbon, sowie mit Heinrich Spoerry-Jakob aus Flums an der Gründung der *Schweizerischen Automobilfabrik* in Rheineck, abgekürzt *SAFIR AG*. Zweck des Unternehmens laut dem damaligen «Firmenbuch»: «Betrieb einer Fabrik für den Bau von Automobilen und Motoren aller Art sowie allgemeinem Maschinenbau, alle mit diesem Gesellschaftszweck verbundenen Geschäfte...» Die Werkhallen befanden sich an der Hardstrasse in Zürich, dort, wo sich später die Zahnradfabrik *Maag* ansiedelte. Als Präsident der Gesellschaft amtierte Dufour, als Vizepräsident Jacob Schmidheiny. Das Auto *Safir*, ein offener, rechtsgesteuerter Vierplätzer, scheint technisch ein Erfolg gewesen zu sein. Das Vehikel fand allseits An-



1906 beteiligte sich Jacob Schmidheiny (II.) an der Gründung der Schweizerischen Automobilfabrik in Rheineck (SAFIR). Ein Modell, 1907 erbaut, mit Anton Dufour, Mitbegründer der Firma am Steuer, machte ein Bergrennen mit, erreichte aber bloss den 12. Platz. Die Autofabrikation selbst war ein Fehlschlag.

erkennung und gewann ein Bergrennen gegen einen Wagen der Saurer-Fabrik, was deren Präsidenten, der ja einer der Mitgründer von SAFIR war, offenbar stark missfiel; es kam zu einer leichten Verstimmung zwischen den konkurrierenden Firmen. 1907 rangierte dann ein *Safir*-Personenwagen mit Anton Dufour am Steuer bei einem Rennen an der Faucille in der Nähe von Genf im 12. Rang. Im gleichen Jahr war am Automobilsalon in Paris ein Lastwagen der Rheinecker Marke ausgestellt. Doch der wirtschaftliche Erfolg des Unternehmens blieb aus. Im November 1910 verzeichnete das Handelsregister den Vermerk «in Liquidation» und drei Jahre später den lakonischen Zusatz: «Firma erloschen».

### Vom Rössliträm zum Trolleybus

SAFIR, aber auch SAIS waren Symptome dafür, dass sich Jacob Schmidheiny's Unternehmungslust bei weitem nicht auf die Baustoffindustrie beschränkte. Seit Beginn seiner beruflichen Tätigkeit hatte er, wie schon sein Bruder Ernst, sein Interessengebiet ausgeweitet. Und wie dieser sah er ein, dass in einer gesunden Energiewirtschaft und in modernen Transportmöglichkeiten die Quelle allen indu-

striellen Wohlstands in seiner Heimatregion, dem sanktgallischen Rheintal, lag. 1897 hatte Vater Jacob Schmidheiny die *Elektrische Strassenbahn Altstätten-Berneck* gegründet – ein Unternehmen, das wohl dringend nötig war, aber seinen Initianten mehr Kummer als Freude bereitete. 1905 übernahmen die Söhne dieses Erbe; Jacob (II.) wurde Präsident des Verwaltungsrates. Welche Last er sich damit aufbürdete, war ihm wohl von Anfang an bewusst: Schon als ETH-Student hatte er für seinen Vater Rentabilitätsberechnungen angestellt und kalkuliert, dass jeder Strassenbahnwagen mindestens zwei Fahrgäste befördern müsste, sollten die Betriebskosten gedeckt werden. Genau diese zwei Fahrgäste aber stellten sich, wie sich Jacob Schmidheiny selbst überzeugen musste, durchaus nicht immer ein; die «Hoffnungen auf einen gesicherten Betrieb erwiesen sich als trügerisch», gab er fünfzig Jahre später in einer Präsidialadresse zu.

Zunächst schienen alle Anstrengungen zur Überwindung des Defizits nichts zu fruchten. Schon 1896 war in Altstätten ein elektrisches Kleinkraftwerk gegründet worden, das nicht nur die Strassenbahn, sondern auch den Marktflecken mit Lichtstrom für rund

600 Lampen versorgen sollte. Doch auch dieser Komplementärbetrieb vermochte die Kosten nicht zu decken, und so stand das Unternehmen vor dem Ruin: Es sah so aus, als müsste der Betrieb mit einem Verlust von 50 Prozent des Aktienkapitals veräussert werden. Dank Jacob Schmidheiny kam es aber nicht dazu. Auf Anregung von Vater Jacob stellte die Firma *J. Schmidheiny & Söhne* 1903 das Gesuch um Erteilung der Konzession für die Ausnützung von drei Gefällstufen im Rheintaler Binnenkanal. Die St. Galler Regierung entsprach zwar dem Ansinnen nicht, erklärte sich dann aber nach etlichem Zögern bereit, den Bau selbst unter einer Bedingung auszuführen: Der Absatz der Energie musste garantiert, das heisst, eine jährliche Einnahme von 120 000 Franken für Zinsen und Amortisation aufgebracht werden. Jacob Schmidheiny legte sich persönlich ins Zeug, wie er später schrieb: «Ich selbst sammelte in den rheintalischen Gemeinden Abon-

nennten, schloss die entsprechenden Verträge im Namen von *J. Schmidheiny & Co.* ab und sorgte dafür, dass die Firma die ihr aus den Abonnementsverträgen erwachsenden Rechte an die *Elektrische Strassenbahn Altstätten–Berneck* übertrug.»

Auf diese Weise wurde die Strassenbahn zur Generalpächterin der Binnenkanalkraft und hatte die Sekundärnetze in den rheintalischen Gemeinden von Au bis Oberriet zu erstellen. Offen blieb allerdings die Frage, wie das hiezu nötige Geld aufzutreiben war. Die Banken zeigten sich gegenüber der stets notleidenden Strassenbahn zugeknöpft. Diese nahm auf Veranlassung von Jacob Schmidheiny eine Obligationenanleihe von 500 000 Franken auf und brachte sie bei den künftigen Lieferanten der Elektromotoren unter. Schliesslich zeigte sich, dass die ängstlichen Banken unrecht gehabt hatten: Das Rheintal erlebte in der Folge einen unerwarteten Aufschwung. Der Strombedarf wuchs

*Noch unter dem Präsidium Jacob Schmidheiny's (II.) beschlossen die Rheintalischen Strassenbahnen (später Rheintalische Verkehrsbetriebe genannt) 1936 die Umstellung der Stammstrecke Altstätten – Rathaus – Heerbrugg – Berneck auf einen schienenfreien Trolleybus. Im September 1940 fuhren die ersten Trolleybusse (hier vor dem Rathaus Berneck). 1977 wurden sie durch Autobusse ersetzt.*



rasch, und die Strassenbahn arbeitete so zufriedenstellend, dass 1907, zum ersten Mal seit zehn mageren Jahren, eine Dividende ausbezahlt werden konnte.

Drei Jahre später schalteten sich die neu gegründeten *Elektrizitätswerke des Kantons St. Gallen* ein, Vorgänger der späteren *St. Gallisch-Appenzellischen Kraftwerke*, in deren Verwaltungsratsausschuss Jacob Schmidheiny dereinst selbst sitzen sollte. 1910 verlangten sie den Verkauf der Sekundärnetze im Rheintal. Die Strassenbahn aber wäre ohne diese und ohne den entsprechenden Verkauf von Energie zum Untergang verdammt gewesen. Man schlug darum den Elektrizitätswerken einen Handel vor: Für 1,8 Millionen würden diese alles – Ortsnetze plus Strassenbahn – übernehmen. Doch die Kraftwerke wollten vom risikoreichen Tram nichts wissen; sie versuchten, die Sekundärnetze allein in ihre Hand zu bringen und zahlten schliesslich für sie den bedeutend höheren Preis von 2,1 Millionen Franken...

1914 bereitete Jacob Schmidheiny die Verlängerung der Strassenbahn vor: Die bestehende Linie Altstätten–Berneck sollte durch einen Zweig Heerbrugg–Widnau–Diepoldsau ergänzt werden. Trotz dem Ausbruch des Weltkriegs beschloss die Generalversammlung im Dezember des gleichen Jahres, das Projekt zu verwirklichen. Ausschlaggebend für diesen gewagten Entscheid war die Verpflichtung des Verwaltungsratspräsidenten, zusammen mit dem Direktor der Gesellschaft den Bau zu einem festen Preis zu übernehmen – ungeachtet der drohenden Verteuerung während der Kriegszeit. Dies war ein enormes Risiko, das Jacob Schmidheiny nur eingehen konnte, weil er sich vorsorglich Schienen- und Schwellenmaterial auf eigene Gefahr hin gesichert hatte. Sol-

che Weitsicht ermöglichte auch, die Bahnstrecke in Rekordzeit zu bauen. 1915 wurde die alte Pferdepost Heerbrugg–Diepoldsau eingestellt und durch die elektrische Strassenbahn ersetzt. Gleichzeitig erhielt die Gesellschaft den neuen Namen *Rheintalische Strassenbahnen*.

Die Sorgen waren aber damit nicht zu Ende. Die Wirtschaftskrise der dreissiger Jahre brachte das Unternehmen in so grosse Schwierigkeiten, dass ernsthaft an eine Liquidation gedacht wurde. Überdies erwiesen sich die technischen Anlagen der Stammstrecke Altstätten–Berneck als renovationsbedürftig. Man suchte deshalb nach moderneren, wirtschaftlich tragbareren und fand sie in der Umstellung auf den schienenfreien, elektrisch betriebenen Trolleybus. Darin steckte aber nochmals ein Wagnis: Die Neuerung konnte nicht unternommen werden, ohne die entsprechenden Strassen zu sanieren. Schliesslich kam eine Vereinbarung zustande. Es gelang, die betroffenen Gemeinden aufgrund des kantonalen Strassengesetzes zu einem Beitrag an die Strassenkorrektur und zu freiwilligen jährlichen Leistungen an die Verkehrskosten zu bewegen. Im September 1940 rollten – wiederum zur Kriegszeit – die ersten Überland-Trolleybusse.

Später wurde auch die Strecke Heerbrugg–Diepoldsau auf Busbetrieb umgestellt; neu kamen die Linien Diepoldsau–Hohenems in Österreich und Au–Berneck–Walzenhausen hinzu. Zu einem Renditebetrieb wuchsen sich die *Rheintalischen Verkehrsbetriebe*, wie sie später genannt wurden, nie aus. Aber sie leisteten der Volkswirtschaft der Region unschätzbare Dienste. Bis zu seinem Tod war Jacob Schmidheiny ihr Präsident; nachher ging das Amt an seinen Neffen Max über, der es bis 1970 in Händen hielt und dann auf seinen Vetter Peter Schmidheiny übertrug.



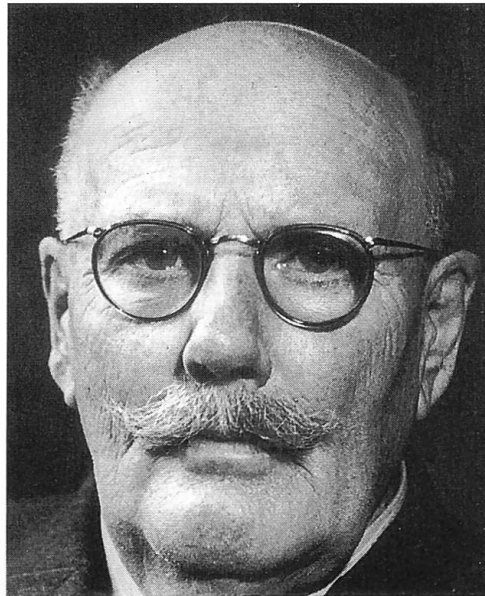
*Der Erfinder und Konstrukteur Heinrich Wild, Oberingenieur der Abteilung für geodätische Instrumente bei Zeiss in Jena, der 1921 zusammen mit Robert Helbling und Jacob Schmidheiny die Firma «Heinrich Wild, Werkstätte für Feinmechanik und Optik» in Heerbrugg gründete, 1932 aber aus dem Unternehmen ausstieg*

### **Die «Stunde Null der Wild-Heerbrugg»**

Wie sehr sich der Bauingenieur Jacob Schmidheiny auch für andere Gebiete ausserhalb des eigentlichen Bau-sektors interessierte, sollte sich dann noch an einem anderen, viel weiter reichenden Beispiel erweisen. Anfang der zwanziger Jahre trug sich der Schweizer Heinrich Wild, damals Oberingenieur der geodätischen Abteilung bei Zeiss in Jena, mit dem Entschluss, seinen Wirkungskreis zu verlegen. Das zerrüttete Deutschland der Nachkriegszeit war für den genialen Erfinder und Konstrukteur kein günstiger Boden mehr. Er plante daher, in die Schweiz zu ziehen, in eine Gegend,

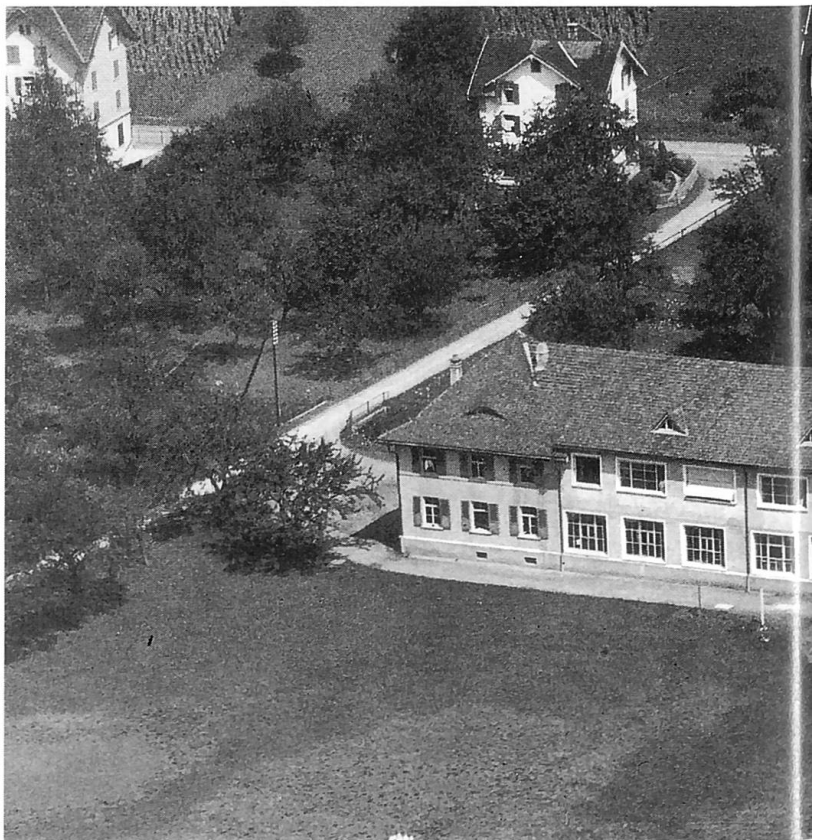
die irgendwie mit seiner Spezialität vertraut zu sein schien und deren Arbeiterschaft für die Herstellung seiner teils revolutionären Vermessungsgeräte einigermaßen vorgeschult war. Was lag für ihn näher, als an eine Uhrenregion zu denken?

Es kam aber alles anders. Als Major der Artillerie hatte Wild während eines Militärdienstes auf der Festung am Gotthard Dr. Robert Helbling kennengelernt, einen Vermessungsfachmann, der ein eigenes Büro in Flums besass. Durch die gemeinsamen technischen Interessen blieben die beiden auch ausserdienstlich miteinander verbunden. Helbling seinerseits war von seiner Studienzeit an der ETH her mit Jacob Schmidheiny bekannt. Die Verbindung spielte; der neue Standort seines Wirkens, so wie er Wild vorschwebte, war damit schon halbwegs vorgezeichnet: Es sollte eine Region sein, in der finanzkräftige und wagemutige Unternehmer den Aufbau neuer Industrien zu fördern suchten. Das sanktgallische Rheintal bot sich an, das damals, wirtschaftlich zu einseitig auf die Stickerei ausgerichtet, in einer schweren Krise steckte. 77 Prozent aller Industriearbeiter waren in der Textilbranche beschäftigt – zur gleichen Zeit, als die Stickereiaus-fuhren von jährlich 400 Millionen auf 20 Millionen Franken zurückgingen. «Die Stickerei hatte im Krieg Geld gemacht», sagte später Max Schmidheiny, «dann aber kam die grosse Pleite; die Herren Sticker lebten zu gross.» 1971 drückte sich derselbe Max Schmidheiny dann in einer Jubiläumsansprache etwas diplomatischer, aber nicht weniger direkt aus: «Der katastrophale Zerfall der ehemals vorherrschenden Stickereiindustrie in den zwanziger Jahren hatte damals Tausende von Arbeitskräften brotlos gemacht, den bescheidenen Wohlstand früherer Zeiten aufgezehrt und in Not



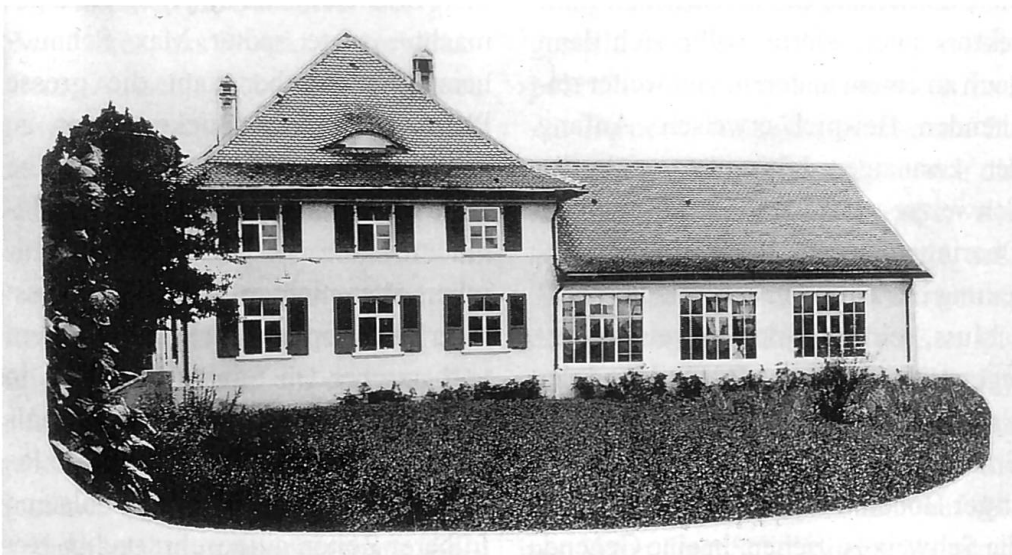
*Heinrich Wild*

*Robert Helbling, Inhaber eines Vermessungsbüros in Flums, der 1920 von Heinrich Wild für die Konstruktion eines «Autographen» angegangen wurde und der seinerseits an Jacob Schmidheiny gelangte, um gemeinsam ein neues Unternehmen im Rheintal zu gründen*



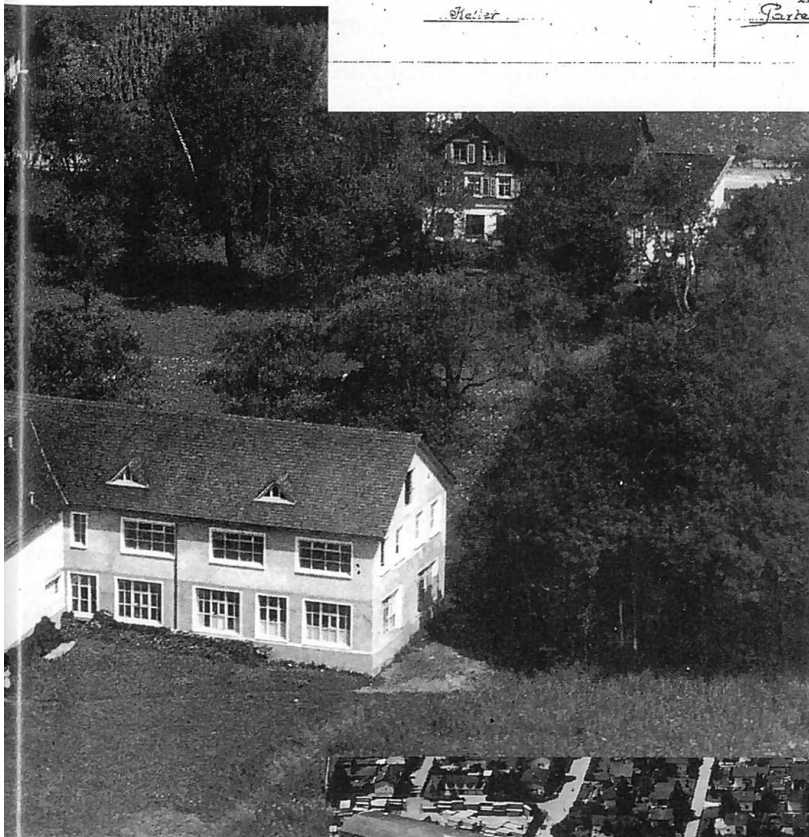
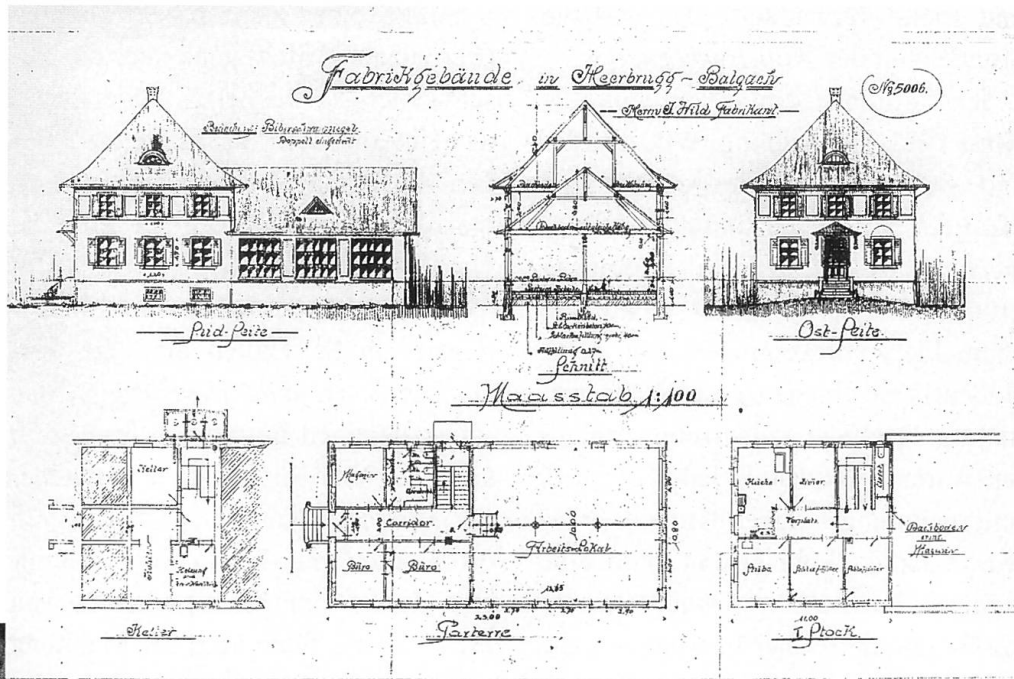
## **Die Entwicklung der Wild-Heerbrugg**

*Das Fabrikgebäude der Wild-Heerbrugg um 1930 – erweitert und modernisiert*



*1921/1922 begann die Firma Wild-Heerbrugg in einem bescheidenen Gebäude, das eher einer Villa denn einem industriellen Betrieb glich.*

Plan des ersten, bescheidenen Fabrikgebäudes für «Herrn J. Wild, Fabrikant» mit Baugenehmigung vom 11. Juni 1921



Wild-Leitz, 1990

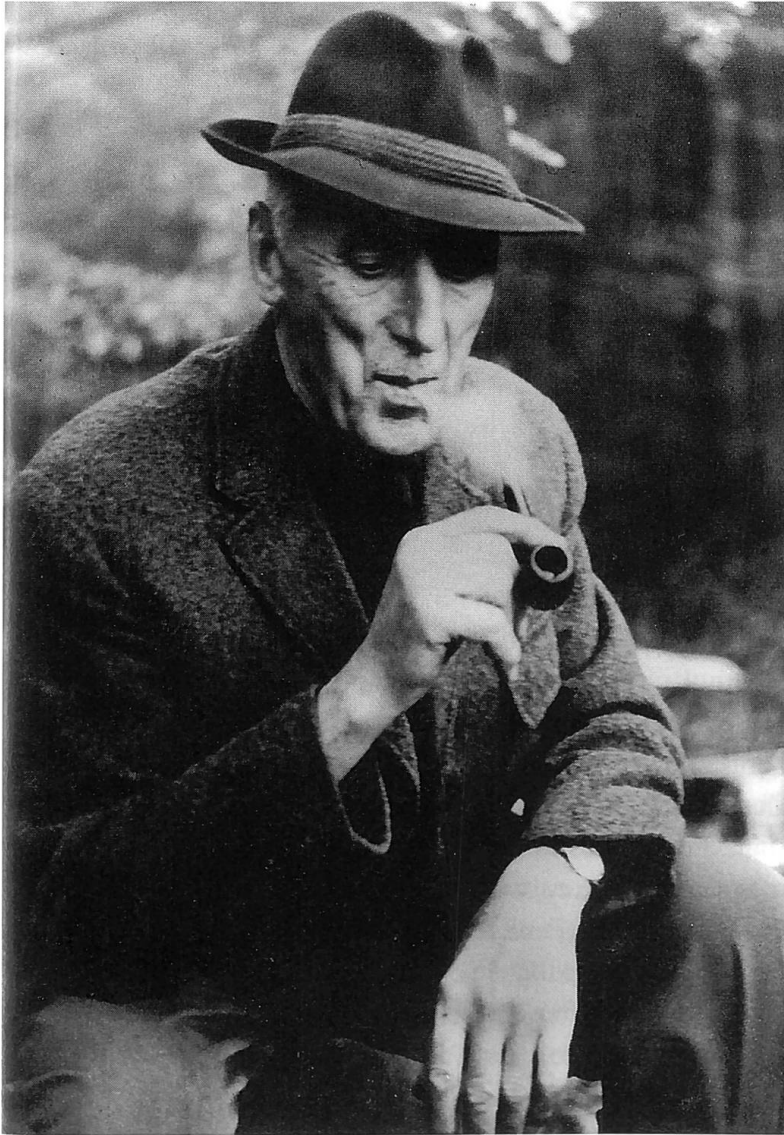
und Elend verwandelt. Das war die Stunde Null der *Wild-Heerbrugg*.»

Jene «Stunde Null» kam am 26. April 1921, als Helbling, Wild und Jacob Schmidheiny die Gesellschaft *Heinrich Wild, Werkstätte für Feinmechanik und Optik* in Heerbrugg gründeten. Als Werkstatt diente ein ehemaliges Stickerlokal mit einer Bodenfläche von ganzen 150 Quadratmetern. Doch die Anlaufschwierigkeiten waren grösser, als jeder der drei unternehmungslustigen Gründer je erwartet hatte. Wohl erfand Wild eine Reihe durchaus bahnbrechender photogrammetrischer Instrumente, die der Landvermessung und der Herstellung von Landkarten auf der Grundlage photographischer Aufnahmen dienten. Aber der Weg von der genialen Idee zum rationell hergestellten und gebrauchstüchtigen Gerät war lang und kostspielig. Es mussten viele Kinderkrankheiten überwunden werden, und da man einen völlig neuen Industriezweig aufzubauen suchte, war man fürs erste auf den Zuzug ausländischer Fachkräfte angewiesen. Zudem konnte die Gesellschaft lange Zeit nicht mit einem sicheren Inlandabsatz rechnen.

Die ersten Geschäftsjahre waren darum ein Kampf ums Überleben. Die anfänglich zur Verfügung gestellten Gelder schmolzen rasch dahin; es mussten immer neue Mittel eingeschossen werden. Um das nötige Kapital leichter aufbringen zu können, wurde am 1. Mai 1923 die *Verkaufs-Aktiengesellschaft Heinrich Wild's geodätischer Instrumente* gegründet. Und ein Jahr später rief man Jacobs Bruder Ernst zu Hilfe. Dieser wäre an sich von Anfang an gerne bei *Wild* eingestiegen. Aber man hatte ihm zunächst die kalte Schulter gezeigt, und «erst, als der Schnauf auszugehen drohte» (so Max Schmidheiny), holte man ihn als Retter aus der Not.

Selbst seine Finanzspritzen konnten aber zunächst nicht ganz über die Beschwerden hinweghelfen. Wie knapp das Unternehmen bei Kasse war, zeigen die geschuldeten Summen. Einmal wurde da um einen Steuerbetrag von Fr. 125.– gerechnet; am 9. Mai 1925 ersuchte der «Caissier f. Staatsgelder» in St. Gallen die «*Tit. Verkaufs-A.G. H. Wild Heerbrugg*», den «rückständigen Betrag von Fr. 312.50 sofort zu überweisen». In einem anderen Schreiben vom 11. August 1925 drohte die Optik-Firma einem säumigen Zahler ein Einzugsmandat von Fr. 15.50 an, fügte aber der Mahnung mit entwaffnender Naivität einen Katalog und Prospekte bei mit der unschuldigen Frage: «Haben Sie keinen Bedarf an Mess- und Zeichengeräten?... Wir bitten um Ihre Aufträge.» Die Kunst des Marketings war offenbar damals noch nicht Allgemeingut.

Im Herbst 1925 stiess dann zum unermüdlichen, aber weltfremden Erfinder Wild der notwendige kaufmännische Partner in der Person des 42jährigen Textilindustriellen Albert J. Schmidheini, ein Mann, der mit einem «i» am Ende seines Namens nicht der Schmidheiny-Familie entstammte, mit ihr aber schliesslich doch durch verwandtschaftliche Bande verknüpft wurde: Er heiratete eine Schwägerin Jacobs. Zunächst erhielt er den Titel eines mit grossen Vollmachten versehenen Direktors und 1949 den eines Generaldirektors. 1956 wurde er mit der Würde eines Doktors honoris causa der ETH ausgezeichnet. Auch er hatte zu Beginn seiner Tätigkeit in Heerbrugg während langer Jahre mit den Widrigkeiten der Zeit zu kämpfen. Zwar gewannen die photogrammetrischen Produkte der *Wild AG* langsam weltweite Anerkennung. Aber der Vertrieb erwies sich nach wie vor als schwierig; die neue Technik, die Heerbrugg entwickelte, war noch weit-



Albert Schmidheini, Schwager von Jacob Schmidheiny (II.), trat 1925 bei Wild-Heerbrugg ein, wurde dort Direktor und war von 1949 bis 1958 Generaldirektor.

gehend unbekannt und liess sich vielerorts nur mit Hindernissen einführen. Darum wurde – so stellte der spätere Präsident Max Schmidheiny in einer Bilanz im Jahre 1979 fest – die Tätigkeit des Unternehmens «immer wieder durch krisenhafte Rückschläge gebremst und aufgehalten... Arbeitskräfte waren reichlich vorhanden. Sie mussten aber in werkeigenen Ausbildungsstätten zunächst sorgfältig auf ihre neue Aufgabe vorbereitet werden». Die Aktionäre bekamen «in den ersten zwei Jahrzehnten die Last der Risiken kräftig zu spüren und mussten in den kritischen Aufbaujahren grosse Verluste und Kapitalabstriche in Kauf nehmen».

1932 überwarf sich der Erfinder Wild mit seinen Partnern in Heerbrugg und verliess im Zorn die Firma,

die aber weiterhin seinen Namen trug. Jacob Schmidheiny war nach wie vor Präsident; von 1933 an aber hatte letzten Endes der Sohn seines Bruders, Max Schmidheiny, mit dem Titel eines Vizepräsidenten das Sagen. Er übernahm die von Wild hinterlassenen Aktien und besass nun mit den von seinem Vater Ernst eingebrachten Anteilen die Mehrheit.

### Escher Wyss – Unternehmen mit bewegter Geschichte

Die Entlastung von *Wild* konnte Jacob Schmidheiny nur willkommen sein. 1936 wagte er mit 61 Jahren nochmals ein Abenteuer von grösster Tragweite: Er übernahm die schwierige Aufgabe, die von einer schweren Krise erschütterten Maschinenfabrik *Escher Wyss* in Zürich wieder einer gesicherten Zukunft entgegenzuführen und so der Schweiz eine der wichtigsten Industrien zu erhalten.

Das Unternehmen hatte damals eine bewegte Geschichte von über hundert Jahren hinter sich. Sein Gründer war Hans Caspar Escher, Sohn des Seidenfabrikanten Johann Escher-von Muralt vom Felsenhof, ein Halbbruder des bekannten Hans Conrad Escher von der Linth, Erbauer des Linthkanals. 1775 geboren, hatte Hans Caspar in Italien Architektur studiert, kehrte 1797 in die Schweiz zurück und entdeckte im Kloster St. Gallen die erste in unserem Land aufgestellte Spinnmaschine. Er begeisterte sich dafür und fasste den Gedanken, selbst eine mechanische Baumwollspinnerei einzurichten. Dem Projekt standen zwar zahllose Vorurteile im Weg, aber der politisch-wirtschaftliche Zeitpunkt für eine Neugründung in der Schweiz war nicht schlecht: Der Wirtschaftskonflikt zwischen Paris und London und besonders die von Napoleon verhängte Kontinentalsperre mit ihrem Verbot des Handels mit englischen

Waren hatten eine stark erweiterte Nachfrage nach Garnen und Spinnereimaschinen in ausserbritischen Ländern zur Folge.

1803 stellte Hans Caspar Escher im Keller des Elternhauses in Zürich eine eigene Maschine auf. Am 31. Januar 1805 erteilte ihm dann der Kleine Rat des Kantons Zürich die Erlaubnis, eine mechanische Spinnerei mit Maschinenbauwerkstätten zu schaffen. Am 10. März des gleichen Jahres fand die Gründungsversammlung der Gesellschaft statt, die den Namen *Escher Wyss* erhielt, weil der Bankier Salomon Wyss nicht nur Geld einschoss, sondern dem Unternehmen auch den juristischen Beistand lieferte. In Erbpacht wurde die «Neumühle» (dort, wo heute das Kaspar-Escher-Haus steht) erworben, um die für den Antrieb der Maschinen nötige Wasserkraft zur Verfügung zu haben.

1826 stieg der Sohn Hans Caspar Eschers, Albert, in das Geschäft ein, wurde sechs Jahre später Teilhaber der Firma und weitete den Betrieb aus. Er begann Dampfmaschinen und Dampfschiffe sowie die ersten Wasserturbinen herzustellen und sich stark auf den Export auszurichten. Der vorhandene Raum reichte bald nicht mehr; 1856 wurde darum das «Stampfenbach-Areal» erworben. Im Jahre 1857 begann *Escher Wyss* auch mit dem Bau von Lokomotiven.

1845 aber war Albert Escher auf Reisen schwer erkrankt und unerwartet in Manchester gestorben. Nach seinem Tod und dem seines Vaters 1859 fehlten Unternehmerpersönlichkeiten: «Die direkten Nachfolger der verstorbenen Gründer waren auf diese Aufgabe nicht vorbereitet und beschränkten sich daher als Sachverwalter mehr auf die administrativen Aufgaben...» So zu lesen in der Festschrift «150 Jahre *Escher Wyss*», die 1955 in bemerkenswerter Offenheit auch auf die



*Hans Caspar Escher,  
1775–1859, Gründer  
von Escher Wyss*

Schwachstellen des Unternehmens einging.

Von 1888 an erlebte die Firma unter der Leitung von Ingenieur Heinrich Zoelly eine neue Periode der Prosperität. Für die ökonomische Auswertung der von ihm entwickelten Dampfturbine gründete Zoelly internationale Syndikate; *Escher Wyss* gehörte damit zu den wichtigsten Lieferanten von Dampfturbinen auf der Welt. Finanziell aber hatte der neue Chef eine weniger glückliche Hand; die wirtschaftliche Konsolidierung des Unternehmens hielt mit den technischen Spitzenleistungen nicht Schritt. Er setzte sich für die Verlegung des Fabrikationsbetriebes von der «Neumühle» an den heutigen Standort im «Hard» ein – zweifellos ein richtiger Entscheid, der die Firma aus ihrer jahrzehntelangen räumlichen Einengung befreite. Doch der aus dem Verkauf von Land und Liegenschaften im Stampfenbach erzielte Erlös musste weitgehend für die Ablösung von Geschäftsteilhabern verwendet werden. Für den Bau der neuen Fabrik war man auf Fremdkapital angewiesen; die massgebende Beteiligung war zudem vorübergehend in deutsche Hände übergegangen. Zoelly brachte es mit Hilfe seiner eigenen Familie und einiger Banken fertig, das Werk wieder in Schweizer Besitz

zurückzuführen; die völlige Ablösung der deutschen Interessen gelang aber nicht vor dem Ersten Weltkrieg.

### **Vom Hoch ins Tief**

Die Vernachlässigung der Eigenfinanzierung und die zu starke Abhängigkeit von Fremdgeldern hatten schwerwiegende Folgen. Zwar bewahrten die *Escher-Wyss*-Produkte ihren Weltruf, aber ihr Vorsprung gegenüber den Konkurrenten verringerte sich. Diese hatten dank neuer technischer Erkenntnisse und eigener Studien starke Fortschritte gemacht. Das Unternehmen büsste seine Spitzenstellung ein. Die grosse Wirtschaftskrise der dreissiger Jahre wirkte sich auf die Firma, die 75 bis 80 Prozent ihrer Produkte exportierte, verheerend aus. Die Betriebsverluste stiegen; Finanzsorgen zwangen die Unternehmensleiter, immer mehr zu Bankkrediten und Obligationenanleihen Zuflucht zu nehmen. Eine Liquidation schien unvermeidlich.

Mit knapper Not und nach vielen schmerzlichen Umwegen gelang schliesslich doch die Rettung. Zunächst sah die Lage nach wie vor düster aus: Im Dezember 1931 wurde unter dem Namen *Escher Wyss Maschinenfabriken AG* eine neue Gesellschaft gegründet, an der vor allem die *Eidgenössische Bank Zürich* und die *Basler Handelsbank* beteiligt waren. Sie nahmen die Fabrik, die der Gläubigersellschaft der alten Firma gehörte, in Pacht. Die Direktoren Victor Frey und Hans Guyer versuchten zwar, durch eine straffere Organisation die Stellung des Unternehmens auf dem Weltmarkt wieder zu festigen. Aber die Betriebsverluste hielten an; Arbeiter und Angestellte fühlten sich zunehmend verunsichert. So erschienen in jener sozial bewegten Zeit böse Pamphlete gegen *Escher Wyss*. Am 6. Februar 1932 berichtete der «Schweizer

Metallarbeiter», dass «sämtlichen Arbeitern» gekündigt worden sei, und munkelte von einer völligen Einstellung des Betriebs. Und am 16. November 1935 trug «Der Neumüller», die Personalzeitung für die Angestellten der *Escher Wyss AG*, den Untertitel: «Erscheint einmalig im Jahre des vierten Lohnabbaus».

Auch die Versuche der Geschäftsleitung, mit «befreundeten» Maschinenfabriken ins Einvernehmen zu gelangen und zu einer Zusammenarbeit oder gar Fusion zu kommen, fruchteten wenig. Solches Bemühen stiess im Gegenteil auf vehementen Widerstand der Konkurrenz, die ein Verschwinden von *Escher Wyss* nicht ungern gesehen hätte. In dieser Notlage wandten sich die beiden Direktoren an den Zürcher Stadtpräsidenten Emil Klöti und an den zürcherischen Volkswirtschaftsdirektor Rudolf Streuli, die mit der Gläubigersgemeinschaft und den beteiligten Banken Verhandlungen aufnahmen. Die Schwierigkeiten waren enorm: Das Sanierungsprogramm wurde wiederum heftig von anderen Firmen der Maschinenindustrie, von einigen Wirtschaftsverbänden und politischen Gruppen bekämpft.

### **Für Zürichs Stadtpräsident Emil Klöti «ein Glücksfall»**

Schliesslich kam trotz allem am 21. November 1935 ein Abkommen zustande: Die Stadt Zürich übernahm aus der Liquidationsmasse den gesamten Grundbesitz der *Escher Wyss* mit den Fabrikanlagen und verpachtete sie der Firma mit Kaufsrecht. In einem Beihilfevertrag verpflichteten sich Stadt und Kanton Zürich zudem für die Dauer von drei Jahren zur Übernahme einer Verlustgarantie von maximal 500 000 Franken pro Jahr. Damit war aber bloss eine Überbrückung geschaffen; langfristig war es undenkbar, dass die öffentliche Hand eine so

weitgehende Mitverantwortung für ein Unternehmen der Maschinenbranche trug, das 80 Prozent der Produktion exportierte und zudem Tochtergesellschaften im Ausland besass. Die Geschäftsleitung erkannte, dass neue, grosse Geldmittel von privater Seite nötig waren, um vor allem den in den Krisenjahren vernachlässigten Bestand an Werkzeugmaschinen zu erneuern und die Forschungstätigkeit wieder aufzunehmen und zu intensivieren. Es galt, eine neue Interessengruppe von Industriellen zu finden.

Die Initiative ging vom damaligen Betriebsdirektor Victor Frey aus: Er trat mit seinem Militärkameraden Oberst Jacob Schmidheiny in Verbindung. Dieser zeigte sich interessiert: Die weltbekannten technischen Erfolge der Firma *Escher Wyss* veranlassten ihn, so schrieb er später in einem Curriculum vitae, «die Möglichkeiten ihrer Erhaltung zu untersuchen. Das Verschwinden des Unternehmens hätte meines Erachtens nicht nur für die darin beschäftigten Angestellten und Arbeiter und für die Stadt Zürich, sondern für die Volkswirtschaft des ganzen Landes einen grossen Verlust bedeutet».

1936 entschloss er sich, die im Besitz der Gläubigerbanken befindlichen Aktien der Firma zu übernehmen – zusammen mit dem Maschineningenieur Dr. Hans Gygi, Sohn des früheren Direktors der «Holderbank», Adolf Gygi. Jacob Schmidheiny knüpfte an sein Engagement eine Bedingung: Sein Sohn Peter, damals 28jährig, sollte finanziell ebenfalls ins Geschäft einsteigen und sich dort beruflich entfalten können. Im folgenden Jahr kam die Transaktion zustande, die allerdings in dem überaus mageren Geschäftsbericht der Firma mit keinem Wort erwähnt wurde. Bloss, dass 1937 in der Liste des Verwaltungsrates zum ersten Mal «J. Schmidheiny, Heer-

brugg» als Präsident und «Dr. ing. H. Gygi» als Vizepräsident – beide zugleich Delegierte – auftauchten. Damit war Jacob Schmidheiny eigentlicher Inhaber von *Escher Wyss* – «ein Glücksfall», wie Stadtpräsident Klöti in seinen lokalgeschichtlichen Erinnerungen mit einem stillen Seufzer der Erleichterung rückblickend schrieb, «denn der initiative und tatkräftige Unternehmer verstand es, die beträchtlichen Hindernisse, die in der Anfangszeit einer dauernden Sanierung und dem Ausbau des Betriebes entgegenstanden, erfolgreich zu überwinden.»

An Warnungen hatte es allerdings nicht gefehlt. Jacob Schmidheiny selbst wusste von Anfang an genau, was auf ihn zukam, wie Hans Gygi als Vizepräsident des Verwaltungsrates 1945 beim 70. Geburtstag des Industriellen festhielt: «Sie haben, als Sie zu *Escher Wyss* kamen, die Erfahrungen Ihres Alters und die Unternehmungslust der Jugend mitgebracht. Sie waren sich der Schwere der Aufgabe, die Sie damals übernahmen, voll bewusst und haben auch mir gegenüber kein Hehl daraus gemacht. Die Übernahme einer Maschinenfabrik wie *Escher Wyss*, die in so hohem Masse vom Export abhängig ist, bedeutet keine Sinecure, vor allem nicht nach dem Aderlass, den *Escher Wyss* damals durchgemacht hatte. Was Ihnen das Unternehmen auf absehbare Zeit bringen konnte, war kein glänzendes Finanzgeschäft, sondern Arbeit und Risiko. Gerade das war es, was Ihrem Temperament, aber auch Ihrer Auffassung vom Unternehmer entsprach und was *Escher Wyss* für Sie interessant machte. Sie hatten sich schon in Ihrer früheren Tätigkeit darauf verlegt, neue Industrien einzuführen und Arbeitsmöglichkeiten zu schaffen. Dabei waren Sie darauf bedacht, Industrien ins Leben zu rufen,

die nicht eine Konkurrenz für Bestehende bedeuten, sondern zusätzliche Arbeit schaffen. Beteiligungen an bereits gut gehenden Unternehmungen entsprachen nicht Ihrer Auffassung vom Unternehmer.» Jacob Schmidheiny selber bestätigte in jenen dreissiger Jahren dieses Urteil. Als er damals finanzielle Unterstützung für *Escher Wyss* suchte, erhielt er von einem bekannten Finanzmann des Landes den gutgemeinten Rat, die Finger von dieser Firma zu lassen, bei der er nur Geld verlieren könne. Schmidheiny gab die bezeichnende Antwort: Bei den Ziegeleien liefere alles, so meinte er, am Schnürchen; sie böten keine besonderen Aufgaben. Dagegen reizten ihn gerade die Schwierigkeiten, die sich bei *Escher Wyss* auftürmten; er besass seit eh und je den Mut zum Risiko. Als ihm einmal ein Geschäftsfreund mit Stolz vorrechnete, dass er seit Jahren keine Verluste erlitten habe, antwortete Schmidheiny kurz, ihm wäre es «viel zu langweilig, Couponabschneider zu sein».

Für das Unternehmen *Escher Wyss* begann 1937 die «Ära Schmidheiny». Der Beihilfevertrag mit Kanton und Stadt Zürich konnte rückwirkend auf 1936 gelöst werden; die Vertreter der Behörden zogen sich auf eigenen Wunsch aus dem Verwaltungsrat zurück. 1941 dann war die Firma in der Lage, das Unternehmen zum Preis von 2 Millionen Franken plus Umtriebskosten von der Stadt Zürich zurückzukaufen. Damit stand *Escher Wyss* wieder auf eigenem Grund und Boden.

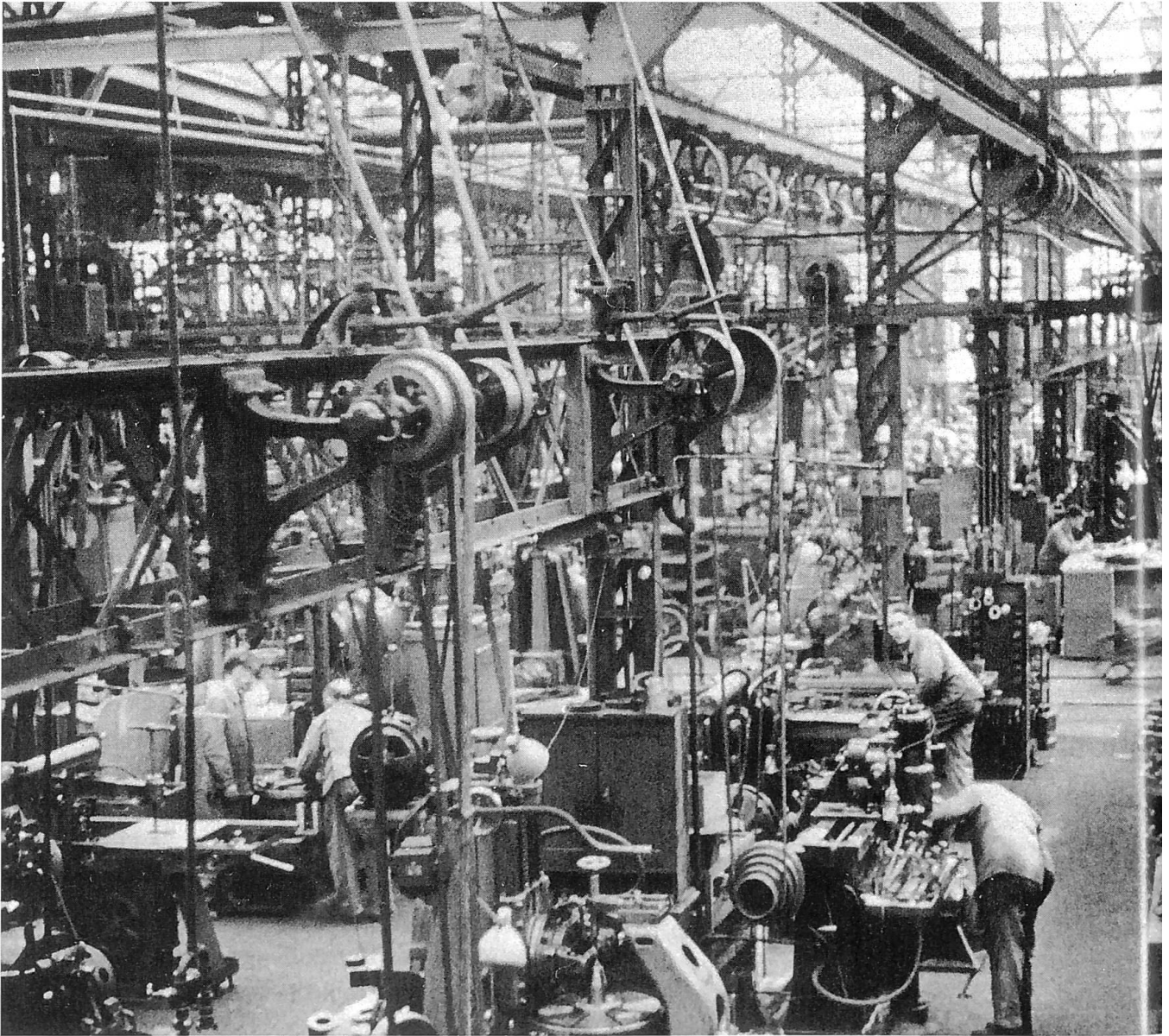
### **Modernisierung trotz Krisen und Kriegen**

Der Aufbau war allerdings kein einfaches Unterfangen. In vielen Bereichen des Betriebs musste Jacob Schmidheiny nach Aussage eines seiner ehemaligen Mitarbeiter «beim Nullpunkt anfangen» – ausgerechnet

damals eine doppelt heikle Aufgabe: Die Abwertung des Frankens, eine allgemeine Währungsunsicherheit in den umliegenden Ländern, der spanische Bürgerkrieg, das verhängnisvolle Abkommen von München, der aufstrebende Nationalsozialismus und allgemein das Wetterleuchten, das dem Zweiten Weltkrieg voranging: Europa war von politischer Unruhe erschüttert, die das gesamte Wirtschaftsleben hemmte. Traditionelle Kunden aus der «Alten Welt» konnten sich nur zu den allernotwendigsten Neuanschaffungen entschliessen; überseeische Grossfirmen waren abgeneigt, in Europa weiterhin Bestellungen aufzugeben. Für eine Firma wie *Escher Wyss*, die zur Hauptsache vom Export lebte, bedeutete dies ein schweres Handikap.

Der Ausbruch des Zweiten Weltkriegs verdüsterte für die gesamte schweizerische Industrie und natürlich auch für *Escher Wyss* die Lage weiter. Die Mobilisation der Armee entzog der Firma Arbeitskräfte; der Import von Rohstoffen und Kohle erwies sich als Problem, der Export konnte nur unter den umständlichsten administrativen Schwierigkeiten abgewickelt werden, Warentransporte und Zahlungsverkehr litten unter der alliierten Wirtschaftsblockade sowie der deutschen Gegenblockade; um die Schweiz hatte sich ein wahrer Ring gelegt.

Um so erstaunlicher war, dass *Escher Wyss* unter Führung von Jacob Schmidheiny während dieser Jahre allen Hemmnissen zum Trotz einen relativ guten Aufschwung nehmen und sogar einen grossen Teil seiner Ausfuhren aufrechterhalten konnte. Die Art der Produkte, welche die Firma anbot, begünstigte natürlich diese Entwicklung. 1941 notierte zum Beispiel der Geschäftsbericht eine verstärkte Nachfrage nach Wasserturbinen als Folge der kriegsbedingten Umstellun-



gen in der Elektrizitätswirtschaft verschiedener Länder, die wegen der Kohleknappheit vermehrt auf hydraulische Stromgewinnung angewiesen waren.

Das verhältnismässig günstige Abschneiden der Firma *Escher Wyss* auch während schwieriger Jahre war nicht zuletzt das Ergebnis einer konsequenten Unternehmenspolitik, die sich selbst durch Krisen und Kriege nicht vor einer resoluten Erneuerung der völlig veralteten Fabrikanlagen und des Maschinenparks abschrecken liess. Einzelne Betriebssparten und Werkstätten wurden ausgebaut, im «Hard» entstanden ein Wohlfahrts- haus (schon im letzten Kriegsjahr geplant) sowie ein neues Bürogebäude.

Die fortlaufende Modernisierung und die rechtzeitigen Anstrengungen für eine Verbesserung der Produktivität gestatteten *Escher Wyss*, aus dem Boom der Nachkriegsjahre Nutzen zu ziehen und gegen Ende der vierziger sowie Anfang der fünfziger Jahre Grossaufträge gegen eine verschärfte internationale Konkurrenz hereinzuholen. Wie in der Ziegelei und der Optik hatte Jacob Schmidheiny auch in der Maschinenindustrie den überragenden Wert der technisch-wissenschaftlichen Forschung betont – in der Erkenntnis, dass nur ihr ständiger Fortschritt die Konkurrenzfähigkeit des Unternehmens und damit das gesamte Exportgeschäft sichern könnte: «Die technische Forschung ist für ge-

*1937 wurden bei Escher Wyss die Werkstätten modernisiert. An die Stelle der gefährlichen Transmissionsriemen trat der Einzelantrieb für jeden Arbeitsplatz.*

wisse Unternehmen eine Notwendigkeit», schrieb Schmidheiny, «Forschung heisst: Neues und Besseres schaffen. Das Neue und Bessere ist aber für den Industriellen nur dann interessant, wenn es sich auch wirtschaftlich auswerten lässt ... Die Forschung dient so in erster Linie der Beschaffung von Arbeit ... Technische Forschung ist nicht um der Technik willen, sondern der Menschen wegen da.» Ein grosszügiger Ausbau der Laboratorien war die praktische Konsequenz solcher Erkenntnis.

Auf diese Weise gelang es *Escher Wyss*, im internationalen Wettbewerb nach wie vor in den Spitzenpositionen zu rangieren. Konstruktive Neuerungen trugen zur Qualitäts- und Leistungssteigerung der Maschinen in den angestammten Gebieten des Was-

serturbinen-, Dampfturbinen- und Papiermaschinenbaus bei; dazu kamen Neuentwicklungen wie der verstellbare Flugzeug- und Schiffspropeller, die erste aerodynamische Gasturbine mit geschlossenem Kreislauf, die Rohrturbine, die Wärmepumpe.

Das Erstarken der Muttergesellschaft kam auch den Tochtergesellschaften im Ausland zugute. *Escher Wyss GmbH* im deutschen Ravensburg und *De Pretto-Escher Wyss* im italienischen Schio erholten sich mit Hilfe des Stammwerks von den Schäden aus der Zeit des Zweiten Weltkriegs relativ rasch. Darüber hinaus wurde das technische Know-how des Zürcher Unternehmens durch den Abschluss von Lizenzverträgen mit ausländischen Firmen ausgewertet und floss auch über den Erwerb von Beteiligungen in wei-





*Der General des Zweiten Weltkriegs, Henri Guisan, besichtigte in Begleitung von Präsident Jacob Schmidheiny (links) und Direktor Hans Guyer bei Escher Wyss die Herstellung der Flugzeug-Verstellpropeller für die schweizerische Luftwaffe.*

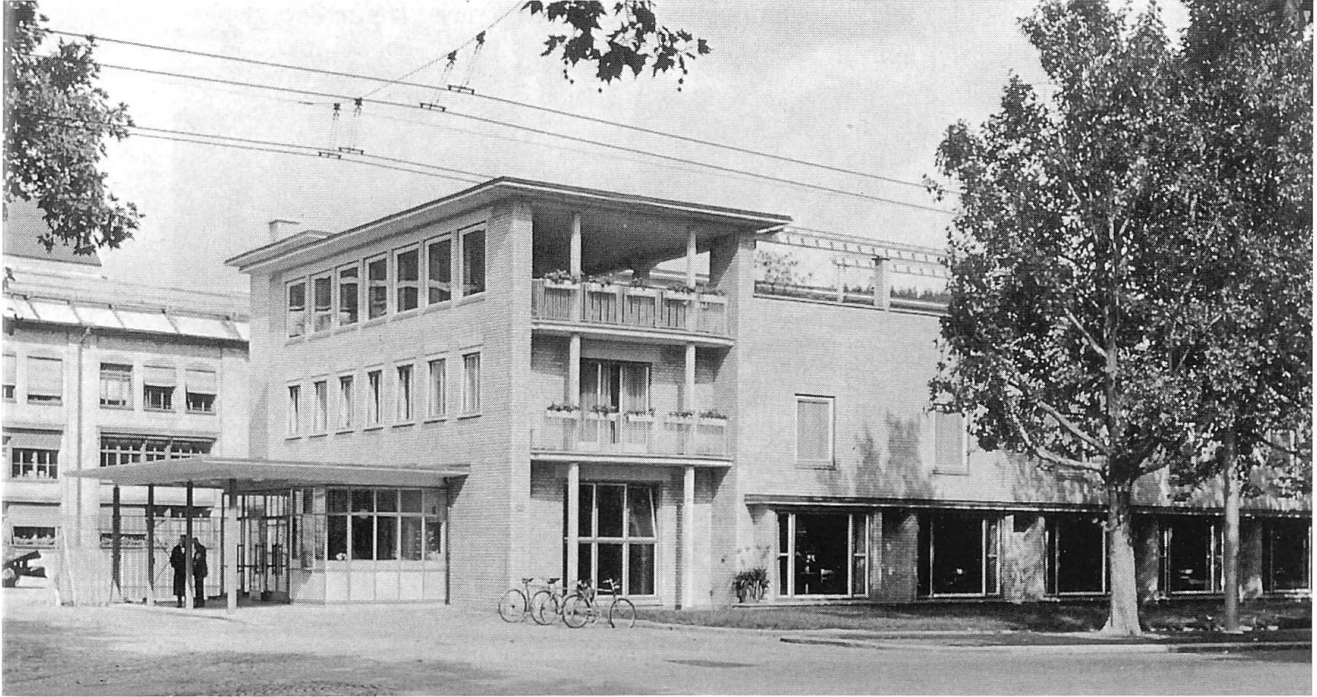
tere Tochtergesellschaften ein. Beim Ausbau der Gruppe blieb man nach wie vor bestrebt, dem Stammhaus nicht nur die Konstruktionsarbeit, sondern auch die Ausführung der schwierigen und lohnintensiven Spezialteile weitgehend zu erhalten. Auf diese Weise sicherte sich *Escher Wyss* die Arbeit und hielt trotz dezentralisierter Produktion die Kontrolle über die gesamte Gruppe in Händen. Mitte der fünfziger Jahre, als die Firma das 150jährige Bestehen feiern konnte, umfasste sie einen Personalbestand von rund 10 000 Mitarbeitern, davon rund 2 700 Werkangehörige in Zürich. Ausserdem bestanden 50 Auslandsvertretungen – Einzelpersonen oder Verkaufsstellen – in den fünf Kontinenten.

