

**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:** 7: Ruhestand - ein Fremdwort  
**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>**



VII  
RUHESTAND –  
EIN FREMDWORT

Für eine Klimapolitik mit Marktwirtschaft /  
Guter Rat und gute Taten

# Das gute Gefühl, noch gebraucht zu werden

Ruhestand? Was soll dieser Begriff bei einem Menschen, der lebenslang die Unruhe als lustvoll und produktiv empfunden und der Ruhe eher mit Stillstand als mit Innehalten und Nachdenklichkeit assoziiert hat? Menschen wie Michael Kohn sind auch nach dem 80. Lebensjahr nicht wirklich «im Ruhestand». Ihre Erfahrung wird noch gebraucht, ihr Rat immer wieder nachgefragt. Er sei einer, «der es gerne hat, ein gefragter Herr zu sein», hat die Journalistin Barbara Bürer 2005 geschrieben. Das trifft den Nagel auf den Kopf. Die viel gelesene Porträtistin fährt fort: «Kohn ist ein faszinierender Überzeugungstäter und ein geborener Kommunikator. Er setzt sich eigentlich am liebsten mit Skeptikern auseinander. Es ist für ihn eine Herausforderung, an ihrer Haltung zu rütteln, sie zu erleben, wenn sie sagen, dass es vielleicht doch von Wert sei, nochmals über Atomstrom nachzudenken. Den legendären «Bruch nach 65» habe er nie verspürt, versichert Michael Kohn. Er arbeitete einfach weiter. Fürs Golfspielen habe er sich nie interessiert. Nein, Beruf ist Berufung. Sein Credo lautet: neugierig sein, wissen und sich bilden wollen. Immer nachlernen.»

Und Michael Kohn hatte auch in seinen älteren Tagen noch viele offene Dossiers. Er hat den «Arbeitskreis Kapital und Wirtschaft» gegründet, eine Lobby-Organisation der Wirtschaft, die sich vor allem für Bildungsfragen, Energie- und Umweltpolitik engagierte und regelmässig mit Studien, Tagungen und Stellungnahmen zu wirtschaftspolitischen Grundsatzfragen hervortrat. Zahlreich sind die Stiftungen und Hilfswerke, denen Michael Kohn mit seinem riesigen Netzwerk und seinem Rat zur Seite stand. Da ist zum Beispiel die Jerusalem Foundation Switzerland, die damals vom Zürcher Ständerat Felix Gutzwiller geleitet wurde. Sie engagierte sich vor allem für Projekte, die dem friedlichen Zusammenleben von Christen, Juden und Moslems in Stadt und Region Jerusalem dienten. Im Stiftungsrat sass Kohn neben Bischof Kurt Koch, dem Präsidenten der Schweizer Bischofskonferenz.

Ein anderes Engagement galt dem Schweizer Zweig der weltweiten Chabad-Lubawitscher Bewegung, welche die chassidische Frömmigkeit auch zu den weniger observanten Juden trägt. Sie praktiziert dies durch die Unterstützung kultureller und religiöser Anlässe, durch Kinder- und Jugendarbeit, individuelle Sozialhilfe und praktische Hilfeleistung für religiöse Verrichtungen, wie zum Beispiel für das Koschermachen von Küchen. Weiter war Michael Kohn bis zum Jahr 2001 Präsident des Verbandes Schweizerischer Jüdischer Fürsorgen (VSJF), der in der grossen Tradition der Schweizer Hilfe für jüdische Flüchtlinge steht und in allen Gebieten der jüdischen Sozialarbeit tätig ist. Als im Gefolge der Pe-

restroika die Auswanderung von Juden aus der Sowjetunion nach Israel möglich wurde, hatte sich Michael Kohn – damals noch als SIG-Präsident – für diese engagiert und einen Hilfsfonds gegründet. Und schliesslich darf hier auch die Michael Kohn-Stiftung erwähnt werden, die unter anderem Geld sammelte für Bedürftige jüdischen Glaubens. 2015 sprach Kohns Stiftung eine halbe Million Franken für die Quantum-Engineering-Initiative der ETH Zürich. Seine ehemalige Hochschule hatte ihm schon 1996 die Ehrendoktorwürde verliehen. Im Archiv für Zeitgeschichte der ETH wird auch der Nachlass von Michael Kohn für die Nachwelt bewahrt.

