

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: Peter Schmidheiny (geboren 1908) : Brückenbauer der Maschinenindustrie
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-1091030>

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

Download PDF: 25.04.2026

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



*Peter Schmidheiny,
geboren 1908*

Peter Schmidheiny (geboren 1908)

Brückenbauer der Maschinenindustrie

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

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

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

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

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

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

Präsident der Zürcher Ziegeleien

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

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

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

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

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

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

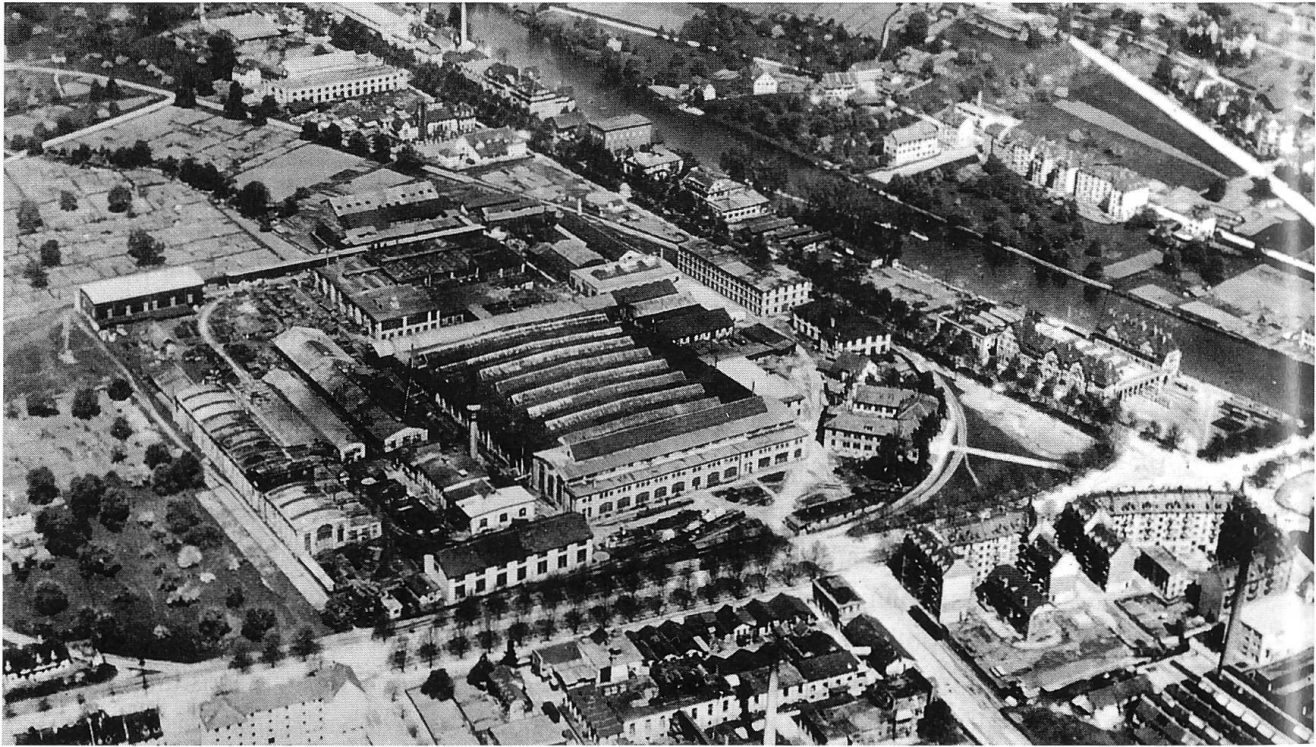
Carletto Mumenthaler trat auf Ende des Geschäftsjahres 1976 von seinem Posten als Delegierter der *Zürcher Ziegeleien* zurück; sein Nachfolger in diesem Amt wurde 1978 der Sohn Peter Schmidheiny's, Jacob (III.), der von da an die faktische Leitung der Unternehmensgruppe in Händen hielt und schon in seinem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

Vom «hydraulischen Direktor» bei Escher Wyss...

