

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: Max Schmidheiny (1908-1991) : Reisender zwischen den Welten
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

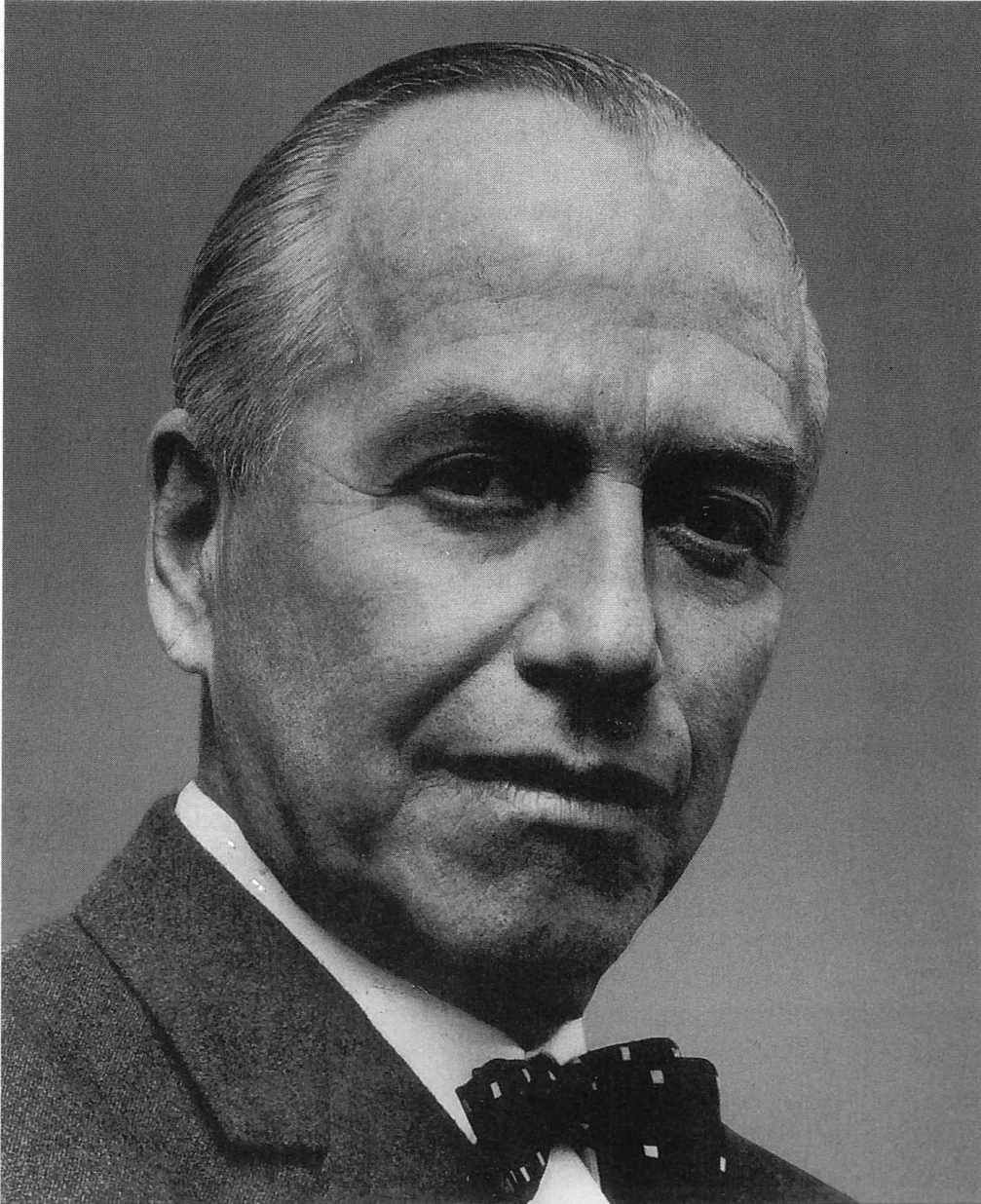
L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées 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>



Max Schmidheiny
1908–1991

Max Schmidheiny (1908–1991)

