

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: Die vierte Generation : "Es gibt keine Schmidheiny-Superholding"
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>

Die vierte Generation

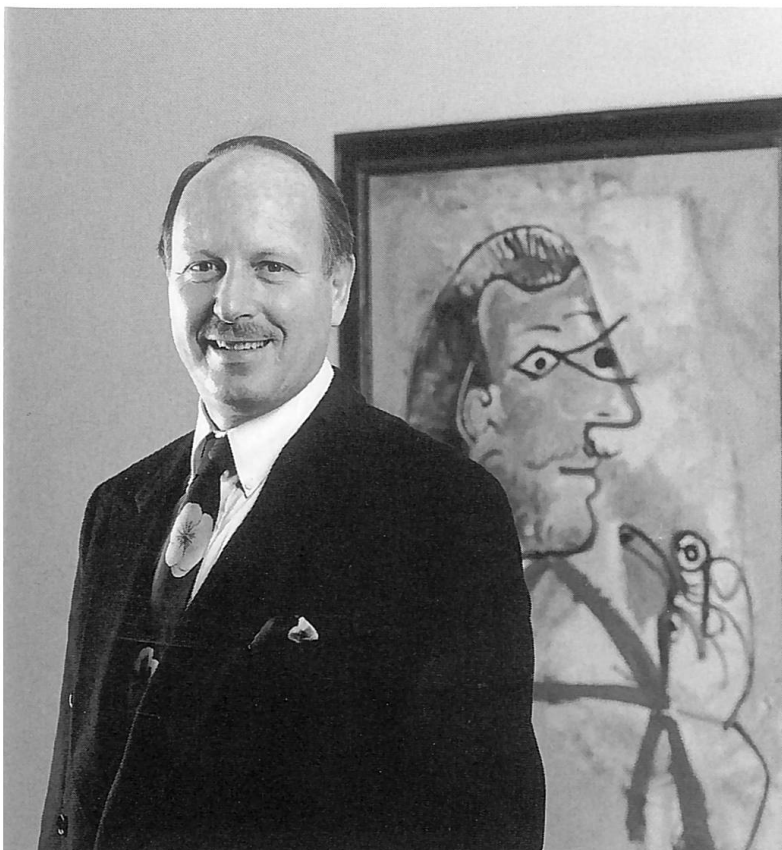
«Es gibt keine Schmidheiny-Superholding»

Es gebe «keine Schmidheiny-Superholding», betonte der älteste Sohn von Max Schmidheiny, Thomas, 1986 in einem Interview für die Zeitung «Finanz und Wirtschaft». Damit bestätigte er das Communiqué, das am 6. Juni 1984 erschienen war, nachdem sich «Sir Max» recht frühzeitig entschlossen hatte, seine Unternehmensbereiche aufzuteilen. Damals hiess es: «Es entspricht nicht den tatsächlichen Gegebenheiten, wenn die «Schmidheiny-Gruppe» als ein einheitlicher Konzern gesehen wird...» Die Trennung erfolge, so formulierte die Verlautbarung weiter, «in der festen Überzeugung, dass allen Interessen am besten gedient ist, wenn sich die einzelnen Geschäfte der Familie Schmid-

heiny unabhängig voneinander entwickeln können».

So sollte es auch bleiben. Im Bereich der Baustoffe hatte sich schon Mitte der zwanziger Jahre eine wesentliche Scheidung vollzogen: Ernst (I.) zog sich von der Ziegelei-Industrie mehr und mehr zurück, die an den Zweig seines Bruders Jacob (II.) überging und sich auf dessen Sohn Peter und dann auf Enkel Jacob (III.) vererbte. Die geschäftlichen Bande lockerten sich mit der Zeit immer mehr. Vor allem mit fortschreitender beruflicher Laufbahn verfolgten die einzelnen Mitglieder der «vierten Schmidheiny-Generation» völlig verschiedene unternehmerische Strategien. Stephan ging von der ererbten baunahen Industrie zur High-Tech-Industrie über und löste sich mit den Jahren von der eigentlichen operationellen Führung, die er an andere delegierte. Er verliess, nicht zuletzt unter dem Einfluss seiner internationalen Tätigkeit, die engere Managersphäre und bezeichnete sich gerne als «industriellen Architekten». Thomas hingegen konzentrierte sich, von einer Ausnahme abgesehen, auf die Baubranche und nahm in seinem Bereich als «Chief Executive Officer» nach wie vor aktiv an der Spitze Führungsaufgaben wahr.

Thomas Schmidheiny
vor einem Werk von
Pablo Picasso: «Buste
d'homme à la pipe»



Thomas: «Beton und alles, was dazugehört»

Denn diese Baustoffbranche mit Zement, «Beton und allem, was dazugehört», erwies sich als Thomas Schmidheiny's Element. Am 17. Dezember 1945 im rheintalischen Balgach geboren, schloss er 1969 sein

Studium der Betriebswissenschaften sowie der Regel- und Verfahrenstechnik an der *Eidgenössischen Technischen Hochschule Zürich (ETH)* mit dem Diplom ab. Dann folgte in guter Schmidheiny-Tradition die «Lehre von der Pike auf», die er vor allem in Tochtergesellschaften der «Holderbank» im Ausland absolvierte, unter anderem als Schichtführer in Peru. 1970/1971 übernahm er die technische Direktion der *Cementos Apasco* in Mexiko und trug dort die alleinige Verantwortung für die gesamte Fabrik mit einer jährlichen Produktion von 600 000 Tonnen und mit 340 Belegschaftsmitgliedern. Diese Tätigkeit empfand er wegen des engen Kontaktes mit den Arbeitern als besonders lehrreich. In die Schweiz zurückgekehrt, besuchte er 1972 den Kurs für Junior Executives am *International Management Development Institute (IMEDE)* in Lausanne und erwarb den *Master in Business Administration*.

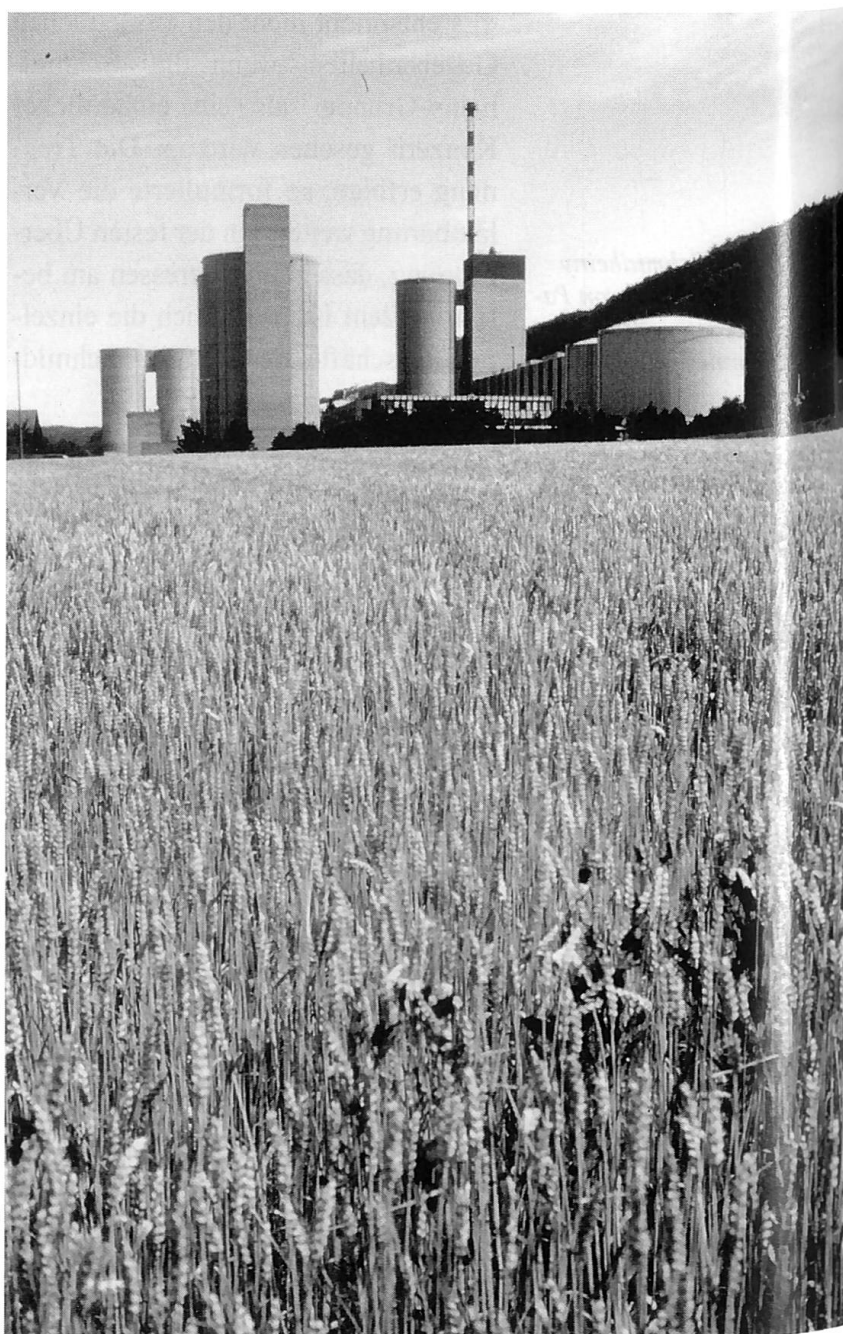
Mit diesem Rüstzeug begann er seine Laufbahn bei «Holderbank». Von 1973 an arbeitete er sich sukzessive in den Konzern ein und wurde 1975 Delegierter des Verwaltungsrates der schweizerischen Zementfabriken der «Holderbank» *Financière Glarus AG (HOFI)*, wo er eine Restrukturierung und Anpassung an die modernen Marktverhältnisse durchzuführen hatte. Parallel dazu versah er das Sekretariat der Konzernleitung, der Geschäftsleitung und des Verwaltungsrates der *HOFI*. Ein Jahr später wurde ihm im Rang eines Direktors und als Mitglied der Konzernleitung innerhalb *HOFI* die Leitung der Bereiche Schweiz und Mittlerer Osten übertragen. 1978 stieg er zum Vorsitzenden der Konzernleitung und Delegierten des Verwaltungsrates der *HOFI* auf und 1980 zu dessen Vizepräsidenten. Als Vater Max Schmidheiny 1984 seine Interessenbereiche aufteilte,

wurden Thomas die «Holderbank»-Beteiligungen übertragen; gleichzeitig schied er aus den Verwaltungsräten von *Amiantus* und *Eternit* aus.

«Holderbank» – weltweit grösster Zementproduzent

In der Schweiz allein errang Thomas Schmidheiny, nun Präsident und Delegierter des Verwaltungsrates «Holderbank», auf dem Zementmarkt in eineinhalb Jahrzehnten eine so dominierende Stellung, dass das Zementkartell von 1911 hinfällig wurde. Im Mai 1992 gelang ihm der entscheidende Schritt: Durch Übernahmen

Das «HCB-Werk
Rekingen





Rohmaterialhalle im
«HCB-Werk Rekingen

und eine recht komplizierte Umschichtung der Besitzverhältnisse entstand ein neuer Milliardenkonzern, genannt «Holderbank» Cement und Beton AG («HCB»), der es Thomas Schmidheiny erlaubte, gut die Hälfte des schweizerischen Zementmarktes in seiner Hand zu konzentrieren. Er war damit der eidgenössischen Kartellkommission zuvorgekommen, die im Dezember 1993 nach achtjähriger mühseliger Arbeit ihre «aufwendigste, umfangreichste und langwierigste Untersuchung» über das Zementkartell abschloss und nun ins Nichts stiess. Ihr 300 Seiten starker Bericht war Makulatur, denn im Januar desselben Jahres hatte eben dieses Zementkartell, also die *E.G. Portland*, beschlossen, sich auf Ende 1994 aufzulösen. Übrig blieb bloss eine neue, freiwillig zugestandene Transportordnung, die aus

ökologischen Gründen nach Möglichkeit auch weiterhin die Beförderung des Zements auf dem Schienenweg erleichtern sollte.

Dass das Kartell in der Schweiz nun durch eine bedeutsame Gruppe auf dem Zementmarkt abgelöst war, stellte für Thomas Schmidheiny kein Problem dar. Ende August 1993 schrieb er: «In der Schweiz gibt es nach wie vor mehrere unabhängige, selbständige Zementproduzenten. International gesehen müssen sich alle Schweizer Zementhersteller mit gewichtigen Konkurrenten aus dem nahen Ausland messen und die Markstellung in einem freien und fairen Wettbewerb verteidigen.» In diesem Ausland hatte sich «Holderbank» freilich ebenfalls eine dominierende Stellung erkämpft, war auch weltweit zum grössten Zementhersteller aufgestie-



gen. Der Schweiz kam ohnehin Mitte der neunziger Jahre im gesamten Konzern mit weniger als zehn Prozent des Umsatzes eine eher geringe Bedeutung zu. Viel wichtiger war die Ausdehnung auf andere Regionen, denn es zeigte sich – so Thomas Schmidheiny – «immer klarer, dass die Zementindustrie mit dem Phänomen der Globalisierung der Zementmärkte konfrontiert» ist und dass der Zement «vermehrt zu einem grenzüberschreitenden Massengut» wurde.

