

Plauderfernsehen: Die neue «Arena» wird noch zahmer

Nummer 35 – 28. August 2008 – 76. Jahrgang
Fr. 5,90 (inkl. MwSt.) – Euro 3,90

DIE WELTWOCHEN



Der unfreiwillige Milliardär

Für Stephan Schmidheiny war sein ererbtes Vermögen immer eine Last. Er hat sich davon befreit. Es geht ihm blendend. *Von René Lüchinger*

Obamas neueste Kleider

Der Kandidat inszeniert sich als Ur-Amerikaner. *Von Hanspeter Born*

Polizisten: Hassobjekt und Prügelknaben

Drohungen, Gerichtsverfahren, Tötlichkeiten gegen Ordnungskräfte nehmen massiv zu. Rot-grüne Politik fördert diese Tendenz. *Von Peter Keller*

Sein langer Weg zu sich selbst

Stephan Schmidheiny, Spross der prominentesten Schweizer Industriellenfamilie, hat sich von seinem Milliardenerbe befreit. Es geht ihm blendend. *Von René Lüchinger*

Heisst einer Schmidheiny, ist das Leben vorbestimmt. In die Wiege gelegt die Lebensaufgabe. Vorgezeichnet der Lebensweg. Jede Generation der prominentesten Industriellendynastie des Landes stand zu ihrer Zeit an ihrem Platz zum Wohle von Unternehmen und Familie. Jacob Schmidheiny, der Unternehmensgründer, auf Schloss Heerbrugg, wo er im ausgehenden 19. Jahrhundert eine Ziegelei errichtet hatte, die zweite Generation investierte in Zement und Eternit, die dritte eroberte mit den Baumaterialien fremde Märkte in Nord- und Südamerika, Südafrika, Asien. Und die vierte Generation musste sich fragen, was nach dem Global Business noch kommen kann für einen Schmidheiny.

Stephan Schmidheiny, Spross der vierten Generation, hat seine persönliche Antwort auf diese für eine dynastisch denkende Familie existentielle Frage gegeben. Vor fünf Jahren gab er einen Grossteil seines Vermögens aus der Hand und überführte es in einen Trust. Er hat damit einen neuen Weg beschritten, wie ein industrielles Vermögen aus der Gründerzeit auch im 21. Jahrhundert noch Wirkung entfalten kann, ohne dass die Nachkommen der Gründer zu Sklaven ihres Reichtums verkommen müssen. Und irgendwo zwischen dem schweizerischen Hurden und seiner zweiten Heimat Costa Rica sagt Stephan Schmidheiny heute über sich: «Ich bin ein moderner Nomade.» Was heissen mag: «Ich fühle mich frei.»

Sechs Jahrzehnte Leben hat es gebraucht bis zu diesem für einen Schmidheiny wohl höchsten Zustand persönlichen Glücks. Drei Jahrzehnte schritt Stephan Schmidheiny tapfer auf dem familiär und industriell vorgestanzten Pfad voran. Im vierten Lebensjahrzehnt zettelte er im tradierten Familienbusiness eine eigentliche industrielle Revolution an, welche um ein Haar im finanziellen Ruin geendet hätte. Im fünften füllte er die Familienkasse wieder, um im sechsten mit diesem Geld den Tatbeweis zu erbringen, dass es für einen porentief industriell geprägten Schmidheiny in der Tat ein Leben nach dem Global Business geben kann. Eins, das nach einem ganz anderen Koordinaten- und Wertesystem funktioniert als jenes der Väter und Vorväter. Erst auf den zweiten Blick wird offenbar, dass Stephan Schmidheiny ohne das familiäre Über-Ich möglicherweise nie dazu gedrängt worden wäre, den Marsch zu sich selbst anzutreten.

Gewissermassen zurück in die Zukunft, zu «den letzten Fragen», wie er sagt.

Erste Frage: «Wer bin ich?» Am Familientisch im St. Galler Rheintal war das Big Business immer ein Thema. Vieles gab zu reden: Zement- und Eternitfabriken überall auf der Welt, Verwaltungsmandate wie jenes der Brown Boveri, in denen der Vater Max Schmidheiny seit Jahren sass. Während Stephan solches zu Ohren kam, war in der unmittelbaren Umgebung heile Welt: Weinstöcke, das imposante Panorama des Alpsteins, die Klänge des Klaviers, wenn seine Mutter, Adda Schmidheiny, Musse hatte. Und nie vergass der junge Stephan, was von einem männlichen Schmidheiny, von ihm, seinen Brüdern Thomas und Alexander, erwartet wurde: dass sie erstens Ingenieure zu werden und sich zweitens in den Dienst des Familienunternehmens zu stellen hatten. Gegen beides rebellierte etwas in ihm.

