

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 II. (1902-1985) : vom Zement zum Swissair-Höhenflug
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>

Ernst Schmidheiny (II.)
1902–1985



Ernst Schmidheiny II. (1902-1985)

Vom Zement zum Swissair-Höhenflug

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

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

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

Meister der Verhandlungstaktik

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

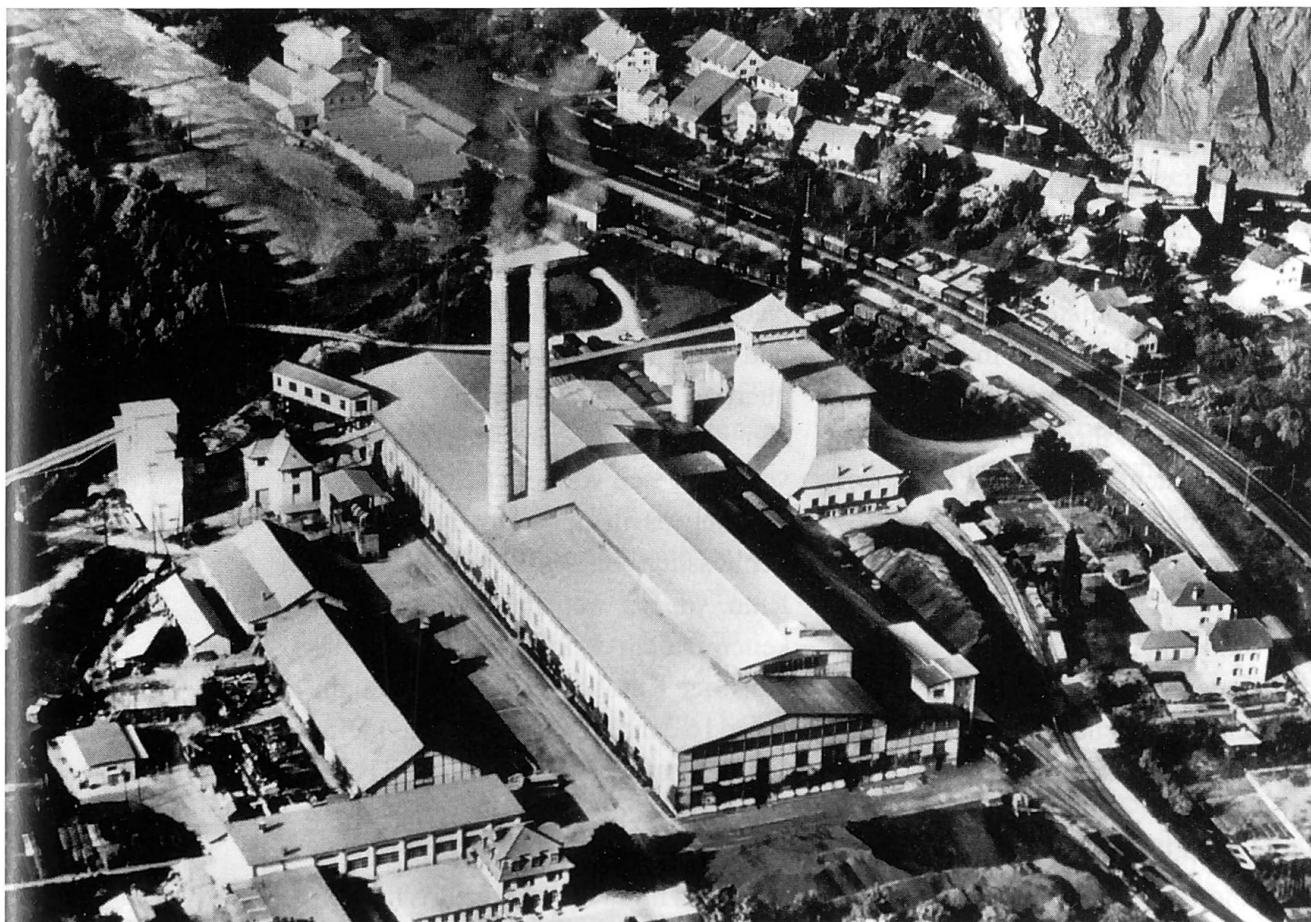
Südafrika, Hans Rudolf Benecke, eine vorbildliche Schulung in dieser Beziehung genossen. Bei jedem Vertrag sollte man, so betonte er immer wieder, auf lange Sicht voraussehen, dass er gerecht sei und beiden Partnern Vorteile bringe; stets müsse man sich auch von Anfang an überlegen, wie die andere Seite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