1945 würdigte die Eidgenössische Technische Hochschule Jacob Schmidheiny's Aktivitäten um *Escher Wyss* auf eine besondere Weise, die er später selbst in gespielter Bescheidenheit schilderte: «Am 21. Juni 1945 bin ich 70 geworden. Ich hatte mich in Heerbrugg friedlich niedergelassen in Erwartung der Dorfmusik, die mir ihre

Aufwartung machen wollte, wie das so üblich ist, als plötzlich befrachte Herren vom Polytechnikum mich mit dem Diplom eines doctor honoris causa der ETH überraschten.» Ob die Ehrung wirklich so überraschend kam, ist fraglich. Sie wurde auf jeden Fall ausgesprochen in Anerkennung von Jacob Schmidheiny's «hervorragenden Verdiensten um die Förderung des schweizerischen Maschinenbaus durch verständnisvolle Unterstützung der wissenschaftlich-technischen Forschungs- und Entwicklungsarbeiten,

*Jacob Schmidheiny legte persönlich den Grundstein zum Bau des Wohlfahrtshauses mit Vertretern der Arbeiterkommission und der Angestelltenvereinigung. Rechts aussen sein Sohn Peter Schmidheiny*





Das 1949 eingeweihte Wohlfahrtshaus

die durch neue Industrien Arbeitsmöglichkeiten schufen».

### Keine Zeit für «hohe Politik»

Dass eine Persönlichkeit wie Jacob Schmidheiny auch zur Bewältigung «politischer» Probleme im weitesten Sinn beigezogen würde, war selbstverständlich. Im lokalen Bereich bekleidete er, so schrieb er, «sozusagen alle Chargen», vom Volkszählungsbeamten bis zum «Feuerreiter», wie schon sein Bruder Ernst, versah also Dienste jenes Mannes, der vor der Existenz des Telefons bei einem Brandfall die Feuerwehr zu benachrichtigen hatte. Daneben war er – nach seinen eigenen Notizen – «Schulrat, Kirchenrat, Gemeinderat und Grossrat, und dabei fand ich immer noch etwas Zeit für das edle Waidwerk...» Während zwanzig Jahren amtete er als Schulpräsident von Heerbrugg; 40 Jahre lang gehörte er der evangelischen Kirchenvorsteherschaft Balgach an, davon ein Vierteljahrhundert als Präsident. Er nahm sich Sonntag für Sonntag Zeit, jene Mitbürgerinnen und Mitbürger anzuhören, die ihn um Rat baten. Dies war ihm ein echtes Anliegen. Bei seiner Wiederwahl schrieb er 1946

einem Freund: «Ich habe dieses Amt wieder angenommen, weil es für mich mehr bedeutet als eine öffentliche Charge.»

Während mehrerer Amtszeiten sass Jacob Schmidheiny als Mitglied des sanktgallischen Grossen Rates in dessen staatswirtschaftlicher und Finanzkommission. In der «hohen Politik» dagegen harrte er nicht lange aus: «1934/1935 gab ich ein kurzes Gastspiel im Nationalrat; ich glaubte, keine Zeit für Bern erübrigen zu können. Heute predige ich trotzdem den jungen Leuten das Gegenteil, dass sie sich einfach Zeit für die Beteiligung an der Politik nehmen müssen.» Die damalige Leitung des sanktgallischen Freisinns zeigte sich über das Ausscheiden Schmidheiny's sehr enttäuscht, aber sie konnte seine Demission, die er telegraphisch nach Bern übermittelt hatte, nicht ungeschehen machen.

Ob er es zugab oder nicht: Er wurde trotz seines Widerstands in seiner Funktion als einer der bedeutendsten Wirtschaftsführer des Landes in die «hohe Politik» einbezogen. Schon allein seine Haltung zu den seinerzeit vehement umstrittenen Fragen der Ar-



beiterkommissionen und Angestelltenvereinigungen zeigte dies: Er anerkannte im Gegensatz zu manchen seiner Berufskollegen von Anfang an diese Organisationen, ihre Berechtigung und Nützlichkeit. Darum befürwortete er auch mit grosser Überzeugung das Friedensabkommen in der Maschinen- und Metallindustrie: «Wenn man auf dem Lande in einer kleinen Gemeinde aufgewachsen ist und Mitbürger und Schulkameraden unter seinen Arbeitern und Angestellten hat, weiss man recht bald, was diese von ihrem «Patron» erwarten: Anerkennung der Arbeit und Respektierung ihrer Persönlichkeit. So und nicht anders ist es auch in städtischen Verhältnissen.»

Heinrich Sperry, langjähriger Verwaltungsrat und Vizepräsident der *Zürcher Ziegeleien*, charakterisierte die soziale Komponente in Jacob Schmidheiny's Denken und Wirken

ähnlich. Er habe stets den Grundsatz praktiziert: «Wenn es der Firma gut geht, soll es auch den Arbeitern gut gehen.» Darum waren recht eigentlich Organisation und Ausbau der Versicherungs- und Krankenkasse in den *Zürcher Ziegeleien* «sein Werk. Aber auch die Tuberkulose-Fürsorge, die Mütterberatungsstelle und andere gemeinnützige Unternehmen hat er grosszügig gefördert». Und Schmidheiny selbst prägte einmal den Satz: «Wir müssen in jedem unserer Mitarbeiter auch den Menschen sehen. Bei der heutigen Arbeitsteilung ist die Gefahr sehr gross, dass man nur noch die Arbeit und nicht mehr den Menschen sieht.»

In diesen Rahmen stellte Jacob Schmidheiny die Beziehung zwischen Chef und Untergebenen. «Liberale Wirtschaft muss mit sozialer Verantwortung verbunden sein», hiess einer seiner Leitsätze. Bundesrat Walter

*21. Juni 1945: Jacob Schmidheiny (II.) an seinem 70. Geburtstag, umgeben von seiner Familie. Von links nach rechts: Ursula, Vater Jacob, seine Frau Fanny, geborene Alder, Helen, Peter, Marianne*

Stampfli würdigte in späteren Jahren einmal den «gewaltigen Aufschwung», den die Firma *Escher Wyss* unter dem Heerbrugger Industriellen zu verzeichnen hatte, mit einer bezeichnenden Anmerkung: Dieser ausserordentliche Erfolg sei, so sagte er, «nicht zuletzt auch der den modernen Unternehmer auszeichnenden Kunst zuzuschreiben, das Vertrauen der Mitarbeiter zu gewinnen und ihre Einsicht in die Erfordernisse der gemeinsamen Aufgabe zur selbstverständlichen Maxime zu erheben».

### **Der richtige Mann am richtigen Platz**

Jacob Schmidheiny liebte es, seinen Mitarbeitern eine Chance zur Entfaltung und Bewährung zu geben. Denn stets erinnerte er sich einer Lehre, die er zu Hause erhalten hatte: «Mein Vater wollte einem Bauunternehmer, den ich als unzuverlässigen Mann wertete, mit einer grösseren Summe zu Hilfe kommen. Ich glaubte, meinen Vater von diesem Vorhaben abhalten zu dürfen. Er entgegnete mir aber recht barsch: «Mag sein, dass die Unterstützung, die ich diesem Mann gewähren will, etwas riskant ist. Dein Urteil gründet sich aber nur auf Vermutungen. Es ist nicht angebracht, jemandem auf Grund blosser Vermutungen das Vertrauen zu entziehen. Hätte mir seinerzeit niemand geholfen, wäre ich nicht in der Lage gewesen, dich am Poly zum Ingenieur ausbilden zu lassen.»» Seither bewahrte auch Jacob Schmidheiny junior eine gewisse persönliche Freude am Wagnis. Sie ging gelegentlich so weit, dass er Mitarbeitern Kredite für Experimente und Anschaffungen einräumte, an deren Erfolg und Nützlichkeit er selbst nicht so recht glaubte. Die Möglichkeit, aus Dummheiten zu lernen, sollte auch den Untergebenen nicht vorenthalten werden.

Die echte Partnerschaft schien ihm in den wirtschaftlichen Unternehmen von grösster Bedeutung zu sein, wie er selbst immer wieder festhielt: «Ein Chef, der einzig kraft seiner Stellung entscheidet, ist kein wahrer Chef; ein Untergebener, der von seinem Chef einfach einen Entscheid erwartet, weil er der Höhere ist, ist wirklich ein Untergebener, aber kein Mitarbeiter. Voraussetzung für einen Entscheid wie auch für die Vorlage zu einem Entscheid müssen Studium und Kenntnis der Sache sein.» Berufliches Know-how also, wie man in moderner Terminologie sagen würde: Zu dessen Entwicklung errichtete der Heerbrugger Industrielle noch 1952, drei Jahre vor seinem Tod, eine Stiftung, genannt *Jacob Schmidheiny'scher Fonds zur Förderung der beruflichen Weiterbildung*. Dieser Fonds bezweckte «die Erleichterung der beruflichen Ausbildung und die Förderung der Weiterbildung junger Leute beiderlei Geschlechtes, die sich nach Charakter und Veranlagung hierfür eignen, und deren Eltern finanziell nicht in der Lage sind, die Ausbildungskosten zu übernehmen oder für welche die Übernahme dieser Kosten eine im Verhältnis zum Einkommen und Vermögen sehr grosse Belastung bedeuten würde. Der Zweck der Stiftung erstreckt sich auf alle Tätigkeitsgebiete und soll auch die akademische oder künstlerische Laufbahn in sich schliessen». Anspruch auf die finanzielle Hilfe sollten Jugendliche haben, deren Eltern entweder in der Gemeinde Balgach wohnten oder in einem dem Stifter nahestehenden Unternehmen – Ziegeleien, *Wild-Heerbrugg*, *Escher Wyss* – beschäftigt waren.

Eine Gabe leistete Jacob Schmidheiny im Verhältnis zu seinen Mitarbeitern stets grosse Dienste: Er stand im Ruf, überall den richtigen Mann an den richtigen Platz zu stellen. Dies

ging allerdings nicht ohne eigene Anstrengung ab: Er bemühte sich immer wieder, seine Untergebenen als Menschen persönlich kennenzulernen, um festzustellen, ob sie für eine bestimmte Aufgabe nicht nur fachlich, sondern auch charakterlich geeignet waren. Einen jungen Mann, der sein Sekretär werden sollte und dessen Herkommen, Studiengang und bisherige Tätigkeit ihm durchaus bekannt waren, lud er zu einer ersten Besprechung mit dem bezeichnenden Satz ein, er wolle sehen, «ob wir zueinander passen».

Unzuverlässigkeit, Oberflächlichkeit und Gleichgültigkeit waren Jacob Schmidheiny ein Greuel, und er konnte, wenn er diesen leidigen Eigenschaften gegenüberstand, recht energisch und schneidend werden. Als Gegner im Geschäftsleben war er, so konstatierte Konrad Auer, langjähriger Verwaltungsrat der *Zürcher Ziegeleien*, «hart wie Granit, wenn es sein musste, um sein Ziel zu erreichen. Aber auch konzilient und fair». Oder dann ironisch: Eines Tages sprach ein Appenzeller bei ihm vor und wollte eingestellt werden. Für körperliche Arbeit sei er zwar nicht besonders geeignet, sagte der Bittsteller, aber befehlen könne er um so besser. Schmidheiny liess ihn zusammen mit einem zweiten Mann zur Ausführung eines Auftrags antreten mit der ausdrücklichen Weisung, dass er, der Appenzeller, genauso wie sein Kollege mitzuarbeiten habe. Was der Mächtegern-Befehlshaber natürlich überhörte; er erteilte dem anderen mit Donnerstimme seine Kommandos. Ohne jegliches Ergebnis: Schmidheiny hatte eigens für die Probelektion ... einen Taubstummen abgeordnet.

Gegenüber echter Misere allerdings zeigte sich Jacob Schmidheiny sozial stets aufgeschlossen. Für ihn war «Fürsorge... weder ein Almosen noch

eine Einmischung in private Angelegenheiten. Wir befassen uns mit ihr, weil wir unseren Betriebsangehörigen auch da mit Rat und Tat beistehen möchten, wo besondere Verhältnisse vorliegen». Auch privat ging er offensichtlich in seiner Hilfsbereitschaft sehr weit: Die Liste der Bürgschaften, die er aus Gefälligkeit übernahm oder schon vom Vater geerbt hatte, war beträchtlich. Sie sollte sich erst in späteren Jahren etwas lichten. Sein Verständnis für Unbemittelte und Bedrängte kristallisierte er oft im Ausspruch: «Dr arm Maa vermag nöd z'husa» (der Arme ist unfähig, häuslicherisch umzugehen).

#### **Stramme Haltung in Oberstenuniform**

Nicht nur im zivilen Leben, sondern auch als Militär verstand es Schmidheiny offenbar, die richtigen

*Jacob Schmidheiny,  
«der Oberst»*



Leute für die richtige Stelle zu finden. Als Hauptmann hatte er, entgegen den reglementarischen Vorschriften, einen tüchtigen Batteriemechaniker zum Gefreiten befördert und zur weiteren Ausbildung vorgeschlagen. Der Mann durchlief dann alle Armeegrade bis zum Korpskommandanten. Sein Name: Alfred Gübeli. Schmidheiny selbst brachte es bis zum Obersten, und als «Herr Oberst» redeten ihn bis zu seinem Lebensende denn auch viele seiner Mitbürger an. Seine militärische Stellung war ihm offenbar äusserst wichtig; in den Erinnerungsalben der Familie sind die Photos zahlreich, die ihn in strammer Haltung in der Oberstenuniform zeigen. Zuletzt war er Artilleriechef eines Armeekorps. Das Kommando einer Heeresinheit wollte er allerdings nie übernehmen. Er war der Meinung, er könnte sich dieser Aufgabe neben all seinen zivilen Verpflichtungen als Unternehmer nicht mit der nötigen Intensität widmen.

Als Militär zeigte Schmidheiny im übrigen stets, dass er ein Mann des Handelns und der raschen Entschlüsse war. Während des Ersten Weltkriegs erwartete er, damals Major, mit seinem Stab den Oberbefehlshaber der Armee, General Ulrich Wille, in einem entlegenen Juradorf auf sieben Uhr abends zum Nachtessen. Es wurde acht Uhr, halb neun – kein General zu sehen, der, wie sich herausstellte, mit seinem Tross eine Panne erlitten hatte. Major Schmidheiny befahl schliesslich seine Leute zu Tisch; man ass und räumte ab. Bis plötzlich die Nachricht übermittelt wurde, der General werde in einer halben Stunde doch noch auftauchen. Einige Offiziere aus Schmidheiny's Stab begannen schon, verlegene Entschuldigungen zuhanden Willes zu entwerfen. Der Major aber entschied anders: «Es wird nochmals gegessen!» Man räumte

neues Besteck, neues Geschirr her, und man tafelte ein zweites Mal – mit dem General. Vielleicht, dass sich dieser im stillen über die appetitlosen Offiziere droben im Jura gewundert hat...

## **Präsident der Flugzeugwerke**

### **Dornier**

Die Doppelstellung Jacob Schmidheiny's als hoher Offizier und Grossindustrieller sollte eine entscheidende Rolle spielen, als die 1926 gegründete *Aktiengesellschaft für Dornier-Flugzeuge in Thal* beschloss, in Altenrhein am Bodensee eine Flugzeugfabrik zu errichten. Bund, Kanton und Gemeinden zeigten sich an diesem 1928 lancierten Projekt sehr interessiert, denn es war geeignet, zahlreiche Arbeitsplätze zu schaffen. Sie subventionierten zunächst den Bau eines Flugplatzes, Voraussetzung für die Erstellung des Werks. Nachher wollten sie natürlich auch dessen Geschäftsführung kontrollieren. Auf dringenden Wunsch des damaligen Chefs des Eidgenössischen Militärdepartements, des Generalstabschefs und der kantonalen Behörden stellte sich Oberst Jacob Schmidheiny als Präsident des Verwaltungsrats zur Verfügung. In dieser Funktion amtierte er als Treuhänder des Militärdepartements und als Verbindungsmann zur *Kriegstechnischen Abteilung (KTA)*.

Die Charge, ehrenhalber übernommen – finanziell war Schmidheiny am Unternehmen nicht beteiligt –, sollte allerdings am Anfang des Zweiten Weltkriegs zu einer bedrohlichen Belastung werden. Die *Dornier-Werke*, die noch 1940 eine Zweigstelle auf dem Flugplatz Emmen errichtet hatten, waren mit deutschem Geld finanziert und nun über Jacob Schmidheiny personell mit der Firma *Escher Wyss* verbunden. Die Alliierten drohten sofort, die Zürcher Maschinenfabrik auf ihre Schwarze Liste zu setzen. Sie lies-

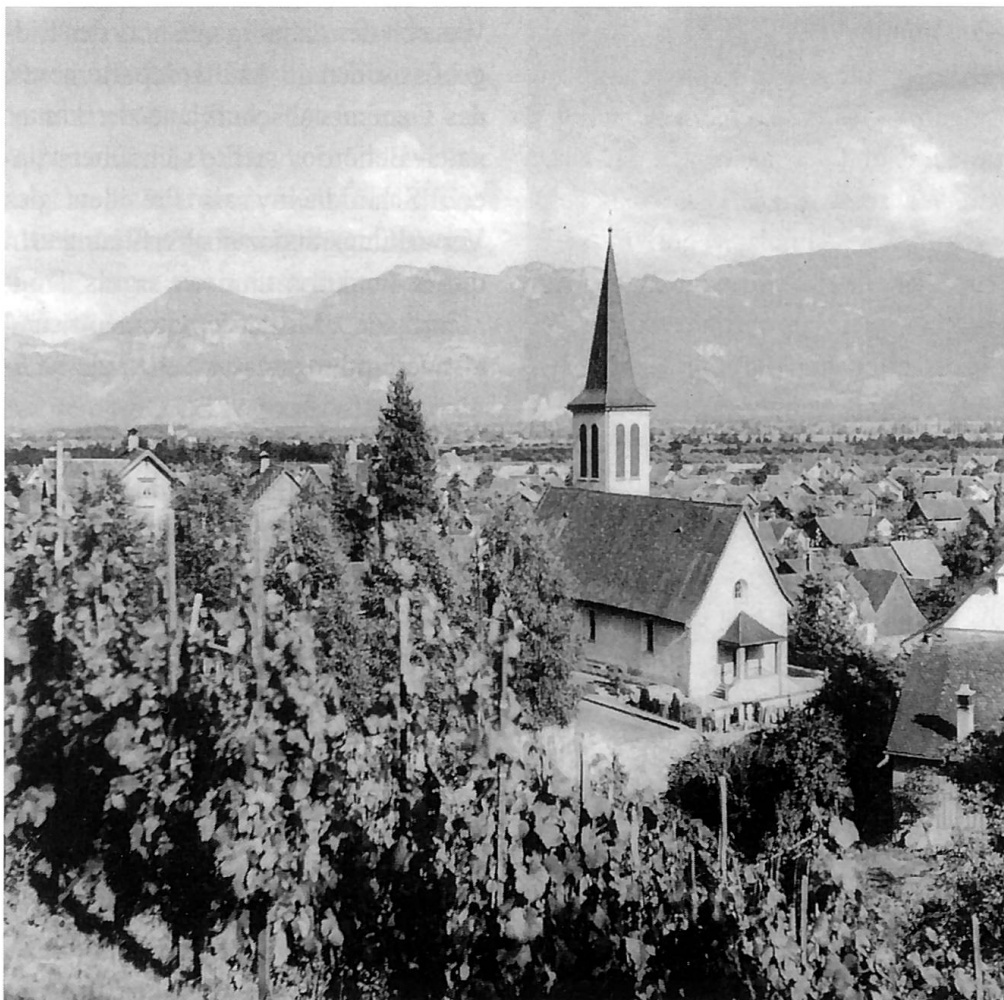
sen sich erst umstimmen, als die eidgenössischen Behörden die feierliche Versicherung abgaben, dass seit dem September 1939 die gesamte Produktion der *Dornier-Werke* allein für die schweizerische Armee bestimmt war.

Nach dem Krieg legte Jacob Schmidheiny 1945 sein Amt als Präsident nieder. Da der Flugzeugbau keine ausreichende Beschäftigung mehr sicherte, bemühten sich einige Schweizer Industrielle das Werk gemeinsam zu betreiben. Ihr Plan aber scheiterte; die *Dornier-Werke* nahmen den Bau von Waggonen auf und änderten sich in *Flug- und Fahrzeugwerke Altenrhein*.

### **Ehrung ohne den Geehrten**

In den anderen Unternehmen, die Jacob Schmidheiny leitete, in «sei-

nen» Firmen, harrte er länger aus. Im Dezember 1953 übertrug er aber das Präsidium über die *Escher-Wyss*-Betriebe seinem damals 45jährigen Sohn Peter. Die eigentliche Krönung seines Wirkens erlebte er selbst nicht mehr: Zur 150-Jahr-Feier des Unternehmens hatten Angestellte und Arbeiter 1955 für ihn beim Bildhauer Hermann Hubacher, einem Freund des Industriellen, eine Gedenktafel in Auftrag gegeben, die den «mutigen Unternehmer», den «verantwortungsbewussten Menschen mit hoher sozialer Gesinnung» ehren sollte. Doch Jacob Schmidheiny war am 8. Januar desselben Jahres, achtzigjährig, auf Schloss Heerbrugg gestorben; die Gedenktafel wurde von seinem Sohn und Nachfolger im Namen des Vaters entgegengenommen.

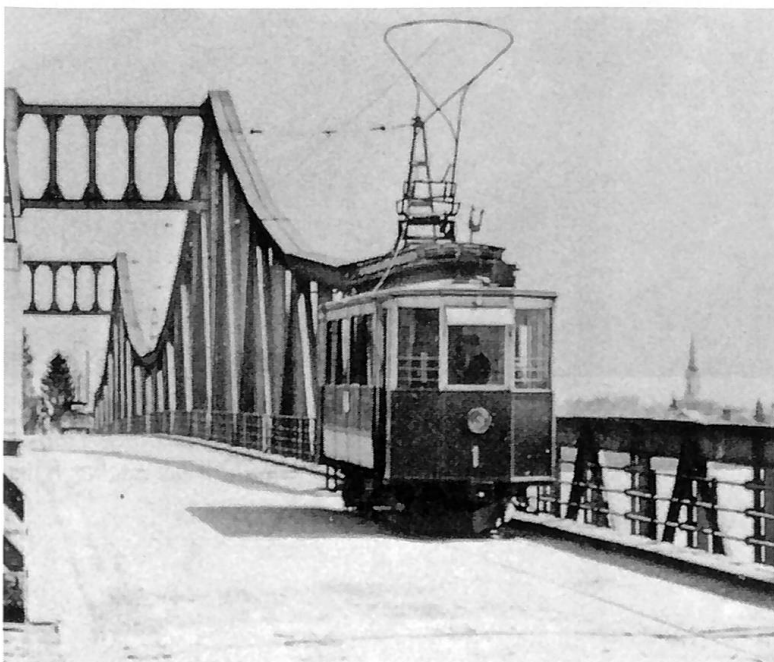


*Balgach mit seinem evangelischen Kirchlein. Auf dem Friedhof befinden sich die Grabstätten der Familie Schmidheiny. Während 40 Jahren gehörte Jacob Schmidheiny (II.) der Kirchenbehörde an, 25 Jahre lang als Präsident.*

## Chronik

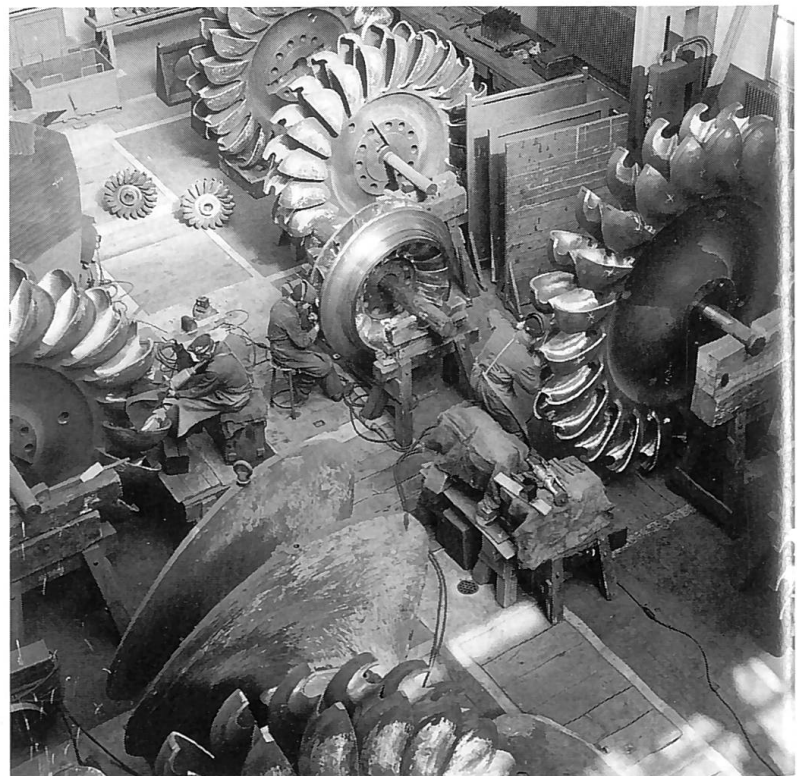
- 1875** 21. Juni: Geburt Jacob Schmidheyns (II.)
- 1895** Matura an der Kantonsschule St.Gallen
- 1899** Dipl. Ing. ETH (Bauingenieur)
- 1901–1902** Jacob Schmidheiny (II.) vertritt die *Société Franco-Suisse pour l'Industrie Electrique* (Genf) als Bauleiter der *Derivazione del Tirino* in Bussi (Abruzzen)
- 1902** Rückkehr nach Heerbrugg, um die Nachfolge des Vaters zu übernehmen – Mit Bruder Ernst (I.) tritt Jacob Schmidheiny (II.) als Gesellschafter der neuen Firma *Jacob Schmidheiny und Söhne* bei
- 1903** Präsident des *Schweizerischen Zieglerverbands*
- 1904** 25. April: Heirat mit Fanny Alder
- 1905** 18. Februar: Tod des Vaters Jacob Schmidheiny (I.) – Umbenennung der Firma *Jacob Schmidheiny und Söhne* in *Jacob Schmidheyns Söhne* – Präsident des Verwaltungsrats der *Strassenbahn Altstätten–Bernneck* (1915 umbenannt in *Rhein-talische Strassenbahnen*, Präsident bis zum Tod 1955) –
27. Dezember: Geburt der Tochter Nelly Helen
- 1906** Vizepräsident des Verwaltungsrats der *SAFIR AG, Schweizerische Automobilfabrik Rheineck* (bis 1910) – Zusammen mit Ernst Schmidheiny im Verwaltungsrat der *Dampfziegelei Heurieth*
- 1907** Jacob Schmidheiny wird unbeschränkt haftender Gesellschafter der neuen Firma *Jacob Schmidheiny & Co. Heerbrugg* – Abbruch der Ziegelei Espenmoos – Ziegeleien Heurieth und Albishof verbinden sich zu *Ziegeleien Albishof-Heurieth*
- 1908** 12. Juli: Geburt des Sohns Peter
- 1911** 10. Dezember: Geburt der Tochter Marianne
- 1917** 11. Juni: Geburt der Tochter Ursula – Jacob Schmidheiny Delegierter der neu gegründeten *Öl- und Fettwerke SAIS Horn (Società Anonima Italo-Svizzera)* – Übernahme der Ziegelei *Männedorf* durch Jacob Schmidheiny (II.)
- 1921** 26. April: Zusammen mit Heinrich Wild und Robert Helbling gründet Jacob Schmidheiny die Firma *Heinrich Wild, Werkstätte für Feinmechanik und Optik* in Heerbrugg, die 1924 in der 1923 entstandenen *Verkaufsaktiengesellschaft Heinrich Wild's geodätischer Instrumente* aufgeht
- 1924** Eintritt in den sanktgallischen Grossen Rat (bis 1935)
- 1925** 21. März: Mitglied des Verwaltungsrats der *Zürcher Ziegeleien* als Nachfolger seines Bruders Ernst Schmidheiny (I.) – Baubeginn des Hauses Talstrasse 83 in Zürich

Die Strassenbahn  
Heerbrugg–Diepoldsau





- 1926 Delegierter des Verwaltungsrats der *Zürcher Ziegeleien*
- 1927 Tod der Mutter Elise, geb. Kaufmann
- 1928 Präsident des Verwaltungsrats der *SAIS* – Präsident des Verwaltungsrats der *Dornier AG Altenrhein* (bis 1945)
- 1932–1941 Eingliederung der *Ostschweizerischen Ziegeleien* in die *Zürcher Ziegeleien*
- 1933 Präsident des Verwaltungsrats der *Zürcher Ziegeleien*
- 1934 Eintritt in den Nationalrat als Ersatzmann (bis 1935)
- 1936 Aktienübernahme der *Escher Wyss* durch Jacob Schmidheiny (II.) und Hans Gygi, die am 30. Juni 1937 zu Delegierten gewählt werden – Jacob Schmidheiny wird Präsident des Verwaltungsrats
- 1941 Die *Escher Wyss AG* kauft den Landbesitz zurück, den die Stadt Zürich nach dem Konkurs der Firma 1935 erworben hatte



*Das Schleifen von Wasserturbinen-Lauf-rädern bei Escher Wyss*

- 1945** 21. Juni: Die Abteilung Maschinenbauwesen der ETH Zürich ernennt Jacob Schmidheiny an seinem 70. Geburtstag zum Ehrendoktor
- 1952** *Stiftung Jacob Schmidheiny zur Förderung der beruflichen Weiterbildung* errichtet
- 1953** 15. Dezember: Jacob Schmidheiny (II.) tritt das Verwaltungsratspräsidium der *Escher Wyss AG* an seinen Sohn Peter ab
- 1954** 16. März: Jacob Schmidheiny übergibt das Präsidium der *Wild-Heerbrugg* seinem Neffen Max Schmidheiny
- 1955** 8. Januar: Tod Jacob Schmidheiny (II.)

A handwritten signature in black ink, reading 'Schmidheiny'. The signature is written in a cursive, flowing style with a long horizontal stroke at the end.

*Ernst Schmidheiny (II.)*  
1902–1985



# Ernst Schmidheiny II. (1902-1985)

## Vom Zement zum Swissair-Höhenflug

Dies schien Tradition in der Heerbrugger Industriellenfamilie der Schmidheiny zu sein: Brüder übernahmen in ausgedehnten Zweigen ihrer Unternehmen gemeinsam die Verantwortung für weitreichende Beschlüsse, entschieden gemeinsam, gaben gemeinsam ihre Erfahrungen weiter. Schon in der zweiten Unternehmergegeneration, bei Ernst (I.) und Jacob (II.), war dies zu Beginn des Jahrhunderts so gewesen; in der dritten, bei Ernst (II.) und Max Schmidheiny, sollte sich das Phänomen wiederholen. Max Graf, eine der wichtigsten Persönlichkeiten im seinerzeitigen Schmidheiny-Imperium – er baute im wesentlichen das Südamerika-Geschäft auf – erinnerte sich später an die fünfziger Jahre: «Damals wusste man nicht so genau, welcher der Brüder Schmidheiny was machte. Sie harmonisierten aber perfekt und arbeiteten absolut Hand in Hand.» Und wenn sie sich nicht persönlich trafen, so telefonierten sie doch stets bei allen Entschlüssen miteinander, von nah und von fern, im Zement- und im Eternitgeschäft. «Mit ‹Saluti› begrüßten sie sich immer – und sprachen sich dann miteinander ab», erzählt auch Max D. Amstutz, damals enger Mitarbeiter von Ernst Schmidheiny und später leitendes Mitglied in der Konzernleitung der ‹Holderbank›. Die Zusammenarbeit klappte sogar zu einer Zeit, als Ernst stark durch seine Aufgaben bei der *Swissair* absorbiert war.

Max Graf sagte in seinen Erinnerungen über den Führungsstil der Brüder Schmidheiny Ernst (II.) und Max noch etwas anderes, sehr Wesentliches

aus: Es war, so notierte er, «ein vollständig intuitives Management». Denn weder der eine noch der andere war das, was man einen modernen Unternehmensführer nennen würde; keiner der beiden hatte eine geordnet vorgezeichnete, peinlich genau niedergelegte Planung seiner Betriebe. Auf beide traf zu, was Jean R. von Salis in einem Erinnerungsband vom älteren der beiden Brüder schrieb: «Es fällt auf, mit welcher selbstverständlicher Sicherheit Ernst Schmidheiny in allem, was er unternahm, über dem Apparat stand und, wenn ich recht unterrichtet bin, eine übersichtliche, zweckmässig gegliederte, von kompetenten und zuverlässigen Mitarbeitern getragene Organisation jeglicher Aufblähung des Apparates vorzog.» Ernst allerdings, der seine Leute aufs beste zu motivieren wusste, stand im Ruf, wirksamer delegieren zu können, während Max sich eher auf den Wahrspruch verliess: «Vertrauen ist gut, aber Kontrolle ist besser.»

### Meister der Verhandlungstaktik

Ernst war, so sagten später Zeugen, die eng mit ihm gearbeitet hatten, in heiklen Krisenfällen von grösserer Strenge; er konnte, wenn es sein musste, Mitarbeiter hart anpacken. Aber im gesamten strahlte er wohl mehr Ruhe und Verbindlichkeit aus. Wer je mit ihm zu tun hatte, bewunderte sein Geschick im Verhandeln sowie im Entwurf und im Abschluss von Verträgen – eine Eigenschaft, die er offenbar von seinem Vater geerbt hatte. Bei ihm habe er auch, so sagte er einst gegenüber seinem engsten Mitarbeiter in

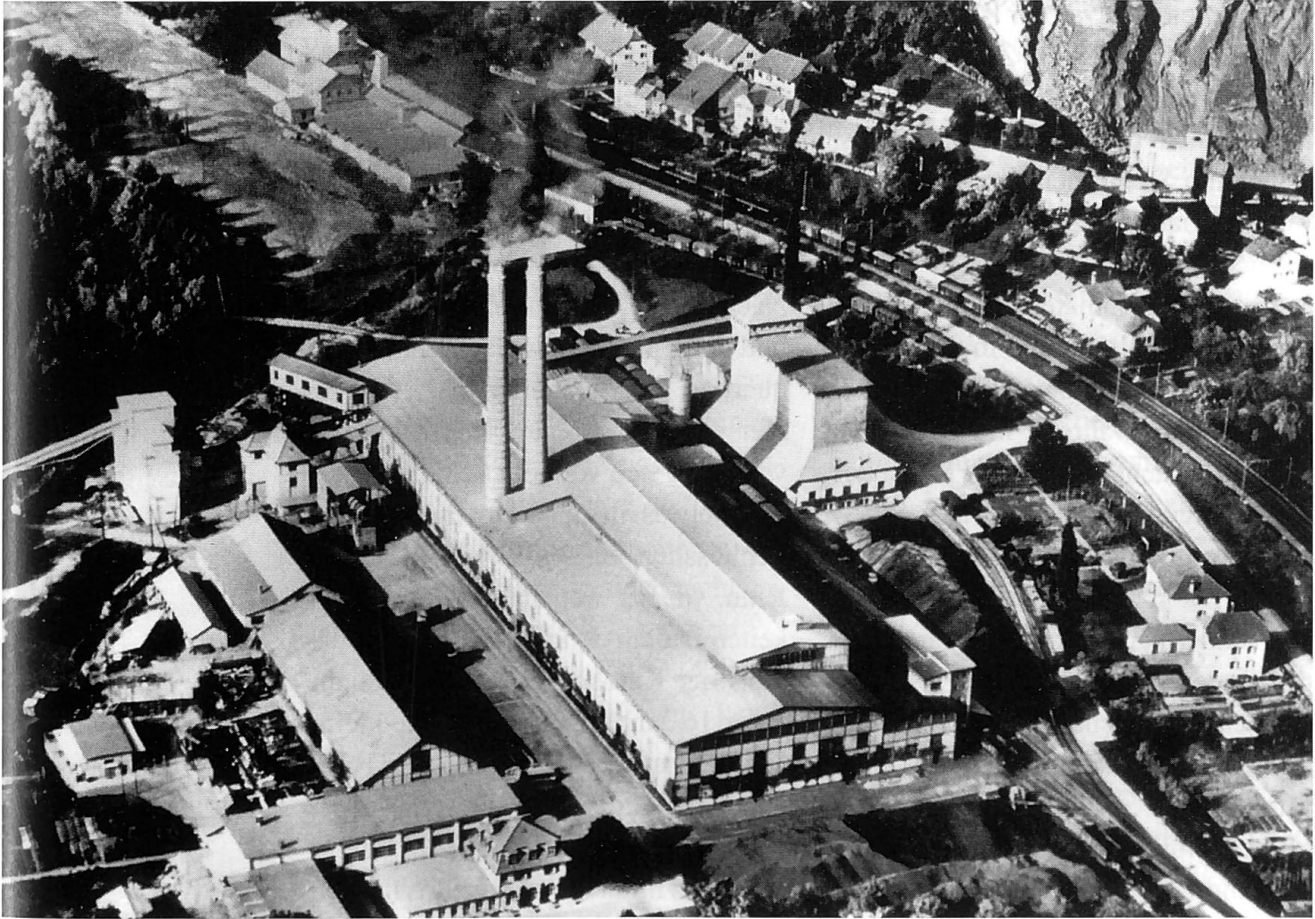
Südafrika, Hans Rudolf Benecke, eine vorbildliche Schulung in dieser Beziehung genossen. Bei jedem Vertrag sollte man, so betonte er immer wieder, auf lange Sicht voraussehen, dass er gerecht sei und beiden Partnern Vorteile bringe; stets müsse man sich auch von Anfang an überlegen, wie die andere Seite oder eine dritte Person den Wortlaut des Abkommens verstehen oder auslegen könnte. Ein Vertrag, der nicht nach diesen Richtlinien geplant sei, «würde innert kurzer Zeit zu einem wertlosen Stück Papier werden». Hans Byland, ein anderer enger Mitarbeiter Ernst Schmidheiny's in Südafrika, erinnerte sich in ähnlicher Weise an die Lehren, die er vom Heerbrugger Industriellen für den Umgang mit Konkurrenten erhalten hatte: «Er empfahl immer, dass man sich zuerst seine eigene Stellung, Absichten und Wünsche klar vor Augen legt, dass man dann aber versucht, das gleiche zu tun für den Gegner, um seine Reaktion vorauszusehen und zu verstehen und vielleicht einen Kompromiss zu finden.»

In einem unterschieden sich die zwei Brüder Ernst und Max grundsätzlich: in ihrem äusseren Auftreten. Ernst besass, so die Legende, eine ausgesprochene Vorliebe für schwere, elegante und luxuriöse Wagen, die er vor allem im Welschland benützte. Sprichwörtlich wurde in eingeweihten Kreisen auch sein prachtvolles Besitztum «Garengo» in Céligny bei Genf, in dem er eine allseits bewunderte Orchideenzucht besass. Für sie brachte er jeweils von seinen Reisen in ferne Länder einzigartige Exemplare heim, was ihn hie und da bei Grenzübergängen in Schwierigkeiten brachte, vor allem einmal bei der Rückfahrt von Rhodesien nach Südafrika, wo zwei oder drei ganz besonders seltene Baumorchideen kurzerhand von den Zöllnern beschlagnahmt wurden.

Ob Ernst Schmidheiny das Attribut «Industrie-Gentleman» zukam, das ihm zum Beispiel ein Jean R. von Salis zulegte – darüber liesse sich streiten. Sein Lebensstil entsprach auf jeden Fall kaum der eher zurückhaltenden Art seines Bruders, auch wenn

*Der Besitz Garengo in Céligny bei Genf, wohin Ernst Schmidheiny (II.) 1940 übersiedelte*





*Die ehemalige Zementfabrik «Holderbank» im Aargau, wo Ernst Schmidheiny als einfacher Arbeiter seine Lehre begann*

beide gemeinsam zeit ihres aktiven Lebens gerne einer Leidenschaft frönten, die einer bestimmten «besseren» Gesellschaft vorbehalten war: Sie fuhren mit Vorliebe in ihrer Freizeit ins Vorarlbergische, wo sie der Lenzlinger Jagdgesellschaft angehörten, deren Obmann einst «Onkel Jacob» gewesen war und der später Max vorstand. Aber auch anderswo ging Ernst Schmidheiny gerne auf die Jagd und zeigte hie und da mit Stolz in seinem Heim zwei grosse Hirschgeweihe, eine Beute aus Ungarn.

#### **Lehre von der Pike auf**

In den Anfängen seiner Laufbahn sah sich Ernst Schmidheiny gezwungen, andere Wege zu gehen als sein jüngerer Bruder. Am 16. Juli 1902 als drittes von vier Geschwistern geboren, besuchte er zunächst die Primarschule in Heerbrugg und dann das Kollegium von Hof Oberkirch, an das er sich immer gerne erinnerte. Hernach trat er zwar in die Ecole Supérieure de Com-

merce in Neuchâtel ein, musste aber wegen einer Lungentuberkulose seine Studien dort abbrechen und sich zu einem Kuraufenthalt von zwei Jahren nach Arosa und Davos zurückziehen; seine Mittelschule schloss er nie ab.

Wieder genesen, schlug Ernst Schmidheiny die industrielle Laufbahn ganz in der Tradition seiner Familie ein: Der junge Erbe sollte sein Metier von der Pike auf lernen, sollte mit den Menschen und den Materialien, mit denen er arbeiten würde, lebensnah vertraut werden. Mit knapp zwanzig Jahren begann er seine Lehre in der *Aargauischen Portlandzementfabrik «Holderbank»-Wildeg*g als einfacher Arbeiter. Oder genauer: zuerst als Laborant – unter direkter Aufsicht von Adolf Gygi, Mitbegründer des Unternehmens, gelernter Chemiker und damals Direktor des Betriebs. Unter anderem musste Ernst Schmidheiny Probekörper herstellen und Zerleissproben durchführen. Anschliessend galt es, in die Geheimnisse der

chemischen Analyse der Rohstoffe sowie des Fertigprodukts Zement einzudringen. Später arbeitete Ernst, so erinnerte sich der Sohn Adolf Gygi, Hans, «im Steinbruch, wo damals das Rohmaterial noch im gefährlichen «Rollochbetrieb» ausgebeutet wurde, sowie in der Rohmaterialaufbereitung, der Zementmüllerei und in der Spedition. Insbesondere betätigte sich Ernst Schmidheiny während mehrerer Monate als Zementbrenner. Die Kunst des Zementbrennens bereitete ihm etwelches Kopfzerbrechen, was nicht an mangelnden Fähigkeiten seinerseits lag, sondern auf die rudimentären und ungenauen Zuteilungsapparate und das Fehlen jeglicher Instrumentierung an der Ofenanlage zurückzuführen war».

Das Praktikum dauerte ein Jahr, während dem Ernst Schmidheiny alle Einzelheiten der Herstellung von Portlandzement kennenlernte – im amerikanischen Jargon ein Laufbahnbeginn «the hard way». Dass der junge Mann während jener Zeit auch in die administrative Seite des Unternehmens eingeführt wurde, versteht sich von selbst, wobei allerdings der verwaltungstechnische und buchhalterische Aufwand damals noch minimal war: «Monatsbilanzen gab es keine, und Budgets für das folgende Jahr oder gar für fünf Jahre kannte man nicht», notierte in der Rückschau Hans Gygi.

Im April 1923 schickten Vater Schmidheiny und Adolf Gygi ihre Söhne Ernst und Max Schmidheiny sowie deren Cousin Peter Schmidheiny zusammen mit Hans Gygi auf eine dreiwöchige Reise nach Luxemburg, Belgien und Holland. Als Mentor amtierte Professor A. Hartmann, Chemielehrer an der aargauischen Kantonsschule, der die Söhne Schmidheiny auch in die Geheimnisse der Silikatchemie einführte. Fahrer des von Vater Ernst Schmidheiny zur Verfü-

gung gestellten offenen Wagens Marke «Minerva 12PS» war Ernst junior. «Die Route führte am ersten Tag durch das Elsass, Lothringen und Luxemburg», schrieb später Hans Gygi. «Am Abend erreichten wir Lüttich, wo wir übernachteten. Nach dem Nachtessen bezogen der Reiseleiter und der Chauffeur sogleich ihr Nachtquartier. Die jüngeren Reisetilnehmer hingegen folgten der Anregung von Max, sich vor dem Schlafengehen noch etwas in der Stadt umzusehen. Schliesslich landeten wir in einem Kino, wo wir wegen Max Schwierigkeiten hatten, denn in Lüttich war damals der Kinobesuch für Jugendliche unter 16 Jahren verboten.» Die kleine Gesellschaft besuchte in der Folge Hütten-, Stahl- und Walzwerke sowie verschiedene Zementfabriken, «deren veraltet wirkende Anlagen uns im Vergleich mit «Holderbank» nicht sonderlich gefielen», erinnerte sich Hans Gygi. Offizieller Zweck der Reise: Die jungen Leute sollten in den betreffenden Ländern herausfinden, welche Zementwerke dort allenfalls übernommen werden könnten. Im letzten Grunde aber hatte das Unternehmen erzieherische Ziele: Dessen Initianten waren – so Hans Gygi – «offensichtlich überzeugt, dass zur Vorbereitung der Jugend auf die spätere, praktische Tätigkeit Schulwissen allein nicht genüge, sondern dass auch Anschauungsunterricht dazu gehöre».

### **Beginn bei «Holderbank»**

Die praktische Tätigkeit sollte für Ernst Schmidheiny junior rasch einsetzen. 1924 verunglückte Adolf Gygi tödlich. Zu seinem Nachfolger wurde der knapp 22jährige Industrielle aus Heerbrugg bestimmt: Er bekleidete nun den Posten eines technischen Direktors der *Aargauischen Portlandcementfabrik «Holderbank»-Wildegg*, teilte sich mit dem zum kaufmänni-

schen Direktor beförderten Oskar Wagner in die Geschäftsleitung des Unternehmens und war fortan für den Betrieb voll verantwortlich, den er auch in verschiedenen Branchenorganisationen vertrat. Sehr zum Ärger bestandener Kollegen, die dem angeblich unerfahrenen «Patron» der *Portlandcementfabrik «Holderbank»* das ganze Misstrauen der älteren Generation entgegenbrachten. Ein so junger Mann sollte besser schweigen, bedeutete der Präsident der *Kalk AG* in Zürich einst Ernst Schmidheiny, als dieser eine dem Vorsitzenden nicht genehme Meinung hartnäckig vertrat...

Fürs erste bereitete die *Cementfabrik «Holderbank»-Wildeg* keine allzu grossen Sorgen. Bis Ende der zwanziger Jahre verliefen die Geschäfte befriedigend; aus dem Cash-flow konnten Mittel für Beteiligungen an der *Portlandcementfabrik Laufen, Vigier* und der *Société des Chaux et Ciments de la Suisse Romande* sowie Investitionen im Ausland, vor allem in Belgien, Holland und Ägypten, freigestellt werden. Dann aber kam der «schwarze Freitag» des 25. Oktober 1929, kam die Weltkrise, kamen auch für schweizerische Unternehmungen – mit einiger Verzögerung – schwere Zeiten. Für *«Holderbank»-Wildeg* bedeutete dies zwar noch keine unmittelbare Katastrophe: Der Kanton Aargau besass eine vielseitige Industrie; zudem wurden 1930 zwei grosse Kraftwerkbauten in Wettingen und Albruck begonnen, die der Zementproduktion Auftrieb verliehen. Eine eigentliche Arbeitslosigkeit setzte erst mit dem Jahr 1932 ein.

Für Vater Ernst Schmidheiny kamen damals allerdings die Sorgen weniger aus der Schweiz als aus einem ganz anderen Winkel: Er hatte sich vor allem in seinen Auslandsgeschäften übernommen; die in der Fremde liegenden Aktiven verloren infolge des

Zerfalls der verschiedenen Währungen ihren Wert. Er selbst sollte allerdings die Auswirkungen und Folgen des katastrophalen Tiefs nicht mehr erleben: Die ganze Last seiner überschuldeten Unternehmen fiel auf seine Söhne, als er am 15. März 1935 in der Sinai-Wüste bei einem Flugzeugunglück den Tod fand. Sein älterer Sohn Ernst hatte ihn bei jenem verhängnisvollen Abstecher begleitet; er kam beim Absturz der Maschine mit dem Leben davon, konnte, nur geringfügig verletzt, Hilfe holen. Sein jüngerer Sohn Max war, wohl zu seinem Glück, damals nicht mit von der Partie; er erfuhr den plötzlichen Tod des Vaters aus der Ferne.

Die tief getroffene Familie musste sich zunächst überlegen, ob sie das überschuldete Erbe überhaupt antreten konnte und sollte. Schliesslich aber nahm sie die Hinterlassenschaft an und zog die nötigen Konsequenzen. «Etwas anderes kam wohl auch für diese sendungsbewussten Unternehmer nicht in Frage», notierte Werner Catrina in seinem Buch «Der Eternit-Report». Noch kurz vor seinem Tod hatte Ernst Schmidheiny senior es durchgesetzt, dass sein Sohn Ernst (II.) Delegierter der 1930 gegründeten *«Holderbank» Financière AG* wurde; nun fiel ihm zusätzlich das Amt eines Verwaltungsratspräsidenten der *Eternit Niederurnen AG* zu. Denn auch dem in der Familie «beheimateten» Faserzement hatte sich Ernst gemeinsam mit seinem Bruder Max zu widmen; seit 1932 war er bereits stellvertretender Vorsitzender des Aufsichtsrates der *Eternit Deutschland*.

### **Aufteilung der Hauptquartiere**

In dieser Phase verschmolzen die Tätigkeitsgebiete der zwei Brüder miteinander; Aussenstehende konnten sie kaum auseinanderhalten, auch wenn Ernsts Interessen mehr der Zement-

fabrikation, mehr also «Holderbank», jene von Max eher dem Eternit galten. Über grosse Investitionen aber entschieden beide; bald war es der eine, bald der andere, der vertrauenswürdige Mitarbeiter zu grossen Aufgaben abordnete. Dies besonders im Ausland, wo die Gründung oder der Erwerb von Zementunternehmen meist auch mit der Errichtung von Asbest- oder Eternitbetrieben parallel lief, wie etwa in Ägypten oder in Südafrika. Beide schienen hier in der Beurteilung der politischen und wirtschaftlichen Lage auf der gleichen Linie zu liegen. In den späten dreissiger Jahren und spätestens seit dem «Anschluss» Österreichs an Grossdeutschland hatten die Brüder offenbar gemeinsam erkannt, dass sie ihre weitverzweigten Auslandsverpflichtungen neu ordnen und dass sie für ihre Industriezweige entsprechende Vorsorge treffen müssten. Sie kauften fürs erste überall, wo dies nur möglich war, Rohstoff ein, Asbest und natürlich Kohle, unerlässlich für die Zement- und Eternitfabrikation.

Und gemeinsam beschlossen sie, ihre Hauptquartiere aufzuteilen – gemäss einem Szenario, das in der Rückschau von viel Illusionen zeugte, aber damals Mode war: Man sah allgemein eine mögliche Aufspaltung der Eidgenossenschaft voraus. Max blieb dementsprechend in der Ostschweiz, um sich im Interesse der Familienunternehmen irgendwie mit den Deutschen zu arrangieren; Ernst sollte in die Westschweiz ziehen, um mit den Alliierten, vor allem den Engländern, zurechtzukommen. Praktisch hiess das: Der ältere der zwei Söhne siedelte 1940 nach Céligny bei Genf über – mit seiner zweiten Frau Lucie Meyer aus Olten, mit der er seit 1936 verheiratet war. Seine erste Gemahlin, Anna Maria Gygi, eine Schwester Hans Gygis, hatte ihm zwei Töchter geschenkt.

Der Zweite Weltkrieg stellte im übrigen nur eine der heiklen Perioden dar, die «Holderbank» und mit ihr Ernst Schmidheiny junior zu durchstehen hatten. Im September 1935 war ihm nach dem Tod des Vaters das Amt eines Delegierten zugefallen – in einer Zeit, als die Zementindustrie schon unter schweren Absatzstockungen und unter einem empfindlichen Produktionsrückgang litt. Trotz der misslichen Zeiten jedoch arbeitete «Holderbank» fortlaufend am Ausbau, an der Modernisierung und an der Rationalisierung der Fabrikationsanlagen, der Spedition, der Energieversorgung und der Forschung. Dieser diente seit 1937 eine besondere *Stelle für technische Zusammenarbeit*, die zehn Jahre später in die *Technische Stelle Holderbank* umgewandelt wurde.

Die Politik fortlaufender Erneuerung wurde sogar während der düstersten Monate des Kriegs fortgesetzt. Nach dem Ende der Feindseligkeiten ging man Ende der vierziger Jahre erst recht daran, grosszügige Erweiterungen zu planen und vor allem neue, beständige Rohstoffquellen – eine der damaligen Hauptsorgen – zu erschliessen. Ernst Schmidheiny war am 19. Juni 1947 zum Präsidenten der *Cementfabrik «Holderbank»-Wildeg* gewählt worden – eine Funktion, die er nun mit jener eines Delegierten vereinte und die von ihm vielfältige und weittragende Entscheidungen im In- und Ausland erforderte.

### **Expansion nach Südafrika...**

Denn immer mehr begann sich «Holderbank» zu einem weltweiten Unternehmen zu entwickeln. Auch da vermochte der Zweite Weltkrieg nichts zu verhindern; er konnte höchstens die rasante Expansion um einiges bremsen. 1937 schon waren Ernst Schmidheiny und seine Mitarbeiter auf ein Rohstoffvorkommen für Ze-



Die beiden Brüder Max und Ernst Schmidheiny mit Anton E. Schrafl und Max D. Amstutz in Südafrika

ment in der Nähe von Kapstadt aufmerksam geworden, das «Holderbank» in der Folge erwarb. Die neugegründete *National Portland Cement Company Limited* begann mit der Konstruktion einer Fabrik in den Cape Flats an der False Bay, für die Ernst Schmidheiny gemeinsam mit Hans Gygi im Spätsommer 1938 in Kopenhagen bei der Firma *F.L. Smith* die mechanischen Einrichtungen in Auftrag gab. Der Kriegsausbruch – die Fabrik war noch im Bau – verursachte allerdings etliche Schwierigkeiten: Zahlreiche Maschinentransporte, die von Europa nach Kapstadt unterwegs waren, wurden durch deutsche Unterseeboote versenkt. Doch die Arbeit ging weiter, die Verbindung zur Schweiz blieb erhalten. Zum General Manager der *National Portland Cement Company Limited* war der Aargauer Hans Byland ernannt worden, der mit seiner Familie im Frühjahr

1939 nach Kapstadt übersiedelte und der während des Kriegs – von wenigen Ausnahmen abgesehen – weitgehend auf sich selbst angewiesen war.

Erst nach dem Ende des Kriegs konnte sich Ernst Schmidheiny wieder voll um Südafrika kümmern. Er trat in Verhandlungen mit der *Anglo-Vaal-Gruppe*, welche die *Anglo Alpha Cement Limited* in Johannesburg kontrollierte. Sie wurde mit der *National Portland Cement Company* verschmolzen, der es nicht besonders gut ging, weil sie auf zu weit abgelegene Rohstoffvorkommen zurückgreifen musste. Hilfestellung leistete Max Schmidheiny, der Gelder aus dem ägyptischen Tourah-Engagement einschoss und damit ein neues Beispiel für die enge Beziehung zwischen den beiden Brüdern lieferte. Auf die erweiterte und erstarkte Gruppe der *Anglo Alpha Cement Limited*, die unter den südafrikanischen Zementge-

sellschaften einen wichtigen Platz einzunehmen begann, sicherte sich «*Holderbank*» *Financière Glarus* einen massgebenden Einfluss. Zu ihrem Direktor und Präsidenten wurde später Hans Bylands Sohn Peter gewählt.

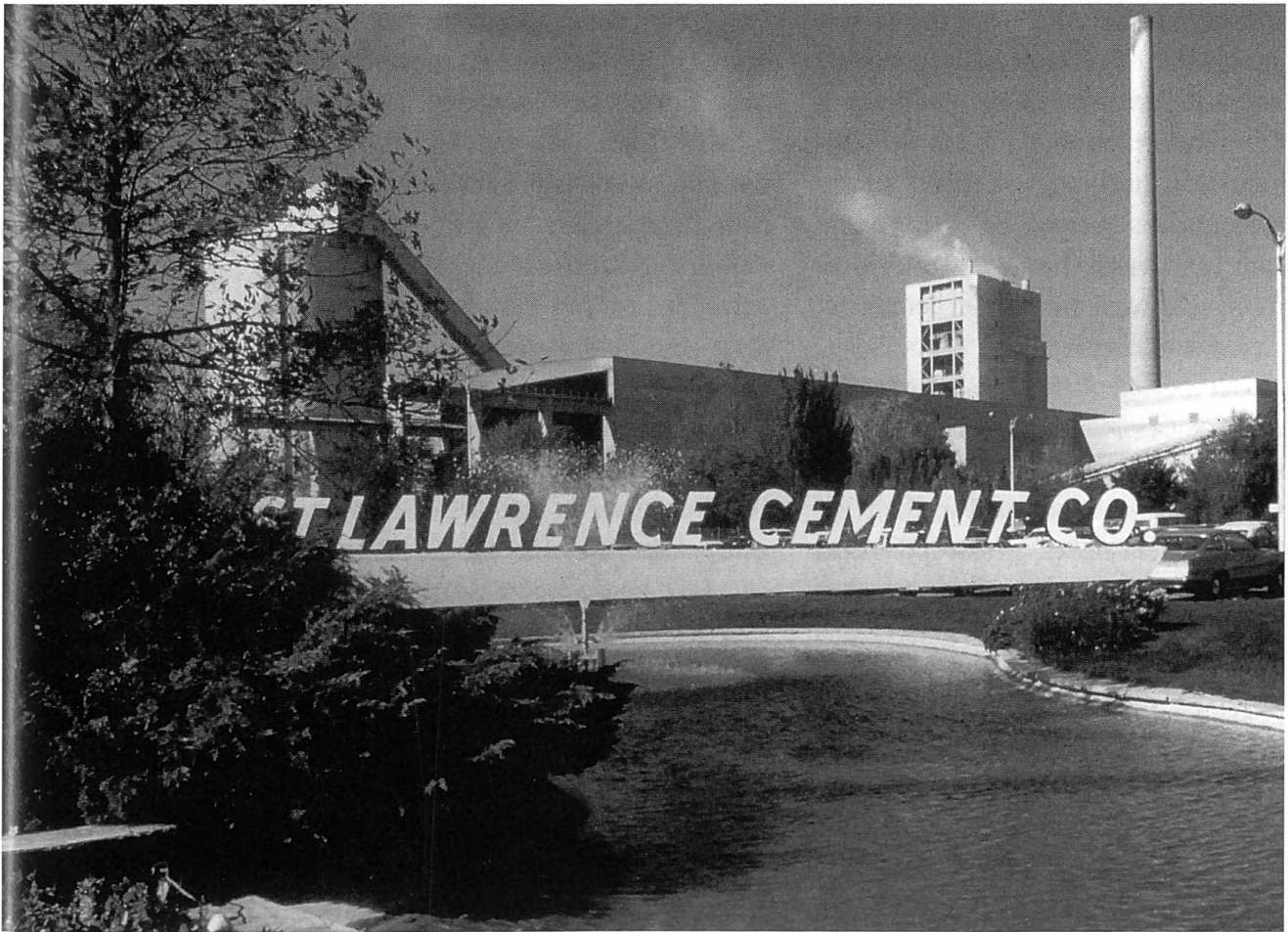
Zu Beginn des Zweiten Weltkriegs setzte auch das südafrikanische Eternit-Engagement der Schmidheiny-Familie ein, die sich vom unsicher gewordenen Ägypten zu lösen suchte. 1940 fragte Ernst Schmidheiny einen Studienfreund seines Bruder Max, Hans Rudolf Benecke, an, ob er bereit sei, nach Südafrika zu gehen, um dort die Erfolgsaussichten für eine Asbest-Zement-Industrie abzuklären. Trotz der Kriegswirren verlief Beneckes Reise via unbesetztes Frankreich, Spanien, Portugal und mit portugiesischen Schiffen leidlich gut. Das Resultat der Exkursion fiel durchaus positiv aus, und im März 1941 brachte es Ernst Schmidheiny fertig, mit einer britischen Militärmaschine nach Südafrika zu fliegen, um an Ort und Stelle die Unterlagen für das neue Unternehmen zu studieren. Am 22. April desselben Jahres wurde – natürlich im vollen Einvernehmen mit Max Schmidheiny – die Firma *Everite Limited* in Johannesburg gegründet. Ernst kehrte wiederum mit einem britischen Militärflugzeug in die Schweiz zurück; während der folgenden fünf Jahre war auch Benecke allein auf sich gestellt. «Die Verbindung mit der Schweiz war», so schrieb er später in der Rückschau, «nur durch Kabel oder Seepostbrief möglich.» Das Gründungskapital der *Everite* war auf ein Konto einer Bank in Johannesburg überwiesen worden, auf den Namen Beneckes, dem Ernst Schmidheiny volles Vertrauen schenkte, wobei er allerdings seinem südafrikanischen Chief Executive erklärte, man würde ihn mit Sicherheit sofort fassen, wenn er mit dem Geld das Weite suchen sollte...