«Ich war fünf oder sechs», erinnert sich Stephan Schmidheiny, «und wollte weder Cowboy noch Lokführer werden, sondern Missionar.» Der Stachel der Opposition gegen die Erwartungen des Vaters habe seine Adoleszenz überdauert. Und «Sir Max, manchmal Napoleon, dann wieder Philosoph», wie die *Weltwoche* Vater Max Schmidheiny einst beschrieb, dürfte darüber kaum erfreut gewesen sein. «Schöpferische Leidenschaft, aber auch soziale und politische Verantwortung», schrieb ABB-Präsident Fritz Leutwiler im Jahre 1991 in der *Neuen Zürcher Zeitung* zum Tod von Max Schmidheiny, habe diesen aussergewöhnlichen Schweizer Industriellen stets umgetrieben. Beizufügen wäre, dass der Mann mit dem aristokratischen Antlitz dabei weder Kompromisse noch Umwege duldete.

Nun hatte er aber mit Stephan einen zweitgeborenen Sohn, der wohl Ähnliches meinte, aber so ganz anders tickte. «Ich habe die Jugend nicht als eine fröhliche, schöne und unbeschwertere Zeit in Erinnerung», sagte Stephan Schmidheiny Jahre später in einem bemerkenswerten Gespräch in der TV-Sendung «Sternstunde», «weil mich damals schon das Bewusstsein für die Verantwortung belastet hat, weil ich verstand, dass Reichsein vor allem auch heisst, Verantwortung für die Gemeinschaft wahrzunehmen.» Das interpretierte er auf seine Weise. Nicht Ingenieur wurde er, wie das der unternehmerischen Familientradition entsprochen hätte, sondern Doktor der Rechte, um, wie er sagt, «zu verstehen,



«Ein moderner Nomade»: Stephan Schmidheiny.

was Gesellschaften in fremden Ländern im Innersten zusammenhält». Das Blut aber wog schliesslich schwerer als der absolute Freiheitsdrang, oder vielleicht war das der kleinste gemeinsame Nenner zwischen Herkunft und Fernweh, auf den sich der junge Schmidheiny schliesslich einliess: Anfang zwanzig schleppte er Asbestsäcke als Schichtführer der Eternit in Brasilien, der Everite in Südafrika, und er hatte noch «so viel Welt zu sehen», wie er einmal in seinen persönlichen Aufzeichnungen notierte, als ihn der väterliche Ruf erteilte, heimzukommen und Hand anzulegen im Familienunternehmen. Das liest sich dann so: 1974 war der Zweitgeborene Verkaufsleiter der Eternit in



Niederurnen, 1975 Delegierter der Eternit AG, 1976 Chef der Eternit-Gruppe anstelle seines Vaters. Stephan Schmidheiny war gerade einmal 29 Jahre alt und Herrscher über mehr als zwanzig Asbestfabriken irgendwo auf der Welt. Das Familienunternehmen hatte ihn mit Haut und Haaren einfach einverleibt.

Was kommt nach dem Asbest?

«Eternit – ein Begriff, hinter dem sich Krankheit und Tod verbergen.» Als die *Weltwoche* im Jahre 1985 diesen Satz zu Papier brachte, war dies *common knowledge*. Exakt zwanzig Jahre zuvor noch nicht. An einem Sonntagabend sass Vater Max Schmidheiny auf seinem Lieblings-

stuhl, als er plötzlich einen Kraftausdruck in den Raum schleuderte. Ungewöhnlich für diesen Mann, der gepflegte Umgangsformen schätzte. Derart ungewöhnlich war dies, dass sich der halbwüchsige Stephan Schmidheiny noch Jahre später an diese Szene erinnerte.

Was den Vater derart in Rage brachte, war das Buch, das er gerade in den Händen hielt, geschrieben von einem amerikanischen Arzt namens Irving Selikoff. Und dieser besass die Frechheit, zu behaupten, Asbestfasern und -staub seien in hohem Masse krebserregend; Selikoff sei «der prominenteste Erforscher von Asbest-Krankheiten», urteilte die *New York Times* Jahrzehnte später. Für den Vater eine un-

geheuerliche Vorstellung, dass der Stoff, welcher die Baubranche revolutioniert und die Schmidheiny reich gemacht hatte, Krebs auslösen soll. So ungeheuerlich, dass er diese Eventualität lieber verdrängte und Selikoff als profilierungssüchtigen Medizinmann abstempelte. Doch zehn Jahre später ging dessen Saat auf: Die schwedische Regierung verbot unter dem Druck einer von den Gewerkschaften mobilisierten Öffentlichkeit als erstes Land sämtliche Asbestprodukte, und Max Schmidheiny sagte zu seinem Sohn Stephan: «Ich mag nicht mehr, mach du weiter.» Nun hatte der Vertreter der vierten Generation die Eternit am Hals und einen Schock fürs Leben.

