

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: Jacob Schmidheiny II. (1875-1955) : Ziegel, Optik und Maschinenindustrie
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: 19.01.2026

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



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 Kantonsschule 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 Bühner in Konstanz, dann wieder die Kantonsschule 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 Eletticità 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.

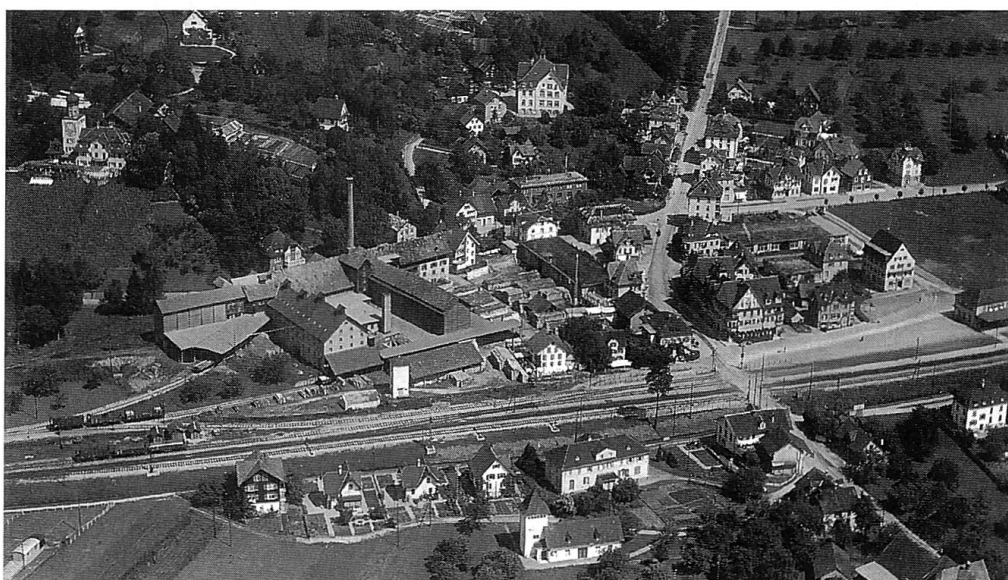
1902 kehrte Jacob Schmidheiny in die Heimat, ins Rheintal, zurück, blieb aber auch mit St.Gallen verbunden, wie er später notierte. Denn dort fand er seine «treue Lebenskameradin» Fanny Alder aus Speicher, die er offenbar mehr als einmal von Heerbrugg aus besuchte: «Damals schon war die



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 4 1/2 Uhr

Trockenbau:

Bestimmung des Verwaltungsrates

Bestimmung des Stimmrechtes d. der Aktionäre

Organisation des Verwaltungsrates (Einführung von Nebenpersonen etc.)

Minuten: Herr Prof. Escher, Schmidheiny, Baur, Dr. Schmid u. Süssstrunk. Herr Baur liest die Protokolle mit aufschreibendem.

Der Vorsitz führt Herr Prof. Escher. Es führt die Mitglieder des Verwaltungsrates zum ersten Sitzung willkommen.

Der offene Brief, welcher auf die Aktionäre von 3 Jahren gedruckt ist. Der Protokollführer: Herr Prof. Escher

„Von Protokollführer: „Nationalrat Schmidheiny“

„Mitglieder des Verwaltungsrates: Herr Nationalrat Schmidheiny u. bis auf weiteres:

Der Protokollführer: Herr Hans Süssstrunk

Der Stimmrecht wird durch den Protokollführer genehmigt u. die Aktionäre werden mit folgenden administrativen Änderungen versehen:

Art 3 des Statuts wird durch „sammeln“ ersetzt.

„3. Ziffer 2. des Statuts wird durch „Protokollführer“ ersetzt.

„13. Ziffer 1. des Statuts wird durch „Generalversammlung“ ersetzt. Der Verwaltungsrat hat die Befugnis, die Generalversammlung, die Bildung u. seine Mitglieder über die Verwaltung des Unternehmens gebietet zu sein. Der gebietende Vorzug wird dem Aktionären vorbehalten. 14. Ziffer 1. des Statuts wird durch „Generalversammlung“ ersetzt. Der Verwaltungsrat hat die Befugnis, die Generalversammlung, die Bildung u. seine Mitglieder über die Verwaltung des Unternehmens gebietet zu sein. Der gebietende Vorzug wird dem Aktionären vorbehalten. 14. Ziffer 1. des Statuts wird durch „Generalversammlung“ ersetzt. Der Verwaltungsrat hat die Befugnis, die Generalversammlung, die Bildung u. seine Mitglieder über die Verwaltung des Unternehmens gebietet zu sein. Der gebietende Vorzug wird dem Aktionären vorbehalten.

Art 19 Ziffer 2: Es wird über die Verwaltung u. die Befugnis des Verwaltungsrates ein Protokoll geführt u. dem Protokollführer 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

