

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

**Artikel:** Von Schmidheiny zu Schmidheiny  
**Autor:** Staub, Hans O.  
**Kapitel:** Ernst Schmidheiny I. (1871-1935) : Schlichter, Vermittler und Grossunternehmer  
**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:** 24.04.2026

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

*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 Engländeraufenthalt 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 zweien 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-Reservenschule 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 Rheinregulierung 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.

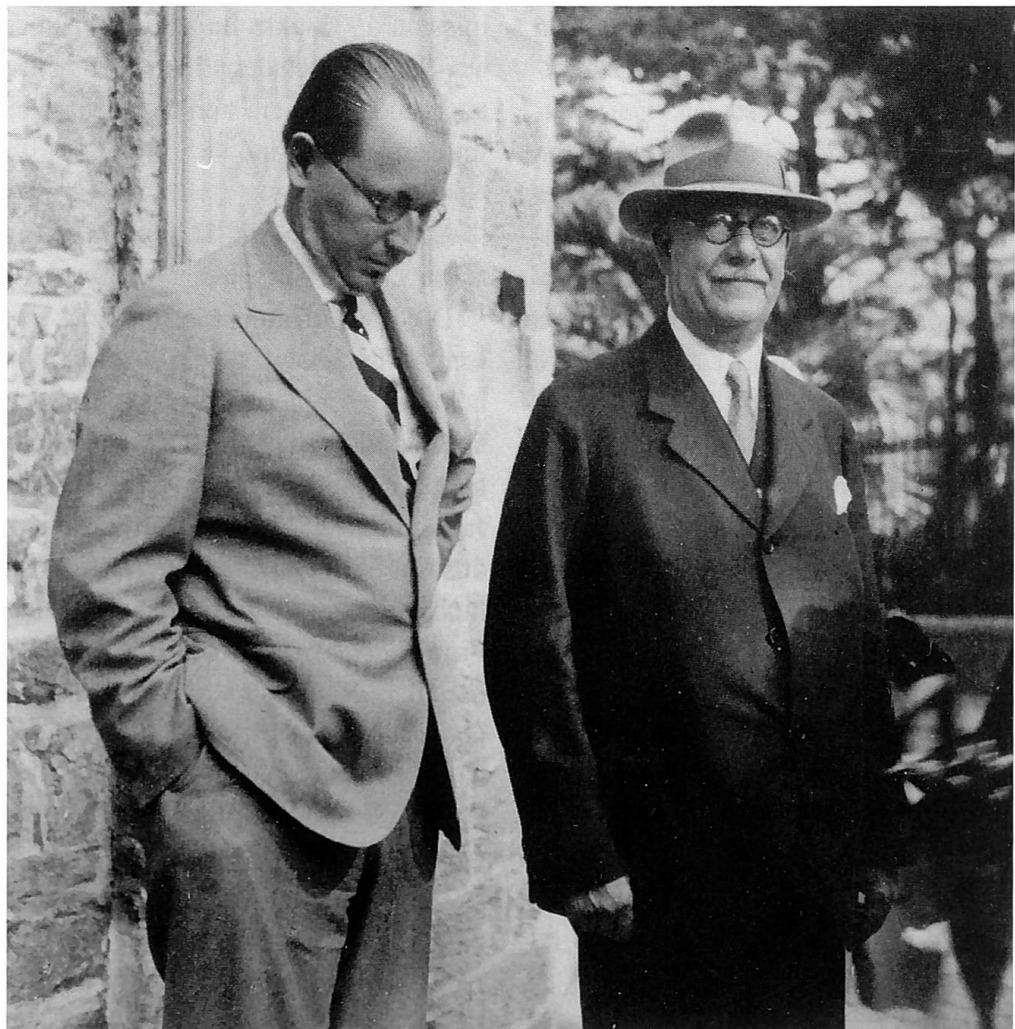
1904 gehörte Ernst Schmidheiny zusammen mit Adolf Stoffel zu den Initianten der *Elektrischen Kraftversorgung Bodensee-Thurtal*. Am 8. August jenes Jahres versammelte sich un-