Reisender zwischen den Welten

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

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

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

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

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

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

Mit 23 Jahren

Unternehmensleiter

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

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

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

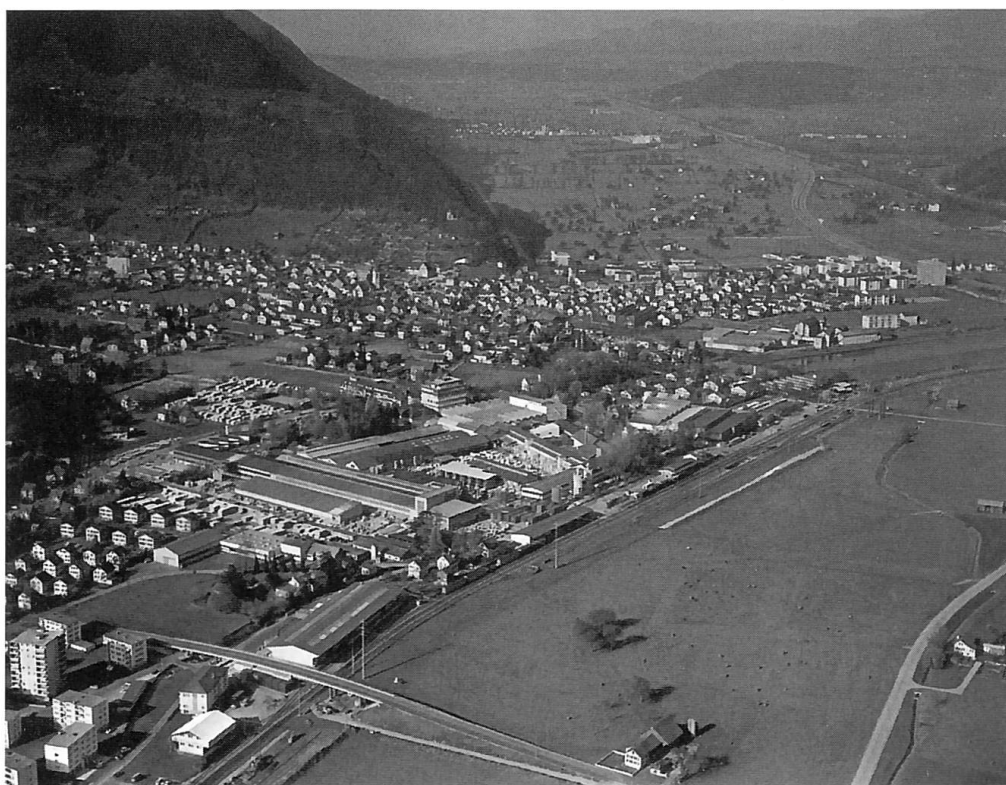
Nach dem Tod des Vaters beteiligte sich Max Schmidheiny zusammen mit seinem älteren Bruder Ernst an allen grossen Entscheidungen, welche die Familienunternehmen betrafen, so natürlich auch am Auf- und Ausbau der «Holderbank». Seine eigentliche Schaffenskraft und Unternehmerfreudigkeit aber widmete er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

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

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

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

Die Eternitfabrik
Niederurnen 1978



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

Verbindungen in beiden Kriegslagern

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

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

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

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

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

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

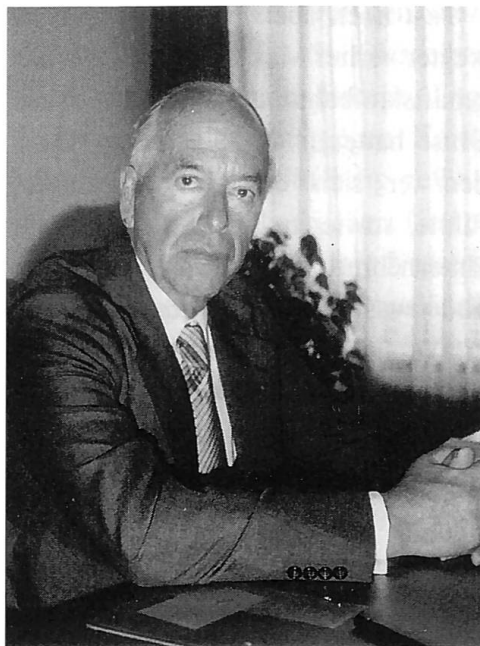
Auch in Berlin erlebte Schmidheiny während seiner Besuche Fliegerangriffe, allerdings nur kleiner Art. Mit der damaligen «Reichshauptstadt» war der Industrielle aus Heerbrugg verbunden, weil er seit 1940 im Aufsichtsrat der *Eternit AG Berlin* den Posten eines stellvertretenden Vorsitzenden bekleidete,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

Die Berliner «Wahnsinnstat»