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

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

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





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

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

Lehre von der Pike auf

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

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

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

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

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

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

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

Beginn bei «Holderbank»

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

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

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

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

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

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

Aufteilung der Hauptquartiere

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

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

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

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

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

Expansion nach Südafrika...

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



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

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

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

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

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

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

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

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

...und nach Nordamerika

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



*Das Werk Mississauga
der kanadischen
St. Lawrence Cement
Inc.*

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

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

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

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

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

Zement und Eternit in Lateinamerika

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

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

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

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

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

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

Sein oder Nichtsein der Swissair

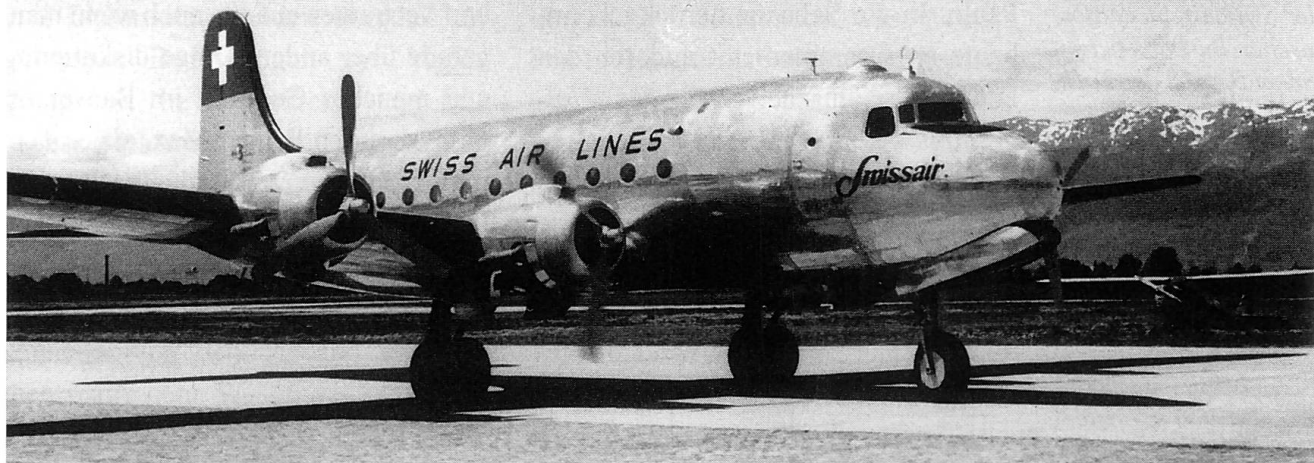
In der zweiten Hälfte seines Lebens widmete sich Ernst Schmidheiny mit vollem Elan einer anderen, für ihn völlig neuen Aufgabe, die mit Zement oder Eternit nichts zu tun hatte: der *Swissair*. Immer wieder lenkte er die Gespräche mit Freunden, Mitarbeitern und Vertrauten auf sie, auch wenn man gerade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

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



Ernst Schmidheiny beim Entscheid über Swissair-Flugzeugtypen

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



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



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



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



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



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

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

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

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

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

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

Langstreckenflüge – ja oder nein?