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 Ziegelindustrie. 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 sasssen 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 Ziegelinindustrie 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

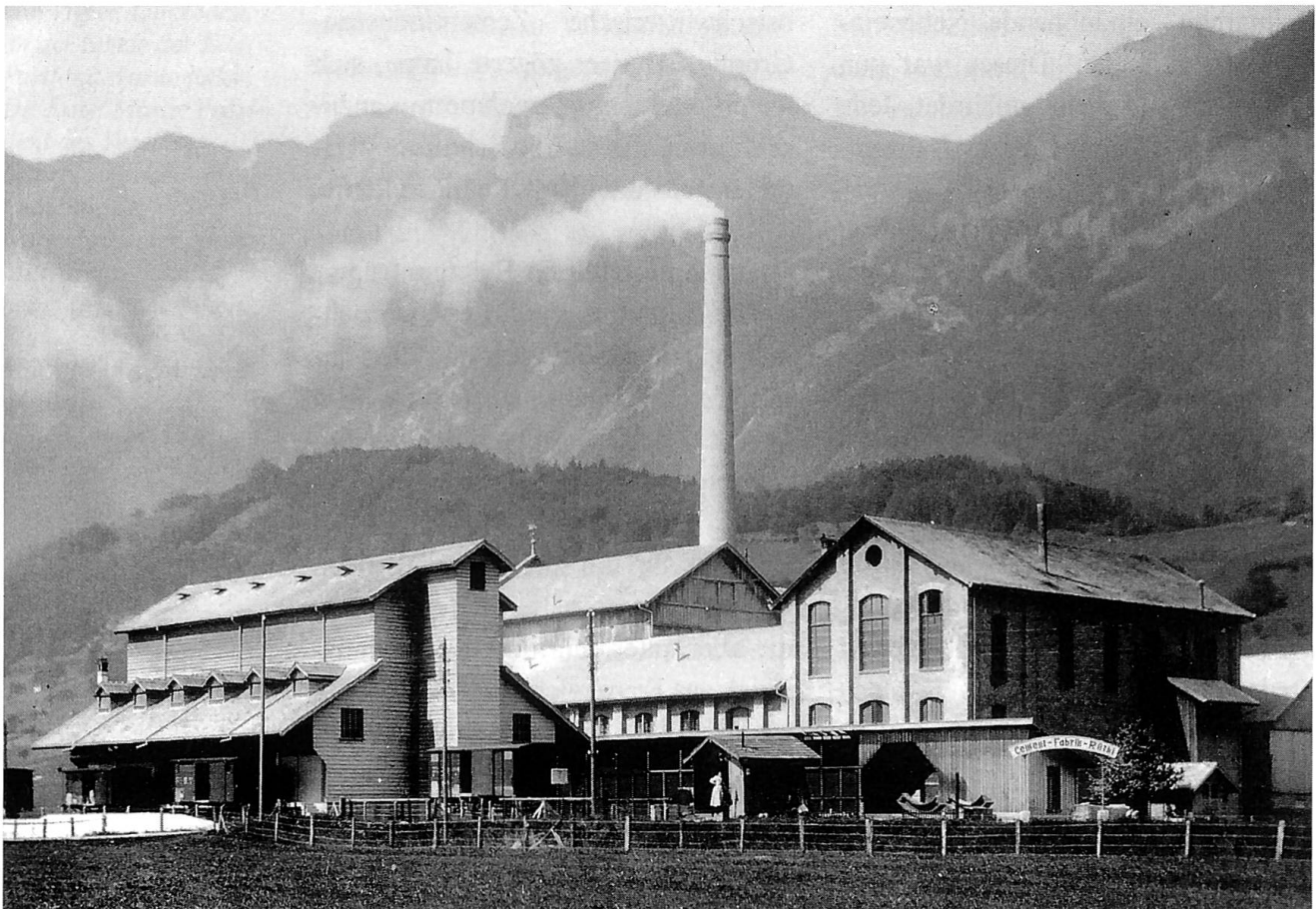
Arbeitsüberbürdung», wie es im Protokoll der Generalversammlung des Jahres hiess. Sein Bruder Jacob übernahm nun sein Amt; Ernst widmete sich fortan in der Baustoffindustrie ganz dem Zement.