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

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

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



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

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

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

Historische Begegnung in Kairo

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

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

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

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

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

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

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

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

Nassers Nationalisierungscoup

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

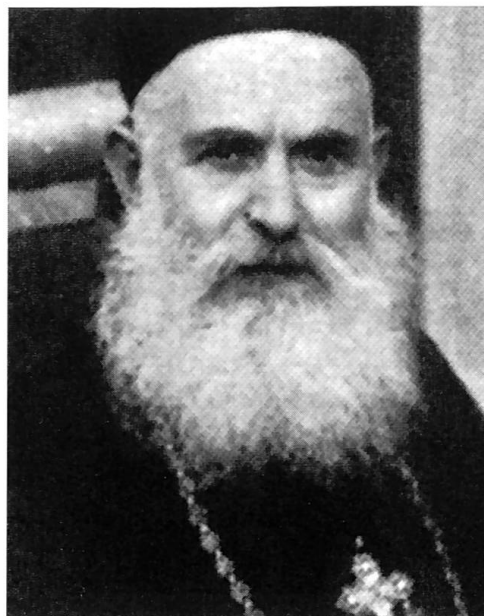
Max Schmidheiny in seinem Erinnerungsbericht, «der bisherige Verwaltungsrat als abgesetzt zu betrachten, und bereits in der Nacht vom 20. auf den 21. Juli um 23.00 Uhr erschien, unter Polizeischutz, der früher in Helwan als Sequester eingesetzte Beamte und präsentierte sich als «Präsident» und General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

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

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

«I want Schmidheiny!»

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



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

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

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

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

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

Commandeur de l'Ordre du Cèdre

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

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



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

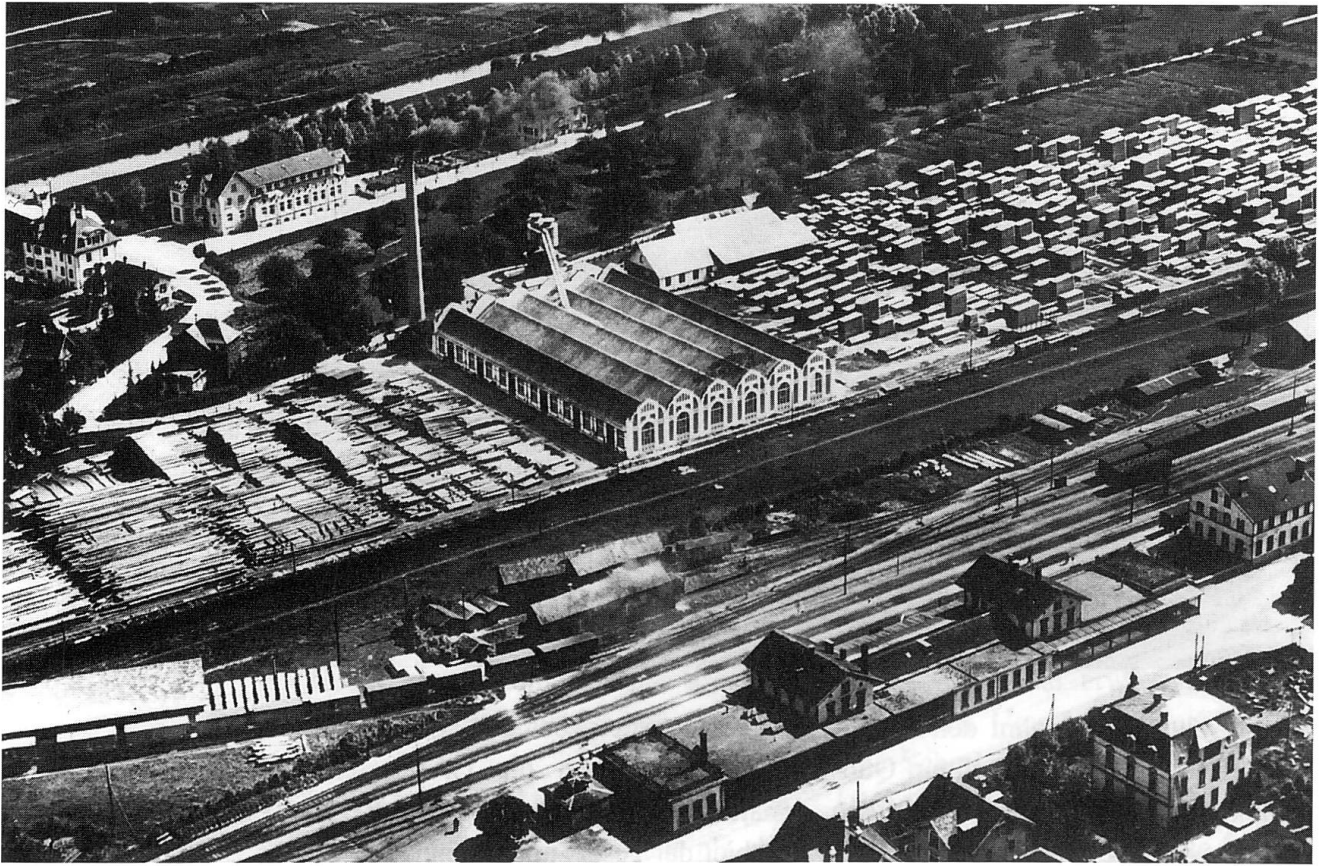
Zeit seines Lebens berichtete Max Schmidheiny mit Stolz von seinen Erfolgen und seinem gesamten Engagement in Mittelost und Nordafrika, mit Stolz von seinem persönlichen Interesse, das er hier während zahlreicher Reisen – auch nach dem Krieg – investiert hatte. Und mit Stolz öffnete er in seinem Büro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