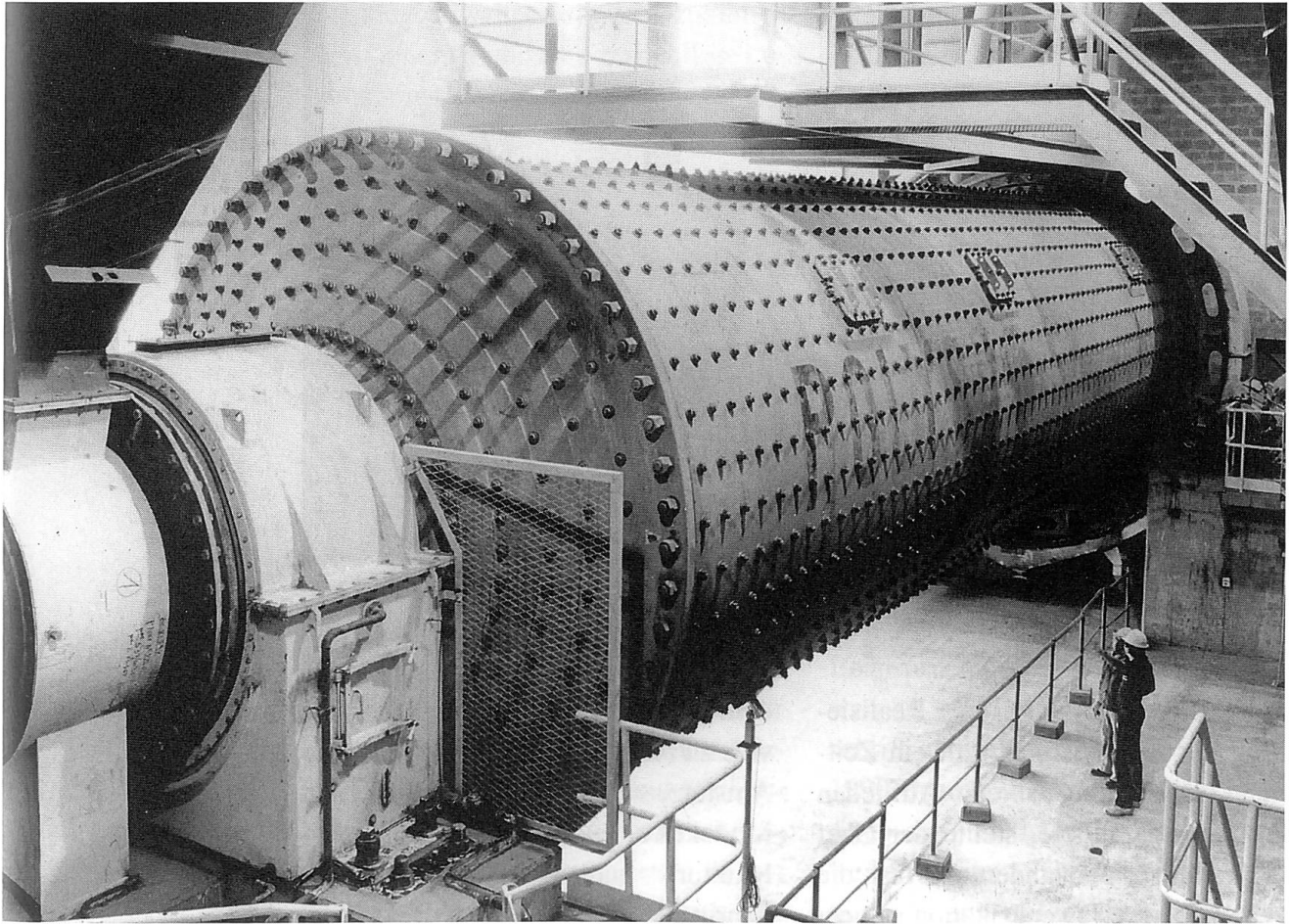
In einem Vortrag vom Januar 1994 zog der Chef der «Holderbank» Bilanz: Seine Gruppe umfasse «35 Zementgesellschaften mit 77 Werken, ausserdem 37 Kies- und Transportgesellschaften mit zusammen 100 Kieswerken-Steinbrüchen sowie über 400 Betonzentralen». Und weiter: ««Holderbank» ist mit Konzern- und Beteiligungsgesellschaften in 30 Ländern auf allen fünf Kontinenten vertreten.» Vom Grundsatz der dezentralisierten

Führung liess die Gruppe sich aber nicht abbringen. Trotz ihrer immer bedeutenderen Stellung in der Welt behielt sie im sanktgallischen Jona bei Rapperswil am oberen Zürichsee ein sehr kleines Hauptquartier bei.

Das Werk Siggenthal der «HCB»

Verankerung im pazifischen Raum

Geschichtlich entwickelte sich, so sagte Thomas Schmidheiny weiter, «Holderbank» nach der Gründung im Jahre 1912 bis zum Zweiten Weltkrieg von der Schweiz aus zunächst in Europa und in Südafrika. Nach 1945 expandierte man in Nordamerika, Lateinamerika, Australien und Neuseeland. Letzte Entwicklungsschritte waren Nordafrika, osteuropäische Länder und Argentinien. Insgesamt beschäftigte der Konzern zu jenem Zeitpunkt 36 000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, wobei Thomas Schmidheiny besonders den «hohen Anteil von 42 Prozent in den sogenannten Entwick-



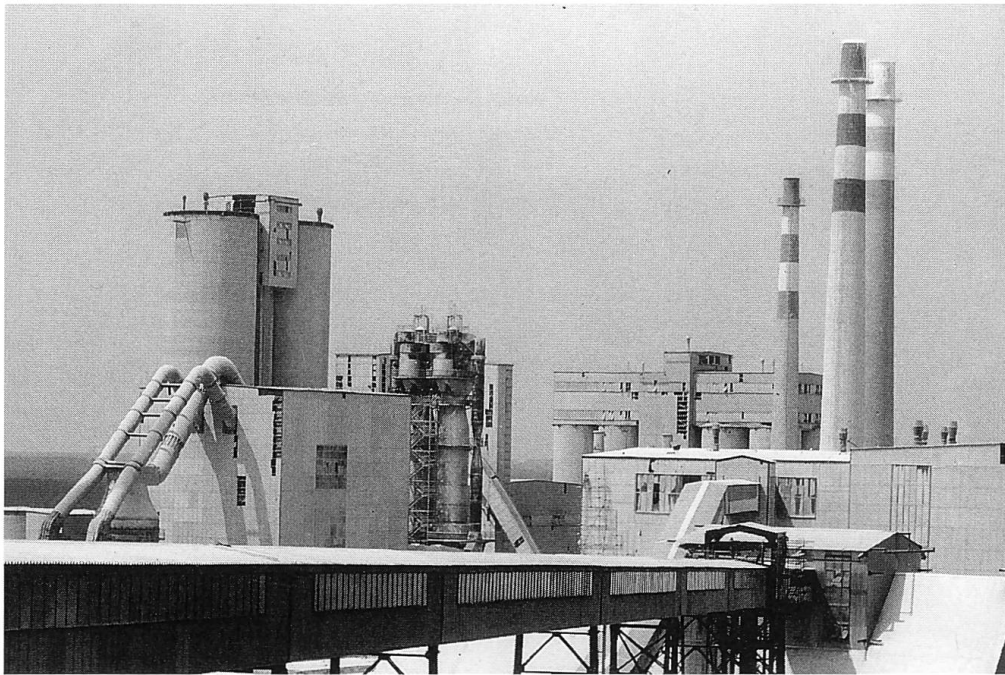
In der Zementmühle wird das Halbfabrikat Klinker durch Zugabe einer kleinen Menge von Gips zu Zement gemahlen.

lungs- und Schwellenländern» hervorhob.

Von ganz besonderer Bedeutung war, besonders in den jüngsten Jahren, für den Konzern Lateinamerika. Von dort gab es, so Thomas Schmidheiny in mehreren Rechenschaftsberichten der neunziger Jahre, «nur Positives zu berichten». Noch 1993 bezeichnete er den Halbkontinent unverhohlen als «Juwel für *Holderbank*». Zur gleichen Zeit erlangte aber auch die Ausdehnung nach Osteuropa ihre Wichtigkeit. Sie war neuartig in einem Augenblick, als die westeuropäische Industrie mit Investitionen in diesen Ländern noch vielfach zögerte, ein Experiment, das ganz den politischen Ansichten des *Holderbank*-Chefs entsprach. Als die Schweiz den *Europäischen Wirtschaftsraum* diskutierte, trat Thomas Schmidheiny voll für dieses Projekt ein. Nach der Ablehnung der EWR-Vorlage im Dezember 1992 stellte er sich und anderen

die Frage, welches Europa für ihn und seinen Konzern denn nun wichtig werde. Seine Antwort: «Unsere Vision ist heute Europa bis zum Ural.» Schon 1989 hatte sich *Holderbank* an Zementwerken in Ungarn beteiligt, dann folgte der Einstieg in die tschechische Republik und in die Slowakei; in weiterer Folge errichtete das Unternehmen ein «gewichtiges und zukunftsträchtiges Standbein» im Osten Deutschlands, in der ehemaligen DDR.

Der Blick nach Osten weitete sich für *Holderbank* aber immer mehr aus. 1993 gab der Konzern den Bau eines Zementwerkes in Vietnam bekannt und deutete gleichzeitig auch eine mögliche Erweiterung des Tätigkeitsbereichs auf China an. Der «nächste grosse Schritt gehört ganz klar der Verankerung des Unternehmens im pazifischen Raum», sagte Thomas Schmidheiny gegenüber dem *Badener Tagblatt* im Frühjahr 1994,



Eine der beiden neuen Positionen von «Holderbank» im Osten; im Bild das Werk Rohoznik, rund 30 km nordwestlich von Bratislava.

fügte aber hinzu: «Für die Realisierung der Asienvisionen gilt ein Zeitraum von zwanzig Jahren.» Auf jeden Fall aber garantiere, stellte der Chef der «Holderbank» andernorts fest, die geographische Diversifikation seinem Konzern «in vielen Märkten, unabhängig vom internationalen Geschehen, eine gesicherte Führungsrolle» und müsse darum «als Risikoausgleich ... weiter vorangetrieben werden».

«Bewusste Kundennähe»

Zu dieser «geographischen Diversifikation» kam eine andere: die sogenannte «vertikale Diversifikation». Nach wie vor galt und gilt für «Holderbank» der Grundsatz: «Schuster, bleib bei deinem Leisten», wie Max D. Amstutz, Mitglied der Konzernleitung, es formulierte. Der Konzern verzichtete also von Anfang an bewusst auf eine Ausdehnung in baufremde Bereiche: «Wir haben alles ausgemerzt, was nicht zum Kerngeschäft gehört», sagte Thomas Schmidheiny selbst. Auch innerhalb des Bausektors beschränkte sich «Holderbank» auf jene Sparten, in denen ein besonderes Know-how geboten werden konnte, auf den Beton und die dazugehörigen Elemente. Dort strengte man sich an,

dem Kunden einen vollständigen Service zu bieten. Man orientierte sich, so Amstutz, «von einer marktfernen Monokultur zu einer marktnahen Polykultur» und weitete Schritt für Schritt die Produktpalette Beton aus. Diese umfasste mit der Zeit Zement, Kies, Zusatzstoffe, Transportbeton, Betonchemie und die zugehörigen Dienstleistungen. Man entwickelte zum Beispiel nicht allgemeine Bauchemie, sondern spezialisierte sich auf Betonchemie, blieb also streng auf das angestammte Produkt ausgerichtet. «Bewusste Kundennähe» nannte dies Thomas Schmidheiny oder «frontnahes, kundenorientiertes und innovatives Marketing», ein Grundsatz, der konsequent in allen Zweigunternehmen der Gruppe anzuwenden war.

«Aktive Führungsrolle» im Umweltschutz

Ein anderes Prinzip sollte dieselbe weltweite Geltung erhalten: der Umweltschutz. In dessen Bereich setzte sich «Holderbank» zum Ziel, eine «aktive Führungsrolle» zu übernehmen, wohl bewusst, «dass die globalen Ressourcen begrenzt sind», wie der Konzern in einem Leitbild Mitte der neunziger Jahre feststellte: «Nur eine

intakte Umwelt ermöglicht zukünftigen Generationen eine vernünftige Lebensgrundlage. Vor diesem Hintergrund anerkennen wir die grosse Verantwortung der Wirtschaft und der Baustoffindustrie im speziellen für einen schonenden Umgang mit der Natur.»

Was heisst das in der Praxis? Dass die in der Branche verwendeten Rohmaterialien haushälterisch abzubauen und nach Möglichkeit durch «Reststoffe» oder rezyklierbare Materialien zu ersetzen sind; dass bei Herstellung und Verteilung umweltgerechte Technologien zur Anwendung kommen, dass man Verpackungen auf ein Minimum beschränkt und auch für sie rezyklierbares, biologisch abbaubares Material gebraucht und schliesslich bei der Verwendung und Verarbeitung aller von «Holderbank» hergestellten Erzeugnisse möglichst wenig Abfälle und Emissionen entstehen.