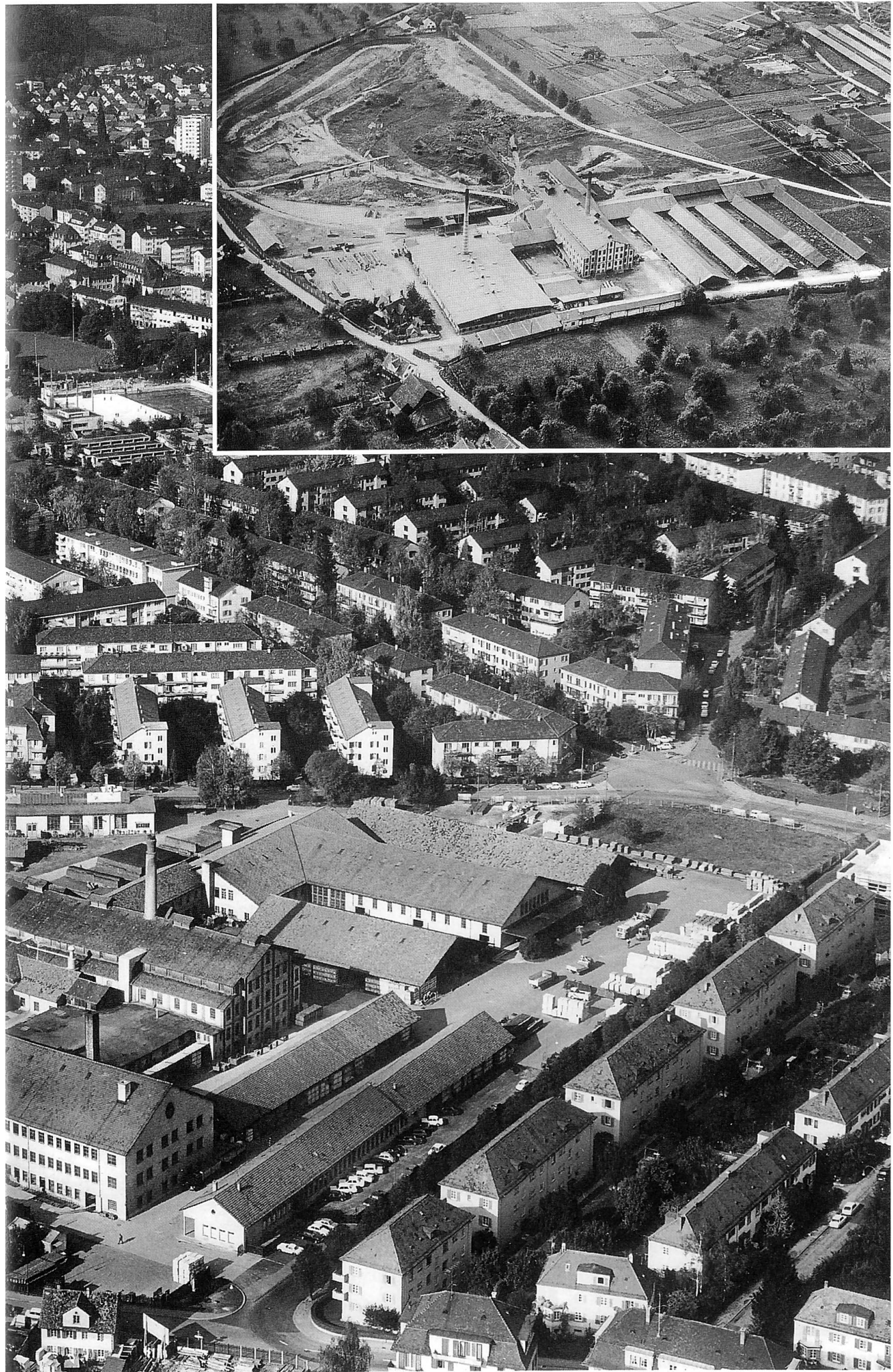
Ziegelindustrie in der Schweiz – trotz aller Widrigkeiten der Zeit, die sich während gewisser Jahre dem Aufschwung in diesem Wirtschaftsbereich entgegenstellten. In den zu Ende gehenden zwanziger und den beginnenden dreissiger Jahren machte den Ziegler das sogenannte «Neue Bauen» schwer zu schaffen: 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.

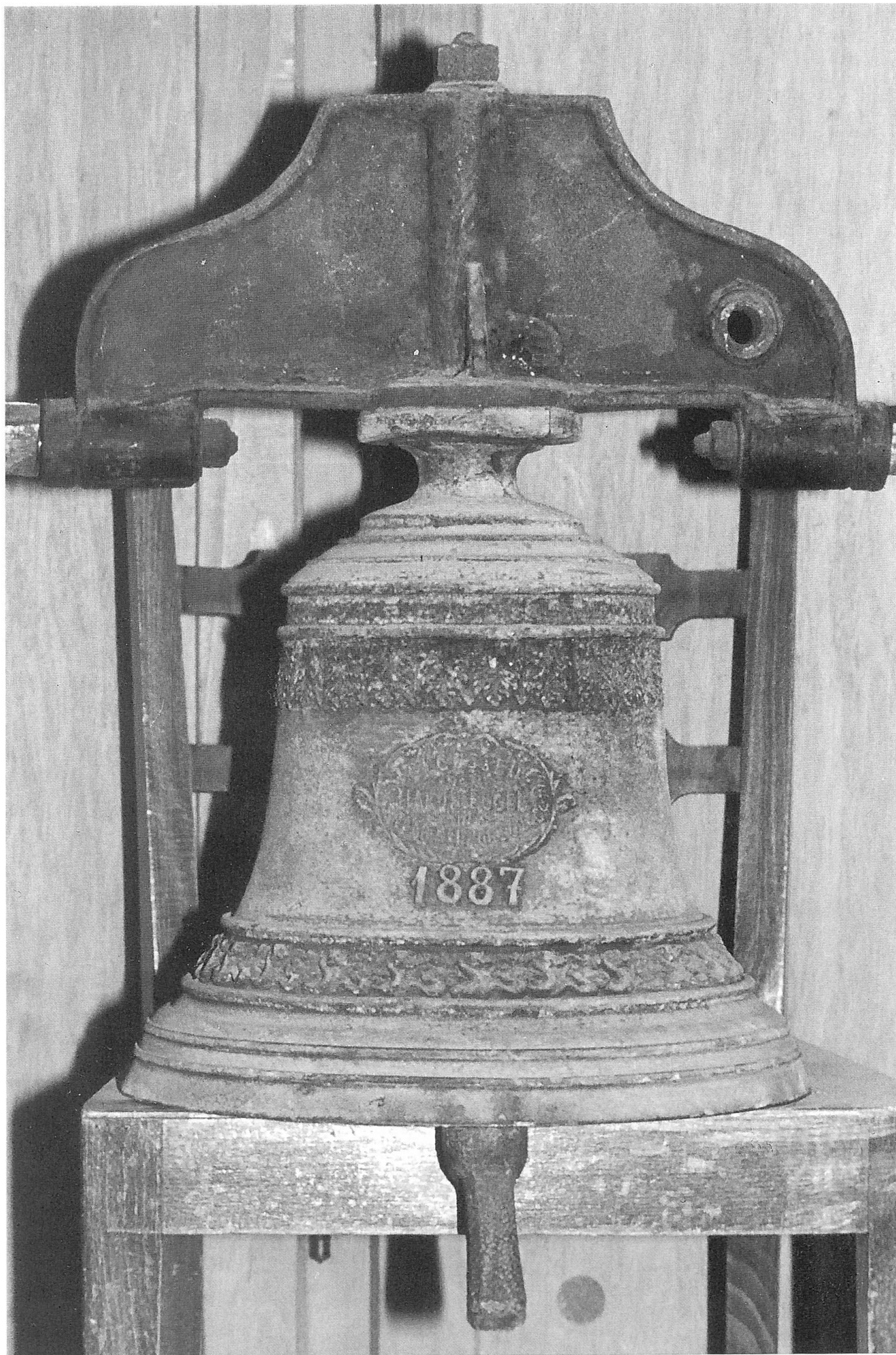
Die *Zürcher Ziegeleien* beschränkten sich während jener Zeit keineswegs auf die blosser Abwehr. Unter Jacob Schmidheiny's Führung wurden einzelne Firmen verschmolzen, was eine noch konsequentere Rationalisierung sämtlicher Betriebe und eine Spezialisierung einzelner Fabriken auf bestimmte Produkte erlaubte. 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 Vervollkommenung 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 Ziegelindustrie 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.