Chávez versus Schmidheiny

Nach dreissigjähriger Präsenz in Venezuela verstaatlichte der Staatspräsident die Holcim-Fabriken. Von Claude Baumann



Er hat Holcim geprägt: Thomas Schmidheiny.

Thomas Schmidheiny, der ältere Bruder von Stephan, hatte im Jahre 1984 bei der Erbteilung von Vater Max die Zementaktivitäten der Familie geerbt und die ehemalige Holderbank (heute: Holcim) zu einem der bedeutendsten globalen Zementhersteller ausgebaut. Jahrelang hatte er den Konzern als VR-Präsident, Delegierter und – dank einer Stimmenmehrheit – auch als Hauptaktionär geprägt. Inzwischen ist Holcim eine echte Publikumsgesellschaft. Schmidheiny kontrolliert noch knapp über einen Fünftel des Aktienkapitals, Präsident ist seit 2003 Rolf Soiron, CEO seit 2002 Markus Akermann, und Thomas Schmidheiny sitzt noch als einfaches Mitglied im Verwaltungsrat. «Diese Rolle verschafft mir grosse Befriedigung», sagte Schmidheiny kürzlich dem Wirtschaftsmagazin *Bilanz*, «als langfristig orientierter Kernaktionär trage ich heute massgeblich zur Werthaltigkeit bei.»

Und genau das dürfte auch dem venezolanischen Präsidenten Hugo Chávez ins Auge gestochen sein. Nach der Erdöl-, der Strom- und der Stahlindustrie wurde letzte Woche in Venezuela auch die Zementbranche verstaatlicht. Damit vollzog Chávez einen weiteren Schritt in Richtung Sozialismus. Betroffen von dieser Massnahme ist unter anderem der Schweizer Baustoffkonzern Holcim. Er ist seit 1978 in Venezuela präsent und erzielte zuletzt mit knapp 800 Beschäftigten einen Umsatz von umge-

rechnet rund 200 Millionen Franken. Vergangene Woche nun übernahm der Staat 85 Prozent an der venezolanischen Ländergesellschaft von Holcim und zahlte dafür 552 Millionen Franken. Die restlichen Aktien verbleiben im Besitz des Schweizer Konzerns. Der definitive Verkaufsvertrag soll in den kommenden Wochen ausgearbeitet und unterzeichnet werden. Präsident Chávez begründet die Verstaatlichung damit, dass ausländische Gesellschaften wie Lafarge, Cemex und eben Holcim zu viel Zement exportierten, so dass der nationale Haus- und Wohnungsbau zu kurz komme. Im Fall von Holcim trifft dies aber effektiv nicht zu. Bisher führte der Schweizer Konzern lediglich jenen Zement aus, der vom Inlandmarkt nicht benötigt wurde. In Venezuela werden jedes Jahr etwa neun Millionen Tonnen Zement produziert. Marktführer ist die mexikanische Firma Cemex, die für gut die Hälfte aufkommt, gefolgt vom Holcim-Konzern, der in zwei Fabriken rund drei Millionen Tonnen herstellt. Das sind 1,5 Prozent der globalen Produktion von Holcim.

Auf die rigorose Nationalisierung in Venezuela hat man am Konzernsitz in Zürich bisher gelassen reagiert. Nach Angaben eines Sprechers bleiben die Interessen von Holcim und des Personals an Ort durch ein Investitionsschutzabkommen zwischen der Schweiz und Venezuela gewahrt. Tatsächlich musste sich das Unternehmen der im vergangenen April angekündigten Verstaatlichung eingetreten wäre. Mit dem verbliebenen Aktienanteil von 15 Prozent behält Holcim einen Fuss in der Tür und könnte, falls in Venezuela dereinst das Regime wieder wechselt, sein Engagement sukzessive wieder erhöhen.

Vorderhand aber dominiert eine überbordende Staatsbürokratie, das politische Klima ist regelrecht ruiniert, und die Regierung fährt eine dreiste Einschüchterungspolitik. Trotzdem zählt Venezuela zu den attraktivsten Märkten in Südamerika. Namhafte ausländische Firmen erzielen nach wie vor substanzielle Gewinne, darunter Nestlé und Novartis, die mit eigenen Fabriken im Land vertreten sind. Holcim erwirtschaftete in Venezuela bisher nicht einmal ein Prozent des Konzernumsatzes von total 27 Milliarden Franken.