Im März 1946, also kurz nach dem Krieg, wollte Ernst Schmidheiny ein neues Mal nach Südafrika reisen, diesmal mit seiner Frau. Das portugiesische Schiff, auf dem sie sich Plätze gesichert hatten, fing aber in der Nähe von Las Palmas Feuer. Schliesslich erreichte das Paar auf einem abenteuerlichen Flug via Kongo und Angola sein Ziel doch noch und konnte die zwei inzwischen fertiggestellten Fabriken der *Everite* in Kliprivier und Brackenfell besuchen. In der Folge reiste Ernst Schmidheiny mehrmals ins südliche Afrika, von 1947 an auch nach Rhodesien, ein Land, das er besonders zu schätzen begann. Dort bemühten er und Benecke sich um Asbestminen, die den Rohstoff für *Everite* liefern sollten. Aus dem ersten dieser Vorkommen, der *Vanguard-Mine* in Süd-Rhodesien, entwickelte sich die Firma *Asbesco*.

Nicht alle Prospektionen verliefen freilich erfolgreich, so auch jene, die Benecke in seinen Erinnerungen zum 70. Geburtstag Ernst Schmidheiny's beschrieb: «Damals herrschte noch ein richtiger Pioniergeist... Man sah an der Oberfläche ein paar einzelne Asbestfasern, und der Prospektor hatte einen zirka 100 Fuss tiefen primitiven Schacht ausgehoben. Oben war eine aus Ästen konstruierte Winde; daran hing an einem gewöhnlichen Seil ein eiserner Kübel, der gerade gross genug war, dass man mit einem Bein hineinsteigen und sich oben am Seil mit der Hand halten konnte. So sind wir einer nach dem anderen in diesen Schacht hinuntergestiegen und haben die Schichtungen und die darin enthaltenen Fasern kritisch betrachtet.»

### ...und nach Nordamerika

Entsprechend der geographischen Aufteilung, welche die Brüder Schmidheiny für ihre Auslandsinteressen schon vor dem Zweiten Weltkrieg ge-



Das Werk Mississauga  
der kanadischen  
St. Lawrence Cement  
Inc.

plant hatten, fiel der amerikanische Kontinent zunächst eher in Ernsts Interessenbereich. 1950 schlug Hans Gygi eine Expansion der Zementindustrie der «Holderbank» nach Kanada vor. In der Nähe von Quebec, in Ville-neuve am Ufer des schiffbaren St.-Lawrence-Stroms, war ihm ein grosses Rohstoffvorkommen gezeigt worden. Die *Technische Stelle Holderbank* nahm die Vorarbeiten für eine neue Fabrik an die Hand, musste aber feststellen, dass sich die Kosten in Ziffern bewegten, wie sie die Schweizer Zementindustrie vor dem Weltkrieg nie veranschlagt hatte. Ernst Schmidheiny beschloss darum, unter Führung der «Holderbank» *Financière Glarus* eine Schweizer Gruppe zu bilden, die in der Folge – mit Hilfe von Schweizer Banken – die *St. Lawrence Company Montreal* gründete. Die Konkurrenz stellte sich als sehr hart heraus; der neu gegründete Betrieb konnte, so war man sich sofort klar, nur bestehen,

wenn er ein billigeres Produkt in besserer Qualität lieferte. Da die Effizienz einer Zementfabrik um so grösser ist, je höher ihre Produktionskapazität liegt, ging «Holderbank» das Wagnis ein, Maschineneinheiten anzuschaffen, welche in ihrer Leistung die damals üblichen Normen um das Doppelte übertrafen. Der Erfolg blieb nicht aus. Wenig später erstellte die *St. Lawrence Company* in Mississauga in der Nähe von Toronto direkt am Ontario-See ein zweites, bedeutendes Werk, das fast die gleichen Charakteristika aufwies wie das erste kanadische Unternehmen.

Die Gesellschaft betrieb dann ihrerseits – natürlich immer in Übereinstimmung mit «Holderbank» und deren Chef – Expansion nach den Vereinigten Staaten. Sie prüfte zunächst ein grosses Rohstoffvorkommen in der Nähe von Detroit; es entstand die *Dundee Cement Company* im Staate Michigan, deren finanzieller Bedarf

sich als sehr hoch herausstellte. Neben dem in der Schweiz plazierten Kapital war auch amerikanisches Geld nötig, das schliesslich dank Ernst Schmidheyns Verhandlungsgeschick zusammengebracht werden konnte. Anfang Juni 1960 wurde das neue Werk eingeweiht, das nach drei Jahren bereits mit Gewinn arbeitete.

Der dortige Erfolg veranlasste die *Dundee Cement Company* fünf Jahre später, in Clarksville, Missouri, am Ufer des Mississippi nordwestlich von St. Louis ein neues, grosses Werk zu bauen. Auch dort war Rohmaterial in grossen Mengen vorhanden; Kohle und Elektrizität standen überdies zu günstigen Bedingungen zur Verfügung. Um die Investitions- und Betriebskosten möglichst niedrig zu halten, mussten ganz grosse Maschineneinheiten angeschafft und eigene Hafenanlagen erstellt werden. Die von *Dundee* selbst entwickelten Schleppkähne sollten den Versand des Zements auf dem Wasserweg zu sogenannten Terminals an schiffbaren Flüssen gestatten, von wo aus das Produkt per Lastwagen in grosse Verbraucherzentren transportiert würde. Zur Verwirklichung dieser völlig neuartigen Konzeption brauchte es etlichen Optimismus, der offensichtlich Ernst Schmidheiny nicht fehlte.

### **Zement und Eternit in Lateinamerika**

Auch die Südamerika-Expansion sowohl im Zement- wie im Eternitbereich war das eigentliche Kind Ernst Schmidheyns und jener zwei Männer, die in Céligny, also in seiner nächsten Nähe, lebten und zu seinen Vertrauten wurden: Max Graf und Max D. Amstutz. Graf wurde im Dezember 1944 von Ernst Schmidheiny angestellt – nach einem Gespräch im Zürcher Bahnhofbuffet, an das sich Graf später erinnerte: Schmidheiny habe ihn «ein-

fach sehr durch seine Art» beeindruckt, «und dann bot er mir noch die Möglichkeit, ins Ausland zu gehen. In seiner Natürlichkeit und «Generosität», die sich zwar nicht unbedingt in seinem Lohnangebot zeigte, machte er mir den Entschluss leicht, zumal er einen Namen trug, der einen schon damals fast Achtungstellung annehmen liess». Von 1946 an entwickelte sich Max Graf als persönlicher Sekretär Ernst Schmidheyns und «Mädchen für alles» (wie er sich selbst bezeichnete) zum Südamerika-Spezialisten. 202mal überquerte er, so rechnete er aus, in vier Jahrzehnten Unternehmer-tätigkeit den Südatlantik, was – vor allem in früheren Jahren mit wochenlangen Schiffsfahrten – ein zeitraubendes Unternehmen war. Er widmete sich in erster Linie den Eternit-Interessen, überwachte zunächst die bereits bestehenden Fabriken in Brasilien, Kolumbien und Venezuela und leitete von 1958 bis 1965 die Übernahme oder Neugründung von Betrieben in Ecuador, El Salvador, Guatemala, Costa Rica, Honduras und Nicaragua. Von 1962 an begann er, die ihm anvertrauten Unternehmen zu strukturieren, in «langsamer Abkehr vom Einmannbetrieb», wie er dies nannte. Er gründete eine Management-Organisation für Lateinamerika, der man den Namen *Amindus AG* gab (der Begriff ist ebenfalls von Asbest abgeleitet), zunächst mit Sitz Niederurnen, dann von 1964 an in Nyon, also in Ernst Schmidheyns Nähe.

Es war eben jene Zeit, in der Max Graf nie so recht wusste, wer nun eigentlich im letzten Grunde sein Patron war, Ernst oder Max: «Einmal im Jahr hatte ich mit den beiden Herren Schmidheiny gemeinsam ein Meeting, sonst traf ich, wenn es nötig war, mit dem einen oder anderen einzeln zusammen und besprach vieles am Telefon mit ihnen. Sie trieben mich nicht

an, sie liessen mich machen, das Vertrauen war da.»

Denn Max Graf war zeitweise auch für die Zementbereiche, also auch für den «Holderbank»-Konzern tätig, obwohl vom Ende der fünfziger Jahre an Max D. Amstutz sich dessen Anliegen widmete – auch er eng mit Ernst Schmidheiny zusammenarbeitend, auch er aber zugleich gegenüber dessen Bruder Max verantwortlich. Amstutz war von 1959 bis 1964 geschäftsführender Direktor der damals einzigen «Holderbank»-Fabrik in Lateinamerika, der *Companiha de Cimento Ipanema* im brasilianischen São Paulo. In die Schweiz zurückgekehrt, baute er zusammen mit anderen den lateinamerikanischen Zweig des «Holderbank»-Konzerns auf – getreu einem Leitbild, das zum eigentlichen Credo Ernst Schmidheiny's gehörte und das 1970 vom Verwaltungsrat der Gruppe offiziell genehmigt wurde:

«Es gilt der Grundsatz der dezentralisierten, föderalistischen Führung, das heisst die Tochtergesellschaften sollen als Profit Centers führungsmässig und wirtschaftlich weitgehend selbständig sein, damit Initiative und Selbstbestimmung erhalten bleiben.»

### Sein oder Nichtsein der Swissair

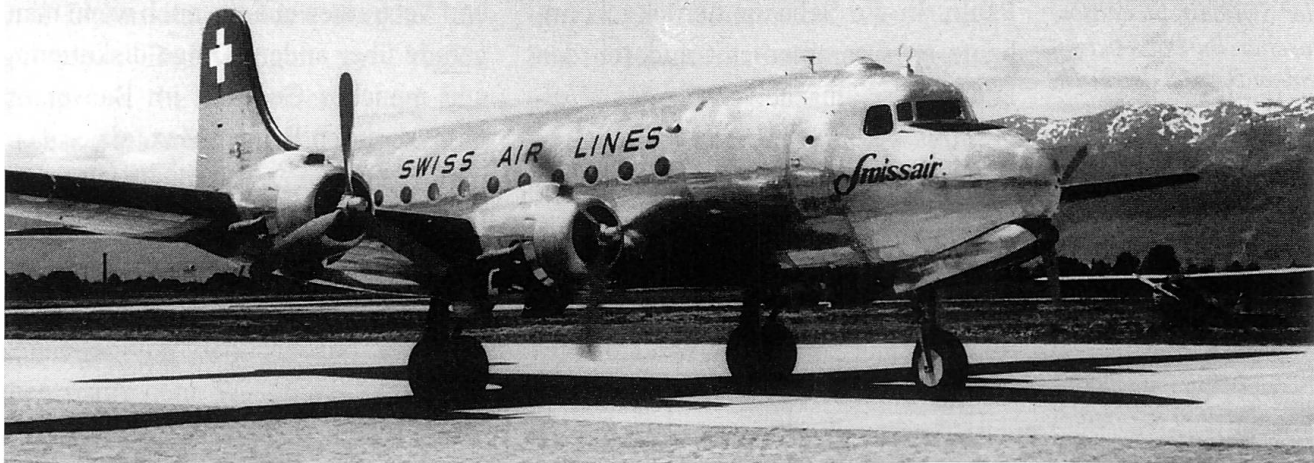
In der zweiten Hälfte seines Lebens widmete sich Ernst Schmidheiny mit vollem Elan einer anderen, für ihn völlig neuen Aufgabe, die mit Zement oder Eternit nichts zu tun hatte: der *Swissair*. Immer wieder lenkte er die Gespräche mit Freunden, Mitarbeitern und Vertrauten auf sie, auch wenn man gerade über andere Dinge diskutierte, und manches Geschäft im Bausektor glitt an seinen Bruder Max, als er sich immer intensiver mit der nationalen Luftfahrtgesellschaft abgab. Denn «die *Swissair* bedeutete ihm alles, fast mehr noch als der Zement», bekannte

*Ernst Schmidheiny (links) neben Dr. Rudolf Heberlein, Präsident des Verwaltungsrates der Swissair, im kalifornischen Burbank bei einem Besuch der Lockheed Aircraft Corporation, Herbst 1956. Neben Heberlein sitzen Verwaltungsratsvizepräsident Edgar Primault und Thomas Bergmann, Direktor von Lockheed.*



## Ernst Schmidheiny beim Entscheid über Swissair-Flugzeugtypen

*Die DC-4, das erste viermotorige Propellerflugzeug der Douglas-Werke in San Diego, von der Swissair 1946 bestellt, als die Maschine im Grunde schon veraltet war. Das Flugzeug legte aber die Strecke Genf – New York zum ersten Mal am 2. Mai 1947 zurück; der Flugzeugtyp stand bei der Gesellschaft bis 1959 in Betrieb.*



*Die Convair-Metropolitan-Maschine, die zwischen 1950 und 1968 im Europa-Verkehr zum eisernen Bestand der Swissair gehörte*



Die DC-8, eines der ersten, von der Swissair ab 1960 in Dienst gestellten Langstrecken-Strahlflugzeuge



Die Coronado CV-990, von der Swissair ab 1962 in Betrieb genommen, wurde zunächst von einigen Kinderkrankheiten befallen und brachte damals die Zusammenarbeit mit der SAS in Schwierigkeiten.



Acht Caravelle-Maschinen der französischen Firma Sud Aviation in Toulouse, lange Zeit als bahnbrechendes Modell betrachtet, standen von 1960 an im Dienst der Swissair.



der spätere Präsident des Verwaltungsrates, Armin Baltensweiler, der mit ihm noch eng zusammengearbeitet hatte. Ihr galt sein ganzes Interesse; sich an ihrer Erhaltung und Rettung zu beteiligen, bedeutete für ihn eine Herausforderung ersten Ranges.

Genau darum ging es ja in jenen vierziger Jahren, als Ernst Schmidheiny sich mit der *Swissair* befasste: um Sein oder Nichtsein der nationalen Luftverkehrsgesellschaft, die damals in eine leidenschaftliche Diskussion um ihre Existenzfrage verwickelt war. Sie rang mit dem Problem, ob sie aktiv am internationalen Langstreckenverkehr teilnehmen oder eine lokale und damit provinzielle Zubringergesellschaft bleiben sollte.

Zwar hatte der Flugpionier Walter Ackermann kurz vor seinem Tod 1937 den prophetischen Ruf ausgestossen: «Es muss die Zeit kommen, wo das Schweizerkreuz im planmässigen Luftverkehr über den Atlantik fliegt.» Massgebende Kreise im Lande – vor allem um den Schweizerischen Handels- und Industrieverein – sahen das jedoch anders. Noch 1944 legte der damalige Präsident der *Swissair*, Alfons Ehinger, ein Zeugnis der Mutlosigkeit ab: «Viele der heute schon in der Presse als umfassend dargestellten internationalen Luftverkehrspläne dürfen bei nüchterner Betrachtung heute noch als ziemlich phantasievoll und fragwürdig bezeichnet werden; andere dieser Projekte sind für die Schweiz erst zu einem späteren Zeitpunkt entwicklungsfähig. Fest steht im gegenwärtigen Moment, dass sich unser Luftverkehr auf den Verbindungen von und nach den Brennpunkten Europas zuvorderst in den Dienst der Postbeförderung zu stellen haben wird...» Der Vizepräsident des Verwaltungsrates, Oberst Edwin Schwarzenbach, doppelte nach: «Für unsere Zwecke werden nach Beendigung des Krieges

Typen in der Grösse unserer Douglas DC-3 zunächst sicherlich genügen, und es wird sich dann zeigen, ob für den kontinentalen Städteverkehr und Zubringerdienst über dieses Mass hinaus gegangen werden muss.» Der Luftverkehr aus Übersee werde – so Oberst Schwarzenbach weiter – die Flughäfen einiger europäischer Metropolen anfliegen, und von hier aus strahlten dann «die kleineren Zubringerflugzeuge nach allen Richtungen und somit auch nach der Schweiz aus». Schwarzenbach gab weiter seiner Überzeugung Ausdruck, dass «die Anschaffung von ganz grossen Typen, vierzig Plätze und mehr und mit Schlafgelegenheiten, mehr oder weniger ins Reich der Utopie» verwiesen werden müsse.

Nach 1945 änderte sich zunächst nicht viel. Der Verwaltungsrat der am 26. März 1931 gegründeten *Swissair* tastete sich fürs erste gemäss gutschweizerischem Brauch abwartend und in einer Politik halber Entscheide nach vorne. Zwar hatten sich im Krieg längst schwere und grosse Maschinen mit grosser Reichweite bewährt. Die nordischen Fluggesellschaften setzten denn auch notgelandete amerikanische B-17-Bomber versuchsweise und zu Trainingszwecken in der zivilen Luftfahrt ein. Aber man wollte sich bei der *Swissair* – so stellte der ehemalige Direktionspräsident Walter Berchtold in seinem Erinnerungsband «Durch Turbulenzen zum Erfolg» resigniert fest – «nicht auf Experimente mit noch unerprobtem Flugmaterial einlassen». Darum bestellte man im Juni 1946 für acht Millionen Franken vier Langstreckenflugzeuge DC-4, damals bereits veraltete Modelle. Diese waren die letzten der Produktionsserie; nachher wollte niemand mehr etwas von diesen Vögeln wissen. Denn inzwischen waren bereits neue Typen im Kommen: Schon im Februar

1946 hatte die mit Druckkabine ausgerüstete DC-6 ihren Jungfernflug angetreten, eine Maschine, die auch die *Swissair* erwerben sollte, aber erst viel später – im Jahr 1950!

### **Langstreckenflüge – ja oder nein?**

In den Wirrwarr des Meinungsstreits um die Langstreckenflüge sah sich Ernst Schmidheiny geworfen, als er am 12. Februar 1947 in den Verwaltungsrat der *Swissair* gewählt wurde – eine Woche, nachdem das Unternehmen offiziell den Titel *Schweizerische nationale Fluggesellschaft* erhalten hatte. Für ihn war die Aufgabe an sich nicht neu: Seit 1946 hatte sich eine Kommission unter dem Vorsitz von ETH-Professor Eduard Amstutz, des «Delegierten für Zivile Luftfahrt», mit der Neustrukturierung der *Swissair* und des schweizerischen Flugwesens

allgemein befasst. Dem Gremium gehörte unter anderen als Vertreter der Industrie Ernst Schmidheiny an.

So wusste er, dass er sich als Mitglied des Verwaltungsrates sofort mit den heikelsten Problemen auseinandersetzen hatte – vor allem mit einer im Frühjahr 1948 verfassten Eingabe an das Eidgenössische Post- und Eisenbahndepartement, mit der die oberste Leitung der Gesellschaft in verklausulierter Weise vom Bund Hilfe für die Beschaffung von drei modernen Exemplaren des Typs Lockheed Constellation oder Douglas DC-6 verlangte. Diese Typen sollten natürlich den Langstreckenflug bestreiten, zu dem sich allerdings die Eingabe in sehr zwiespältiger Art äusserte: Mit reichem Zahlenmaterial belegte das Papier auf der einen Seite die bisher schlechten Ergebnisse der Langstrecken-Versuchsflüge; auf der ande-

*Ernst Schmidheiny, Mitglied des Verwaltungsratsausschusses der Swissair, zusammen mit seiner Frau Lucie, während des Demonstrationsfluges eines Boeing-707-Prototyps im Jahr 1956*



ren Seite bleibe aber die Frage zu beantworten, ob ein regelmässiger Langstreckenverkehr nicht im höheren Interesse des Landes doch aufgenommen werden müsse.

Die *Swissair*-Leitung hatte offenbar die Eingabe verfasst, ohne den Verwaltungsrat zu begrüssen, was denn auch am 18. Juni 1948 von Ernst Schmidheiny scharf gerügt wurde. Der Heerbrugger Industrielle sprach sich bei dieser Gelegenheit klar für den Aufbau eines Langstreckenverkehrs «in bescheidenem Rahmen innerhalb eines bestimmten Programms» aus, das dann aber unbedingt einzuhalten sei. Damit plädierte er für die Regelmässigkeit der Flüge: Wenn diese nur bei genügender Beteiligung durchgeführt würden – wie offenbar gewisse Zauderer wollten – wäre es sehr schwierig, Passagiere zu finden.

Der Bund äusserte sich nie zu der seltsamen Eingabe. Am 23. September 1949 beschloss der Verwaltungsrat der *Swissair* nach einer sehr lebhaften Sitzung trotzdem mit grosser Mehrheit, drei moderne Langstreckenflugzeuge anzuschaffen. Doch der Beschluss kam zu spät: Fünf Tage zuvor, am 18. September, war das englische Pfund abgewertet worden; die Währungs-krise machte allen hochfliegenden Plänen der Fluggesellschaft einen vorläufigen Strich durch die Rechnung.

Am 27. Juni 1951 trat im Verwaltungsrat eine personelle Änderung ein, die sich auch für die Zukunft Ernst Schmidheiny's in der *Swissair* von entscheidender Bedeutung erweisen sollte. Dr. Rudolf Speich, der lange Zeit als Bremser aufgetreten war, gab sein Präsidium an den Wattwiler Textilindustriellen Dr. Rudolf Heberlein ab, einen Mann, dessen «feurige Gemütsart ... nicht immer bequem» war, wie Walter Berchtold notierte. Schmidheiny war mit Heberlein durch ein besonders enges Vertrauens- und

Freundschaftsverhältnis verbunden; beide besaßen als Privatpiloten ein persönliches Verhältnis zur Fliegerei. In der *Swissair* hatten eingeweihte Kreise schon 1951 von einer Art «Fronde» gemunkelt, welche die beiden zusammen mit anderen Persönlichkeiten um den Verwaltungsrat der Gesellschaft gebildet hätten. Diese «Fronde» sei, so Walter Berchtold, «mit der kleinmütigen Art, in der das schweizerische Flugunternehmen geleitet werde, nicht einverstanden gewesen». Die Einleitung einer dynamischeren Ära bei der *Swissair* und der frischere Wind, der durch ihre Leitung zu wehen begann, behagten auf jeden Fall dem unternehmensfreudigen Industriellen Ernst Schmidheiny.

Seine Stellung festigte sich, als er am 21. Dezember 1953 in den Ausschuss des Verwaltungsrats gewählt wurde – mit Hindernissen allerdings. Im August war der ehemalige Präsident Dr. Alfons Ehinger gestorben; auf seinen Sitz im Ausschuss erhoben Genfer und Basler Anspruch. Gegen Schmidheiny wurde der Generaldirektor des Schweizerischen Bankvereins, Dr. Samuel Schweizer, aufgestellt; mit einem Mehr von fünf Stimmen zog ihm aber der Verwaltungsrat schliesslich nach einem vehementen Rededuell Schmidheiny vor.

### Übergang zum Strahlflugzeug

Nach wenigen Jahren sollte die ganze Last der Verantwortung für *Swissair* auf Ernst Schmidheiny fallen: In der Nacht vom 5. auf den 6. Januar 1958 verschied Rudolf Heberlein völlig unerwartet. Zunächst dachten einige Verantwortliche der *Swissair* daran, auf einen schon vor acht Jahren aufgekommenen Plan zurückzugreifen und Walter Berchtold zum neuen Präsidenten des Verwaltungsrates zu wählen. Aber «die Sache nahm eine andere Wendung», schrieb später

Berchtold in seinen Erinnerungen: «Der Zementindustrielle Ernst Schmidheiny begab sich zum ersten Vizepräsidenten Prof. Amstutz und erklärte sich bereit, die Nachfolge Dr. Heberleins zu übernehmen. Als diese Unterredung bekannt wurde, verstummte jeder Alternativvorschlag, und der Verwaltungsrat wählte am 17. Februar 1958 Ernst Schmidheiny einstimmig zu seinem Präsidenten.» Berchtold blieb Delegierter und Direktionspräsident; mit dem neuen Verwaltungsratspräsidenten verband ihn weiterhin eine ausgezeichnete Arbeitsgemeinschaft; die beiden bildeten nach dem Urteil späterer *Swissair*-Verantwortlicher «ein phantastisches Team». In Temperament und Führungsstil unterschied sich Schmidheiny grundlegend von seinem Vorgänger. Er zeigte – so schrieb Berchtold – «eine äussere Ruhe, die alle Geschäfte im Rahmen sachlicher Besprechung harmonisch vorzubereiten gestattete. Er warnte mich zwar bei mei-

nem ersten Besuch, dass die Entwicklung der *Swissair* inskünftig in etwas massvollere Tempo vor sich gehen müsse. Obwohl noch stürmische Entwicklungen bevorstanden, die auch der *Swissair* krisenhafte Lagen bescheren sollten, hat er die Initiativen der Geschäftsleitung nie gebremst und ist wie ein «Rocher de Bronze» zu ihr gestanden».

Schon unter Heberlein musste sich Schmidheiny mit einem Problem befassen, das damals für die *Swissair* zur Schicksalsfrage werden sollte: mit dem Übergang vom Propeller- zum Strahlflugzeug – ein überaus schwieriger Entscheid. Zu jener Zeit boten die Flugzeughersteller eine neue Generation von Hochleistungs-Propellerflugzeugen an und führten damit manche Fluggesellschaft in Versuchung, beim alten System zu bleiben. *Swissair* entschied sich trotzdem, den grossen Schritt in die andere, neue Richtung zu wagen, wobei sich Schmidheiny und seine Kollegen wohl der Tatsache be-

*Ernst Schmidheiny, Präsident des Verwaltungsrates der Swissair, im Gespräch mit dem damaligen Direktionspräsidenten Walter Berchtold bei der Eröffnung des Hotels Airport im März 1964*



wusst waren, dass der Übergang ein Wagnis darstellte, weil er in einem Zug vollzogen werden musste und eine völlige Umstrukturierung des Betriebs erforderte.

Dass die Modernisierung nicht im Alleingang geschehen konnte, war allen Verantwortlichen der schweizerischen Luftverkehrsgesellschaft klar. Schmidheiny selbst betonte schon im Juni 1958, dass die Entwicklung in der Luftfahrt zu immer grösseren und teureren Flugzeugen führe. Für die kleineren Gesellschaften, die in ihrer Flotte jeweils nur wenige Maschinen desselben Typs betreiben konnten, würde es immer schwieriger, die Gestehungskosten auf einem konkurrenzfähigen Niveau zu halten. Als Partner kam für die *Swissair* vor allem *SAS* in Frage. Angeregt durch den schwedischen Industriellen Markus Wallenberg, mit Ernst Schmidheiny befreundet, hatten sich seit 1956 fruchtbare, wenn auch nicht ganz einfache Kontakte zwischen der schweizerischen und der skandinavischen Gesellschaft angebahnt, die der *Swissair* in gewisser Beziehung ähnlich sah: Beide Unternehmen betrieben eine gleichartige Politik des Flugmaterials, besaßen dieselben Maschinentypen, hatten sich trotz staatlicher Beteiligung einer selbständigen, eigenwirtschaftlichen Betriebsführung verpflichtet. Als erstes gelang eine Standardisierung der bei *Douglas* bestellten DC-8-Maschinen. Darüber hinaus begann man Vorarbeiten für ein umfassenderes, gemeinsames Vertragswerk, dessen Abschluss Präsident Heberlein nicht mehr erleben sollte. Erst sein Nachfolger, Ernst Schmidheiny, gelangte zum Ziel: Am 6. Oktober 1958 wurde im Hotel Eden-au-Lac in Zürich ein Abkommen unterzeichnet, das die enge Zusammenarbeit regelte und vor allem eine gemeinschaftliche Flottenpolitik vorsah. Die *Swissair* be-

stellte fünf Mittelstrecken-Strahlflugzeuge vom Typ Coronado 880 der Firma *Convair*; zwei dieser Maschinen sollten an *SAS* vermietet werden, während diese der schweizerischen Gesellschaft vier Caravelles der *Sud Aviation* ebenfalls in Miete überliess.

Mit dem Abschluss des Vertrags waren aber die Schwierigkeiten für den *Swissair*-Präsidenten und die leitenden Persönlichkeiten der Gesellschaft nicht zu Ende. Die bestellten Coronado-Maschinen, als abgeändertes Modell unter der Nummer 990 geliefert, wurden zunächst von hartnäckigen Kinderkrankheiten befallen – eine der Ursachen, die auch die Zusammenarbeit mit *SAS* ins Wanken brachte. Zur Beilegung dieser Schwierigkeiten setzte sich Ernst Schmidheiny 1961 zusammen mit dem damaligen Chefingenieur Armin Baltensweiler auf einer Reise nach San Diego mit der Firma *Convair* in Verbindung.

Später galt es, die veralteten Kolbenmotor-Maschinen abzustossen. 1963/1964 musste die Kurzstreckenflotte der Gesellschaft erneuert, musste in einem nicht einfachen Abwägungsverfahren die Entscheidung zugunsten der DC-9-Maschinen gefällt werden. Dies sowie die ganze Umstrukturierung der *Swissair* erforderten natürlich grosse Geldmittel: In den Jahren 1958, 1959 und 1964 wurde das Aktienkapital der Gesellschaft erhöht – jeweils eine Operation, die nach dem Zeugnis des späteren Verwaltungsratspräsidenten Baltensweiler in der Öffentlichkeit gut aufgenommen wurde, weil Ernst Schmidheiny das Vertrauen weiter Kreise besass.

Unter seiner Ägide wurden im übrigen die Pläne für den Bau des zentralen Verwaltungsgebäudes Balsberg bereinigt; es entstand die Schweizerische Luftverkehrsschule, es begannen Gespräche mit der niederländischen *KLM*, und es kam ein Abkommen über

die Zusammenarbeit mit *Austrian Airlines* zustande – dreissig Jahre, bevor von einer grossen europäischen Luftverkehrsgesellschaft und von Fusionen die Rede war. Im Herbst 1963 fiel dem damaligen Präsidenten der *Swissair* die schwere Aufgabe zu, die Hinterbliebenen jener achtzig Menschen anzusprechen, die am 4. September beim Absturz einer Caravelle des KurSES SR 306 Zürich–Genf–Rom in der Nähe des aargauischen Dorfes Dürrenäsch den Tod gefunden hatten.

Am 29. September 1965 trat Ernst Schmidheiny vom Amt des *Swissair*-Verwaltungsratspräsidenten zurück, «weil seine Beanspruchung einfach zu gross geworden» sei, wie er selbst zu Protokoll gab. Seine eigenen Unternehmen erforderten seinen Einsatz; daneben hatte ihn die *Schweizerische Bankgesellschaft* zu ihrem Vizepräsidenten auserkoren – ein Amt, das wiederum erheblichen Zeitaufwand verlangen würde. Bis zum 26. April 1968 blieb er allerdings noch im Ausschuss des leitenden Gremiums der *Swissair* – unter seinem Nachfolger, dem Textilindustriellen Fritz Gugelmann aus Langenthal; dann liess er sich auch von dieser Bürde entlasten, nahm aber weiterhin bis 1974 als einfaches Mitglied des Verwaltungsrates aktiven Anteil am Geschick der nationalen Luftverkehrsgesellschaft.

Ins Glied zurückzutreten, bereitete ihm offenbar keine Schwierigkeiten, wie er überhaupt während seiner ganzen Karriere nie aus seiner leitenden Stellung Prestigegewinn oder materiellen Profit zu ziehen suchte. Philippe de Weck, Präsident der *Schweizerischen Bankgesellschaft*, erinnerte sich noch später gerne an eine bezeichnende Episode, die er als junger Generaldirektor während eines Flugs von Genf nach Zürich erlebt hatte. In der Maschine sass ausser ihm Ernst Schmidheiny, damals Präsident

der *Swissair*, der de Weck sowie einen mitreisenden bekannten Geschäftsmann aus dem Nahen Osten einlud, ein Glas Whisky zu trinken. Der fremde Gast fiel aus allen Wolken, als am Ende des Flugs die *Swissair*-Hostess mit den Worten erschien: «Herr Schmidheiny, darf ich kassieren?» Und als derselbe Herr Schmidheiny, ohne mit der Wimper zu zucken, die Getränke bezahlte...

### **Zeitenwende im Zement**

Drei Jahre nach seinem Rücktritt als Verwaltungsratspräsident der *Swissair* bedachte die Universität Genf Ernst Schmidheiny mit einer aussergewöhnlichen Ehre: Sie verlieh ihm, der aus Gesundheitsrücksichten nie eine Mittelschule hatte beenden können, die höchste zu vergebende akademische Würde. Sie ernannte ihn für seine Verdienste um die schweizerische Wirtschaft zum Docteur ès sciences économiques honoris causa. Damit belohnte die Hochschule am Lac Léman das eminente Interesse, das Ernst Schmidheiny während seiner ganzen Unternehmerlaufbahn der Forschung, Grundlage jeder gesunden industriellen Entwicklung, angedeihen liess. Schon im September 1962 hatte der Verwaltungsrat der von ihm geleiteten Zementfabrik «*Holderbank*» zu ihrem 50. Jahrestag eine Stiftung «zur Förderung der wissenschaftlichen Fortbildung» errichtet, mit dem Auftrag, «jungen Leuten die Weiterbildung auf einem bestimmten Gebiet der Wissenschaft zu ermöglichen. Die Stiftung fördert alle Bildungs- und Berufsrichtungen sowie alle wissenschaftlichen Disziplinen». Sie verfolgte dann auch wirklich dieses Ziel, hie und da selbst weit ausserhalb von Bereichen, die für das Industrieunternehmen *Holderbank* «nützlich» sein konnten, durchaus im Sinn und nach dem Willen ihres Gründers.

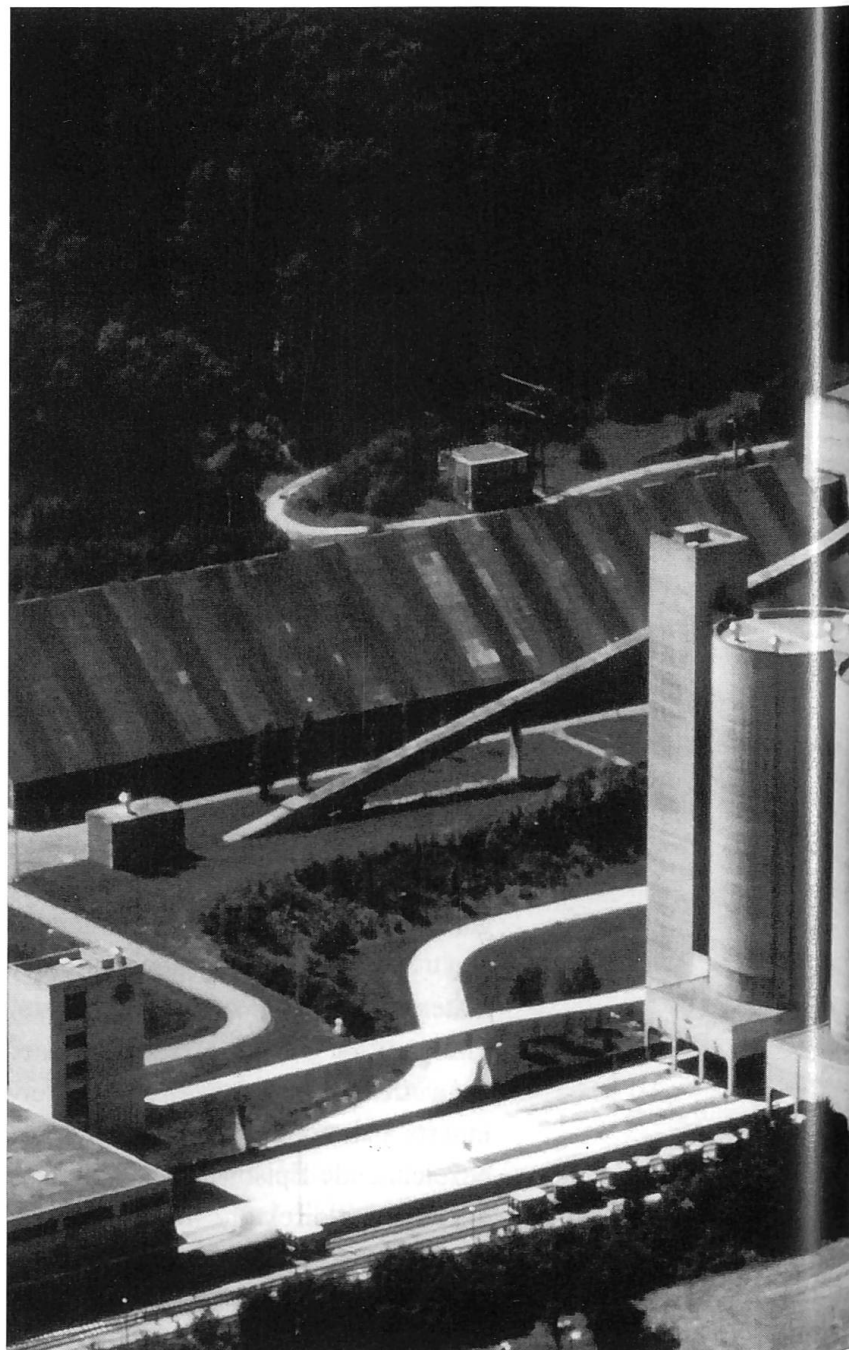
Im Dezember 1965 wurde die *Ernst und Lucie Schmidheiny-Stiftung* mit Sitz in Céligny errichtet, die nach offizieller Definition «in allgemeiner Weise zum Aufschwung der Universität Genf beitragen» sollte. Und im Mai 1972 beschloss der Verwaltungsrat der «Holderbank» die Konstituierung einer *Stiftung Ernst Schmidheiny*, mit einer Million Franken dotiert und dazu bestimmt, «in der schweizerischen Öffentlichkeit, insbesondere bei der Jugend» das Interesse und Verständnis «für die wirtschaftlichen Zusammenhänge im Rahmen der freiheitlichen sozialen Marktwirtschaft» zu fördern. Von Anfang an führt die Stiftung Wirtschaftswochen an Mittelschulen durch, für deren Organisation Handelskammern und Industrievereinigungen verantwortlich zeichnen. Den Unterricht gestalten Kaderkräfte aus der Schweizer Wirtschaft; in Diskussionen und in persönlichem Kontakt sollen die Schüler die Ideenwelt der Unternehmen und deren Umwelt verstehen lernen.

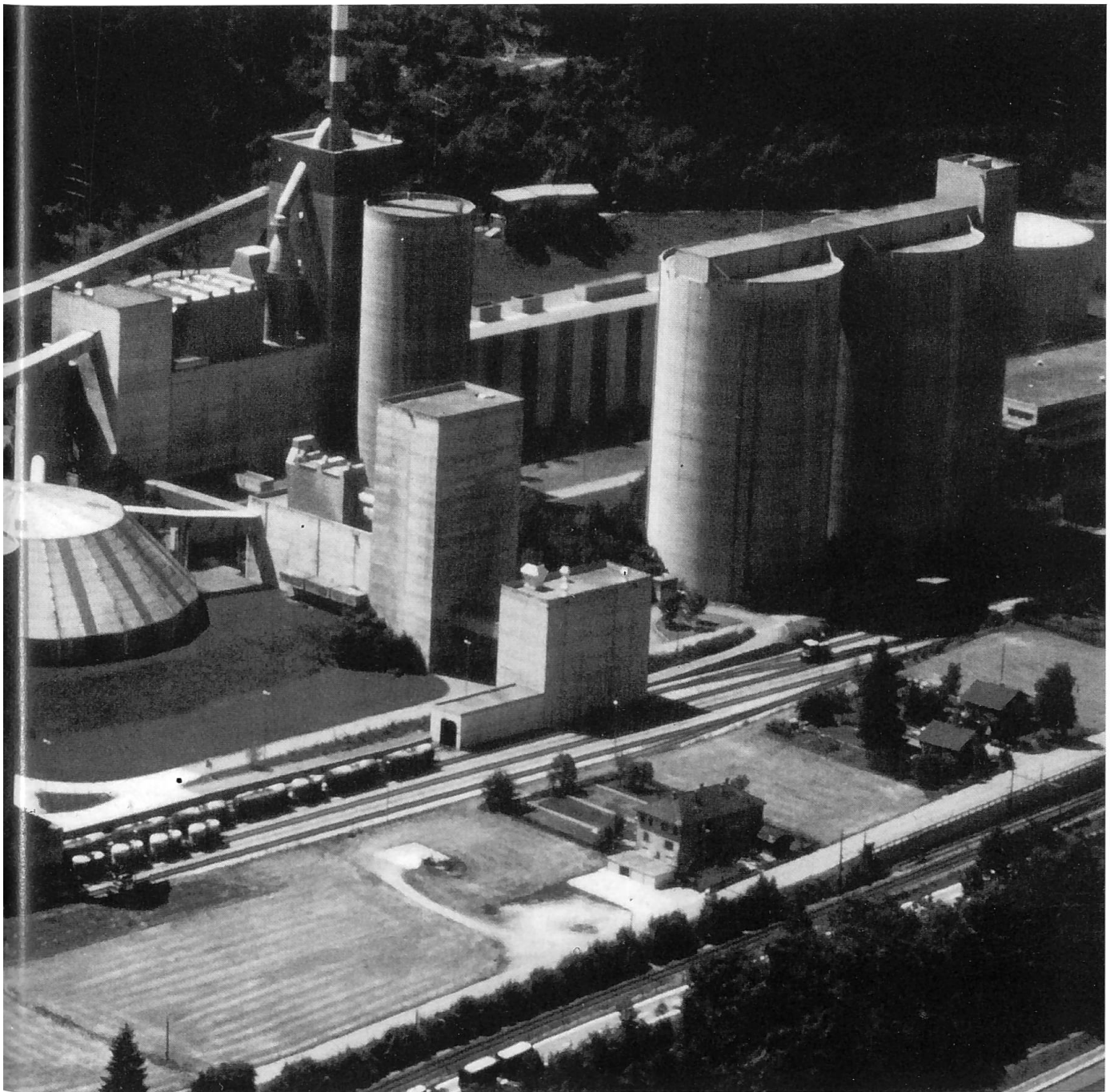
Der Anlass für die Errichtung dieser Stiftung war doppelt vorgegeben: Ernst Schmidheiny feierte am 1. Mai 1972 sein 50-Jahr-Dienstjubiläum und am 16. Juli seinen 70. Geburtstag. Die industrielle Entwicklung hatte allerdings ein Tempo angenommen, mit dem der Jubilar nicht mehr mithalten konnte und wollte. In jenem selben Jahr beschloss «Holderbank», ein hochmodernes Werk in Rekingen zu bauen, das 1975 betriebsbereit war, das aber auch den völligen Zeitenwandel in der Zementfabrikation und letztlich für Ernst Schmidheiny das Ende einer Epoche ankündigte. 1977 übersiedelten Direktion und Verwaltung des Unternehmens an den neuen Standort. 1980, also 68 Jahre nach ihrem Bau, schloss die Fabrik in Holderbank endgültig ihre Pforten. Ernst Schmidheiny zog sich langsam aus den Ge-

schäften zurück. 1974 schon hatte er das Präsidium über «Holderbank Financière» seinem Bruder Max überlassen; dessen ältester Sohn Thomas arbeitete sich nach und nach in die Probleme der Zementindustrie ein, wurde 1975 Delegierter der «Holderbank» und übernahm ein Jahr später die Konzernleitung.

Ernst Schmidheiny blieb noch Ehrenpräsident des Unternehmens, ohne freilich bis an sein Lebensende aktiv tätig sein zu können. Eine schwere und überaus schmerzhaftes Krankheit überschattete seine letzten Jahre; von ihr erlöste ihn der Tod am 2. März 1985.

Das «HCB-Werk Rekingen



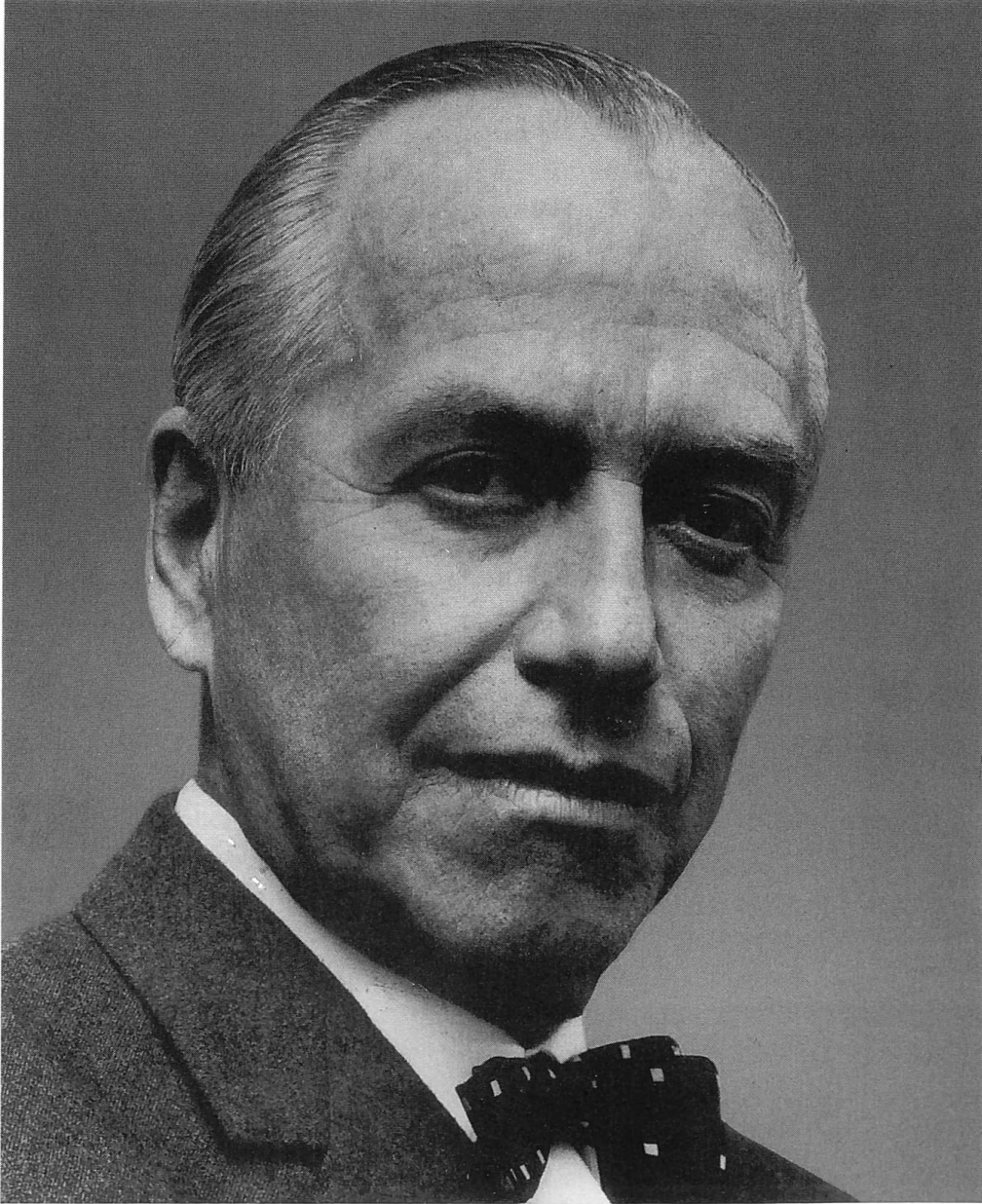


## Chronik

- 1902** 16. Juli: Geburt Ernst Schmidheiny (II.)
- 1922** 1. Mai: Ernst Schmidheiny (II.) tritt in die 1912 gegründete *Aargauische Portlandcementfabrik «Holderbank»-Wildeggen* ein
- 1923** April: Ernst und Max Schmidheiny führen mit Hans Gygi, Peter Schmidheiny und Prof. Dr. A. Hartmann, Chemielehrer an der aargauischen Kantonschule, eine dreiwöchige Studienreise nach Luxemburg und Belgien durch
- 1924** 24. Februar: Tod Adolf Gygis; zusammen mit dem kaufmännischen Direktor Oskar Wagner übernimmt Ernst Schmidheiny (II.) als technischer Direktor die Verantwortung für die Betriebsleitung der *«Holderbank»-Wildeggen*
- 1925** 3. Januar: Heirat mit Anna Maria Gygi
- 1929** 9. November: Geburt der Tochter Annemarie
- 1931** 2. Januar: Geburt der Tochter Suzanne
- 1932** Ernst Schmidheiny junior wird stellvertretender Vorsitzender des Aufsichtsrates *Eternit Deutschland* (bis 1942)
- 1935** 15. März: Tod des Vaters Ernst Schmidheiny (I.) bei einem Flugzeugunfall in der Nähe von El Arish in der Sinai-Wüste – Sein älterer Sohn Ernst Schmidheiny (II.), der kurz vorher Delegierter der 1930 gegründeten *«Holderbank» Financière Glarus AG (HOFI)* geworden war, übernimmt nun auch das Präsidium der *Eternit Niederurnen*
- 1936** 26. November: Heirat mit Lucie Meyer aus Olten
- 1937** *«Holderbank»* schafft die Stelle für technische Zusammenarbeit, aus der 1947 die *Technische Stelle «Holderbank»* wird – Gründung der *National Portland Cement Company* in Südafrika; in den folgenden Jahren Bau des Werks in den Cape Flats an der False Bay bei Kapstadt
- 1940** Übersiedlung nach Céligny bei Genf
- 1941** 22. April: Gründung der *Everite Ltd.* Südafrika – Bau von Kliprivier und Brackenfell
- 1942** Ernst Schmidheiny tritt in den Verwaltungsrat der *Schweizerischen Bankgesellschaft* ein
- 1947** 12. Februar: Ernst Schmidheiny wird Verwaltungsrat der *Swissair* und im Lauf des Jahres Verwaltungsratspräsident der *Cementfabrik «Holderbank»*
- 1947/48** Mehrheitsbeteiligung der *«Holderbank»* an der *Anglo Alpha Cement Company* Johannesburg durch Einbringung der *National Portland Cement Company*; die Führung der *Anglo Alpha* geht an *«Holderbank»* über – Erwerb von Asbestminen in Rhodesien
- 1950** *«Holderbank»* beginnt sich auf dem amerikanischen Kontinent festzusetzen, zunächst in Kanada; Bau der Fabriken von Villeneuve am St.-Lawrence-Strom und von Mississauga am Ontario-See
- 1953** 21. Dezember: Ernst Schmidheiny wird in den Ausschuss des Verwaltungsrats der *Swissair* gewählt
- 1955** Ernst Schmidheiny wird Verwaltungsratspräsident der *«Holderbank» Financière (HOFI)*
- 1958** 6. Januar: Tod von Rudolf Heberlein, Präsident des Verwaltungsrats der *Swissair* –

17. Februar: Wahl von Ernst Schmidheiny zu seinem Nachfolger – Unter Leitung von Ernst Schmidheiny öffnet sich «Holderbank» dem Publikum
- 1960-1969** Expansion von «Holderbank» nach Lateinamerika
- 1962** Ernst Schmidheiny gründet zum 50-Jahr-Jubiläum der Cementfabrik «Holderbank» die «Holderbank»-Stiftung zur Förderung der wissenschaftlichen Fortbildung
- 1965** 29. September: Ernst Schmidheiny tritt als Verwaltungsratspräsident der *Swissair* zurück, bleibt aber bis zum 26. April 1968 im Ausschuss – 23. Dezember: Gründung der *Stiftung Ernst und Lucie Schmidheiny* zur wissenschaftlichen Förderung an der Universität Genf – Bau des Zementwerks von Clarksville, Missouri
- 1966** Ernst Schmidheiny wird Verwaltungsrats-Vizepräsident der *Schweizerischen Bankgesellschaft* (bis 1974)
- 1968** Juni: Die Universität Genf verleiht Ernst Schmidheiny den
- Docteur ès sciences économiques honoris causa
- 1969** Gründung der «Holderbank» *Management- und Beratung AG* unter der Oberleitung von Ernst Schmidheiny
- 1972** Mai: Zum bevorstehenden 70. Geburtstag und zum 50-Jahr-Dienstjubiläum des «Holderbank»-Chefs wird die *Ernst Schmidheiny Stiftung* zur «Förderung des Interesses und Verständnisses in der schweizerischen Öffentlichkeit, insbesondere der Jugend, für die wirtschaftlichen Zusammenhänge im Rahmen der freiheitlichen Marktwirtschaft» gegründet
- 1974** Rücktritt aus dem Verwaltungsrat der *Swissair* und als Verwaltungsratspräsident der «Holderbank» *Financière*; Ernst Schmidheiny wird deren Ehrenpräsident
- 1976** Thomas Schmidheiny ersetzt seinen Onkel Ernst Schmidheiny in der Konzernleitung «Holderbank»
- 1985** 2. März:  
Tod Ernst Schmidheiny II.





*Max Schmidheiny*  
1908–1991

# Max Schmidheiny (1908–1991)

## Reisender zwischen den Welten

In den Papieren, die Max Schmidheiny hinterlassen hat, findet sich eine Zusammenfassung der Grundideen, die der britische Geschichtsphilosoph Arnold Toynbee verfocht. Zwei Sätze sind dort dick angestrichen und mit der handschriftlichen Bemerkung versehen: «Sehr einverstanden!» Sie lauten: «Die menschlichen Kulturen haben sich stets nur solange erhalten, als sie fähig und willens waren, ihre existentiellen Probleme zu lösen. Unsere Zukunft hängt somit weder von irgendwelchen «Prognosen» noch von unseren geheimen oder offenen Wunschträumen, sondern ganz allein von unserem Willen ab, diese Zukunft zu bewältigen.»

Die Randbemerkung kennzeichnet Charakter und Weltbild Max Schmidheiny's – jenes Mannes, über den Hans A. Lüthy, Direktor des Schweizerischen Instituts für Kunstwissenschaft, eine andere, aber ebenso treffende Wertung schrieb. Lüthy diskutierte während vieler Jahre mit dem Heerbrugger Industriellen und seiner Frau Adda über den Schweizer Maler Ferdinand Hodler, von dessen Werken Max Schmidheiny eine einzigartige Kollektion aufgebaut hatte. «Ich bin überzeugt», so schrieb Lüthy, «dass der Besitz von Kunstwerken den Besitzer beeinflusst... Kunstwerke besitzen Macht: Ihr Sinn und Gehalt färben auf den Sammler ab, und dieser beginnt, die äussere und innere Welt anders zu sehen. Gerade Hodler übt in seiner einmaligen Mischung von robuster Kraft und überraschender Sensibilität eine solche Wirkung aus, und ich glaube, feststellen zu dürfen, dass

Max Schmidheiny die Faszination durch Hodler immer stärker gespürt hat und dadurch auch selbst betroffen wurde. Ohne Zweifel haben hier auch... Parallelen des Charakters hineingespielt.»

Eine Mischung von robuster Kraft und überraschender Sensibilität – Max Schmidheiny's Handeln war zeit seines Schaffens von ihr geprägt. In seiner Jugend hatte er allerdings die Chance, im Gegensatz zu seinem älteren Bruder Ernst, einen einfacheren Weg gehen zu können. Am 3. April 1908 in Heerbrugg geboren, durchlief er die örtliche Primarschule, unterbrochen von einem kriegsbedingten, längeren Aufenthalt in Bern, während sein Vater Ernst das «Kompensationsbüro» des Bundes leitete; von 1921 an Kantonsschule Trogen – zunächst mit Latein, wie es sich damals für jede solide humanistische Bildung gehörte, dann aber auf seinen dringenden «Weihnachtswunsch» hin ohne klassische Sprachen («ich war immer gut in Mathematik») – und schliesslich 1926 die Matur.

In der Folge schien es für Max Schmidheiny nur ein Ziel zu geben: «In die Fussstapfen des Vaters zu treten, der viel vom Geschäft erzählt hatte.» Ernst senior aber wollte, dass sein jüngerer Sohn zunächst das Polytechnikum in Zürich besuche, was Max denn auch tat – mit etlichen inneren Widerständen, jedoch «ohne Schwierigkeiten», wie er sagte. 1931 schloss er mit dem Diplom eines Maschineningenieurs ETH ab. Dann aber trieb es ihn zum Unternehmertum, selbst während des Militärdienstes.

Als dreiundzwanzigjähriger Artillerieoffizier begann er zu spüren, dass man ihn im Zivilleben zu Hause, in den von der Weltkrise schwer erschütterten Familienbetrieben, dringend brauchte, zumal sein Vater damals häufig landesabwesend war. Dieser ging seinen Geschäften in seiner Wahlheimat Mittelost nach. 1931 hatte er seinen Wohnsitz nach Ägypten verlegt, einem Land, das ihm unversehrt und unversehrbar schien: «Wenn auch Europa im Chaos versinkt, wird Ägypten überleben», belehrte er seine Söhne. Wie sehr er sich täuschte, sollte er allerdings selbst nicht mehr erleben.

### **Mit 23 Jahren Unternehmensleiter**

In Max Schmidheiny's Erinnerung blieb, so bekannte er 1976 in einem Rückblick, die Wirtschaftskrise der dreissiger Jahre «unauslöschlich haften. Die Depression begann in unserem Lande immer grössere Ausmasse anzunehmen. Die Zahl der Arbeitslosen und der erzwungenen Betriebsstilllegungen wuchs von Monat zu Monat... Die öffentlichen sozialen Vor- und Fürsorgeeinrichtungen konnten den Anforderungen aus der wachsenden Massenarbeitslosigkeit niemals genügen. Viele Betriebe lebten von ihrer Substanz und von ständig schrumpfenden Reserven, bis ihnen die Stunde schlug. Behörden und Nationalbank erwiesen sich, bei aller Anerkennung ihres guten Willens, gegenüber der katastrophalen Entwicklung mit sichtbar zunehmenden politischen und sozialen Zersetzungerscheinungen als weitgehend rat- und hilflos. Eine gewisse Mitschuld an der sich rasch verschlechternden Situation trifft zweifellos ein ausgeprägter wirtschaftlicher Dogmatismus, der insbesondere in der Kreditpolitik mancher Banken und in der offiziellen Notenbankpolitik zum Ausdruck kam».

Auch die Unternehmen, die Ernst Schmidheiny senior aufgebaut hatte, befanden sich in den grössten Schwierigkeiten. Und als er am 15. März 1935 in der Sinai-Wüste tödlich verunglückte, sahen sich – so schrieb Max später in seinen «Erinnerungen an dunkle Tage» – sein Bruder und er «über Nacht vor grosse Verantwortungen gestellt». Der junge Industrielle besass damals allerdings schon etliche Erfahrung als Leiter mehrerer Betriebe. Mit 23 Jahren bereits hatte er die Bilanzen des Vaters an die Hand genommen: «Ich fing an, Ordnung ins Rechnungswesen zu bringen. Es war praktisch nichts Schriftliches vorhanden. Er machte alles aus dem Kopf, hatte ein winziges Sekretariat und schrieb seine ganze Korrespondenz von Hand.»