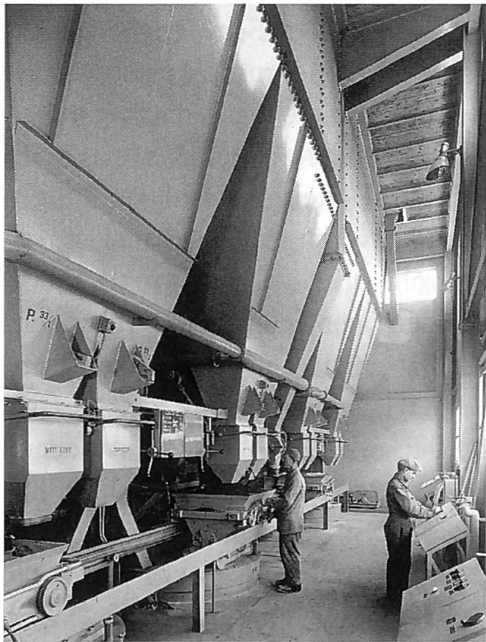
Die anderen Aufgaben, die Peter Schmidheiny während Jahren und Jahrzehnten stärker beschäftigen sollten, lagen auf einem weitaus von der

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

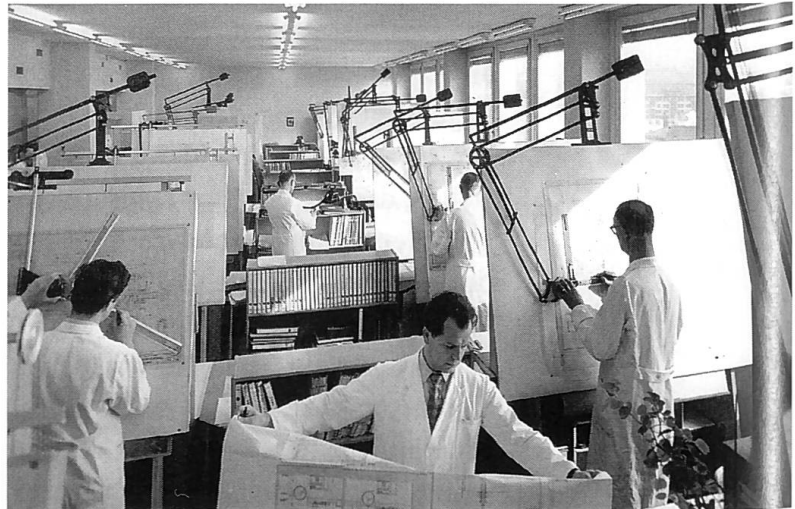
Zunächst betätigte sich Peter Schmidheiny in der Dampfturbinenabteilung, sah sich aber zugleich «in allen Abteilungen um», wie er in der Rückschau sagte: «Ich lernte einen



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



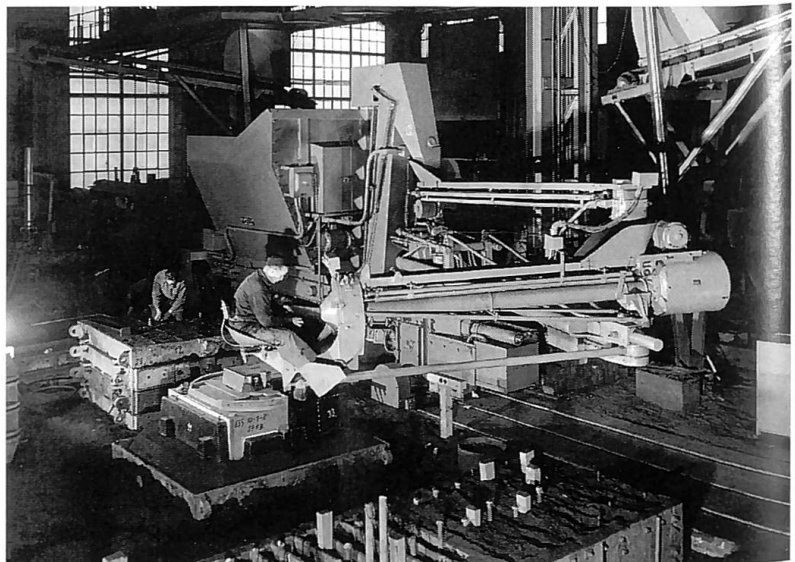
Sandmischerei für eine vollautomatische Sandaufbereitungsanlage