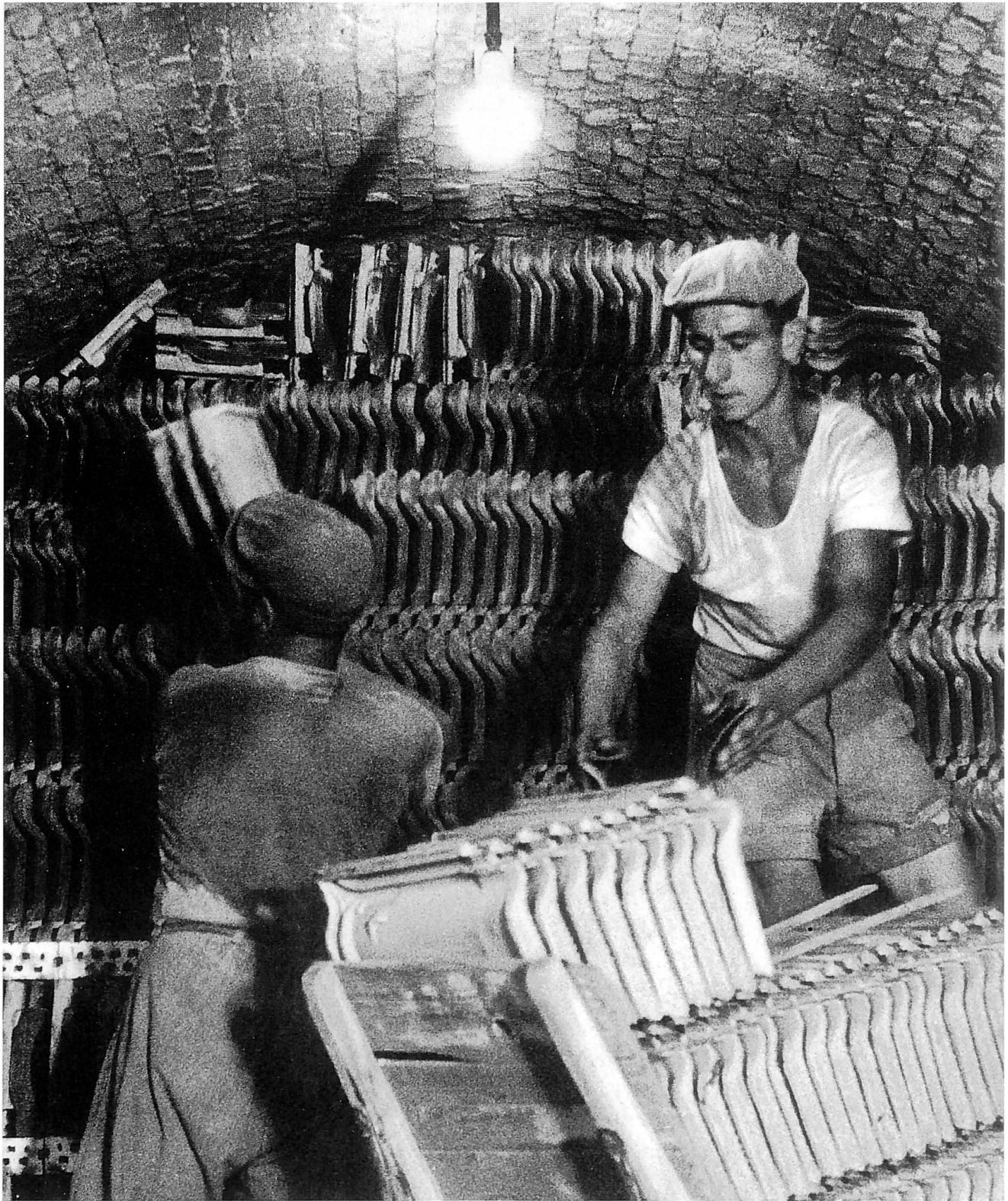
Es folgten andere Neuerungen. So brachten die *Zürcher Ziegeleien* und *J. Schmidheiny & Co.* in den dreissiger