Am Beispiel der Zementproduktion, die in beträchtlicher Masse thermische und elektrische Energie benötigt, lassen sich umweltgerechte Prinzipien besonders deutlich feststellen: Statt Kohle und Erdöl kommen mehr und mehr nicht fossile Brennstoffe zur Verwendung, so etwa Altöle, Pneus oder pflanzliche Abfälle. In neuesten Anlagen kann Altholz oder dank einer modernen Abgastechnologie problemlos sogar Klärschlamm verbrannt werden.

Darüber hinaus nahm sich «Holderbank» vor, eng mit einschlägigen Forschungsstellen zusammenzuarbeiten sowie anderen Industrien und der öffentlichen Hand bei der Entsorgung von «Reststoffen» aktiv beizustehen – vorausgesetzt, dass diese Entsorgung für Umwelt und Wirtschaft bessere Ergebnisse bringe als die traditionellen Methoden. Auf jeden Fall wolle sein Konzern, so stellte Thomas Schmidheiny fest, im Umweltbereich zu-

kunftsweisende Projekte realisieren – «ganz im Sinne von Winston Churchill, der einmal gesagt hat: «Konsequent ist nur, wer sich mit den Umständen wandelt»».

Zwischenspiel bei Wild-Leitz

Im Interesse der Familie wich Thomas Schmidheiny in grösserem Umfang einmal vom Grundsatz ab, sich in seinen eigenen Betrieben auf die Baubranche zu konzentrieren. Von 1984 an führte er neben der «Holderbank» auch das Unternehmen *Wild Heerbrugg AG* und dessen Tochter *Leitz* in Deutschland. Dies stellte eine enorme Beanspruchung dar, und Schmidheiny war, so sagte er gegenüber der Zeitschrift «Politik und Wirtschaft» Mitte 1990, «damit an persönliche Grenzen» gestossen. Er habe sich «beispielsweise in einem Jahr rund dreissigmal in Wetzlar» aufgehalten. Trotzdem packte er mit Elan die anstehenden Probleme bei *Wild* und *Leitz* an.

Die Reorganisation fiel allerdings schwer, da die Besitz- und Führungsverhältnisse des Unternehmens erst spät – aus heutiger Sicht zu spät – eine vollständige Klärung erfahren hatten. Thomas Schmidheiny steuerte auf einen integralen Konzern hin – eine Problematik, die ihm aus dem «Holderbank»-Bereich bekannt war. Unter seiner Leitung wurde durch die hundertprozentige Übernahme des Kapitals der Firma *Leitz* in Wetzlar der *Wild-Leitz-Konzern* gegründet. Gleichzeitig erfolgte die Übernahme der Aarauer Konkurrenz *Kern & Co. AG* (ein lang gehegter Wunsch der Firma *Wild*). Das Zweigwerk *Omag* in Mels wurde geschlossen, um die Herstellung auf den Betrieb Heerbrugg zu konzentrieren, wo grosse Fortschritte in der Produktivität zu verzeichnen waren. Allein diese Massnahmen stellten einen ersten, effizienten Schritt in Richtung Konzernbildung dar. Mit

dem Engagement des damals 49-jährigen Markus Rauh als Chief Executive Officer wurden schliesslich auch auf Führungsebene entscheidende Weichen für die Zukunft gestellt.

Am 22. März 1989 folgte die grosse Bereinigung: Das Zwischenspiel Thomas Schmidheiny im High-Tech-Bereich war zu Ende. Das massgebliche Aktienpaket an der *Wild Leitz Holding AG* ging an die *Unotec Holding AG* von Stephan Schmidheiny. Der ältere Bruder Thomas übernahm im Gegenzug die *Gipsunion*, eine Gruppe schweizerischer Gipsproduzenten, die bisher zum Interessenbereich des jüngeren Bruders Stephan gehört hatte, aber bereits seit einiger Zeit im aargauischen Holderbank tätig gewesen war. Im Dezember des gleichen Jahres wurde auch die *Eternit AG* mit ihren Produktionsstätten Niederurnen und Payerne an Thomas übertragen. Damit konzentrierte sich dieser wieder voll auf die Baustoffbranche.

«Der Sonderfall Schweiz ist entwertet»

Jene «persönlichen Grenzen», an die er gestossen war, empfand Thomas Schmidheiny vor allem in seinem Drang, in der Politik mitzuwirken und mitzureden. Von 1972 bis 1980 war er Mitglied des Gemeinderates von Balgach, 1980 bis 1983 sanktgallischer Grossrat gewesen. Als er die Leitung von *Wild-Leitz* übernahm, sah er, der Chef der «Holderbank», sich plötzlich mit einer Doppelfunktion betraut, die ihn zwang, seine politische Tätigkeit weitgehend «an den Nagel zu hängen», was er «sehr ungern tat», wie er 1986 in einem Interview gegenüber «Finanz und Wirtschaft» zugab.

Als er von der Führung des Optikkonzerns entlastet wurde, wandte er sich wieder der Politik zu. Schnell schuf er sich Anfang der neunziger Jahre mit seiner harschen Kritik an

den erstarrten Strukturen der Schweiz, an ihrer wirtschaftlichen Verkrustung, an der Handlungsunfähigkeit des Staates und der Politiker einen Namen und provozierte in unentwegt konservativen Kreisen entsprechenden Ärger. Vor der solothurnischen Handelskammer hielt er am 8. Mai 1990 einen Vortrag unter dem Titel: «Die Schweiz am Scheideweg: Tradition oder Aufbruch». Mit dieser Überschrift wollte er, so sagte er wörtlich, andeuten, dass er «einige Zweifel habe, ob es uns gelingen wird, den von unseren Vorfahren erarbeiteten Wohlstand und die Zukunftspotentiale ohne drastische Veränderungen aufrechtzuerhalten und auch über die Jahrtausendschwelle hinaus zu sichern und zu mehren». Wiederholt stellte er fest: «Der Sonderfall Schweiz ist entwertet.» Er bekräftigte dieses Urteil vor allem mit einem aufsehenerregenden Referat, das er im Mai 1993 unter der Schlagzeile «Vision einer zukünftigen Schweiz» vor der Linth-Presse hielt. Drei Barrieren versperrten, so bemängelte er, den Weg in eine veränderte Zukunft: «eine Demokratie, die zum Demokratismus verfilzt ist ..., ein politisches Gefüge, das immer mehr Nachlassverwalter und immer weniger Zukunftsgestalter kennt... ein Staat, der seinen Aufgaben immer weniger gerecht werden kann». Und dies in einer Zeit, in der «rund um die Schweiz herum seit Jahren ein dynamischer Umbau- und Erneuerungsprozess im Gange ist».

Stephan – der «Industrie-architekt»

Dieser weltweite wirtschaftliche «Umbau- und Erneuerungsprozess» sollte auch die Laufbahn von Stephan Schmidheiny prägen. Gegenüber Werner Catrina gestand der am 29. Oktober 1947 geborene zweite Sohn von Adda und Max Schmidheiny, seine Ju-



gend sei nicht besonders harmonisch gewesen: «Ich trug viele Probleme mit mir herum, Fragen über den Sinn des Daseins beschäftigten mich. Ich dachte über die Bedrohung der Umwelt nach, aber auch über den Reichtum. Ich war sicher weniger Kind als meine gleichaltrigen Kameraden.» Was ihn allerdings nicht hinderte, sehr früh eine Ader fürs Geschäft und für Technik allgemein zu entwickeln. Mit 15 Jahren züchtete er Kaninchen, verkaufte sie auf dem Markt und erstand sich dafür ein altes Motorrad, das er auseinandernahm und erfolgreich wieder zusammensetzte. Dabei entdeckte er, so sagte er später, eine «natürliche Affinität zu allem, was technisch war. Ich spürte, dass dies doch nicht die ganze Welt sein könnte... Und ich fand es unsinnig, eine natürliche Begabung noch in Studien zu kultivieren». So entschloss er sich zu einer «komplementären» Bildung und stieg ins Rechtsstudium ein, für den Vater ein völlig verquerer Entscheid, denn in den Augen von «Sir Max» war Juristerei mehr oder weniger eine «unnütze Sumpflüte». Immerhin konnte Stephan für seine Doktorarbeit die Rechtskenntnisse des Vaters nicht schlecht gebrauchen: Dieser hatte

während seiner Tätigkeit als Nationalrat die Idee einer Investitionsrisikogarantie für Entwicklungsländer lanciert, die in der Gesetzgebung ihren Niederschlag finden sollte. Und genau über dieses Thema doktorierte sein Sohn im Jahre 1972.

Seine juristische Vorbildung befähigte Stephan Schmidheiny in der Folge, so konstatierte er später, «komplexe Situationen zu analysieren und sie in einfache Entscheide umzusetzen». Allerdings dachte er nie daran, die Karriere eines Anwalts zu ergreifen. Es zog ihn vielmehr zunächst in die Dritte Welt; er träumte davon, Entwicklungshelfer zu werden, hatte auch schon einen Vertrag für eine Stelle in Uganda in Aussicht. Ausgerechnet damals, ein Jahr nach dem Putsch des Diktators Idi Amin, versank aber jenes Land in Chaos und Schrecken; Stephan Schmidheiny musste seinen Plan fallenlassen. So stieg er in das Familienunternehmen ein, zunächst allerdings wieder in fernen Ländern.

«Wacker Asbestsäcke geschleppt»

Das Metier hatte er, wiederum nach Schmidheiny-Tradition, schon «von der Pike auf» gelernt, hatte 1969

während eines fünfmonatigen Stage bei *Eternit* in São Paulo, Rio und Salvador «wacker Asbestsäcke geschleppt» und behielt von damals her eine Liebe zu Lateinamerika, die er nach Jahren voll ausleben sollte. Fürs erste musste er sich zunächst aber weiter im angestammten Unternehmen einfügen. Nach dem Studium trat er 1973 seinen ersten eigentlichen Job an, wiederum im Ausland: Ein Jahr lang war er in der Planungsabteilung bei *Everite* in Südafrika tätig, jenem *Eternit*-Ableger, den sein Onkel Ernst (II.) 1941, also mitten im Krieg, unter kräftiger finanzieller Mithilfe seines Bruders Max, Stephans Vater, gegründet hatte. In den achtziger Jahren sollte *Everite* Stephan Schmidheiny wegen Medienberichten über soziale und politische Unruhen etliches Kopfzerbrechen bereiten.

Am Anfang seiner Karriere hatte Stephan allerdings andere Sorgen. 1974 kehrte er in die Schweiz zurück, wurde Verkaufsleiter bei der *Eternit AG* in Niederurnen und am 1. Januar 1975 Delegierter des Verwaltungsrates. Im folgenden Jahr übernahm er von seinem Vater die Gesamtleitung der schweizerischen und darauf schrittweise diejenige der internationalen *Eternit-Gruppe*. Als Max Schmidheiny 1984 seine Interessensbereiche aufteilte, wurde bestimmt, dass der ältere Bruder Thomas die Verantwortung für die «Holderbank»-Beteiligungen, Stephan diejenige für *Eternit* erhielt.

Dieser hatte damals bereits mit der Neustrukturierung der *Eternit-Gruppe* begonnen. Es galt, so forderte er 1976, «eine dynamische Anpassung der Leitideen der Gründer an die Veränderungen der Umwelt» zu erreichen. Was bedeutete das? Dass die «koordinierte Dezentralisation», von Vater Max hochgehalten, im Prinzip weitergeführt würde, dass also, wie dies

Max Graf, Mitglied der *Amiantus*-Geschäftsleitung, formulierte, die Gruppenunternehmungen «weitgehende Entscheidungsbefugnis» behielten und «in der Formulierung ihrer Geschäftspolitik ... grundsätzlich frei» blieben. Zugleich aber beabsichtigte Stephan Schmidheiny, in den Unternehmen, die er nun leitete, vom eher «intuitiven» Führungsstil seines Vaters wegzukommen und ein modernes Management aufzubauen: «Ich will Ordnung haben, will gut organisiert sein», notierte er in einem Memorandum von 1980.

Mit der Neustrukturierung der *Eternit-Gruppe* stellte sich für Stephan Schmidheiny auch die Frage seines künftigen Wohn- und Geschäftssitzes. Schon 1977 sah er ein, dass eine örtliche Trennung von seinem Bruder ratsam wäre und selbst der Standort Heerbrugg nur «eine sekundäre Frage» sein konnte: «Ein selbständig gegründeter Sitz gibt Chancen ..., im eigenen Stil, unbeschwert von Tradition, anzufangen oder weiterzumachen.» 1978 war dieser neue Sitz gefunden und bezogen: Hurden am oberen Zürichsee, auf schwyzerischem Kantonsgebiet gelegen. Dort entstanden ein neuer Wohnsitz und ein bescheidenes Hauptquartier, das einen erstaunlich kleinen Stab beherbergen sollte.