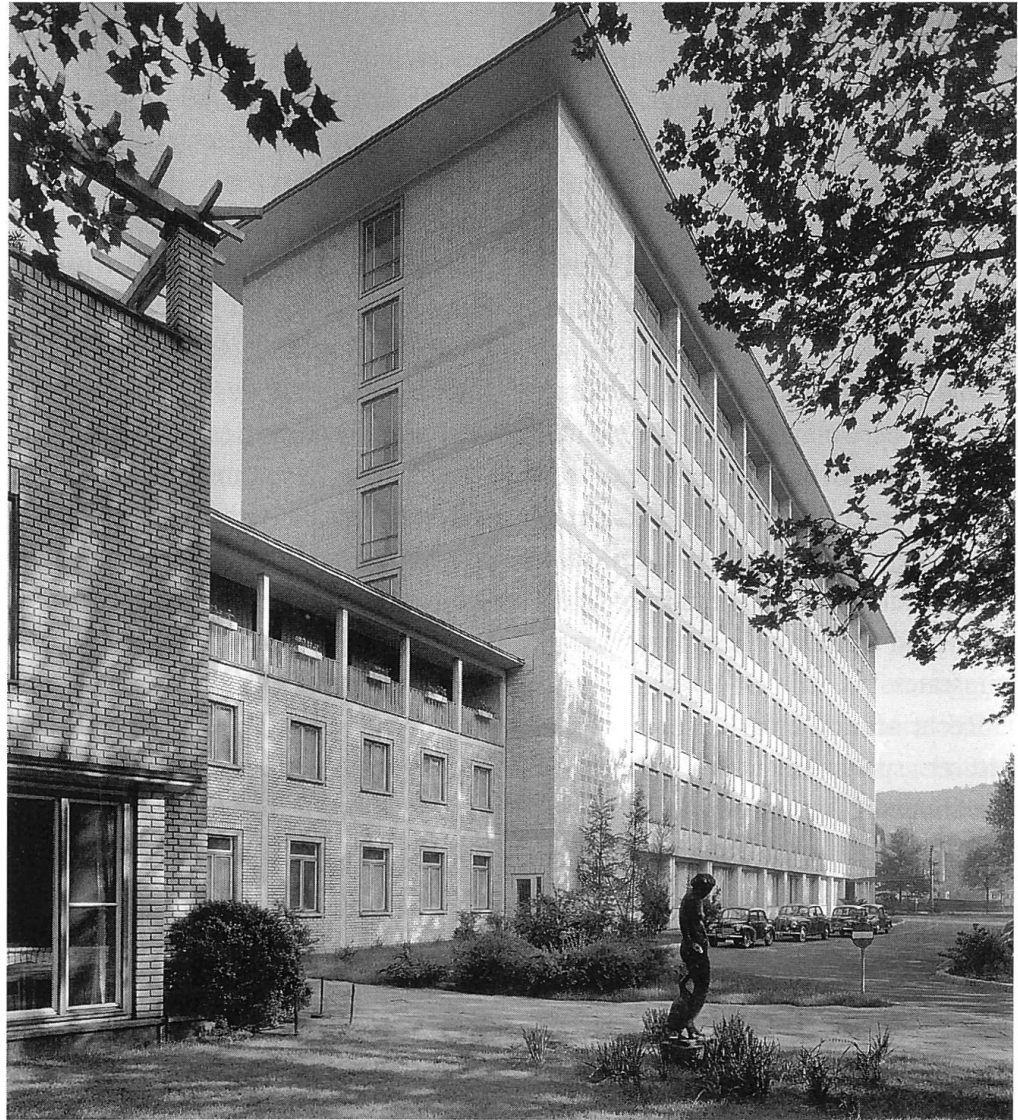
Konstruktionssaal

Die Erneuerung von Escher Wyss in Zürich

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



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



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



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

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

...zum Delegierten in heikler Zeit

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