Auch die beruflichen Kenntnisse und Erfahrungen des Bauingenieurs und Kraftwerk-Managers waren in neuen Zusammenhängen immer wieder gefragt. In der Provinz Fujian in China realisierte eine Gruppe schweizerischer Investoren um Tito Tettamanti und andere drei kleinere Wasserkraftwerke. Michael Kohn unternahm ab 1995 mehrere Inspektionsreisen nach China, um an Ort und Stelle zusätzliche Investitionsmöglichkeiten zu prüfen und die Qualität der Bauleistungen und des Managements zu beurteilen. Das wirklich grosse Thema seiner letzten Lebensjahre war aber, lange vor Greta Thunberg, die aktive Teilnahme an der Schicksalsfrage des 21. Jahrhunderts, die Klimapolitik.

## **Mit dem Wachstumsglauben und sich selbst im Reinen**

Michael Kohn, Jahrgang 1925, war sozialisiert worden in der streng verwalteten Mangelwirtschaft der Kriegsjahre und zur späteren Statur gewachsen in einer Aufbaugeneration, die den kriegsbedingten Rückstand auf allen Gebieten mit Ingenieurwissen und Marktleistung behob. Die Schweizer gingen mit dem unschätzbaren Vorteil an den Start, über intakte Infrastrukturen zu verfügen, während die übrigen europäischen Länder noch mit dem Aufbau beschäftigt waren und die hunderttausende von Leistungsträgern schmerzlich vermissten, die auf den Schlachtfeldern, in den zerbombten Städten und in den Konzentrationslagern geblieben waren.

Die Lebensprinzipien dieser Generation waren Disziplin und Leistung, ihre Betriebssysteme waren Wettbewerb und Kontrolle in den fest gefügten Hierarchien von Betrieben, Behörden und (damals noch streng kartellierten) Organisationen. Schon während des Studiums an der ETH und später, als er als Kraftwerksingenieur im Bündnerland mit den Mineuren durch den Schlamm stapfte, lautete das Mantra des Michael Kohn und seiner Altersgenossen: bauen, bauen, den Rückstand aufholen und den Energiehunger stillen, der sich in stolzen jährlichen Wachstumsraten des Energieverbrauchs ausdrückte.

Im Sinne von Karl Marx, wonach das Sein das Bewusstsein bestimmt, verfestigte sich in dieser Generation das Credo des Machens zur Ideologie und zu einer höchst pragmatischen Moral: Unternehmen war grundsätzlich besser

als Unterlassen. Wachstum war moralisch und gesellschaftlich erwünscht, denn es löste die alten Mangelprobleme. Wenn es einen Selbstzweifel gab, dann wohl am ehesten den: Werden wir mit dem Realisieren schnell genug sein, um dem stürmischen Wachstum zu folgen und die daraus erwachsenden Forderungen der Gesellschaft zu erfüllen?

Ingenieure, auch wenn sie – wie Michael Kohn – mit den Jahren neben technischen auch wirtschaftliche Aufgaben übernahmen, waren mit sich selbst im Reinen. Sie expandierten und projektierten im Bewusstsein, auf der Basis eines grossen gesellschaftlichen Grundkonsenses eine gemeinschaftsdienliche Aufgabe zu erfüllen. Und es funktionierte ja! Die Wirtschaft gedieh, die Einkommen stiegen, die grösste Sorge der Schweizer Politik bis zum Beginn der siebziger Jahre war die Bekämpfung der Inflation und die Dämpfung der Konjunktur.