Zwischenspiel in Holz

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

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

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



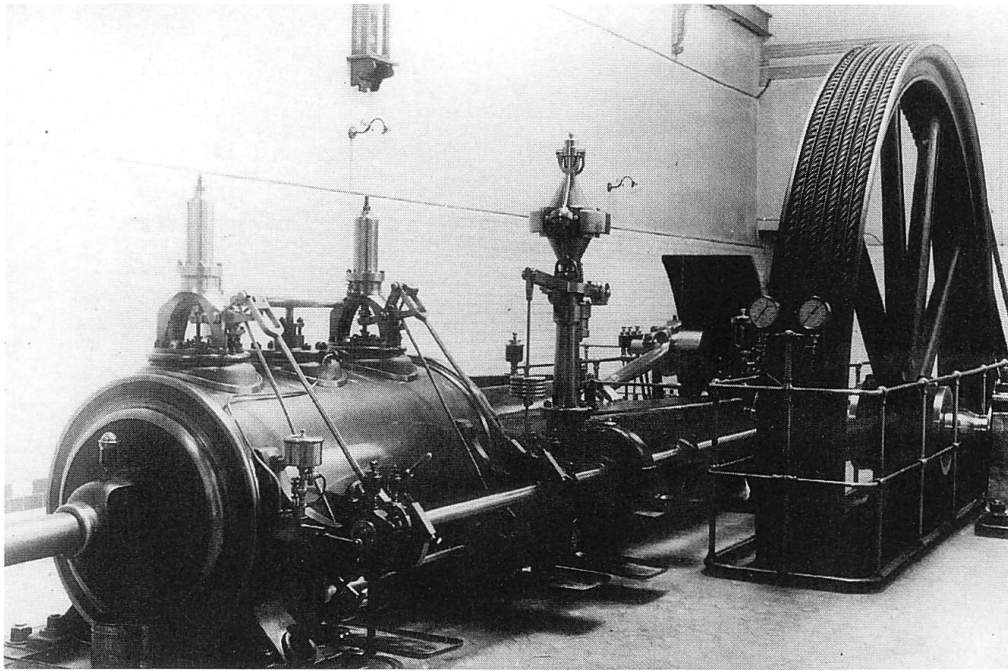
1934 wurde Max Schmidheiny Präsident des Verwaltungsrates der Holzindustrie AG St. Margrethen (HIAG) – eines Unternehmens, das von seinem Vater Ernst gerettet worden war. Das Werk hatte einen bedeutenden Umfang...

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

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

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





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

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

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

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



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

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

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

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

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

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

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



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

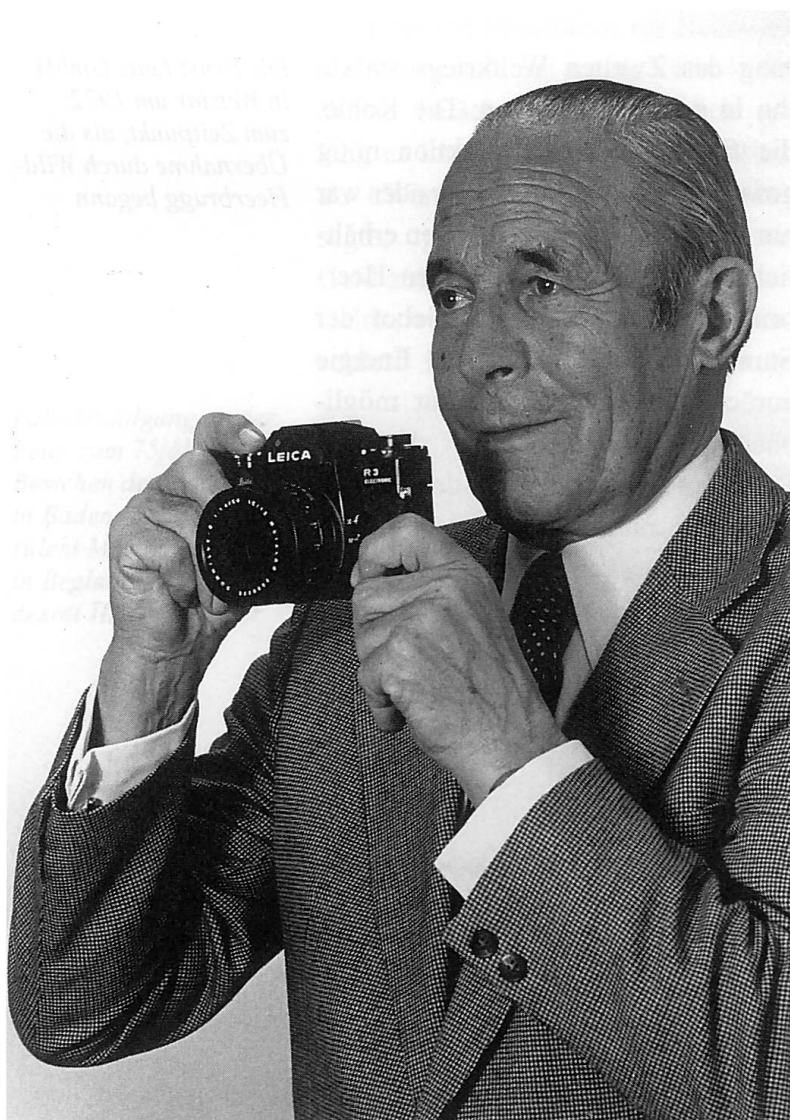
Nach dem Ende des Zweiten Weltkriegs musste *Wild* neue Schwergewichte setzen. Man entschied, sich vermehrt den Mikroskopen zuzuwenden. Auf sie war unter anderem ein Betrieb in Allschwil spezialisiert, den *Wild* 1947 erwarb und nach 1963 nach Mels verlegte. Die Fabriken in Heerbrugg, Rebstein und Oberriet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

