

Zeitschrift: Schweizer Pioniere der Wirtschaft und Technik
Herausgeber: Verein für wirtschaftshistorische Studien
Band: 117 (2020)

Artikel: Der Energiepapst : Wirken, Werk und Werte von Michael Kohn (1925-2018)
Autor: Lüönd, Karl
Kapitel: 2: "Ingenieure werden immer gebraucht!"
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-1095725>

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>



II
«INGENIEURE WERDEN
IMMER GEBRAUCHT!»

Berufswahl / Die erste Stelle / Drei wichtige Jahre in Israel

Bauen als patriotische Pflicht – und Motor-Columbus mittendrin

In den frühen 1950er Jahren, spätestens nach dem Ende des Koreakriegs (1953), begann die Schweizer Wirtschaft zu boomen. Der Nachholbedarf war gewaltig. Ein ungeheurer Stromhunger führte dazu, dass überall in den Alpen in fieberhafter Eile neue Kraftwerke geplant und bestehende Werke ausgebaut wurden. Die Folgen waren Auftragsschwemme, Vervielfachung der Volumen, neue Verfahren – und alles unter Zeitdruck. Kohn beschrieb es wie folgt:

«Dass es wirtschaftlich vorangehen würde, haben wir schon als Studenten zwar gehofft. Aber klar war es keineswegs. Wirklich gross war die Verunsicherung unter uns frisch diplomierten Ingenieuren jedoch nicht. Ich hatte nie Angst, arbeitslos zu werden. Ich sah ja, dass Geld investiert wurde, da fühlten wir uns sicher. Wir spürten, dass wir am richtigen Ort waren, nämlich in einer langfristig handelnden Industrie, und die hielt sich weniger zurück als die kurzfristiger disponierenden Branchen. Die sehr langen Investitionszyklen der Elektroindustrie haben unseren grundsätzlichen Optimismus begründet. Elektrizität war die Voraussetzung für den industriellen Aufschwung. Wir wussten doch: Jetzt geht's los, jetzt werden wir gebraucht. Strom war die Voraussetzung für alles, was kommen sollte: Verkehr, Städtebau, Wohnungen usw. Schon an der Landi 1939 waren die Strommasten geradezu die Symbole des Fortschritts gewesen.»

Für Betonfachleute müssen die frühen fünfziger Jahre in der Schweiz so etwas wie Bonanza gewesen sein. Wenn – wie zum Beispiel für den Bau der Staumauer von Zervreila – über eine Million Kubikmeter Rohmaterial zur Gewinnung von Kies und zur Herstellung von Beton gebrochen und verarbeitet wurde, bedeutete dies den Bau von temporären Betonfabriken im Alpengebiet und einen permanenten Bedarf an technischem Management, Werkstoff- und Qualitätskontrolle. In diesem Geschäft nahm die Eidgenössische Materialprüfungsanstalt Empa eine Schlüsselrolle als Garantie- und Kontrollinstanz ein, sowohl für die Bauherren als auch für die Investoren und für die Behörden.

Die Ideologie des Machens

Bemerkenswert ist die optimistische Grundstimmung der jungen Ingenieure seiner Generation, diese von niemandem hinterfragte Ideologie des Machens. Michael Kohn schilderte fast sechzig Jahre später die ihn prägende Mentalität:

«Kraftwerke zu bauen war in diesen Zeiten eine vaterländische Mission. Für uns gab es nichts wichtigeres als zu bauen und damit den jahrelang beklagten Strommangel zu beheben. Wir wussten genau, dass neue Kraftwerke die Voraussetzungen schafften für den Ausbau der Industrie, für den öffentlichen Verkehr, den häuslichen Komfort. Wir waren getrieben von der Idee, aufzubauen und Energie zu liefern, weil sie die menschliche Zivilisation antreibt. Bauen, Realisieren war ein absoluter Wert. Das Schlimmste für einen Energieproduzenten war, den Bedarf zu sehen und zu spüren und nicht liefern zu können. Hätte damals jemand – wie heute – von den Vorzügen des Mangels gesprochen, vom dadurch ausgeübten Druck auf die Veränderung des Lebensstils und für Sparsamkeit, man hätte ihn laut ausgelacht.»