Die Aufgabe war für den nun verantwortlich zeichnenden Sohn nicht leicht. Um im Imperium, das Ernst senior aufgebaut hatte, Übersicht und Autorität zu gewinnen, brauchte es neben Unternehmergeist und Managertalent auch Branchenkenntnis. Diese hatte sich Max Schmidheiny ab 1932 erworben – in der traditionellen Weise der Schmidheiny-Familie, indem er «von der Pike auf» in seiner Branche, der Zementproduktion, diente. Für ein Jahr lang arbeitete er in der *Eersten Nederlandschen Cement Industrie* in Maastricht, jener Stadt, die sechzig Jahre später den europäischen Verträgen ihren Namen geben sollte. «*Holderbank*» hatte die dortige Zementfabrik 1926 erworben. Max Schmidheiny war als Kranführer im Einsatz und schuftete in den Steinbrüchen sowie in allen möglichen Stellen des Werks gegen ein Gehalt von 200 Gulden im Monat. Das war alles andere als eine fürstliche Entschädigung, «aber ich habe damit gelebt», sagte er später, «und ich legte auch da etwas auf die Seite.»

Nach dem Tod des Vaters beteiligte sich Max Schmidheiny zusammen mit seinem älteren Bruder Ernst an allen grossen Entscheidungen, welche die Familienunternehmen betrafen, so natürlich auch am Auf- und Ausbau der «Holderbank». Seine eigentliche Schaffenskraft und Unternehmerfreudigkeit aber widmete er fürs erste der in Niederurnen domizilierten *Eternit AG*, die sich nach 1919 vom Schock des Ersten Weltkriegs erholt hatte und in den zwanziger Jahren neu expandierte. Die Krise von 1929 setzte aber auch hier dem Aufschwung ein Ende; die Katastrophe kündigte sich an. Die Chronik der Eternitwerke verzeichnete im Jahr 1933 lakonisch: «Als Folge fehlender Bestellungen kann nicht mehr voll produziert werden. Die Maschine muss manche Woche stillgelegt werden, und unsere Leute müssen stempeln.»

Genau in jenem Jahr 1933 hatte Max Schmidheiny die Leitung von Niederurnen übernommen – im Alter von knapp 25 Jahren; 1934 wurde er offiziell Delegierter des Verwaltungsrates. Seine Jugendlichkeit brachte ihn

offensichtlich in Konflikt mit den angestammten Kadern, von denen ihn altersmässig eine Generation trennte. «Schon naturgemäss können», notierte er, «die Auffassungen über Unternehmensführung kaum völlig übereinstimmend sein. Bei allem Verständnis für Tradition, die sich jedoch in den meisten meinem Antritt vorangegangenen Jahren in einem zusehends katastrophaler werdenden Absatzschwund auswirkte, ... muss meine Zielsetzung die Abkehr vom bisherigen Stil ... sein. Wachstum, das ist offensichtlich, bedeutet hier Überleben. So betrachtet, ist mein jugendliches Alter doch ein Positivum, denn wer ist als Junge nicht davon überzeugt, es besser machen zu können als die Alten?»

Max Schmidheiny brachte es schliesslich fertig, dass die Krise aufgefangen werden konnte. Aus dem Baustoff, den man schon als «Eternix» verspottet hatte, wurde wieder «Eternit». Vom jungen Industriellen verlangte dies freilich vollen Einsatz, der sich nicht nur ausschliesslich auf Führungstätigkeit beschränkte: «Gele-

Die Eternitfabrik  
Niederurnen 1978



gentlich bin ich mangels eines genügenden Vertreterstabes, der erst aufgebaut werden muss, persönlich unterwegs, um Eternitrohre zu verkaufen. Mehr als einmal kehre ich mit abgesetzten Hosen zurück, da ich mich belehren lassen muss, dass man Produkte, mit denen man weniger als 50 Jahre Erfahrung habe, nicht verwenden wolle.»

### **Verbindungen in beiden Kriegslagern**

In der Folge widmete Max Schmidheiny mit Enthusiasmus und grösster Abenteuerlust einen guten Teil seiner unternehmerischen Schaffenskraft den Auslandsengagements der Familie – im Mittleren Osten und in Belgien sowie in Deutschland. Die mehrfachen Verpflichtungen waren damals nicht leicht einzuhalten: Am Horizont zeichnete sich in den dreissiger Jahren bereits der Zweite Weltkrieg ab. Die Familieninteressen lagen in völlig verschiedenen Lagern – auf alliierter Hoheitsgebiet sowie im Einflussbereich Hitlerdeutschlands. Mit diplomatischem Geschick brachte es Max Schmidheiny fertig, sich irgendwie mit beiden Seiten zu arrangieren, mit beiden Verbindungen aufrechtzuerhalten, die er während des Zweiten Weltkriegs in den Dienst des Landes stellen konnte. Ein Nierenleiden hatte ihn, den Artillerieoffizier, 1942 vom Militärdienst befreit. So war er für eine andere Aufgabe frei, mit der ihn die Eidgenossenschaft betraute: Der Bundesrat berief ihn, ähnlich wie seinen Vater, ins Gremium für Vorratshaltung.

In Max Schmidheiny stand eine jener wenigen Persönlichkeiten zur Verfügung, denen es gelang, zwischen den Fronten hin- und herzupendeln, selbst in Zeiten, da für andere die Grenzen hermetisch geschlossen waren. Er hatte, so gab er später offen zu,

noch während des Kriegs «unter den Nazis Bekannte», die ihm das Reisen in den von Deutschen besetzten Gebieten ermöglichten; den Briten versicherte er, dass er nur nach Deutschland oder Belgien fahre, um sich um seine Betriebe zu kümmern. So verschafften ihm die Engländer ihrerseits auch die Möglichkeit, nach dem Mittleren Osten zu reisen.

Belgien und Deutschland – hier hatte sich Max Schmidheiny um die Zement- und Eternitverpflichtungen der Familienunternehmen zu kümmern, in Brüssel daneben noch um das Hotel *Atlanta*, ein Sorgenkind besonderer Art, Erbstück unglücklicher Immobiliengeschäfte, in die sich Vater Ernst hatte hineinziehen lassen. Schon während seiner Maastrichter Lehrjahre hatte sich Max Schmidheiny des Etablissements annehmen müssen; 1934 erwarb er es, genauer: musste es erwerben, um grössere finanzielle Einbussen zu vermeiden. Als die Deutschen Brüssel 1940 besetzten, quartierte sich General Alexander von Falkenhausen, Chef der Militärverwaltung Belgien und Nordfrankreich, ausgerechnet im Hotel *Atlanta* ein – Grund genug, Max Schmidheiny bei einem seiner zahlreichen Geschäftsaufenthalte in einen heiklen Konflikt mit der Nazi-Bürokratie zu bringen.

Reisen durch deutsch besetzte und deutsche Gebiete waren während des Zweiten Weltkriegs ohnehin eine nicht ungefährliche Sache. Aber Max Schmidheiny hielt darauf, seine Betriebe besonders in turbulenten Zeiten persönlich zu überwachen. Mehr als einmal geriet er in alliierte Luftangriffe – vor allem an jenem denkwürdigen 31. Mai 1942, als die britische Luftwaffe ihren berüchtigten «Tausend-Bomber-Angriff» auf Köln flog. Schmidheiny hatte gerade einen der wenigen noch verkehrenden Züge Richtung Süden bestiegen, der nach

zwei Kilometern zum Stillstand kam: Aus der Entfernung verfolgte der Schweizer Industrielle das fürchterliche Schauspiel.

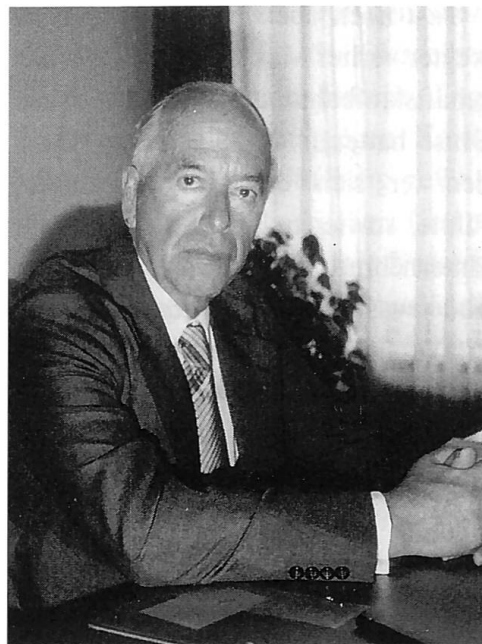
Auch in Berlin erlebte Schmidheiny während seiner Besuche Fliegerangriffe, allerdings nur kleiner Art. Mit der damaligen «Reichshauptstadt» war der Industrielle aus Heerbrugg verbunden, weil er seit 1940 im Aufsichtsrat der *Eternit AG Berlin* den Posten eines stellvertretenden Vorsitzenden bekleidete, als Nachfolger seines Bruders Ernst. Die Gesellschaft war 1929 unter massgeblicher Beteiligung von Ernst Schmidheiny senior gegründet worden. In Rudow am Teltower Kanal entstand ein Eternitwerk, das 1930 die Platten- und ein Jahr später die Rohrherstellung aufnahm. Der Krieg allerdings unterbrach die Produktion total: Asbest wurde für andere Zwecke gebraucht, in Deutschland zum Beispiel für die Dichtungen der U-Boote.

#### **Die Berliner «Wahnsinnstat»**

1945 demontierten die Sowjets die Anlagen von Rudow, aber die Gesellschaft existierte formell weiter. Max Schmidheiny übernahm 1948 den Vorsitz des Aufsichtsrates, doch «seine Mitgliedsgeschafter waren nicht geneigt, die substanzlos gewordene Gesellschaft wieder aufzubauen... Es fehlte ihnen wohl auch das rechte Vertrauen in die politische und wirtschaftliche Zukunft Nachkriegs-Deutschlands», verzeichnete zwanzig Jahre später eine Sonderausgabe der *«Eternit-Hauspost»*. Die Skepsis der deutschen Unternehmenspartner schien an sich verständlich: Der Kalte Krieg zwischen West und Ost war auf seinem Höhepunkt angelangt. Die Sowjets versuchten von Ende Juni 1948 an mit einer totalen Blockade, die Westmächte aus der ehemaligen Reichshauptstadt zu verdrängen. Die

Amerikaner antworteten mit der berühmt gewordenen Luftbrücke, die schliesslich Westberlin retten sollte. Im Sommer dieses fatalen Jahres wusste man allerdings vom Erfolg der westlichen Aktion noch nichts. Genau damals aber begann Max Schmidheiny, Kapital für den Wiederaufbau des Werks von Rudow zu sammeln, und investierte selbst auch grosszügig «eine Million», wie er sagte. Von 1949 an entstand die neue Fabrik, hart an der Grenze zum Ostsektor.

Als «Wahnsinnstat» beurteilten 1948 und auch noch ein Jahr später kritische Geister die Aktion Max Schmidheiny's. Doch für ihn war die Rettung von Berlin-Rudow politische Glaubenssache: «Die *Eternit* in Berlin bedeutet mir mehr als nur eine Investition. Sie ist lebendiger und gewachsener Ausdruck einer Überzeugung und eines Bekenntnisses», sagte er 1979 in seiner Ansprache zum 50jährigen Bestehen der *Eternit AG Berlin* und führte seine Betrachtungen gleich noch weiter: «Aus der gleichen Überzeugung habe ich mich weder beim



*Max Schmidheiny bei Eternit in Berlin, kurz nach seinem 70. Geburtstag. Zwei Jahre später, am 11. Juli 1980, verlieh ihm die Stadt Berlin die Ernst-Reuter-Plakette.*

Mauerbau 1961 noch anlässlich der Invasion der Tschechoslowakei 1968 in meinem Engagement für Berlin berirren lassen. West-Berlin war damals und ist heute Vorposten eines freiheitlichen Systems...» In der Folge sorgte Max Schmidheiny dafür, dass die gesamte Hauptverwaltung der deutschen *Eternit-Gruppe* in Berlin ihr Stammquartier behielt, auch wenn mit der Zeit auf dem Boden der Bundesrepublik zahlreiche moderne Produktionsstätten entstanden waren.

Erst am 11. Juli 1980 gab Max Schmidheiny – nach 32jähriger Tätigkeit in Deutschland – den Vorsitz im Aufsichtsrat der *Eternit Berlin* ab und wurde zum Ehrenvorsitzenden gewählt. Am gleichen Tag widerfuhr ihm eine andere Ehrung, die für ihn zu den meistgeschätzten seiner Laufbahn zählen sollte: Im Namen des Regierenden Bürgermeisters Dieter Stobbe und im Namen des gesamten Senats wurde ihm die *Ernst-Reuter-Plakette* überreicht, die höchste Auszeichnung, die das Land Berlin zu vergeben hatte.

### **Historische Begegnung in Kairo**

Fast noch abenteuerlicher und bewegter verlief Max Schmidheiny's Geschäftslaufbahn in Mittelost. Vater Ernst hatte in Ägypten, dem Land, dem er sich besonders verbunden fühlte, sowie in Libanon bedeutende Unternehmen aufgebaut. Nach seinem Tod musste 1935 sein jüngerer Sohn die Verantwortung dafür übernehmen. Er wurde zugleich Delegierter des Verwaltungsrates der *Société Egyptienne de Ciment Portland Tourah-Le Caire* und der *Société des Ciments Libanais Chekka*. In dieser Stellung hatte er in Ägypten mit schwierigen einheimischen Exzellenzen, «wahren Paschas aus der guten alten Zeit», sowie mit fremden Geldgebern manchen heiklen Strauss auszufechten. Trotz aller Widrigkeiten aber gelang es

schliesslich, von 1935 an die Herstellungs- und Verkaufskosten der lokalen Werke so niedrig zu halten, dass sich der Import ausländischen Zements nach Ägypten nicht mehr lohnte. Dadurch war eine bessere Selbstfinanzierung möglich, die ihrerseits zur Stärkung der Strukturen im Produktionsbereich beitrug. Es wurde eine Papiersackfabrik erstellt, eine Giesserei in Betrieb genommen und schliesslich eine eigene Transportflotte erworben.

Die Zeiten waren auch hier für das Unternehmen günstig: Im Niltal hatten schon der Abessinienfeldzug Italiens von 1936 bis 1941 und der damit verbundene Ausbau der britischen Verteidigungsanlagen am Suezkanal eine vermehrte Nachfrage nach Zement ausgelöst. Von 1939 an stieg der Bedarf ein weiteres Mal. Grosse Mengen *Tourah-Zement* gingen, so schrieb Max Schmidheiny später, «insbesondere ... in den Raum El Alamein, wo die ... britischen Verteidigungsstellungen entscheidend dazu beitrugen, den Vormarsch der Armee Rommel in Richtung Alexandrien und Suezkanal zu stoppen.» Aus der Rückschau mochte dieses Urteil stimmen. An Ort und Stelle freilich sah es zunächst nicht so aus, als könnten die Armeen des Commonwealth gemeinsam mit dem *Tourah-Zement* den Ansturm des deutschen Afrikakorps aufhalten.

Das bedrohliche Hin und Her der Waffengänge in der Cyrenaika zwischen Anfang 1941 und Mai 1943 ist in die Geschichte eingegangen. Max Schmidheiny erlebte es aus nächster Nähe, denn während des Kriegs bestand er auch im arabischen Raum darauf, die Situation seiner Unternehmen persönlich zu überwachen. Dies vor allem in jenem kritischen Jahr 1942, als aus Kairo beunruhigende Nachrichten in die Schweiz gelangten: Rommel werde, so hiess es, bald in die ägyptische Hauptstadt einziehen; die

Anwesenheit Max Schmidheiny schien erwünscht, um von *Tourah* zu retten, was noch zu retten war.

Die Reise dorthin wurde abenteuerlich – teils mit deutschen Militärflugzeugen und deutschen Visa, teils mit Eisenbahn und Auto über Bulgarien, die Türkei und Syrien, von dort mit alliierten Passierscheinen bis nach Kairo, wo Anfang Juli 1942 Panik ausgebrochen war. Die Welt zog bereits den voreiligen Schluss, dass Grossbritannien den Krieg in Nordafrika verloren habe. Für Max Schmidheiny begann jenes faszinierende Intermezzo, das er in späteren Erzählungen mit dem Satz einzuleiten pflegte: «Wir erwarteten Rommel, es kam Churchill.» Der Schweizer Industrielle sass damals, in den ersten Augusttagen 1942, in der Kantine seines Unternehmens, umgeben von britischen Militärs, als plötzlich der Premierminister, von London herkommend, auftauchte und sich an den Tisch der Offiziere setzte. Churchill hatte überraschend beschlossen, den Kriegsschauplatz in Ägypten zu besuchen, um sich dort mit dem südafrikanischen Premier Ian Smuts zu beraten und weittragende Beschlüsse zu fassen. So weittragend, dass sie den Krieg im Mittelmeerraum entschieden: Der britische Oberkommandierende in Mittelost, General Auchinleck, zur Kampfführung gegen Rommel offenbar unfähig, verlor seinen Posten und wurde durch General Harold Alexander ersetzt, unterstützt von General Bernard Law Montgomery, Oberbefehlshaber der 8. Armee.

Ende 1945 flog Max Schmidheiny zum ersten Mal nach dem Krieg wieder nach Kairo, diesmal mit einem alliierten Air Transport Command. Es drängte sich, so befand er an Ort und Stelle, eine Vergrösserung und Modernisierung der Anlagen von *Tourah* auf, um deren Produktionskapazität stark zu erhöhen. 1952 gründeten *Tourah*

und *Helwan* gemeinsam die *Alexandria Portland-Cementfabrik*, die für Ausfuhren besonders günstig gelegen war, sowie die *Sudan Portland Cement Company Ltd.* mit einer Fabrik in Atbara am Nil, etwa 300 Kilometer nördlich von Khartum. «Dank den ausländischen Investitionen war es», so schrieb Max Schmidheiny 1984 in einem Rückblick, «möglich geworden, die Selbstversorgung des Landes mit Zement sicherzustellen und dazu noch erhebliche Exporte zu tätigen... Unter der technischen Leitung und der kaufmännischen Organisation, die rund zwei Dutzend Ausländer umfassten, fanden in allen drei Zementwerken samt ihren Nebenbetrieben rund 2500 ägyptische Arbeitnehmer ihr tägliches Brot.»

#### **Nassers Nationalisierungscoup**

Von 1952 an begannen aber politische Wirren, den wirtschaftlichen Aufschwung der ägyptischen Unternehmen zu überschatten. 1953 stürzte das unpopuläre und korrupte royalistische Regime; Oberst Gamal Abdel Nasser riss die Macht an sich und verstaatlichte am 26. Juli 1956 den Suezkanal; es folgte im Oktober desselben Jahres der Feldzug der Israelis, Engländer und Franzosen gegen Kairo, blitzartig begonnen, blitzartig geführt – und lamentabel abgebrochen. Und es folgte, als indirekte Antwort Nassers, die Beschlagnahmung aller ausländischen Unternehmungen in Ägypten, der natürlich auch die Schmidheiny'schen Zementwerke zum Opfer fielen. Am 20. Juli 1961 wurde das Regierungsdekret Nummer 117 publiziert, das alles Besitztum von 52 Firmen, darunter die «*Portland Cement Company at Tourah*», die «*Portland Cement Company at Helwan*» sowie die «*Alexandria Company for Portland Cement*», dem Staat übertrug. Gestützt auf dieses Dekret war, so schrieb

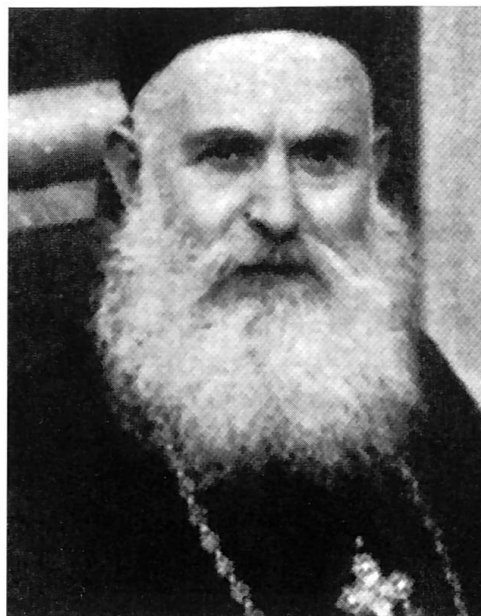
Max Schmidheiny in seinem Erinnerungsbericht, «der bisherige Verwaltungsrat als abgesetzt zu betrachten, und bereits in der Nacht vom 20. auf den 21. Juli um 23.00 Uhr erschien, unter Polizeischutz, der früher in Helwan als Sequester eingesetzte Beamte und präsentierte sich als «Präsident» und General Manager der verstaatlichten Gesellschaft *Tourah*... Dann beauftragte er zwei seiner mitgebrachten Angestellten, das Inventar aller Ordner und Dossiers aufzunehmen. Sämtliche Schlüssel und Reserveschlüssel der Akten und Kassenschränke wurden abverlangt ...»

Die Frage der Entschädigung sollte ein langes juristisch-politisches Geplänkel nach sich ziehen. Max Schmidheiny liess sich aber von allen ägyptischen Finten und Drohungen nicht beirren. In seinem Bericht über die Affäre schrieb er später: «Im übrigen lehrt die Geschichte, dass man im Umgang mit Diktatoren nur dann Erfolg haben kann, wenn man ihnen die Stirne bietet und keine Angst zeigt.» Nach genau diesem Rezept ging der Schweizer Industrielle vor: Zunächst wurden auf seine Veranlassung hin alle Guthaben gesperrt, die *Tourah* bei ausländischen Banken besass. Dann liess Schmidheiny eine Zementmühle beschlagnahmen, die in Kopenhagen zum Versand bereit stand und auf die das nun verstaatlichte ägyptische Werk offenbar dringend angewiesen war. Kairo zeigte sich daraufhin kompromissbereiter, was sich auch auf den Streit um die *Sudan Portland Cement Company* auswirken sollte. Um sie entstand ein neues Problem: Max Schmidheiny wollte mit allen Mitteln verhindern, dass auch diese Gesellschaft verstaatlicht würde. Die Affäre wirbelte in der Schweiz und in der Welt grossen Staub auf, führte zu diplomatischen Schritten des Bundesrates und mündete in lange, zähe Ver-

handlungen zwischen der Eidgenossenschaft und Ägypten, an denen der damalige Botschafter und spätere Staatssekretär Raymond Probst entscheidenden Anteil hatte. 1964 kam eine, wie Schmidheiny urteilte, «gütliche Regelung» für *Tourah* zustande. Sie kostete freilich Opfer: Die ursprünglichen Eigentümer erhielten schliesslich «einen Gegenwert von nur 30 bis 40 Prozent von dem, was eigentlich einer fairen Entschädigung entsprochen hätte».

#### «I want Schmidheiny!»

Ein erfreulicheres Schicksal war einem anderen Mittelost-Unternehmen Max Schmidheiny's beschieden: dem Zementwerk im libanesischen *Chekka*, einem kleinen Badeort, wenige Kilometer südlich von Tripoli. Dort hatten 1935 zunächst der französische Hochkommissar und ein verkrustetes, schläfrig dahindösendes Management dem Schweizer Industriellen das Leben schwergemacht. Max Schmidheiny gelang es aber, sich mit Hilfe des schweizerischen Konsuls durchzusetzen, eines mit allen Geheimnissen des Landes vertrauten Herrn – und mit Unterstützung des Patriarchen von Antiochia («et de tout l'Orient», wie



*Im April 1942 übermachte «Sa Béatitude» Antoine, «Patriarch von Antiochia und des ganzen Orients», seinem «Freund Mr. Max Schmidheiny» als «souvenir affectueux» sein Porträt. Der Patriarch war formell «Delegierter auf Lebenszeit» der Société des Ciments Libanais Chekka.*

sein offizieller Titel besagte), der formell «Delegierter auf Lebenszeit» war. Schon Vater Ernst Schmidheiny hatte mit «Sa Béatitude» (so die ihm gebührende protokollarische Anrede) zu tun gehabt; seine Gunst blieb dann dem Sohn Max erhalten – natürlich gegen klingende Münze: 50 Pfund im Monat und in Gold – ein Betrag, den «Seine Glückseligkeit» während des Zweiten Weltkriegs dann zu Schwarzmarktkursen umrechnen liess...

Zwischen 1939 und 1945 besuchte Max Schmidheiny regelmässig das Werk in *Chekka*. Die Route nach Ägypten führte ohnehin über den Libanon. Dort stand allerdings in den Jahren nach 1941 nie genau fest, wer denn nun das Szepter führe: die Franzosen, die sich nach wie vor im Land zu Hause fühlten, oder die (militärisch bedeutsameren) Besatzungstruppen des Commonwealth. Zwischen beiden herrschte ein gespanntes Verhältnis, was Max Schmidheiny beinahe zum Verhängnis geworden wäre. Als er 1942 seinen Betrieb in *Chekka* besuchen wollte, wurde er von den französischen Gendarmen kurzerhand als verdächtiger Ausländer verhaftet und ins Militärgefängnis von Beirut überführt. Sein Retter war schliesslich ein alter Bekannter: ein Australier, in Zivil Vorsitzender eines bedeutenden Zementunternehmens in seiner Heimat, im Militär Oberst, Befehlshaber eines jener Regimenter, die monatelang Tobruk gegen den Ansturm der Italiener und dann des Rommelschen Afrikakorps gehalten hatten. Er erschien vor der französischen Kaserne in Beirut mit zwei Panzern und mit herrischem Gebrüll: «I want Schmidheiny!»

Für Max Schmidheiny bedeutete die Verhaftung allerdings bloss ein Zwischenspiel in seinem, wie er bekannte, faszinierenden libanesischen Abenteuer. Seit den dreissiger Jahren

war er schon mit den Geschäftspraktiken des Mittleren Ostens vertraut und wusste sich auch mit den jeweiligen Machthabern sowie den verschiedenen Familienclans gut zu stellen. Nach dem Krieg gedieh das Unternehmen von *Chekka* dementsprechend – trotz widriger innenpolitischer Umstände; es konnte seine Ausweitung durch Selbstfinanzierung bewerkstelligen, erhielt ein eigenes Wasserkraftwerk und produzierte auch während der schweren Wirren späterer Jahre.

### **Commandeur de l'Ordre du Cèdre**

Von *Chekka* aus erweiterte Max Schmidheiny von den ersten fünfziger Jahren an seine industrielle Tätigkeit im arabischen Raum: Am 5. Dezember 1950 wurde die *Eternit S.A.L. Chekka* gegründet; 1951 nahm eine zunächst behelfsmässige Installation die Produktion auf. Der grosse Aufschwung kam, als sich in den arabischen Ländern die Anzeichen eines enormen Erdölreichtums mehrten. Max Schmidheiny hakte sofort ein: 1956 wurde das Kapital von *Chekka* aufgestockt, um eine moderne Eternit-Rohrfabrik zu erstellen, denn ein erstes Erfordernis der Ölindustrie war es, Wasserleitungen von grossen Ausmessungen legen zu können.

In seiner ersten Phase exportierte das libanesisches Werk seine Produkte in die Golfregion. Später begann die Erstellung eigener Betriebe in anderen Ländern, wobei Max Schmidheiny stets darauf bedacht war, die finanzielle Mehrheit der Neugründungen jeweils lokalen, einheimischen Unternehmern zu überlassen, diesen aber die schweizerische Unentbehrlichkeit durch eine substantielle Aktienminorität sowie vor allem durch technisches Know-how und effiziente Führungsstrukturen zu beweisen. 1967 wurde die *Amiantit S.A.L. Beyrouth*



gegründet, der gleichnamige Gesellschaften in Libyen, Saudi-Arabien, Dubai, Jordanien, Oman folgten. Werke entstanden in Tripoli, Jeddah, Jubai, Dammam, Abu Dhabi, Amman, Muscat und Istanbul. Eternit errang im gesamten Nahostraum vor allem in der Rohrproduktion eine dominierende Stellung.

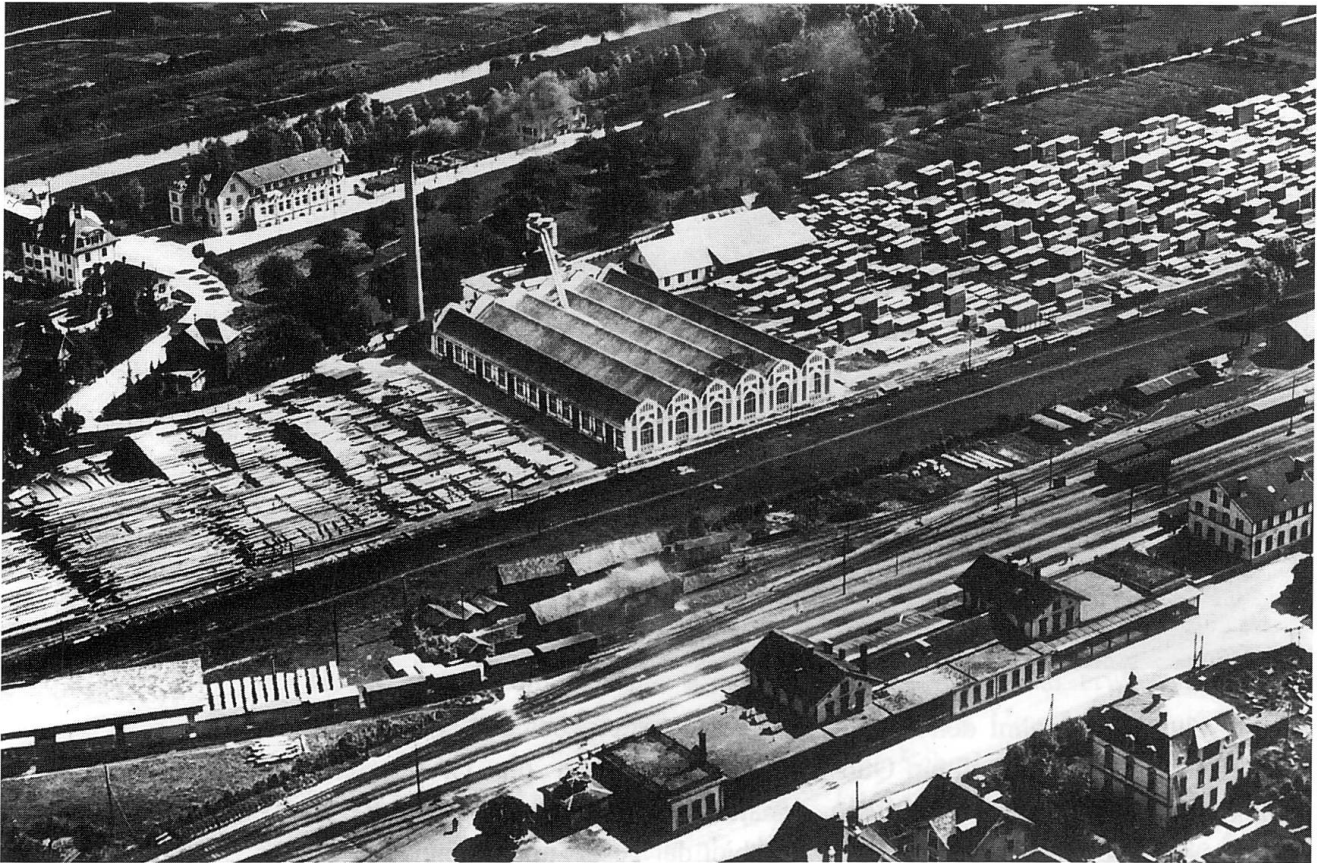
Zeit seines Lebens berichtete Max Schmidheiny mit Stolz von seinen Erfolgen und seinem gesamten Engagement in Mittelost und Nordafrika, mit Stolz von seinem persönlichen Interesse, das er hier während zahlreicher Reisen – auch nach dem Krieg – investiert hatte. Und mit Stolz öffnete er in seinem Büro in Heerbrugg dem Besucher die Tür zu einem Wandschrank, an deren Innenseite ein grossartig kalligraphiertes Dokument hing: Es war die Ernennungsurkunde zum *Commandeur de l'Ordre National du Cèdre* – eine Würde, die ihm vom libanesischen Präsidenten Charles Hélou 1969 verliehen worden war.

### Zwischenspiel in Holz

Deutschland, Belgien, Mittelost und Nordafrika: In all diesen Regionen hatte sich Max Schmidheiny mit Zement und Zementprodukten – den angestammten Familienbereichen – abgegeben. Zur gleichen Zeit betrieb er aber auch längst das, was man heute als Diversifikation bezeichnet. Er selbst liebte zwar diesen Begriff nicht und pflegte eher abschätzig von Kollegen zu sprechen, die ihre Betriebe umzulagern oder in andere Bereiche auszuweiten suchten. In Wirklichkeit aber konnte gerade ihn, den unternehmerisch stets regen Industriellen, die Beschäftigung mit Baustoffen allein kaum befriedigen; er war auch hier ein «Reisender zwischen den Welten» – den Welten der verschiedensten Industriebereiche.

Von seinem Vater hatte er bereits ein vielseitiges Erbe übernommen, darunter die *HIAG*, die *Holzindustrie St. Margrethen AG*, deren Präsident er 1934 wurde. Hier stellte sich ihm eine

*Am 7. Juni 1969 ernannte der libanesische Präsident Charles Hélou den Schweizer Industriellen Max Schmidheiny zum «Commandeur de l'Ordre du Cèdre» und bekundete dies mit einer prunkvollen Urkunde.*



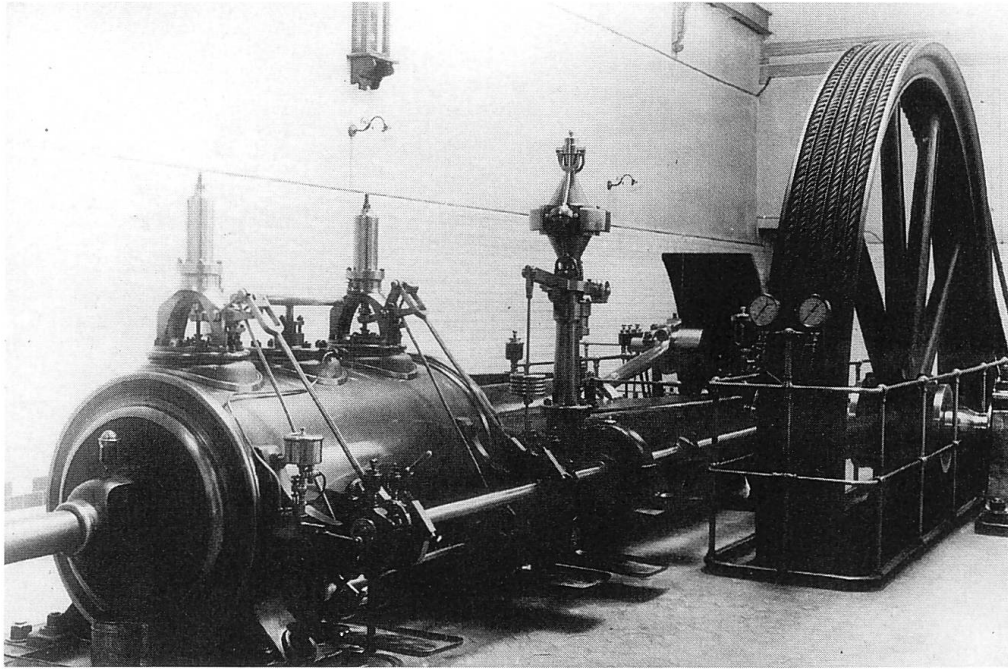
*1934 wurde Max Schmidheiny Präsident des Verwaltungsrates der Holzindustrie AG St. Margrethen (HIAG) – eines Unternehmens, das von seinem Vater Ernst gerettet worden war. Das Werk hatte einen bedeutenden Umfang...*

Herausforderung ganz besonderer Art: In jener Zeit kämpfte die Zündholzfabrik «Terza» in Unterterzen am Walensee (im Volksmund «Zündhölzi» genannt) ums Überleben. Die Ortsgemeinde hatte seinerzeit den Betrieb aus Gründen der Arbeitsbeschaffung erstellt, ihn aber nur schlecht durchhalten können. Schmidheiny erwarb das Unternehmen aus der Konkurs-

masse und gliederte es 1938 in die HIAG ein – unter einer Bedingung: Es musste gelingen, gute Zündhölzer herzustellen. Die Rettungsaktion mochte als Wahnsinn erscheinen, besaßen doch damals die Schweden eine Art Weltmonopol in der Branche. Gerade dies aber reizte Max Schmidheiny: «Ich kannte vom Zement her die Stärken und Schwächen eines kleinen

*...brannte aber 1946 aus und musste völlig neu erstellt werden.*





*Bis 1946 wurde der ganze Betrieb der HIAG in St. Margrethen von einer alten, klobigen Dampfmaschine mit Energie versorgt.*

Aussenseiters.» Er nahm den Kampf auf und brachte schliesslich ein Quotenabkommen mit dem mächtigen skandinavischen Konkurrenten zustande.

Die gesamte *HIAG-Gruppe* erweiterte sukzessive ihren Aktionsbereich und überwand auch die Schwierigkeiten des Zweiten Weltkriegs sowie eine Brandkatastrophe, die im August 1946 das Stammwerk von St. Margrethen in Schutt und Asche legte. 1948 erstand die Fabrik als eine der modernsten und leistungsfähigsten ihrer Art aufs neue. Durch die Akquisition verwandter

Produktionsbetriebe und Handelsfirmen errang sich die Gruppe eine marktbeherrschende Position auf dem Gebiet der Faser- und Spanplatten sowie des Parketts. In der Folge bemühte sich *HIAG* systematisch um den Export ihrer Kenntnisse nach Übersee und errichtete Fabriken schlüsselfertig, an denen sie sich beteiligte. Anfang der siebziger Jahre gab aber Max Schmidheiny das Holzgeschäft ab. Es blieb trotz allem in der weiteren Familie: Gustav E. Grisard, mit Max Schmidheiny's Nichte Annette, geborene Schrafl, verheiratet, übernahm die *HIAG*.



*Bis 1993 war die Verwaltung der Holzindustrie AG St. Margrethen (HIAG) noch in einem bescheidenen Bürogebäude untergebracht.*

### **Wild-Heerbrugg: Max Schmidheiny's «liebste Kind»**

Eine noch ausgedehntere Diversifikation betrieb Max Schmidheiny mit einer Firma, die ihm geographisch zwar nahe lag, in ihrer Aktivität aber weit von jeglichem Baustoff entfernt war: mit der Aktiengesellschaft *Heinrich Wild's geodätischer Instrumente*, die ihren Sitz in Heerbrugg, am Fuss seines heimischen Wohnsitzes, hatte. Als Artillerieoffizier musste ihn die Beschäftigung mit den optischen Instrumenten aller Art besonders interessieren, und *Wild* wurde – so drückte sich 1979 der damalige Direktionspräsident Arnold Semadeni aus – «eines von Max Schmidheiny's liebsten Kindern».

Auch dieses Unternehmen war in einer schwierigen Situation, als der junge Industrielle 1933 dort die Dinge in die Hand nahm. Nachdem Gründer *Wild* im Zorn ausgeschieden und zur Firma Kern in Aarau übergegangen war, erwarb Max Schmidheiny dessen Aktien und besass nun mit den vom

Vater eingebrachten Anteilen die Mehrheit. Nominell blieb zwar Onkel Jakob weiterhin Präsident; das eigentliche Sagen aber hatte Max Schmidheiny, bis 1954 mit dem Titel eines Vizepräsidenten ausgestattet und von da an bis 1983 als Präsident firmierend. «Bis 1935 redete man immer von Liquidation», sagte er später in einer Rückschau; dann aber erweiterte man das Fabrikationsprogramm, denn in der Nachfrage nach neuzeitlichen Vermessungsgeräten und photogrammetrischen Instrumenten begann sich eine deutliche Besserung abzuzeichnen.

Wieder einmal erwiesen sich die politischen Umstände jener Zeit für eine Schmidheiny-Firma als günstig: Die Armeen der Welt interessierten sich immer mehr für optische Präzisionsinstrumente, die *Wild* in höchster Qualität fabrizierte. So erhielt das Heerbruggener Unternehmen von der deutschen Reichswehr Aufträge für Artilleriethodoliten, lange bevor Adolf Hitler auf der politischen Bühne

*Der Ausschuss des Verwaltungsrates der Wild Heerbrugg AG in den fünfziger Jahren: links Heinrich Spoerri, in der Mitte Generaldirektor Albert Schmidheiny, rechts Max Schmidheiny, damals noch formell Vizepräsident*



erschien – und lange bevor die Schweizer Militärs den Wert der *Wild*-schen Produkte erkannten. Während der ersten Phase des Zweiten Weltkriegs verkaufte das Heerbrugger Unternehmen optische Geräte an die deutsche Wehrmacht und in den ersten Kriegsjahren auch an die Engländer. Denn diese Möglichkeit existierte durchaus. Deutschland hatte zwar zur alliierten Blockade der Schweiz eine Gegenblockade verfügt, aber es besass, so schreibt Oswald Inglin in seinem Buch «Der stille Krieg», «keine Blockadetradition. Als typischer Landmacht fehlten ihm auch die Mittel, um eine solche systematisch und wirkungsvoll auf dem Meer durchzusetzen». So gelangten denn Schweizer Exportgüter teils über die italienische Grenze nach Genua und dort per Schiff nach den USA oder Grossbritannien, teils durch das unbesetzte Frankreich nach Nordafrika und von dort weiter ins alliierte Lager. Erst als die deutsche Wehrmacht im November 1942 in das bisher unbesetzte Frankreich einmarschierte und als die Deutschen im September 1943 auch in Italien ihr Besatzungsregime errichteten, war die Schweiz total abgeschnitten.

Nach dem Ende des Zweiten Weltkriegs musste *Wild* neue Schwergewichte setzen. Man entschied, sich vermehrt den Mikroskopen zuzuwenden. Auf sie war unter anderem ein Betrieb in Allschwil spezialisiert, den *Wild* 1947 erwarb und nach 1963 nach Mels verlegte. Die Fabriken in Heerbrugg, Rebstein und Oberriet produzierten vor allem optische Geräte und Stative. Max Schmidheiny zog später Bilanz: «In den fünfziger und sechziger Jahren hatten wir kaum Probleme... Es war eine gute Zeit.» Die Betriebs- und Verwaltungsgebäude wurden vergrössert; im Ausland entstanden zahlreiche Niederlassungen und Verkaufsorganisationen.

Der Optimismus erlitt allerdings einen Dämpfer, als der schweizerische Bundesrat unter dem Druck der Überfremdungsinitiative von James Schwarzenbach eine restriktive Fremdarbeiterpolitik zu betreiben begann, unter der ausgerechnet die Heerbrugger Firma zu leiden hatte. Am 19. Juni 1971 – die Firma *Wild* feierte damals ihr 50jähriges Bestehen – hielt Max Schmidheiny eine Rede, die ungeheuren Staub aufwirbelte und in der er unverblümt die offizielle Schweiz kritisierte: «Wenn uns die steile Aufwärtsentwicklung unseres Unternehmens auch mit berechtigter Genugtuung erfüllt, so verfolgen wir andererseits mit wachsender Sorge die Auswirkungen einer behördlichen Arbeitsmarktpolitik, die das mühsam Erreichte zu gefährden und schrittweise aufs Spiel zu setzen droht. Ich stehe nicht an, von einer Art wirtschaftlichen Raubbaus zu sprechen ... Wirtschaftlicher Raubbau liegt ... vor, wenn in einem hochmodernen, völlig durchrationalisierten Industrieunternehmen Hunderte von teuren Arbeitsplätzen wegen einer künstlich geschaffenen Mangelange auf dem Arbeitsmarkt verwaist dastehen, wenn vorhandene, mit gewaltigen Investitionen geschaffene Produktionskapazitäten aus diesem Grunde nicht ausgenutzt werden können und brachliegen.»

Max Schmidheiny's Bemerkungen zur Fremdarbeiterpolitik trugen ihm vehemente Kritik, besonders von seiten freisinniger Politiker, ein. Nello Celio, damals Vorsteher des Eidgenössischen Finanz- und Zolldepartementes, bezeichnete sie rundweg als «politischen Unsinn». *Wild* allerdings zog von sich aus Konsequenzen aus der heiklen Situation auf dem schweizerischen Arbeitsmarkt und verlagerte einen Teil der Produktion ins Ausland. Im österreichischen Völkermarkt wurde 1970 ein Zweigbetrieb unter

*Der ehemalige französische Ministerpräsident Edgar Faure beglückwünscht am 8. März 1979 Max Schmidheiny zu dem vom «Institut International de Promotion et Prestige» der Unesco verliehenen «Trophée International». Die Auszeichnung wurde dem Heerbrugger Industriellen von der Präsidentin des Instituts, Gisèle Rutmann (Mitte), für die unternehmerischen und technischen Leistungen der Firma Wild überreicht.*

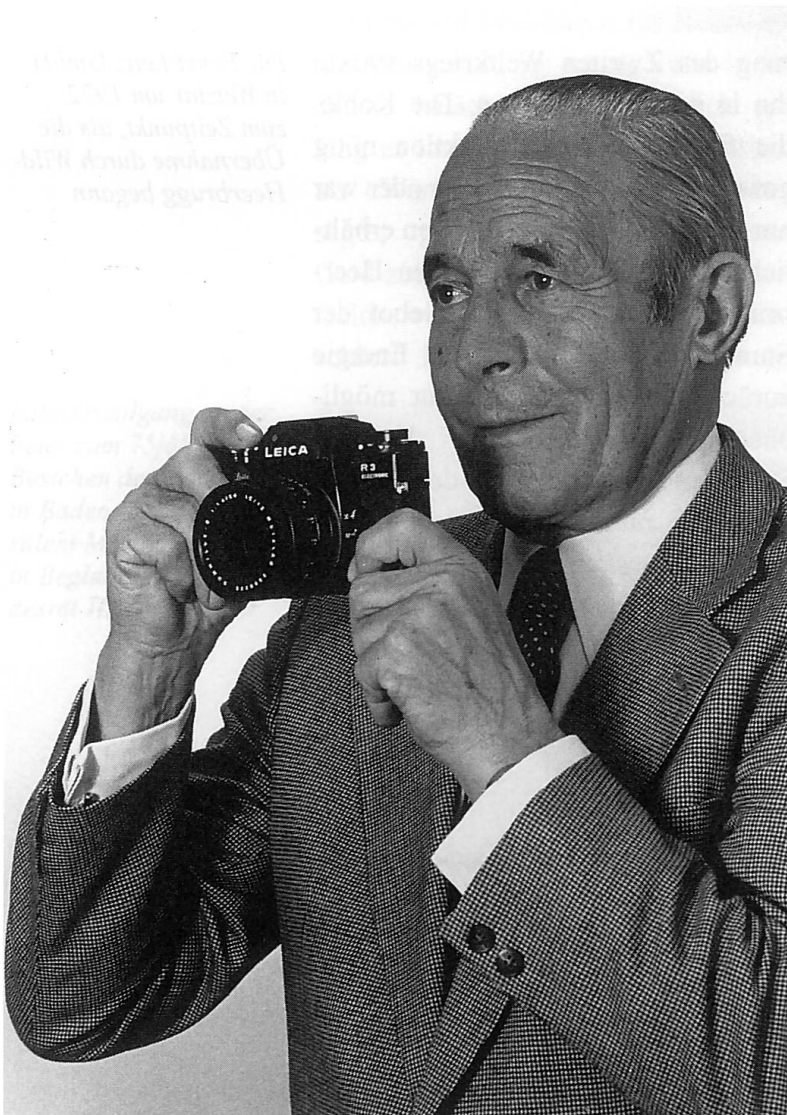
*Max Kreis, dipl. Ing. der Mathematik, der erste Mann von Adda Schmidheiny, ab 1949 Technischer Direktor bei Wild-Heerbrugg, von 1961 bis 1974 Direktionspräsident als Nachfolger von Albert Schmidheini, bis 1983 Aufsichtsratsvorsitzender der Leitz-Wetzlar GmbH*



dem Namen *Wild Heerbrugg GmbH Kärnten* gegründet, ein anderer Ableger entstand 1971 in Singapur. Ende der siebziger Jahre beschäftigte das Unternehmen mit allen Niederlassungen insgesamt über 3000 Mitarbeiter; rund 500 Grenzgänger aus Österreich pendelten täglich in die diesseits des Rheins gelegenen Fabriken für optische Instrumente.

Die *Wild AG* stand damals auf dem Höhepunkt ihres internationalen Rufs. Am 8. März 1979 nahm Max Schmidheiny aus den Händen des ehemaligen französischen Ministerpräsidenten Edgar Faure eine Art «Oscar der Industrie» entgegen, genannt *Trophée Internationale de l'Industrie*, verliehen vom *Institut International de Promotion et de Prestige*, einer der *Unesco* angeschlossenen Organisation. *Wild* erhielt die Trophäe für die präzise Fertigung und kontinuierliche Weiterentwicklung ihrer Produkte, vor allem aber auch für die kreative Forschung.

Als die Auszeichnung verliehen wurde, war allerdings *Wild* bereits in einem Unternehmen engagiert, das zunächst und für lange Jahre schwere Sorgen bereiten sollte. 1971 war eine Joint-venture mit *Leitz-Wetzlar* eingeleitet worden; später erwarb man die Aktienmehrheit der deutschen Firma. Der Zusammenschluss war weitgehend das Werk von Max Kreis, einem Maschineningenieur und Studienfreund Max Schmidheiny's, der seit 1949 als technischer Direktor bei *Wild-Heerbrugg* tätig war. Noch 1979 sprach Kreis optimistisch von den «mannigfaltigen Möglichkeiten zur deutsch-schweizerischen Zusammenarbeit in industriellen Belangen». Seine Hoffnungen erfüllten sich aber nicht. Mit *Leitz* legte sich *Wild* ein sаниierungsbedürftiges Unternehmen zu, das – so urteilte Max Schmidheiny später kühl – «zwar gute Entwicklungsarbeit geleistet hatte, aber





schlecht geleitet gewesen war und am Markt vorbeiproduzierte». Die Strukturen der Firma waren überholt; zudem standen hausgemachte Probleme einer raschen und effizienten Vereinigung der schweizerischen und deutschen Betriebe im Weg. Dies war mit ein Grund, dass der Anschluss an die technologischen Neuerungen der Zeit nicht früh genug erkannt und in die Praxis umgesetzt werden konnten. *Wild-Heerbrugg* musste alle Schwierigkeiten von Wetzlar mittragen und wurde damit selbst zum Problemfall, der bis zu Max Schmidheiny's Ausscheiden aus der aktiven Tätigkeit nicht erledigt werden konnte.

### **Sorgen um die Energieversorgung**

Ein anderes Erbe, das Max Schmidheiny von seinem Vater Ernst übernommen hatte, war die ständige Sorge um die Beschaffung genügender Energie für die Schweiz und vor allem für sein heimisches Rheintal. Die Erfah-

rung des Zweiten Weltkriegs stärkte ihn in seinem Bestreben: Die Kohle, die für die Zementproduktion nötig gewesen wäre, fehlte damals oder war nur in unzureichenden Mengen erhältlich. Es schien darum für den Heerbrugger Industriellen ein Gebot der Stunde, auf die elektrische Energie zurückzugreifen und alle nur möglichen Wasserkräfte des Kantons St.Gallen sowie vor allem des Sarganserlandes nutzbar zu machen. Die *Nordostschweizerischen Kraftwerke* hatten kurz nach dem Krieg einige Studien im Rheintal unternommen, die geologische Situation aber für zu heikel befunden und alle Versuche aufgegeben. Ein Privater sprang in die Lücke: Max Schmidheiny, der über eine Million Franken in neue Projektstudien investierte, deren eine Variante verwirklicht und 1978 dem Betrieb übergeben werden konnte. Die neuen *Kraftwerke Sarganserland* waren imstande, während drei bis vier Stunden pro Tag Spitzenenergie zu liefern. Sie

*Die Ernst Leitz GmbH in Wetzlar um 1972, zum Zeitpunkt, als die Übernahme durch Wild-Heerbrugg begann*

arbeiteten im übrigen unter einer wichtigen Auflage: Es sollte stets dafür gesorgt werden, dass in der Taminaschlucht ein minimaler Wasserrest erhalten blieb, um die für Pfäfers und Ragaz lebenswichtigen Thermalquellen nicht zu beeinträchtigen. Max Schmidheiny betrachtete dies als unabdingbare Voraussetzung für die Erhaltung jener Heilbäder, zu deren Renovation er selbst beträchtliche Mittel aufgewendet hatte.

Ein noch grösseres Energieabenteuer wagte Max Schmidheiny mit der schweizerischen Erdölforschung. Für ihn war die Suezkrise ein Schlüsselerlebnis gewesen. Ihm ging es «vor allem darum, etwas gegen die Auslandsabhängigkeit der Schweiz im Energiesektor zu tun». Er wollte eine eigenständige schweizerische Erdölforschung in Gang setzen, stiess aber zunächst auf Misstrauen bei Behörden und Wirtschaft, die ihn als Rufer in der Wüste belächelten. Schliesslich gelang es ihm in mühsamer Kleinarbeit als «Wanderprediger», wie er später sagte, genügend Verbündete und Geld zusammenzubringen – «mutiges Geld», wie das «Handelsblatt» in Düsseldorf halb kritisch, halb bewun-

dernd schrieb. 1959 entstand die Finanzierungs- und Verwaltungsgesellschaft *Swisspetrol Holding AG* mit Sitz in Zug, in der Max Schmidheiny bis 1983 als Präsident zeichnete.

Um die Beteiligung ausländischer Mineralölgesellschaften kam man nicht herum, obwohl sie von verschiedener Seite sofort mit scheelen Blicken angesehen wurden. Das fremde Engagement durfte nicht heissen, dass allfällige Energiequellen doch noch in nichtschweizerische Hände übergingen. In Wirklichkeit allerdings war die Gefahr klein, denn alle langen und kostspieligen Bohrungen an verschiedenen Orten brachten kaum dauerhafte oder nennenswerte Ergebnisse. Und aus dem Traum einiger Presseorgane, die bereits von «Tankstellen mit schweizerischem Benzin» faselten, wurde nichts.

#### «Günstige Erfolgskonstellation» bei Brown Boveri

Zement und Eternit, Petrol und Elektrizität, Optik und Holz, Engagements im In- und Ausland: Mit seinen weitverzweigten Unternehmen schien Max Schmidheiny voll ausgelastet zu sein. Trotzdem übernahm er Mitte der

*Fabrikrundgang an der Feier zum 75jährigen Bestehen der BBC 1966 in Baden: der neue Präsident Max Schmidheiny in Begleitung von Bundesrat Hans Schaffner*



sechziger Jahre das Präsidium der *BBC*, der *AG Brown Boveri & Cie. Baden*. Das war eine neue, überaus anspruchsvolle Aufgabe, von der er allerdings selbst später eingestand, dass sie ihm «einfach zuviel» aufgebürdet habe.

Schon Vater Ernst hatte enge Beziehungen zu jenem Unternehmen gepflegt: 1912 war er in den Verwaltungsrat des Ingenieurbüros *Motor AG*, einer Tochtergesellschaft der *Brown Boveri & Cie.*, gewählt worden. Sein Sohn Max machte dann mit Walter Boveri junior, seinerseits ein Sohn des gleichnamigen Gründers, relativ früh Bekanntschaft. Im Verwaltungsrat der *Schweizerischen Kreditanstalt* stiessen die beiden hart aufeinander: Die Bank sollte sich mit einem Millionenbetrag an der von Schmidheiny initiierten *Swisspetrol* beteiligen, die zudem plante, Genussscheine einzuführen – für die Schweiz damals eine Neuerung. Beidem begegnete Boveri mit einem Zornesausbruch: Er fürchtete offensichtlich um die Exportmöglichkeiten für seine Turbinen, wenn unser Land kein oder weniger Erdöl importieren würde...

Offensichtlich aber schien der launische Badener Konzernherr von der Unverfrorenheit und Eigenwilligkeit seines Heerbrugger Kollegen beeindruckt zu sein. Zudem liess sich Boveri von einem Horoskop seines römischen Hofastrologen Francesco Waldner beeinflussen, der für Schmidheiny eine überaus «günstige Erfolgskonstellation» konstatierte. Den Ausschlag freilich gaben die Grossbanken und leitende Mitarbeiter des Unternehmens, die sich über die olympischeinsamen und oft bizarren Entschlüsse Boveris von Fall zu Fall beunruhigter zeigten. «Die Situation in Baden wurde immer schwieriger bis unhaltbar», erinnerte sich Nationalrat Paul Eisenring, der damals als Vermittler

auftrat und nach wochenlangen Gesprächen mit dazu beitrug, dass der alternde Chef des Unternehmens schliesslich von der Notwendigkeit eines Rückzugs überzeugt werden konnte. Zunächst liess Boveri aus scheinbar freien Stücken Max Schmidheiny zu sich kommen und schlug ihm, der verblüfft reagierte, den Einsitz im Verwaltungsrat vor. Der Wandel reichte aber schnell viel weiter: Am 13. Juli 1966, im 75. Jubiläumsjahr der Firma, wählte die Generalversammlung den Heerbrugger Industriellen zum neuen Präsidenten des Verwaltungsrates; Boveri wurde mit dem Titel eines Ehrenpräsidenten bedacht.