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 Baemarktes 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

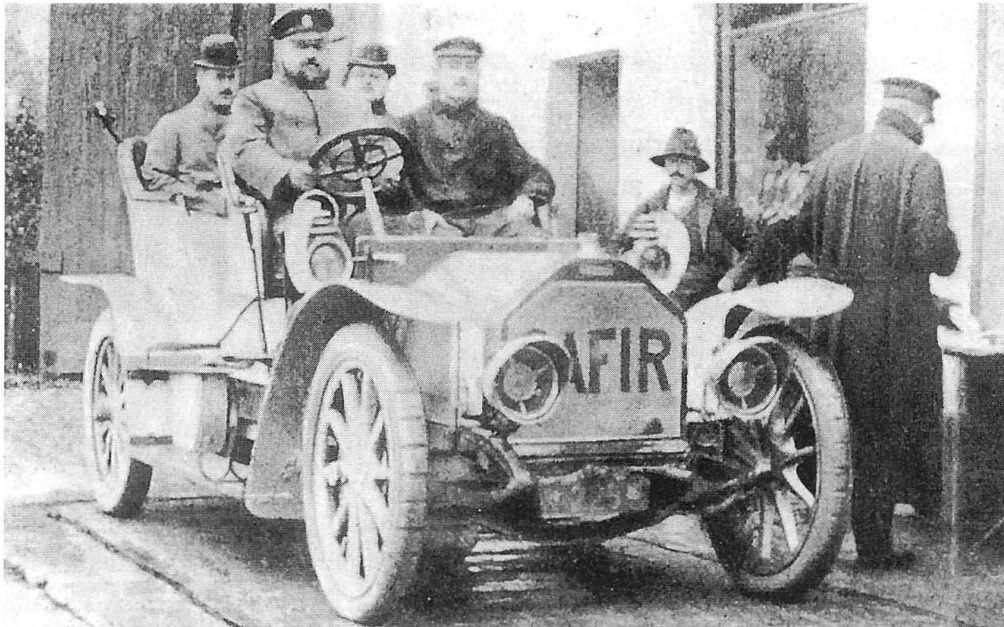
Wie seinem Bruder Ernst lag auch Jacob Schmidheiny immer wieder die Schaffung oder Erhaltung von Arbeitsplätzen am Herzen – wie das Beispiel Horn am Bodensee zeigen sollte. Schon vor dem Ersten Weltkrieg gingen die Lehmvorkommen, aus denen sich die dortige Schmidheiny'sche Ziegelei versorgte, zu Ende. 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

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.

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-

nenten, 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



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 Pferdepост 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»

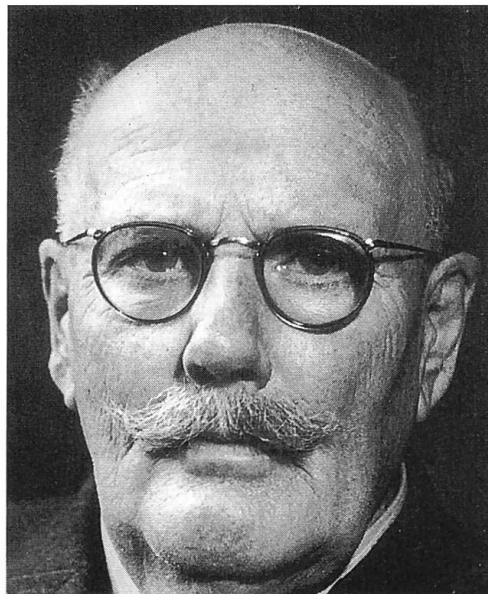
Wie sehr sich der Bauingenieur Jacob Schmidheiny auch für andere Gebiete ausserhalb des eigentlichen Bau-sektors interessierte, sollte sich dann noch an einem anderen, viel weiter reichenden Beispiel erweisen. Anfang der zwanziger Jahre trug sich der Schweizer Heinrich Wild, damals Oberingenieur der 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 wage-mutige 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