### «Bindemittel aus feingemahltem Kalkstein und Tonmergel»

Der Anfang dort war ein Wagnis, doch erkannte Ernst Schmidheiny früh, dass Cement – 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 Portlandcement 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 Cementfabrik Rüthi, die nach dem Zusammenschluss mit der Aargauischen Cementfabrik «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 Ziegeln, 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.

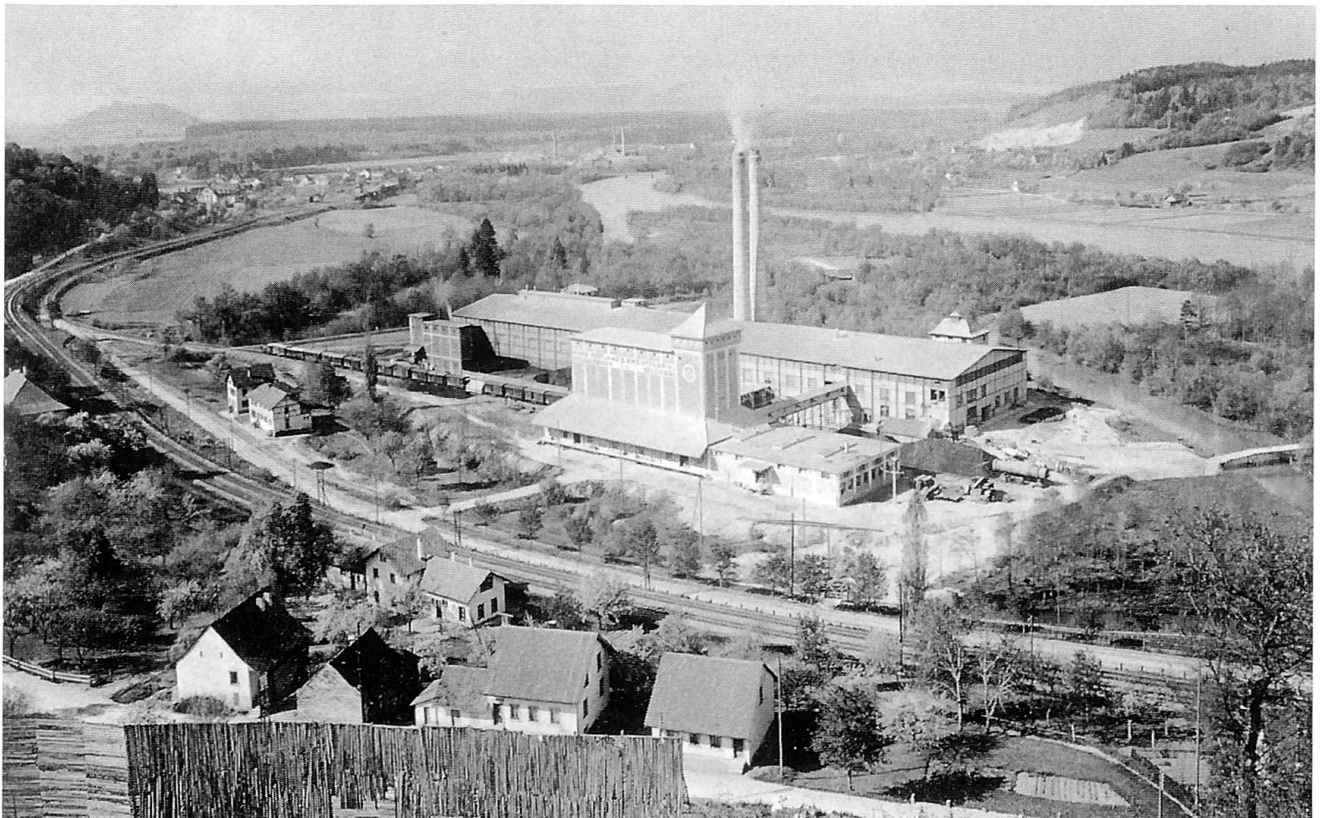
Der Streit um das Zementkartell wogte unterschwellig bis in die neunziger Jahre des 20. Jahrhunderts weiter. 1992 gelang es aber Ernst Schmidheiny's Enkel Thomas und dem von ihm geführten «*Holderbank*»-Unternehmen, durch Käufe und eine totale Neustrukturierung weit über die Hälfte des gesamten schweizerischen 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 Wildegg)...*