Kampf um die «Wunderfaser»

Mit der neuen Strukturierung seiner *Eternit-Gruppe* lief ein anderes, überaus heikles Problem parallel, das Stephan Schmidheiny schwere Sorgen bereitete: Es war die grundsätzliche Frage, ob das ihm überlieferte Erbe in der modernen Welt noch gültig sein und bestehen könne. Schon seit einiger Zeit hatte sich der Verdacht erhärtet, dass die «Wunderfaser» Asbest Krankheiten verursachen könnte. In den sechziger Jahren veröffentlichte

Dr. Irving Selikoff, damals medizinischer Berater einer Gewerkschaft der Arbeiter für Isolationsmaterial und späterer Direktor der Krebsforschungsabteilung am Mount Sinai Hospital in New York, einen aufsehen-erregenden Report über die Krebsgefahr, der Asbestarbeiter ausgesetzt sind. Die Studie löste dies- und jenseits des Atlantiks endlose Polemiken aus und wurde von vielen Befürwortern der «Wunderfaser» als Auslöserin einer «Hysterie-Kampagne» abgetan.

Anfang der siebziger Jahre forderten in Schweden Gewerkschaften und Linkspolitiker das Verbot von Asbest. 1974 reiste der damals 25jährige Stephan Schmidheiny im Auftrag seines Vaters dorthin und erlebte hier seinen «Schwedenschock», wie er es später nannte. Zunächst glaubte er allerdings selbst noch an das praktische Überleben von Asbest als Werkstoff und an ein bruchstückweises, pragmatisches Vorgehen. Recht schnell aber musste er einsehen, dass er sich etwas einge-redet hatte. Am 15. November 1976 bildete er eine Gruppe, die *Neue Techniken* für den Asbestersatz prüfen sollte.

Von Anfang an war sich diese *NT-Task-Force* darüber im klaren, dass sie auf grösste Schwierigkeiten technischer und wirtschaftlicher Art stossen würde. Den heikelsten Kampf hatte Stephan Schmidheiny zunächst in der eigenen Familie, mit seinem Vater Max, auszufechten, der noch 1984 die Bedenken eines Selikoff als «Spinne-rei» ablehnte und den Umgang mit Asbest für unbedenklich hielt. Gegen Ende der achtziger Jahre sprach sich Stephan Schmidheiny diplomatisch über jenen fundamentalen Konflikt aus: «Meinem Vater fiel es schwer, meine besorgte und konsequente Haltung mitzutragen... Er glaubte, von meiner Seite liege eine Überreaktion vor; er meinte, die Aufregung werde

sich früher oder später von selber legen.»

Im eigenen Betrieb und in befreundeten Unternehmen stiess Stephan Schmidheiny zunächst ebenfalls auf Unverständnis. Kollegen in Industrielenkreisen warfen ihm eine Art Verrat vor, oder sie meldeten ernsthafte Zweifel an der neuen *Eternit*-Politik und ihren möglichen Auswirkungen an. So etwa Fritz und Rupert Hatschek aus dem österreichischen Vöcklabruck, Erben jenes Ludwig Hatschek, der den Asbestzement um die Jahrhundertwende erfunden und am 30. März 1900 zum Patent angemeldet hatte. Der gleichen Ansicht waren auch die Leiter der französischen und belgischen *Eternit*, die vor allem die deutschen Partner zu beeinflussen suchten, denn die Bundesrepublik wurde Anfang der achtziger Jahre von einer wahren Anti-Asbestwelle heimgesucht. Zwischen dem von *Eternit Berlin* geführten Wirtschaftsverband *Asbestzement e.V.* und dem Bundesinnenministerium kamen schliesslich nach einer erregten Diskussion Branchenabkommen zustande, aufgrund derer sich die Asbestzement-Industrie verpflichtete, bis Ende 1990 sämtliche Hochbauprodukte asbestfrei herzustellen.

Hartnäckig versuchte Stephan Schmidheiny, den Ersatz von Asbest in allen seinen Produktionsfirmen weltweit durchzusetzen, denn seiner Ansicht nach sollte der Fahrplan des *NT-Programms* für Costa Rica genauso gelten wie für Brasilien, Südafrika, Deutschland oder die Schweiz. Das war vor allem in der Dritten Welt nicht ganz einfach. Stephan Schmidheiny's Vorsatz liess sich dort realisieren, wo wie zum Beispiel in Costa Rica keine Asbestvorkommen bestanden und die klimatischen Verhältnisse den Ersatz der teuren «Wunderfaser» durch billigere, andere Materialien ge-

statteten. Wo aber Asbest ein billiger Rohstoff war, die möglichen gesundheitlichen Schäden in der öffentlichen Diskussion eine geringe Rolle spielten und *Eternit* ortsansässige Konkurrenten für Asbestzement hatte, wie etwa in Brasilien, liess sich das *NT-Programm* nur schwer verwirklichen. Hier blieb selbst Stephan Schmidheiny nichts als eine gewisse Resignation übrig: Auch er könne die Welt nicht verbessern, meinte er einmal im persönlichen Gespräch.

Weg von der Baubranche

Der aufreibende Kampf um Asbest mochte mit einer der Gründe für Stephan Schmidheiny's Entschluss gewesen sein, sich mit seinen Unternehmen aus weiten Bereichen der Eternitbranche zurückzuziehen und eine Diversifikation in baufremden Aktivitäten zu versuchen. Wie er mehr als einmal zugab, interessierten ihn technisch – oder genauer: auf High-Tech – ausgerichtete Unternehmen in höchstem Masse. Zugleich gedachte er, nach und nach auch eine völlige Umkehr der bisherigen Strategie zu vollziehen. Der von seinen Vorfahren gepriesene Grundsatz, dass Eigentum und operationelle Führung in einer Hand vereinigt sein müssten, schien ihm für weitere Bereiche der Industrie nicht mehr unbedingt zeitgemäss zu sein. Er verlegte sich mehr und mehr auf die Beteiligung an grossen Firmen, die zum Teil auch an der Börse kotiert waren, ohne freilich seinen persönlichen Einfluss zu verlieren.

In raschem Rhythmus lösten sich seit Mitte der siebziger Jahre in Stephan Schmidheiny's beruflicher Laufbahn Käufe und Verkäufe bedeutender Unternehmen ab, sowohl in der Baubranche als auch in der seit 1979 einsetzenden Diversifikation ausserhalb: – Verkauf der *Asbestminen* und Produktionsstätten, vollständige Ablö-

sung der *Eternit-Engagements* in Brasilien, Bolivien, Kolumbien, Mexiko und später auch in Südafrika, teilweise Veräusserung der Interessen in Nahost. Verkauf der belgischen und deutschen *Eternit*-Anteile. Beendigung der *Eternit*-Aktivität in Italien (die dortige Eternit-Gruppe fiel der Baukrise zum Opfer). 1989 Übernahme der *schweizerischen Eternit* mit den Produktionsstätten Niederurnen und Payerne sowie der *Gipsunion* durch Thomas Schmidheiny; Verkauf der vom Vater ererbten *Rigips* an eine britische Firma.

– Ab 1978 in der Schweiz und im Ausland Beteiligung an Unternehmen, die *Metallkonstruktionen* sowie allgemein Produkte aus *Stahl*, *Kunststoff* und *Faserzement* herstellen – an Firmen, deren Übernahme nicht überall erfolgreich verlief und die zum Teil mit der Zeit aufgegeben wurden.

– In Lateinamerika Investition in Betriebe, die sich mit *Wasserversorgungssystemen*, mit der Herstellung von *Fertighäusern* und mit asbestfreiem *Faserzement* befassen. Von 1982 an in Chile Beteiligung an *Forstunternehmen* und an Betrieben im Bereich von *Stahl* und *Eisen*. Eine dieser Firmen sollte allerdings wegen eines sozialen Konflikts als Folge von Eisenstaub-Emissionen 1992 Stephan Schmidheiny Sorgen bereiten: Sie gab Kritikern Anlass, seine Glaubwürdigkeit als Verfechter eines einwandfreien Umweltschutzes in Frage zu stellen.

– Übernahme der *Testina AG* von Vater Max Schmidheiny, einer Firma, die sich neben der Erstellung von Neubauten als Dienstleistungsgesellschaft hauptsächlich mit der Verwaltung und Vermittlung von Immobilien beschäftigte. 1993 Verkauf dieses Zweigs an die Firma *Göhner-Merkur*.

– Übernahme der *Privatbank und Verwaltungsgesellschaft* von Max

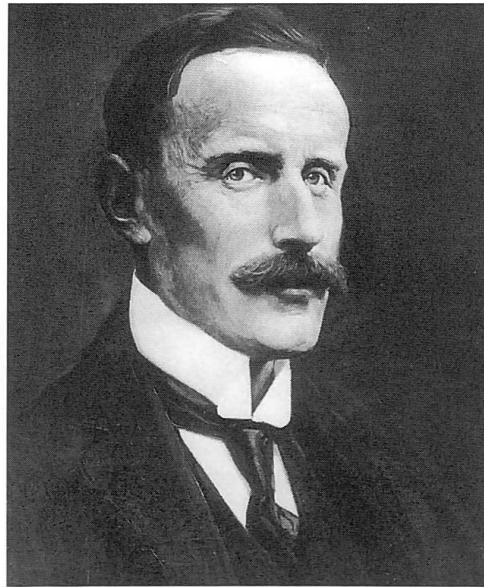
Schmidheiny, einer in der Vermögensverwaltung tätigen Bank, die in den frühen sechziger Jahren beim Erwerb der *BBC*-Aktien eine Rolle gespielt hatte. Neuer Name 1987: *Privatbank Zürich (PBZ)*; nach einer kritischen Phase Mitte 1989 Übernahme durch die *Schweizerische Bankgesellschaft*, in deren Verwaltungsrat Stephan Schmidheiny seit 1978 sass.

– 1979 Erwerb der *Distral-Holding AG Zug*, darunter die in der Schweiz stark vertretenen Kioskgesellschaften *Schmidt-Agence* und *Azed*; 1989 Verkauf an die *Merkur-Gruppe* (deren

zusammen mit Nicolas G. Hayek. Schmidheiny war der Überzeugung, dass die Uhrenindustrie als «schweizerische Position gerettet werden» könne. In den ersten zwei Jahren «sehr aktive Rolle als Mitglied des Verwaltungsratsausschusses und als permanenter Gesprächspartner». Ende 1993 Beginn einer finanziellen Loslösung von *SMH*: Umschichtung des Aktionärpools.

– 1986 Wahl in den Verwaltungsrat des Elektrokonzerns *Landis & Gyr AG Zug*. Stephan Schmidheiny wurde, ähnlich wie schon sein Vater Max, zur

Heinrich Landis (links) und K.H. Gyr; die 1914 die Landis & Gyr AG gründeten



Präsident Georg Krneta war zugleich Verwaltungsratspräsident von *Landis & Gyr*); darunter auch die im Inland sowie in Belgien und Holland produzierenden Verpackungsunternehmen *Roxxo*; 1990 Verkauf an *Frantschach Wien*.

– Übernahme der Beteiligung an *Brown Boveri* von Vater Max Schmidheiny und Erweiterung der Beteiligung. 1985 Wahl Stephan Schmidheiny in den Verwaltungsratsausschuss *BBC*. Nach dem Zusammenschluss *ASEA-Brown Boveri* 1988 Mitglied des Verwaltungsrates der fusionierten Firma *ABB*.

– 1985/86 Beteiligung am Uhrenkonzern *Société Suisse de Microélectronique et d'Horlogerie SA Biel (SMH)*

Mithilfe bei der Nachfolgeregelung aufgerufen; er interessierte sich für das Unternehmen «als Familienproblem», jedoch «zunächst ohne die Absicht, selbst zu investieren». Ende 1986 Verkauf von *Rigips*, der Mittel und Personal freisetzte. Ende 1987 Erwerb der Aktienmehrheit von *Landis & Gyr*, aber später Beschränkung der Beteiligung auf 38 und im Mai 1994 auf knapp 34 Prozent (Verkauf von rund 80 000 *Landis & Gyr*-Aktien an die *Industrie Holding* der neu gegründeten *Bank am Bellevue BB*). Ausbau der Marktstellung in Nordamerika, Osteuropa und Asien mit Willy Kissling, der seit Oktober 1988 das Präsidium der Konzernleitung innehat.

– Im März 1989 Übernahme des Op-



1914 war Landis & Gyr in Zug noch ein bescheidenes Unternehmen ...



tikkonzerns *Wild-Leitz Holding* von Bruder Thomas; Anfang 1990 Fusion mit der *Cambridge Instruments Company plc.*, Gründung der *Leica plc.*

– Im Frühjahr 1990 Übernahme der Aktienmehrheit von *Cosa-Liebermann (CL)*, einer auf Asien spezialisierten Marketing- und Dienstleistungsgruppe für hochwertige Investitions- und Konsumgüter.