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

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

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

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



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

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

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



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

Sorgen um die Energieversorgung

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

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

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

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

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

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

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

«Günstige Erfolgskonstellation» bei Brown Boveri

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

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



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

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

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

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

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

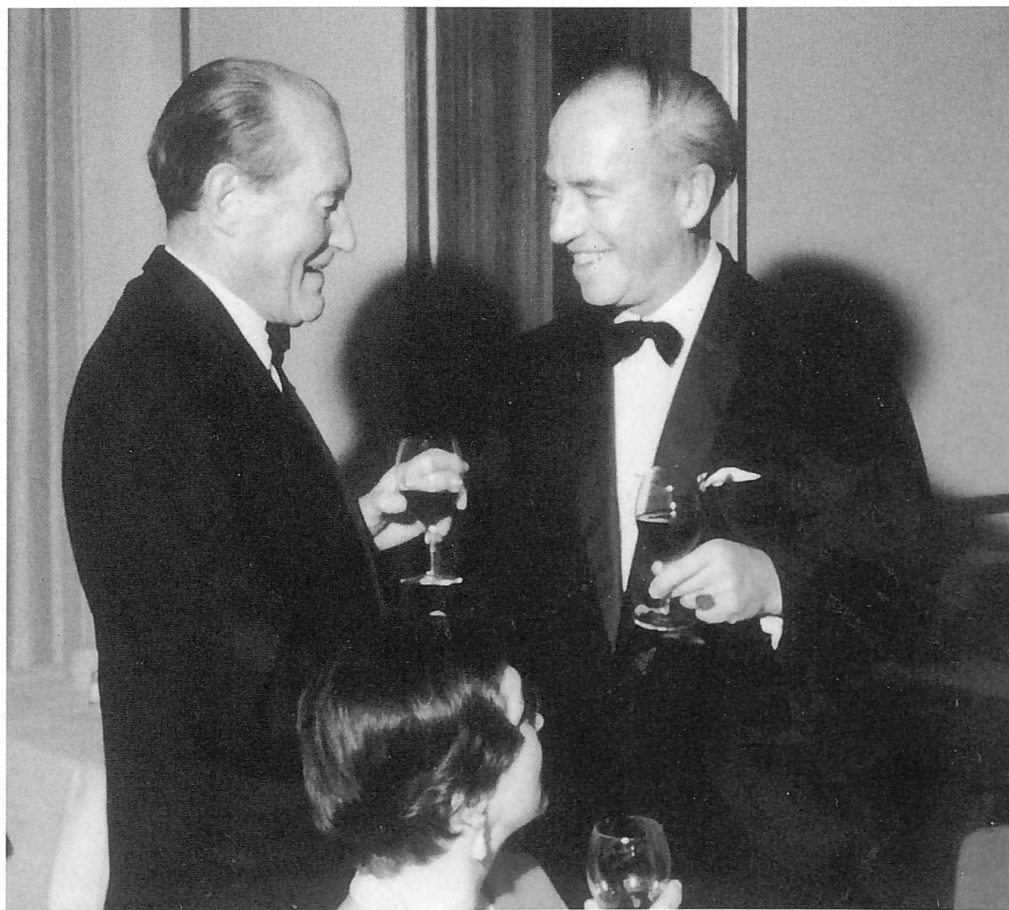
Mühe gehabt hatte wie später Max Schmidheiny. Das Problem Mannheim blieb auf jeden Fall für den neuen Präsidenten der *BBC* stets präsent und liess sich auch mit den Jahren nicht vollständig lösen.