*... 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 *Portlandzementfabrik* «*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 Überfluss 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 Portlandzementfabrik 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 Fürsprecher 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 Schmidheiny's 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 Heerbrugger 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-

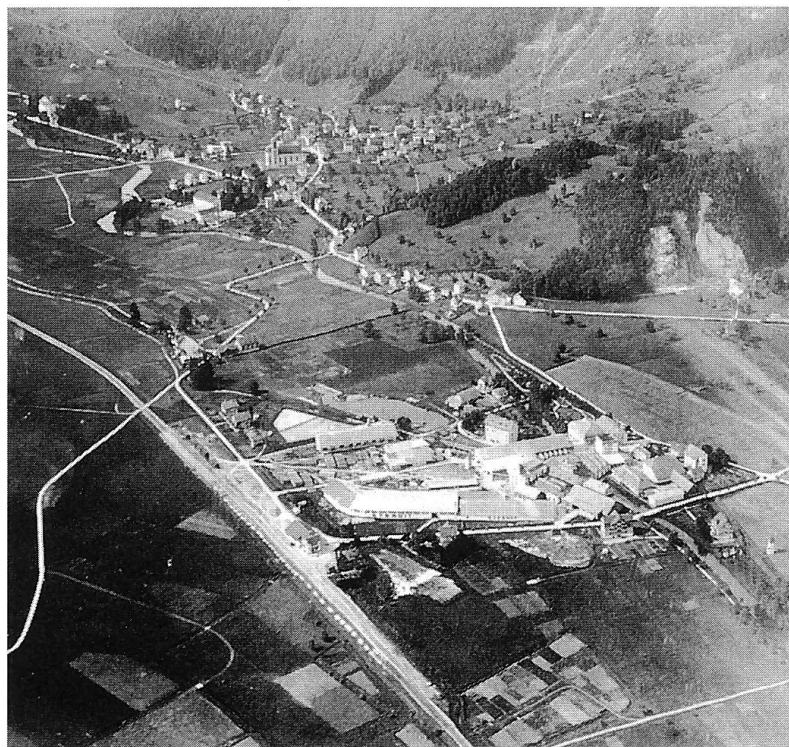
strophe. Die Banken gewährten keine Kredite mehr; Arbeiter und Angestellte mussten entlassen werden. Nur der Weitsicht und den finanziellen Zuschüssen Ernst Schmidheiny's war es zu verdanken, dass der Betrieb vor dem Untergang bewahrt werden konnte. Unter seinem Vorsitz konstituierte sich 1924 eine Aktiengesellschaft; 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 «Glerner 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 Heerbrugger 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