Berufung eines Delegierten

Neben seinen weltweiten Verpflichtungen hatte sich Stephan Schmidheiny im Laufe der Zeit noch mit anderen Aufgaben belastet. 1984 trat er der *European Round Table (ERT)*, bei, einer Gruppe europäischer Industrieller, die sich vorgenommen hatte, die wirtschaftliche Entwicklung unseres

Kontinents zu stärken und – so Schmidheiny – der «Eurosclerose» Einhalt zu gebieten. Dieser Vereinigung, die eine Reihe von Rapporten produzierte, gehörte Stephan Schmidheiny zehn Jahre lang an. 1988 wurde er in den Verwaltungsrat der *Nestlé SA Vevey* gewählt; im Mai 1989 trug er wesentlich zur Fusion des *International Management Development Institute (IMEDE)* und des *International Management Institute (IMI)*, dessen Präsident er war, zum *International Institute for Management (IMD)* mit Sitz in Lausanne bei, wo ein *Stephan-Schmidheiny-Lehrstuhl für Familienunternehmen* geschaffen wurde.

Ende 1989 teilte Stephan Schmidheiny seine Gruppe in drei Teile auf: – *Unotec* mit den Beteiligungen an

... bis sich der Konzern in der modernen Zeit ausweitete: Blick in eine neuzeitliche Produktionshalle

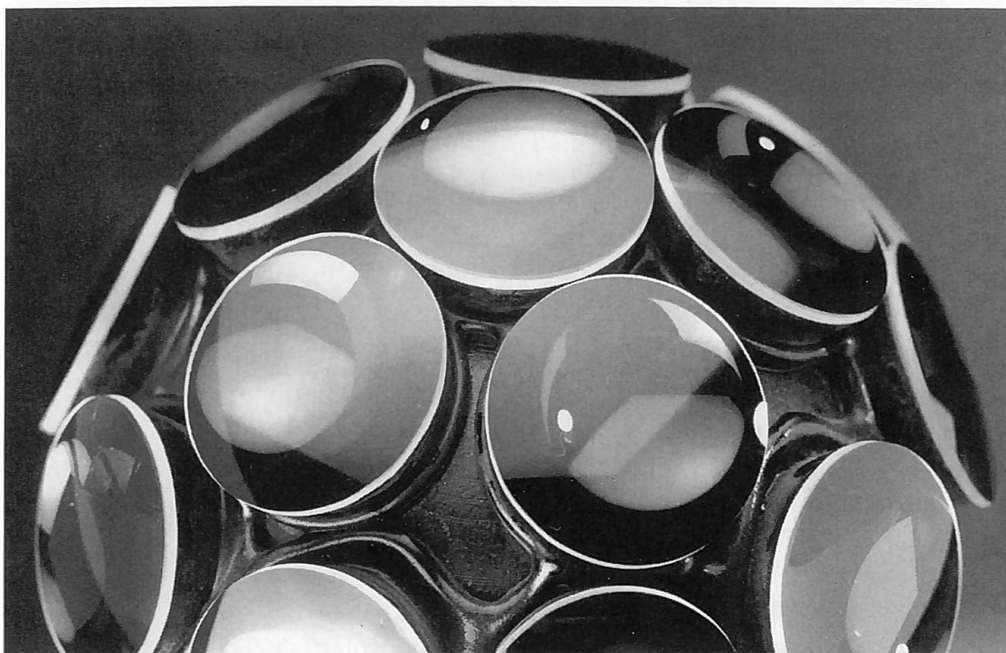
*Blick über das Rheintal;
im Vordergrund die
Wild-Leitz-Werke Heer-
brugg (heute Leica), in
der oberen Bildmitte
der Alpstein mit dem
Säntis*



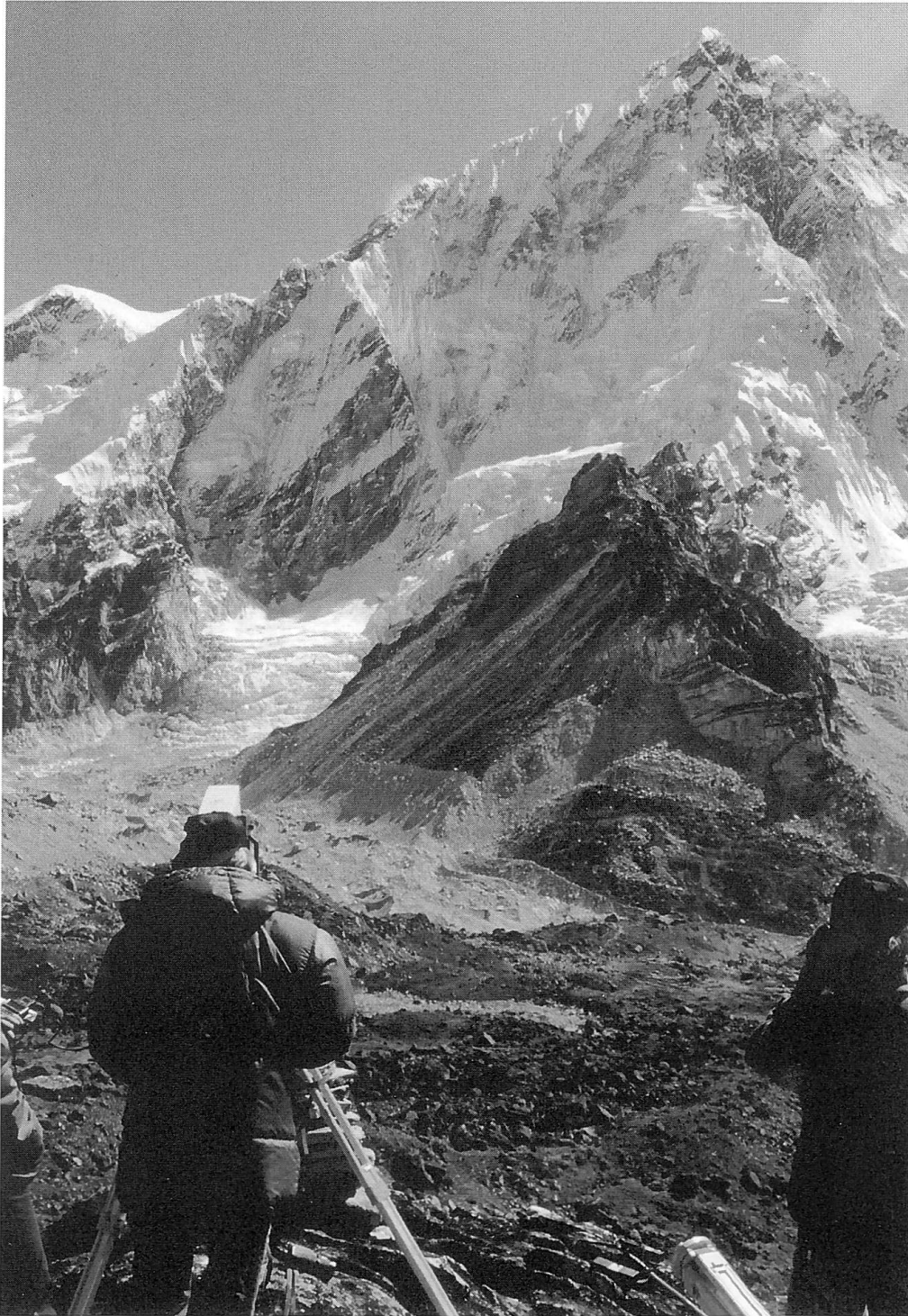
*Optik-Beschichtung bei
Leica in Heerbrugg:
Die Werkhallen gleichen
heute mehr einem medi-
zinischen Laboratorium
als einer Fabrik*



*Polieren der Linsen für
die Optikfabrikation bei
Leica in Heerbrugg*



Ende September 1992 wurde der Mount Everest mit Hilfe modernster Wild-Technologie neu vermessen.



Landis & Gyr, Leica, SMH und BBC/ABB;

– *Nueva* mit den Beteiligungen im In- und Ausland an Produzenten baumarktnaher Erzeugnisse (Stahl, Kunststoff, Faserzement), Schwergewicht in Lateinamerika;

– *Anova* mit dem Beteiligungsportfolio in den Bereichen Handel sowie Immobilien.

Nachdem sich Stephan Schmidheiny während zwei Jahren im internationalen Bereich aktiv für die Forde-

rungen des Umweltschutzes eingesetzt hatte, nahm er auch eine weitreichende personelle Strukturbereinigung vor. In einem Brief schrieb er Anfang Dezember 1992: «Eine kritische Betrachtung der Führungsstruktur meiner Gruppe führte mich zum klaren Schluss, dass ich eine Unterstützung zur Bewältigung meiner vielfältigen Aufgaben brauche.» Auf Ende März 1993 trat zur Überraschung der Öffentlichkeit der 57-jährige Robert A. Jeker, seit zehn Jah-

ren Präsident der Generaldirektion der *Schweizerischen Kreditanstalt*, von seinem Amt zurück, um ab 1. April des gleichen Jahres als Verwaltungsratsdelegierter der Holdinggesellschaften *Unotec*, *Anova* und *Nueva* zu zeichnen.

Jekers Berufung erfolgte – so das Communiqué aus Hurden – «vor dem Hintergrund der weitreichenden Veränderungen in weltwirtschaftlichen Entwicklungen, welche für die Gruppe und ihre Beteiligungsgesellschaften vielfältige Herausforderungen bedeuten». Das bedeutete im Klartext, dass Stephan Schmidheiny offenbar, wie er selbst zugab, das Gefühl hatte, während der vergangenen zwei Jahre seine Gruppen zumindest auf der Holding-Ebene etwas vernachlässigt zu haben. Zu faszinierend waren für ihn andere Aufgaben, denen er sich immer ausgesprochener widmete. Sie lagen im globalen Bereich, entsprachen, so notierte er, der «hohen Motivation», die er seit langem für seine unternehmerische Tätigkeit gesucht und die er «seit seiner Kindheit» als «Vision und Berufung empfunden» hatte.

Die Vision der «dauerhaften Entwicklung»

Voraussetzung dazu war das Angebot eines internationalen Mandates, wie es sich 1990 abzeichnete: Im September jenes Jahres wurde Stephan Schmidheiny von Maurice Strong, Generalsekretär der *United Nations Conference on Environment and Development (UNCED)*, zum *Principal Advisor for Business and Industry* ernannt. Für den Industriellen begann nun eine hektische Zeit mit weltweiten Reisen, Begegnungen, intensiven Diskussionen über jenes «fundamentale Problem der Menschheit», das ihn während Monaten beschäftigen sollte: die Frage des «sustainable development», der «nachhaltigen» oder «dauerhaften Entwicklung». Dieser Begriff hatte schon in der von der norwegischen Ministerpräsidentin Gro Harlem Brundtland präsidierten *World Commission on Environment and Development* 1987 eine dominierende Rolle gespielt: «Sustainable development» sollte, so definierte es damals der Rapport *Our Common Future*, «den heutigen Menschen erlauben, ihren Bedarf

Stephan Schmidheiny, Präsident des Business Council for Sustainable Development, mit Maurice Strong, Generalsekretär der UNCED, bei der Präsentation des Buches «Changing Course» im Mai 1992



zu befriedigen, ohne künftigen Generationen die Möglichkeit zu nehmen, ihre Bedürfnisse zu erfüllen».

Dass gerade Wirtschaftsführer aus aller Welt Entscheidendes zur «dauerhaften Entwicklung» beitragen können und müssen, lag auf der Hand. Genau dahin zielte denn auch der Auftrag, den Stephan Schmidheiny von Maurice Strong im Blick auf die für Juni 1992 geplante Uno-Umweltkonferenz in Rio de Janeiro erhalten hatte. Im Verlaufe von etwa fünf Monaten gelang es Schmidheiny, fünfzig bedeutende Unternehmensleiter aus allen Regionen des Globus zum *Business Council for Sustainable Development (BCSD)* zu vereinen. Gemeinsam mit ihnen arbeitete der Schweizer Industrielle, Präsident des Rates, ein umfassendes Buch unter dem Titel *Changing Course – A Global Business Perspective on Development and the Environment* aus, das mittlerweile in zwölf Sprachen erschienen ist, auf deutsch als *Kurswechsel – Globale unternehmerische Perspektiven für Entwicklung und Umwelt*. Ein analytischer Teil und zahlreiche Fallbeispiele zeigen, welche Wege Unternehmer einschlagen können, um die Dynamik der industriellen Produktion mit umweltverträglicher Entwicklung zu verbinden und so zu einem ausgeglichenen, «dauerhaften Wirtschaftswachstum» zu gelangen oder zu dem, was Stephan Schmidheiny in seinem Buch «Ökoeffizienz» nennt.

«*Changing Course*», im März 1992 ausgeliefert und von lebhaftem Echo in den Weltmedien begrüsst, wurde von Stephan Schmidheiny am 4. Mai des gleichen Jahres dem amerikanischen Präsidenten George Bush bei einem Empfang im Weissen Haus präsentiert, den der Autor des Werks und Vorsitzender des *BCSD* zu einem Höhepunkt seiner internationalen Karriere zählte. Einen Monat später fand

im brasilianischen Rio de Janeiro jene Umweltkonferenz der Uno statt, die den Namen *Earth Summit* erhalten sollte. Diese Gipfelkonferenz brachte mit ihren mühselig erarbeiteten Papieren zwar kaum die umwälzenden Ergebnisse, die sich gewisse Optimisten erträumt hatten. Sie geriet trotz des enormen Aufwands, den sie trieb, verhältnismässig schnell wieder in den Windschatten der grossen Politik. Aber Stephan Schmidheiny seinerseits hatte den *Earth Summit* nie als Endziel, sondern nur als «wichtigen Meilenstein auf einem langen und beschwerlichen Weg» betrachtet.