Er selber, meint er, habe während seiner Zeit in Brasilien Asbeststaub eingeatmet und sei nach dem Tagwerk in der Fabrik von Kopf bis Fuss «mit weissem Staub übersät» gewesen. Doch wer in dieser stolzen, in vier Kontinenten erfolgreichen Firma, die überall auf der Welt, ausser in Schweden, glänzende Absatzzahlen aufwies, mochte da an ein sich bedrohlich aufbauendes Problem glauben? Zwar war jetzt der Junior der Chef, aber die alten Platzhirsche aus der Ära des Seniors hatten kein Musikgehör für eine sich zunächst zart anbahnende Zeitenwende. Und selbst Stephan Schmidheiny mochte nur zu gerne hoffen, dass der GAU, ein weltweites Verbot von Asbest, ausbleiben möge. Zumal ein Ersatz nicht in Sicht war.

Kraftakt mit Folgen

In einem internen Seminar der Eternit-Unternehmensleiter im Jahre 1976 hatte der Chef des Entwicklungslabors in Niederurnen einen deprimierenden Befund bekanntgegeben: Nach monatelanger, intensiver Forschungsarbeit mit Hunderten von Fasern müsse er festhalten, dass er keinen Ersatz für Asbest gefunden habe, wohl, weil es gar keinen geben könne. Die Eternit-Chefs redeten bei ihrer Zusammenkunft nicht mehr über eine Substitution, sondern darüber, den Asbestzement auf den weniger belasteten Begriff «Faserzement» umzutauften. Und dann hielt Stephan Schmidheiny das Schlusswort der Tagung, und die Eternit-Kader hörten gebannt auf die Worte des Chefs. Nach intensiven Gesprächen mit den Experten sei er zum Schluss gekommen, dass Eternit ohne Asbest nicht herzustellen sei. Es gelte also, die Sicherheit im Umgang mit der Faser zu erhöhen. Es gelte aber auch, die unternehmerischen Aktivitäten zu diversifizieren, um die Risiken für die Firma zu minimieren.

Aufatmen in Niederurnen, und Schmidheiny erklärte Jahre später dem Journalisten Werner Catrina, der für sein Buch «Der Eternit-Report» recherchierte: «Ich war in diesem Moment überzeugt davon, Asbest in meinem Einflussbereich nicht zu ersetzen.» Kurz zuvor hatte Schmidheiny in einer amerikanischen Zeitung ein Interview mit dem Asbestkritiker Irving Selikoff gelesen, und der hatte ihm ganz offensichtlich einen Ausweg aus seinem Dilemma gewiesen. «Asbestos ban not needed», hatte der Arzt im Interview verkündet, also nicht für einen weltweiten Bannstrahl plädiert, sondern für den sicheren Umgang mit der gefährlichen Faser. Nach nochmaligem Überschlafen kam Stephan Schmidheiny jedoch auf seinen Entscheid zurück. Am 17. Dezember 1976, erinnert er sich, trommelte er ein paar Vertraute aus der Eternit zusammen und formulierte mit diesen ein bislang in der Familiengeschichte noch nie gesehenes Innovationsprogramm. Er nannte es NT, neue Technologien, und dies bedeutete das Bekenntnis zum Ausstieg aus dem Asbest,



«Ich habe die Jugend nicht als eine fröhliche Zeit in Erinnerung»: mit Mutter Adda, 1992.



Zwei Seiten der gleichen Medaille: Stiftungs-Chef Peter Fuchs.



«Der prominenteste Erforscher von Asbest-Krankheiten»: Arzt Irving J. Selikoff (r.), 1952.

dem Stoff, mit dem die Schmidheiny über Jahrzehnte Millionen verdient hatten.

Etliche Millionen flossen nun wieder aus der Eternit hinaus: für moderne Filter in den Eternit-Fabriken zur Reduktion von Asbeststaub in der Luft, für Trainingsprogramme für die Arbeiter und vor allem auch für die Entwicklung von asbestfreien Baumaterialien. Es gelang Stephan Schmidheiny Ende 1978, die erste asbestfreie Platte auf den Markt zu bringen, und als er 1984 die Eternit-Gruppe von seinem Vater erbte, war bereits die Hälfte der Produktion im Stammwerk in Niederurnen asbestfrei. Ein Kraftakt mit Folgen: Das Vermögen des jungen Erben schmolz rapide, denn die ausländische Konkurrenz verkaufte fröhlich weiter die billigeren asbesthaltigen Produkte, wogegen die neuen Materialien des Stephan Schmidheiny kaum Marktchancen hatten.