Schmidheiny hatte zunächst einmal für die Neuordnung des Unternehmens zu sorgen, dessen Organisation nach dem Zeugnis des späteren Delegierten Piero Hummel «nicht mehr funktionierte. Man wusste einfach zu wenig, ob man Geld verliert oder gewinnt» – in einem Konzern, der damals weltweit schon über 75 000 Arbeitskräfte beschäftigte und einen Umsatz von drei Milliarden Franken aufwies. In Zusammenarbeit mit der Unternehmensberaterfirma *McKinsey* führte Schmidheiny eine Umstrukturierung durch, die entscheidende Neuerungen brachte: An die Stelle der alten funktionalen Organisation trat eine «vertikale Gliederung», bei der die engeren Konzernaufgaben von der Produktion getrennt wurden. Nicht überall rief die Wandlung Begeisterungstürme hervor, am wenigsten wohl im deutschen Ableger, der Mannheimer *BBC*, die sich immer selbständiger gebärdete und zeitweise fast als Konkurrentin des Badener Mutterhauses auftrat. Zu geschäftlichen Spannungen zwischen den Deutschen und Schweizern kamen personelle Reibereien – schon unter Boveri, der mit dem Mannheimer Vorstandsvorsitzenden Kurt Lotz genauso seine

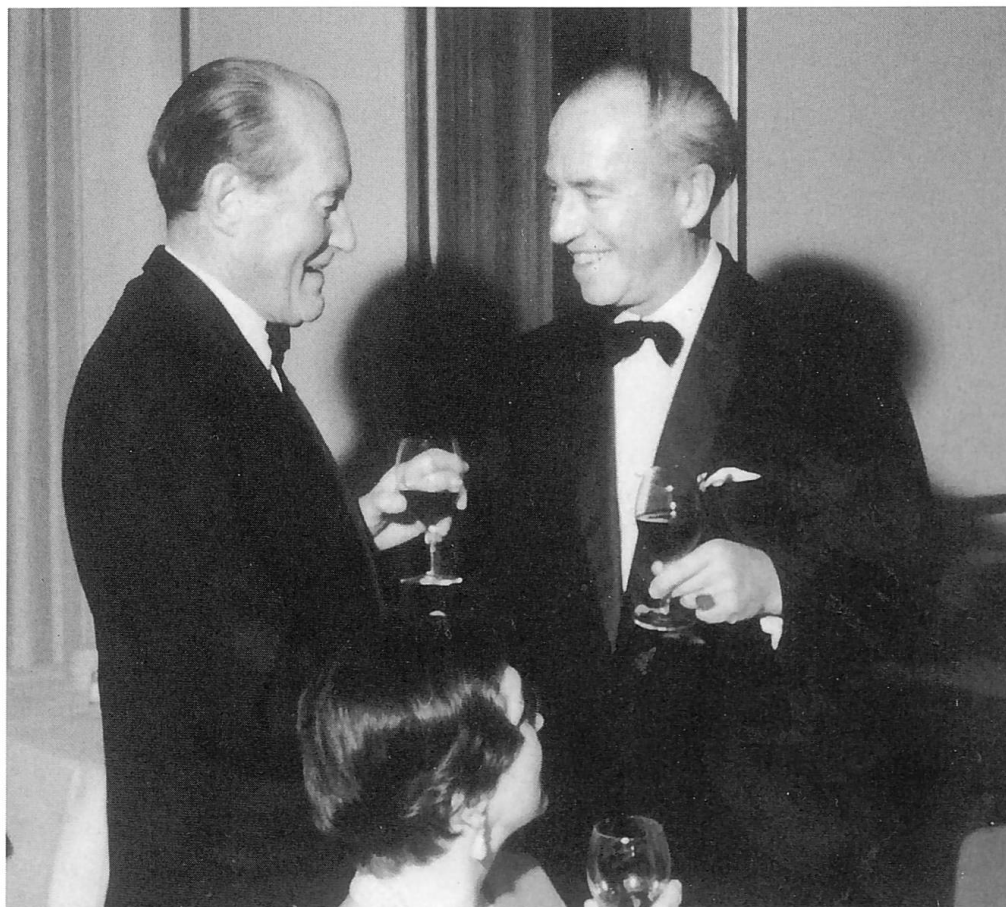
Mühe gehabt hatte wie später Max Schmidheiny. Das Problem Mannheim blieb auf jeden Fall für den neuen Präsidenten der *BBC* stets präsent und liess sich auch mit den Jahren nicht vollständig lösen.

Zumal in Baden schwerwiegende strategische Entscheidungen bevorstanden, die von der Konzernleitung ihrerseits vollen Einsatz erforderten. Das Hauptaugenmerk des *BBC*-Präsidenten galt der Stromerzeugung. Kernkraft wurde damals als die Energie der Zukunft betrachtet; noch war von der vehementen Opposition, die sich später entwickeln sollte, wenig zu spüren. «Der Einbruch in das Gebiet des Kernkraftwerkbaus mit Reaktoren ist nicht nur ein Anliegen von *Brown Boveri*, sondern auch dasjenige der meisten Schweizer Firmen auf dem Gebiete der Maschinen- und Apparateindustrie», erklärte Max Schmidheiny im Juli 1967. *BBC* sicherte sich denn auch in der Folge eine führende Stellung im Bau von Nuklearwerken

und legte grosses Gewicht auf diesen Unternehmensbereich, zu grosses wohl, wie sich nach einigen Jahren herausstellen sollte.

Daneben entwickelte sich unter Max Schmidheiny's Präsidium die traditionelle Produktion des Konzerns, der Elektromaschinenbau, in ausserordentlichem Masse. Vor allem die Vereinigten Staaten schienen ein unerhörtes Wirkungsfeld zu bieten. Im Auftrag der *American Electric Power Company* baute *BBC* Ende der sechziger Jahre zum Ärger und Neid englischer und amerikanischer Konkurrenten enorme Grossdampf-turbo-Anlagen von je 1100 MW elektrischer Leistung, Monstren, die 76 Meter Länge und 4800 Tonnen Gewicht besaßen. Auf ein noch gigantischeres Unternehmen musste der Badener Konzern allerdings verzichten: auf eine gemeinsam mit der *North American Rockwell Corporation* zu erstellende Fabrikationsanlage für Grossturbinen, die dem Schweizer Konzern den Ein-

*Präsident und Ehrenpräsident der BBC prostet sich zu: Max Schmidheiny und Walter E. Boveri, Sohn des Firmengründers*



stieg in den amerikanischen Markt für Atomkraftwerke erlaubt hätte. Die finanziellen und betrieblichen Risiken des Unternehmens schienen schliesslich so gross, dass *BBC* gezwungen war, sich zurückzuziehen.

### **Fusionen, Zusammenschlüsse, Übernahmen**

Für Max Schmidheiny wurde eine Erkenntnis immer klarer: Eine Einzel-firma konnte weder die stets wachsenden Anforderungen des Weltmarkts befriedigen noch allein den Ansprüchen der modernen Entwicklung genügen. Nur durch eine Konzentration der in der Schweiz vorhandenen Kräfte konnte man sich konkurrenz-fähig erhalten. Am 14. März 1967, also wenige Monate nach der Übernahme des Präsidentenamtes, landete der Heerbrugger Industrielle seinen grossen Überraschungscoup: den Zusammenschluss der *Brown Boveri & Cie.* mit der *Maschinenfabrik Oerlikon (MFO)*, die insgesamt 6000 Arbeitskräfte beschäftigte, davon 4200 in der Schweiz. Schon Walter Boveri hatte 1965 einen ähnlichen Versuch unternommen, scheiterte aber am eigenen, ungeschickten Taktieren und schliesslich am Nein des *MFO*-Verwaltungsrates, wie dessen Präsident Georges Heberlein später klar sagte. Erst Max Schmidheiny, mit Heberlein aus der gemeinsamen Universitätszeit als Singstudent freundschaftlich verbunden, gelang die Fusion – oder genauer: die «Übernahme», aus der ein Konzern mit rund 82 000 Beschäftigten hervorging.

Zwei Arten von Kritiken musste Max Schmidheiny in der Folge die Stirne bieten: Dem Einwand, dass eine Fusion allen liberalen Grundsätzen widerspreche, begegnete er mit einem Hinweis auf den «Einbruch ausländischer Grosskonzerne in den schweizerischen Markt», die in vielen Fällen

über die Unterstützung ihrer Regierungen verfügten oder als nationalisierte Unternehmen die schweizerische Industrie schweren Bedrohungen aussetzten. Schwieriger waren die Argumente jener Persönlichkeiten aus der Industrie selbst zu widerlegen, die sich übergangen fühlten und die Schmidheiny nur schlecht seinen Überraschungscoup verziehen. Dieser rechtfertigte aber sein eigenmächtiges Vorgehen mit dem Hinweis auf Börsenspekulationen, die es unter allen Umständen zu verhindern galt: «Hätte ich anders gehandelt, wäre es womöglich zu Insidergeschäften und zu einem Scheitern des Unterfangens gekommen.»

Eine weitere Fusion verlief zwei Jahre später nicht mehr ganz so geheimnisvoll und glatt: der Zusammenschluss mit der *Société Anonyme des Ateliers de Sécheron* in Genf (*SAAS*), einem der damals bedeutendsten Unternehmen im schweizerischen Elektromaschinenbau, das rund 1300 qualifizierte Mitarbeiter beschäftigte und der grösste industrielle Arbeitgeber im kleinen Stadtkanton war. Die Firma steckte Mitte der sechziger Jahre in grossen Schwierigkeiten; der Umsatz sank, der Auftragsbestand schrumpfte. Deutsche und Schweden – *Siemens* und *ASEA* – zeigten Interesse an *Sécheron*, aber die Schweizer Banken als Mehrheitsaktionäre setzten sich für den Zusammenschluss mit dem Badener Konzern ein. Nach mühsamen Verhandlungen, in denen unter anderem nicht nur die Überlebensängste von *Sécheron*, sondern auch etliche welsch-deutschschweizerische Animositäten eine gewichtige Rolle gespielt hatten, kam schliesslich im Herbst 1969 eine Übereinkunft zustande.

Noch andere Abkommen über Kooperation und Koordination kennzeichneten Max Schmidheiny's Präsi-

*Bundesrat Hans Schaffner, Präsident Max Schmidheiny und Walter E. Boveri, Ehrenpräsident und Sohn des Firmengründers der BBC, am 75-Jahr-Jubiläum des Unternehmens im Jahr 1966. Schaffner wurde 1970 von Max Schmidheiny ausersehen, seine Nachfolge anzutreten, zog sich aber überraschend zurück, als sich an der Generalversammlung Widerstände gegen seine Kandidatur regten.*

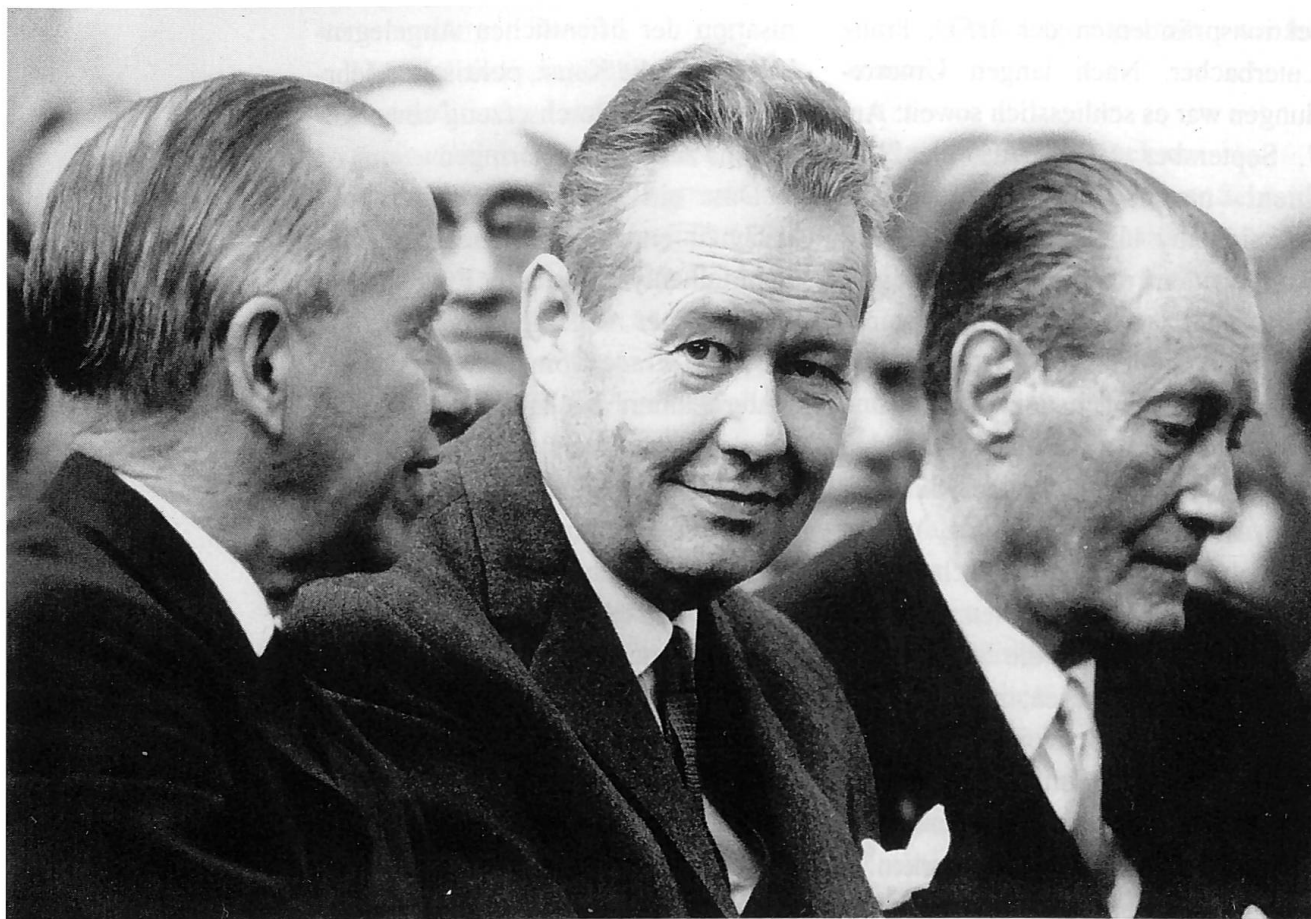
dialzeit bei *BBC*. 1968 entstand – allerdings nur für kurze Zeit – die *Turbomaschinen AG* in Zürich, ein Gemeinschaftswerk mit der *Gebrüder Sulzer AG Winterthur* und deren Zürcher Tochter, der *Escher Wyss AG*. Und im Juli 1969 kamen Verhandlungen mit dem schwedischen Konzern *ASEA* zu einem ersten, bescheidenen Resultat, pflegten doch die beiden Unternehmerfamilien, Schmidheiny aus Heerbrugg und Wallenberg aus Stockholm, seit langem freundschaftliche Beziehungen.

#### **Das Intermezzo Hans Schaffner**

1970 schien für Max Schmidheiny die Zeit gekommen, sich an der Spitze des *BBC*-Konzerns ablösen zu lassen; die eigenen Familiengeschäfte nahmen ihn zu sehr in Anspruch. Monatelang bereitete er seine Nachfolge vor. Sein Augenmerk richtete sich auf Alt-Bundesrat Hans Schaffner, eine Persönlichkeit, die grosses Prestige besass und deren weiter Kreis von Bezie-

hungen im In- und Ausland für das Grossunternehmen von grösstem Nutzen sein konnte. Doch dann kam für Schmidheiny «eine der grössten Enttäuschungen» seiner beruflichen Laufbahn, wie er später zugeben sollte: «Die Wahl Schaffners war ein Denkfehler von mir.»

In der Aktionärsversammlung vom 15. Juli 1970 erhob sich gegen die Nomination des Alt-Bundesrates Opposition, die bei einer kleinen Minderheit Niederschlag finden sollte: Von 602 Aktionären sprachen sich 40 gegen Schaffner aus. Ihnen war die Wahl eines Magistraten ein Dorn im Auge; sie plädierten im übrigen allgemein für eine Verkleinerung des Verwaltungsrates. Trotz der geringen Zahl von Gegenstimmen schienen sowohl Schmidheiny wie Schaffner aus der Fassung gebracht: Der abtretende Präsident sprach von einem «perfiden Angriff» und stellte die rhetorische Frage: «Müssen denn zurücktretende Bundesräte eigentlich ins Kloster gehen?»



Schaffner seinerseits antwortete in einer Tischrede beim nachfolgenden Mittagessen beleidigt auf die Angriffe: «Wenn die Arbeitnehmer von *BBC* mich nicht akzeptieren, dann werde ich dieses Amt nicht übernehmen; dann soll es *BBC* allein machen.» Irgendwann fiel der fatale Satz, dass er, Schaffner, ohne Bedauern im Schnellzug von Zürich nach Bern «ohne Halt in Baden» vorbeifahren werde. Und bloss einen Tag später, am 16. Juli, erhielt die Direktion der *Brown Boveri* ein von Hans Schaffner unterzeichnetes Schreiben, in dem er brüsk seinen Verzicht auf das ihm vor 24 Stunden übergebene Mandat eines Präsidenten der Gesellschaft bekanntgab. Für die Presse bedeutete dies natürlich eine Sensation: «*BBC*: oben ohne» titelte der Tages-Anzeiger in Zürich.

Für Max Schmidheiny hatte das vorübergehende «Oben ohne» persönliche Konsequenzen. Er musste sich nach einem neuen Nachfolger umsehen und fand ihn schliesslich im Direktionspräsidenten der *MFO*, Franz Luterbacher. Nach langen Unterredungen war es schliesslich soweit: Am 7. September 1970 hatte die *BBC* ihren neuen Präsidenten; Max Schmidheiny blieb bis im Mai 1980 Vizepräsident. Die Wahl allerdings sollte nicht zu den glücklichsten seiner Laufbahn zählen: *BBC* erlebte unter Luterbacher zunächst ein Hoch – und dann ein erschreckendes Tief. Und mehr als einmal musste sich Schmidheiny fragen, ob nicht damals, Anfang der siebziger Jahre, «die falschen Weichen gestellt» worden seien. Zu stark schien sich *BBC* auf die Stromerzeugung zu konzentrieren; zu wenig beachtete die Konzernleitung die Zeichen der Zeit, die deutlich auf die sinkende Nachfrage nach nuklearen und auch konventionellen Kraftwerken in den industriellen Ländern hinwies.

Mehr als einmal regte Max Schmidheiny an, sich neben dem Bau von Grossturbinen «auf ein anderes Bein zu stellen», jenes der Telekommunikation und der Elektronik allgemein. Aber er musste sich intern sagen lassen, dass «dieser Zug längst abgefahren» sei. Andere Firmen, wie *Hasler*, *Autophon*, *Siemens*, seien in jenem Bereich schon soweit, dass man den Vorsprung kaum mehr aufholen könne. «Und doch wäre man», so Max Schmidheiny in der Rückschau, «gerade da stark geworden!»

### **Politik – kein garstig Lied**

Was Max Schmidheiny bei *BBC*, bei *Swisspetrol*, beim Energieproblem und auch in seinen zahlreichen Auslandsgeschäften betrieb, war natürlich hohe Politik. Er handelte ja nicht nur als Unternehmer, sondern letzten Endes auch als «animal politique» par excellence, als «Politiker aus Berufung», wie ein Freund sagte, «mit politischem Flair ausgestattet ... mit unvergleichlichem Wissen um die Organisation der öffentlichen Angelegenheiten, um die Kunst, politische Mehrheiten für die Durchsetzung eines Anliegens zusammenzubringen».

Dass ein Unternehmer sich politisch zu engagieren habe, stand für Schmidheiny stets ausser Frage. In der «Frankfurter Allgemeinen» schrieb er 1976: «Gerade vom Standpunkt des Unternehmers aus habe ich das immer wieder zur Unzeit zitierte Wort von der Politik als «garstig Lied» als unglücklich empfunden. Ebensowenig vermag ich mich mit der häufig vorgebrachten Ausrede des Zeitmangels als Rechtfertigung politischer Abstinenz des Unternehmers abzufinden. Der Wirkungs- und Geltungsbereich der sogenannten «iron law of responsibility» des Unternehmers darf sich nicht in der Sorge um Wohlergehen und gesicherten Fortbestand seines Unter-

nehmens erschöpfen, sondern erstreckt sich darüber hinaus auf sein Verhältnis zu Öffentlichkeit, Staat und Gemeinschaft. So gesehen, bedeutet denn auch politisches Abseitsstehen des Unternehmers mehr als nur ein harmloses Versäumnis, mehr als eine Art von Verhältnisblindheit, von Snobismus und lässlicher Sünde...»

Natürlich fällt es, so gab Schmidheiny im gleichen Artikel zu, «in den übersehbaren Verhältnissen einer kleinstaatlichen Demokratie dem Mann der Wirtschaft leichter,... sich aus freiem Entschluss zu aktiver, gestaltender Mitwirkung in die Politik einzulassen... Der Werdegang des Politikers, der in den allerwenigsten Fällen vollberuflicher Politiker sein wird und sein kann, führt regelmässig über die Gemeinde, über die Mitarbeit in den Behörden der Wohn- und der Bürgergemeinde, der öffentlich-rechtlichen Schul- und Kirchenkorporation, in die kantonalen Parlamente und schliesslich, wenn es hoch kommt, in die eidgenössische Legislative, die Bundesversammlung in Bern».

Max Schmidheiny hatte damit seine eigene politische Laufbahn umrissen: In seiner Heimatregion fühlte er sich, den man an Ort und Stelle gerne «Sir Max» nannte, zunächst in seinem Element – als Vizepräsident des Schulrates von Heerbrugg, als Mitglied des Gemeinderates von Balgach, als Kantonsrat im Grossen Rat von St.Gallen, dem er während zwei Amtsdauern angehörte. Im Rheintal und den angrenzenden Gebieten wirkte er auch als Verwalter gemeinnütziger Werke, die er als Familienerbe weiterführte – oder als Gründer eigener Stiftungen. Nach dem Zweiten Weltkrieg organisierte und finanzierte er die Renovation der veralteten Anstalt *Oberfeld-Marbach* für 60 minderbegabte Kinder. 1967 konnte die Gemeinde Balgach ein Alters- und Pflegeheim seiner Bestim-

mung übergeben: das *Verahus* neben dem Schloss Grünenstein, errichtet nach dem Wunsch und Willen der Mutter, Vera Schmidheiny-Kuster. Deren Kinder hatten nach ihrem Tod 1964 auf den ihnen gemäss Gesetz zukommenden Erbanteil verzichtet und die so frei werdenden Gelder in das gemeinnützige Werk investiert. 1947 errichtete Max Schmidheiny auf den Namen seiner 1944 geborenen Tochter eine *Adda Marietta Schmidheiny-Stiftung*, dazu bestimmt, die Patenschaft über das bedrängte Schanfigger Dorf Pagig zu übernehmen, dessen Ehrenbürger er wurde. Und 1977 engagierte sich der Heerbrugger Industrielle mit einem wesentlichen Beitrag an der Renovation der verfallenden *Kartause Ittingen* bei Warth, fünf Kilometer nördlich von Frauenfeld; sein persönlicher Einsatz war der zündende Funke für die Wiederherstellung dieses einzigartigen Kulturdenkmals sowie dessen Umwandlung in ein Kunstmuseum, das, zusammen mit einem Ökonomiebetrieb, auf eine wirtschaftlich gesunde Grundlage gestellt werden konnte.

#### «In Bern herumhocken»

Einem Mann wie Max Schmidheiny aber konnten natürlich lokale und regionale Anliegen nicht genügen. Es zog ihn nach Bern – in die eidgenössische Politik. 1959 liess er sich auf der freisinnigen Liste seines Heimatkantons für den Nationalrat portieren und wurde mit der höchsten Stimmenzahl der FDP-Kandidaten am 25. Oktober gewählt. Seine Interventionen waren, wie ein Ratskollege von damals bestätigte, im Stil «direkt, einfach, stets sehr eigenwillig» und stiessen deshalb auch auf mannigfaltige Kritik von links und rechts. Die Sozialisten sahen in ihm einen überzeugten «Reaktionär», dem freilich auch ganz überzeugte Liberale nicht über den

Weg trauten: Sie bemängelten, dass seine vehemente Verteidigung der Kartelle insbesondere im Zementsektor nicht mit seinem sonstigen Wirtschaftsliberalismus übereinstimme.

Denn genau diesem Liberalismus hatte er sich in zahlreichen Interventionen verschrieben und bezeichnete sich selbst als «fanatischen Vertreter der freien Wirtschaft». Als solcher prangerte er ganz zu Beginn seiner parlamentarischen Tätigkeit in Bern die Landwirtschaftspolitik der abgelaufenen Jahrzehnte als verfehlt an – in einem Votum, das noch heute aktuell wäre und damals als wahrhaft revolutionär galt. Statt dem schweizerischen Bauernstand zur Gesundung zu verhelfen, habe man der kranken Landwirtschaft stets bloss Beruhigungsspritzen verabreicht und ihr Dasein damit vorübergehend erleichtert, sie aber nicht geheilt: «Wenn das Problem gelöst werden soll, dann muss die Landwirtschaft eine ganz ähnliche Entwicklung durchmachen, wie es bei der Industrie bereits geschehen ist, nämlich die wegen ihrer Kleinheit unrationell arbeitenden Betriebseinheiten zusammenlegen, mechanisieren, rationalisieren und die Produktivität erhöhen.»

Ähnliches Aufsehen erregte Max Schmidheiny 1961 durch seinen von liberalem Gedankengut inspirierten Angriff auf die heilige Kuh des Uhrenstatuts, das der schweizerischen Uhrenwirtschaft die Fesseln einer «an das Mittelalter erinnernden Zunftwirtschaft» auferlegte und der fremden Konkurrenz erlaubte, stark zu werden. Er trat für die Freiheit der Produktion ein und zog sich damit die Feindschaft der Linken und der Rechten zu.

Das nachhaltigste Echo fand Max Schmidheiny im Ratssaal zu Bern aber mit einer anderen Intervention: Im Dezember 1961 stellte er, der Freisinnige, sich in einem Überraschungs-

coup hinter den Sozialisten Max Grütter, um mit ihm die geplante Erhöhung der Nationalrats-Taggelder – damals 65 Franken – abzulehnen und so ein Signal für den allgemeinen Sparwillen zu setzen. Er wusste allerdings selber ganz genau, dass er sich damit Missdeutungen aussetzen würde: Im Ratssaal murmelte man, dass Sparsamkeitsappelle an die Adresse der Parlamentarier ausgerechnet ihm wohl kaum anständen – ihm, der ohnehin nur «zu Kavalierritten» im Ratssaal erscheine, ihm, der per Privatflugzeug (Schmidheiny besass das Pilotenbrevet) zu den Sitzungen nach Bern einfliege.

So unrecht hatten die Kritiker nicht. Max Schmidheiny sagte später, dass er «sich nirgends so gelangweilt habe wie im Nationalrat». Er begann immer offener abzuwägen, wo er den Interessen der schweizerischen Wirtschaft besser dienen könnte – beim «Herumhocken» in der grossen Kammer oder in seiner angestammten Tätigkeit als Unternehmer. Nach einer einzigen Amtsdauer von vier Jahren liess er sich 1963 nicht mehr als Kandidat für den Nationalrat aufstellen. Aber auch so blieb er an zahlreichen Orten des öffentlichen Lebens präsent: zum Beispiel zwischen 1961 und 1971 im Verwaltungsrat der *SBB* oder zwischen 1961 und 1964 als Präsident der *Gesellschaft zur Förderung der schweizerischen Wirtschaft*.

Seinen Einsatz für die freie Wirtschaft bekundete Max Schmidheiny noch an seinem 70. Geburtstag 1978: An der ihm besonders verbundenen Hochschule St.Gallen, die ihm elf Jahre zuvor den Ehrendoktor der Wirtschaftswissenschaften verliehen hatte, stiftete er einen *Freiheitspreis*. Dieser, mit 100 000 Franken dotiert, sollte jährlich an zwei Persönlichkeiten oder Organisationen vergeben werden und «besonders wertvolle Bestrebungen

zur Erhaltung und Weiterentwicklung der freiheitlichen Wirtschafts- und Sozialordnung» fördern. Der St.Galler Ehrendoktorhut war übrigens der zweite, den Max Schmidheiny damals tragen konnte. Schon im Dezember 1952 war er von der Philosophisch-Naturwissenschaftlichen Fakultät der Universität Basel mit dem Dr. h. c. geehrt worden – in Anerkennung seiner Verdienste um die hinterlassenen Schriften des Mathematikers Leonhard Euler. Max Schmidheiny, an Mathematik stets besonders interessiert, hatte bereits als junger Mann die nötigen Mittel zu deren Herausgabe zusammengebracht – ein gewaltiges Unternehmen, vor dessen Bürde die Schweizerische Naturforschende Gesellschaft kapituliert hatte.

*Bis ins hohe Alter frönte Max Schmidheiny – vor allem im Vorarlbergischen – seiner Jagdleidenschaft.*



### **Regelung der eigenen Nachfolge**

Als Siebzjähriger begann sich Max Schmidheiny mit dem Gedanken seiner eigenen Nachfolge zu befassen. Er vermied dabei den Fehler manch anderer Familienunternehmer, die im Drang des Alltags das Problem endlos beiseite schieben. Sie überlassen das mühsame und schmerzliche Traktandum ihren Erben und provozieren damit womöglich eine lang anhaltende Lähmung der Geschäfte. Natürlich war es für den Heerbrugger Industriellen keine leicht zu verkraftende Entscheidung, die Trennung von seinen Firmen ins Auge zu fassen, zumal ihm in jenen achtziger Jahren längst klar war, dass seine Ansichten und die seines jüngeren Sohnes und Erben über eine der Familien-Stammfirmen, *Eternit*, diametral auseinandergingen. Stephan, der diese Gruppe praktisch schon übernommen hatte, wollte ganz aus dem Asbest aussteigen, Vater Max dagegen hielt nach wie vor und bis in späte Jahre hinein die weltweite Beunruhigung über die gesundheitsschädlichen Wirkungen der früher hochgelobten Mineralfaser für Hysterie.

Trotz allem aber hielt sich Max in der Nachfolgefrage an bestimmte nüchterne Grundsätze, die er selbst allerdings nur mündlich äusserte. Denn Schreiben sei «nie seine Stärke gewesen», stellte er wiederholt fest. Sein zweiter Sohn Stephan dagegen stellte später in einem Vortrag ausführliche Betrachtungen zur Nachfolge in Familienunternehmen an, die von ganz persönlichen Erfahrungen inspiriert waren. Sie spiegelten den Widerstreit von Emotionen und Überlegungen wider, der den Übergang des Max Schmidheynschen Lebenswerkes auf seine Söhne begleitete.

Jeder Familienunternehmer, der «im Vollbesitz seiner physischen und geistigen Kräfte, in der Sicherheit und mit der Befriedigung des gefestigten

Erfolges» seine eigene Nachfolge zu regeln sich anschickt, «muss sich innerlich von seinem Lebenswerk, ja von seinem Lebensinhalt trennen», schrieb Stephan Schmidheiny. «Das bedeutet erstens, die eigene Verantwortung einem Nachfolger zu übertragen, der sich vielleicht noch nicht endgültig bewähren konnte – wann ist eine unternehmerische Bewährung schon endgültig? Und es bedeutet zweitens, für sich selber einen neuen Lebensstil zu suchen, der an die Stelle des unternehmerischen treten kann. Beides sind Aufgaben, deren erfolgreiche Lösung ein bedeutendes Mass an Einsicht, Konsequenz und menschlicher Grösse erfordert.»

Im einzelnen war eine Lösung nur schwer zu finden. Es brauchte lange Überlegungen und Diskussionen, bis die Einsicht reifte, dass sämtliche Familienunternehmen nicht in einer übergeordneten Holding zusammengefasst werden dürften. Mit einer derartigen Dachgesellschaft wäre ein zu grosses, unübersichtliches Gebilde entstanden, das zwei Schmidheiny-schen Traditionen krass widersprochen hätte: Diese verlangten, dass in der Regel «Eigentum und Verantwortung in einer Hand» blieben; sie sahen weiter vor, dass alle Unternehmen dezentralisiert geführt werden sollten.

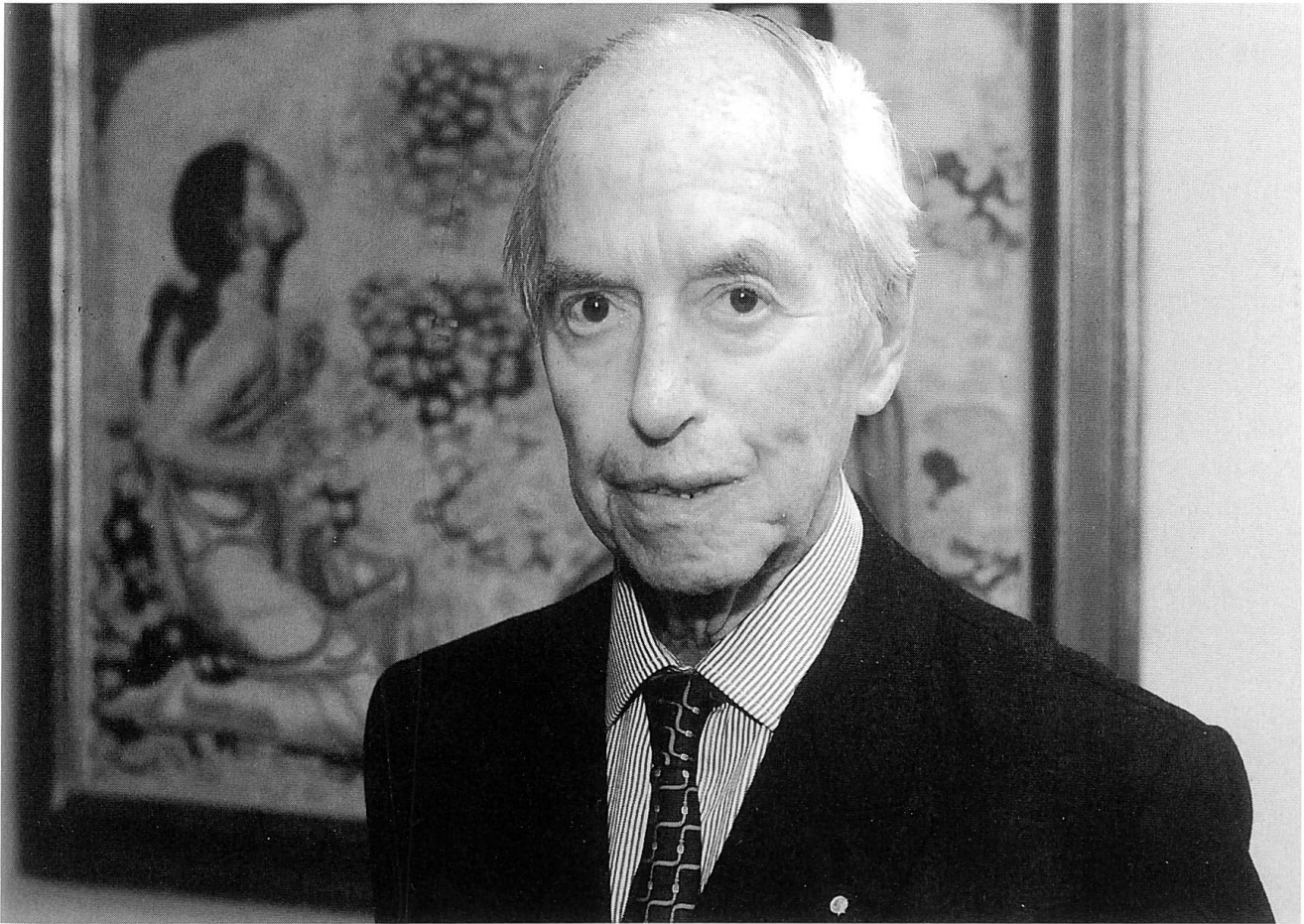
Man einigte sich schliesslich auf eine klare Aufteilung des Familienbesitzes – eine Aufgabe, die ihrerseits nicht einfach zu bewältigen war. Die von «Sir Max» errichteten oder erweiterten Unternehmen stellten komplizierte, vielfach verzahnte Gebilde im In- und Ausland dar; Eigentumsverhältnisse und Besitztum überschritten sich teilweise. Sie zu entflechten, erforderte viele Monate Kleinarbeit. 1984 war dann der Umwandlungsprozess soweit in die Wege geleitet, dass Max Schmidheiny an der Bilanzpressekonzferenz der «Holderbank» vom

7. Juni die Neuordnung bekanntgeben konnte. Vor allem betonte er, die Schmidheiny-Gruppe könne nicht als einheitlicher Konzern gesehen werden; eine einheitliche Willensbildung und Führung existiere nicht: ««Schmidheiny-Unternehmen» verschiedener Stämme» – so das Communiqué – «verhalten sich untereinander wie unabhängige Dritte, was auch direkte Konkurrenzierung nicht ausschliesst.»

Konkret hiess das im wesentlichen: Für die «Holderbank»-Beteiligungen trug zunächst der damals 39jährige Thomas, für *Eternit* der 37jährige Stephan die Verantwortung. Vater Max zog sich 1984 aus dem Verwaltungsrat der «Holderbank» *Financière* zurück; ein Jahr später verliess er auch das Führungsgremium der *Eternit-Gruppe*. Dieser doppelte Abschied aus den beiden grossen Stammunternehmungen sollte selbst für ungläubige Geister ein Signal dafür sein, dass der Vater nun wirklich die Kompetenzen den zwei Söhnen übergeben hatte. Er liess seinen Nachfolgern die nötige Freiheit, «via trial and error» ihren Weg zu suchen, «über Wagnis und Irrtum», wie sich Stephan in der Rückschau ausdrückte. Der ältere Sohn Thomas ergänzte: «Er respektierte die 1984 getroffene Ausscheidung der Kompetenzen. Hätte er dreingeredet, so wären wir nie glaubwürdig gewesen.»

### **Der «Mächtigste in der Eidgenossen-Wirtschaft»**

Nach wie vor aber nahm der alte Herr am geschäftlichen und politischen Alltag lebhaft teil. Zwar gönnte er sich mehr Musse und frönte insbesondere nach wie vor seiner grossen Jagdleidenschaft, vor allem im Vorarlbergischen. Daneben aber hielt er sich über alles, was in seinen Familienbetrieben passierte, peinlich auf dem laufenden, las Protokolle, Notizen und

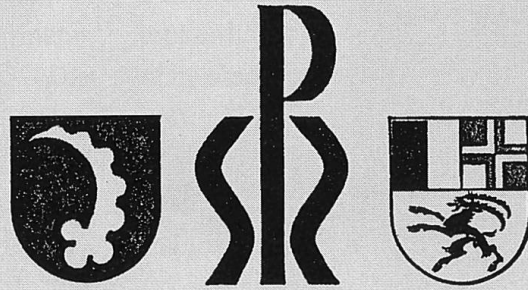


*Max Schmidheiny an seinem 80. Geburtstag 1988 vor dem Bild «Der Frühling» aus seiner Sammlung der Werke Ferdinand Hodlers*

Rechenschaftsberichte. Er habe weder Zeit noch Lust, müde zu sein, pflegte er in seinen letzten Lebensjahren zu sagen. Und er tauchte auch immer wieder an entscheidenden Sitzungen auf – nicht, um sich einzumischen, sondern bloss, um hier und dort mit einer seiner kleinen Randbemerkungen, mit irgendeiner seiner bekannten, treffenden Querfragen auf ein wichtiges Problem hinzuweisen. Erstaunlich lange und mit eiserner Energie nahm er auch mit mehr als 80 Jahren trotz einiger schwerer, altersbedingter Krank-

heitsschübe noch als Beobachter am Geschäftsleben teil, bis ihn am 19. August 1991 der Tod ereilte.

Mit ihm verschwand einer der letzten, ganz grossen Vertreter einer Unternehmergeneration, dem es gegeben war, nicht nur mit akribischer Kleinarbeit, sondern auch mit weitsichtiger Intuition ein Imperium zu schaffen. Mit ihm verschwand der Mann, den die deutsche Zeitschrift «Capital» – mit etlicher Verspätung – als «Mächtigsten in der Eidgenossen-Wirtschaft» entdeckt hatte.



# URKUNDE

DIE GEMEINDE PAGIG/SCHANFIGG GR ERNENNT MIT GROSSER FREUDE  
UND DANKBARKEIT

HERRN DR. H. C. MAX SCHMIDHEINY  
DIPL. ING. E.T.H. GEB. AM 3. APRIL 1908,  
VON BALGACH SG UND WOHNHAFT IN HEERBRUGG SG, ZU IHREM

# EHRENBÜRGER

MIT ALLEN DAR AUS ERWACHSENDEN RECHTEN UND PFLICHTEN WIRD  
ZUSAMMEN MIT DEM GENANNTEN AUCH SEINE FAMILIE IN DIE EHRUNG  
EINGESCHLOSSEN:

SEINE EHEFRAU ALICE LINA, GEB. AM 14. JULI 1915  
SEINE TOCHTER ADDA MARIETTA, GEB. AM 26. NOVEMBER 1944  
SEIN SOHN THOMAS, GEB. AM 17. DEZEMBER 1945  
SEIN SOHN STEPHAN, GEB. AM 29. OKTOBER 1947  
SEIN SOHN ALEXANDER, GEB. AM 25. MÄRZ 1951

DER GROSSE RAT DES EIDGENÖSSISCHEN STANDES GRAUBÜNDEN HAT  
DIESE AMTSHANDLUNG DER GEMEINDE PAGIG AM 3. OKTOBER 1969 GENEH-  
MIGT UND FÜR DR. H. C. MAX SCHMIDHEINY UND SEINE FAMILIENANGE-  
HÖRIGEN DURCH DAS DEPARTEMENT DES INNERN UND DER VOLKSWIRTSCHAFT  
DIE BÜRGERBRIEFE DES KANTONS AUSSTELLEN LASSEN. DAMIT SOLLEN DIE  
GROSSEN UND BLEIBENDEN VERDIENSTE, DIE SICH DR. H. C. SCHMIDHEINY  
UM DAS WOHL UNSERER BERGGEMEINDE ERWORBEN HAT, ANERKANNT  
UND GEWÜRDIGT SEIN.

PAGIG, DEN 1. NOVEMBER 1969

FÜR DEN BÜRGERRAT:

*Walter Michael  
Joos Einhael*

## Chronik

- 1908** 3. April: Geburt Max Schmidheyns
- 1926** Oktober: Matur in Trogen
- 1931** Max Schmidheiny erwirbt das Diplom eines Maschineningenieurs ETH Zürich – Heinrich Wild, einer der Gründer der *Verkaufsaktiengesellschaft Heinrich Wild's geodätischer Instrumente* in Heerbrugg, geht zu Kern nach Aarau; Max Schmidheiny übernimmt die Aktienmehrheit der *Wild AG*
- 1932** Lehre in der Zementfabrik Maastricht
- 1933** 1. Januar: Einsitz in den Verwaltungsrat der *Wild-Heerbrugg*
- 1934** Präsident des Verwaltungsrates der 1924 gegründeten *Holzindustrie AG St. Margrethen HIAG* (bis 1974) – Delegierter des Verwaltungsrates *Eternit Niederurnen*
- 1935** 15. März: Tod des Vaters Ernst Schmidheiny bei einem Flugzeugunfall in der Nähe von El Arish in Nord-Sinai – Max Schmidheiny wird Verwaltungsratsdelegierter der *Société Egyptienne de Ciment Portland Tourah-Le Caire*, der *Schweizerischen Cement Industrie-Gesellschaft Glarus*, der *Société des Ciments Libanais Chekka* und Vizepräsident der *Wild-Heerbrugg*
- 1936** Mitglied des Verwaltungsrates der *Gipsunion*
- 1937** Mitglied des Verwaltungsrates «Holderbank» *Financière (HOFI)*
- 1938** Übernahme der *Zündholzfabrik Terza* in Unterterzen
- 1942** 25. Juli: Heirat mit Adda Scherrer – Begegnung mit Winston Churchill in Kairo – Stellvertretender Vorsitzender der 1929 gegründeten *Eternit AG Berlin*
- 1944** 26. November: Geburt der Tochter Adda Marietta
- 1945** 17. Dezember: Geburt des Sohns Thomas – Max Schmidheiny wird Delegierter des Verwaltungsrates *HOFI*
- 1947** 29. Oktober: Geburt des Sohns Stephan – Errichtung der *Adda Marietta Schmidheiny-Stiftung* zugunsten des Schanfigger Dorfs Pagig, dessen Ehrenbürger Max Schmidheiny am 1. November 1969 wird
- 1948** Vorsitz des Aufsichtsrates *Eternit Berlin AG* – Wiederaufbau des Werks in Berlin-Rudow beschlossen
- 1950** Gründung der *Eternit S.A.L.* im libanesischen Chekka (Produktionsaufnahme 1951)
- 1951** 25. März: Geburt des Sohns Alexander
- 1952** Gründung der *Alexandria Portland Cementfabrik* durch *Tourah* und *Helwan* – 21. November: Max Schmidheiny erhält den Dr. h.c. der Philosophisch-Naturwissenschaftlichen Fakultät der Universität Basel
- 1954** 16. März: Präsident des Verwaltungsrates der *Wild-Heerbrugg* (bis 1983) als Nachfolger von Jacob Schmidheiny
- 1955** 8. März: Wahl zum Präsidenten des Verwaltungsrates der *Rheintalischen Strassenbahnen* (1958 umbenannt in *Rheintalische Verkehrsbetriebe*, Rücktritt als Präsident 3. Juli 1970)
- 1956** Mitglied des Verwaltungsrates *Landis & Gyr Zug* (bis 1974)
- 1959** Wahl in den Nationalrat (bis 1963) – Präsident des Verwaltungsrates der *Swisspetrol* (bis 1983)

Am 1. November 1969 ernannte die Schanfigger Gemeinde Pagig Max Schmidheiny und seine Familie zu Ehrenbürgern. 22 Jahre zuvor hatte der Heerbrugger Industrielle zugunsten des Dorfes unter dem Namen seiner Tochter eine Adda Marietta Schmidheiny-Stiftung errichtet.

**1961** 20. Juli: Durch ägyptisches Regierungsdekret werden die Werke der *Portland Cement Company Tourah, Helwan* und *Alexandria* verstaatlicht – Max Schmidheiny wird Verwaltungsrat der *SBB* (bis 1971) und als Initiant der *Kraftwerke Sarganserland* deren Verwaltungsrat (bis 1983) – Präsident des Verwaltungsrates der *Gipsunion* (bis 1967)

**1962** Wahl in den Verwaltungsrat der *BBC*

**1963** Präsident der *Gesellschaft zur Förderung der schweizerischen Wirtschaft* (bis 1966)

**1964** Abschluss der Verhandlungen mit Ägypten über die Entschädigungsfrage von *Tourah-Le Caire* – Verwaltungsrat *Motor Columbus AG* (bis 1982)

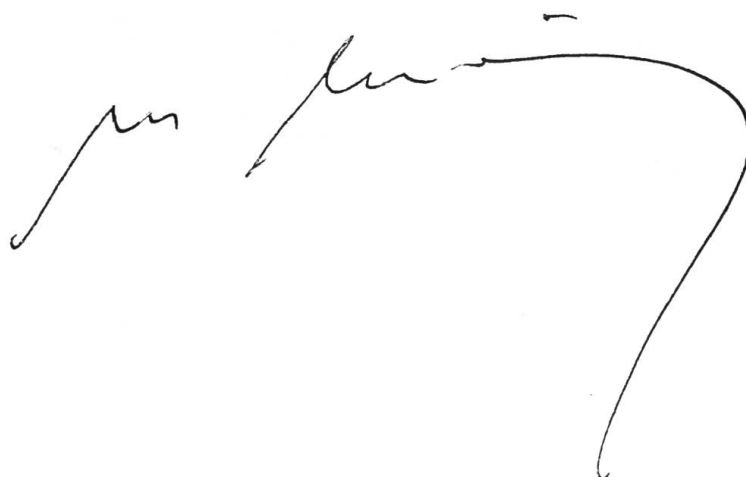
**1966** 13. Juli: Verwaltungsratspräsident der *BBC* (bis 15. Juli 1970)

**1967** 14. März: *BBC* und *MFO* schliessen sich auf Initiative Max Schmidheiny zusammen – 20. Mai: Die Hochschule St. Gallen verleiht Max Schmidheiny den Dr. h.c. für Wirtschaftswissenschaften – 15. Juni: Präsident des Verwaltungsrates *Eternit Niederurnen AG*

*BBC-Präsident Max Schmidheiny an einer Generalversammlung der Firma*



- 1969** Max Schmidheiny erhält vom libanesischen Präsidenten Hélou die Würde eines *Commandeur de l'Ordre du Cèdre du Liban* – Vizepräsident des Verwaltungsrates von *HOFI*
- 1970** 15. Juli: Rücktritt Max Schmidheiny als Präsident der *BBC*; Affäre um den zum Nachfolger gewählten Alt-Bundesrat Hans Schaffner. Nach dessen Verzicht wird Franz Luterbacher neuer Präsident; Max Schmidheiny versieht bis 5. Mai 1980 das Amt eines Vizepräsidenten
- 1974** *Wild-Heerbrugg* übernimmt die Aktienmehrheit von *Leitz-Wetzlar* – Max Schmidheiny wird Präsident des Verwaltungsrates von *HOFI* (bis 1984)
- 1977** Eine Stiftung erwirbt unter massgeblicher Beteiligung von Max Schmidheiny die *Kartause Ittingen* zu Renovation, Wiederaufbau und Ausgestaltung
- 1978** 3. April: Zu seinem 70. Geburtstag stiftet Max Schmidheiny an der Hochschule St. Gallen den *Max Schmidheiny Freiheitspreis* zur Förderung hervorragender wirtschaftlicher, politischer und unternehmerischer Leistungen im In- und Ausland –
19. September: Einweihung der *Kraftwerke Sarganserland* – 22. September: Rücktritt als Präsident *Eternit Niederurnen AG*, Nachfolger: Stephan Schmidheiny
- 1979** 8. März: Das *Institut International de Promotion et de Prestige* der *Unesco* spricht Max Schmidheiny den *Trophée Internationale de l'Industrie* zu
- 1980** 11. Juli: Max Schmidheiny wird Ehrenvorsitzender der *Eternit AG Berlin* und erhält von der Stadt Berlin die *Ernst-Reuter-Plakette*
- 1984** Regelung der Nachfolge; Aufteilung der Unternehmensbereiche auf die Söhne Thomas und Stephan
- 1991** 19. August: Tod Max Schmidheiny


 A handwritten signature in black ink, consisting of a series of fluid, connected strokes. The signature is written in a cursive style and is positioned below the main text block.



*Peter Schmidheiny,  
geboren 1908*

# Peter Schmidheiny (geboren 1908)

## Brückenbauer der Maschinenindustrie

Er sei, sagte Peter Schmidheiny noch in hohem Alter von sich selber, als Sonntagskind vom Schicksal «stets gut bedient worden». Mit der eigenen Familie und in seinem Beruf habe er «grosses Glück» gehabt, unter anderem die Chance, «in schwierigsten Zeiten eine aktive Tätigkeit zu beginnen». Denn auch seine Laufbahn war nicht ohne Hürden gewesen. Am 12. Juli 1908 kam er als Sohn von Jacob (II.) Schmidheiny und Fanny, geborene Alder, als zweites von vier Kindern auf die Welt. In Heerbrugg verlebte er seine Jugend auf dem «Schloss».

Die Primarschule absolvierte Peter Schmidheiny, wie alle Kinder seiner Familie, im Rheintal. Dann besuchte er, teilweise zusammen mit seinem gleichaltrigen Vetter Max, die Kantonsschule in Trogen. Mit Max durchlief er die Rekruten- und Aspirantenschule, bis sich die militärischen Wege der beiden trennten. Und wie Max bewies auch er offenbar früh Sinn für alles Geschäftliche. Seine erste, durchaus lukrative Transaktion vollzog er, so erinnerte er sich später schmunzelnd, als kleiner Bub: Irgendwo hatte er für 15 Rappen zwei Orangen erstanden, von denen er seiner Schwester eine für 10 Rappen verkaufte...

Natürlich waren das bescheidene Summen. Auf Bescheidenheit hielt man damals aber viel. Noch in hohem Alter erinnerte sich Peter Schmidheiny an jene Berichte aus vergangenen Zeiten, die man ihm in seiner Jugend erzählt hatte, Begebenheiten vom angestammten Ziegelei-Unternehmen, dessen Arbeiter beim «Fabrikanten», sei-

nem Grossvater, zu Hause am Tisch assen. «Fleisch gab es nur selten...» Von AHV «wusste man nichts; die Arbeitslosen erhielten in den dreissiger Jahren einen Franken pro Tag, und die Frau daheim war selbst darüber noch froh»... Für Peter Schmidheiny war diese Situation nicht fremd: Arbeitslose gab es nur zu viele auch in jener Zeit, als er die Eidgenössische Technische Hochschule, die ETH, in Zürich besuchte und 1932 zum Maschineningenieur promovierte, im eigenen Betrieb jedoch, wie dies in der Familie üblich war, von der Pike auf seine Lehre durchlief. «Die einjährige Tätigkeit im Betrieb *Tiergarten* gab mir», so berichtete er dem Journalisten Carl Seelig, «Gelegenheit, vom Lehmstecher bis zum Ziegelbrenner alle Stadien der Praxis zu durchlaufen.»

Bereits ein Jahr nach dem ETH-Examen stieg Peter Schmidheiny an verantwortlicher Stellung ins Zieglergewerbe ein. Mit wenig mehr als 25 Jahren wurde er Ende 1933 unbeschränkt haftender Teilhaber der Firma *J. Schmidheiny und Co.* in Heerbrugg. Dort erhielt er den Beweis, wie gerne Vater Jacob es sah, «wenn die Jugend selbständig denkt und handelt. Er liess mich die Neuerungen und Versuche, die ich für das Trocknen der Dachziegel vorschlug, vertrauensvoll im Grossen ausführen. Ein Ziegelei-Techniker warnte ihn zwar hämisch, dieser Millionenbau werde für uns ein schandbarer Reifall werden, aber mein Vater sagte, als er mir diese Bemerkung en passant erzählte, nur kurz: «Ich nehme an, dass das, was du unternimmst,

auch stimmt!) Damit war die Sache für ihn erledigt.»

### **Präsident der Zürcher Ziegeleien**

Die Ziegelindustrie bildete nur einen Teil von Peter Schmidheiny's Aktivitäten, doch wurde er auch hier mit ausgedehnten Aufgaben und Würden betraut: 1935 wählte man ihn in den Verwaltungsrat der *Zürcher Ziegeleien (ZZ)*, dessen Präsident damals sein Vater Jacob (II.) war. Nach dessen Tod im Jahre 1955 rückte der Sohn Peter auf den verantwortungsvollen Posten nach, in einer Zeit, als für die Unternehmensebene ein zwar schwieriger, aber bemerkenswerter Aufschwung begann. 1958 weiteten die ZZ ihre Interessenbereiche über die Grenzen der Schweiz nach Deutschland und später in andere Länder aus. Sowohl im In- wie auch im Ausland verbreiterten sie ihr Angebot.

Von 1963 an stieg die Nachfrage auf dem Baumarkt; die Anlagen der verschiedenen den Ziegeleien angeschlossenen Unternehmen mussten modernisiert, mechanisiert und automatisiert werden. So wurde in Istighofen ein zusätzliches Backsteinwerk, in Estavayer-le-Lac ein Porenbetonwerk erstellt. Damit dehnten die ZZ ihre Tätigkeit auf das Gebiet der Leichtbaustoffe aus. Auf diese Weise trugen sie der technischen Entwicklung Rechnung, die sich vor allem im Industriebau auch in der Schweiz abzeichnete. Sie sei, so führte Peter Schmidheiny im Mai 1962 aus, «den traditionellen Baustoffen feindlich gesinnt und bevorzugt leichte, grossformatige und gutisolierende Bauelemente». In den ZZ folgten Zukäufe und Neugründungen; die Diversifikation nahm – vorläufig innerhalb des Bausektors – immer bedeutendere Ausmasse an. Später entstand die Firma *Wancor AG*, die sich auf Wand- und Dachisolationen spezialisierte,

eine logische Folge der Mineralölkrise und der gestiegenen Energiepreise Anfang und Mitte der siebziger Jahre.

Um den eigenen Fuhrpark optimal auszulasten, wurde während der Präsidentschaft Peter Schmidheiny's 1972 die *Transall AG* gegründet, welche die Transportorganisation der Muttergesellschaft ergänzen und abrunden sollte. Die *Transall* bot ihre Dienste sowohl den konzerneigenen Gesellschaften wie auch Dritten an und setzte eine Entwicklung fort, die sich bereits nach dem Ersten Weltkrieg abgezeichnet hatte. 1919 hatte der damalige Präsident Professor Rudolf Escher von revolutionären Neuerungen auf dem Gebiet des Transportwesens gesprochen, «von der Verwendung von Automobilen für den Lehmtransport», und im einzelnen ausgeführt: «Ein zweispänniges Fuhrwerk befördert je einen Kubikmeter Lehm und fährt viermal im Tag. Die Fuhre kommt auf je 11 bis 12 Franken zu stehen. Das Automobil fährt etwa acht mal pro Tag mit je drei Kubikmetern Lehm und verbraucht jedes Mal etwa 7 Liter Benzin zu 1.30 Franken. Dazu kommt der Chauffeur mit 15 Franken pro Tag, Schmieröl, Putzmaterial und dergleichen.» Die Schlussfolgerung: Inklusive Abschreibungen komme der Kubikmeter auf «circa Frs. 5» zu stehen. Diese bescheidenen Ziffern mochten sich im Laufe der Zeit verändern. Doch fünfzig Jahre später hatte sich die damals gewichtig angepriesene Neuerung als selbstverständlich durchgesetzt und wurde laufend ausgebaut – bis in die jüngsten Jahre: 1988 sprach der Geschäftsbericht der *Zürcher Ziegeleien* von der *Transall*, die über 25 eigene und fremde Fahrzeuge sowie über rund 4000 Palettenlagerplätze verfüge.

Peter Schmidheiny seinerseits trat mit der Zeit bei den *Zürcher Ziegeleien* weniger in Erscheinung; andere

Aufgaben, von denen noch die Rede sein wird, nahmen ihn weitgehend in Anspruch. Von 1964 an erstattete in den ZZ der ein Jahr zuvor als Delegierter gewählte Carletto Mumenthaler die jährlichen Rechenschaftsberichte vor der Generalversammlung – von der Kantonsschule Trogen her mit Peter Schmidheiny verbunden – oder, wie er sich selber bezeichnete, sein ehemaliger «Budenkamerad». 1975 aber griff der Präsident während der Rezession und einer neuen, heftigen Baukrise wieder persönlich ein: In der Generalversammlung jenes Jahres sprach Peter Schmidheiny «in aller Offenheit» und im Gegensatz zu den eher zurückhaltenden Worten seines Delegierten vom «miserablen» industriellen Ergebnis – ein Ausdruck, den er ein Jahr später, im Mai 1976, wiederholte, als er sagte: «Nachdem ich voriges Jahr an der Generalversammlung eine sehr ungünstige Prognose für 1975 abgegeben habe, muss ich leider heute feststellen, dass sie eingetroffen ist.»

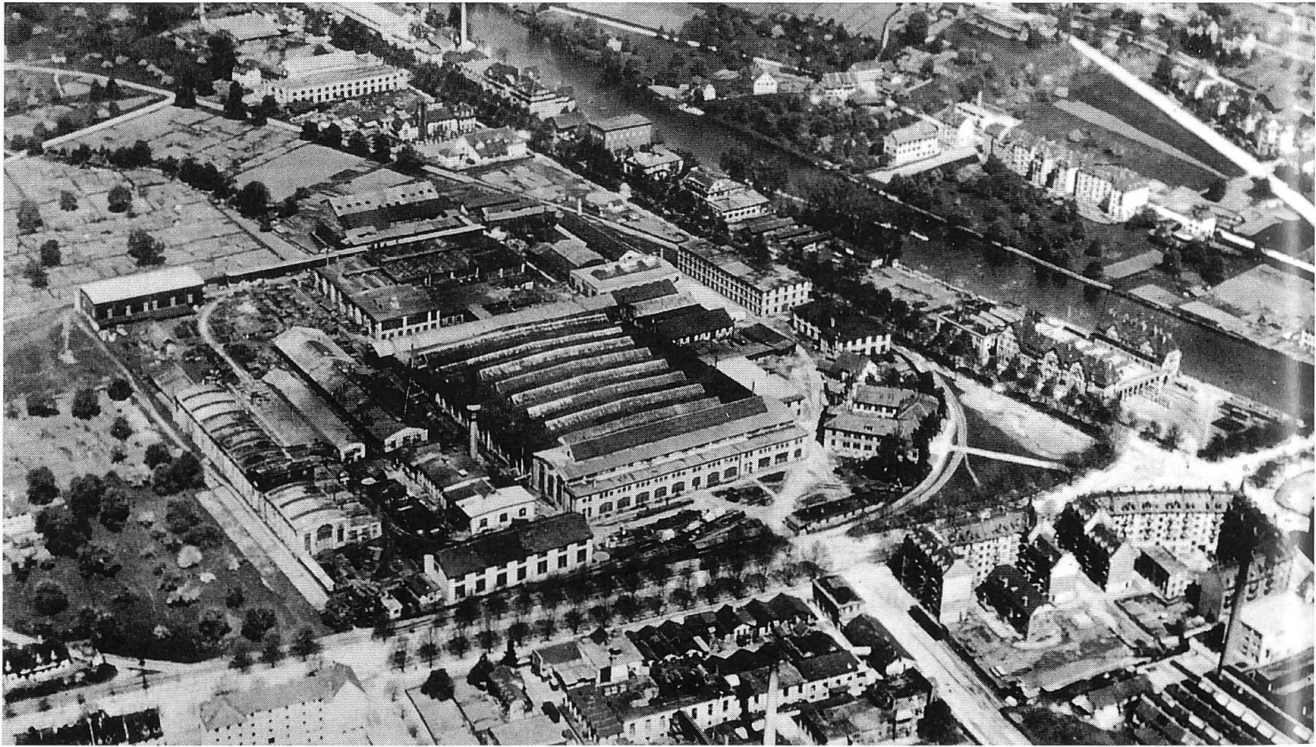
Carletto Mumenthaler trat auf Ende des Geschäftsjahres 1976 von seinem Posten als Delegierter der *Zürcher Ziegeleien* zurück; sein Nachfolger in diesem Amt wurde 1978 der Sohn Peter Schmidheiny's, Jacob (III.), der von da an die faktische Leitung der Unternehmensgruppe in Händen hielt und schon in seinem ersten Jahresbericht wieder von erfreulicheren Ergebnissen berichten konnte. Sein Vater blieb allerdings noch an der Spitze des Verwaltungsrates der *Zürcher Ziegeleien*. Erst im Mai 1984 trat er zurück, und die Generalversammlung wählte seinen Sohn Jacob zum Präsidenten.