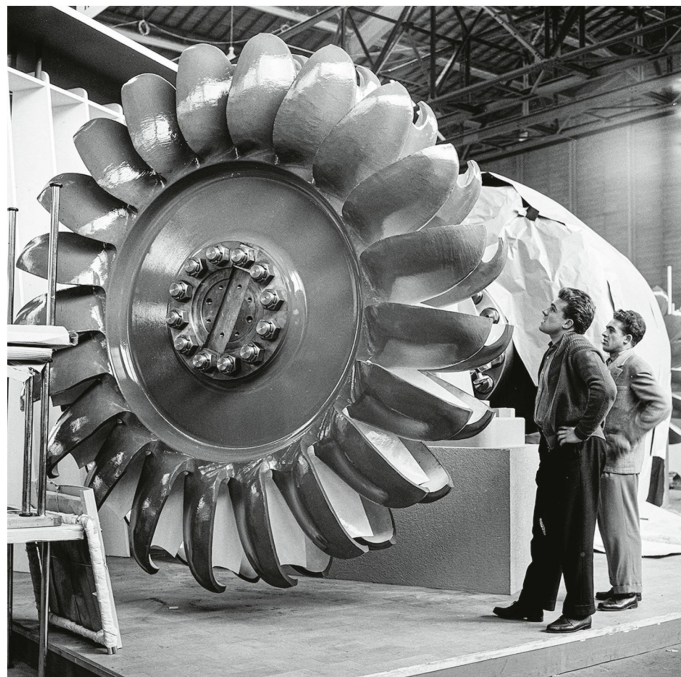
Michael Kohns erste Aufgabe bei der Empa war die statische Prüfung von Ziegelsteinen. Sie erfolgte experimentell am Bau. Mit einigen Maurern wurde eine Backsteinwand aufgeführt, dafür wurden verschiedene Zementsorten benutzt, und es wurde künstlicher Druck auf die Mauer ausgeübt, bis sie knickte. Aber wie knickte sie? Gab es zuerst Risse? Wie hat sie sich ausgebuchtet? Später wurde Michael Kohn in die Betonabteilung versetzt. Dort hatte er Betonwände aus verschiedenen Betonarten auf ähnliche Art zu prüfen. Mit der Zeit erwarb er sich vertiefte Spezialkenntnisse in der Betontechnologie.

Da am laufenden Band Staudämme und Staumauern projektiert wurden, rückten Fragen der Betonsicherheit in den Mittelpunkt des Interesses. Schon veröffentlichte Michael Kohn erste Artikel über die Eigenschaften des Betons bei verschiedenen Zusammensetzungen in Bezug auf Körnung, Dichtigkeit etc. In der «Schweizerischen Bauzeitung» erschien 1954 von ihm ein Aufsatz über «Sandtrennung als Mittel zur Qualitätsverbesserung des Staumauerbetons». Ein Jahr später folgte als Ergebnis erweiterter Praxiserfahrung der Beitrag «Der Panzerrohr-Versuch der Kraftwerke Zervreila».

«Als ich mich einigermaßen auf den Werkstoff Beton spezialisiert hatte, kamen die Leute von Motor-Columbus. Ihr Projekt für die Staumauer Zervreila wurde nun realisiert. Motor-Columbus liess ihre Konstruktionspläne bei der Empa überprüfen; das war damals eine obligatorische Voraussetzung im Bewilligungsverfahren. Ich wirkte als Empa-Mitarbeiter bei der Beurteilung des Projekts mit und habe die Spezialisten von Motor-Columbus beraten. So lernten mich die dort massgebenden Leute kennen, und schliesslich boten sie mir eine Stelle in der Bauleitung des anlaufenden Zervreila-Projekts an. Das traf sich gut, denn ich wollte nun in die Praxis. So bin ich 1953 zu Motor-Columbus gekommen.»



a



b

- a | Die Bogengewichtsmauer vor der Flutung im Oktober 1956.
- b | Das Schaufelrad für das Kraftwerk Zervreila an der Muba, 1957.