Der *BCSD* auf jeden Fall lebte nach dem Beschluss der Mehrheit seiner Mitglieder weiter fort, um mit sogenannten *Task Forces* und in dezentralisierter Ausweitung Sachfragen, die für die nachhaltige Entwicklung entscheidend schienen, vertieft zu bearbeiten. Stephan Schmidheiny blieb ein Jahr länger, als er ursprünglich geplant hatte, Präsident des Rates. Erst im Dezember 1993 konnte er das Amt einem Nachfolger in der Person des ehemaligen thailändischen Premierministers, Anand Panyarachun, übergeben.

Dass ein Vertreter eines «Schwellenlandes» die Führung des *BCSD* übernahm, sollte kein Zufall sein. Nachhaltige Entwicklung ist ein globales Anliegen, für die Industriestaaten und für die sogenannte Dritte Welt von grosser Bedeutung. Dieser Dritten Welt widmete Stephan Schmidheiny, seinen Neigungen entsprechend, seit eh und je volle Aufmerksamkeit und das wiederum zunächst hauptsächlich in einer Gegend, die ihm grosse Zukunftsaussichten zu bieten schien: in Lateinamerika. 1986 wurde *Fundes* gegründet, eine Institution, dazu bestimmt, in jenen Regionen Klein- und Mittelunternehmern Kreditbürgschaften zu gewähren und sie mit Beratung zu unterstützen.

Passivbilanz der Schweiz

Die Aktivität im *BCSD*, die «nur in globalem Rahmen Sinn macht», hatte bei Stephan Schmidheiny natürlich mit der Zeit eine gewisse innere Ablösung von seiner Heimat herbeigeführt. Er fühle sich «heute irgendwo ebenso daheim wie in der Schweiz», sagte er einmal im persönlichen Gespräch. Und doch bewahrte er diese selbe Schweiz in sehr kritischer Weise nach wie vor im Auge – so kritisch wie sein älterer Bruder Thomas. Vor der *Zürcher Volkswirtschaftlichen Gesellschaft* hielt Stephan Schmidheiny am 9. November 1989 unter dem Titel «Die Schweiz im Wettbewerb der Nationen» einen Vortrag, der Ende November des Jahres vom *Schweizerischen Handels- und Industrie-Verein (Vorort)* publiziert wurde und auf lebhafteste Kritik, ja zum Teil auf Befremden stiess. Denn Schmidheiny bekannte sich darin als Schweizer «mit voller Überzeugung» und stellte auch eine respektable Aktivbilanz der «Schweiz AG» mit folgenden Stärken auf: «hohes Ausbildungsniveau, qualitativ hochstehende Produkte und Dienstleistungen, sozialer Friede dank bewährter Sozialpartnerschaft, innovative Forschung, Unternehmergeist und Weltoffenheit, politische Stabilität, gut ausgebaute Infrastruktur, günstige Kapitalbeschaffung».

Eine solch positive Einschätzung wurde aber weitgehend relativiert: Für Stephan Schmidheiny traf das Bild der «heilen Schweiz» nicht mehr zu. Er notierte «abnehmende Leistungsbereitschaft (Minimalismus), Neigung zur Rundum-Sicherung (Vollkasko-Mentalität), wachsende Anspruchsinflation (Fünfer-und-Weggli-Haltung), Hang zur Abkapselung (Burg-Mentalität), zunehmende Selbstgefälligkeit (Scheuklappen-Denken)». Diese menschlichen Verhaltensweisen («Ich bin beinahe versucht

zu sagen: diese typischen schweizerischen Untugenden») verbinden sich laut Stephan Schmidheiny «in verhängnisvoller Weise... mit strukturellen Faktoren wie etwa Mangel an Flexibilität, Trägheit politischer Entscheidungsprozesse», zu denen er die in der Schweiz so beliebte «Politik der kleinen Schritte» und die eidgenössischen «Kompromissmechanismen» zählte, «Verhärtung politischer Verteilungskämpfe, wachsende Regulungsdichte, schwindende Steuervorteile, Mangel an Risikokapital bzw. an unternehmerischem Engagement».

Im Laufe des Jahres 1991 gab eine Reihe von Wirtschaftsführern, Professoren und Publizisten unter dem Titel *Schweizerische Wirtschaftspolitik im internationalen Wettbewerb* eine Studie in Buchform heraus. Dazu schrieb Schmidheiny zusammen mit dem ehemaligen Nationalbankpräsidenten und damaligen Ko-Präsidenten der *ABB*, Fritz Leutwiler, eine Einleitung, welche die im Vortrag von 1989 geäusserten, kritischen Gedanken zur Lage der Schweiz nochmals zusammenfasste. «In dieser sich rasch verändernden Umwelt muss sich die bisher so erfolgreiche Schweiz neu bewähren», steht da zu lesen. Aber: «Wir beginnen an unserer Fähigkeit zu zweifeln, auf der Basis einer möglichst interventionsfreien Marktwirtschaft nicht nur Effizienz und Wohlstand zu fördern, sondern auch den sozialen Fortschritt zu sichern und eine regenerationsfähige natürliche Umwelt zu erhalten.»

Alexander – der «andere»

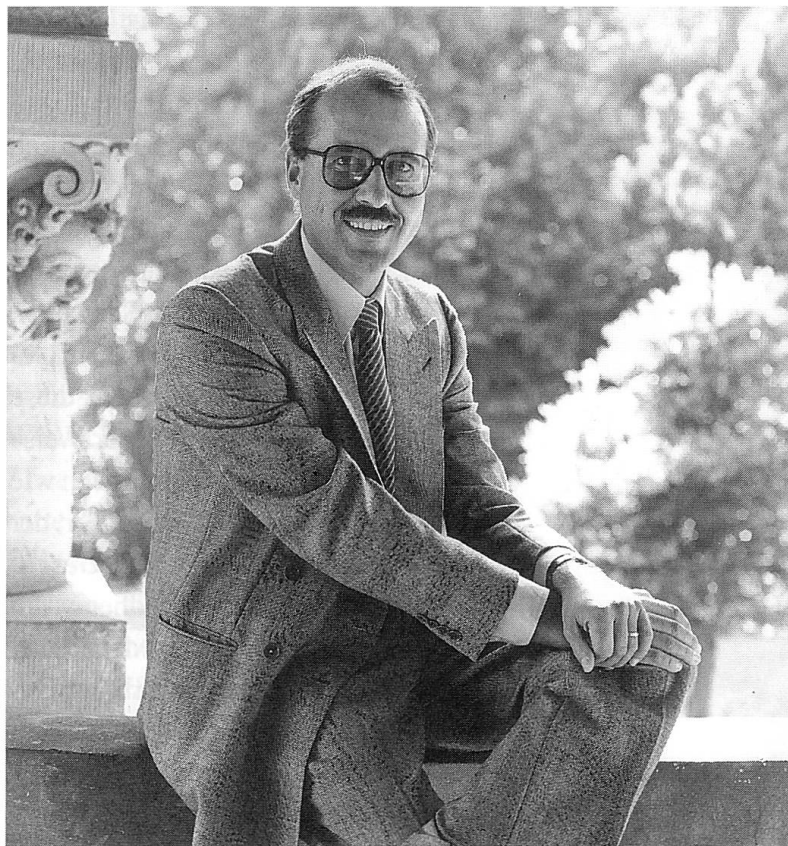
Schmidheiny

Neben den Söhnen Thomas und Stephan besaßen Adda und Max Schmidheiny noch zwei weitere Kinder, die völlig eigene Wege gingen: die im November 1944 geborene, später in den Vereinigten Staaten lebende Toch-

ter Adda Marietta, unter deren Namen die für das Bündner Dorf Pagig bestimmte Stiftung errichtet wurde, und der am 25. März 1951 geborene Alexander. Auch ihn hätte Max Schmidheiny, für den stets der Gedanke der Leistung Priorität hatte, gerne als Unternehmer gesehen. «Wer sich bei Papa als Macher bewies, konnte von ihm alles haben», sagte Alexander einmal. Genau das aber vermochte der jüngste der Schmidheiny-Brüder nicht zu geben. Er war, wie er selbst eingestand, «ein Achtundsechziger, ein Revoluzzer».

In jenem Jahr 1968 zählte Alexander siebzehn Jahre, hatte also das Alter, in dem sich zumindest sein Studienweg entscheiden sollte. Damit aber begann die grosse Auseinandersetzung mit dem Vater, der wünschte, dass sein Jüngster das *Poly*, also die *Eidgenössische Technische Hochschule* in Zürich, besuche und Ingenieur werde. Alexander seinerseits aber wollte von einem solchen Studium nichts wissen; er träumte zunächst von einer Kombination von Physik, für die er vier Semester Studium aufwandte, und Philosophie. Hernach trieb es ihn, teilweise in Fribourg, zur Nationalökonomie, zu einem Bereich, den sein Vater mit knapper Not billigte. Seine Universitätsstudien schloss Alexander jedoch nie ab; er war für drei Jahre als redaktioneller Mitarbeiter an der «Schweizerischen Handelszeitung» tätig, wo er, wie er sagte, ausserordentlich viel fürs Leben lernte.

Vater Max rang sich nicht leicht zur resignierten Erkenntnis durch, dass aus seinem Jüngsten nun einmal kein Unternehmer nach seiner Auffassung würde. Aber als es dann soweit war, erwies er sich als grosszügig, liess Alexander gewähren, liess ihn sein Leben leben. Zu diesem Sinneswandel hatte Frau Adda Wesentliches beige-



tragen. Sie, die Mutter, kannte die Charaktereigenschaften Alexanders und wollte ihm sein «Anderssein» bewahren. Denn schliesslich, so urteilte einmal Stephan Schmidheiny: «Der Vater will ein erfolgreiches, die Mutter ein glückliches Kind.»

*Alexander Schmidheiny
1989*

Kalifornischer Wein und Schweizer Skiwachs

So hatte vor allem Adda Schmidheiny ihren Anteil daran, dass auch aus Alexander eine Zeitlang ein Manager eigener Art wurde. Während eines Aufenthalts in Kalifornien erwarb Stephan Schmidheiny bei Calistoga am Silverado Trail in Napa Valley ein vor neun Jahren entstandenes Weingut mit dem französischen Namen *Cuvaison*, das 27 Acres Land (rund 11 Hektaren) umfasste. In der Folge sicherte er sich zudem im Carneros-Distrikt, etwas weiter südlich und näher bei San Francisco gelegen, noch weitere 400 Acres (rund 160 Hektaren). Wein war an sich für die Familie Schmidheiny nichts Neues.

Der Rebhof in Heerbrugg, Wohnsitz von Adda und Max Schmidheiny



Südwestlich des «Rebhofs» in Heerbrugg, dort, wo Max und Adda Schmidheiny lebten, erstreckten sich rund fünf Hektaren Rebberg, auf denen die Besitzer mit grosser Sorgfalt ihren «Eigenbau» züchteten: den *Heerbrugger Riesling-Sylvaner* und den *Heerbrugger Rebhof*, einen Blauburgunder.

Der Kauf von *Cuvaison* lag darum ganz im Sinne von Frau Adda, die sich für das kalifornische Rebgut besonders interessierte und einsetzte, zumal der Wein dort nach den Worten eines amerikanischen Kenners und Grosswinzers ein «Rohdiamant war, der nur darauf wartete, geschliffen zu werden». Genau das geschah in der Folge dank sorgfältiger Verarbeitung. Sehr bald zählte *Cuvaison*, vor allem mit seinem weissen Chardonnay und seinem roten Cabernet-Sauvignon, zu den in den Vereinigten Staaten und Europa angesehenen Weinen. Die Amerikaner hatten allerdings zunächst mit dem französischen Namen noch einige Schwierigkeiten: «Quwaysawn» hiess darum in der Frühzeit die auf etlichen Flaschen zu lesende Aussprachehilfe.

Im Sommer 1980 unternahm Alexander Schmidheiny während seines er-

sten Amerikaaufenthaltes einen eintägigen Abstecher in das erworbene Weingebiet. Er stellte seinerseits die Möglichkeiten fest, die in dem Rebgut steckten und erkannte, dass man aus ihm, wie er sagte, «etwas machen konnte». So wurde er im Einvernehmen mit seinem Bruder Stephan der Patron von *Cuvaison*.