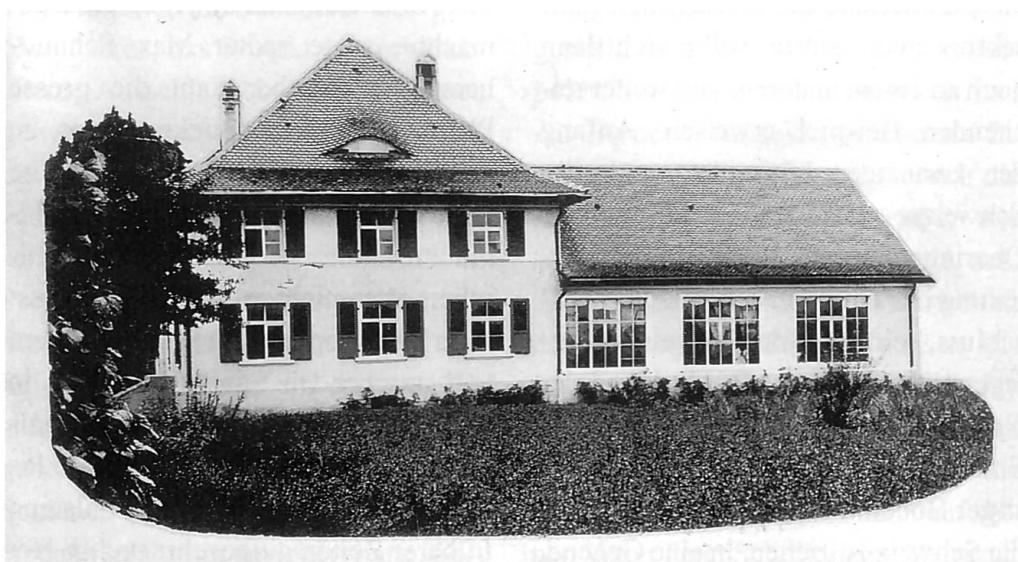
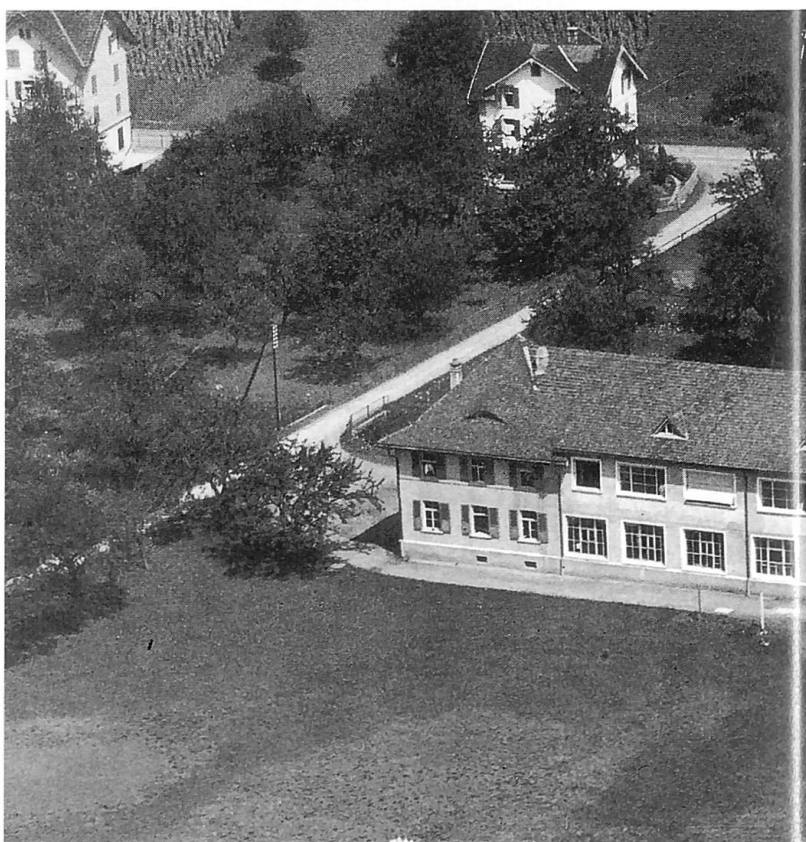
Robert Helbling, Inhaber eines Vermessungsbüros in Flums, der 1920 von Heinrich Wild für die Konstruktion eines «Autographen» angegangen wurde und der seinerseits an Jacob Schmidheiny gelangte, um gemeinsam ein neues Unternehmen im Rheintal zu gründen



Heinrich Wild

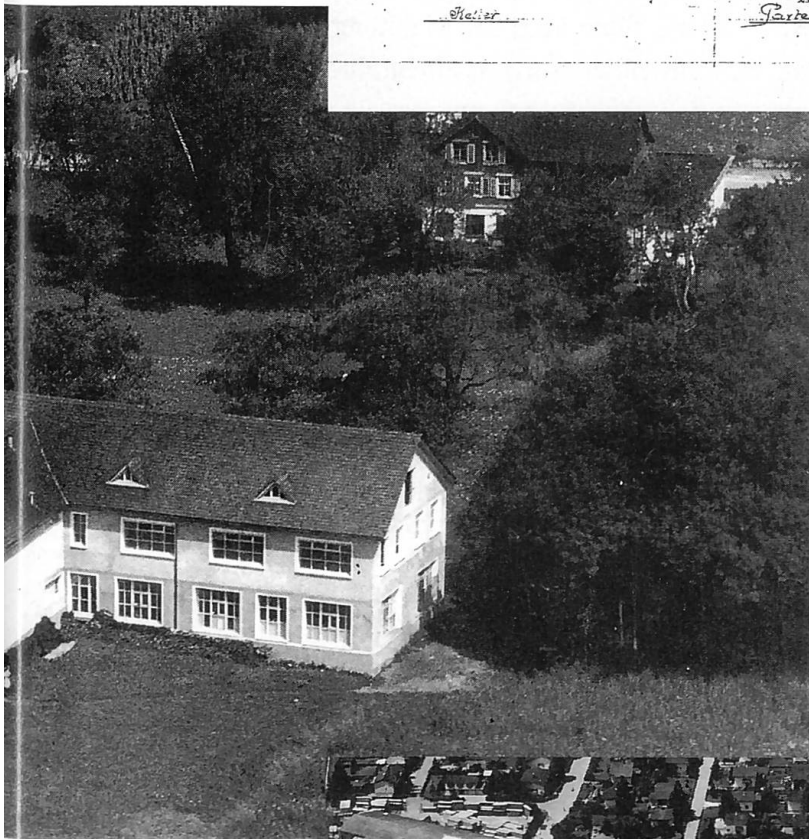
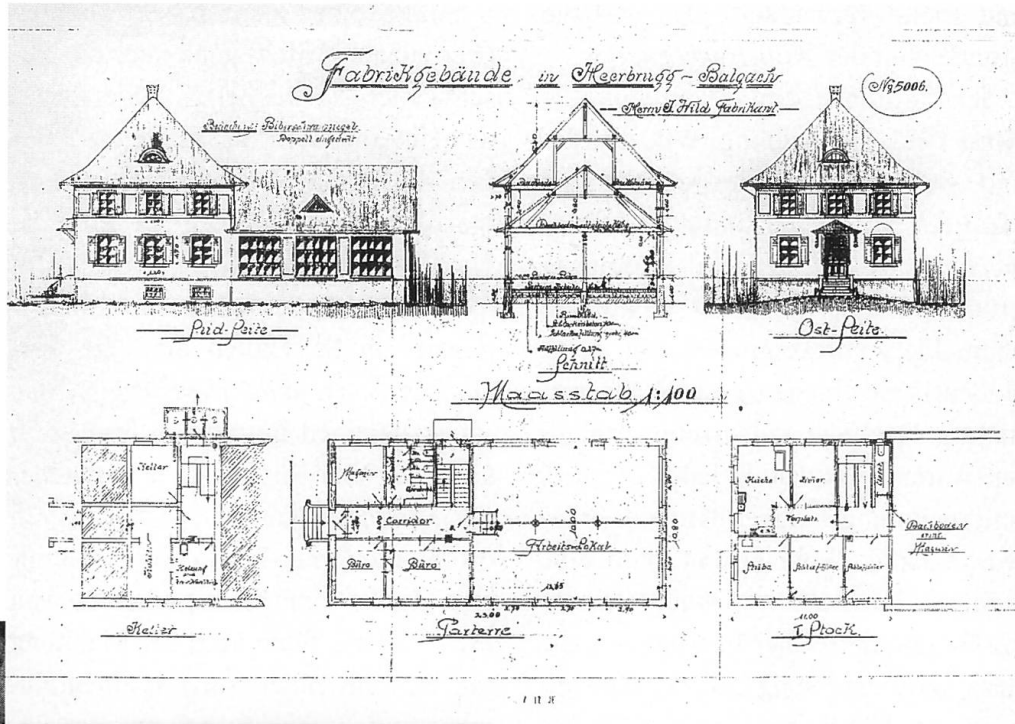
Die Entwicklung der Wild-Heerbrugg