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

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

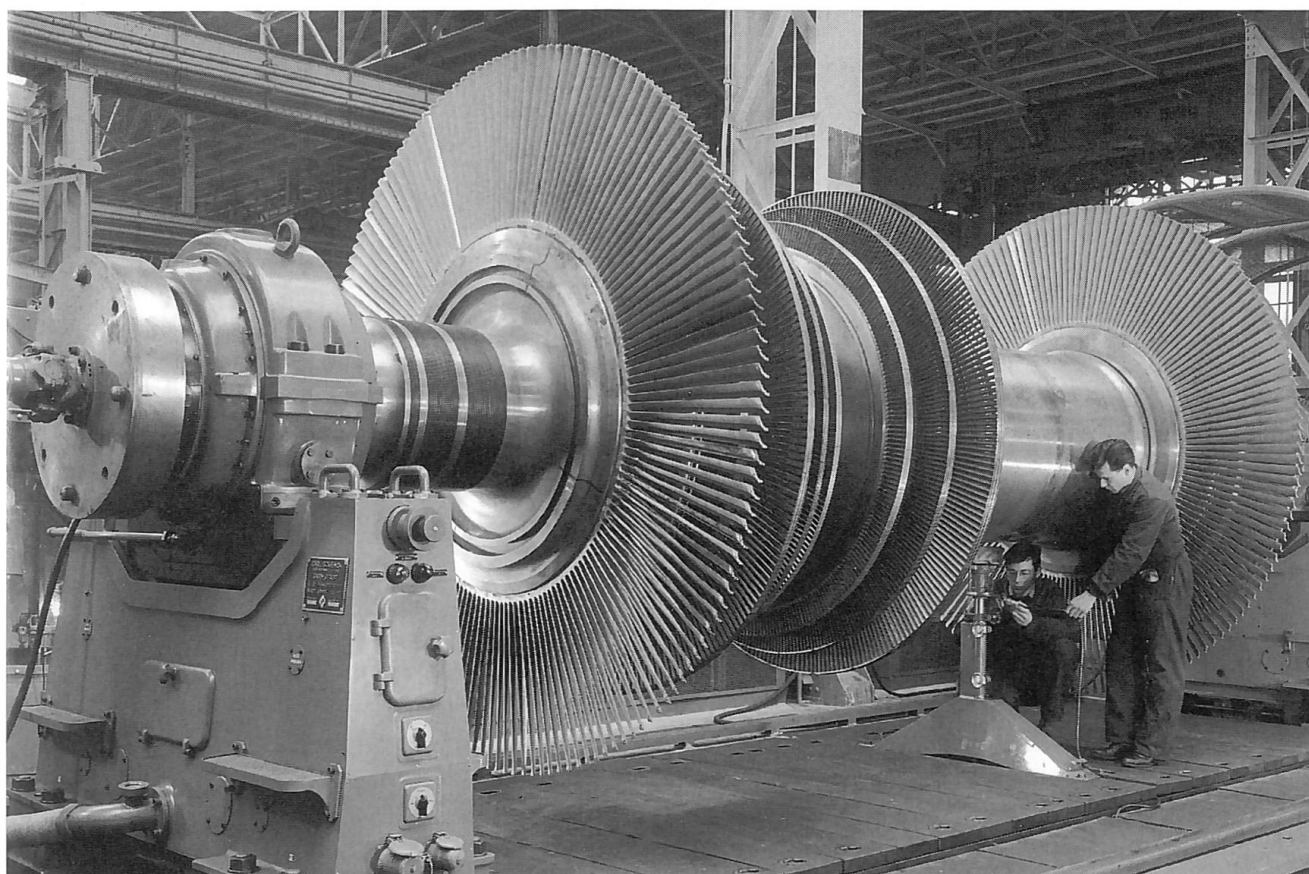
Dies war nur durch einen ständigen Ausbau der Forschungstätigkeit möglich, auf die Peter Schmidheiny grossen Wert legte. In einer Ansprache betonte er einmal, dass die «Erzielung einer besseren Wirtschaftlichkeit» nur durch «einen stetigen Aufwand an Forschungsarbeit» zu erreichen sei: Dazu müssten «die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