«Wir hatten die Situation falsch eingeschätzt», urteilte er einmal leicht resigniert gegenüber dem Wirtschaftsmagazin *Bilanz*. Nach dieser Einsicht folgte der zweite Ausstieg aus dem Asbest. In schnellem Tempo, von Argentinien bis Zaire, verkaufte Stephan Schmidheiny seine Eternit-Fabriken und Beteiligungen, im Jahre 1989 veräusserte er auch das Stammwerk an seinen Bruder Thomas. Im Jahre 1990 verboten die Schweiz und Österreich die Verwendung von Asbest, 1993 Deutschland, 2005 auch die EU.

Noch bleibt ein Schatten aus der Vergangenheit: In Italien laufen immer noch Ermittlungen gegen Stephan Schmidheiny. Sein Vater Max war dort an einem Eternit-Werk beteiligt, und einige Jahre war die Familie auch Mehrheitsaktionärin. Seit fünf Jahren drohen die Untersuchungsrichter mit einer Anklage im Auftrag von Asbestopfern. Eingereicht wurde diese bislang nicht.

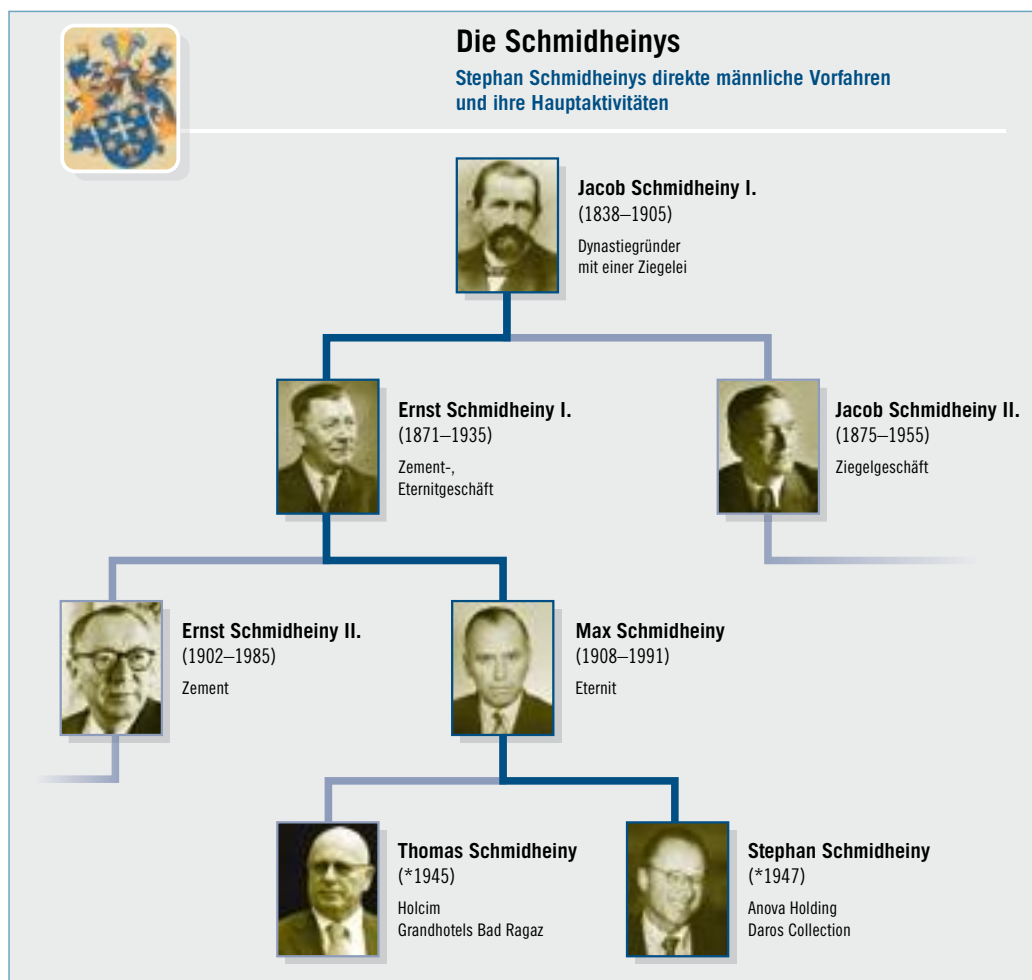
Signale der Veränderung

«Die achtziger Jahre waren unternehmerisch gesehen eine Zeit der Unsicherheit und der Sorgen», bilanzierte Stephan Schmidheiny in seinen persönlichen Erinnerungen. Am Ende des Jahrzehnts war er gerade einmal etwas über vierzig, sass kraft seiner Abstammung in den Verwaltungsräten von Bankgesellschaft, Nestlé, ABB und hatte eine «Laufbahn hinter sich wie ein sehr erfolgreicher 60-Jähriger», so das *Magazin*. Vielleicht deshalb war sein Milliardenvermögen nicht nur Privileg, sondern vielmehr auch «Last und Verpflichtung», wie das ABB-Präsident Fritz Leutwiler einmal umschrieb. Doch in diesem Dezennium legte Stephan Schmidheiny auch den Grundstein für die persönliche Befreiung von den Fesseln seines Erbes. In atemberaubendem Tempo, als könnte seine Lebenszeit für die wirklich wichtigen Dinge nicht mehr ausreichen, baute er sein Firmenimperium aus und um: Die Kioskette Schmidt-Agence verkaufte er ebenso wie Beteiligungen am *St. Galler Tagblatt* oder an der

Handelszeitung, stieg stattdessen mit Nicolas Hayek bei der serbelnden Schweizer Uhrenindustrie ein und verschuldete sich für dieses Engagement zu einer Zeit, als kein Privater mehr bereit war, in diese Branche zu investieren. Er beteiligte sich an der Welthandelsfirma Cosa Liebermann, kaufte den Optikkonzern Leica, den Technologiekonzern Landis & Gyr, baute das traditionelle Familien-Investment am BBC-Konzern weiter aus und führte diesen 1987 in die Fusion mit der schwedischen Asea zur ABB.