Das erste starke, global ausgesandte Warnsignal war der Bericht des Club of Rome mit dem Titel «Die Grenzen des Wachstums», der 1972 Innehalten und Nachdenken forderte. Doch es waren die Katastrophen von Seveso (1976), Three Mile Island (1979), Bhopal (1984), Schweizerhalle (1986) und vor allem von Tschernobyl (1986), welche fundamentale Zweifel an grosstechnischen Anlagen und Lösungen weckten. Diese Zweifel koppelten direkt auf Michael Kohns Lebens-thema, die Kernenergie, zurück. Schon seit den 1950er Jahren, als etwa der Rheinaubund in der Schweiz ökologische Gegenpositionen zur allgemeinen Wachstums-Euphorie aufrichtete, war die Elektrowirtschaft gut trainiert im Umgang mit natur- und landschaftsschützerisch motivierten Oppositionen, die sich gegen praktisch alle Wasserkraftwerksprojekte der Nachkriegszeit erhoben. In der Elektrowirtschaft gab es ja nicht nur die Betonköpfe, sondern auch freie und offene Geister.

## **Umwelt- und Klimaschutz nach marktwirtschaftlichen Regeln**

Dass Michael Kohn zu letzteren gehörte, zeigte sich schon 1983, als er für die Dachorganisation der nationalen Handelskammern (ICC) auf dem Wolfsberg ob Ermatingen ein Energieseminar mit 110 Delegierten aus 18 Ländern und fünf Kontinenten durchführte. Diese repräsentierten einen breiten Querschnitt von Energieproduzenten, Lieferanten und industriellen Stromverbrauchern. Lange bevor die Klimakrise zum globalen Thema wurde, ging es Kohn darum, die Sensibilität der Geschäftsleute für Energie- und die damit verbundenen Umweltfragen zu erhöhen und damit auch die Bereitschaft, in alternative Energiesysteme zu investieren sowie Energieforschung und -entwicklung zu fördern. Sodann wollte sich die ICC als Gesprächspartnerin in Energiefragen für Regierungen und internationale Organisationen etablieren, verschiedene Sichtweisen und Interessen zusammenführen und Lösungen erarbeiten, die auf internationaler Ebene



Michael Kohn mit der damaligen deutschen Energieministerin Angela Merkel, 1997.

standhielten. Zehn Jahre nach dem ersten Ölpreisschock war das Interesse der Geschäftswelt an diesem Thema beträchtlich, weil die Hektik der Märkte die Planung enorm unsicher machte. Später beschäftigte sich die Energiekommission der ICC unter der Leitung von Michael Kohn auch mit Fragen der Öffnung und der Liberalisierung der Strommärkte in den verschiedenen Ländern.

Die Arbeit für die ICC war für Michael Kohn ein nützliches Ticket für den Eintritt in die oberste Etage der internationalen Energieszene. Ein erster Weg führte ihn 1992 als Vertreter der ICC an den UNO-Kongress für Umwelt und Entwicklung, den sogenannten Erdgipfel, nach Rio de Janeiro. In die Schweiz zurückgekehrt, hielt Michael Kohn in Zürich einen Vortrag, dessen Kernsätze auch nach fast dreissig Jahren noch frisch anmuten:

*«Es hat keinen Sinn, Umweltkonferenzen über Klima und Luftreinhaltung abzuhalten, wenn eine ganze Reihe von OPEC-Ländern dringend auf die Einnahmen aus dem Ölverkauf angewiesen ist. Es hat auch keinen Sinn, über Entwicklungshilfe zu reden und Milliarden in die Infrastruktur zu stecken, auch in den Bau von Strassen, Autobahnen und in eine intensive Industrialisierung, wenn man bei diesem Unterfangen gleichzeitig den Verbrauch fossiler Brennstoffe fördert. Es hat auch keinen Sinn, über die Zerstörung der Umwelt und der Tropenwälder zu klagen, wenn gleichzeitig das Holz aus diesen Wäldern ein wichtiges Exportprodukt mancher Entwicklungsländer darstellt. Und schliesslich hat es auch keinen Sinn, über die Verschmutzung der Umwelt zu jammern, wenn man nicht gleichzeitig auch den Mut hat, die Bevölkerungspolitik respektive die Bevölkerungsexplosion näher zu betrachten und nach Abhilfen zu suchen. Umwelt und Unterentwicklung gehören zusammen. Wer zerstört die Umwelt? Es sind die sehr Reichen und es sind die besonders Armen. Die einen belasten sie durch die Wegwerfmentalität und die Verschwendung. Die anderen be-*