Kurz nachdem er sich mit dem kalifornischen Wein zu befassen angefangen hatte, stieg er auch in Altstätten in ein anderes Geschäft ein. Dort hatte 1916 Jakob Tobler einen kleinen handwerklichen Betrieb errichtet, der während des Ersten Weltkriegs Hauspflegemittel produzierte. Aus ihm erwuchs 1933/34 die *Toko AG (Tobler und Kompagnie)*, die unter ihrem Gründer, vor allem aber unter dessen Söhnen und dem Enkel Skiwachs herstellte, sich ausweitete und ihre Produkte, die Weltruf erlangt hatten, mit dem gelb-schwarzen Markenzeichen exportierte. 1982 entschloss sich jedoch Hans Jörg Tobler zum Verkauf eines Teils seiner Betriebe, die in konjunkturelle Schwierigkeiten geraten waren. Am 30. September des gleichen Jahres übernahm Alexander Schmidheiny die Firma *Tobler & Co. AG*, die Verkaufsfirma *Skimatic AG*,

77. Internationales Lauberhorn-Rennen
Wengen 12./13 Jan. 57

Das Lauberhorn ist das
 schönste Rennen
 Toko ist das beste Wachs
 Roger Haub

Die österreichische Skisportnationalmannschaft
 bedankt sich für Ihre "beflügelten"

Tokowache:

Schranz Karl
 Papp Hanshamm
 Toni Sailer
 Alois Mader

Leo & Hiltner
 Günter Matthies

Jon Rüsch
 Gerhard Kilbrander
 Toni Mark
 Julius vom Egg
 Anton Spies

Eine Eintragung in den
 Erinnerungsbänden von
 Toko: Die Unterschrift
 des damaligen Schwei-
 zer Champions Roger
 Staub vom Internationa-
 len Lauberhornrennen
 12./13. Januar 1957,
 darunter die öster-
 reichischen Champions
 Karl Schranz und Toni
 Sailer.

Toko France S.A.R.L. und die Deut-
 sche Vertriebsgesellschaft sowie auch
 die in Bregenz domizilierte öster-
 reichische Produktionsgesellschaft
 Toko. Damit waren die rund 90 Ar-
 beitsplätze im Rheintal gesichert;
 Toko blieb schweizerisch, sollte aber
 trotz mannigfacher Versuche einer
 strategischen Neuausrichtung ein Sor-
 genkind bleiben.

Eine eigentliche Sanierung konnte
 Alexander Schmidheiny nicht mehr
 erleben. Infolge Herzversagens ver-
 starb er am 2. Februar 1992. Cuvaizon
 ging in der Folge an Thomas Schmid-

heiny über, der allerdings wegen des
 verheerenden Einfalls der Reblaus ein
 heikles Erbe zu übernehmen hatte.
 Das Unternehmen Toko wurde an die
 von Jacob Schmidheiny (III.) geleitete
 Zürcher Ziegeleien Holding verkauft
 und mit deren Tochterfirma Arova
 Mammüt AG in Seon verbunden, die
 als Spezialität Bergsportartikel führt.

Jacob (III.) – mehr als nur Ziegel

Dies war einer der Schritte, die Ja-
 cob Schmidheiny als Präsident der
 Zürcher Ziegeleien unternahm, um
 sich aus der einseitigen Verhaftung in



Jacob Schmidheiny
(III.)

der Baubranche zu lösen. Mit seiner Diversifikation verfolgte er eine stetige, wenn auch bedachtsame Politik. Wie er an der Generalversammlung von 1980 sagte, wusste er, dass «jede Ausdehnung auf bisher fremde Tätigkeitsgebiete und Märkte unternehmerische Risiken mit sich bringt, da es auch bei sorgfältiger Abklärung nicht möglich ist, alle Eigenheiten der neuen Technologie und der neuen Märkte zu erfassen und zu werten».

Seine Umsicht sollte nicht erstaunen. Allein sein Einstieg in die Ziegelbranche war nicht einfach gewesen. An sich neigte der Sohn Peter Schmidheiny, am 23. September 1943 als zweites von fünf Kindern geboren und in Zürich aufgewachsen, eher den Naturwissenschaften zu. Nach der Matur schrieb er sich zunächst an der *ETH* ein. Aber er sah rasch, dass er «kein Forschertyp» war. So sattelte er zur Nationalökonomie um und erwarb 1971 das Lizenziat der Wirtschaftswissenschaften an der Universität Zürich. Die Liebe zur Natur aber blieb, die Liebe zum Wandern – und

die Liebe zur Photographie, die er in späteren Jahren einmal richtig auslebte: 1977 veröffentlichte er ein Photobuch über die damalige Sowjetrepublik Armenien. Und noch als fünfzigjähriger Industrieller trauerte er still einer Dunkelkammer nach, die er sich eigentlich von klein auf gewünscht, aber nie besessen hatte: «Und wann hätte ich jetzt Zeit, sie zu benutzen?»

Schnell entwickelte er sich zu einem Mann der Aktion. Schon in seiner Studentenzeit habe er «lieber praktisch gearbeitet als studiert», kommentierte er einmal. Deshalb war er wiederholt in allen möglichen Bereichen tätig, unter anderem bei verschiedenen Industrieunternehmen und in der Regionalplanung. 1974 ging er nach Paris zur *Compagnie de Construction Sulzer*. Ein Jahr später kehrte er nach Zürich zurück, zum Teil, weil seine Arbeitsbewilligung in Frankreich abgelaufen war, zum Teil aber auch, weil er schon bei einem Besuch in den *Zürcher Ziegeleien* gesehen hatte, dass diese, wie andere Unternehmen ihresgleichen, in eine tiefe Krise hineinschlitterten und dort Not am Mann herrschte. 1975 war die Lage offenbar viel schlimmer, als sich dies nach aussen zeigte: Das Baugewerbe erlebte einen extremen Einbruch; die Umsätze der Branche sanken um mindestens ein Drittel. Die Mitarbeiter des Unternehmens, auch jene in Führungspositionen, legten sich vom Notstand kaum genügend Rechenschaft ab, und niemand schien auf ihn vorbereitet zu sein.

Am 1. Januar 1977 wurde Jacob Schmidheiny Mitglied der Konzernleitung der *Zürcher Ziegeleien (ZZ)*, ein Jahr später übernahm er als Delegierter des Verwaltungsrates die volle Verantwortung für den Betrieb und 1984 zugleich noch das Präsidium. Von Anfang an stand er der heiklen Aufgabe gegenüber, den Konzern neu

zu strukturieren und «eine Richtungsänderung in den Mentalitäten zu erreichen – eine strenge Schule», wie er später bekannte. Was in der Folge und in späteren Jahren von anderen Firmen angewandt wurde – die *Zürcher Ziegeleien* sahen sich genötigt, schon früh damit anzufangen. Moderne und modernste Methoden wurden hier ausprobiert, die «lean production» zum Beispiel oder die Umstellung auf neue Materialien, neue Erzeugnisse, mit denen man bestehende und kommende Märkte beliefern konnte.

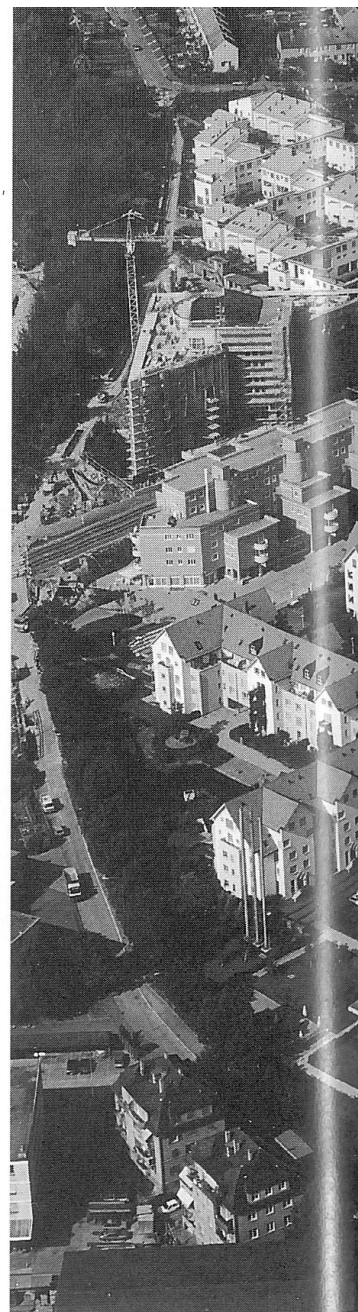
Langfristige Zukunftssicherung

Die Bedeutung der schweren Baumaterialien, die vor zwanzig Jahren noch 90 Prozent des gesamten Umsatzes ausgemacht hatten, nahm stark ab. 1993 betrug der Anteil der Rohbauprodukte noch 35 Prozent, woran die Ziegelsteine mit 21 Prozent beteiligt waren. Andere Sparten nahmen dafür im Laufe der vergangenen Jahre zu, so Isoliermaterialien, Lacke, Farben und Putze. 1980 wagten die *Zürcher Ziegeleien* den ersten Schritt ausserhalb des eigentlichen Baumarktes. Dieser sollte, wie Jacob Schmidheiny später feststellte, «für die langfristige Zukunftssicherung» des Unternehmens «von zentraler Bedeutung» sein. Es waren dies Konsum- und Industrieprodukte, zu denen Schaumstoffe für Polsterungen, Matratzenkerne, Schwammwaren und FCKW-freie Spezialschaumstoffe aus Polyurethan für technische Anwendungen (zum Beispiel in der Automobilindustrie) gehörten. Dazu kamen Feuerwehrschläuche sowie Seile, Gurten und Artikel für Sport und Freizeit, Produkte für das Bergklettern, Hebe- und Sicherungssysteme, Skiwachs oder Rucksäcke.

Der Ausbau der neuen Bereiche ausserhalb der eigentlichen Rohbauerzeugnisse war das Resultat einer be-

harrlichen Expansion des Unternehmens im In- und Ausland, des Ankaufs und der Modernisierung geeigneter Firmen in der Schweiz, Deutschland, Frankreich und in den Vereinigten Staaten. Darüber hinaus nahm das Immobiliengeschäft eine immer grössere Bedeutung an. Schon Ernst Schmidheiny senior, der Grossonkel Jacobs III., hatte an der Gründungsversammlung der Gesellschaft 1912 festgestellt, dass «Grundeigentum das beste Aktivum» des Unternehmens sei. Gerade die Ziegelei verlangt ja auf Jahre hinaus die Sicherstellung qualitativ genügender Tonvorkommen. Die *Zürcher Ziegeleien* mussten darum seit Jahrzehnten ausgedehnte Landparzellen erwerben, die mit der Zeit nach Erschöpfung der Reserven, und nicht immer zu günstigsten Bedingungen, teilweise abgestossen wurden.

Noch immer aber blieb der Landbesitz ansehnlich. Nach Stilllegung der *Ziegelei Tiergarten* im Zürcher Quartier Wiedikon war von 1974 an zum Beispiel das dortige Areal von nahezu 100 000 Quadratmetern Fläche für andere Zwecke verfügbar. Die *Zürcher Ziegeleien* arbeiteten ein erstes Überbauungsprojekt aus, das aber auf Widerstand stiess und aus heutiger Sicht auch kaum wünschbar gewesen wäre. Nach jahrelangem administrativem und politischem Hin und Her erliess der Stadtrat 1982 endlich Sonderbauvorschriften, die das gesamte Ziegeleiaréal in drei Zonen aufteilte. Zwei davon wurden verkauft; für das eigentliche «Tiergarten»-Areal mit einer Fläche von insgesamt 61 000 Quadratmetern nahmen die ZZ ein Projekt mit 541 Wohnungen in Aussicht, die in drei Etappen erstellt werden sollten. Sowohl bei der Planung als auch beim Bau engagierte sich Jacob Schmidheiny persönlich stark und sorgte dafür, dass ein Stadtquartier mit dörflichem Ambiente und mit ausgedehn-



Das von den Zürcher Ziegeleien zwischen 1986 und 1993 überbaute Tiergartenareal zwischen Üetlibergbahn (oben), Friesenbergstrasse (Mitte), Talwiesenstrasse (vorne) und Bühlstrasse (links)



ten Grünräumen entstand, «kein Luxus, aber überdurchschnittliche Wohnungen punkto Qualität und Fläche», wie er gegenüber dem «Tages-Anzeiger» sagte. Dass die Häuser mit lebendig gestalteten Ziegeldächern versehen wurden, schien angesichts des Bauherrn selbstverständlich. Die Tatsache, dass die ganze Überbauung letzten Endes von wirtschaftlichen Erwägungen diktiert war, verschwiegen die *Zürcher Ziegeleien* durchaus nicht: Sie wollten mit dem investierten Kapital eine Rendite erzielen, die während einer Flaute der Baukonjunktur einen wesentlichen Teil des Unternehmensgewinns ausmachen sollte.