«Industriearchitektur» nannte er dieses Firmenmonopoly, «Investments in meist kriselnde Unternehmen», und dann, nach erfolgter Gesundung, stieg er Schritt für Schritt wieder aus. Etliche nannten ihn einen «Visionär», weil er 1985 bei der später boomenden Swatch eingestiegen war, weil er 1989, vor der grossen Immobilienkrise in der Schweiz, aus diesem Geschäft praktisch ausgestiegen war, weil er vor der Asienkrise 1986 seine dortigen Aktivitäten reduziert hatte. Er selber sieht das pragmatisch. «Ich habe immer die gesellschaftlichen Entwicklungen im Auge behalten, um die ersten Signale für Veränderungen zu erkennen.» Es hat sich gelohnt. Beim Ausstieg sei der Wert der Unternehmen «fünf bis sieben Mal höher» gewesen als beim Einstieg.

Vielleicht erkannte Stephan Schmidheiny ähnliche Signale der Veränderung, diesmal bei



sich selber, als er 1990, zu Beginn des nächsten Jahrzehnts also, auf einem Schiff Richtung Norwegen fuhr. In Bergen trafen sich Vertreter europäischer Regierungen und der USA, um eine internationale Uno-Konferenz über Umwelt und Entwicklung vorzubereiten, welche zwei Jahre später in Rio de Janeiro stattfinden sollte. Auf diesem Trip lernte er Maurice Strong kennen, den Generalsekretär der Konferenz von Rio. Sofort fanden sich die beiden Männer in einer angeregten Diskussion über soziale Entwicklung und Umweltfragen wieder. Strong fragte Schmidheiny, ob es möglich sei, dass er am «Erdgipfel» in Rio den «Wirtschaftsrat für nachhaltige Entwicklung» präsidieren wolle. Schmidheiny reagierte mit starkem Interesse, besprach das Thema am heimischen Familientisch, und als ihm sogar seine Tochter Gina gut zuredete, sagte er zu.

«Das Timing», sagt er rückblickend, «war perfekt.» Er hatte ohnehin vor, sich ein einjähriges Sabbatical zu gönnen, und nun hatte er unverhofft ein Thema gefunden, in das er investieren wollte. Monatelang jettete er kreuz und quer über den Globus, traf sich mit CEOs und Präsidenten von global aktiven Unternehmen, um sie zur Mitarbeit im World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) zu bewegen. Und der Mann, der einst Missionar werden wollte, hatte Erfolg. Die Chefs von ABB, Ciba-Geigy, Dow, DuPont, Mitsubishi, Shell oder Volkswagen, insgesamt fünfzig

Wirtschaftsführer aus aller Welt, sagten zu. Das erste Mal trafen sich die hochkarätigen WBCSD-Mitglieder im Frühjahr 1991 in Den Haag, und heftig prallten die Gegensätze aufeinander. Einer meinte, angesichts all der politischen und wirtschaftlichen Unsicherheiten solle das Gremium ein Pamphlet verfassen über die positiven Auswirkungen der Unternehmen auf Umwelt und Entwicklung. Ein anderer hielt dagegen, sprach von Umweltkosten, die keiner der Anwesenden je budgetiert habe, und dies sei ein Versäumnis derer, die als Manager und Unternehmer vorbildlich und nachhaltig handeln sollten.