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

Neue Führungsverantwortung bei Escher Wyss

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

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



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

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

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

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

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

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

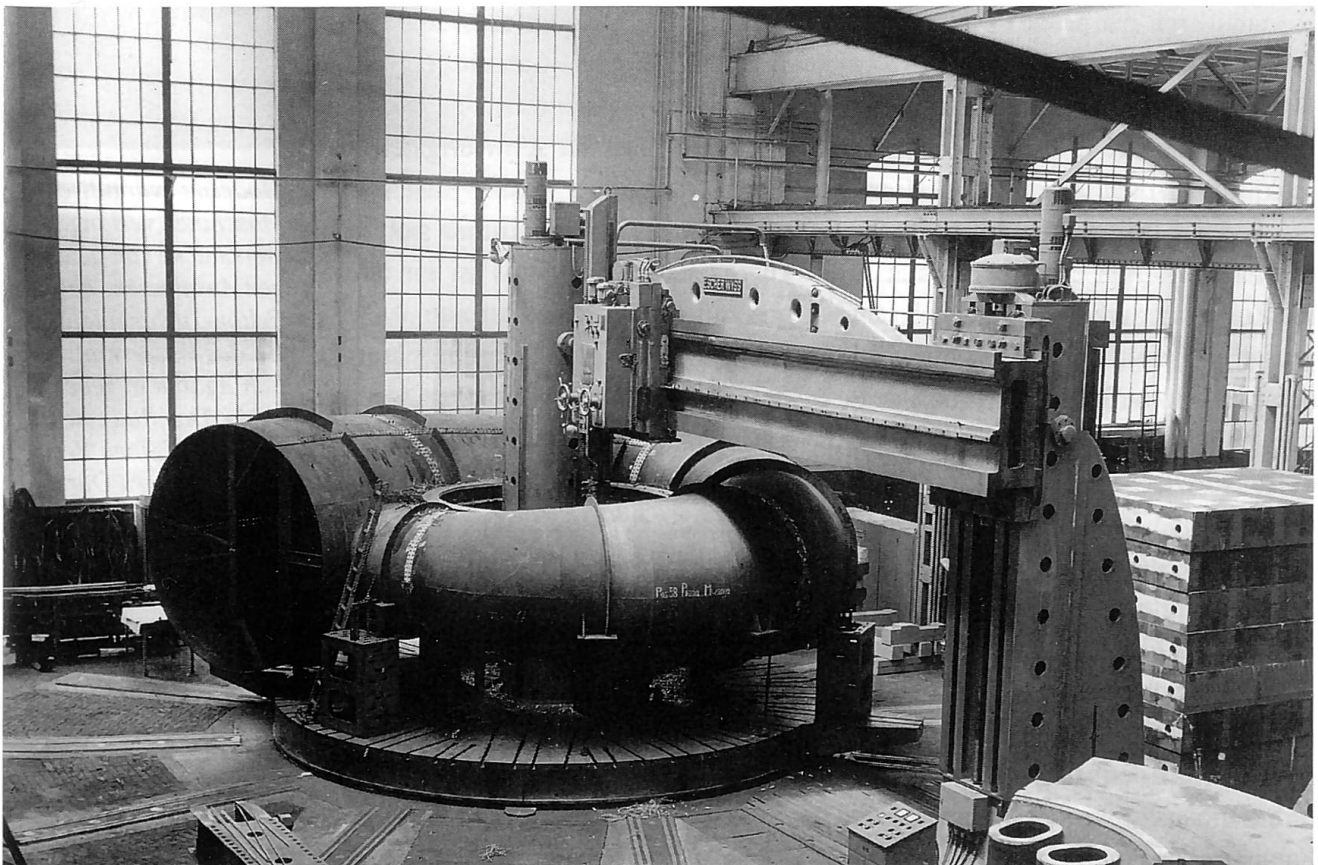
Von der lockeren «Zusammenarbeit»...

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

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

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

Ausdrehen der Bohrung einer Wasserturbinespirale mit einem Durchmesser von 12 Metern



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

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

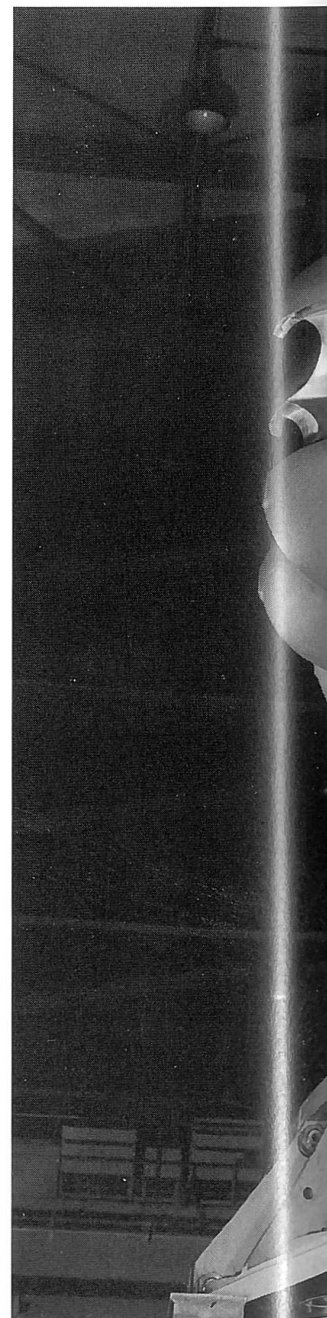
Zum zweiten Mal erfolgte 1957 ein entscheidender Brückenschlag mit den *Ateliers des Charmilles* in Genf: Beide Firmen entschlossen sich, ihre bisherigen theoretischen und praktischen Ergebnisse auf dem Gebiet des Wasserturbinenbaus auszutauschen und die Forschung gemeinsam weiterzuführen.