*lasten sie, indem sie an die Natur Hand anlegen, Flüsse verschmutzen, die Wälder roden, um überleben zu können. Deshalb ist es sachlich und politisch richtig, Umwelt und Entwicklung in einen Rahmen zu stellen.»*

Pünktlich zur Welt-Energiekonferenz in Tokio 1995 veröffentlichte diese internationale Studiengruppe aus Handelskammern und Energieindustrie einen Bericht, dem Michael Kohn ein Programm voranstellte, das so etwas wie sein persönliches Credo war:

*«Nach dem Zusammenbruch der zentral gesteuerten Planwirtschaften wächst das Interesse an der Erprobung von marktwirtschaftlichen Regeln. In der Tat ist der Markt ein äusserst geeigneter Platz, um Probleme von Umwelt und Energie zu lösen. Marktwirtschaft bedeutet aber keineswegs die Abwesenheit einer geregelten Kontrolle. Die Marktteilnehmer – Lieferanten und Käufer, Produzenten und Konsumenten – werden geleitet durch Regeln, die das Fairplay ermutigen und den Missbrauch bestrafen. Die Regierungen, die angemessene politische Rahmenbedingungen schaffen sollen und die Marktteilnehmer, welche frei innerhalb dieses Regelwerks operieren, spielen deutlich getrennte Rollen.*

*Da Rücksichten auf die Umwelt einen wichtigen Stellenwert in der weltweiten Energieszene einnehmen, ist es nötig, die Rolle und die Wirkung marktorientierter Instrumente auf dem Feld der Umwelt und insbesondere in Verbindung mit der globalen Erderwärmung zu untersuchen. Die mögliche Klimaerwärmung ist Gegenstand der Sorge in mehrfacher Hinsicht; politisch, wirtschaftlich, ökologisch und finanziell.»*

Die Gruppe schlug fünf strategische Pfade vor: Abkehr vom alten Regime von Gesetzen und Verboten, Einführung von handelbaren Emissionsrechten, kurzfristige Subventionen als Verstärker für erwünschte Innovationen, Ökosteuern nur international koordiniert und wettbewerbsneutral sowie eine Mischung aus marktwirtschaftlichen und freiwilligen Massnahmen.

## **Interessengruppen blockierten die Verständigung**

Michael Kohn wurde anfangs 1994 in den vom Bundesrat einberufenen Interdepartmentalen Ausschuss berufen, der die Rio-Beschlüsse umsetzen sollte. Dort konzentrierte er sich auf die Erarbeitung von Anreizinstrumenten. Diese Arbeit wurde aber durch die zahlreichen Interessenvertreter in der Gruppe blockiert. Mehr Gehör fand Michael Kohn bei WEC und ICC mit seinem Konzept der freiwilligen, von Staat und Industrie gemeinsam umgesetzten Massnahmen. Den Hintergrund dazu lieferte er in einem Bericht über die Klimakonferenz von Kyoto von 1997.