Verkaufshilfe für die Maschinenfabriken

Motor-Columbus wurde gegründet als Finanzierungsinstrument für Projekte der Brown, Boveri & Cie. (BBC; [1] 55, Charles E. L. Brown und Walter E. Boveri) in Baden. Diese baute Kraftwerkanlagen, Generatoren, Verteilsysteme und Übertragungsanlagen, war also interessiert an einer möglichst schnellen, flächendeckenden Verbreitung der Elektrotechnik. Zugleich aber litt sie unter der ständigen Kapitalknappheit ihrer Kunden, weil sich die meisten Banken noch nicht auf die Finanzierung langfristiger Industrieanlagen verstanden. Früh versuchte die BBC deshalb, die Wertschöpfungskette zu verlängern und nicht nur den Bedarf nach elektrotechnischen Anlagen zu wecken, sondern auch deren Finanzierung zu organisieren. Es musste Fremdkapital mobilisiert werden, da die industriellen Start-up-Unternehmen des Fin-de-siècle ihre Bilanzen nicht unbegrenzt mit risikanten Beteiligungen an Kundenunternehmen beschweren konnten.

1895 beschlossen Brown und Boveri deshalb, ihrem industriellen Komplex eine Projekt- und Finanzierungsorganisation vorzuschalten – ein eigenes Unternehmen, dessen Aufgabe es war, die Verbreitung der jungen Elektrotechnik zu fördern und das nötige Kapital zu beschaffen. Es kam zur Gründung der Motor AG für angewandte Elektrizität. In diese Idee investierten vor allem deutsche Kapitalgeber. Die BBC brachte ein Drittel des notwendigen Kapitals sowie das Know-how; von den schweizerischen Banken beteiligte sich zunächst nur die Bank Leu in Zürich ([1] 3, Johann Jakob Leu). Zur Motor-Columbus AG wurde das Unternehmen 1923 durch Fusion mit der 1913 gegründeten Schwesterfirma Columbus AG, in der weit reichende Beteiligungen an südamerikanischen Elektrizitätsgesellschaften vor allem für die Stromversorgung der Grossstädte Buenos Aires und Lima gebündelt waren.

Zur gleichen Zeit verfolgten auch die anderen grossen elektrotechnischen Industriekomplexe Europas analoge Pläne. Siemens & Halske gründete die Schweizerische Gesellschaft für Elektrische Industrie (Indelec). Die Allgemeine Elektrizitäts-Gesellschaft (AEG) rief unter der Leitung des Berliner Unternehmers Emil Rathenau (1838–1915) im Jahre 1895 die mit Motor-Columbus konkurrierende «Bank für Elektrische Unternehmungen» (Elektrobank, ab 1946 Elektrowatt) ins Leben. Ähnliche Gründungen gab es um die Jahrhundertwende in Genf (Société Franco-Suisse pour l'Industrie Electrique mit Schneider-Creusot und Société Financière Italo-Suisse unter der Obhut der Genfer Privatbankiers). Parallel dazu markierten die späteren drei Schweizer Grossbanken ihre Positionen auf dem Zukunftsmarkt der Elektrowirtschaft. Bei der ersten Kapitalerhöhung der Motor AG stiess auch die «Bank in Winterthur», die später in die Schweizerische Bankgesellschaft überging, zu den Aktionären. Der Schweizerische Bankverein näherte sich der Indelec an. Die Schweizerische Kreditanstalt engagierte sich

stark bei der Elektrobank. Später dehnten diese Gründungen ihre Tätigkeit auch auf Planung und Engineering aus. Namentlich Motor-Columbus und Elektrowatt wurden zu massgebenden Treibern des Kraftwerkbaus und der Elektrizitätswirtschaft in der Schweiz.