#### **Vom «hydraulischen Direktor» bei Escher Wyss...**

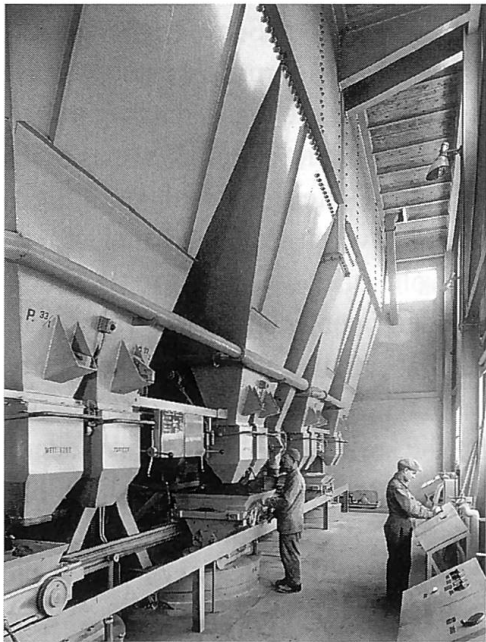
Die anderen Aufgaben, die Peter Schmidheiny während Jahren und Jahrzehnten stärker beschäftigen sollten, lagen auf einem weitab von der

Ziegelei gelegenen Bereich. Schon früh interessierte sich der Maschineningenieur für die *Escher Wyss Maschinenfabriken Aktiengesellschaft* in Zürich, in der er im Laufe der Jahre zur höchsten Stufe der Verantwortung aufstieg. 1936 hatte sein Vater Jacob zusammen mit Freunden das halbe Aktienkapital der fast vor dem Bankrott stehenden Firma übernommen und dabei ausdrücklich festgehalten, dass sich sein Sohn aktiv an ihr beteiligen wolle. Gegenüber Carl Seelig erwähnte Peter Schmidheiny illusionslos, wie er die Dinge sah: «Im Herbst 1937 diente ich im waadtländischen Bière den Hauptmannsrank ab. Mein Vater telefonierte mir, dass er mich am nächsten Sonntag in Bern besuchen werde. Er erzählte mir, dass er gedanke, sich für den Weiterbestand der von finanziellen Schwierigkeiten nie völlig erholten Firma *Escher Wyss* einzusetzen. Bei richtiger Führung müsse eine Gesundung möglich sein, da die technische Leistungsfähigkeit allgemein als vorzüglich anerkannt werde. Er wolle aber die neue grosse Bürde und den finanziellen Einsatz vor allem auch meinetwegen auf sich nehmen, wenn ich bereit sei, die Verantwortung für die vielen Hunderte von Arbeitern und Angestellten später zu tragen. Ich sagte natürlich begeistert zu. Möglich, dass mein Vater auch ohne dieses Jawort das weltbekannte Unternehmen wieder auf gesunde Beine gestellt hätte – damals fühlte ich mich aber vor eine Entscheidung gesetzt, aus der ebenso väterliche Fürsorge wie das felsenfeste Vertrauen eines Freundes zum nächsten Freund sprach. Bereits am 1. November des gleichen Jahres trat ich die neue Arbeit an.»

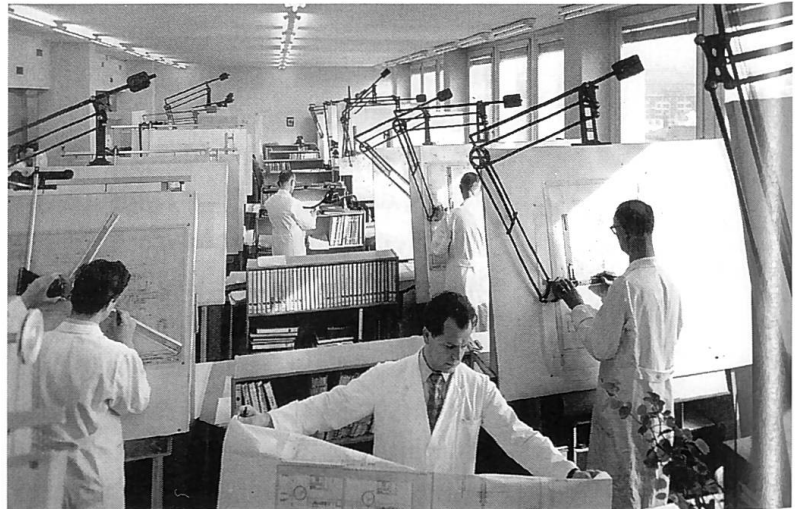
Zunächst betätigte sich Peter Schmidheiny in der Dampfturbinenabteilung, sah sich aber zugleich «in allen Abteilungen um», wie er in der Rückschau sagte: «Ich lernte einen



*Das Areal von Escher Wyss 1930, als die Firma in Konkurs gegangen war und bevor sie von Jacob Schmidheiny (II). übernommen wurde*



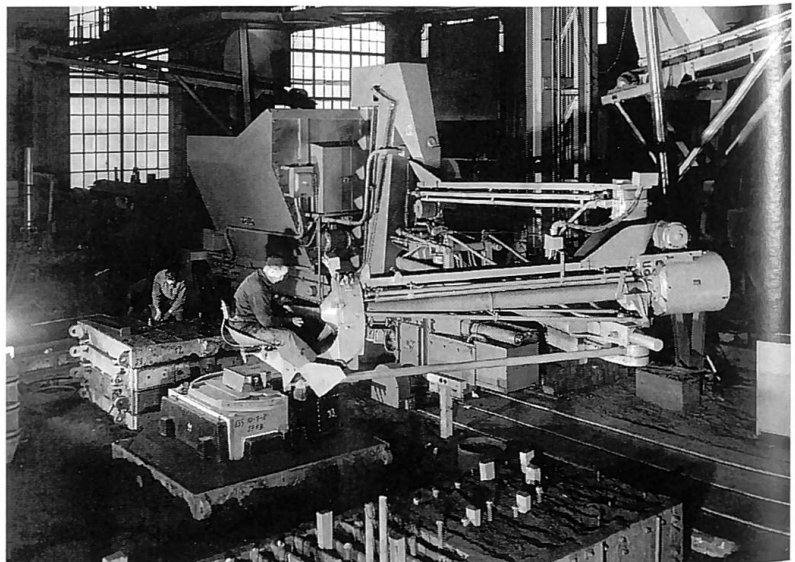
*Sandmischerei für eine vollautomatische Sandaufbereitungsanlage*



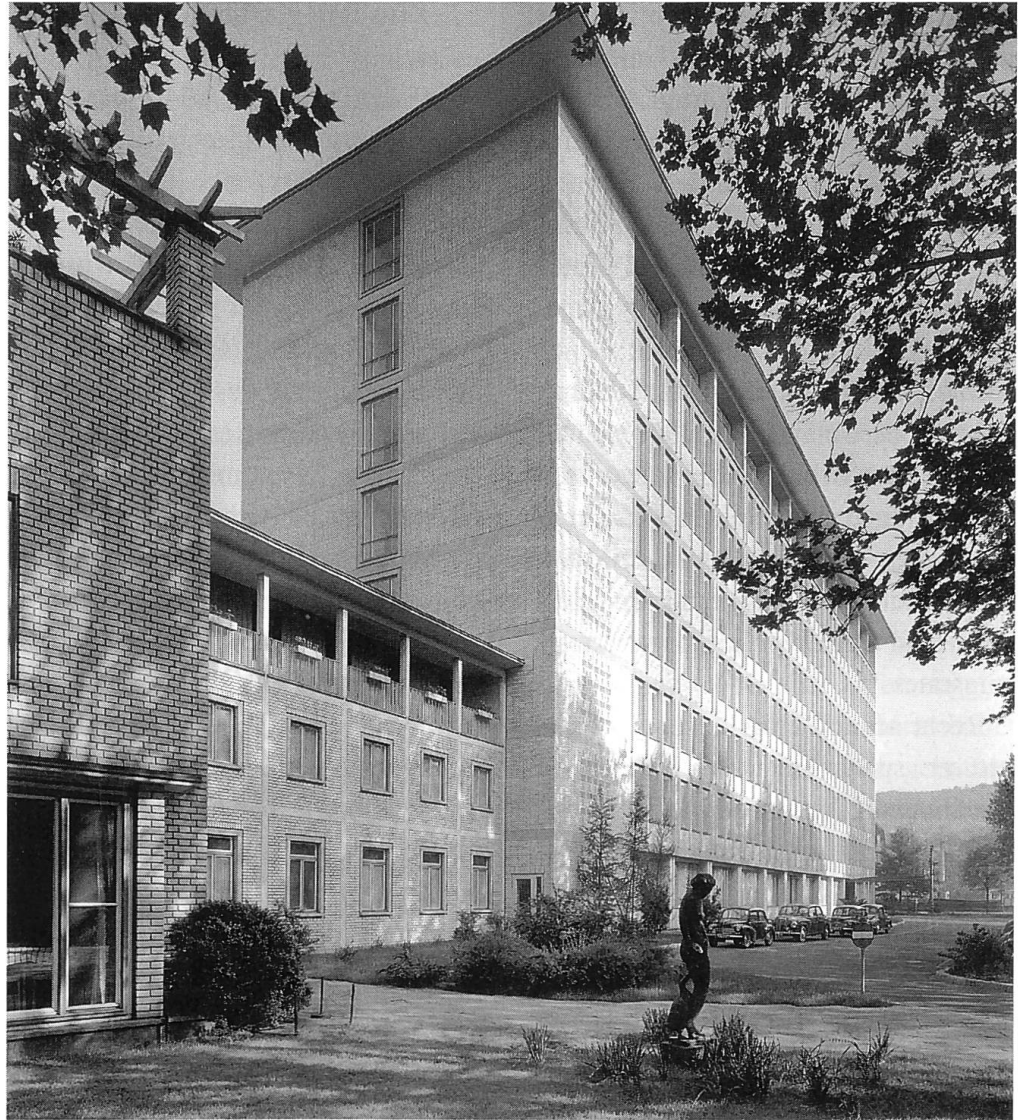
*Konstruktionssaal*

## **Die Erneuerung von Escher Wyss in Zürich**

*Sandslingermaschine, mit deren Hilfe der Formsand in Boden- oder Kastenformen geschleudert wurde*



*Das neue Verwaltungs-  
gebäude von Escher  
Wyss, errichtet 1953*



*Escher Wyss 1993 mit  
neuen Werkhallen und  
dem 1955 bezogenen  
Bürogebäude  
(im Vordergrund)*



Haufen Leute kennen» – wichtige Voraussetzung für den späteren Unternehmensleiter. Einen Titel trug er allerdings zu Anfang nicht; der Verkaufsdirektor, der ihn bei wichtigen Kunden einführte, stellte ihn einfach «als Sohn des Präsidenten» vor, was ihm Windschutz und Rückendeckung verschaffte. Dem 30jährigen war es jedoch offensichtlich in solcher Stellung nicht recht wohl: Er drängte seinen Vater, ihm wirkliche Verantwortung zu übertragen. Im Mai 1939 ernannte ihn *Escher Wyss* zum Direktor der hydraulischen Abteilung und im gleichen Jahr zum Mitglied des Verwaltungsrates.

Recht schnell erhielt er, so berichtete er später anerkennend, grosse Handlungsfreiheit und Selbständigkeit: «Auch als mein Vater noch Präsident war, liess er mich selbständig funktionieren.» Neben den technischen und wirtschaftlichen Belangen befasste er sich von Anfang an eingehend mit sozialen Problemen und mit der Sorge um die Sicherheit des Personals. 1939, nach dem Ausbruch des Zweiten Weltkriegs und zwei Jahre nach seinem Eintritt in die Firma, arbeitete er einen Antrag aus, den er auch im Einvernehmen mit der Belegschaft realisieren konnte: Die keinen Aktivdienst leistenden Mitarbeiter oder «Neumüller», wie man sie nannte, sollten einen Teil ihres Lohnes zugunsten ihrer eingezogenen Kollegen abgeben, um deren Familien einen Lebensunterhalt zu verschaffen als Ersatz für den damals noch fehlenden gesetzlichen Lohnausgleich. Von 1943 an leitete Peter Schmidheiny die Versicherungskasse für die Angestellten und später diejenige für die Arbeiter. In seine ersten Jahre fielen auch die umfangreichen Vorarbeiten für das neue Wohlfahrtshaus, für welches 1945 ein Fonds errichtet und das 1948 gebaut wurde.

### ...zum Delegierten in heikler Zeit

Auf den 1. Januar 1946 war Peter Schmidheiny Delegierter des Unternehmens geworden, das gerade schwierige und wechselvolle Zeiten hinter sich hatte. Je weiter zwischen 1939 und 1945 der Krieg um sich griff, desto stärker machten sich Befürchtungen breit, dass die Wirtschaft der europäischen Länder einen entscheidenden Substanzverlust erleiden würde. Zunächst verzeichnete *Escher Wyss* auch nach Ausbruch der Feindseligkeiten noch eine Aufwärtsbewegung der Produktion; der Krieg aber erschwerte schnell die Zufuhr von Rohstoffen, brachte das europäische Transportsystem durcheinander und gestaltete die Exporte, von denen die Firma bis zu 80 Prozent abhing, heikler. Ganz zum Stillstand bringen konnten jedoch selbst die Kriegswirren die Produktion nie; sie verlagerte sich je nach nationalen und internationalen Ansprüchen, so etwa, als zum Beispiel um 1941 wegen des Mangels an Kohle die Bestellungen für thermische Kraftwerke stark zurückgingen, dafür aber jene für hydraulische Anlagen stiegen, neben namhaften Aufträgen für Obst- und Gemüse-Konservierungsanlagen. Kurz nach dem Krieg trat eine Kehrtwendung ein: Von 1945 an waren zunächst Dampfturbinen für schnell zu erstellende Anlagen in den nun wieder arbeitsfähigen Regionen mehr gefragt, während die Bestellungen für die langfristig zu bauenden Wasserkraftanlagen – ursprünglich das Spezialgebiet Peter Schmidheinys – zurückgingen.

Der wieder steigende Energiebedarf der verschiedenen neu erstarken Länder sollte sich nach dem Krieg günstig auf *Escher Wyss* auswirken. Allerdings erwies sich die Konkurrenz als immer härter; sie drückte auf die Preise. Nicht zuletzt unter dem

Einfluss Peter Schmidheyns aber hatte *Escher Wyss*, trotz grosser anfänglicher Finanzschwierigkeiten und trotz internationaler Wirren, den Maschinenpark ständig modernisiert und verstärkt. Überdies dienten gerade Krieg, Verknappung der Rohstoffe und Hindernisse in Produktion oder Transport der Unternehmensleitung als Lehre: Sie verdoppelte ihre Anstrengungen, um die allgemeine Leistungsfähigkeit zu heben und die Produkte technisch weiterzuentwickeln.

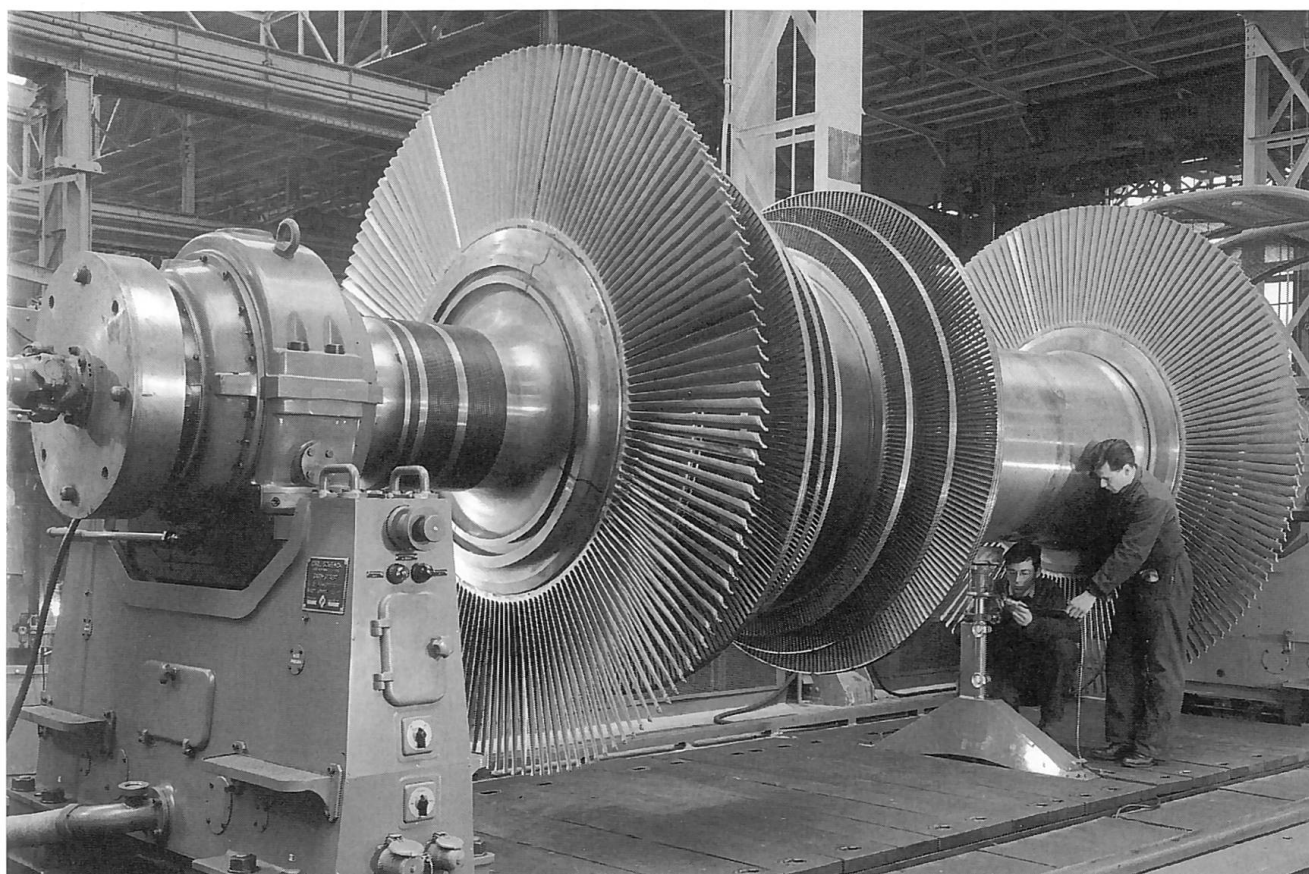
Dies war nur durch einen ständigen Ausbau der Forschungstätigkeit möglich, auf die Peter Schmidheiny grossen Wert legte. In einer Ansprache betonte er einmal, dass die «Erzielung einer besseren Wirtschaftlichkeit» nur durch «einen stetigen Aufwand an Forschungsarbeit» zu erreichen sei: Dazu müssten «die finanziellen und betriebstechnischen Voraussetzungen ... geschaffen werden. Auch die Fabrik ist nur dann in der Lage, dem Fortschritt zu folgen, wenn sie rechtzeitig den neuen Erfordernissen ange-

passt wird. Es ist auch nicht damit getan, dass die Fabrik die Maschinen bauen kann; sie muss es auf wirtschaftliche Art tun können, um im scharfen Konkurrenzkampf zu bestehen. Die damit verbundenen Probleme brauchen zu ihrer Lösung neben guten Ideen die entsprechende Entwicklungsarbeit. Ausserdem sind dazu beträchtliche finanzielle Mittel für Investitionen erforderlich. Man hört von verschiedenen ungenügend orientierten Seiten ab und zu den Vorwurf, man baue und erweitere zu viel. Es ist aber die rasche technische Entwicklung, die zu grossen Investitionen zwingt, wobei auch offen zugegeben sei, dass ein Maschinenbauer natürlich an einer modern gebauten und eingerichteten Fabrik Freude hat».

#### **Neue Führungsverantwortung bei Escher Wyss**

Acht Jahre nach dem Krieg trat Jacob Schmidheiny vom Präsidium bei *Escher Wyss* zurück. Am 15. De-

*Niederdruckturbinenrotor (dreiflutig) für die Anlage Baudour in Belgien auf der Drehbank bei Escher Wyss*



zember 1953 wählte die Generalversammlung seinen Sohn Peter zu seinem Nachfolger. Dieser musste in immer stärkerem Masse nach geeigneten Lösungen für die schwieriger werdenden Probleme suchen. Die Aufwendungen, die ein Unternehmen wie das seinige tätigen musste, um traditionelle Spitzenpositionen zu halten, stiegen. Mit Stolz präsentierte die Firma zwar immer wieder eine Auflistung all ihrer Neuerungen, die im Laufe der Zeit aus ihren Forschungslaboratorien und Fertigungsstätten hervorgegangen waren, zum Beispiel erste Kaplan-Rohrturbine der Welt mit umströmtem Generator, erster Flugzeug-Verstellpropeller mit Schnellverstellung für Landebremmung, erste Rohrturbine der Welt mit 85 000 kW Leistung, erste Wärmepumpe für Gebäudeheizung im Rathaus Zürich. Peter Schmidheiny, Maschineningenieur und Unternehmensleiter zugleich, sah aber die Schwierigkeiten, die auf den Betrieb in einer Zeit zukamen, als sich die Konjunktur abzuschwächen begann.

Mit ihm als Präsidenten war ohnehin ein neuer Führungsstil eingekehrt. Sein Vater, der «Oberst», wie man ihn auch hier überall nannte, war noch unbestrittener alleiniger Patron gewesen. Unter seinem Sohn kam das Tandem mit dem Vizepräsidenten Dr. Hans Gygi mehr zur Geltung; die wöchentlichen Direktionssitzungen wurden von beiden geführt. Zu den leitenden Männern im Betrieb hielt Peter Schmidheiny einen regen persönlichen Kontakt, der sich nicht nur auf die Firma im engeren Sinn erstreckte, sondern auch auf deren Familien ausweiten konnte. Zu passenden Anlässen wurden die Frauen beigezogen, die man – so stellte eine der Damen später mit Genugtuung fest – stets als vollwertig behandelte. Diese Hochschätzung hatte er offenbar von seinem Vater übernommen. Nach dem Zeugnis

von dessen Neffen Hans Hoffmann-Schmidheiny hatte Jacob (II.) schon in den zwanziger Jahren – und für damalige Zeiten durchaus nicht selbstverständlich – die Sitte eingeführt, bei jeder Generalversammlung seiner ostschweizerischen Ziegeleien «mit unseren lieben Frauen ein Fest zu feiern. Wären aus der Behandlung der Geschäfte unter den Aktionären doch noch irgendwelche Gegensätze vorhanden gewesen, so wurden sie auf diesem einfachen Weg beseitigt. Denn dem Willen einer Frau gibt unser Delegierter immer nach».

Der Sohn Peter schien es ähnlich zu halten. Er machte bei Festlichkeiten wacker mit und bewies seine Lebensfreude schon während seiner Studentenjahre an der ETH. Aus der damaligen Zeit erzählte er von der «erzieherischen Grosszügigkeit» seines Vaters, der gleichzeitig teilweise in Zürich wohnte «und nun eigentlich Gelegenheit gehabt hätte, mich in meiner Tätigkeit aus nächster Nähe zu kontrollieren. Da zeigte sich so recht sein weitherziges Vertrauen in die Jugend. Höchstens, dass er einmal sagte: «Du brauchst ja nicht unbedingt so viele Festivitäten mitzumachen, wie ich sie selber mitgemacht habe»».

Die gesellschaftliche Aufgeschlossenheit trug offenbar etliches zum Vertrauensverhältnis bei, das bei *Escher Wyss* herrschte. Es schien auf jeden Fall so günstig zu sein, dass es sich der Präsident erlauben konnte, bei zahllosen technischen Details mitzureden und einzugreifen. Er «wollte alles selber wissen» und stiess sich Ende der fünfziger, Anfang der sechziger Jahre am rasanten Fortschritt, der mehr Mechanisierung sowie differenziertere Herstellungsmethoden verlangte und zugleich die Produktion immer grösserer Stücke forderte. Dazu kamen andere Schwierigkeiten: Die erstarkende Europäische Gemein-

schaft wünschte eine möglichst weitgehende Beteiligung an den Aufträgen, einesteils weil die einzelnen in ihr zusammengeschlossenen Staaten wenig Devisen zur Verfügung hatten, andernteils, weil sie selbst Arbeitsbeschaffung betreiben mussten. Auch in den Entwicklungsländern, wichtigen Kunden der Firma, gab es Schwierigkeiten mit der Finanzierung und Zahlung bedeutender Aufträge. Damit entging dem Zürcher Stammhaus ein Teil des Produktionspotentials.

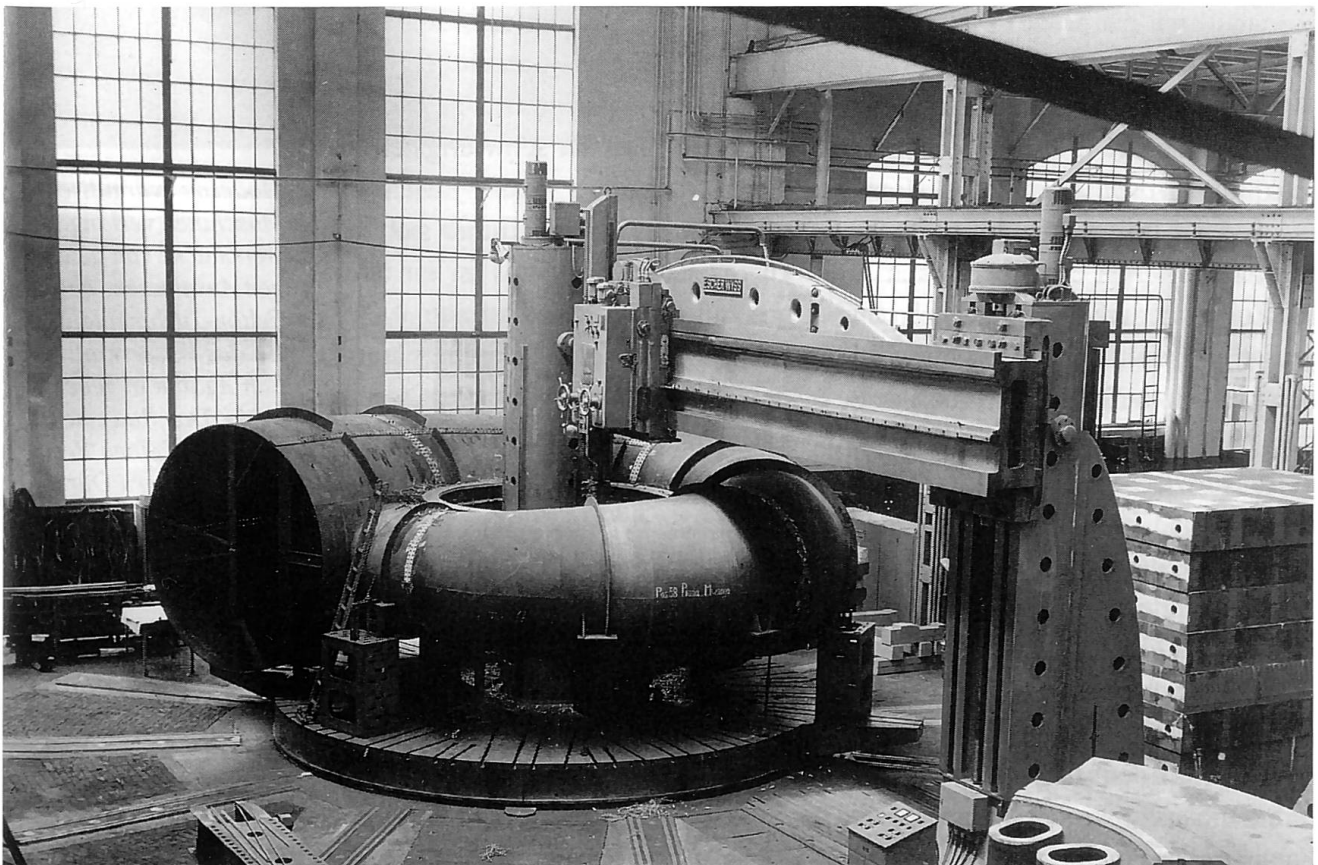
### Von der lockeren «Zusammenarbeit»...

In der immer heikleren Situation begannen bei Peter Schmidheiny Gedanken über die «Koordination zwischen industriellen Unternehmungen» konkrete Formen anzunehmen, die schon bei seinem Vater eine gewisse Rolle gespielt hatten, die aber nun dem Sohn voll bewusst wurden. In einem Vortrag legte er sie 1961 nieder. Die grösser werdenden Aufgaben könnten, so sagte er, von einer einzel-

nen Firma, «besonders wenn sie nicht amerikanische Dimensionen aufweist, nicht mehr allein bewältigt» werden. «Aber auch der oft geradezu beängstigende technische Fortschritt und die hierfür aufzuwendenden enormen Mittel machen es vielen Unternehmungen unmöglich, allein und aus eigener Kraft im Wettrennen mitzukommen... Und ein weiterer Grund: Parallel zum Wettlauf auf technischer Ebene spielt sich ein ebenso heisser Kampf auf wirtschaftlicher Seite ab, der zu immer grösserer Spezialisierung und steigendem Kapitaleinsatz für jeden Arbeitsplatz zwingt.»

Nach Schmidheiny's Erfahrungen stellten sich allerdings die Voraussetzungen für eine sinnvolle Zusammenarbeit in der Maschinenindustrie als besonders schwierig heraus: «Vor allem ist die Differenziertheit der fabrizierten Produkte» sehr gross. Jeder Konstrukteur erachtet «seine Lösung als die bessere»; eine Vereinheitlichung mehrerer Lösungen erheischt «viele Opfer am persönlichen Presti-

*Ausdrehen der Bohrung einer Wasserturbinespirale mit einem Durchmesser von 12 Metern*



gebedürfnis. Hinzu gesellt sich nun der meist falsche Glaube, dass irgendein wirklicher Vorteil technischer Art auch entscheidende wirtschaftliche Vorteile dem Unternehmen bringen würde, weil übersehen wird, dass der Konkurrent meist auch Trümpfe in seinem Kartenspiel hat. So ist es denn kein leichtes Unterfangen, gegenüber einer augenblicklich vorhandenen echten oder vermeintlichen vorteilhafteren Situation die Überzeugung zu verbreiten, dass dies auf längere Sicht weniger Bedeutung hat als die Stärkung, die aus der Zusammenfassung von zersplitterten Kräften zu erwarten ist».

Es war die feste Überzeugung Peter Schmidheiny's, dass «auch in der Maschinenindustrie, vor allem in der Schweiz, eine vermehrte Koordination unter einzelnen Firmen notwendig ... wird». Und dass, so einer seiner damaligen engsten Mitarbeiter, eine viel zu starke Abgrenzung der einzelnen Unternehmungen eingerissen hatte: «Der Stolz der Leute auf die eigene Firma war schön und recht, aber er konnte auch zu weit gehen...» Einen bescheidenen, doch, wie Peter Schmidheiny feststellte, «erfolgreichen Anfang» der Zusammenarbeit machte *Escher Wyss* 1954, als das Unternehmen mit *Brown Boveri* und *Georg Fischer* zur Prüfung hochhitzebeständiger Materialien ein Abkommen für die Zusammenarbeit abschloss – ohne grosse Formalitäten, ohne dass ein Schriftstück aufgesetzt worden wäre und ohne Beeinträchtigung der Konkurrenz zwischen den beteiligten Firmen.

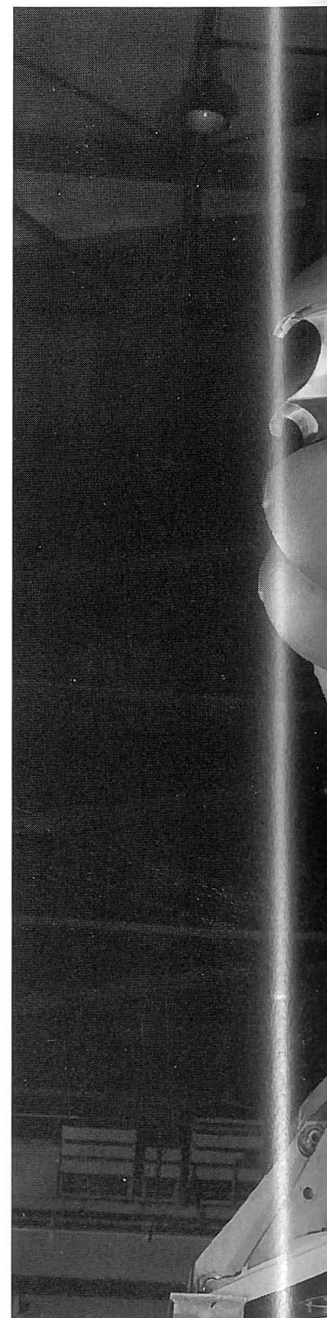
Zum zweiten Mal erfolgte 1957 ein entscheidender Brückenschlag mit den *Ateliers des Charmilles* in Genf: Beide Firmen entschlossen sich, ihre bisherigen theoretischen und praktischen Ergebnisse auf dem Gebiet des Wasserturbinenbaus auszutauschen und die Forschung gemeinsam weiterzuführen.

Dabei konnte es, so Peter Schmidheiny, nicht darum gehen, die bei den zwei Firmen anfallenden Versuchskosten zu reduzieren, sondern eine Verdoppelung der Ergebnisse zu erreichen: «Die Zusammenarbeit wird folglich nicht den Fortschritt hemmen, sondern ihn beschleunigen.»

Eine noch weitergehende «Koordination» entstand 1959, als die *Maschinenfabrik Oerlikon (MFO)* und *Escher Wyss* die *Gemeinsame Abteilung (GA)* gründeten, um auf dem Gebiet der Dampfturbinen und Turbokompressoren die Konstruktions- und Verkaufsabteilungen zusammenzulegen. Das Unternehmen war ein Wagnis, verlangte es doch – so Peter Schmidheiny bei seiner Gründung – «ein Sichbefreien von Firmenegoismen, eine Grosszügigkeit mehr im Geben als im Nehmen, eine Beschränkung in der Breite der Tätigkeit zugunsten einer Vertiefung und Intensivierung. Es erfordert die Stärke, auch einmal zugunsten eines anderen auf Erfolgsmöglichkeiten verzichten zu können». Das Abkommen funktionierte nach Anfangsschwierigkeiten eine Zeitlang so befriedigend, dass Schmidheiny nach zwei Jahren optimistisch notieren konnte: «Eines der schwierigsten Probleme, nämlich das Zusammenschmelzen von zwei früher sich konkurrenzierenden Teams in ein einziges, dürfte heute gelöst sein.» Nach knapp zehn Jahren allerdings musste das Experiment abgebrochen werden, nachdem die *MFO* 1967 in der Konkurrenzfirma *Brown Boveri & Cie.* aufgegangen war und damit nicht mehr weiterhin als unabhängige Partnerin im Bau von Generatoren tätig sein konnte.

### ... zur «verdeckten Übernahme» und Fusion

Den entscheidenden Schritt und «Brückenschlag» vollzog Peter



*Moderne hydraulische Maschinen verlangen Werkstücke von gewaltigen Ausmassen: ein Pelton-Turbinenlaufrad für das Wasserkraftwerk San Agaton in Venezuela. Das Rad zeichnet sich durch einen Becher von 12 Metern Durchmesser, weltweit die höchste Ziffer, aus.*



Schmidheiny, als er und sein Stab von 1966 an die Umstrukturierung von *Escher Wyss* und den «Schulterchluss», wie er dies selbst nannte, mit dem «freundschaftlich verbundenen» *Sulzer-Konzern* in Winterthur planten und verwirklichten. Persönliche und wirtschaftliche Erwägungen spielten dabei ihre Rolle. Zunächst tauchte für den Präsidenten von *Escher Wyss* auch das Problem seiner eigenen Nachfolge auf. Sein damals 23jähriger Sohn, Jacob (III.), hatte das Studium der Wirtschaftswissenschaften noch nicht abgeschlossen, besass kaum geschäftliche Erfahrung, weder im In- noch im Ausland, und schien sich, soweit sich

dies damals feststellen liess, später mehr für die Leitung der *Zürcher Ziegeleien* zu eignen. Auch das andere leitende Mitglied des Verwaltungsrates, Dr. Hans Gygi, besass keinen Nachkommen, der für die Firmenleitung in Frage gekommen wäre.

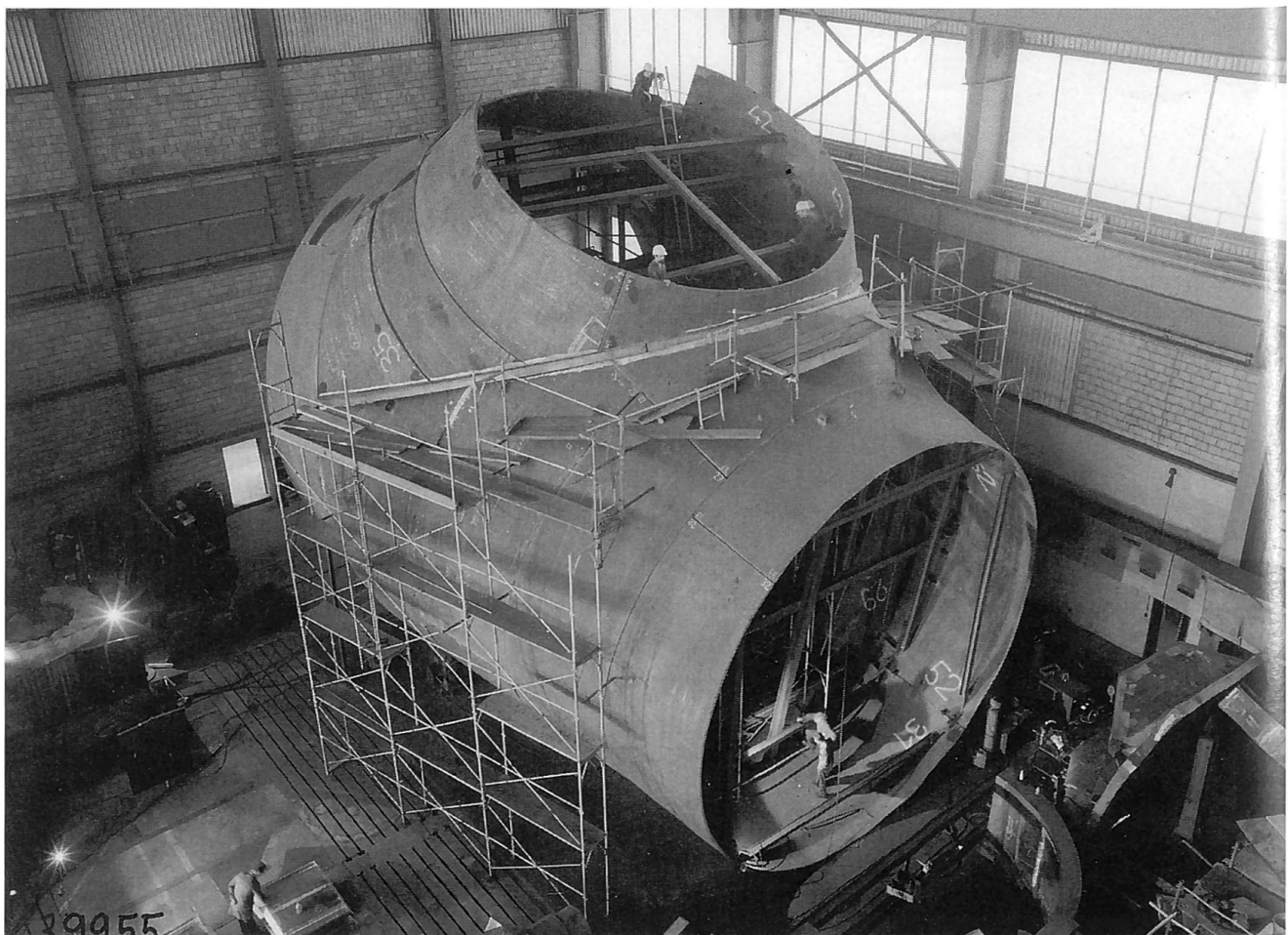
Schwerer ins Gewicht fielen die unternehmerischen Überlegungen. *Escher Wyss* sah sich Mitte der sechziger Jahre von der technischen, wirtschaftlichen und vor allem auch finanziellen Entwicklung deutlich überfordert – deutlicher, als es wohl Peter Schmidheiny noch in seinen Ausführungen 1961 vorausgesehen hatte. Mit der Zeit war in ihm die Erkenntnis

gereift, die er später mehrmals im Satz zusammenfassen sollte: «*Escher Wyss* ist zu klein für grosse Aufträge – und zu gross für kleine Aufträge.» Zunächst stellte sich ganz elementar für das Unternehmen die Platzfrage: Die zu fertigenden Einheiten nahmen immer umfangreichere Ausmasse an; für sie begann in den Zürcher Werkhallen der Raum zu fehlen. Schon Vater Jacob Schmidheiny hatte sich Sorgen darüber gemacht, wo man rechtzeitig Land kaufen könnte, um die modernen Maschinen unterzubringen. Die Grossobjekte brachten zudem respektable technische und kaufmännische Risiken mit sich. Zudem verwickelten sich die verschiedenen in der Schweiz existierenden Firmen der Branche in einen unwirtschaftlichen Konkurrenzkampf gegenüber dem Ausland. Eine Koordination schien nötig. An Beispielen fehlte es nicht. So hatten die *Gebrüder Sulzer* in Winterthur und die dort ansässige *Schwei-*

*zerische Lokomotivfabrik (SLM)* 1961 eine «Zusammenarbeit» beschlossen, die sich freilich sehr schnell in Wirklichkeit als eine Übernahme oder Fusion herausstellen sollte.

Ähnliches geschah mit *Escher Wyss*: Mitte Juli 1966 gab die Geschäftsleitung gemeinsam mit *Sulzer* bekannt, dass die beiden Firmen «eine enge Zusammenarbeit in technischer und kommerzieller Hinsicht beschliessen» hätten, «mit Rücksicht darauf, dass sich das Fabrikationsprogramm beider Partner teils deckt, teils ergänzt». Eine «Konzentration der Kräfte, insbesondere in Forschung und Entwicklung» erweise sich als dringend geboten, um dem «aufs äusserste verschärften Konkurrenzkampf» die Stirne bieten und der «herrschenden Personalknappheit» begegnen zu können. Die beiden Gesellschaften würden – so der Nachsatz im Communiqué – «ihre rechtliche Selbständigkeit beibehalten» und «wie bis anhin ihre

*13,2 Meter beträgt der Eintrittsdurchmesser eines Abzweigers, bestimmt für die Anlage Tarbela in Pakistan.*



Geschäfte unter Aufrechterhaltung ihrer getrennten Verwaltungen und Geschäftsleitungen weiterführen».

Die Koordination wurde durch eine finanzielle Verbindung untermauert: *Sulzer* tauschte als ersten Schritt einen Teil des Aktienkapitals von *Escher Wyss* gegen eigene Aktien. Zwei Jahre später erfolgte ein weiterer Aktientausch. Obschon *Sulzer* damit zum Mehrheitsaktionär von *Escher Wyss* wurde, blieb die Führungsverantwortung bei der selbständig operierenden *Escher-Wyss-Gruppe*. Geändert hatten sich lediglich ein Tausch technischer Aktivitäten und eine Zusammenführung der Verkaufstätigkeit im Ausland. Im Januar 1967 schrieb die «Neue Zürcher Zeitung», dass Peter Schmidheiny stets als Verfechter der freiwilligen Unternehmenszusammenarbeit in Wort und Tat hervorgetreten sei. Er habe, so fuhr das Blatt weiter, den völligen Zusammenschluss zweier Unternehmungen bisher für schweizerische Verhältnisse nicht als erwünschte Lösung der Probleme betrachtet, vor die sich die Betriebe mittlerer Grösse heute gestellt sehen: «Und jetzt? Offenbar liegt hier eine Sinnesänderung vor, die weit über den konkreten Fall von *Sulzer/EW* für die künftige Entwicklung von Bedeutung sein könnte. Sie impliziert wohl das Eingeständnis, dass die bisherige Konzeption für die Grösse der Probleme, die zu bewältigen sind, doch nicht ausreicht.»

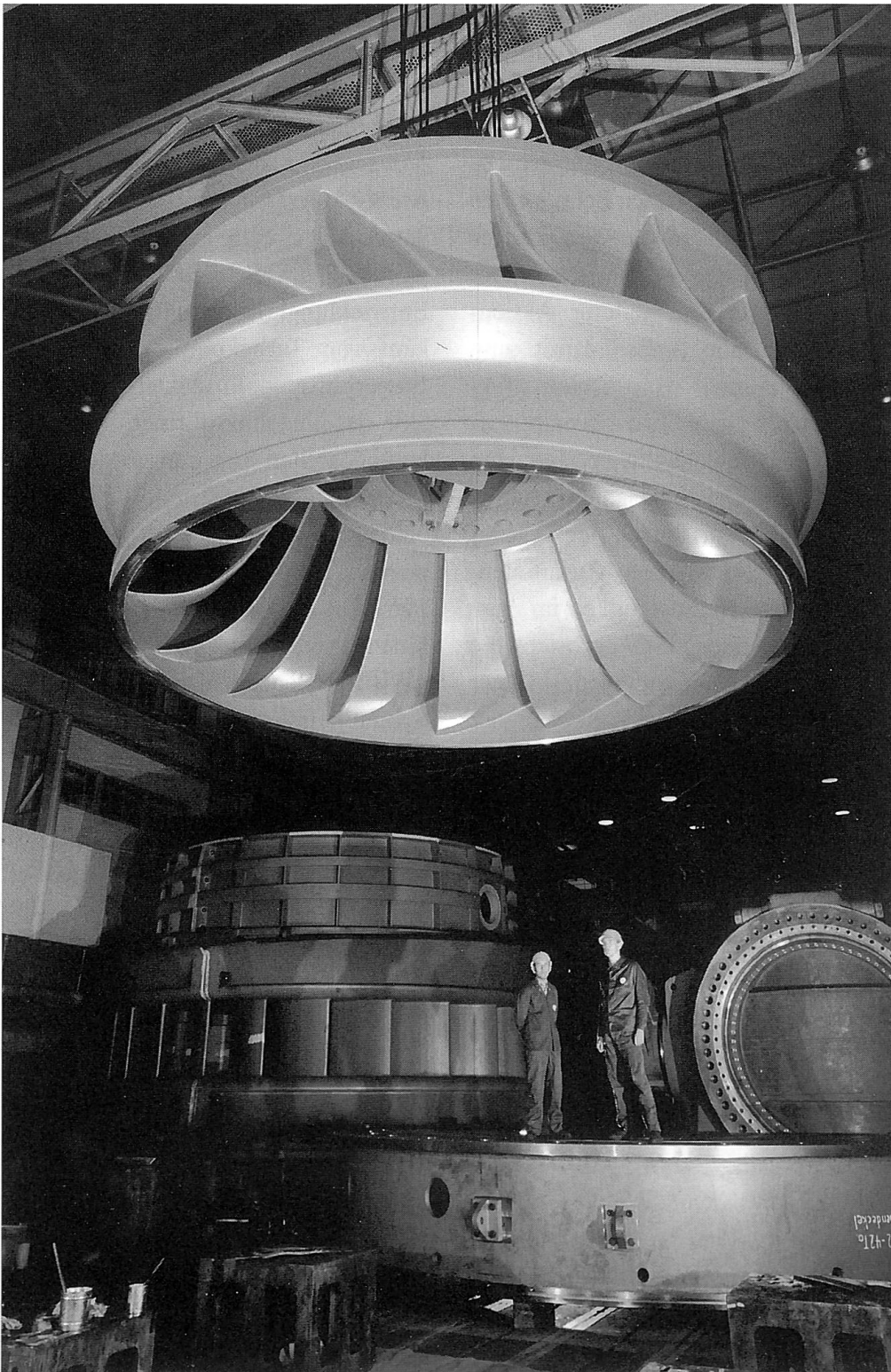
#### «Schwierig zu verkraften»

Der Geschäftsbericht von *Escher Wyss* des Jahres 1969 beendete dann das Zwischenspiel: Er sprach offen von einer «Integration ... in den *Sulzer-Konzern*». Schon vorher hatten die beiden Firmen ihre Tätigkeitsbereiche «abgegrenzt», wie sie dies nannten. Im Februar 1968 war eine Vereinbarung zwischen den Firmen *BBC-MFO*

einerseits und *Gebrüder Sulzer-Escher Wyss* andererseits zustande gekommen, durch die auf den 1. Januar 1969 eine neue Gesellschaft, die *Turbomaschinen AG (TAG)* mit Sitz bei *Escher Wyss* in Zürich, gegründet wurde. Zu ihrem ersten Präsidenten wurde Peter Schmidheiny gewählt. Entwicklung, Konstruktion und Verkauf von Turbokompressoren sowie Gasturbinen – Produkte, die bisher jede der einzelnen Firmen hergestellt hatte – sollten von nun an durch das neue Gemeinschaftsunternehmen in einheitlichen Typenreihen konstruiert werden. Auf den gleichen 1. Januar 1969 trat *Escher Wyss* das Dampfturbinengeschäft an *Brown Boveri* ab: «Wir mussten erkennen», sagte Peter Schmidheiny später, «dass es uns kapazitätsmässig nicht möglich gewesen wäre, die heute verlangten grossen Einheiten von 600-1200 MW zu bauen.» Zum Ausgleich wurde *Escher Wyss* von *Brown Boveri* das Turbokompressorengeschäft übertragen.

Die Taktik der «kleinen Schritte», die mit der Einbindung von *Escher Wyss* in den *Sulzer-Konzern* geendet hatte, konnte allerdings eine Welle massiver Kritik nicht verhindern. Im Management der Zürcher Firma war man vielerorts schockiert: «Die «Gemeinsame Abteilung» hatten wir noch begriffen, dies aber war schwierig zu verkraften», sagte später eine der leitenden Persönlichkeiten von damals. In der Öffentlichkeit hob eine vehemente Diskussion an. Peter Schmidheiny rechtfertigte sich und seine Politik der Konzentration mit allgemeinen Überlegungen: «Dass wir in der Schweiz diese weltweite Entwicklung mitmachen mussten und mitmachen müssen, ist nicht durch wirtschaftliches Machtstreben bedingt, sondern eine Notwendigkeit, um unsere Stellung im Weltmarkt behaupten zu können. Im industriellen Bereich genies-

*Lauf­rad einer Francis-Turbine in Karakaya in der Türkei*



sen die Unternehmungen bekanntlich nicht den Schutz, den unsere Bauern für ihre Produkte immer noch notwendig haben...»

Am 31. März 1971, also mit knapp 63 Jahren, übergab Peter Schmidheiny die aktive Geschäftsleitung von *Escher Wyss* jüngeren Kräften. Als Präsident des Verwaltungsrates stand er weitere zehn Jahre bei Bedarf zur Verfügung und leitete die Präsidialge-

schäfte. «Man sollte wissen: der Peter ist noch da, wenn etwas Dringendes vorliegt», sagte er später. In seiner letzten Funktion widmete er sich auch den verschiedenen Stiftungen, die er errichtet hatte. Am 13. Mai 1981 legte er aber auch sein letztes Amt in der Zürcher Maschinenfabrik nieder. Sein Nachfolger wurde Pierre Borgeaud, damals Präsident des *Sulzer-Konzerns*, der in der Folge «keine grossen Ein-

zelaktionäre» mehr wünschte. Die Schmidheiny-Familie gab darum endgültig ihr tragendes finanzielles Engagement in der Gruppe auf – ohne allzu grosses Bedauern, wie Peter Schmidheiny selbst im Alter lächelnd gestand: «Mitnehmen kann man ja doch nichts...»

### **Chef des Kriegs-, Industrie- und Arbeitsamtes**

Dass ein Mann in der Stellung des *Escher-Wyss*-Delegierten und -Präsidenten von allen möglichen Seiten angegangen würde, damit er seinen Namen hergebe und seine reichen geschäftlichen Kontakte spielen lasse, war selbstverständlich. Auch Politiker bemühten sich, ihn zu vereinnahmen, allerdings ohne Erfolg. Sein Ehrgeiz, in öffentlichen Angelegenheiten zu brillieren, war gering. Nur im Gemeinderat von Balgach trat er während einiger Jahre auf. Einmal stand er dann auf einer Kandidatenliste für die Wahl in den Nationalrat: «Aber das wollte ich eigentlich gar nicht. Im Kanton Zürich schien dies ohnehin hoffnungslos. Der Freisinn war dort so festgesessen...»

Dafür nahm ihn die Eidgenossenschaft in eine andere Pflicht, und zwar nicht nur im Militär, wo er bis zum Oberstleutnant der Artillerie aufgestiegen war. Im April 1953 ernannte ihn der damalige Vorsteher des Eidgenössischen Volkswirtschaftsdepartementes, Bundesrat Rodolphe Rubattel, zum Leiter der Sektion für Eisen und Maschinen im *Kriegs-, Industrie- und Arbeitsamt (KIAA)*, und am 1. April 1958 wurde er unter Bundesrat Holenstein Chef dieser «Schattenorganisation», wie er dies selbst später realistisch und illusionslos nannte. Dank seiner Infrastruktur, die er bei *Escher Wyss* besass und dank seiner industriellen Beziehungen konnte er das *KIAA*, das man in der ersten Zeit sehr

ernst nahm, «mit einer gewissen Leichtigkeit» bis zu seiner Demission am 15. Februar 1971 leiten.

Daneben bekleidete Peter Schmidheiny natürlich noch andere Würden und Ämter: Er war Mitglied mehrerer Verwaltungsräte, vor allem in jenen Unternehmen, die der Familie gehörten oder ihr nahestanden. So war er von 1955 bis 1983 Vizepräsident bei *Wild-Heerbrugg* (sein Rücktritt erfolgte gleichzeitig mit jenem des Präsidenten Max Schmidheiny); von 1954 bis 1967 sass er im Verwaltungsrat der *Maschinenfabrik Oerlikon* und von 1967 bis 1982 im Verwaltungsrat der *Gebrüder Sulzer Winterthur*. Von 1950 bis 1978 gehörte er dem Verwaltungsrat der *Schweizerischen Kreditanstalt* an, was ihm – so sagte er später – «begrüssenswerte Einblicke ins Bankgeschäft» gewährte. Bei der Übernahme der *Eidgenössischen Versicherung* durch die *Winterthur Versicherungen* wurde er in deren Verwaltungsrat gewählt. Daneben war Peter Schmidheiny von 1946 für 27 Jahre lang Vorstandsmitglied des *Vereins schweizerischer Maschinen-Industrieller* und nahm «als überzeugter Liberaler» von 1950 bis 1979 eine leitende Stellung bei der *Gesellschaft zur Förderung der schweizerischen Wirtschaft* ein. Von Herbst 1954 bis Frühjahr 1977 wurde er im *Redressement National*, ursprünglich *Aktionsgemeinschaft Nationaler Wiederaufbau* genannt, als prominentes Mitglied aufgeführt, in einer Organisation, der man konservative bis eindeutig rechtsstehende Tendenzen nachsagte und der schon sein Vater angehört hatte.

Der Abschied aus allen Ämtern und Würden fiel Peter Schmidheiny nicht schwer. Er sagte dies im hohen Alter offen: «Ich hatte damit keinerlei Mühe... Ehrlich gesagt: Ich war im Rücktritt ganz konsequent, im Gegensatz zu vielen meiner Freunde, die es

nicht lassen können, immer wieder mit eigenen Entscheidungen einzugreifen, auch wenn sie es längst nicht mehr sollten...» Er arbeite gerne «an der frischen Luft», im Rosen- oder Gemüsegarten, im Weinberg. Und lange frönte er seinen Hobbys, der Jagd vor allem, woran ihn allerdings «das Physische mehr anzog als das Jägerische». Darum stellten für ihn auch Grosswildjagden, afrikanische Safaris etwa, «nie das höchste der Gefühle dar. Eine

Elchjagd in Schweden vielleicht, ja...» Daneben war er ein leidenschaftlicher Bergsteiger und Kletterer, fuhr oft ins Engadin. Seine Frau Ruth, eine Tochter des langjährigen BBC-Delegierten Dr. h.c. Max Schiesser, die ihm fünf Kinder geschenkt hatte, begleitete ihn: «Ich habe ihr die Freude an der Bergwelt beigebracht.» Er sollte seine Frau, obwohl er fast vier Jahre älter war, überleben; sie starb am 7. Februar 1992.