Hartnäckig trug der ehemalige «Energiepapst» Kohn die Idee der freiwilligen Übereinkünfte weiter in die internationalen Gremien, die ihm zugänglich waren. Im Mai 2000 wurde das Thema an einer vom Bundesamt für Energie, dem Bundesamt für Umwelt, Wald und Landschaft sowie dem von Michael Kohn präsidierten «Arbeitskreis Kapital und Wirtschaft» gemeinsam durchgeführten Fachtagung in Zürich auch auf schweizerischer Ebene erneut vorgetragen. «Freiwilligkeit – Ferment der Energie- und Umweltpolitik» lautete das Motto, und die Blicke waren vor allem nach Deutschland gerichtet, wo inzwischen in der Papier- und in der chemischen Industrie ermutigende Erfahrungen mit der Freiwilligkeit gesammelt worden waren. Inzwischen hatte sogar der grüne deutsche Umweltminister Jürgen Trittin an einer UNO-Konferenz anerkannt, dass dieser Weg schneller bessere Resultate erbringe als das alte Prinzip von «command and control». Als brillantes Beispiel für den Einbau der freiwilligen Selbstverpflichtung bezeichnete Michael Kohn das schweizerische CO<sub>2</sub>-Gesetz, das am 1. Mai 2000 in Kraft getreten war.

In Dutzenden von Vorträgen vor politischen und akademischen Gremien, Service-Clubs, Kongressen, gewerblichen und industriellen Organisationen etc. vertrat Michael Kohn in der Folge die Positionen einer fortschrittlichen Umweltpolitik mit wirtschaftlichem und sozialem Augenmass. Seine Publikationen in Zeitungen und Zeitschriften, die Tagungsbeiträge und die Papers für Symposien und Konferenzen füllen ganze Archivschachteln.

## **Diskrete Lobby: das «Grüppli»**

Fünf Jahre nach seinem Rücktritt vom Präsidium des SIG war Michael Kohn erneut beunruhigt durch zunehmende antisemitische Tendenzen in der Schweizer Öffentlichkeit. Der anfangs der 1990er Jahre angebahnte Oslo-Prozess zur Befriedung des Verhältnisses zwischen Israel und den Palästinensern war ins Stocken geraten. In Amerika meldeten sich gleichzeitig vermehrt Stimmen, die den Umgang der Schweiz mit nachrichtenlosen jüdischen Vermögen während des Zweiten Weltkriegs kritisierten. Teile der Schweizer Bevölkerung empörten sich über grobe verbale Angriffe von Vertretern des World Jewish Congress und anderer Sprecher der amerikanischen Juden auf die Schweiz.

Auch sensible Politiker wie Lili Nabholz oder der Wirtschaftswissenschaftler und Nationalrat Peter Tschopp, beide freisinnig, machten sich Sorgen über die Rückkoppelung dieser Tendenzen auf die Schweizer Judenheit. Tschopp, der schon der Kommission für die Gesamtenergiekonzeption angehört hatte, tauschte sich in dieser Sache mit Michael Kohn freundschaftlich aus und regte die Mobilisierung konstruktiver Gegenkräfte an.

Lili Nabholz war damals Präsidentin der Rechtskommission des Nationalrats, welche diesen Themenbereich behandelte. Sie erinnerte sich: «Ich hatte in dieser Funktion verschiedentlich Kontakte zu Michael Kohn. Er vermittelte mir sehr wertvolles Hintergrundwissen, erläuterte Zusammenhänge und sensibilisierte mich für viele Aspekte, die mir vorher nicht bewusst waren. Dabei brachte er auch die Idee einer informellen Gruppe, bestehend aus interessierten Parlamentsmitgliedern und Mitgliedern der jüdischen Gemeinschaft ins Spiel, die den Gedankenaustausch in dieser politisch virulenten Zeit pflegen sollten. So entstand das «Grüppi», das sich jeweils während der Session in Bern traf. Es gab keine Traktandenliste und kein Protokoll, sondern einen intensiven Gedankenaustausch.»

Der erste innere Kreis der angesprochenen und zur Zusammenarbeit bereiten eidgenössischen Parlamentarier vereinigte liberale Persönlichkeiten, darunter Verena Grendelmeier (LdU), François Loeb (FDP), Vreni Müller-Hemmi (SP), Victor Ruffy (SP), Marc Suter (FDP), Peter Tschopp (FDP) und Rosemarie Zapfl (CVP). Aus der jüdischen Gemeinschaft stellten sich unter anderen Rolf Bloch, Eric Dreifuss und Ellen Ringier zur Verfügung. Um die Kommunikationswege abzukürzen, wurde später auch Alfred Donath, Präsident des SIG (2000-2008) hinzugewählt.