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



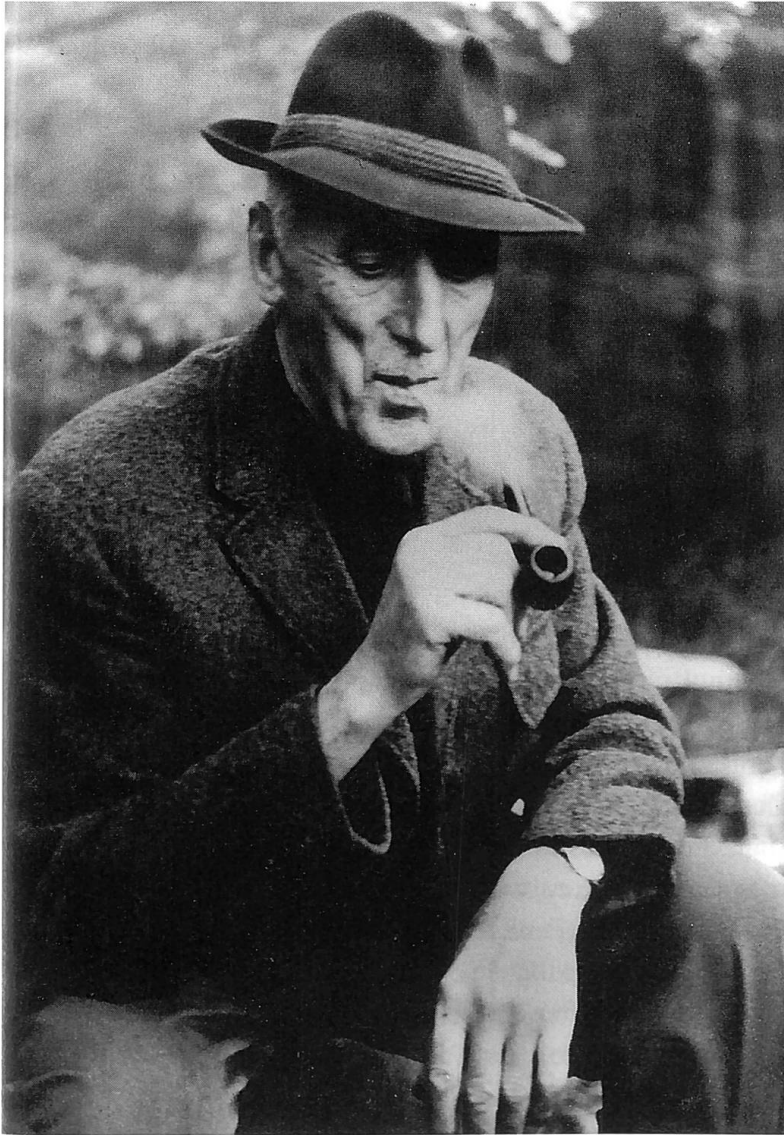
und Elend verwandelt. Das war die Stunde Null der *Wild-Heerbrugg*.»

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 Stickereilokal 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 Gläubigerschaft 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 Gläubigerschaft 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 lief 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.