Welche Ausdehnung und Potenz die *Zürcher Ziegeleien* besitzen, zeigt sich

äusserlich im imposanten, 1984 bezogenen, achtstöckigen Bürohaus im Zürcher Giesshübelquartier. Doch nur scheinbar: In Wirklichkeit residiert dort nicht eine aufgeplusterte Zentrale. Der Konzern ist, einer alten Tradition der Schmidheiny-Familien folgend, stark dezentralisiert, was auch den Eigenheiten des Gewerbes durchaus entspricht: «Ziegel sind im Gegensatz zum Zement ein Halbfertigprodukt und auf einen lokalen Markt ausgerichtet. Sie fordern deshalb kleine Produktionseinheiten – und eine Dezentralisierung der Führungsstruktur.» So reduzierte Jacob Schmidheiny von Anfang an den «Overhead», die zentrale Administration seiner Gruppe, wie auch sein Verwaltungsrat bewusst

bescheiden gehalten blieb. Den einzelnen Führungsbereichen sollte ein möglichst grosser Handlungsspielraum eingeräumt und die eigene Verantwortlichkeit verstärkt werden. Deshalb schufen die *Zürcher Ziegeleien* 1992 eine Holdingstruktur, um die verschiedenen Geschäftsbereiche des Stammhauses zu entflechten und möglichst flexibel zu gestalten.

«Grundsätzliches Überdenken»

Das Geschäftshaus im Giesshübel weist im übrigen eine Eigenheit von ganz besonderer Bedeutung auf: In dem luftigen Ziegel- und Glasbau wurde aus ökologischen Ersparnisgründen keine Vollklimatisierung vorgesehen. Denn Umweltschutz bedeutet für die *Zürcher Ziegeleien* unter Jacob Schmidheiny ein zentrales Anliegen und zwang das Unternehmen zu einem «grundsätzlichen Überdenken bisheriger Arbeitsweisen». Das war gerade in den Bereichen, die der Unternehmensgruppe angeschlossen sind, wiederum kein einfaches Unterfangen. In der Ziegelherstellung hiess dies zunächst, den Abbau der vorhandenen Tonvorkommen so schonend durchzuführen, dass sowohl in stillgelegten als noch im Betrieb stehenden Gruben Lebensräume für gefährdete Tier- und Pflanzenarten erhalten blieben. Im weiteren musste der Energieverbrauch trotz dem höheren Mechanisierungsgrad tief gehalten oder sogar nach Möglichkeit gesenkt werden. Bei den Farb- und Lackunternehmen war der Umweltschutz wenn nicht schwieriger, so doch ebenso heikel durchzusetzen: Hier galt es, umweltgemässe Produkte zu entwickeln, die Kunden über deren Verwendung sachgemäss zu orientieren, von schädlichen oder gefährlichen Lösemitteln wegzukommen und mit Wasser verdünnbare Anstrichprodukte herzustellen. Zugleich mussten Entsorgung und

Recycling sachgemäss organisiert sowie die Abwässer aus den entsprechenden Betrieben umweltgerecht gereinigt werden.

Der Umweltschutz stiess allerdings für Jacob Schmidheiny an bestimmte Grenzen, und zwar dort, wo es «weniger um unsere natürliche Umwelt als Lebensgrundlage geht, als vielmehr um eine ideologische Auseinandersetzung über die industrielle Tätigkeit überhaupt». Man wünsche, so entgegnete er Kritikern an der Generalversammlung der *Zürcher Ziegeleien* vom 2. Mai 1991, zwar die «Produkte», aber nicht die «Produktion».

Vertrauen in die Reformfähigkeit der Schweiz

Damit war Jacob Schmidheiny seinerseits auf politischen Boden vorgestossen. Zu wiederholten Malen hielt auch er mit grundsätzlicher Kritik an der heutigen Schweiz nicht zurück: «Was wir in der Schweiz heute wirklich dringend benötigen», sagte er etwa an derselben Generalversammlung von 1991, «sind endlich konkrete Massnahmen zur Verbesserung der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen und damit unserer Wettbewerbssituation. Leider höre ich vor allem die Schlagworte wie «Vitalisierung», «Deregulierung», «Liberalisierung», aber ich sehe noch wenig Aktion. Im Gegenteil, mir scheint, unser Staatsschiff befinde sich unbeirrt auf dem alten und falschen Kurs ... Neue Gesetze und Verordnungen werden ungeachtet der Durchführbarkeit und Tragfähigkeit erlassen ... Diese Tendenzen entspringen einer verhängnisvollen Absicherungshaltung. Es wird versucht, erarbeitete Positionen durch künstliche Schranken und starre Regeln zu sichern, statt sie durch dynamisches Handeln zu verteidigen. Dies gilt für das einzelne Unternehmen ebenso wie für den Staat als Ganzes, denn ebenso-

wenig, wie die Marktkräfte irgend einem Unternehmen einen Marktanteil garantieren, wird die Welt der Schweiz einen gesicherten Anteil am internationalen Handel reservieren. Wir müssen deshalb wieder lernen, ... unsere Position durch Arbeit, Wagemut und Erfindungsgeist zu behaupten und zu stärken.»

Solche Worte spiegeln ein hartes Urteil wider. Zugleich aber spricht aus ihnen auch Zuversicht für die schweizerische Zukunft, Zuversicht, die ebenfalls in den Sätzen eines Stephan Schmidheiny, eines Fritz Leutwiler aufklang, als diese in ihrem Vorwort zum Ordnungspolitischen Programm 1991 ausdrücklich betonten, ihre Arbeit sei «aus der klaren Bejahung der Idee Schweiz entstanden, aus dem Vertrauen in die Reformfähigkeit der heutigen Wirtschaftsordnung, und aus

der Überzeugung heraus, dass es sich in jeder Hinsicht lohnt, dieses Land wieder zu einem Hort des Liberalismus zu machen». Eine Zuversicht, die in gleichem Masse ein Thomas Schmidheiny andeutete, als er wiederholt auf die enormen Herausforderungen hinwies, denen sich die Schweiz in der modernen Zeit gegenübersteht. «Ich bin überzeugt», sagte er in einem Vortrag 1993, «dass es in unseren Reihen genügend profilierte Persönlichkeiten gibt, die den Mut haben, sich diesen Herausforderungen zu stellen.» Und an anderer Stelle fügte er hinzu: «Fassen wir doch die spürbaren wirtschaftlichen Herausforderungen auch als ein Wachrütteln für uns auf. Wir haben die Verantwortung, dass wir dereinst unser Land erneuert und fit für eine Welt von morgen übergeben können.»

Thomas Schmidheiny: Chronik

- 1945** 17. Dezember: Geburt in Balgach
- 1969** Diplom Ing. *ETH* Betriebswissenschaften sowie Regel- und Verfahrenstechnik
- 1970/71** Technische Direktion
Cementos Apasco Mexiko
- 1972** Kurs für Junior Executives
IMEDE Lausanne, Abschluss mit dem Grad eines *Master in Business Administration* – Mitglied des Gemeinderates von Balgach (bis 1980)
- 1975** Delegierter des Verwaltungsrates der *HOFI Glarus*, dazu Sekretariat der Konzernleitung, Geschäftsleitung und des Verwaltungsrates der *HOFI* – «*Holderbank*» nimmt das Werk Rekingen in Betrieb.
- 1976** Verantwortung innerhalb der *HOFI* für die Bereiche Schweiz und Mittlerer Osten im Range eines Direktors und Mitglieds der Konzernleitung – «*Holderbank*» übernimmt die Mehrheit der *Ideal Basic Industries Inc.* in USA und wird damit zum grössten Zementproduzenten Nordamerikas – Erwerb von Zementwerken in Südsanien
- 1978** Vorsitzender der Konzernleitung und Delegierter des Verwaltungsrates der *HOFI*
- 1980** Vizepräsident und Delegierter des Verwaltungsrates der *HOFI* – Mitglied des Kantonsrates St. Gallen (bis 1983)
- 1983** Mitglied des Beraterkreises von *United Technologies Corporation, Hartford, Conn., USA*
- 1984** Präsident und Delegierter des Verwaltungsrates der *HOFI* – Präsident der *Wild-Leitz-Gruppe*
- 1989** Übernahme der *Gipsunion* und der *Eternit* mit Niederurnen und Payerne aus dem Interessenbereich von Stephan Schmidheiny, Abgabe der *Wild-Leitz* an *Unotec*
- 1990** Übernahme der *Northwestern States Portland Cement Company* in Mason City (Iowa) – Fusion der *Ex-Dundee Company* mit *Ideal Basic Industries Inc.* – Beteiligung an mehreren Werken in Ungarn
- 1992** Umschichtung der schweizerischen Beteiligungen: Schaffung der «*Holderbank*» *Cement und Beton AG* («*HCB*»), Übernahme der *PCW-Baugruppe* (*Portland Cement Werk Würenlingen-Siggenthal AG*) – «*Holderbank*» kontrolliert rund zwei Drittel des schweizerischen Zementmarktes
- 1993** *E.G. Portland* und die Kartellkommission beschliessen die Auflösung des Zementkartells auf Ende 1994 – Mehrheitsbeteiligung an der *Cimenterie de l'Oriental (CIOR)* in Marokko – Bau eines Zementwerks in Vietnam

Stephan Schmidheiny: Chronik

- 1947** 29. Oktober: Geburt in Heerbrugg
- 1969** Stage als Schichtführer bei *Eternit Brasilien*
- 1972** Promotion an der Universität Zürich zum Dr. iur.
- 1973** Erster Job bei *Everite* in Südafrika
- 1974** Rückkehr in die Schweiz – Verkaufsleiter bei *Eternit AG Niederurnen*
- 1975** Delegierter des Verwaltungsrates *Eternit AG Niederurnen*
- 1976** Gesamtleitung der *Eternit-Gruppe*, Beginn der Abkehr von Asbest und Versuch mit Neuen Techniken
- 1978** Wahl in den Verwaltungsrat der *Schweizerischen Bankgesellschaft*
- 1979** Beginn der Diversifikation ausserhalb des Bausektors
- 1981** Wahl in den Verwaltungsrat *BBC*, 1985 Wahl in den Ausschuss
- 1984** Entflechtung der Interessen des Vaters Max Schmidheiny – Beitritt zur *European Round Table, ERT* (bis 1994)
- 1985** Gründung der *SMH* mit Nicolas G. Hayek; bis 1988 im Verwaltungsratsausschuss; Ende 1993 Beginn der Loslösung von *SMH*
- 1986** Wahl in den Verwaltungsrat *Landis & Gyr* (Ende 1987 massgebliche Beteiligung) – Gründung von *Fundes*
- 1989** *Wild-Leitz* kommt zu *Unotec* – *Gipsunion* sowie *Eternit* mit *Niederurnen* und *Payerne* gehen an Thomas Schmidheiny – Stephan Schmidheiny strukturiert seine Gruppe neu in *Anova*, *Unotec* und *Nueva*
- 1990** *Non Executive Chairman* der Anfang des Jahres gegründeten *Leica plc.* – Maurice Strong, Generalsekretär der *UNCED*, ernennt Stephan Schmidheiny zum *Principal Advisor for Business and Industry*
- 1991** Gründung des *Business Council for Sustainable Development (BCSD)*; Stephan Schmidheiny dessen Präsident bis Ende 1993
- 1992** Publikation des Buches *Changing Course – A Global Business Perspective on Development and the Environment* – Anfang Mai: Empfang durch den amerikanischen Präsidenten George Bush – Juni: Umweltkonferenz (*Earth Summit*) von Rio de Janeiro
- 1993** Robert A. Jeker, bisher Präsident der Generaldirektion der *Schweizerischen Kreditanstalt*, wird Delegierter von *Unotec*, *Anova* und *Nueva*
- 1994** *Unotec* beteiligt sich an der neu gegründeten *Industrie Holding (Bank am Bellevue, BB)*

Jacob Schmidheiny (III.): Chronik

- 1943** 23. September: Geburt in Zürich
- 1971** Lizentiat der Wirtschaftswissenschaften an der Universität Zürich – Eintritt in die *Zürcher Ziegeleien (ZZ)*
- 1974/75** Tätigkeit bei der *Compagnie de Construction Sulzer, Paris*
- 1975** Rückkehr zu den *Zürcher Ziegeleien*
- 1977** Mitglied der Geschäftsleitung ZZ
- 1978** Delegierter des Verwaltungsrates ZZ
- 1980** Beginn der Diversifikation: Übernahme der *Nauer-Gruppe* (Polyurethanschaum für Möbel- und Polsterindustrie und Konsumgüter)
- 1982** Erwerb der *Arova-Mammut AG* in Lenzburg, heute in Seon (Seilerwaren, Gurten, Sportartikel)
- 1983** Vizepräsident der *Wild-Leitz Heerbrugg* (bis 1990)
- 1984** Präsident des Verwaltungsrates der ZZ
- 1986** Beginn der Überbauung im *Tiergarten Zürich* – Fertigstellung 1993
- 1987** Erwerb der *Schmid Rhyner AG* in Adliswil (Farben, Lacke)
- 1988** Übernahme der *Siegfried Keller AG* in Wallisellen (Farben, Lacke, Lärmschutzmaterialien) – Erwerb der *Fürst AG* in Wädenswil (Rucksäcke)
- 1992** Übernahme der *Reisgies Schaumstoffe GmbH* in Leverkusen (Polyurethan-Schaumstoffe) – Umwandlung in *Zürcher Ziegeleien Holding* in Zürich
- 1993** Übernahme der *Toko AG* in Altstätten (Skiwachs und Skipfleugeprodukte)

Von Generation zu Generation