Aus Konfrontation wurde allmählich Konsens, und so wurden in Den Haag Begriffe geprägt, die heute in aller Munde sind, Nachhaltigkeit etwa oder auch Ökoeffizienz. Mehr noch: Es war das Bekenntnis der globalen Bannerträger des freien Marktes, dass diese Umgestaltung der Wirtschaft keine Aufgabe des Staates, sondern des freien Unternehmertums sein müsse. Einen revolutionären Kurswechsel markierte dies im Denkgebäude ergebnisorientierter Wirtschaftskapitäne, und sie beschlossen, noch vor dem Weltgipfel in Rio ein Buch zum Thema und mit dem Titel «Kurswechsel» herauszubringen. Und sie beschlossen auch, Stephan Schmidheiny als obersten Schriftleiter einzusetzen. Dieser akzeptierte auch diesen Job, investierte während 18 Monaten rund die Hälfte seiner Zeit und gegen zehn

Millionen Franken in das Projekt, umrundete gleich mehrmals den Globus, führte über 200 Interviews. Am Schluss, als das Buch vorlag, hatten über 1000 Personen an dem Werk mitgewirkt. Der WBCSD hatte mehr als fünfzig Meetings in zwanzig Ländern organisiert, Experten, Nichtregierungsorganisationen (NGOs), Regierungsvertreter, Unternehmer zusammengebracht, die Botschaft unter die Menschen gebracht. Das Buch war ein Bestseller und wurde in fünfzehn Sprachen übersetzt.

Stephan Schmidheiny hatte dem Werk «Kurswechsel» als Autor seinen Namen geliehen, und er bekam dafür von den Medien das Etikett des Gutmenschen verpasst: «Der grüne Missionar» titelte etwa die deutsche *Wirtschaftswoche*, «der Aussteiger» gar *Facts*, der «grüne Kapitalist» die *Zeit*. Alle wurden sie Opfer ihrer Klischees, und alle liegen aus heutiger Perspektive leicht bis völlig neben der Realität. Stephan Schmidheiny hat als Unternehmer den Kurswechsel, welchen er in seinem Buch beschrieben hat, in einer persönlichen Konsequenz umgesetzt wie kaum einer vor ihm – die Verbindung dessen, was heute zahlreiche Manager als «triple bottom line» im Munde führen: Ökonomie, Soziales, Ökologie zu einer Formel für nachhaltiges Unternehmertum so zu verbinden, dass ein Unternehmen finanziell prosperiert. In Zeiten des Klimawandels und der Ressourcenknappheit ist diese Haltung aktueller denn je. In diesem Sinn war Schmidheiny seiner Zeit voraus.

Mitte der neunziger Jahre begegnete Stephan Schmidheiny einem Mann wieder, den er während des Studiums flüchtig kennengelernt hatte: Peter Fuchs, ehemaliger Generaldirektor des Internationalen Komitees vom Roten Kreuz (IKRK). Es trafen sich «einer, der über ökologische Sustainability nachdachte, und einer, dem die soziale gesellschaftliche Gestaltung zur Vermeidung von Konflikten» am Herzen lag, sagt Fuchs, und gemeinsam merkten sie, dass beides zusammengehörte wie zwei Seiten der gleichen Medaille. «Es gibt», sagt Stephan Schmidheiny, «kein erfolgreiches Unternehmertum in gescheiterten Gesellschaften.» Und umgekehrt gilt das Gleiche. Als wollte er exakt diesen Beweis erbringen, hatte Stephan Schmidheiny bereits 1982 in Chile investiert – zu einer Zeit, als auf dem südamerikanischen Kontinent noch etliche Diktatoren ihr Unwesen trieben.

Er investierte nicht etwa in irgendeine Produktionsstätte mit billigen Arbeitskräften, sondern in die Forstwirtschaft – zehn Jahre vor Rio finanzierte er Aufforstungen im grossen Stil und nahm die Ressourcenknappheit und die Notwendigkeit nachwachsender Produktion vorweg. 1994 gründete er eine Stiftung mit dem Namen Avina, setzte Peter Fuchs an die operative Spitze, um genau das Realität werden zu lassen: die Unterstützung einer offenen Zivilgesellschaft in Lateinamerika. Seit der Grün-

dung hat Avina insgesamt über 400 Millionen Franken in die Projektförderung investiert, siebzig Prozent davon in Lateinamerika. Kaum war die Stiftung aus der Taufe gehoben, trennte sich Stephan Schmidheiny von sämtlichen industriellen Mehrheitsbeteiligungen – mit Ausnahme seiner Firmen in Lateinamerika.