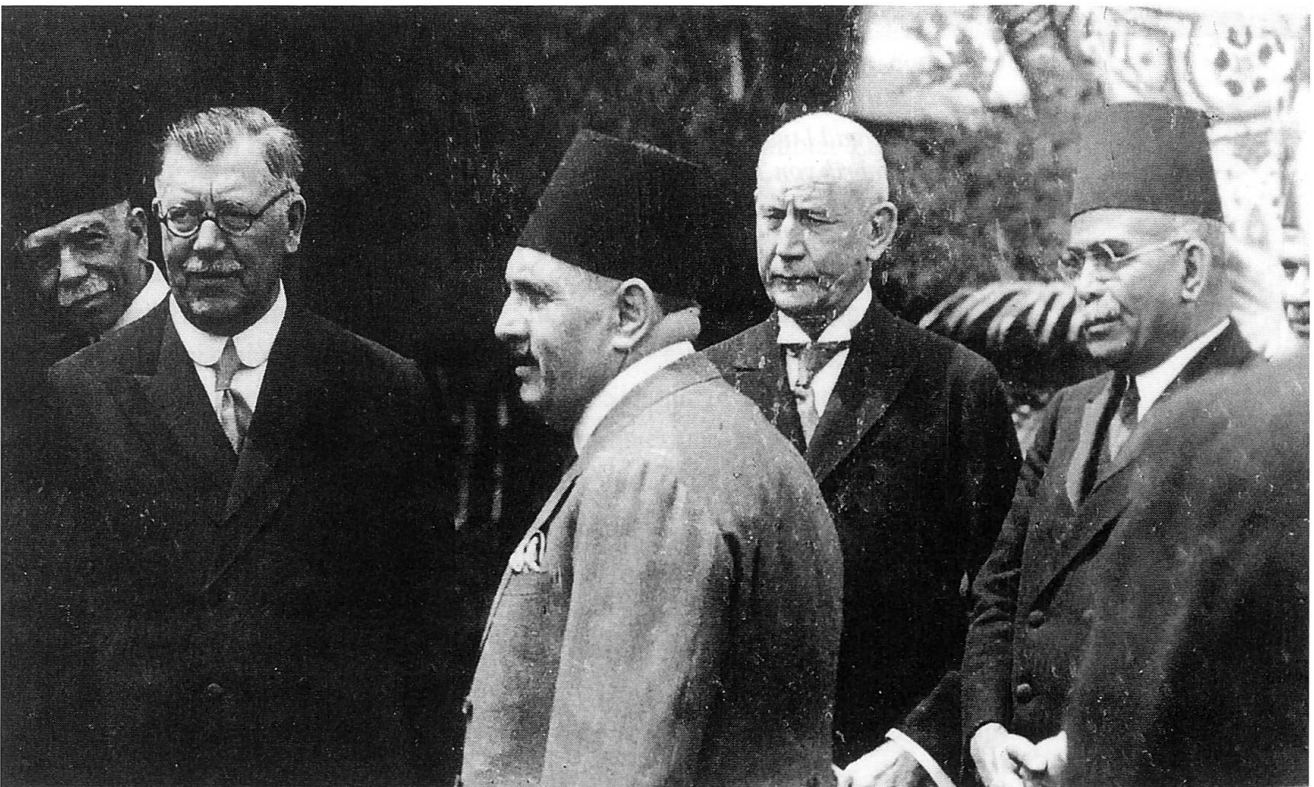


*Am 25. April 1933 besuchte der ägyptische König Fuad I. mit grossem Gefolge die Zementfabrik von Tourah-Le Caire, 14 Kilometer südlich von Kairo – für Ernst Schmidheiny einer der grössten Tage seines Lebens.*

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 unternahmen 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.