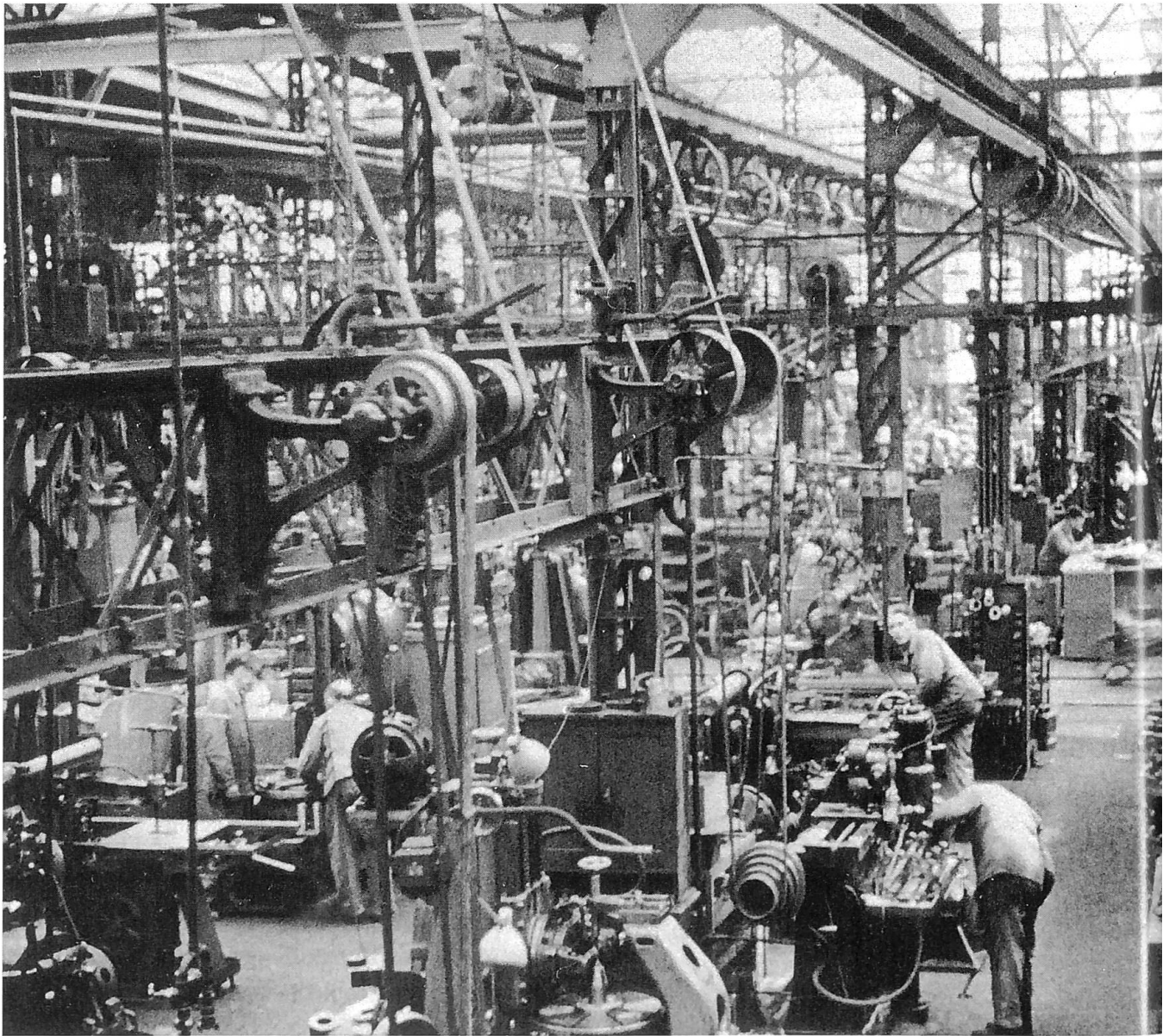
Modernisierung trotz Krisen und Kriegen

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 befrackte 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 amtierte 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 harnte 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 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 Spoerry, 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 Möchtegern-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 Ausdruck: «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 Armee-korps. Das Kommando einer Heeresseinheit 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 Gross-industrieller 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-

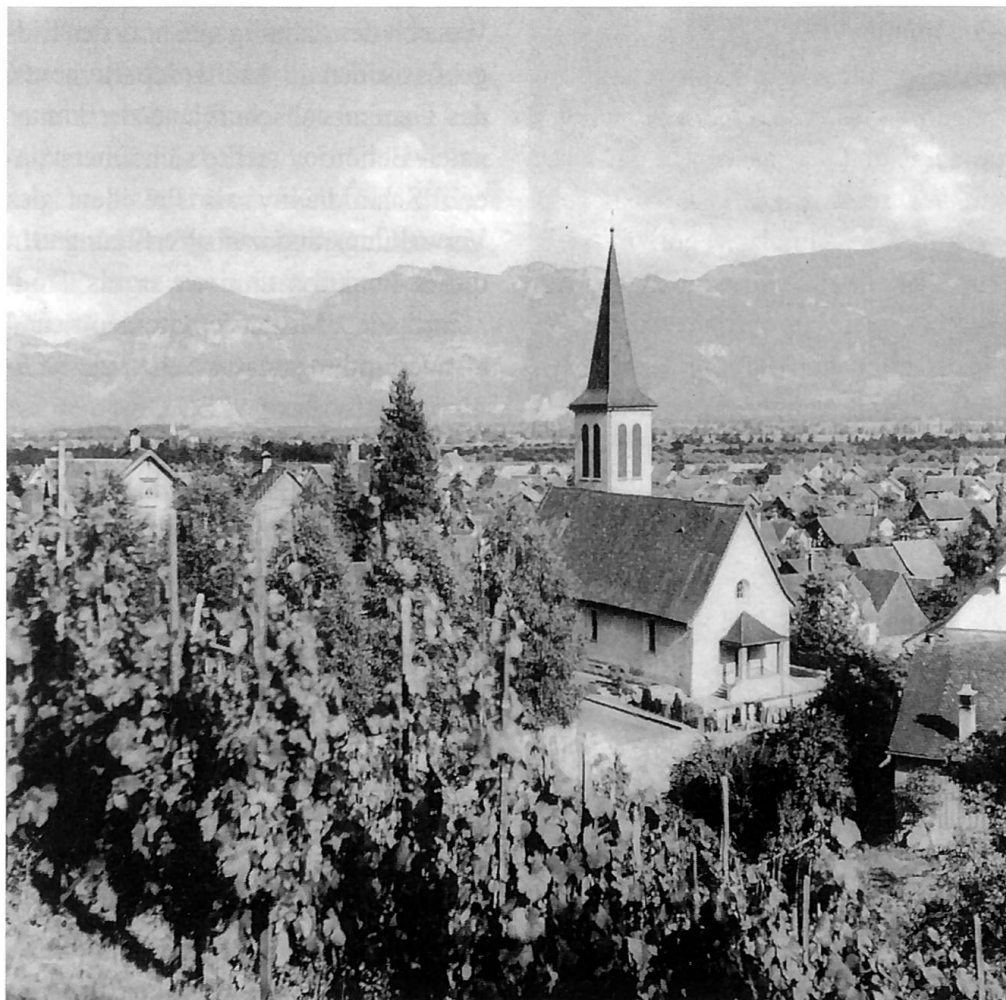
sen sich erst umstimmen, als die eidgenössischen Behörden die feierliche Versicherung abgaben, dass seit dem September 1939 die gesamte Produktion der *Dornier-Werke* allein für die schweizerische Armee bestimmt war.