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

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

... zur «verdeckten Übernahme» und Fusion

Den entscheidenden Schritt und «Brückenschlag» vollzog Peter



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



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

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

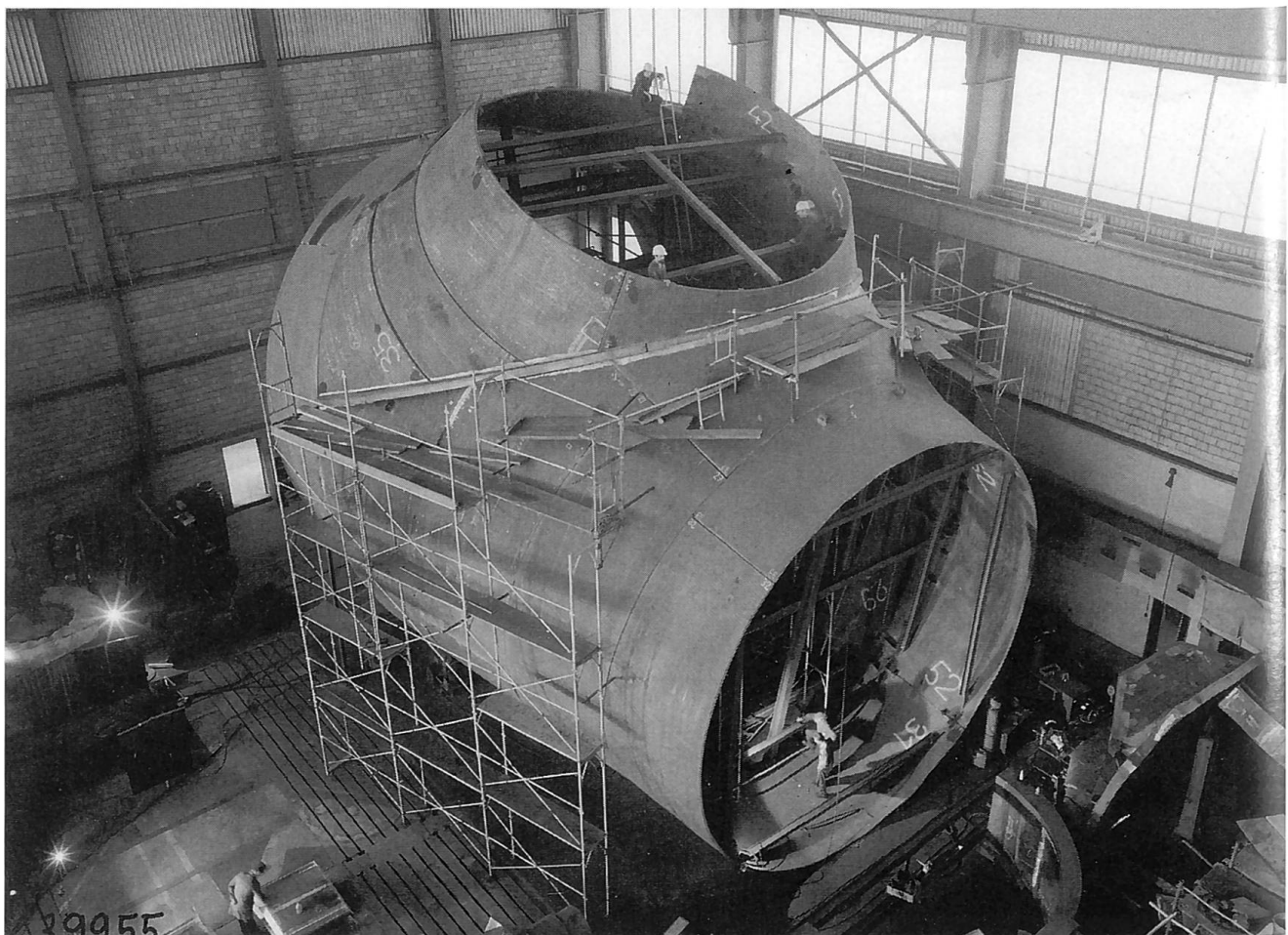
Schwerer ins Gewicht fielen die unternehmerischen Überlegungen. *Escher Wyss* sah sich Mitte der sechziger Jahre von der technischen, wirtschaftlichen und vor allem auch finanziellen Entwicklung deutlich überfordert – deutlicher, als es wohl Peter Schmidheiny noch in seinen Ausführungen 1961 vorausgesehen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

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

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

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

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



Geschäfte unter Aufrechterhaltung ihrer getrennten Verwaltungen und Geschäftsleitungen weiterführen».