Das «Grüppi» wurde, ganz entgegen seinem verharmlosenden Namen, über Jahre hinweg zu einem nach aussen lautlosen, aber nach innen stark wirkenden, wichtigen Einflussfaktor – einer diskreten, aber wirksamen Lobby ohne materielle Interessen. Man traf sich in der Regel viermal jährlich zu einem Abendessen, entwickelte Ideen, stellte Kontakte her und unterstützte konkrete Aktionen. Neben der allgemeinen Bekämpfung antisemitischer Tendenzen waren die Vertretung jüdischer Positionen in der Öffentlichkeit ein Thema, aber auch konkrete Anliegen wie die Verbesserung der Koscherfleisch-Versorgung vor dem Hintergrund des Schächtverbots.

Das «Grüppi» wirkte mit unterschiedlicher Intensität bis ins Jahr 2012. Mehr oder weniger aktiv beteiligten sich im Lauf der Jahre auch Martine Brunschwig-Graf (FDP), Mario Fehr (SP), Alec von Graffenried (GP), Markus Hutter (FDP) und Reto Wehrli (CVP). Von der jüdischen Seite engagierten sich auch der Textilunternehmer Harry Berg, Präsident der Zürcher Einheitsgemeinde ICZ, und der Anwalt Herbert Winter (SIG-Präsident ab 2008).

## **Ein Rufer in der Wüste? Möglich, doch die Wüste lebte!**

Auch wenn die Euphorie nach dem Erdgipfel in Rio 1992 deutlich nachliess: Die Idee der nachhaltigen Entwicklung war definitiv in der Welt, wurde vor allem in den Industriestaaten anerkannt und konnte fortan nicht mehr rückgängig ge-

macht werden. Dazu haben die auf beiden Seiten allzeit aktiven Ideologen wohl weniger beigetragen als Pragmatiker wie Michael Kohn, die trotz vieler Rückschläge und Enttäuschungen immer wieder das versuchten, was Max Weber als Politik definiert hatte: «Das geduldige Bohren von harten Brettern mit Leidenschaft und Augenmass zugleich.»

Die Neugier und die Lust am Reisen haben Michael Kohn am Ende seiner langen und erfolgreichen Laufbahn auch wieder zurück zu seinen beruflichen Anfängen geführt. In seinen letzten Lebensjahren nahm er immer noch regen Anteil am gesellschaftlichen Leben. Er genoss gesellschaftliche Anlässe; dabei verlangte ihm sein Alter immer mehr Selbstdisziplin ab. Seine letzten Jahre verbrachte er überwiegend in einer Altersresidenz in Zürich. Dort starb er am 7. September 2018 in seinem 93. Altersjahr.

---

## WIE MICHAEL KOHN «SEINE» BUNDESRÄTE SAH

*Ironie war nicht das häufigste Stilmittel, das Michael Kohn in der öffentlichen Kommunikation anwandte. Aber auf die Frage, wie er die bundesrätlichen Energieminister gesehen habe, die er in seiner aktiven Zeit erlebt hat, antwortete er mit einer ironischen Metapher:*

*«Ritschard war der Stratege, der den Slalomkurs ausgeflaggt hat. Leon Schlumpf kam und stellte fest, dass manche Kurven technisch nicht fahrbar waren; er hat behutsam korrigiert und ausgeglichen – man könnte auch sagen: Er hat aus der Strategie eine Taktik gemacht. Adolf Ogi ist einfach gekommen, ist in blendendem Stil heruntergefahren, und als er unten ankam, haben alle applaudiert. Und Moritz Leuenberger hat immer den Falschen die Medaillen umgehängt, vor allem denjenigen, die mit dem Schlitten unterwegs waren.»*

---