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

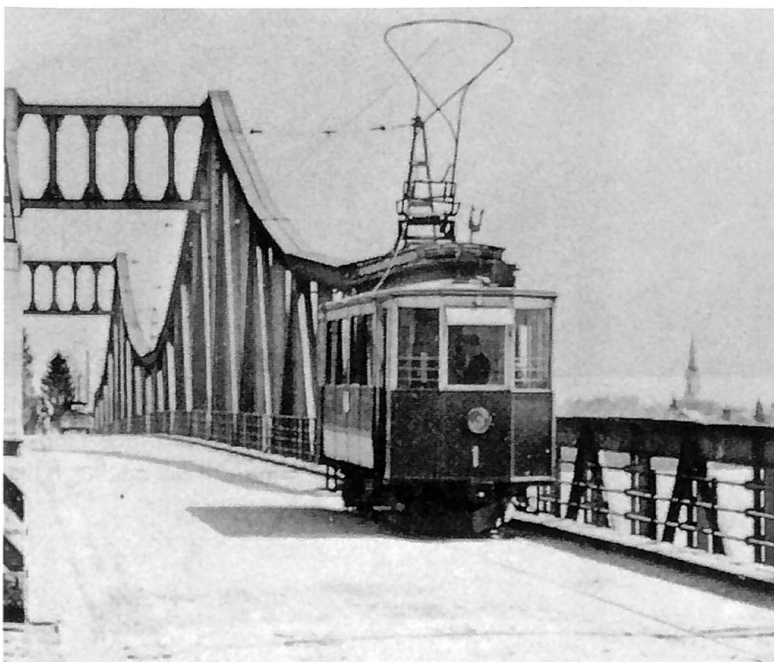
- 1875** 21. Juni: Geburt Jacob Schmidheiny (II.)
- 1895** Matura an der Kantonsschule St.Gallen
- 1899** Dipl. Ing. ETH (Bauingenieur)
- 1901–1902** Jacob Schmidheiny (II.) vertritt die *Société Franco-Suisse pour l'Industrie Electrique* (Genf) als Bauleiter der *Derivazione del Tirino* in Bussi (Abruzzen)
- 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 Schmidheiny's 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

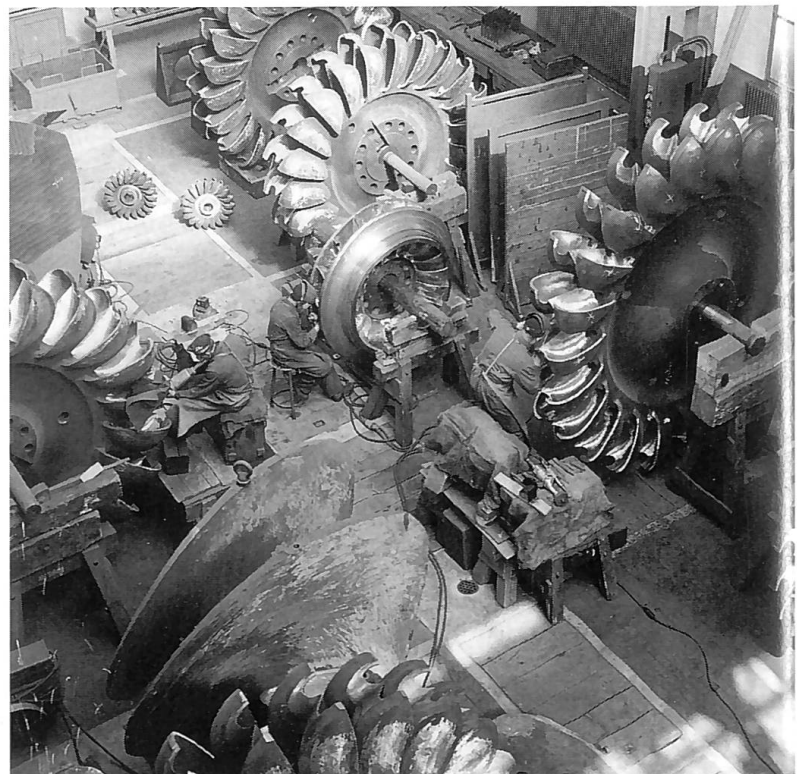
- 1906** Vizepräsident des Verwaltungsrats der *SAFIR AG, Schweizerische Automobilfabrik Rheineck* (bis 1910) – Zusammen mit Ernst Schmidheiny im Verwaltungsrat der *Dampfziegelei Heurieth*
- 1907** Jacob Schmidheiny wird unbeschränkt haftender Gesellschafter der neuen Firma *Jacob Schmidheiny & Co. 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-Laufrädern 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.)