Mit dem Eintritt bei Motor-Columbus nahm die Laufbahn von Michael Kohn eine entscheidende Wende:

*«Motor-Columbus um die Mitte der fünfziger Jahre: Das war eine Firma mit gravitä-
tischem, etwas konservativem Äusserem, aber durchaus modern organisiert. Das
bevorzugte Nachrichtenmittel war der Fernschreiber. Den liebten die Sekretärinnen
gar nicht, denn sie mussten jeden Tag stundenlang tippen. Meine Chefs waren sehr
gute Projektanten mit viel praktischem Wissen über die Gestaltung von Ausgleichs-
becken, Wasserzufuhren, Stollen usw. Ich fing sehr bald an, mich auch für die wirt-
schaftliche Seite der Ingenieurarbeit zu interessieren und ökonomisch günstigere
Lösungen zu entwickeln. Ich war immer wirtschaftlicher ausgerichtet als der Durch-
schnitt der Ingenieure. Häufig sagte ich zu meinen Kollegen: Das kommt davon,
wenn man einmal an der Langstrasse Hosen verkauft hat. Da lernt man auf die Kun-
den hören, mit den Leuten reden, damit sie einen verstehen.»*



Zervreila mit Zervreilahorn. Das Dorf ging 1957 im Stausee unter.

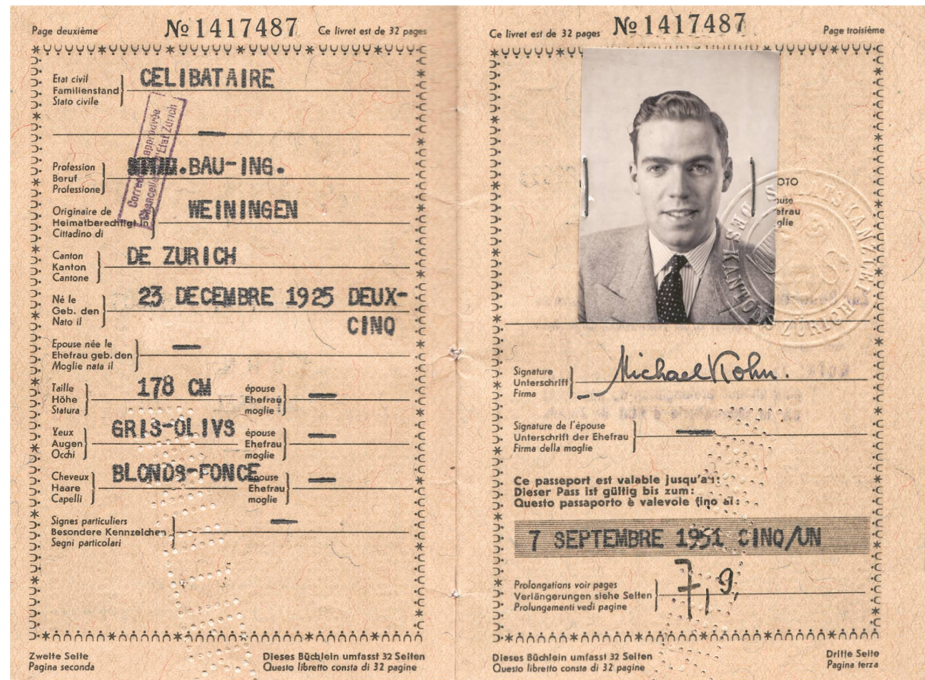
Wasser für das gelobte Land: ein Schweizer Beitrag zum Jordan-Wasserwerk

Während die Staumauer von Zervreila ihrer Vollendung entgegen ging, zeichnete sich für Michael Kohn ein Szenenwechsel ab, der extremer nicht hätte sein können: vom Schweizer Hochgebirge in den nahöstlichen Wüstensand, vom friedlichen Bündner Oberland in eine Reizzone der Weltpolitik. Im Jahre 1955 betrat Michael Kohn zum ersten Mal Israel, das Land, in dem er in den folgenden vier Jahren am meisten Zeit verbringen sollte. Seine Baustelle lag am Tiberias-See (Kinnereth), aus der Bibel auch als «See Genezareth» bekannt, über den Jesus nach biblischer Überlieferung gewandelt ist. Geplant war eine unterirdische Pumpstation, mit der das kostbare Wasser aus einem der grössten Süsswasserspeicher der Erde in ein landesweites Kanalnetz gefördert werden sollte.