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

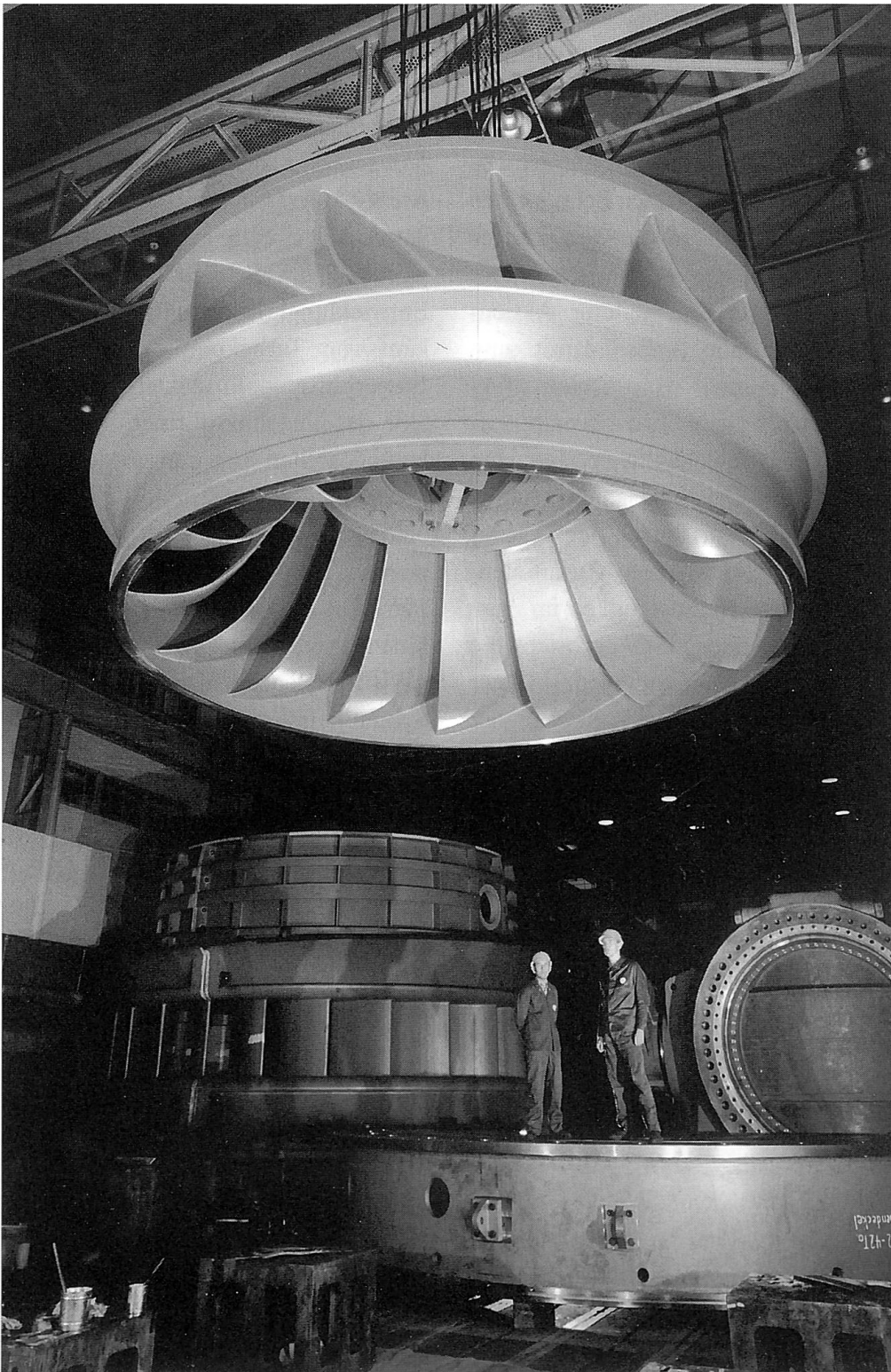
«Schwierig zu verkraften»