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

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

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

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



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

Fusionen, Zusammenschlüsse, Übernahmen

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

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

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

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

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

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

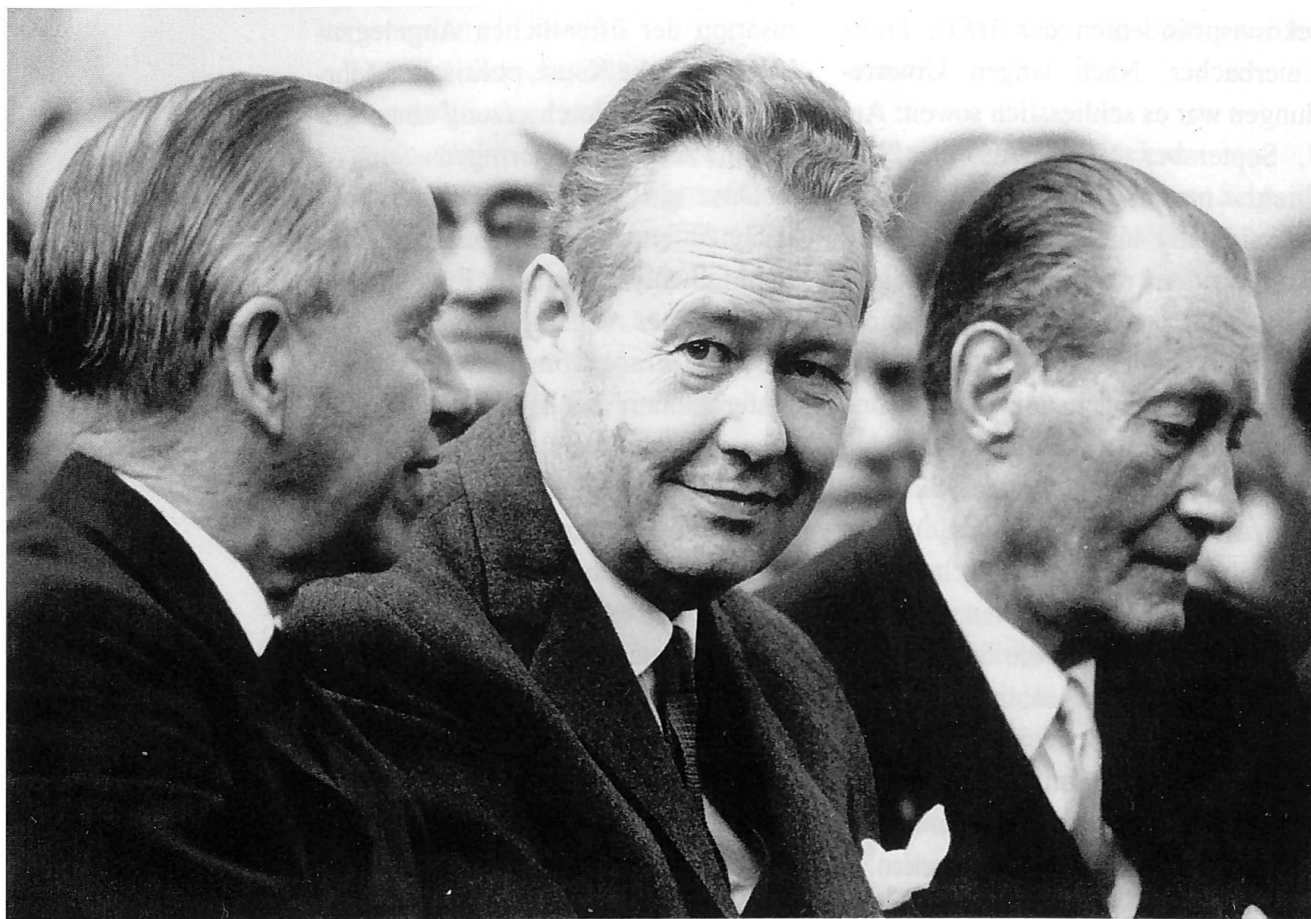
dialzeit bei BBC. 1968 entstand – allerdings nur für kurze Zeit – die *Turbomaschinen AG* in Zürich, ein Gemeinschaftswerk mit der *Gebrüder Sulzer AG Winterthur* und deren Zürcher Tochter, der *Escher Wyss AG*. Und im Juli 1969 kamen Verhandlungen mit dem schwedischen Konzern *ASEA* zu einem ersten,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