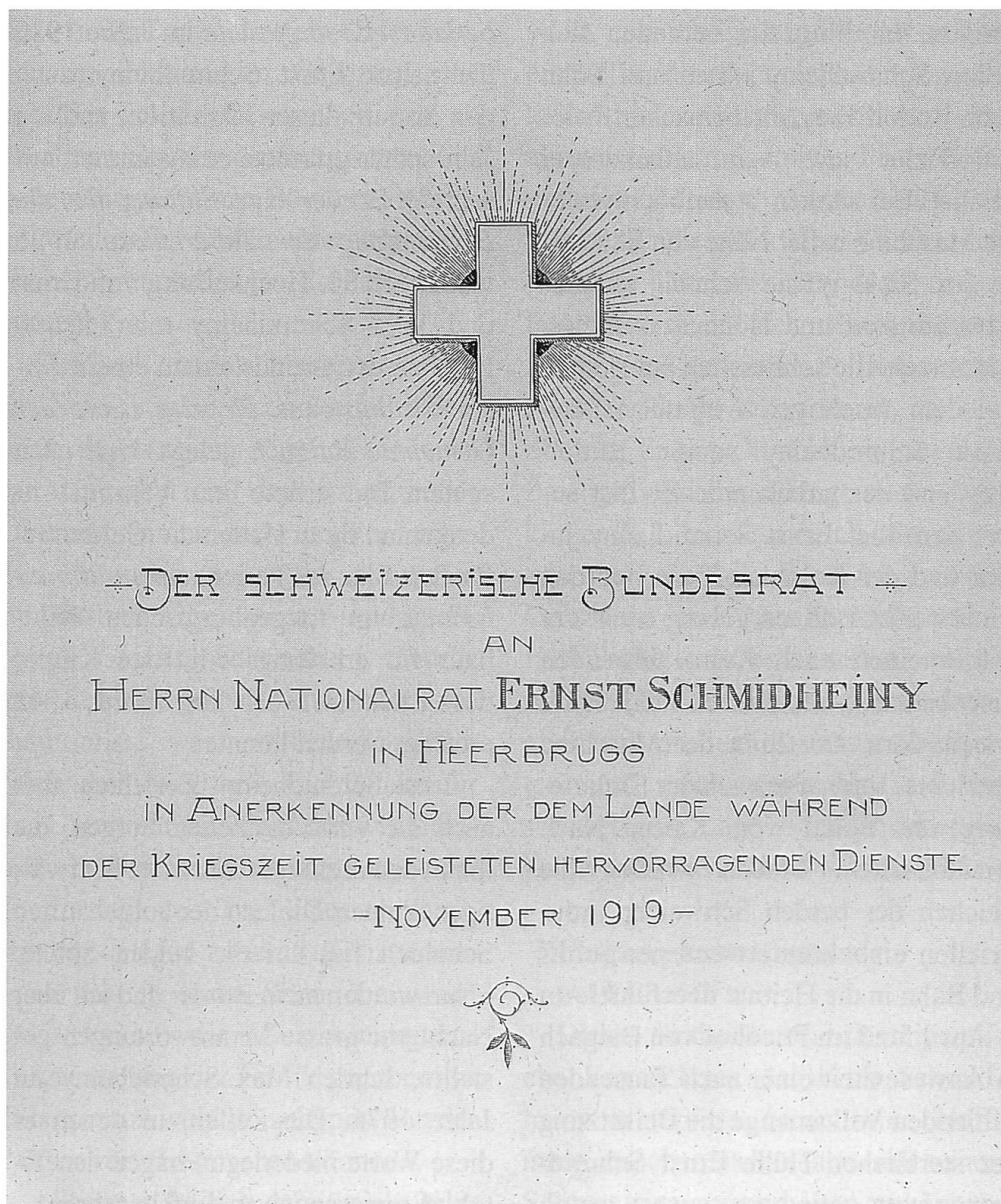
Am 15. März bestiegen sie das Kursflugzeug der ägyptischen Fluglinie *Misr Airworks*, eine zweimotorige Maschine vom Typ De Havilland Dragon. Im Flugzeug befanden sich neben Schmidheiny Vater und Sohn noch Rudolf Frey, ein britischer Kolonialoffizier sowie ein unbekannter Zivilist. Bei starken Sturmböen 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 unbekannt 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»-Wildeg*g – 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 (SAIAC)* 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-*

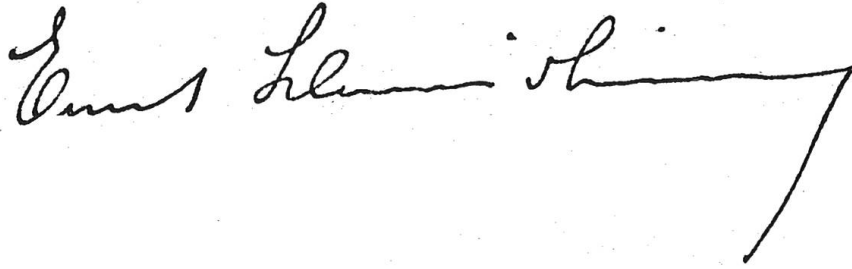
*Eine im Auftrag der Schulgemeinde Heerbrugg zum Andenken an Ernst Schmidheiny geschaffene Gedenkplakette 1935*

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.