«Tragen Sie nie ein weisses Hemd!»

Der Bau der israelischen Landeswasserleitung war, von den Kriegen abgesehen, die grösste Bewährungsprobe für das junge Israel: ein Leitungs- und Kanalsystem mit einer Gesamtlänge von 6500 Kilometern, das nach seiner Vollendung weite Teile des Landes im Süden bis zur Wüste Negev mit Wasser aus dem Norden zu versorgen hatte. Diese Bewässerung war die Voraussetzung für die Besiedelung der Wüstengebiete. Damit wurde auch die Möglichkeit geschaffen, die Massen der Einwanderer zu ernähren und dem Land durch den Export von Früchten und Gemüse Deviseneinnahmen zu verschaffen. Die israelische Regierung bzw. die staatliche Wasserplanungsbehörde Tahal war durch direkte Kontakte an Schweizer Kraftwerksgesellschaften gelangt, so auch an Motor-Columbus, und hatte um fachliche Unterstützung durch einen versierten Experten gebeten. Gefragt waren Kenntnisse über den Bau und den Betrieb von Wasserkraftwerken, insbesondere Stollenbau und Felsmechanik, wie sie in den Schweizer Bergen erworben werden konnten. So kam es, dass eines Tages am Schwarzen Brett an der Parkstrasse in Baden ein Zettel mit der entsprechenden Stellenausschreibung hing. Michael Kohn brauchte nicht lange, um sich zu entscheiden. Dass er selber Jude und überzeugter Zionist war, habe den Entschluss natürlich bekräftigt. Ausschlaggebend sei aber gewesen, dass es nach der Bewährung in den Bündner Bergen und in den Badener Büros nun Zeit war für den ersten Auslandeinsatz.

Michael Kohn flog nach Tel Aviv und wurde von Aron Wiener, dem Direktor der Tahal, examiniert. Dass der neue Mitarbeiter Jude war, war dort anfänglich nicht einmal bekannt. Und der Name verriet auch nichts, denn wegen eines Schreibfehlers in einem Telex war immer nur von «Michael Kuhn» die Rede.



a



b

- a) Der erste Pass von Michael Kohn aus dem Jahr 1948.
- b) Das Pumpwerk Sapir, bis 1975 Eshed Kinrot, am Tiberias-See heute.

Um ihre Unabhängigkeit zu bewahren, legten die Israeli Wert darauf, den neuen Mitarbeiter direkt zu verpflichten. Motor-Columbus zeigte sich grosszügig. Am 9. Januar 1957 schrieb Direktionspräsident Guido Hunziker per internem Brief an Michael Kohn: «Wir sind bereit, Ihnen einen Urlaub von 2 Jahren zu gewähren, wobei wir von Ihrer festen Absicht Kenntnis genommen haben, dass Sie nach Ablauf dieser Frist wieder in unserer Firma weiterarbeiten wollen. Obschon es sich also um eine Beurlaubung handelt, werden Sie vereinbarungsgemäss aus unserem Personalbestand ausscheiden, so dass einem Austritt aus unserer Pensionskasse nichts im Wege steht.» Motor-Columbus sah mit dem Engagement von Michael Kohn wohl auch die Chance, in Israel zu Engineering-Aufträgen zu kommen, wie aus dem gleichen Schreiben hervorging.

Standort des Pumpwerks Eshed Kinrot war der Kibbuz Ginossar nördlich der Stadt Tiberias. Gebaut wurde nahe der Stelle, an der die drei Jordan-Zuflüsse Hasbani (aus dem Südlibanon), Dan und Banias (von den Golanhöhen) zusammentreffen. Das Wasser musste hochgepumpt werden zum National Water Carrier, einem teils offen, teils in Rohrleitungen verlaufenden Kanalsystem. Ein Problem war, dass die Druckleitung durch ausgesprochen brüchigen Sandstein führte, was viel teure Massnahmen zur Bausicherheit erforderte. Zudem befand man sich mitten im Zielgebiet der palästinensischen Feinde. Als Michael Kohn einmal eine verlassene Baustelle nahe der syrischen Grenze inspizieren wollte, warnte ihn der begleitende Schweizer Botschafter Felix Schnyder: «Tragen Sie dort nie ein weisses Hemd! Sie würden es den Scharfschützen zu einfach machen!» Die Auseinandersetzungen wirkten sich auch auf das Projekt aus, wie Kohn schilderte:

«Ohne die ständige Kriegsgefahr hätte man die Pumpstation am Kinnereth nicht unterirdisch anlegen müssen. Insgesamt denke ich, dass durch den Einfluss des militärisch bedingten Sicherheitsdenkens die Baukosten um mindestens zehn Prozent gestiegen sind. Bei der Querung von Galiläa mit der Wasserleitung mussten zahlreiche Schluchten überwunden werden. Normalerweise hätte man dies mit Brücken bewerkstelligt. Der tiefste Einschnitt war Wadi Amud. Hier musste die Rohrleitung in zwei in den Fels gesprengten Schächten versorgt werden, um der feindlichen Luftwaffe kein Angriffsziel zu bieten.»

Prüfen, verhandeln, organisieren

Zwischen 1957 und 1960 – also in der letzten, entscheidenden Planungsphase und während der Realisierung – stand der junge Ingenieur aus der Schweiz im Dienste der staatlichen Wasserplanungsbehörde Tahal als planender und projek-

tierender Ingenieur. Mit den industriellen Beschaffungen hatte Michael Kohn am Anfang noch nichts zu tun. Als das Projekt dann aber stand, wurde er nach Europa geschickt, um Offerten von Maschinenfabriken und Bauunternehmern einzuholen. Diese Einkaufsmision war eine neue, komplexe Managementaufgabe in seiner noch jungen Karriere. Hier konnte er von seiner Erfahrung im Kraftwerkbau profitieren. So kam es, dass die Escher, Wyss & Cie. (☐ 6, Hans C. Escher et al.), die BBC, die Maschinenfabrik Oerlikon (MFO), die Landis & Gyr Holding AG (☐ 96, Carl H. Gyr), die Von Roll AG und andere Schweizer Unternehmen über die Jahre Turbinen, Pumpen, Motoren, Leitungen, Schalt- und Verteilanlagen für hohe Beträge liefern konnten, die zu einem guten Teil heute noch laufen. Eine besonders wichtige Frage war, wer die Bauarbeiten übernehmen würde. Für diese Evaluation wurde Kohn mit der Aufgabe nach Europa geschickt, Baufirmen zu finden, die bereit wären, für die Bauarbeiten zu offerieren.

Verglichen mit den rein technisch definierten Aufgaben, die ihm zuvor in der Schweiz gestellt worden waren, war Ingenieur Kohn nun auch als Manager, als Troubleshooter sowie als Verhandler in einem komplexen und langfristig angelegten Projekt mit internationalen Dimensionen gefordert, immer häufiger auch als wirtschaftspolitischer Stratege. 1956 war gerade der nationale Masterplan genehmigt worden, mit dem die vier lokalen Bewässerungsprojekte verbunden werden sollten. Bevorzugt wurden nicht die kostengünstigsten, sondern die am schnellsten realisierbaren Teilprojekte. «Quick and dirty» lautete die Parole – nur kein Perfektionismus! Lieber sofort vorzeigbare Erfolge, die zu weiteren Taten animierten. Das war der pragmatische Ansatz der Siedler. Michael Kohn beobachtete, dass vor allem das Landwirtschaftsministerium die Arbeiten am Bewässerungssystem ungeduldig antrieb. Es war die Zeit der Regierung von Levi Eschkol (1895–1969). Landwirtschaftsminister war damals (von 1959 bis 1964) ein junger Mann mit Augenbinde, der immer wieder auf den Baustellen auftauchte und durch seine Ungeduld auffiel. Er dachte natürlich an möglichst frühe Ernten. Mit dem Exporterlös sollte der junge Staat Israel die fortlaufenden Bauarbeiten bezahlen. Der Name des jungen Mannes war Moshe Dayan (1915–1981).