Das Intermezzo Hans Schaffner

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

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

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



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

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

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

Politik – kein garstig Lied

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

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

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

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

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

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

«In Bern herumhocken»

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



Regelung der eigenen Nachfolge

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

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

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

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

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

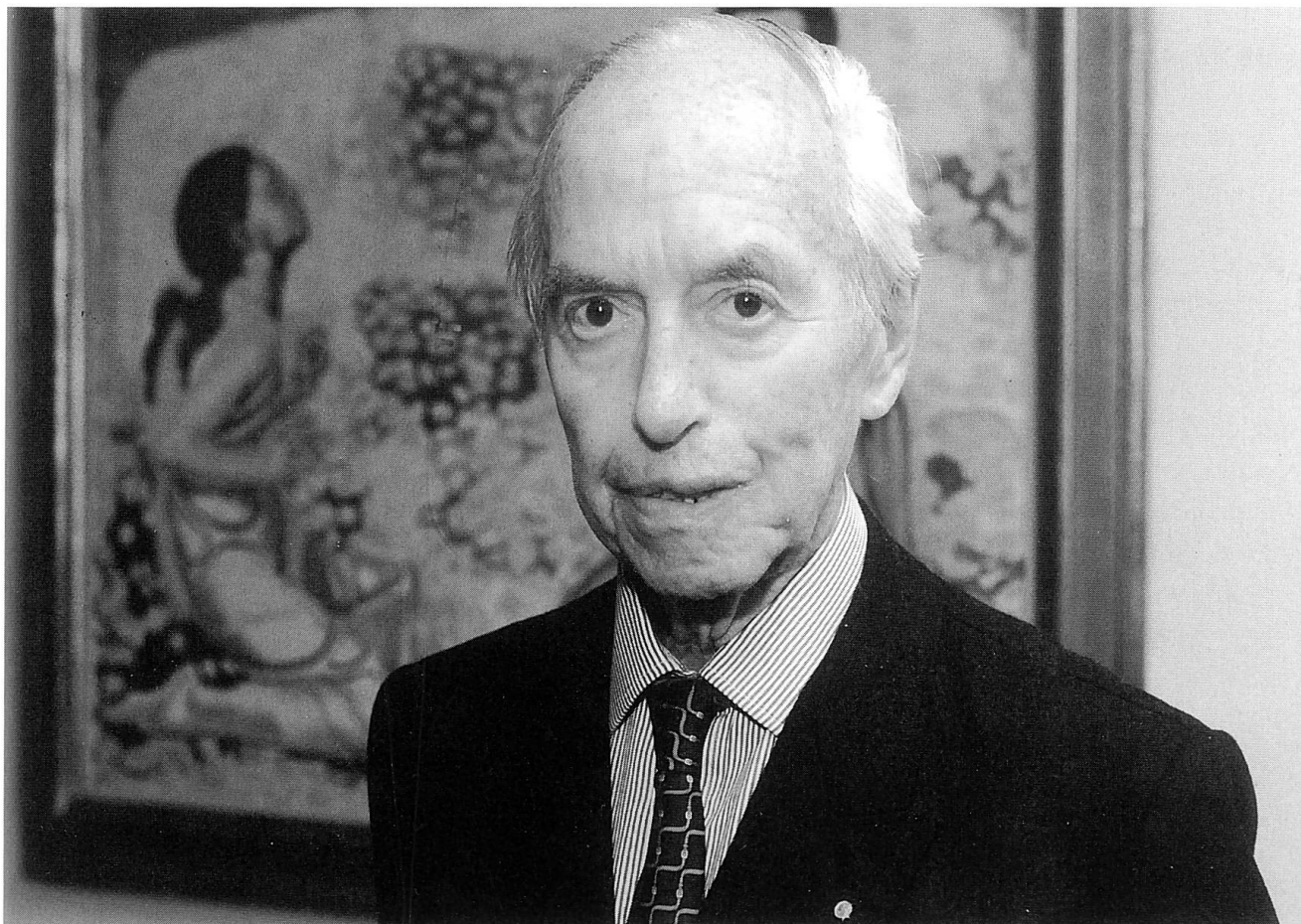
Man einigte sich schliesslich auf eine klare Aufteilung des Familienbesitzes – eine Aufgabe, die ihrerseits nicht einfach zu bewältigen war. Die von «Sir Max» errichteten oder erweiterten Unternehmen stellten komplizierte, vielfach verzahnte Gebilde im In- und Ausland dar; Eigentumsverhältnisse und Besitztum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

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

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

Der «Mächtigste in der Eidgenossen-Wirtschaft»