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

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

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

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



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

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

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

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

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

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

Übergang zum Strahlflugzeug

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

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

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

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

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



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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Zeitenwende im Zement

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

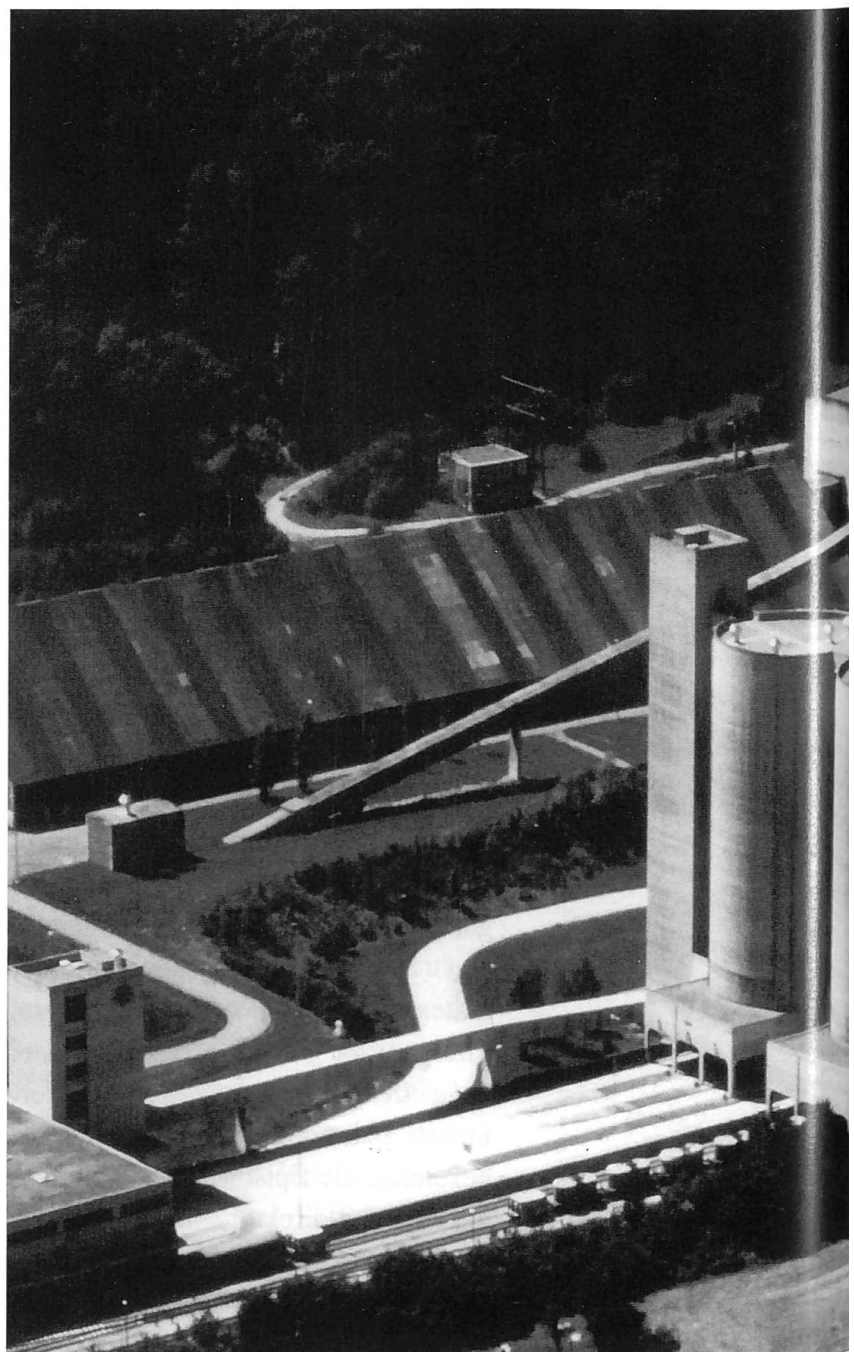
Im Dezember 1965 wurde die *Ernst und Lucie Schmidheiny-Stiftung* mit Sitz in Céligny errichtet, die nach offizieller Definition «in allgemeiner Weise zum Aufschwung der Universität Genf beitragen» sollte. Und im Mai 1972 beschloss der Verwaltungsrat der «Holderbank» die Konstituierung einer *Stiftung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

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

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

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

Das «HCB-Werk
Rekingen





Chronik

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

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