*Schweissarbeiten am Saugrohr einer Kaplan-Turbine bei Escher Wyss*



## Chronik

- 1908** 12. Juli: Geburt Peter Schmidheyns
- 1932** Diplom als Maschineningenieur ETH
- 1933** Unbeschränkt haftender Teilhaber der *J. Schmidheiny & Co. Heerbrugg* – Wahl in den Gemeinderat von Balgach (bis 1937) – 22. August: Heirat mit Ruth Schiesser
- 1934** 26. Februar: Geburt der Tochter Eva
- 1935** 2. März: Peter Schmidheiny wird in den Verwaltungsrat der *Zürcher Ziegeleien (ZZ)* gewählt – 7. Mai: Geburt der Tochter Ariane Vera
- 1936** Aktienübernahme der *Escher Wyss AG* durch Vater Jacob Schmidheiny (II.)
- 1937** 1. November: Eintritt bei *Escher Wyss*
- 1938** 22. Juni: Geburt der Tochter Ursula
- 1939** 5. Mai: Ernennung zum Direktor der hydraulischen Abteilung bei *Escher Wyss*; im gleichen Jahr Wahl in den Verwaltungsrat
- 1943** 23. September: Geburt des Sohns Jacob
- 1946** 1. Januar Delegierter des Verwaltungsrates *Escher Wyss* als Nachfolger seines Vaters Jacob Schmidheiny – 4. Mai: Geburt der Tochter Marina – September: Wahl zum Vorstandsmitglied des *Vereins Schweizerischer Maschinen-Industrieller*
- 1950** 25. Februar: Wahl in den Verwaltungsrat der *Schweizerischen Kreditanstalt* (bis 4. April 1978)
- 1953** 1. Juli: Chef der Sektion für Eisen und Metalle des *Kriegs-, Industrie- und Arbeitsamtes (KIAA)* – 15. Dezember: Nach dem Rücktritt von Jacob Schmidheiny wird Peter Schmidheiny zum Präsidenten des Verwaltungsrates *Escher Wyss AG Zürich* gewählt (bis 1984)
- 1954** Zusammenarbeit *Escher Wyss, Brown Boveri* und *Georg Fischer* zur Prüfung hochhitzebeständiger Materialien – Eintritt Peter Schmidheyns in den Verwaltungsrat der *Maschinenfabrik Oerlikon (MFO)* (bis 21. Dezember 1967)
- 1955** 8. Januar: Tod des Vaters Jacob Schmidheiny (II.) – Peter Schmidheiny wird Präsident des Verwaltungsrates der *ZZ* und führt dort die Modernisierung und Diversifikation des Unternehmens aktiv weiter – Vizepräsident der *Wild-Heerbrugg* (bis 8. Mai 1983) – Eintritt in den Verwaltungsrat und Verwaltungsrats-Ausschuss der *Rheintalischen Strassenbahnen AG*
- 1957** Kooperation zwischen *Escher Wyss* und den Genfer *Ateliers des Charmilles SA* im Forschungsbereich
- 1958** 1. April: Chef des *Kriegs-, Industrie- und Arbeitsamtes* (bis 15. Februar 1971)
- 1959** Gründung der *EW-MFO Gemeinsame Abteilung (Escher Wyss-Maschinenfabrik Oerlikon)* – Dampfturbinen, Turbo-kompressoren, Generatoren – bis zum Zusammenschluss *Brown Boveri-MFO)*
- 1966** Mitte Juli: «Zusammenarbeit» *Gebrüder Sulzer AG Winterthur* und *Escher Wyss* durch Übernahme eines «Teils der Aktien»
- 1967** 15. Juni: Wahl in den Verwaltungsrat *Gebrüder Sulzer AG Winterthur* (bis 5. Mai 1982)

- 1968** Februar: Gründung der *Turbo-maschinen AG (TAG)*: *Sulzer-Escher Wyss* und *Brown Boveri-MFO* auf den 1. Januar 1969; erster Präsident: Peter Schmidheiny. Übertragung des Dampfturbinengeschäfts an *Brown Boveri* ebenfalls auf den 1. Januar 1969
- 1970** 3. Juli: Peter Schmidheiny übernimmt von seinem Vetter Max Schmidheiny das Präsidium des Verwaltungsrates *Rheintalische Verkehrsbetriebe* (bis Ende 1988)
- 1971** 31. März: Rücktritt aus der aktiven Geschäftsleitung *Escher Wyss*
- 1981** 13. Mai: Rücktritt als Präsident und Delegierter des Verwaltungsrates *Escher Wyss*; Nachfolger: Pierre Borgeaud, Präsident der Konzernleitung der *Gebrüder Sulzer*
- 1984** 5. Mai: Ausscheiden aus dem Verwaltungsrat *Wild-Heerbrugg* – Peter Schmidheiny scheidet aus dem Präsidium des Verwaltungsrates der *Zürcher Ziegeleien* aus
- 1992** 7. Februar: Tod von Ruth Schmidheiny-Schiesser

# Die vierte Generation

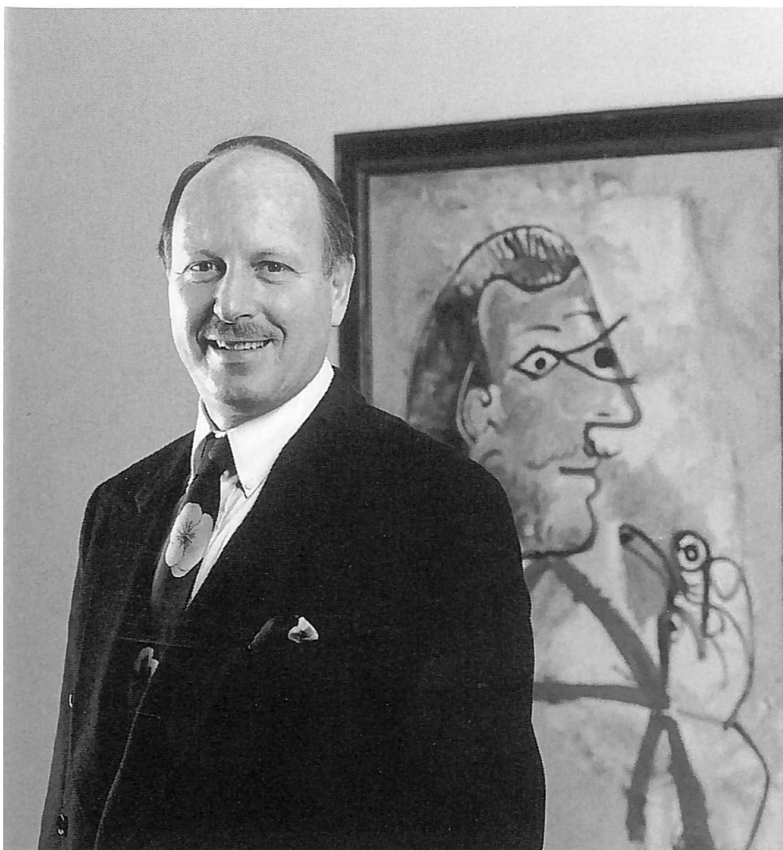
## «Es gibt keine Schmidheiny-Superholding»

Es gebe «keine Schmidheiny-Superholding», betonte der älteste Sohn von Max Schmidheiny, Thomas, 1986 in einem Interview für die Zeitung «Finanz und Wirtschaft». Damit bestätigte er das Communiqué, das am 6. Juni 1984 erschienen war, nachdem sich «Sir Max» recht frühzeitig entschlossen hatte, seine Unternehmensbereiche aufzuteilen. Damals hiess es: «Es entspricht nicht den tatsächlichen Gegebenheiten, wenn die «Schmidheiny-Gruppe» als ein einheitlicher Konzern gesehen wird...» Die Trennung erfolge, so formulierte die Verlautbarung weiter, «in der festen Überzeugung, dass allen Interessen am besten gedient ist, wenn sich die einzelnen Geschäfte der Familie Schmid-

heiny unabhängig voneinander entwickeln können».

So sollte es auch bleiben. Im Bereich der Baustoffe hatte sich schon Mitte der zwanziger Jahre eine wesentliche Scheidung vollzogen: Ernst (I.) zog sich von der Ziegelei-Industrie mehr und mehr zurück, die an den Zweig seines Bruders Jacob (II.) überging und sich auf dessen Sohn Peter und dann auf Enkel Jacob (III.) vererbte. Die geschäftlichen Bande lockerten sich mit der Zeit immer mehr. Vor allem mit fortschreitender beruflicher Laufbahn verfolgten die einzelnen Mitglieder der «vierten Schmidheiny-Generation» völlig verschiedene unternehmerische Strategien. Stephan ging von der ererbten baunahen Industrie zur High-Tech-Industrie über und löste sich mit den Jahren von der eigentlichen operationellen Führung, die er an andere delegierte. Er verliess, nicht zuletzt unter dem Einfluss seiner internationalen Tätigkeit, die engere Managersphäre und bezeichnete sich gerne als «industriellen Architekten». Thomas hingegen konzentrierte sich, von einer Ausnahme abgesehen, auf die Baubranche und nahm in seinem Bereich als «Chief Executive Officer» nach wie vor aktiv an der Spitze Führungsaufgaben wahr.

Thomas Schmidheiny vor einem Werk von Pablo Picasso: «Buste d'homme à la pipe»



### Thomas: «Beton und alles, was dazugehört»

Denn diese Baustoffbranche mit Zement, «Beton und allem, was dazugehört», erwies sich als Thomas Schmidheiny's Element. Am 17. Dezember 1945 im rheintalischen Balgach geboren, schloss er 1969 sein

Studium der Betriebswissenschaften sowie der Regel- und Verfahrenstechnik an der *Eidgenössischen Technischen Hochschule Zürich (ETH)* mit dem Diplom ab. Dann folgte in guter Schmidheiny-Tradition die «Lehre von der Pike auf», die er vor allem in Tochtergesellschaften der «*Holderbank*» im Ausland absolvierte, unter anderem als Schichtführer in Peru. 1970/1971 übernahm er die technische Direktion der *Cementos Apasco* in Mexiko und trug dort die alleinige Verantwortung für die gesamte Fabrik mit einer jährlichen Produktion von 600 000 Tonnen und mit 340 Belegschaftsmitgliedern. Diese Tätigkeit empfand er wegen des engen Kontaktes mit den Arbeitern als besonders lehrreich. In die Schweiz zurückgekehrt, besuchte er 1972 den Kurs für Junior Executives am *International Management Development Institute (IMEDE)* in Lausanne und erwarb den *Master in Business Administration*.

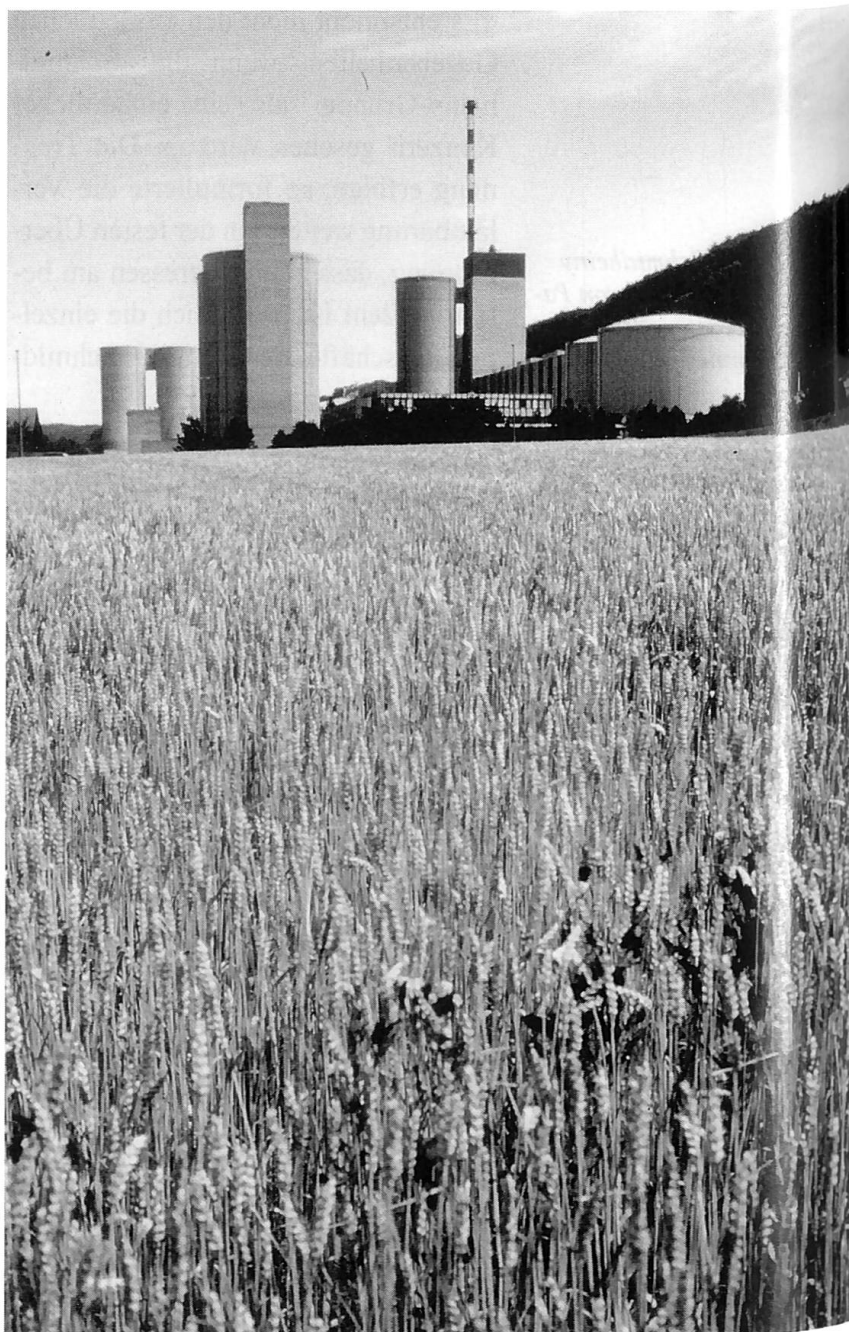
Mit diesem Rüstzeug begann er seine Laufbahn bei «*Holderbank*». Von 1973 an arbeitete er sich sukzessive in den Konzern ein und wurde 1975 Delegierter des Verwaltungsrates der schweizerischen Zementfabriken der «*Holderbank*» *Financière Glarus AG (HOFI)*, wo er eine Restrukturierung und Anpassung an die modernen Marktverhältnisse durchzuführen hatte. Parallel dazu versah er das Sekretariat der Konzernleitung, der Geschäftsleitung und des Verwaltungsrates der *HOFI*. Ein Jahr später wurde ihm im Rang eines Direktors und als Mitglied der Konzernleitung innerhalb *HOFI* die Leitung der Bereiche Schweiz und Mittlerer Osten übertragen. 1978 stieg er zum Vorsitzenden der Konzernleitung und Delegierten des Verwaltungsrates der *HOFI* auf und 1980 zu dessen Vizepräsidenten. Als Vater Max Schmidheiny 1984 seine Interessenbereiche aufteilte,

wurden Thomas die «*Holderbank*»-Beteiligungen übertragen; gleichzeitig schied er aus den Verwaltungsräten von *Amiantus* und *Eternit* aus.

### «*Holderbank*» – weltweit grösster Zementproduzent

In der Schweiz allein errang Thomas Schmidheiny, nun Präsident und Delegierter des Verwaltungsrates «*Holderbank*», auf dem Zementmarkt in eineinhalb Jahrzehnten eine so dominierende Stellung, dass das Zementkartell von 1911 hinfällig wurde. Im Mai 1992 gelang ihm der entscheidende Schritt: Durch Übernahmen

Das «*HCB-Werk Rekingen*»





Rohmaterialhalle im  
«HCB-Werk Rekingen

und eine recht komplizierte Umschichtung der Besitzverhältnisse entstand ein neuer Milliardenkonzern, genannt «Holderbank» *Cement und Beton AG* («HCB»), der es Thomas Schmidheiny erlaubte, gut die Hälfte des schweizerischen Zementmarktes in seiner Hand zu konzentrieren. Er war damit der eidgenössischen Kartellkommission zuvorgekommen, die im Dezember 1993 nach achtjähriger mühseliger Arbeit ihre «aufwendigste, umfangreichste und langwierigste Untersuchung» über das Zementkartell abschloss und nun ins Nichts stiess. Ihr 300 Seiten starker Bericht war Makulatur, denn im Januar desselben Jahres hatte eben dieses Zementkartell, also die *E.G. Portland*, beschlossen, sich auf Ende 1994 aufzulösen. Übrig blieb bloss eine neue, freiwillig zugestandene Transportordnung, die aus

ökologischen Gründen nach Möglichkeit auch weiterhin die Beförderung des Zements auf dem Schienenweg erleichtern sollte.

Dass das Kartell in der Schweiz nun durch eine bedeutsame Gruppe auf dem Zementmarkt abgelöst war, stellte für Thomas Schmidheiny kein Problem dar. Ende August 1993 schrieb er: «In der Schweiz gibt es nach wie vor mehrere unabhängige, selbständige Zementproduzenten. International gesehen müssen sich alle Schweizer Zementhersteller mit gewichtigen Konkurrenten aus dem nahen Ausland messen und die Markstellung in einem freien und fairen Wettbewerb verteidigen.» In diesem Ausland hatte sich «Holderbank» freilich ebenfalls eine dominierende Stellung erkämpft, war auch weltweit zum grössten Zementhersteller aufgestie-



gen. Der Schweiz kam ohnehin Mitte der neunziger Jahre im gesamten Konzern mit weniger als zehn Prozent des Umsatzes eine eher geringe Bedeutung zu. Viel wichtiger war die Ausdehnung auf andere Regionen, denn es zeigte sich – so Thomas Schmidheiny – «immer klarer, dass die Zementindustrie mit dem Phänomen der Globalisierung der Zementmärkte konfrontiert» ist und dass der Zement «vermehrt zu einem grenzüberschreitenden Massengut» wurde.

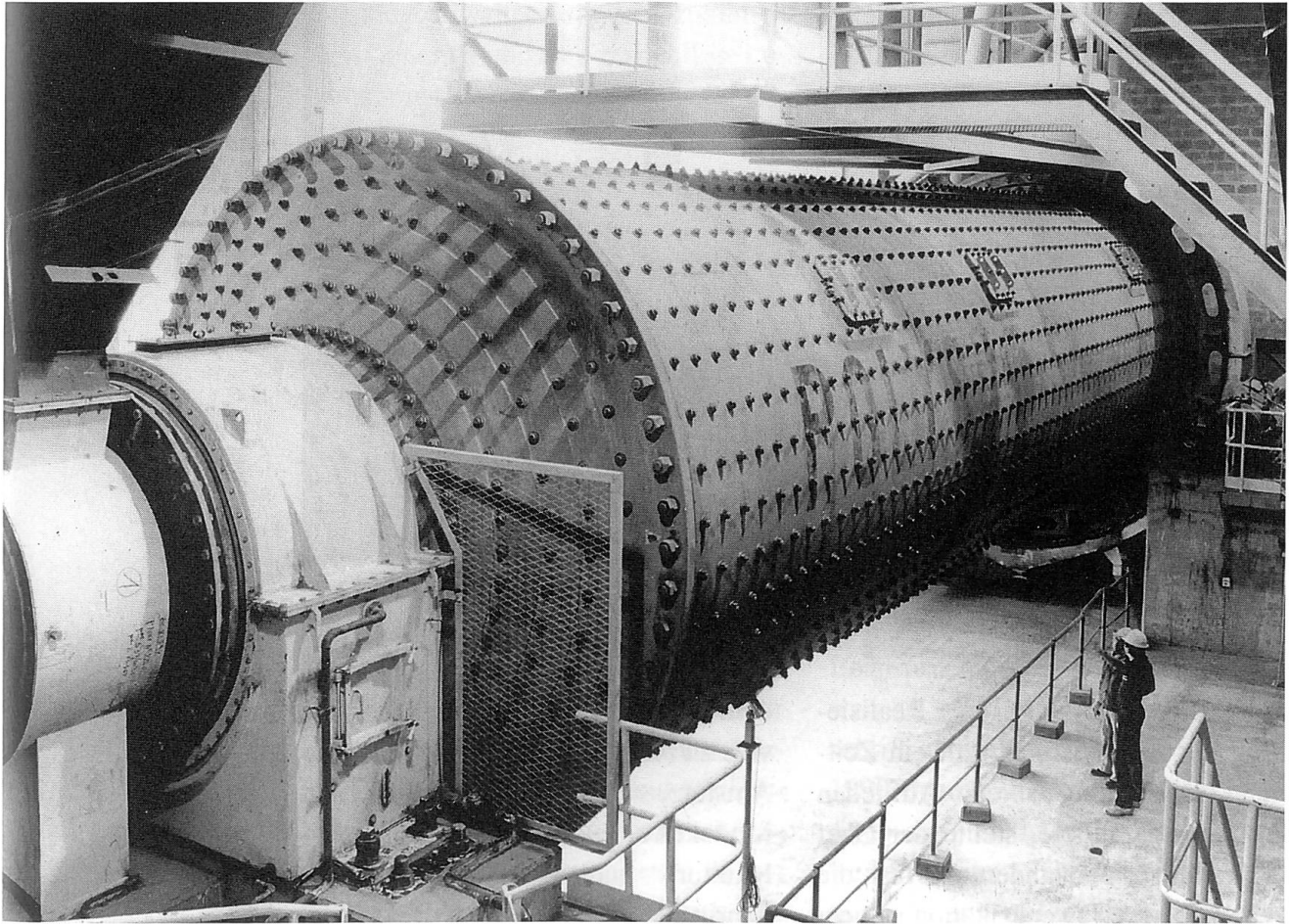
In einem Vortrag vom Januar 1994 zog der Chef der «Holderbank» Bilanz: Seine Gruppe umfasse «35 Zementgesellschaften mit 77 Werken, ausserdem 37 Kies- und Transportgesellschaften mit zusammen 100 Kieswerken-Steinbrüchen sowie über 400 Betonzentralen». Und weiter: ««Holderbank» ist mit Konzern- und Beteiligungsgesellschaften in 30 Ländern auf allen fünf Kontinenten vertreten.» Vom Grundsatz der dezentralisierten

Führung liess die Gruppe sich aber nicht abbringen. Trotz ihrer immer bedeutenderen Stellung in der Welt behielt sie im sanktgallischen Jona bei Rapperswil am oberen Zürichsee ein sehr kleines Hauptquartier bei.

*Das Werk Siggenthal der «HCB»*

### **Verankerung im pazifischen Raum**

Geschichtlich entwickelte sich, so sagte Thomas Schmidheiny weiter, «Holderbank» nach der Gründung im Jahre 1912 bis zum Zweiten Weltkrieg von der Schweiz aus zunächst in Europa und in Südafrika. Nach 1945 expandierte man in Nordamerika, Lateinamerika, Australien und Neuseeland. Letzte Entwicklungsschritte waren Nordafrika, osteuropäische Länder und Argentinien. Insgesamt beschäftigte der Konzern zu jenem Zeitpunkt 36 000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, wobei Thomas Schmidheiny besonders den «hohen Anteil von 42 Prozent in den sogenannten Entwick-



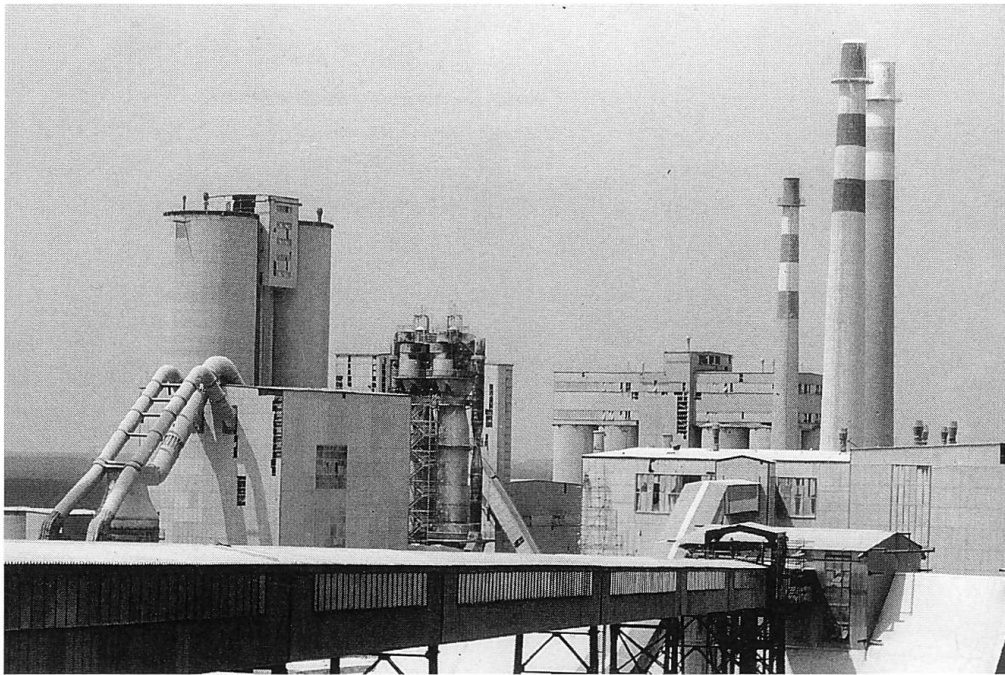
*In der Zementmühle wird das Halbfabrikat Klinker durch Zugabe einer kleinen Menge von Gips zu Zement gemahlen.*

lungs- und Schwellenländern» hervorhob.

Von ganz besonderer Bedeutung war, besonders in den jüngsten Jahren, für den Konzern Lateinamerika. Von dort gab es, so Thomas Schmidheiny in mehreren Rechenschaftsberichten der neunziger Jahre, «nur Positives zu berichten». Noch 1993 bezeichnete er den Halbkontinent unverhohlen als «Juwel für *Holderbank*». Zur gleichen Zeit erlangte aber auch die Ausdehnung nach Osteuropa ihre Wichtigkeit. Sie war neuartig in einem Augenblick, als die westeuropäische Industrie mit Investitionen in diesen Ländern noch vielfach zögerte, ein Experiment, das ganz den politischen Ansichten des *Holderbank*-Chefs entsprach. Als die Schweiz den *Europäischen Wirtschaftsraum* diskutierte, trat Thomas Schmidheiny voll für dieses Projekt ein. Nach der Ablehnung der EWR-Vorlage im Dezember 1992 stellte er sich und anderen

die Frage, welches Europa für ihn und seinen Konzern denn nun wichtig werde. Seine Antwort: «Unsere Vision ist heute Europa bis zum Ural.» Schon 1989 hatte sich *Holderbank* an Zementwerken in Ungarn beteiligt, dann folgte der Einstieg in die tschechische Republik und in die Slowakei; in weiterer Folge errichtete das Unternehmen ein «gewichtiges und zukunftsträchtiges Standbein» im Osten Deutschlands, in der ehemaligen DDR.

Der Blick nach Osten weitete sich für *Holderbank* aber immer mehr aus. 1993 gab der Konzern den Bau eines Zementwerkes in Vietnam bekannt und deutete gleichzeitig auch eine mögliche Erweiterung des Tätigkeitsbereichs auf China an. Der «nächste grosse Schritt gehört ganz klar der Verankerung des Unternehmens im pazifischen Raum», sagte Thomas Schmidheiny gegenüber dem «Badener Tagblatt» im Frühjahr 1994,



*Eine der beiden neuen Positionen von «Holderbank» im Osten; im Bild das Werk Rohoznik, rund 30 km nordwestlich von Bratislava.*

fügte aber hinzu: «Für die Realisierung der Asienvisionen gilt ein Zeitraum von zwanzig Jahren.» Auf jeden Fall aber garantiere, stellte der Chef der «Holderbank» andernorts fest, die geographische Diversifikation seinem Konzern «in vielen Märkten, unabhängig vom internationalen Geschehen, eine gesicherte Führungsrolle» und müsse darum «als Risikoausgleich ... weiter vorangetrieben werden».

#### «Bewusste Kundennähe»

Zu dieser «geographischen Diversifikation» kam eine andere: die sogenannte «vertikale Diversifikation». Nach wie vor galt und gilt für «Holderbank» der Grundsatz: «Schuster, bleib bei deinem Leisten», wie Max D. Amstutz, Mitglied der Konzernleitung, es formulierte. Der Konzern verzichtete also von Anfang an bewusst auf eine Ausdehnung in baufremde Bereiche: «Wir haben alles ausgemerzt, was nicht zum Kerngeschäft gehört», sagte Thomas Schmidheiny selbst. Auch innerhalb des Bausektors beschränkte sich «Holderbank» auf jene Sparten, in denen ein besonderes Know-how geboten werden konnte, auf den Beton und die dazugehörigen Elemente. Dort strengte man sich an,

dem Kunden einen vollständigen Service zu bieten. Man orientierte sich, so Amstutz, «von einer marktfernen Monokultur zu einer marktnahen Polykultur» und weitete Schritt für Schritt die Produktpalette Beton aus. Diese umfasste mit der Zeit Zement, Kies, Zusatzstoffe, Transportbeton, Betonchemie und die zugehörigen Dienstleistungen. Man entwickelte zum Beispiel nicht allgemeine Bauchemie, sondern spezialisierte sich auf Betonchemie, blieb also streng auf das angestammte Produkt ausgerichtet. «Bewusste Kundennähe» nannte dies Thomas Schmidheiny oder «frontnahes, kundenorientiertes und innovatives Marketing», ein Grundsatz, der konsequent in allen Zweigunternehmen der Gruppe anzuwenden war.

#### «Aktive Führungsrolle» im Umweltschutz

Ein anderes Prinzip sollte dieselbe weltweite Geltung erhalten: der Umweltschutz. In dessen Bereich setzte sich «Holderbank» zum Ziel, eine «aktive Führungsrolle» zu übernehmen, wohl bewusst, «dass die globalen Ressourcen begrenzt sind», wie der Konzern in einem Leitbild Mitte der neunziger Jahre feststellte: «Nur eine

intakte Umwelt ermöglicht zukünftigen Generationen eine vernünftige Lebensgrundlage. Vor diesem Hintergrund anerkennen wir die grosse Verantwortung der Wirtschaft und der Baustoffindustrie im speziellen für einen schonenden Umgang mit der Natur.»

Was heisst das in der Praxis? Dass die in der Branche verwendeten Rohmaterialien haushälterisch abzubauen und nach Möglichkeit durch «Reststoffe» oder rezyklierbare Materialien zu ersetzen sind; dass bei Herstellung und Verteilung umweltgerechte Technologien zur Anwendung kommen, dass man Verpackungen auf ein Minimum beschränkt und auch für sie rezyklierbares, biologisch abbaubares Material gebraucht und schliesslich bei der Verwendung und Verarbeitung aller von «Holderbank» hergestellten Erzeugnisse möglichst wenig Abfälle und Emissionen entstehen.

Am Beispiel der Zementproduktion, die in beträchtlichem Masse thermische und elektrische Energie benötigt, lassen sich umweltgerechte Prinzipien besonders deutlich feststellen: Statt Kohle und Erdöl kommen mehr und mehr nicht fossile Brennstoffe zur Verwendung, so etwa Altöle, Pneus oder pflanzliche Abfälle. In neuesten Anlagen kann Altholz oder dank einer modernen Abgastechnologie problemlos sogar Klärschlamm verbrannt werden.

Darüber hinaus nahm sich «Holderbank» vor, eng mit einschlägigen Forschungsstellen zusammenzuarbeiten sowie anderen Industrien und der öffentlichen Hand bei der Entsorgung von «Reststoffen» aktiv beizustehen – vorausgesetzt, dass diese Entsorgung für Umwelt und Wirtschaft bessere Ergebnisse bringe als die traditionellen Methoden. Auf jeden Fall wolle sein Konzern, so stellte Thomas Schmidheiny fest, im Umweltbereich zu-

kunftsweisende Projekte realisieren – «ganz im Sinne von Winston Churchill, der einmal gesagt hat: «Konsequent ist nur, wer sich mit den Umständen wandelt»».

### **Zwischenspiel bei Wild-Leitz**

Im Interesse der Familie wich Thomas Schmidheiny in grösserem Umfang einmal vom Grundsatz ab, sich in seinen eigenen Betrieben auf die Baubranche zu konzentrieren. Von 1984 an führte er neben der «Holderbank» auch das Unternehmen *Wild Heerbrugg AG* und dessen Tochter *Leitz* in Deutschland. Dies stellte eine enorme Beanspruchung dar, und Schmidheiny war, so sagte er gegenüber der Zeitschrift «Politik und Wirtschaft» Mitte 1990, «damit an persönliche Grenzen» gestossen. Er habe sich «beispielsweise in einem Jahr rund dreissigmal in Wetzlar» aufgehalten. Trotzdem packte er mit Elan die anstehenden Probleme bei *Wild* und *Leitz* an.

Die Reorganisation fiel allerdings schwer, da die Besitz- und Führungsverhältnisse des Unternehmens erst spät – aus heutiger Sicht zu spät – eine vollständige Klärung erfahren hatten. Thomas Schmidheiny steuerte auf einen integralen Konzern hin – eine Problematik, die ihm aus dem «Holderbank»-Bereich bekannt war. Unter seiner Leitung wurde durch die hundertprozentige Übernahme des Kapitals der Firma *Leitz* in Wetzlar der *Wild-Leitz-Konzern* gegründet. Gleichzeitig erfolgte die Übernahme der Aarauer Konkurrenz *Kern & Co. AG* (ein lang gehegter Wunsch der Firma *Wild*). Das Zweigwerk *Omag* in Mels wurde geschlossen, um die Herstellung auf den Betrieb Heerbrugg zu konzentrieren, wo grosse Fortschritte in der Produktivität zu verzeichnen waren. Allein diese Massnahmen stellten einen ersten, effizienten Schritt in Richtung Konzernbildung dar. Mit

dem Engagement des damals 49-jährigen Markus Rauh als Chief Executive Officer wurden schliesslich auch auf Führungsebene entscheidende Weichen für die Zukunft gestellt.

Am 22. März 1989 folgte die grosse Bereinigung: Das Zwischenspiel Thomas Schmidheiny's im High-Tech-Bereich war zu Ende. Das massgebliche Aktienpaket an der *Wild Leitz Holding AG* ging an die *Unotec Holding AG* von Stephan Schmidheiny. Der ältere Bruder Thomas übernahm im Gegenzug die *Gipsunion*, eine Gruppe schweizerischer Gipsproduzenten, die bisher zum Interessenbereich des jüngeren Bruders Stephan gehört hatte, aber bereits seit einiger Zeit im aargauischen Holderbank tätig gewesen war. Im Dezember des gleichen Jahres wurde auch die *Eternit AG* mit ihren Produktionsstätten Niederurnen und Payerne an Thomas übertragen. Damit konzentrierte sich dieser wieder voll auf die Baustoffbranche.

#### **«Der Sonderfall Schweiz ist entwertet»**

Jene «persönlichen Grenzen», an die er gestossen war, empfand Thomas Schmidheiny vor allem in seinem Drang, in der Politik mitzuwirken und mitzureden. Von 1972 bis 1980 war er Mitglied des Gemeinderates von Balgach, 1980 bis 1983 sanktgallischer Grossrat gewesen. Als er die Leitung von *Wild-Leitz* übernahm, sah er, der Chef der «Holderbank», sich plötzlich mit einer Doppelfunktion betraut, die ihn zwang, seine politische Tätigkeit weitgehend «an den Nagel zu hängen», was er «sehr ungern tat», wie er 1986 in einem Interview gegenüber «Finanz und Wirtschaft» zugab.

Als er von der Führung des Optikkonzerns entlastet wurde, wandte er sich wieder der Politik zu. Schnell schuf er sich Anfang der neunziger Jahre mit seiner harschen Kritik an

den erstarrten Strukturen der Schweiz, an ihrer wirtschaftlichen Verkrustung, an der Handlungsunfähigkeit des Staates und der Politiker einen Namen und provozierte in unentwegt konservativen Kreisen entsprechenden Ärger. Vor der solothurnischen Handelskammer hielt er am 8. Mai 1990 einen Vortrag unter dem Titel: «Die Schweiz am Scheideweg: Tradition oder Aufbruch». Mit dieser Überschrift wollte er, so sagte er wörtlich, andeuten, dass er «einige Zweifel habe, ob es uns gelingen wird, den von unseren Vorfahren erarbeiteten Wohlstand und die Zukunftspotentiale ohne drastische Veränderungen aufrechtzuerhalten und auch über die Jahrtausendschwelle hinaus zu sichern und zu mehren». Wiederholt stellte er fest: «Der Sonderfall Schweiz ist entwertet.» Er bekräftigte dieses Urteil vor allem mit einem aufsehenerregenden Referat, das er im Mai 1993 unter der Schlagzeile «Vision einer zukünftigen Schweiz» vor der Linth-Presse hielt. Drei Barrieren versperrten, so bemängelte er, den Weg in eine veränderte Zukunft: «eine Demokratie, die zum Demokratismus verfilzt ist ..., ein politisches Gefüge, das immer mehr Nachlassverwalter und immer weniger Zukunftsgestalter kennt... ein Staat, der seinen Aufgaben immer weniger gerecht werden kann». Und dies in einer Zeit, in der «rund um die Schweiz herum seit Jahren ein dynamischer Umbau- und Erneuerungsprozess im Gange ist».

#### **Stephan – der «Industrie-architekt»**

Dieser weltweite wirtschaftliche «Umbau- und Erneuerungsprozess» sollte auch die Laufbahn von Stephan Schmidheiny prägen. Gegenüber Werner Catrina gestand der am 29. Oktober 1947 geborene zweite Sohn von Adda und Max Schmidheiny, seine Ju-



gend sei nicht besonders harmonisch gewesen: «Ich trug viele Probleme mit mir herum, Fragen über den Sinn des Daseins beschäftigten mich. Ich dachte über die Bedrohung der Umwelt nach, aber auch über den Reichtum. Ich war sicher weniger Kind als meine gleichaltrigen Kameraden.» Was ihn allerdings nicht hinderte, sehr früh eine Ader fürs Geschäft und für Technik allgemein zu entwickeln. Mit 15 Jahren züchtete er Kaninchen, verkaufte sie auf dem Markt und erstand sich dafür ein altes Motorrad, das er auseinandernahm und erfolgreich wieder zusammensetzte. Dabei entdeckte er, so sagte er später, eine «natürliche Affinität zu allem, was technisch war. Ich spürte, dass dies doch nicht die ganze Welt sein könnte... Und ich fand es unsinnig, eine natürliche Begabung noch in Studien zu kultivieren». So entschloss er sich zu einer «komplementären» Bildung und stieg ins Rechtsstudium ein, für den Vater ein völlig verquerer Entscheid, denn in den Augen von «Sir Max» war Juristerei mehr oder weniger eine «unnütze Sumpflüte». Immerhin konnte Stephan für seine Doktorarbeit die Rechtskenntnisse des Vaters nicht schlecht gebrauchen: Dieser hatte

während seiner Tätigkeit als Nationalrat die Idee einer Investitionsrisiko-Garantie für Entwicklungsländer lanciert, die in der Gesetzgebung ihren Niederschlag finden sollte. Und genau über dieses Thema doktorierte sein Sohn im Jahre 1972.

Seine juristische Vorbildung befähigte Stephan Schmidheiny in der Folge, so konstatierte er später, «komplexe Situationen zu analysieren und sie in einfache Entscheide umzusetzen». Allerdings dachte er nie daran, die Karriere eines Anwalts zu ergreifen. Es zog ihn vielmehr zunächst in die Dritte Welt; er träumte davon, Entwicklungshelfer zu werden, hatte auch schon einen Vertrag für eine Stelle in Uganda in Aussicht. Ausgerechnet damals, ein Jahr nach dem Putsch des Diktators Idi Amin, versank aber jenes Land in Chaos und Schrecken; Stephan Schmidheiny musste seinen Plan fallenlassen. So stieg er in das Familienunternehmen ein, zunächst allerdings wieder in fernen Ländern.

#### «Wacker Asbestsäcke geschleppt»

Das Metier hatte er, wiederum nach Schmidheiny-Tradition, schon «von der Pike auf» gelernt, hatte 1969

während eines fünfmonatigen Stage bei *Eternit* in São Paulo, Rio und Salvador «wacker Asbestsäcke geschleppt» und behielt von damals her eine Liebe zu Lateinamerika, die er nach Jahren voll ausleben sollte. Fürs erste musste er sich zunächst aber weiter im angestammten Unternehmen einfügen. Nach dem Studium trat er 1973 seinen ersten eigentlichen Job an, wiederum im Ausland: Ein Jahr lang war er in der Planungsabteilung bei *Everite* in Südafrika tätig, jenem *Eternit*-Ableger, den sein Onkel Ernst (II.) 1941, also mitten im Krieg, unter kräftiger finanzieller Mithilfe seines Bruders Max, Stephans Vater, gegründet hatte. In den achtziger Jahren sollte *Everite* Stephan Schmidheiny wegen Medienberichten über soziale und politische Unruhen etliches Kopfzerbrechen bereiten.

Am Anfang seiner Karriere hatte Stephan allerdings andere Sorgen. 1974 kehrte er in die Schweiz zurück, wurde Verkaufsleiter bei der *Eternit AG* in Niederurnen und am 1. Januar 1975 Delegierter des Verwaltungsrates. Im folgenden Jahr übernahm er von seinem Vater die Gesamtleitung der schweizerischen und darauf schrittweise diejenige der internationalen *Eternit-Gruppe*. Als Max Schmidheiny 1984 seine Interessensbereiche aufteilte, wurde bestimmt, dass der ältere Bruder Thomas die Verantwortung für die «*Holderbank*»-Beteiligungen, Stephan diejenige für *Eternit* erhielt.

Dieser hatte damals bereits mit der Neustrukturierung der *Eternit-Gruppe* begonnen. Es galt, so forderte er 1976, «eine dynamische Anpassung der Leitideen der Gründer an die Veränderungen der Umwelt» zu erreichen. Was bedeutete das? Dass die «koordinierte Dezentralisation», von Vater Max hochgehalten, im Prinzip weitergeführt würde, dass also, wie dies

Max Graf, Mitglied der *Amiantus*-Geschäftsleitung, formulierte, die Gruppenunternehmungen «weitgehende Entscheidungsbefugnis» behielten und «in der Formulierung ihrer Geschäftspolitik ... grundsätzlich frei» blieben. Zugleich aber beabsichtigte Stephan Schmidheiny, in den Unternehmen, die er nun leitete, vom eher «intuitiven» Führungsstil seines Vaters wegzukommen und ein modernes Management aufzubauen: «Ich will Ordnung haben, will gut organisiert sein», notierte er in einem Memorandum von 1980.

Mit der Neustrukturierung der *Eternit-Gruppe* stellte sich für Stephan Schmidheiny auch die Frage seines künftigen Wohn- und Geschäftssitzes. Schon 1977 sah er ein, dass eine örtliche Trennung von seinem Bruder ratsam wäre und selbst der Standort Heerbrugg nur «eine sekundäre Frage» sein konnte: «Ein selbständig gegründeter Sitz gibt Chancen ..., im eigenen Stil, unbeschwert von Tradition, anzufangen oder weiterzumachen.» 1978 war dieser neue Sitz gefunden und bezogen: Hurden am oberen Zürichsee, auf schwyzerischem Kantonsgebiet gelegen. Dort entstanden ein neuer Wohnsitz und ein bescheidenes Hauptquartier, das einen erstaunlich kleinen Stab beherbergen sollte.

### **Kampf um die «Wunderfaser»**

Mit der neuen Strukturierung seiner *Eternit-Gruppe* lief ein anderes, überaus heikles Problem parallel, das Stephan Schmidheiny schwere Sorgen bereitete: Es war die grundsätzliche Frage, ob das ihm überlieferte Erbe in der modernen Welt noch gültig sein und bestehen könne. Schon seit einiger Zeit hatte sich der Verdacht erhärtet, dass die «Wunderfaser» Asbestkrankheiten verursachen könnte. In den sechziger Jahren veröffentlichte

Dr. Irving Selikoff, damals medizinischer Berater einer Gewerkschaft der Arbeiter für Isolationsmaterial und späterer Direktor der Krebsforschungsabteilung am Mount Sinai Hospital in New York, einen aufsehenerregenden Report über die Krebsgefahr, der Asbestarbeiter ausgesetzt sind. Die Studie löste dies- und jenseits des Atlantiks endlose Polemiken aus und wurde von vielen Befürwortern der «Wunderfaser» als Auslöserin einer «Hysterie-Kampagne» abgetan.

Anfang der siebziger Jahre forderten in Schweden Gewerkschaften und Linkspolitiker das Verbot von Asbest. 1974 reiste der damals 25jährige Stephan Schmidheiny im Auftrag seines Vaters dorthin und erlebte hier seinen «Schwedenschock», wie er es später nannte. Zunächst glaubte er allerdings selbst noch an das praktische Überleben von Asbest als Werkstoff und an ein bruchstückweises, pragmatisches Vorgehen. Recht schnell aber musste er einsehen, dass er sich etwas einge-redet hatte. Am 15. November 1976 bildete er eine Gruppe, die *Neue Techniken* für den Asbestersatz prüfen sollte.

Von Anfang an war sich diese *NT-Task-Force* darüber im klaren, dass sie auf grösste Schwierigkeiten technischer und wirtschaftlicher Art stossen würde. Den heikelsten Kampf hatte Stephan Schmidheiny zunächst in der eigenen Familie, mit seinem Vater Max, auszufechten, der noch 1984 die Bedenken eines Selikoff als «Spinne-rei» ablehnte und den Umgang mit Asbest für unbedenklich hielt. Gegen Ende der achtziger Jahre sprach sich Stephan Schmidheiny diplomatisch über jenen fundamentalen Konflikt aus: «Meinem Vater fiel es schwer, meine besorgte und konsequente Haltung mitzutragen... Er glaubte, von meiner Seite liege eine Überreaktion vor; er meinte, die Aufregung werde

sich früher oder später von selber legen.»

Im eigenen Betrieb und in befreundeten Unternehmen stiess Stephan Schmidheiny zunächst ebenfalls auf Unverständnis. Kollegen in Industrielenkreisen warfen ihm eine Art Verrat vor, oder sie meldeten ernsthafte Zweifel an der neuen *Eternit*-Politik und ihren möglichen Auswirkungen an. So etwa Fritz und Rupert Hatschek aus dem österreichischen Vöcklabruck, Erben jenes Ludwig Hatschek, der den Asbestzement um die Jahrhundertwende erfunden und am 30. März 1900 zum Patent angemeldet hatte. Der gleichen Ansicht waren auch die Leiter der französischen und belgischen *Eternit*, die vor allem die deutschen Partner zu beeinflussen suchten, denn die Bundesrepublik wurde Anfang der achtziger Jahre von einer wahren Anti-Asbestwelle heimgesucht. Zwischen dem von *Eternit Berlin* geführten Wirtschaftsverband *Asbestzement e.V.* und dem Bundesinnenministerium kamen schliesslich nach einer erregten Diskussion Branchenabkommen zustande, aufgrund derer sich die Asbestzement-Industrie verpflichtete, bis Ende 1990 sämtliche Hochbauprodukte asbestfrei herzustellen.

Hartnäckig versuchte Stephan Schmidheiny, den Ersatz von Asbest in allen seinen Produktionsfirmen weltweit durchzusetzen, denn seiner Ansicht nach sollte der Fahrplan des *NT-Programms* für Costa Rica genauso gelten wie für Brasilien, Südafrika, Deutschland oder die Schweiz. Das war vor allem in der Dritten Welt nicht ganz einfach. Stephan Schmidheiny's Vorsatz liess sich dort realisieren, wo wie zum Beispiel in Costa Rica keine Asbestvorkommen bestanden und die klimatischen Verhältnisse den Ersatz der teuren «Wunderfaser» durch billigere, andere Materialien ge-

statteten. Wo aber Asbest ein billiger Rohstoff war, die möglichen gesundheitlichen Schäden in der öffentlichen Diskussion eine geringe Rolle spielten und *Eternit* ortsansässige Konkurrenten für Asbestzement hatte, wie etwa in Brasilien, liess sich das *NT-Programm* nur schwer verwirklichen. Hier blieb selbst Stephan Schmidheiny nichts als eine gewisse Resignation übrig: Auch er könne die Welt nicht verbessern, meinte er einmal im persönlichen Gespräch.

### Weg von der Baubranche

Der aufreibende Kampf um Asbest mochte mit einer der Gründe für Stephan Schmidheiny's Entschluss gewesen sein, sich mit seinen Unternehmen aus weiten Bereichen der Eternitbranche zurückzuziehen und eine Diversifikation in baufremden Aktivitäten zu versuchen. Wie er mehr als einmal zugab, interessierten ihn technisch – oder genauer: auf High-Tech – ausgerichtete Unternehmen in höchstem Masse. Zugleich gedachte er, nach und nach auch eine völlige Umkehr der bisherigen Strategie zu vollziehen. Der von seinen Vorfahren gepriesene Grundsatz, dass Eigentum und operationelle Führung in einer Hand vereinigt sein müssten, schien ihm für weitere Bereiche der Industrie nicht mehr unbedingt zeitgemäss zu sein. Er verlegte sich mehr und mehr auf die Beteiligung an grossen Firmen, die zum Teil auch an der Börse kotiert waren, ohne freilich seinen persönlichen Einfluss zu verlieren.

In raschem Rhythmus lösten sich seit Mitte der siebziger Jahre in Stephan Schmidheiny's beruflicher Laufbahn Käufe und Verkäufe bedeutender Unternehmen ab, sowohl in der Baubranche als auch in der seit 1979 einsetzenden Diversifikation ausserhalb: – Verkauf der *Asbestminen* und Produktionsstätten, vollständige Ablö-

sung der *Eternit-Engagements* in Brasilien, Bolivien, Kolumbien, Mexiko und später auch in Südafrika, teilweise Veräusserung der Interessen in Nahost. Verkauf der belgischen und deutschen *Eternit-Anteile*. Beendigung der *Eternit-Aktivität* in Italien (die dortige Eternit-Gruppe fiel der Baukrise zum Opfer). 1989 Übernahme der *schweizerischen Eternit* mit den Produktionsstätten Niederurnen und Payerne sowie der *Gipsunion* durch Thomas Schmidheiny; Verkauf der vom Vater ererbten *Rigips* an eine britische Firma.

– Ab 1978 in der Schweiz und im Ausland Beteiligung an Unternehmen, die *Metallkonstruktionen* sowie allgemein Produkte aus *Stahl, Kunststoff und Faserzement* herstellen – an Firmen, deren Übernahme nicht überall erfolgreich verlief und die zum Teil mit der Zeit aufgegeben wurden.

– In Lateinamerika Investition in Betriebe, die sich mit *Wasserversorgungssystemen*, mit der Herstellung von *Fertighäusern* und mit asbestfreiem *Faserzement* befassen. Von 1982 an in Chile Beteiligung an *Forstunternehmen* und an Betrieben im Bereich von *Stahl* und *Eisen*. Eine dieser Firmen sollte allerdings wegen eines sozialen Konflikts als Folge von Eisenstaub-Emissionen 1992 Stephan Schmidheiny Sorgen bereiten: Sie gab Kritikern Anlass, seine Glaubwürdigkeit als Verfechter eines einwandfreien Umweltschutzes in Frage zu stellen.

– Übernahme der *Testina AG* von Vater Max Schmidheiny, einer Firma, die sich neben der Erstellung von Neubauten als Dienstleistungsgesellschaft hauptsächlich mit der Verwaltung und Vermittlung von Immobilien beschäftigte. 1993 Verkauf dieses Zweigs an die Firma *Göhner-Merkur*.

– Übernahme der *Privatbank und Verwaltungsgesellschaft* von Max

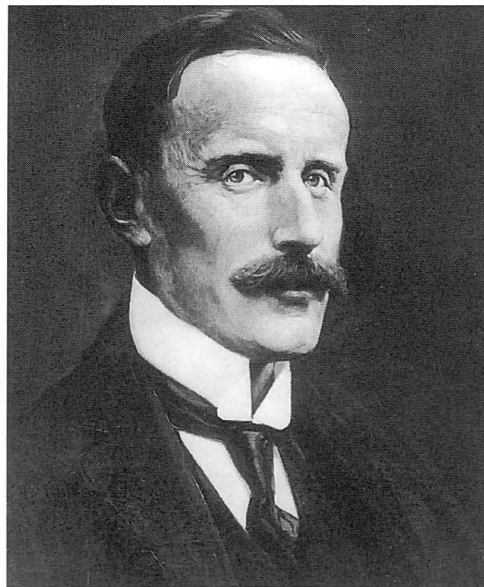
Schmidheiny, einer in der Vermögensverwaltung tätigen Bank, die in den frühen sechziger Jahren beim Erwerb der *BBC*-Aktien eine Rolle gespielt hatte. Neuer Name 1987: *Privatbank Zürich (PBZ)*; nach einer kritischen Phase Mitte 1989 Übernahme durch die *Schweizerische Bankgesellschaft*, in deren Verwaltungsrat Stephan Schmidheiny seit 1978 sass.

– 1979 Erwerb der *Distral-Holding AG Zug*, darunter die in der Schweiz stark vertretenen Kioskgesellschaften *Schmidt-Agence* und *Azed*; 1989 Verkauf an die *Merkur-Gruppe* (deren

zusammen mit Nicolas G. Hayek. Schmidheiny war der Überzeugung, dass die Uhrenindustrie als «schweizerische Position gerettet werden» könne. In den ersten zwei Jahren «sehr aktive Rolle als Mitglied des Verwaltungsratsausschusses und als permanenter Gesprächspartner». Ende 1993 Beginn einer finanziellen Loslösung von *SMH*: Umschichtung des Aktionärpools.

– 1986 Wahl in den Verwaltungsrat des Elektrokonzerns *Landis & Gyr AG Zug*. Stephan Schmidheiny wurde, ähnlich wie schon sein Vater Max, zur

Heinrich Landis (links) und K.H. Gyr; die 1914 die Landis & Gyr AG gründeten



Präsident Georg Krneta war zugleich Verwaltungsratspräsident von *Landis & Gyr*); darunter auch die im Inland sowie in Belgien und Holland produzierenden Verpackungsunternehmen *Roxxo*; 1990 Verkauf an *Frantschach Wien*.

– Übernahme der Beteiligung an *Brown Boveri* von Vater Max Schmidheiny und Erweiterung der Beteiligung. 1985 Wahl Stephan Schmidheiny in den Verwaltungsratsausschuss *BBC*. Nach dem Zusammenschluss *ASEA-Brown Boveri* 1988 Mitglied des Verwaltungsrates der fusionierten Firma *ABB*.

– 1985/86 Beteiligung am Uhrenkonzern *Société Suisse de Microélectronique et d'Horlogerie SA Biel (SMH)*

Mithilfe bei der Nachfolgeregelung aufgerufen; er interessierte sich für das Unternehmen «als Familienproblem», jedoch «zunächst ohne die Absicht, selbst zu investieren». Ende 1986 Verkauf von *Rigips*, der Mittel und Personal freisetzte. Ende 1987 Erwerb der Aktienmehrheit von *Landis & Gyr*, aber später Beschränkung der Beteiligung auf 38 und im Mai 1994 auf knapp 34 Prozent (Verkauf von rund 80 000 *Landis & Gyr*-Aktien an die *Industrie Holding* der neu gegründeten *Bank am Bellevue BB*). Ausbau der Marktstellung in Nordamerika, Osteuropa und Asien mit Willy Kissling, der seit Oktober 1988 das Präsidium der Konzernleitung innehat.

– Im März 1989 Übernahme des Op-



1914 war Landis & Gyr in Zug noch ein bescheidenes Unternehmen ...



tikkonzerns *Wild-Leitz Holding* von Bruder Thomas; Anfang 1990 Fusion mit der *Cambridge Instruments Company plc.*, Gründung der *Leica plc.*  
 – Im Frühjahr 1990 Übernahme der Aktienmehrheit von *Cosa-Liebermann (CL)*, einer auf Asien spezialisierten Marketing- und Dienstleistungsgruppe für hochwertige Investitions- und Konsumgüter.

### Berufung eines Delegierten

Neben seinen weltweiten Verpflichtungen hatte sich Stephan Schmidheiny im Laufe der Zeit noch mit anderen Aufgaben belastet. 1984 trat er der *European Round Table (ERT)*, bei, einer Gruppe europäischer Industrieller, die sich vorgenommen hatte, die wirtschaftliche Entwicklung unseres

Kontinents zu stärken und – so Schmidheiny – der «Eurosclerose» Einhalt zu gebieten. Dieser Vereinigung, die eine Reihe von Rapporten produzierte, gehörte Stephan Schmidheiny zehn Jahre lang an. 1988 wurde er in den Verwaltungsrat der *Nestlé SA Vevey* gewählt; im Mai 1989 trug er wesentlich zur Fusion des *International Management Development Institute (IMEDE)* und des *International Management Institute (IMI)*, dessen Präsident er war, zum *International Institute for Management (IMD)* mit Sitz in Lausanne bei, wo ein *Stephan-Schmidheiny-Lehrstuhl für Familienunternehmen* geschaffen wurde.

Ende 1989 teilte Stephan Schmidheiny seine Gruppe in drei Teile auf: – *Unotec* mit den Beteiligungen an

... bis sich der Konzern in der modernen Zeit ausweitete: Blick in eine neuzeitliche Produktionshalle

*Blick über das Rheintal;  
im Vordergrund die  
Wild-Leitz-Werke Heer-  
brugg (heute Leica), in  
der oberen Bildmitte  
der Alpstein mit dem  
Säntis*



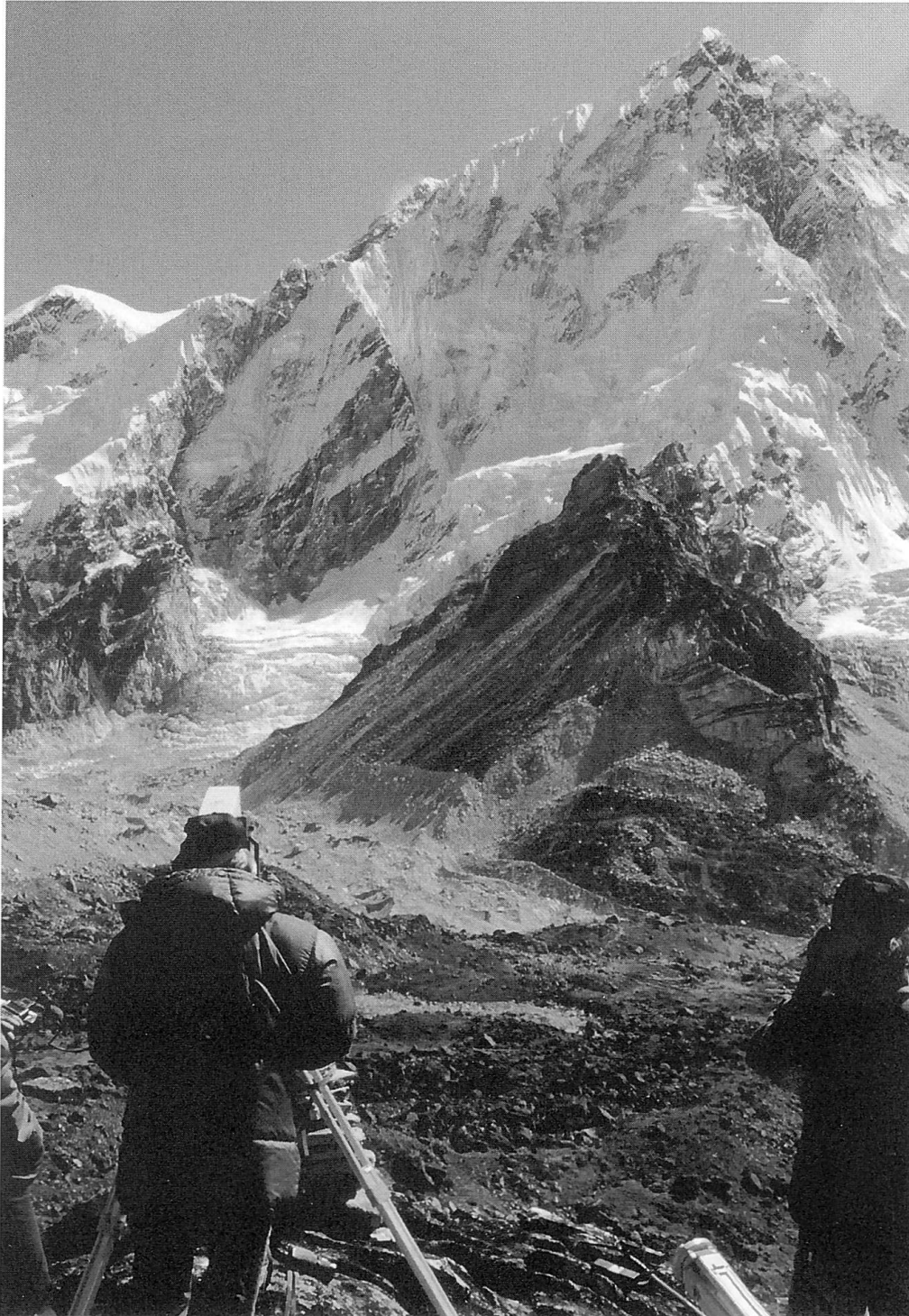
*Optik-Beschichtung bei  
Leica in Heerbrugg:  
Die Werkhallen gleichen  
heute mehr einem medi-  
zinischen Laboratorium  
als einer Fabrik*



*Polieren der Linsen für  
die Optikfabrikation bei  
Leica in Heerbrugg*



*Ende September 1992 wurde der Mount Everest mit Hilfe modernster Wild-Technologie neu vermessen.*



*Landis & Gyr, Leica, SMH und BBC/ABB;*

– *Nueva* mit den Beteiligungen im In- und Ausland an Produzenten baumarktnaher Erzeugnisse (Stahl, Kunststoff, Faserzement), Schwergewicht in Lateinamerika;

– *Anova* mit dem Beteiligungsportfolio in den Bereichen Handel sowie Immobilien.