Letzter Akt eines Kurswechsels

Am 9. Oktober des Jahres 2003 sass Stephan Schmidheiny im Instituto Centroamericano de Administración de Empresas (INCAE) in San José, Costa Rica, mit Peter Fuchs zu seiner Linken und dem damaligen Weltbankpräsidenten James Wolfensohn zu seiner Rechten. Dies war der letzte Akt seines persönlichen Kurswechsels. Er verschenkte seine Unternehmen in Lateinamerika im Wert von 800 Millionen Dollar sowie weitere Finanzwerte in der Höhe von über 200 Millionen Dollar, insgesamt also 1 Milliarde Dollar, und transferierte sie unwiderruflich in einen Trust nach englischem Recht, den er auf den Namen Visiones y Valores, Visionen und Werte, oder kurz Viva Trust taufte. Diesen hatte er mit Peter Fuchs entwickelt, und Letzterer überwacht ihn bis heute.

Schmidheiny selber hat auf diesen substanziellen Vermögensteil seiner Familie keinen Zugriff mehr. Der Stifter hat in seinem «letter of wishes» lediglich verfügt, dass der Viva Trust einen beträchtlichen Teil seines Gewinnes aus den industriellen Aktivitäten in Lateinamerika – bis zu dreissig Millionen Dollar im Jahr – in die Avina-Stiftung investiert, die auf dem Kontinent Projekte zum Aufbau der Zivilgesellschaft fördert.

Seit diesem Jahr alimentiert der Viva Trust sämtliche Aktivitäten der Avina in Lateinamerika selber. Damit ist der letzte Akt vollbracht: Die in der Waldwirtschaft und Holzverarbeitung tätigen Unternehmen arbeiten nach den Kriterien der finanziellen, sozialen und ökologischen Nachhaltigkeit. Die Gewinne liegen beim Eigentümer, dem Viva Trust, welcher mit diesen Geldern wiederum die Avina-Stiftung alimentiert, damit diese kulturelle, soziale, aber auch Bildungs- und Umweltprojekte der Zivilgesellschaft alimentiert. Was kompliziert klingen mag, ist im Grunde genommen ein sich stetig weiterentwickelndes Perpetuum mobile: «Der Viva Trust hat die Aufgabe, die ich früher wahrgenommen habe», sagt Schmidheiny, «sowohl das Unternehmen als auch die Stiftung dauernd herauszufordern, damit sie kreativ und effizient bleiben.»

Damit hat Stephan Schmidheiny seinen persönlichen Kurswechsel zu einem Ende gebracht. «Es braucht», schrieb er vor mehr als 15 Jahren in seinem gleichnamigen Buch, «neue Formen der Kooperation zwischen den Regierungen, Wirtschaft und Gesellschaft», und er persönlich hat ein Modell geschaffen, wie dies gehen kann. Gleichzeitig hat er auf diesem

Weg seine Nachfolge geregelt und seine Kinder von jener Familientradition befreit, der er sich noch gebeugt hatte: sich innerhalb des Schmidheiny-Imperiums um jeden Preis unternehmerisch betätigen zu müssen.

Darben müssen die zukünftigen Generationen der Schmidheiny's dennoch nicht. In der Anova-Gruppe im heimatlichen Hurdens ist das persönliche Vermögen der Familie Schmidheiny gebündelt. Die Gruppe fungiert als eigentliches Family-Office und tätig in dieser Eigenschaft Investments zur Sicherung des Wohlstands – so übernahm die Anova kürzlich ein Aktienpaket des Welthandelshauses Diethelm Keller Siber Hegner (DKSH). Damit hat Stephan Schmidheiny persönlich freilich nichts mehr zu tun. Nur ein letztes Amt übt er noch selber aus: Er ist Präsident der Avina-Stiftung Schweiz. Sie finanziert Projekte, für die selbst in der reichen Schweiz kaum mehr jemand aufkommen will: Nottelefone, Frauenhäuser, Arbeitsprogramme.

«Ich hatte nie den Gedanken, es sei meine Berufung, die Dynastie in die fünfte Generation zu führen», sagt Stephan Schmidheiny, «ich meine, ein Lebensweg sollte immer ein Weg der Revolution sein, in dem man sich zwangsläufig entfernt von Dingen, die im Elternhaus und in der Jugend selbstverständlich waren.» Stephan Schmidheiny ist nach einem langen Marsch bei sich selber angekommen. ○