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

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

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

Lauf­rad einer Francis-Turbine in Karakaya in der Türkei



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

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

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

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

Chef des Kriegs-, Industrie- und Arbeitsamtes

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

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

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

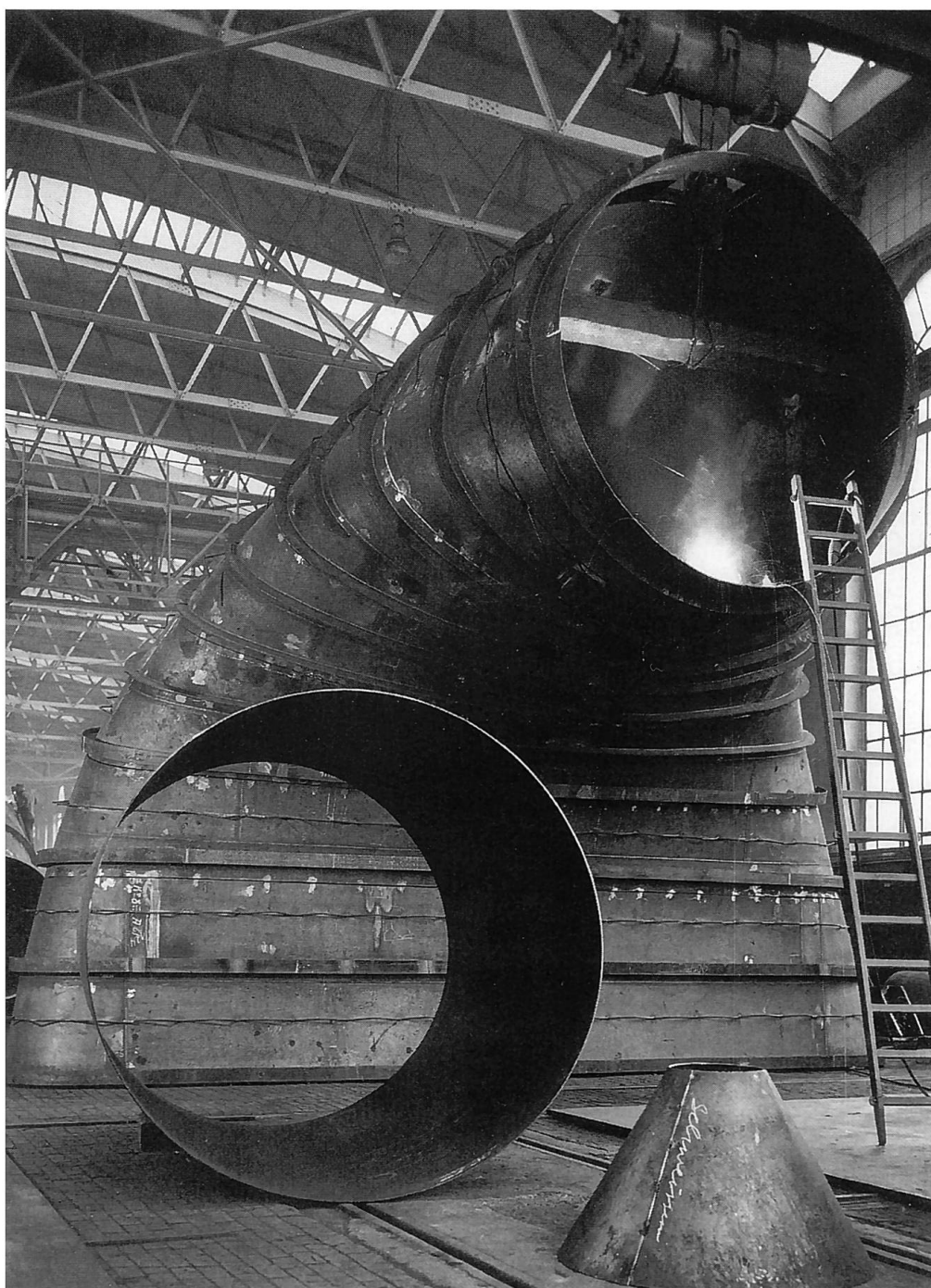
Daneben bekleidete Peter Schmidheiny natürlich noch andere Würden und Ämter: Er war Mitglied mehrerer Verwaltungsräte, vor allem in jenen Unternehmen, die der Familie gehörten oder ihr nahestanden. So war er von 1955 bis 1983 Vizepräsident bei *Wild-Heerbrugg* (sein Rücktritt erfolgte gleichzeitig mit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

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

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

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

Schweissarbeiten am Saugrohr einer Kaplan-Turbine bei Escher Wyss



Chronik

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

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