Nachdem sich Stephan Schmidheiny während zwei Jahren im internationalen Bereich aktiv für die Forde-

rungen des Umweltschutzes eingesetzt hatte, nahm er auch eine weitreichende personelle Strukturbereinigung vor. In einem Brief schrieb er Anfang Dezember 1992: «Eine kritische Betrachtung der Führungsstruktur meiner Gruppe führte mich zum klaren Schluss, dass ich eine Unterstützung zur Bewältigung meiner vielfältigen Aufgaben brauche.» Auf Ende März 1993 trat zur Überraschung der Öffentlichkeit der 57-jährige Robert A. Jeker, seit zehn Jah-

ren Präsident der Generaldirektion der *Schweizerischen Kreditanstalt*, von seinem Amt zurück, um ab 1. April des gleichen Jahres als Verwaltungsratsdelegierter der Holdinggesellschaften *Unotec*, *Anova* und *Nueva* zu zeichnen.

Jekers Berufung erfolgte – so das Communiqué aus Hurden – «vor dem Hintergrund der weitreichenden Veränderungen in weltwirtschaftlichen Entwicklungen, welche für die Gruppe und ihre Beteiligungsgesellschaften vielfältige Herausforderungen bedeuten». Das bedeutete im Klartext, dass Stephan Schmidheiny offenbar, wie er selbst zugab, das Gefühl hatte, während der vergangenen zwei Jahre seine Gruppen zumindest auf der Holding-Ebene etwas vernachlässigt zu haben. Zu faszinierend waren für ihn andere Aufgaben, denen er sich immer ausgesprochener widmete. Sie lagen im globalen Bereich, entsprachen, so notierte er, der «hohen Motivation», die er seit langem für seine unternehmerische Tätigkeit gesucht und die er «seit seiner Kindheit» als «Vision und Berufung empfunden» hatte.

### **Die Vision der «dauerhaften Entwicklung»**

Voraussetzung dazu war das Angebot eines internationalen Mandates, wie es sich 1990 abzeichnete: Im September jenes Jahres wurde Stephan Schmidheiny von Maurice Strong, Generalsekretär der *United Nations Conference on Environment and Development (UNCED)*, zum *Principal Advisor for Business and Industry* ernannt. Für den Industriellen begann nun eine hektische Zeit mit weltweiten Reisen, Begegnungen, intensiven Diskussionen über jenes «fundamentale Problem der Menschheit», das ihn während Monaten beschäftigen sollte: die Frage des «sustainable development», der «nachhaltigen» oder «dauerhaften Entwicklung». Dieser Begriff hatte schon in der von der norwegischen Ministerpräsidentin Gro Harlem Brundtland präsidierten *World Commission on Environment and Development* 1987 eine dominierende Rolle gespielt: «Sustainable development» sollte, so definierte es damals der Rapport *Our Common Future*, «den heutigen Menschen erlauben, ihren Bedarf

*Stephan Schmidheiny, Präsident des Business Council for Sustainable Development, mit Maurice Strong, Generalsekretär der UNCED, bei der Präsentation des Buches «Changing Course» im Mai 1992*



zu befriedigen, ohne künftigen Generationen die Möglichkeit zu nehmen, ihre Bedürfnisse zu erfüllen».

Dass gerade Wirtschaftsführer aus aller Welt Entscheidendes zur «dauerhaften Entwicklung» beitragen können und müssen, lag auf der Hand. Genau dahin zielte denn auch der Auftrag, den Stephan Schmidheiny von Maurice Strong im Blick auf die für Juni 1992 geplante Uno-Umweltkonferenz in Rio de Janeiro erhalten hatte. Im Verlaufe von etwa fünf Monaten gelang es Schmidheiny, fünfzig bedeutende Unternehmensleiter aus allen Regionen des Globus zum *Business Council for Sustainable Development (BCSD)* zu vereinen. Gemeinsam mit ihnen arbeitete der Schweizer Industrielle, Präsident des Rates, ein umfassendes Buch unter dem Titel *Changing Course – A Global Business Perspective on Development and the Environment* aus, das mittlerweile in zwölf Sprachen erschienen ist, auf deutsch als *Kurswechsel – Globale unternehmerische Perspektiven für Entwicklung und Umwelt*. Ein analytischer Teil und zahlreiche Fallbeispiele zeigen, welche Wege Unternehmer einschlagen können, um die Dynamik der industriellen Produktion mit umweltverträglicher Entwicklung zu verbinden und so zu einem ausgeglichenen, «dauerhaften Wirtschaftswachstum» zu gelangen oder zu dem, was Stephan Schmidheiny in seinem Buch «Ökoeffizienz» nennt.

«*Changing Course*», im März 1992 ausgeliefert und von lebhaftem Echo in den Weltmedien begrüsst, wurde von Stephan Schmidheiny am 4. Mai des gleichen Jahres dem amerikanischen Präsidenten George Bush bei einem Empfang im Weissen Haus präsentiert, den der Autor des Werks und Vorsitzender des *BCSD* zu einem Höhepunkt seiner internationalen Karriere zählte. Einen Monat später fand

im brasilianischen Rio de Janeiro jene Umweltkonferenz der Uno statt, die den Namen *Earth Summit* erhalten sollte. Diese Gipfelkonferenz brachte mit ihren mühselig erarbeiteten Papieren zwar kaum die umwälzenden Ergebnisse, die sich gewisse Optimisten erträumt hatten. Sie geriet trotz des enormen Aufwands, den sie trieb, verhältnismässig schnell wieder in den Windschatten der grossen Politik. Aber Stephan Schmidheiny seinerseits hatte den *Earth Summit* nie als Endziel, sondern nur als «wichtigen Meilenstein auf einem langen und beschwerlichen Weg» betrachtet.

Der *BCSD* auf jeden Fall lebte nach dem Beschluss der Mehrheit seiner Mitglieder weiter fort, um mit sogenannten *Task Forces* und in dezentralisierter Ausweitung Sachfragen, die für die nachhaltige Entwicklung entscheidend schienen, vertieft zu bearbeiten. Stephan Schmidheiny blieb ein Jahr länger, als er ursprünglich geplant hatte, Präsident des Rates. Erst im Dezember 1993 konnte er das Amt einem Nachfolger in der Person des ehemaligen thailändischen Premierministers, Anand Panyarachun, übergeben.

Dass ein Vertreter eines «Schwellenlandes» die Führung des *BCSD* übernahm, sollte kein Zufall sein. Nachhaltige Entwicklung ist ein globales Anliegen, für die Industriestaaten und für die sogenannte Dritte Welt von grosser Bedeutung. Dieser Dritten Welt widmete Stephan Schmidheiny, seinen Neigungen entsprechend, seit eh und je volle Aufmerksamkeit und das wiederum zunächst hauptsächlich in einer Gegend, die ihm grosse Zukunftsaussichten zu bieten schien: in Lateinamerika. 1986 wurde *Fundes* gegründet, eine Institution, dazu bestimmt, in jenen Regionen Klein- und Mittelunternehmern Kreditbürgschaften zu gewähren und sie mit Beratung zu unterstützen.

## **Passivbilanz der Schweiz**

Die Aktivität im *BCSD*, die «nur in globalem Rahmen Sinn macht», hatte bei Stephan Schmidheiny natürlich mit der Zeit eine gewisse innere Ablösung von seiner Heimat herbeigeführt. Er fühle sich «heute irgendwo ebenso daheim wie in der Schweiz», sagte er einmal im persönlichen Gespräch. Und doch bewahrte er diese selbe Schweiz in sehr kritischer Weise nach wie vor im Auge – so kritisch wie sein älterer Bruder Thomas. Vor der *Zürcher Volkswirtschaftlichen Gesellschaft* hielt Stephan Schmidheiny am 9. November 1989 unter dem Titel «Die Schweiz im Wettbewerb der Nationen» einen Vortrag, der Ende November des Jahres vom *Schweizerischen Handels- und Industrie-Verein (Vorort)* publiziert wurde und auf lebhafteste Kritik, ja zum Teil auf Befremden stiess. Denn Schmidheiny bekannte sich darin als Schweizer «mit voller Überzeugung» und stellte auch eine respektable Aktivbilanz der «Schweiz AG» mit folgenden Stärken auf: «hohes Ausbildungsniveau, qualitativ hochstehende Produkte und Dienstleistungen, sozialer Friede dank bewährter Sozialpartnerschaft, innovative Forschung, Unternehmergeist und Weltoffenheit, politische Stabilität, gut ausgebaute Infrastruktur, günstige Kapitalbeschaffung».

Eine solch positive Einschätzung wurde aber weitgehend relativiert: Für Stephan Schmidheiny traf das Bild der «heilen Schweiz» nicht mehr zu. Er notierte «abnehmende Leistungsbereitschaft (Minimalismus), Neigung zur Rundum-Sicherung (Vollkasko-Mentalität), wachsende Anspruchsinflation (Fünfer-und-Weggli-Haltung), Hang zur Abkapselung (Bürgen-Mentalität), zunehmende Selbstgefälligkeit (Scheuklappen-Denken)». Diese menschlichen Verhaltensweisen («Ich bin beinahe versucht

zu sagen: diese typischen schweizerischen Untugenden») verbinden sich laut Stephan Schmidheiny «in verhängnisvoller Weise... mit strukturellen Faktoren wie etwa Mangel an Flexibilität, Trägheit politischer Entscheidungsprozesse», zu denen er die in der Schweiz so beliebte «Politik der kleinen Schritte» und die eidgenössischen «Kompromissmechanismen» zählte, «Verhärtung politischer Verteilungskämpfe, wachsende Regulungsdichte, schwindende Steuervorteile, Mangel an Risikokapital bzw. an unternehmerischem Engagement».

Im Laufe des Jahres 1991 gab eine Reihe von Wirtschaftsführern, Professoren und Publizisten unter dem Titel *Schweizerische Wirtschaftspolitik im internationalen Wettbewerb* eine Studie in Buchform heraus. Dazu schrieb Schmidheiny zusammen mit dem ehemaligen Nationalbankpräsidenten und damaligen Ko-Präsidenten der *ABB*, Fritz Leutwiler, eine Einleitung, welche die im Vortrag von 1989 geäusserten, kritischen Gedanken zur Lage der Schweiz nochmals zusammenfasste. «In dieser sich rasch verändernden Umwelt muss sich die bisher so erfolgreiche Schweiz neu bewähren», steht da zu lesen. Aber: «Wir beginnen an unserer Fähigkeit zu zweifeln, auf der Basis einer möglichst interventionsfreien Marktwirtschaft nicht nur Effizienz und Wohlstand zu fördern, sondern auch den sozialen Fortschritt zu sichern und eine regenerationsfähige natürliche Umwelt zu erhalten.»

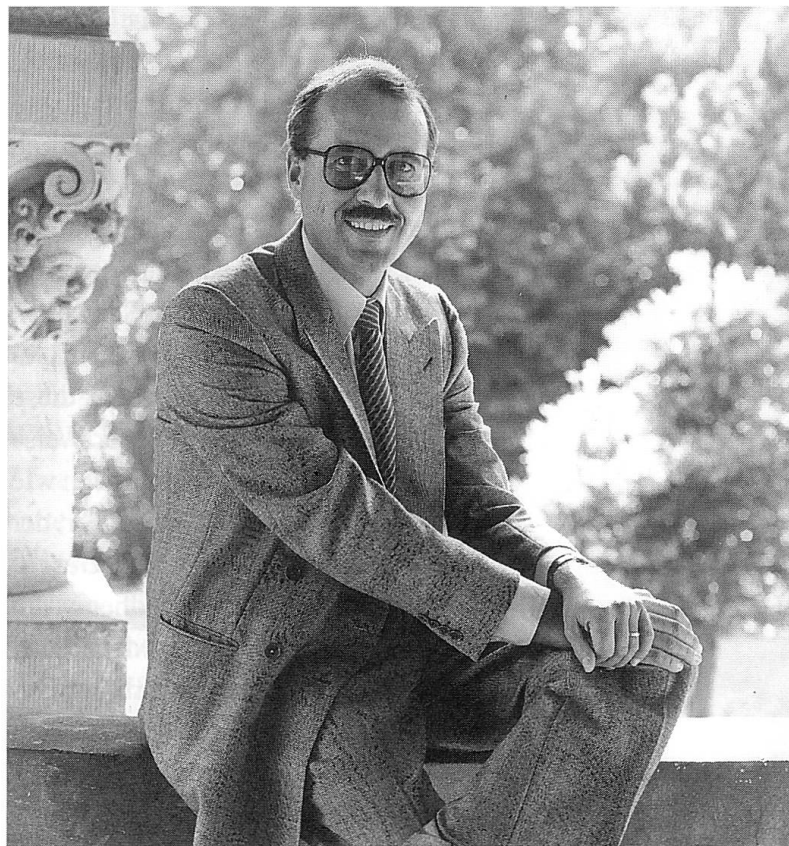
## **Alexander – der «andere» Schmidheiny**

Neben den Söhnen Thomas und Stephan besaßen Adda und Max Schmidheiny noch zwei weitere Kinder, die völlig eigene Wege gingen: die im November 1944 geborene, später in den Vereinigten Staaten lebende Toch-

ter Adda Marietta, unter deren Namen die für das Bündner Dorf Pagig bestimmte Stiftung errichtet wurde, und der am 25. März 1951 geborene Alexander. Auch ihn hätte Max Schmidheiny, für den stets der Gedanke der Leistung Priorität hatte, gerne als Unternehmer gesehen. «Wer sich bei Papa als Macher bewies, konnte von ihm alles haben», sagte Alexander einmal. Genau das aber vermochte der jüngste der Schmidheiny-Brüder nicht zu geben. Er war, wie er selbst eingestand, «ein Achtundsechziger, ein Revoluzzer».

In jenem Jahr 1968 zählte Alexander siebzehn Jahre, hatte also das Alter, in dem sich zumindest sein Studienweg entscheiden sollte. Damit aber begann die grosse Auseinandersetzung mit dem Vater, der wünschte, dass sein Jüngster das *Poly*, also die *Eidgenössische Technische Hochschule* in Zürich, besuche und Ingenieur werde. Alexander seinerseits aber wollte von einem solchen Studium nichts wissen; er träumte zunächst von einer Kombination von Physik, für die er vier Semester Studium aufwandte, und Philosophie. Hernach trieb es ihn, teilweise in Fribourg, zur Nationalökonomie, zu einem Bereich, den sein Vater mit knapper Not billigte. Seine Universitätsstudien schloss Alexander jedoch nie ab; er war für drei Jahre als redaktioneller Mitarbeiter an der «Schweizerischen Handelszeitung» tätig, wo er, wie er sagte, ausserordentlich viel fürs Leben lernte.

Vater Max rang sich nicht leicht zur resignierten Erkenntnis durch, dass aus seinem Jüngsten nun einmal kein Unternehmer nach seiner Auffassung würde. Aber als es dann soweit war, erwies er sich als grosszügig, liess Alexander gewähren, liess ihn sein Leben leben. Zu diesem Sinneswandel hatte Frau Adda Wesentliches beige-



tragen. Sie, die Mutter, kannte die Charaktereigenschaften Alexanders und wollte ihm sein «Anderssein» bewahren. Denn schliesslich, so urteilte einmal Stephan Schmidheiny: «Der Vater will ein erfolgreiches, die Mutter ein glückliches Kind.»

*Alexander Schmidheiny  
1989*

### **Kalifornischer Wein und Schweizer Skiwachs**

So hatte vor allem Adda Schmidheiny ihren Anteil daran, dass auch aus Alexander eine Zeitlang ein Manager eigener Art wurde. Während eines Aufenthalts in Kalifornien erwarb Stephan Schmidheiny bei Calistoga am Silverado Trail in Napa Valley ein vor neun Jahren entstandenes Weingut mit dem französischen Namen *Cuvaison*, das 27 Acres Land (rund 11 Hektaren) umfasste. In der Folge sicherte er sich zudem im Carneros-Distrikt, etwas weiter südlich und näher bei San Francisco gelegen, noch weitere 400 Acres (rund 160 Hektaren). Wein war an sich für die Familie Schmidheiny nichts Neues.

*Der Rebhof in Heerbrugg, Wohnsitz von Adda und Max Schmidheiny*



Südwestlich des «Rebhofs» in Heerbrugg, dort, wo Max und Adda Schmidheiny lebten, erstreckten sich rund fünf Hektaren Rebberg, auf denen die Besitzer mit grosser Sorgfalt ihren «Eigenbau» züchteten: den *Heerbrugger Riesling-Sylvaner* und den *Heerbrugger Rebhof*, einen Blauburgunder.

Der Kauf von *Cuvaison* lag darum ganz im Sinne von Frau Adda, die sich für das kalifornische Rebgut besonders interessierte und einsetzte, zumal der Wein dort nach den Worten eines amerikanischen Kenners und Grosswinzers ein «Rohdiamant war, der nur darauf wartete, geschliffen zu werden». Genau das geschah in der Folge dank sorgfältiger Verarbeitung. Sehr bald zählte *Cuvaison*, vor allem mit seinem weissen Chardonnay und seinem roten Cabernet-Sauvignon, zu den in den Vereinigten Staaten und Europa angesehenen Weinen. Die Amerikaner hatten allerdings zunächst mit dem französischen Namen noch einige Schwierigkeiten: «Quwaysawn» hiess darum in der Frühzeit die auf etlichen Flaschen zu lesende Aussprachehilfe.

Im Sommer 1980 unternahm Alexander Schmidheiny während seines er-

sten Amerikaaufenthaltes einen eintägigen Abstecher in das erworbene Weingebiet. Er stellte seinerseits die Möglichkeiten fest, die in dem Rebgut steckten und erkannte, dass man aus ihm, wie er sagte, «etwas machen konnte». So wurde er im Einvernehmen mit seinem Bruder Stephan der Patron von *Cuvaison*.

Kurz nachdem er sich mit dem kalifornischen Wein zu befassen angefangen hatte, stieg er auch in Altstätten in ein anderes Geschäft ein. Dort hatte 1916 Jakob Tobler einen kleinen handwerklichen Betrieb errichtet, der während des Ersten Weltkriegs Hauspflegemittel produzierte. Aus ihm erwuchs 1933/34 die *Toko AG (Tobler und Kompagnie)*, die unter ihrem Gründer, vor allem aber unter dessen Söhnen und dem Enkel Skiwachs herstellte, sich ausweitete und ihre Produkte, die Weltruf erlangt hatten, mit dem gelb-schwarzen Markenzeichen exportierte. 1982 entschloss sich jedoch Hans Jörg Tobler zum Verkauf eines Teils seiner Betriebe, die in konjunkturelle Schwierigkeiten geraten waren. Am 30. September des gleichen Jahres übernahm Alexander Schmidheiny die Firma *Tobler & Co. AG*, die Verkaufsfirmen *Skimatic AG*,

77. Internationales Lauberhorn-Rennen  
Wengen 12./13 Jan 57

Das Lauberhorn ist das  
schönste Rennen  
Toko ist das beste Wachs  
Roger Staub

Die österreichische Skirennnationalmannschaft  
bedankt sich für Ihre "beflügelten"

Tokowachse:

Schranz Karl  
Foppa Hanshamm  
Toni Sailer  
Anton Mattner

Jon Rieder  
Gerhard Millonard  
Toni Uebler  
Julius vom Egg  
Anton Spirer

Ernst Hinterseger  
Gertraud Matthes

Eine Eintragung in den Erinnerungsbänden von Toko: Die Unterschrift des damaligen Schweizer Champions Roger Staub vom Internationalen Lauberhornrennen 12./13. Januar 1957, darunter die österreichischen Champions Karl Schranz und Toni Sailer.

Toko France S.A.R.L. und die Deutsche Vertriebsgesellschaft sowie auch die in Bregenz domizilierte österreichische Produktionsgesellschaft Toko. Damit waren die rund 90 Arbeitsplätze im Rheintal gesichert; Toko blieb schweizerisch, sollte aber trotz mannigfacher Versuche einer strategischen Neuausrichtung ein Sorgenkind bleiben.

Eine eigentliche Sanierung konnte Alexander Schmidheiny nicht mehr erleben. Infolge Herzversagens verstarb er am 2. Februar 1992. Cuvaision ging in der Folge an Thomas Schmid-

heiny über, der allerdings wegen des verheerenden Einfalls der Reblaus ein heikles Erbe zu übernehmen hatte. Das Unternehmen Toko wurde an die von Jacob Schmidheiny (III.) geleitete Zürcher Ziegeleien Holding verkauft und mit deren Tochterfirma Arova Mammut AG in Seon verbunden, die als Spezialität Bergsportartikel führt.

#### Jacob (III.) – mehr als nur Ziegel

Dies war einer der Schritte, die Jacob Schmidheiny als Präsident der Zürcher Ziegeleien unternahm, um sich aus der einseitigen Verhaftung in



Jacob Schmidheiny  
(III.)

der Baubranche zu lösen. Mit seiner Diversifikation verfolgte er eine stetige, wenn auch bedachtsame Politik. Wie er an der Generalversammlung von 1980 sagte, wusste er, dass «jede Ausdehnung auf bisher fremde Tätigkeitsgebiete und Märkte unternehmerische Risiken mit sich bringt, da es auch bei sorgfältiger Abklärung nicht möglich ist, alle Eigenheiten der neuen Technologie und der neuen Märkte zu erfassen und zu werten».

Seine Umsicht sollte nicht erstaunen. Allein sein Einstieg in die Ziegelbranche war nicht einfach gewesen. An sich neigte der Sohn Peter Schmidheiny, am 23. September 1943 als zweites von fünf Kindern geboren und in Zürich aufgewachsen, eher den Naturwissenschaften zu. Nach der Matur schrieb er sich zunächst an der *ETH* ein. Aber er sah rasch, dass er «kein Forschertyp» war. So sattelte er zur Nationalökonomie um und erwarb 1971 das Lizentiat der Wirtschaftswissenschaften an der Universität Zürich. Die Liebe zur Natur aber blieb, die Liebe zum Wandern – und

die Liebe zur Photographie, die er in späteren Jahren einmal richtig auslebte: 1977 veröffentlichte er ein Photobuch über die damalige Sowjetrepublik Armenien. Und noch als fünfzigjähriger Industrieller trauerte er still einer Dunkelkammer nach, die er sich eigentlich von klein auf gewünscht, aber nie besessen hatte: «Und wann hätte ich jetzt Zeit, sie zu benutzen?»

Schnell entwickelte er sich zu einem Mann der Aktion. Schon in seiner Studentenzeit habe er «lieber praktisch gearbeitet als studiert», kommentierte er einmal. Deshalb war er wiederholt in allen möglichen Bereichen tätig, unter anderem bei verschiedenen Industrieunternehmen und in der Regionalplanung. 1974 ging er nach Paris zur *Compagnie de Construction Sulzer*. Ein Jahr später kehrte er nach Zürich zurück, zum Teil, weil seine Arbeitsbewilligung in Frankreich abgelaufen war, zum Teil aber auch, weil er schon bei einem Besuch in den *Zürcher Ziegeleien* gesehen hatte, dass diese, wie andere Unternehmen ihresgleichen, in eine tiefe Krise hineinschlitterten und dort Not am Mann herrschte. 1975 war die Lage offenbar viel schlimmer, als sich dies nach aussen zeigte: Das Baugewerbe erlebte einen extremen Einbruch; die Umsätze der Branche sanken um mindestens ein Drittel. Die Mitarbeiter des Unternehmens, auch jene in Führungspositionen, legten sich vom Notstand kaum genügend Rechenschaft ab, und niemand schien auf ihn vorbereitet zu sein.

Am 1. Januar 1977 wurde Jacob Schmidheiny Mitglied der Konzernleitung der *Zürcher Ziegeleien (ZZ)*, ein Jahr später übernahm er als Delegierter des Verwaltungsrates die volle Verantwortung für den Betrieb und 1984 zugleich noch das Präsidium. Von Anfang an stand er der heiklen Aufgabe gegenüber, den Konzern neu

zu strukturieren und «eine Richtungsänderung in den Mentalitäten zu erreichen – eine strenge Schule», wie er später bekannte. Was in der Folge und in späteren Jahren von anderen Firmen angewandt wurde – die *Zürcher Ziegeleien* sahen sich genötigt, schon früh damit anzufangen. Moderne und modernste Methoden wurden hier ausprobiert, die «lean production» zum Beispiel oder die Umstellung auf neue Materialien, neue Erzeugnisse, mit denen man bestehende und kommende Märkte beliefern konnte.

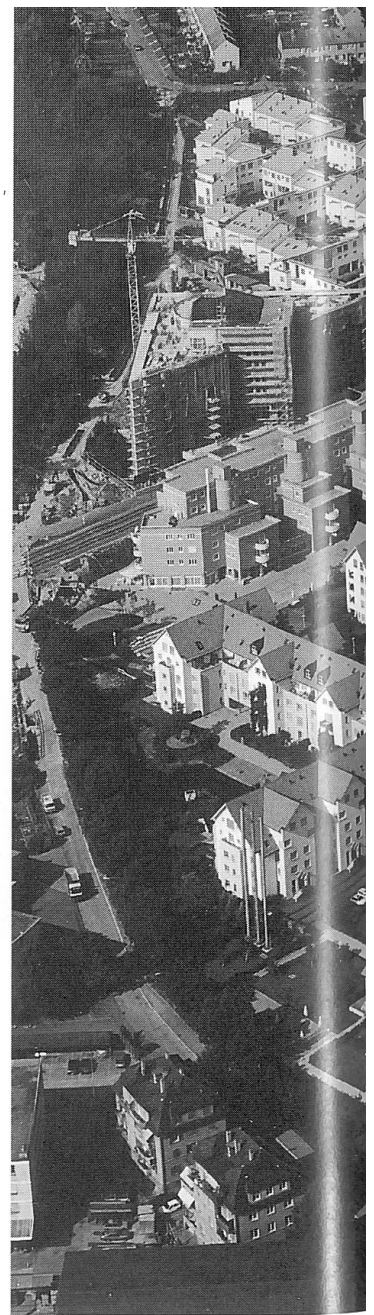
### Langfristige Zukunftssicherung

Die Bedeutung der schweren Baumaterialien, die vor zwanzig Jahren noch 90 Prozent des gesamten Umsatzes ausgemacht hatten, nahm stark ab. 1993 betrug der Anteil der Rohbauprodukte noch 35 Prozent, woran die Ziegelsteine mit 21 Prozent beteiligt waren. Andere Sparten nahmen dafür im Laufe der vergangenen Jahre zu, so Isoliermaterialien, Lacke, Farben und Putze. 1980 wagten die *Zürcher Ziegeleien* den ersten Schritt ausserhalb des eigentlichen Baumarktes. Dieser sollte, wie Jacob Schmidheiny später feststellte, «für die langfristige Zukunftssicherung» des Unternehmens «von zentraler Bedeutung» sein. Es waren dies Konsum- und Industrieprodukte, zu denen Schaumstoffe für Polsterungen, Matratzenkerne, Schwammwaren und FCKW-freie Spezialschaumstoffe aus Polyurethan für technische Anwendungen (zum Beispiel in der Automobilindustrie) gehörten. Dazu kamen Feuerwehrschräume sowie Seile, Gurten und Artikel für Sport und Freizeit, Produkte für das Bergklettern, Hebe- und Sicherungssysteme, Skiwachs oder Rucksäcke.

Der Ausbau der neuen Bereiche ausserhalb der eigentlichen Rohbauprodukte war das Resultat einer be-

harrlichen Expansion des Unternehmens im In- und Ausland, des Ankaufs und der Modernisierung geeigneter Firmen in der Schweiz, Deutschland, Frankreich und in den Vereinigten Staaten. Darüber hinaus nahm das Immobiliengeschäft eine immer grössere Bedeutung an. Schon Ernst Schmidheiny senior, der Grossonkel Jacobs III., hatte an der Gründungsversammlung der Gesellschaft 1912 festgestellt, dass «Grundeigentum das beste Aktivum» des Unternehmens sei. Gerade die Ziegelei verlangt ja auf Jahre hinaus die Sicherstellung qualitativ genügender Tonvorkommen. Die *Zürcher Ziegeleien* mussten darum seit Jahrzehnten ausgedehnte Landparzellen erwerben, die mit der Zeit nach Erschöpfung der Reserven, und nicht immer zu günstigsten Bedingungen, teilweise abgestossen wurden.

Noch immer aber blieb der Landbesitz ansehnlich. Nach Stilllegung der *Ziegelei Tiergarten* im Zürcher Quartier Wiedikon war von 1974 an zum Beispiel das dortige Areal von nahezu 100 000 Quadratmetern Fläche für andere Zwecke verfügbar. Die *Zürcher Ziegeleien* arbeiteten ein erstes Überbauungsprojekt aus, das aber auf Widerstand stiess und aus heutiger Sicht auch kaum wünschbar gewesen wäre. Nach jahrelangem administrativem und politischem Hin und Her erliess der Stadtrat 1982 endlich Sonderbauvorschriften, die das gesamte Ziegeleiareal in drei Zonen aufteilte. Zwei davon wurden verkauft; für das eigentliche «Tiergarten»-Areal mit einer Fläche von insgesamt 61 000 Quadratmetern nahmen die ZZ ein Projekt mit 541 Wohnungen in Aussicht, die in drei Etappen erstellt werden sollten. Sowohl bei der Planung als auch beim Bau engagierte sich Jacob Schmidheiny persönlich stark und sorgte dafür, dass ein Stadtquartier mit dörflichem Ambiente und mit ausgedehnt-



Das von den *Zürcher Ziegeleien* zwischen 1986 und 1993 überbaute Tiergartenareal zwischen Üetlibergbahn (oben), Friesenbergstrasse (Mitte), Talwiesenstrasse (vorne) und Bühlstrasse (links)



ten Grünräumen entstand, «kein Luxus, aber überdurchschnittliche Wohnungen punkto Qualität und Fläche», wie er gegenüber dem «Tages-Anzeiger» sagte. Dass die Häuser mit lebendig gestalteten Ziegeldächern versehen wurden, schien angesichts des Bauherrn selbstverständlich. Die Tatsache, dass die ganze Überbauung letzten Endes von wirtschaftlichen Erwägungen diktiert war, verschwiegen die *Zürcher Ziegeleien* durchaus nicht: Sie wollten mit dem investierten Kapital eine Rendite erzielen, die während einer Flaute der Baukonjunktur einen wesentlichen Teil des Unternehmensgewinns ausmachen sollte.

Welche Ausdehnung und Potenz die *Zürcher Ziegeleien* besitzen, zeigt sich

äusserlich im imposanten, 1984 bezogenen, achtstöckigen Bürohaus im Zürcher Giesshübelquartier. Doch nur scheinbar: In Wirklichkeit residiert dort nicht eine aufgeplusterte Zentrale. Der Konzern ist, einer alten Tradition der Schmidheiny-Familien folgend, stark dezentralisiert, was auch den Eigenheiten des Gewerbes durchaus entspricht: «Ziegel sind im Gegensatz zum Zement ein Halbfertigprodukt und auf einen lokalen Markt ausgerichtet. Sie fordern deshalb kleine Produktionseinheiten – und eine Dezentralisierung der Führungsstruktur.» So reduzierte Jacob Schmidheiny von Anfang an den «Overhead», die zentrale Administration seiner Gruppe, wie auch sein Verwaltungsrat bewusst

bescheiden gehalten blieb. Den einzelnen Führungsbereichen sollte ein möglichst grosser Handlungsspielraum eingeräumt und die eigene Verantwortlichkeit verstärkt werden. Deshalb schufen die *Zürcher Ziegeleien* 1992 eine Holdingstruktur, um die verschiedenen Geschäftsbereiche des Stammhauses zu entflechten und möglichst flexibel zu gestalten.

#### «Grundsätzliches Überdenken»

Das Geschäftshaus im Giesshübel weist im übrigen eine Eigenheit von ganz besonderer Bedeutung auf: In dem luftigen Ziegel- und Glasbau wurde aus ökologischen Ersparnisgründen keine Vollklimatisierung vorgesehen. Denn Umweltschutz bedeutet für die *Zürcher Ziegeleien* unter Jacob Schmidheiny ein zentrales Anliegen und zwang das Unternehmen zu einem «grundsätzlichen Überdenken bisheriger Arbeitsweisen». Das war gerade in den Bereichen, die der Unternehmensgruppe angeschlossen sind, wiederum kein einfaches Unterfangen. In der Ziegelherstellung hiess dies zunächst, den Abbau der vorhandenen Tonvorkommen so schonend durchzuführen, dass sowohl in stillgelegten als noch im Betrieb stehenden Gruben Lebensräume für gefährdete Tier- und Pflanzenarten erhalten blieben. Im weiteren musste der Energieverbrauch trotz dem höheren Mechanisierungsgrad tief gehalten oder sogar nach Möglichkeit gesenkt werden. Bei den Farb- und Lackunternehmen war der Umweltschutz wenn nicht schwieriger, so doch ebenso heikel durchzusetzen: Hier galt es, umweltgemässe Produkte zu entwickeln, die Kunden über deren Verwendung sachgemäss zu orientieren, von schädlichen oder gefährlichen Lösemitteln wegzukommen und mit Wasser verdünnbare Anstrichprodukte herzustellen. Zugleich mussten Entsorgung und

Recycling sachgemäss organisiert sowie die Abwässer aus den entsprechenden Betrieben umweltgerecht gereinigt werden.

Der Umweltschutz stiess allerdings für Jacob Schmidheiny an bestimmte Grenzen, und zwar dort, wo es «weniger um unsere natürliche Umwelt als Lebensgrundlage geht, als vielmehr um eine ideologische Auseinandersetzung über die industrielle Tätigkeit überhaupt». Man wünsche, so entgegnete er Kritikern an der Generalversammlung der *Zürcher Ziegeleien* vom 2. Mai 1991, zwar die «Produkte», aber nicht die «Produktion».

#### Vertrauen in die Reformfähigkeit der Schweiz

Damit war Jacob Schmidheiny seinerseits auf politischen Boden vorgestossen. Zu wiederholten Malen hielt auch er mit grundsätzlicher Kritik an der heutigen Schweiz nicht zurück: «Was wir in der Schweiz heute wirklich dringend benötigen», sagte er etwa an derselben Generalversammlung von 1991, «sind endlich konkrete Massnahmen zur Verbesserung der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen und damit unserer Wettbewerbssituation. Leider höre ich vor allem die Schlagworte wie «Vitalisierung», «Deregulierung», «Liberalisierung», aber ich sehe noch wenig Aktion. Im Gegenteil, mir scheint, unser Staatsschiff befinde sich unbeirrt auf dem alten und falschen Kurs ... Neue Gesetze und Verordnungen werden ungeachtet der Durchführbarkeit und Tragfähigkeit erlassen ... Diese Tendenzen entspringen einer verhängnisvollen Absicherungshaltung. Es wird versucht, erarbeitete Positionen durch künstliche Schranken und starre Regeln zu sichern, statt sie durch dynamisches Handeln zu verteidigen. Dies gilt für das einzelne Unternehmen ebenso wie für den Staat als Ganzes, denn ebenso-

wenig, wie die Marktkräfte irgend einem Unternehmen einen Marktanteil garantieren, wird die Welt der Schweiz einen gesicherten Anteil am internationalen Handel reservieren. Wir müssen deshalb wieder lernen, ... unsere Position durch Arbeit, Wagemut und Erfindungsgeist zu behaupten und zu stärken.»

Solche Worte spiegeln ein hartes Urteil wider. Zugleich aber spricht aus ihnen auch Zuversicht für die schweizerische Zukunft, Zuversicht, die ebenfalls in den Sätzen eines Stephan Schmidheiny, eines Fritz Leutwiler aufklang, als diese in ihrem Vorwort zum Ordnungspolitischen Programm 1991 ausdrücklich betonten, ihre Arbeit sei «aus der klaren Bejahung der Idee Schweiz entstanden, aus dem Vertrauen in die Reformfähigkeit der heutigen Wirtschaftsordnung, und aus

der Überzeugung heraus, dass es sich in jeder Hinsicht lohnt, dieses Land wieder zu einem Hort des Liberalismus zu machen». Eine Zuversicht, die in gleichem Masse ein Thomas Schmidheiny andeutete, als er wiederholt auf die enormen Herausforderungen hinwies, denen sich die Schweiz in der modernen Zeit gegenüber sieht. «Ich bin überzeugt», sagte er in einem Vortrag 1993, «dass es in unseren Reihen genügend profilierte Persönlichkeiten gibt, die den Mut haben, sich diesen Herausforderungen zu stellen.» Und an anderer Stelle fügte er hinzu: «Fassen wir doch die spürbaren weltwirtschaftlichen Herausforderungen auch als ein Wachrütteln für uns auf. Wir haben die Verantwortung, dass wir dereinst unser Land erneuert und fit für eine Welt von morgen übergeben können.»

## **Thomas Schmidheiny: Chronik**

- 1945** 17. Dezember: Geburt in Balgach
- 1969** Diplom Ing. *ETH* Betriebswissenschaften sowie Regel- und Verfahrenstechnik
- 1970/71** Technische Direktion  
*Cementos Apasco Mexiko*
- 1972** Kurs für Junior Executives  
*IMEDE* Lausanne, Abschluss mit dem Grad eines *Master in Business Administration* – Mitglied des Gemeinderates von Balgach (bis 1980)
- 1975** Delegierter des Verwaltungsrates der *HOFI Glarus*, dazu Sekretariat der Konzernleitung, Geschäftsleitung und des Verwaltungsrates der *HOFI* – «*Holderbank*» nimmt das Werk Rekingen in Betrieb.
- 1976** Verantwortung innerhalb der *HOFI* für die Bereiche Schweiz und Mittlerer Osten im Range eines Direktors und Mitglieds der Konzernleitung – «*Holderbank*» übernimmt die Mehrheit der *Ideal Basic Industries Inc.* in USA und wird damit zum grössten Zementproduzenten Nordamerikas – Erwerb von Zementwerken in Südspanien
- 1978** Vorsitzender der Konzernleitung und Delegierter des Verwaltungsrates der *HOFI*
- 1980** Vizepräsident und Delegierter des Verwaltungsrates der *HOFI* – Mitglied des Kantonsrates St. Gallen (bis 1983)
- 1983** Mitglied des Beraterkreises von *United Technologies Corporation, Hartford, Conn., USA*
- 1984** Präsident und Delegierter des Verwaltungsrates der *HOFI* – Präsident der *Wild-Leitz-Gruppe*
- 1989** Übernahme der *Gipsunion* und der *Eternit* mit Niederurnen und Payerne aus dem Interessenbereich von Stephan Schmidheiny, Abgabe der *Wild-Leitz* an *Unotec*
- 1990** Übernahme der *Northwestern States Portland Cement Company* in Mason City (Iowa) – Fusion der *Ex-Dundee Company* mit *Ideal Basic Industries Inc.* – Beteiligung an mehreren Werken in Ungarn
- 1992** Umschichtung der schweizerischen Beteiligungen: Schaffung der «*Holderbank*» *Cement und Beton AG* («*HCB*»), Übernahme der *PCW-Baugruppe (Portland Cement Werk Würenlingen-Siggenthal AG)* – «*Holderbank*» kontrolliert rund zwei Drittel des schweizerischen Zementmarktes
- 1993** *E.G. Portland* und die Kartellkommission beschliessen die Auflösung des Zementkartells auf Ende 1994 – Mehrheitsbeteiligung an der *Cimenterie de l'Oriental (CIOR)* in Marokko – Bau eines Zementwerks in Vietnam

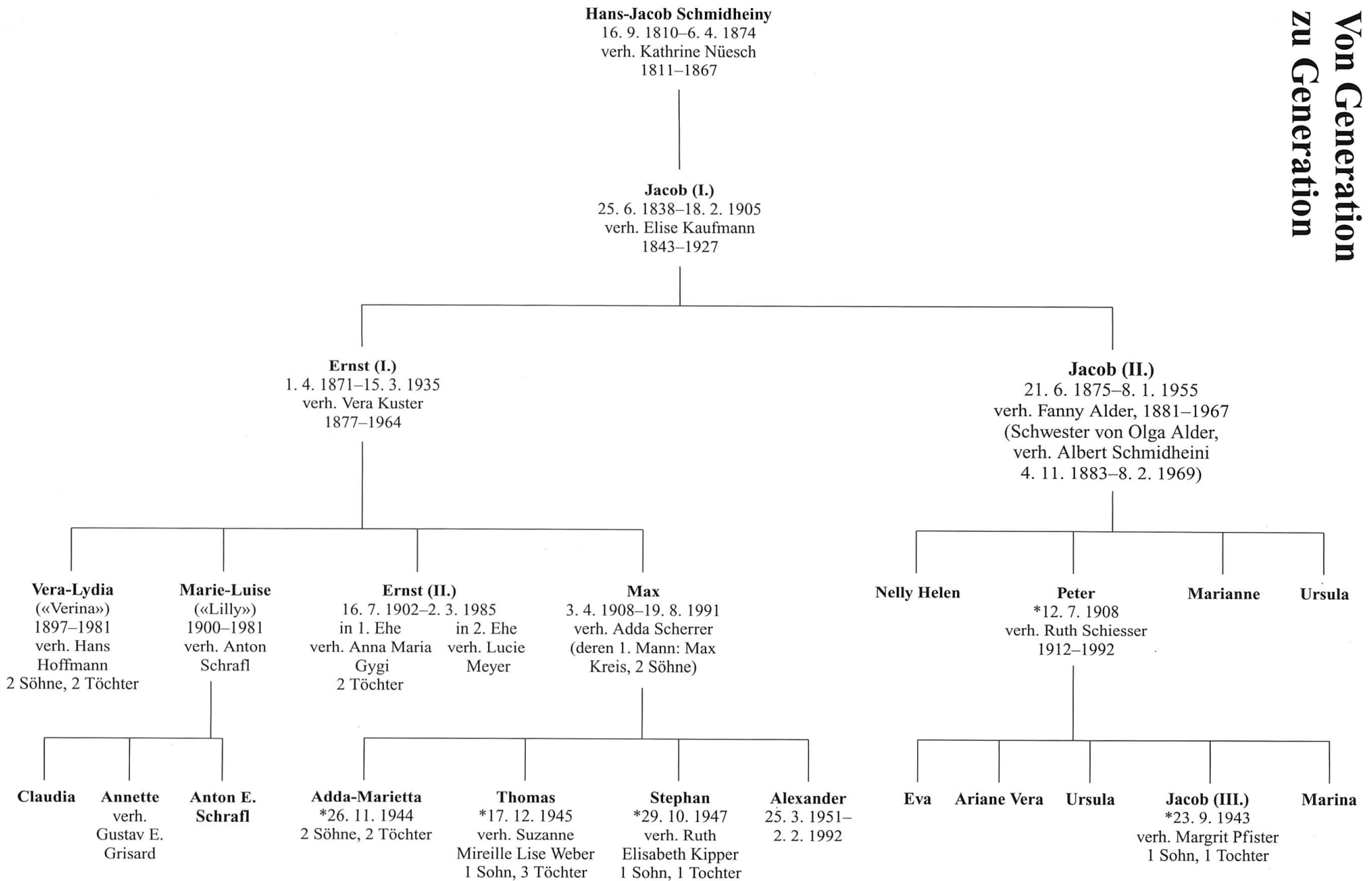
## Stephan Schmidheiny: Chronik

- 1947** 29. Oktober: Geburt in Heerbrugg
- 1969** Stage als Schichtführer bei *Eternit Brasilien*
- 1972** Promotion an der Universität Zürich zum Dr. iur.
- 1973** Erster Job bei *Everite* in Südafrika
- 1974** Rückkehr in die Schweiz – Verkaufsleiter bei *Eternit AG Niederurnen*
- 1975** Delegierter des Verwaltungsrates *Eternit AG Niederurnen*
- 1976** Gesamtleitung der *Eternit-Gruppe*, Beginn der Abkehr von Asbest und Versuch mit Neuen Techniken
- 1978** Wahl in den Verwaltungsrat der *Schweizerischen Bankgesellschaft*
- 1979** Beginn der Diversifikation ausserhalb des Bausektors
- 1981** Wahl in den Verwaltungsrat *BBC*, 1985 Wahl in den Ausschuss
- 1984** Entflechtung der Interessen des Vaters Max Schmidheiny – Beitritt zur *European Round Table, ERT* (bis 1994)
- 1985** Gründung der *SMH* mit Nicolas G. Hayek; bis 1988 im Verwaltungsratsausschuss; Ende 1993 Beginn der Loslösung von *SMH*
- 1986** Wahl in den Verwaltungsrat *Landis & Gyr* (Ende 1987 massgebliche Beteiligung) – Gründung von *Fundes*
- 1989** *Wild-Leitz* kommt zu *Unotec* – *Gipsunion* sowie *Eternit* mit *Niederurnen* und *Payerne* gehen an Thomas Schmidheiny – Stephan Schmidheiny strukturiert seine Gruppe neu in *Anova*, *Unotec* und *Nueva*
- 1990** *Non Executive Chairman* der Anfang des Jahres gegründeten *Leica plc.* – Maurice Strong, Generalsekretär der *UNCED*, ernennt Stephan Schmidheiny zum *Principal Advisor for Business and Industry*
- 1991** Gründung des *Business Council for Sustainable Development (BCSD)*; Stephan Schmidheiny dessen Präsident bis Ende 1993
- 1992** Publikation des Buches *Changing Course – A Global Business Perspective on Development and the Environment* – Anfang Mai: Empfang durch den amerikanischen Präsidenten George Bush – Juni: Umweltkonferenz (*Earth Summit*) von Rio de Janeiro
- 1993** Robert A. Jeker, bisher Präsident der Generaldirektion der *Schweizerischen Kreditanstalt*, wird Delegierter von *Unotec*, *Anova* und *Nueva*
- 1994** *Unotec* beteiligt sich an der neu gegründeten *Industrie Holding (Bank am Bellevue, BB)*

## **Jacob Schmidheiny (III.): Chronik**

- 1943** 23. September: Geburt in Zürich
- 1971** Lizentiat der Wirtschaftswissenschaften an der Universität Zürich – Eintritt in die *Zürcher Ziegeleien (ZZ)*
- 1974/75** Tätigkeit bei der *Compagnie de Construction Sulzer, Paris*
- 1975** Rückkehr zu den *Zürcher Ziegeleien*
- 1977** Mitglied der Geschäftsleitung *ZZ*
- 1978** Delegierter des Verwaltungsrates *ZZ*
- 1980** Beginn der Diversifikation: Übernahme der *Nauer-Gruppe* (Polyurethanschaum für Möbel- und Polsterindustrie und Konsumgüter)
- 1982** Erwerb der *Arova-Mammut AG* in Lenzburg, heute in Seon (Seilerwaren, Gurten, Sportartikel)
- 1983** Vizepräsident der *Wild-Leitz Heerbrugg* (bis 1990)
- 1984** Präsident des Verwaltungsrates der *ZZ*
- 1986** Beginn der Überbauung im *Tiergarten Zürich* – Fertigstellung 1993
- 1987** Erwerb der *Schmid Rhyner AG* in Adliswil (Farben, Lacke)
- 1988** Übernahme der *Siegfried Keller AG* in Wallisellen (Farben, Lacke, Lärmschutzmaterialien) – Erwerb der *Fürst AG* in Wädenswil (Rucksäcke)
- 1992** Übernahme der *Reisgies Schaumstoffe GmbH* in Leverkusen (Polyurethan-Schaumstoffe) – Umwandlung in *Zürcher Ziegeleien Holding* in Zürich
- 1993** Übernahme der *Toko AG* in Altstätten (Skiwachs und Skiflegeprodukte)

Von Generation  
zu Generation



# Literatur und Quellen

Die Liste umfasst die von allen Verfassern der Schmidheiny-Biographien konsultierte Literatur. Verschiedene der zitierten Werke, die sich mit mehreren Vertretern der Schmidheiny-Familien befassen, werden nur einmal bei der ersten Erwähnung aufgeführt.

## **Jacob Schmidheiny I.**

Boesch Jakob: Jacob Schmidheiny, 1838–1905, Hörfolge für Radio Zürich 1954  
Brüscheiler-Wilhelm J.: Vom Bauernjungen zum Grossindustriellen, Basel 1908  
Gmür A.: Heerbrugg, Manuskript 1916  
Schmidheiny Jacob: Briefe an seine Söhne

## **Ernst Schmidheiny I.**

Elser J.: 25 Jahre St. Gallisch-Appenzellische Kraftwerke 1914–1939  
Fiechter J.R.: Cent ans de vie Suisse au Caire, Alexandrie 1945  
Jost Hans Ulrich: Bedrohung und Enge 1914–1945, in: Geschichte der Schweiz und der Schweizer, Frankfurt a.M. 1980  
Kappeler Ernst L.: 50 Jahre Cementfabrik «Holderbank»-Wildegg AG, 1912–1962, Manuskript einer internen Hauschronik 1962  
Loetscher G.: 100 Jahre Cementwerke Vigier AG 1871–1971  
Mangold Fritz: Denkschrift zum 50jährigen Bestehen des Vereins Schweiz. Zement-, Kalk- und Gipsfabrikanten 1881–1931  
Ochsenbein Heinz: Die verlorene Wirtschaftsfreiheit 1914–1918, Bern 1971  
Schmidheiny Max und Schlumpf A.: Notizen zu Ernst Schmidheiny (Manuskript)  
Schmidheiny Thomas: So entstand die Gruppe «Holderbank», De Holderbänkler 1987 – Präsidentialansprache «Holderbank», 26. Juni 1987  
Wyssling Walter: Die Entwicklung der schweizerischen Elektrizitätswerke... in den ersten 50 Jahren, Zürich 1946  
Zürcher Wochenchronik 1916  
Zürcher Ziegeleien: Protokolle der Generalversammlungen seit 1912  
50 Jahre Jura Cement-Fabriken 1882–1957  
20 Jahre Viscose Fabrik Heerbrugg-Widnau, 1945  
Firmenpublikationen:  
E. G. Portland Zürich, Cementfabrik «Holderbank», Cement- und Kalkfabrik Unterterzen, Eternit AG, Niederurnen, HIAG St. Margrethen, Wild-Heerbrugg AG  
Verschiedene Autoren: Gedenkschrift für Ernst Schmidheiny 1871–1935

## **Jacob Schmidheiny II.**

Beutler Rudolf: Die optisch-mechanische Industrie im sanktgallischen Rheintal, St.Gallen 1945

- Fehr B. und andere Autoren: Zum 70. Geburtstag von Jacob Schmidheiny, 21. Juni 1945
- Guyer Paul und andere Autoren: Zürcher Ziegeleien 1912–1962, Festschrift zur Erinnerung an das 50jährige Geschäftsjubiläum, Zürich 1962
- Hefti Franz: 40 Jahre Fortschritt in der schweizerischen Ziegelindustrie, Zeitschrift Schweizerische Tonwarenindustrie Nr. 6, 6. Juni 1945
- Inglin Oswald: Der stille Krieg, Zürich 1991
- Klöti Emil: Erinnerungen an die Hilfsaktion für Escher Wyss im Jahre 1936, Volksrecht 21. Oktober 1960
- Rohner J. J.: Denkschrift über die Gründung und den 25jährigen Betrieb der Rheintalischen Strassenbahnen A.G., Berneck & Heerbrugg 1922
- Schmidheiny Jacob: Notizen, Briefe und Curriculum vitae  
– 50 Jahre Rheintalische Strassenbahnen, Präsidialadresse, 20. Dezember 1947
- Schmidheiny Peter: Ansprache an der Generalversammlung der Rheintalischen Strassenbahnen, 1. September 1972
- Seelig Carl: Oberst Jacob Schmidheiny, porträtiert von seinen Mitarbeitern, 10 Interviews, Privatdruck, 21. Juni 1945
- Storrer W.: Strassenkorrekturen und Betriebsumstellungen auf Trolleybus im sanktgallischen Rheintal, Sonderdruck aus Strasse und Verkehr Nr. 13, 1944  
– 75 Jahre Rheintalische Verkehrsbetriebe 1897–1972, Ein Querschnitt in Stichworten, Berneck 1972
- Urner Klaus: Die Schweiz muss erst noch geschluckt werden, Zürich 1990
- 150 Jahre Escher Wyss 1805–1955, herausgegeben im Jubiläumsjahr an Stelle des Bandes 27/28 der Escher Wyss Mitteilungen
- Industrie und Steine: Die schweizerische Industrie und ihre Arbeiter, Olten 1944
- Unser Rheintal, hrsg. von Josef Schöbi, Au (Rheintal): 50 Jahre Wild Heerbrugg, Von der Kleinwerkstätte zum Weltunternehmen
- 75 Jahre Zürcher Ziegeleien, herausgegeben von den Zürcher Ziegeleien 1987

### **Ernst Schmidheiny II.**

- Berchtold Walter: Durch Turbulenzen zum Erfolg, Zürich 1981
- Catrina Werner: Der Eternit-Report, Zürich 1985
- Durand Dr.: Nachruf auf Ernst Schmidheiny, Céligny 1985
- Moser Sepp: Die Swissair-Story, Düsseldorf 1991
- Nobs Pierre Alain: Die Swissair-Flotte 1931-1991, Bern 1990
- Schmidheiny Thomas: Verschiedene Texte
- Stucki Lorenz: Swissair, das Porträt einer erstaunlichen Fluggesellschaft, Frauenfeld-Stuttgart 1981
- Everite News, Johannesburg 1991
- Swissair-Protokolle aus Verwaltungsratssitzungen 1948–1965
- Unternehmer und Mensch, Ernst Schmidheiny zum 70. Geburtstag, mit Beiträgen von J. R. von Salis u. a.
- Gedenkplakette für Max Graf, 13. April 1987
- 75 Jahre Cementfabrik «Holderbank», Rekingen 1987

### **Max Schmidheiny**

- Boveri Walter: Ein Weg im Wandel der Zeit, München 1969
- Catrina Werner: BBC – Glanz-Krise-Fusion, Zürich 1991
- Churchill Winston: Memoiren, Bern 1950

- Frank Heinz: Köpfe der Wirtschaft, Wer ist wer in der Schweiz? Lugano-Massagno 1976
- Hart Liddell: Geschichte des Zweiten Weltkriegs, Düsseldorf-Wien 1985
- Höpflinger François: Das unheimliche Imperium, Zürich 1980
- Hottinger Arnold: 10mal Nahost, München 1970
- Lüthy Hans A.: Von Hodler-Sammlern, in: Ferdinand Hodler, Sammlung Max Schmidheiny, Zürich 1989
- Salis Jean-Rodolphe von: Weltgeschichte der neuesten Zeit, Zürich 1980
- Schmidheiny Max: Die schweizerische Erdölforschung – eine Aufgabe unserer Wirtschaft, Delegiertenversammlung des Schweiz. Handels- und Industrievereins, Zürich, 19. September 1959
- Die schweizerische Erdölforschung – ein Beitrag zur Überwindung der Energiekrise, Generalversammlung des Autogewerbeverbandes der Schweiz, 16. Mai 1974
  - Einblick in die schweizerische Aussenpolitik, Festschrift zum 65. Geburtstag von Staatssekretär Raymond Probst, 1984
  - Was erwartet der Unternehmer von der Volkswirtschaftslehre? Festschrift für Prof. Francesco Kneschaurek, Bern 1988
  - Präsidialadresse Generalversammlung «Holderbank» Financière Glarus AG, 11. Juni 1975
  - Manuskripte zu diversen Reden
- Simmen Rudolf: Von Wild zu Leica, 70 Jahre Firmengeschichte 1921–1991  
Festschrift 75 Jahre Eternit, Eternit-Hauszeitung 1972  
100 Jahre HIAG, 1976
- Sanktgallisch-Appenzellische Kraftwerke AG, 25 Jahre SAK 1914–1939  
Die Kraftwerke Sarganserland im St. Galler Oberland, Festschrift, Pfäfers 1978  
Unternehmerporträts, Manuskript zu einem Buch 1978

### **Peter Schmidheiny**

- Ender B., Rheintalische Verkehrsbetriebe: Verabschiedung von P. Schmidheiny (Manuskript)
- Fehr B.: Peter Schmidheiny und der Brückenschlag in der Schweizerischen Wirtschaft (Manuskript)
- Briefe und Curriculum vitae, Mai 1968 (Manuskript)
- Schmidheiny Jacob: Briefe an seinen Sohn Peter
- Schmidheiny Peter: Vorträge und Artikel (Manuskripte, Separatdrucke), u. a.  
Vortrag vor der Vereinigung Schweizerischer Betriebsingenieure, 19. Januar 1991 über Möglichkeiten und Grenzen der Koordination zwischen industriellen Unternehmungen
- Geschäftsberichte und andere Verlautbarungen der Escher Wyss AG Zürich und der Gebrüder Sulzer AG Winterthur (ab 1936)
- Briefe des Eidgenössischen Volkswirtschaftsdepartementes
- Rundschreiben des Kriegs-, Industrie- und Arbeitsamtes
- Geschäftsberichte der Schweizerischen Kreditanstalt

### **Die vierte Generation**

- Büttiker Gero: «Public Affairs» und unternehmerische Zukunftssicherung, in: Neues Denken – neue Chancen, Unternehmer über moderne Unternehmen, Zürich 1989

- Moser Peter: Schweizerische Wirtschaftspolitik im internationalen Wettbewerb – eine ordnungspolitische Analyse, mit einem Vorwort von Fritz Leutwiler und Stephan Schmidheiny
- Schmidheiny Jacob: Gedanken zur Zukunft der Schweiz, in: Halbzeit – Fünfzig 50jährige zur Schweiz, Zürich 1993
- Schmidheiny Stephan mit dem Business Council for Sustainable Development: Kurswechsel – Globale unternehmerische Perspektiven für Entwicklung und Umwelt, München 1992
- Schmidheiny Thomas und Stephan: Vortragsmanuskripte und Notizen
- Asbest am Arbeitsplatz, Standortbestimmung und Prognose, herausgegeben von der SUVA, Luzern 1988
- Asbestersatz in der Schweiz, herausgegeben vom Bundesamt für Umwelt, Wald und Landschaft, Bern 1989
- «Holderbank»/HOFI: Geschäftsberichte, Bilanzpressekonferenzen, Protokolle der Generalversammlungen
- Cosa-Liebermann News, Geschäftsberichte der Landis & Gyr, Leica life, Berichte von Distral, Jahresberichte und News von Fundes

# Fotonachweis

Adda Schmidheiny, Heerbrugg; Sekretariate Ernst und Max Schmidheiny, Céli-gny und Heerbrugg; Thomas Schmidheiny, Jona; Stephan Schmidheiny, Hurden; Jacob Schmidheiny (III.), Zürich; Anova-Unotec, Zürich/Hurden; Escher Wyss, Zürich; Fritz Hauswirth, Meilen; HIAG, St. Margrethen; «Holderbank», Jona; Landis & Gyr, Zug; Leica, St. Gallen/Heerbrugg; Rheintalische Verkehrsbe-triebe, Altstätten; Anton E. Schrafl, Zürich; Swissair, Zürich; Toko, Altstätten; Verein für wirtschaftshistorische Studien, Meilen; Zürcher Ziegeleien, Zürich.

## **Adresse des Autors**

Hans O. Staub  
Frohalpstrasse 48  
8038 Zürich