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

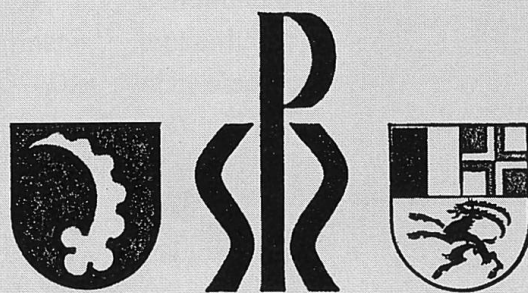


Max Schmidheiny an seinem 80. Geburtstag 1988 vor dem Bild «Der Frühling» aus seiner Sammlung der Werke Ferdinand Hodlers

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

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

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



URKUNDE

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

HERRN DR. H.C. MAX SCHMIDHEINY

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

EHRENBÜRGER

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

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

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

PAGIG, DEN 1. NOVEMBER 1969

FÜR DEN BÜRGERRAT:

*Walter Michael
Joos Birscher*

Chronik

- 1908** 3. April: Geburt Max Schmidheiny's
- 1926** Oktober: Matur in Trogen
- 1931** Max Schmidheiny erwirbt das Diplom eines Maschineningenieurs ETH Zürich – Heinrich Wild, einer der Gründer der *Verkaufsaktiengesellschaft Heinrich Wild's geodätischer Instrumente* in Heerbrugg, geht zu Kern nach Aarau; Max Schmidheiny übernimmt die Aktienmehrheit der *Wild AG*
- 1932** Lehre in der Zementfabrik Maastricht
- 1933** 1. Januar: Einsitz in den Verwaltungsrat der *Wild-Heerbrugg*
- 1934** Präsident des Verwaltungsrates der 1924 gegründeten *Holzindustrie AG St. Margrethen HLAG* (bis 1974) – Delegierter des Verwaltungsrates *Eternit Niederurnen*
- 1935** 15. März: Tod des Vaters Ernst Schmidheiny bei einem Flugzeugunfall in der Nähe von El Arish in Nord-Sinai – Max Schmidheiny wird Verwaltungsratsdelegierter der *Société Egyptienne de Ciment Portland Tourah-Le Caire*, der *Schweizerischen Cement Industrie-Gesellschaft Glarus*, der *Société des Ciments Libanais Chekka* und Vizepräsident der *Wild-Heerbrugg*
- 1936** Mitglied des Verwaltungsrates der *Gipsunion*
- 1937** Mitglied des Verwaltungsrates «Holderbank» *Financière (HOFI)*
- 1938** Übernahme der *Zündholzfabrik Terza* in Unterterzen
- 1942** 25. Juli: Heirat mit Adda Scherrer – Begegnung mit Winston Churchill in Kairo – Stell-

vertretender Vorsitzender der 1929 gegründeten *Eternit AG Berlin*

- 1944** 26. November: Geburt der Tochter Adda Marietta
- 1945** 17. Dezember: Geburt des Sohns Thomas – Max Schmidheiny wird Delegierter des Verwaltungsrates *HOFI*
- 1947** 29. Oktober: Geburt des Sohns Stephan – Errichtung der *Adda Marietta Schmidheiny-Stiftung* zugunsten des Schanfigger Dorfs Pagig, dessen Ehrenbürger Max Schmidheiny am 1. November 1969 wird
- 1948** Vorsitz des Aufsichtsrates *Eternit Berlin AG* – Wiederaufbau des Werks in Berlin-Rudow beschlossen
- 1950** Gründung der *Eternit S.A.L.* im libanesischen Chekka (Produktionsaufnahme 1951)
- 1951** 25. März: Geburt des Sohns Alexander
- 1952** Gründung der *Alexandria Portland Cementfabrik* durch *Tourah* und *Helwan* – 21. November: Max Schmidheiny erhält den Dr. h.c. der Philosophisch-Naturwissenschaftlichen Fakultät der Universität Basel
- 1954** 16. März: Präsident des Verwaltungsrates der *Wild-Heerbrugg* (bis 1983) als Nachfolger von Jacob Schmidheiny
- 1955** 8. März: Wahl zum Präsidenten des Verwaltungsrates der *Rheintalischen Strassenbahnen* (1958 umbenannt in *Rheintalische Verkehrsbetriebe*, Rücktritt als Präsident 3. Juli 1970)
- 1956** Mitglied des Verwaltungsrates *Landis & Gyr Zug* (bis 1974)
- 1959** Wahl in den Nationalrat (bis 1963) – Präsident des Verwaltungsrates der *Swisspetrol* (bis 1983)

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

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

1962 Wahl in den Verwaltungsrat der *BBC*

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

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

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

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

BBC-Präsident Max Schmidheiny an einer Generalversammlung der Firma



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