Michael Kohns Engagement in Israel dauerte schliesslich vom 15. Februar 1957 bis zum 30. Oktober 1960. Rückblickend attestierte er den Israeli ein hohes Improvisationsvermögen:

«Im Gegensatz zur damaligen Schweiz war Israel eine offene Gesellschaft. Ich habe in meinen dreieinhalb Israel-Jahren mehr Freunde fürs Leben gewonnen als in meiner ganzen Jugend- und Studienzeit in der Schweiz. Technisch waren die Israeli auf vielen Gebieten hervorragend, am besten aber im Improvisieren. Es herrschte Pioniergeist und Aufbruchstimmung, eine familiäre, aufbauende Atmosphäre. Durch alle Poren war der Optimismus zu spüren. Natürlich wurde auch die Finanzierung

der einzelnen Ausbauschritte laufend improvisiert. Bemerkenswert war, dass trotz der knappen Mittel bei den von mir begleiteten Bauarbeiten der Faktor Sicherheit eine überragende Rolle spielte. Meine Arbeit am Jordan-Wasserprojekt hat mir eine doppelte Genugtuung verschafft: Einerseits konnte ich feststellen, dass das Projekt dem Aufbau des Staates Israel in hohem Masse diene. Andererseits wurden dabei auch schweizerisches Know-how auf dem Gebiete des Kraftwerkbaus und schweizerische Industrielieferungen – vor allem elektromechanische Ausrüstungen – eingesetzt, was der Zusammenarbeit zwischen der Schweiz und Israel förderlich war.»

Ingenieurarbeit als gesellschaftlicher Auftrag

Bemerkenswert ist, dass Kohns Chef, Aron Wiener von Tahal, schon Ende der 1950er Jahre vor einer einseitig technokratisch-ingenieurmässigen Betrachtungsweise warnte und nachdrücklich den Einbezug wirtschaftlicher, sozialer und politischer Aspekte empfahl. Am lebenden Beispiel und an einem Brennpunkt leidenschaftlicher politischer Konflikte spürte und lernte Michael Kohn, dass die Arbeit des Ingenieurs immer direkte gesellschaftliche Folgen hat. Als solidarischer Zionist stellte er den israelischen Anspruch auf den grösseren Teil des Jordanwassers – eine der Ursachen des Sechstagekriegs vom Juni 1967 – nicht in Frage. Aber er war klug und aufmerksam genug, um zu merken, dass auch solide Pumpstationen und verlässlich abgestützte Stollen buchstäblich auf Sand gebaut sind, wenn sie nicht politisch und gesellschaftlich fundiert sind.

«Wie damals mit den italienischen Mineuren im Safiental musste ich lernen, mit den verschiedensten Menschentypen zurecht zu kommen. Improvisieren war an der Tagesordnung. Heute ein technischer Notfall im Stollen, in der Nacht eine versagende Pumpe, morgen eine Delegation von Turbinenverkäufern aus Baden ... 1960 kehrte ich nach Baden zurück – mit der gestärkten Selbstsicherheit, die aus der ständigen Improvisation kommt, mit ersten Erfahrungen aus dem Management und vor allem mit einer grossen Neugier auf Vertiefung und Komplexität. Zum ersten Mal in meinem Leben spürte ich, dass das Grenzgebiet zwischen Technik, Wirtschaft und Gesellschaft wohl das Spielfeld für mein künftiges Berufsleben sein könnte. Ich war 35 Jahre alt und gestand mir ein, dass ich ehrgeizig war. Noch immer war der Stromhunger in der Schweiz gewaltig, und wir kämpften um jede Wasserkonzession in den Alpen. Zugleich mussten wir uns eingestehen, dass die Möglichkeiten dort langsam, aber sicher zur Neige gingen. Und da die Elektrizitätswirtschaft eine Branche mit ausgesprochen langen Planungszyklen ist, empfand ich es als meine Aufgabe, mich in der Welt umzuschauen und vorauszudenken.»