

Interview mit:

Stephan Schmidheiny

Visionen: Er ist 56. Er ist immer unterwegs, oft in Lateinamerika. Und er ist ein erfolgreicher Unternehmer, der grosse Bewunderung, aber auch heftige Kritik erntet. Stephan Schmidheiny, Spross der mächtigen Wirtschaftsdynastie und einer der reichsten Schweizer, hat jetzt sage und schreibe 1,5 Milliarden Franken verschenkt. Für gemeinnützige Zwecke. Dieses ist das erste Interview seit Jahren. "persönlich"-Kolumnist Roger de Weck interviewte Schmidheiny in der Sendung Sternstunde. Interview: Roger de Weck Fotos: SF DRS, Sternstunde

“Mitdenken darf ich weiterhin. Mitreden kann ich nicht mehr, ich habe keine Entscheidungsbefugnisse mehr.”

“Ich habe grundsätzlich Zweifel, immer Zweifel, weil ich glaube, dass es wenig Dinge gibt in der Welt, die über alle Zweifel erhaben sein können.”

“Ich habe viele Leute in meiner Bekanntschaft erlebt, für die Reichtum zur Belastung geworden ist, vor allem, wenn sie älter wurden.”

“Ich war mit Begeisterung ein industrieller Unternehmer, während fast drei Jahrzehnten. Ich habe fast alle Phänomene erlebt, in allen Grössenordnungen.”

“Mit dem Essen können Sie eine gute Mahlzeit zubereiten oder Sie können jemanden umbringen.”

“Ich glaube, ich bin kein harter Mensch. Aber meine Erfahrung hat mich in diesen Jahren

gelehrt, wenn man Verantwortung trägt, kommt man immer wieder an Situationen heran, da man sehr konsequente Entscheide treffen muss.“

“Aber wenn Sie mich fragen, ob da wieder einmal etwas passieren könnte, muss ich sagen, selbstverständlich.“

“Ich will ganz sicher akzeptieren, dass gewisse Kritik meiner Befindlichkeit nicht gerade förderlich war.“

Als Sie die Schenkungsurkunde unterzeichneten, 1,5 Milliarden, welches Gefühl hatten Sie?

“Das war ein Höhepunkt in meinem Leben. Es war die Krönung eines Prozesses, der Jahre gedauert hat. Ich darf Ihnen sagen, dass meine Feder nie gezittert hat. Ich habe das mit grosser Überzeugung gemacht.“

Mussten Sie sich nie überwinden, hatten Sie nie Zweifel, dass das falsch wäre, ein Drittel, ein Viertel Ihres Vermögens zu verschenken?

“Ich habe grundsätzlich Zweifel, immer Zweifel, weil ich glaube, dass es wenig Dinge gibt in der Welt, die über alle Zweifel erhaben sein können. Aber wenn Sie fragen, ob ich an meinem Schritt gezweifelt habe, dann ist meine Antwort klar Nein. Ich war ganz überzeugt, dass das jetzt für mich das Richtige war.“

Also eines der wenigen Dinge, die Sie nicht bezweifeln?

“Jawohl, genauso ist es.“

Woher kommt diese Selbstsicherheit, diese innere Gewissheit?

“Weil das, was ich jetzt gemacht habe, eben das Resultat ist von vielen Jahren Lebenserfahrung, von Gedanken, von Visionen, die ich gehabt habe, die mich in meiner ganzen Arbeit geleitet haben. Und weil es letztlich ein grosses Experiment ist, das grösste, das ich in meinem Leben machen werde und machen kann. Die Gedanken, die ich auf strategischer Ebene als konkrete Visionen entwickelt habe, in konkrete Projekte umzusetzen.“

Erzählen Sie uns von diesem Experiment. Was genau geschieht mit dem Unternehmen, das Sie gestiftet haben? Auf der einen Seite haben Sie die Grupo Nueva, das sind Ihre lateinamerikanischen Unternehmen, in 17 Ländern, wenn ich mich nicht irre, auf der anderen Seite haben Sie in

Lateinamerika eine gemeinnützige Stiftung, die Avina. Beides haben Sie in diese Stiftung "Viva" eingebracht.

“Ja. Ich habe in den letzten zehn Jahren diese Grupo Nueva mit grossen Investitionen in Lateinamerika aufgebaut und parallel dazu die Stiftung Avina, mit der wir auf dem ganzen Kontinent Projekte für nachhaltige Entwicklung fördern. Nun war ich bisher eigentlich das einzige Bindeglied zwischen diesen beiden Organisationen. Ich versuche mit diesem Schritt nun, meinen Ideen, meinem Projekt, meinem Lebenswerk, wenn Sie so wollen, die Chance zu geben, über meine Person hinauszuwachsen.”

Was machen die Unternehmen?

“Sie sind in der Forstwirtschaft und im Rohrleitungsbau tätig.”

Im Grunde genommen haben Sie mit der Forstwirtschaft und dem Rohrleitungsbau Tätigkeitsfelder nach Lateinamerika übertragen, in denen sie hier bereits involviert waren.

“Nein. In der Forstwirtschaft waren wir traditionell nicht, das war ein Neugebiet. Wir waren im Baumaterial-Bereich. Aber wir haben das jetzt in Lateinamerika in ganz neuen Dimensionen gemacht und in einer Art, die mir jetzt eben erlaubt, diese Firma in eine institutionelle Eignerschaft zu entlassen.”

Sie wollten sich selbst überflüssig machen?

“In einem gewissen Sinne geht es genau darum.”

In einem gewissen Sinne? Was wollen Sie denn noch mitreden?

“Mitdenken darf ich weiterhin. Mitreden kann ich nicht mehr, ich habe keine Entscheidungsbefugnisse mehr. Aber ich bin als Inspirator, als Gesprächspartner, auch als kritischer, durchaus willkommen bei meinen Leuten.”

Sie wollen mir doch nicht weismachen, dass Sie gar kein Wort mehr mitzureden haben. Sie sind doch der Stifter.

“Nein, das Einzige ist, dass ich in Zukunft auf die Zusammenstellung des Stiftungsrates von Viva einen gewissen Einfluss ausüben könnte. Sonst habe ich keine Möglichkeiten.”

Wer wird denn an Ihrer Stelle diese Stiftung leiten und über die 1,5 Milliarden letztlich verfügen?

“Das ist dieser Stiftungsrat, den ich natürlich sorgfältig ausgelesen habe.”

Wer ist darin?

“Präsident ist Peter Fuchs, der frühere Generaldirektor des Internationalen Komitees vom Roten Kreuz und der dann jahrelang in der Avina-Stiftung mitgearbeitet hat. Dann sind zwei Unternehmer aus Lateinamerika dabei, einer aus Paraguay, Mitte 60, und ein sehr junger Unternehmer, nicht einmal dreissig, der eine Internetfirma sehr

erfolgreich aufgebaut hat, und ein Amerikaner, der das 'World Resources Institute' in Amerika leitet."

Was wird genau mit dem Geld geschehen? Welche Projekte unterstützt Viva beziehungsweise Avina?

"Mit Avina haben wir versucht, die Wohltätigkeit neu zu definieren, in einer unternehmerischen Art anzugehen. Stiftungen sind ja naturgemäss sehr konservativ und schwerfällig."

Zum Beispiel?

"Zum Beispiel beim Aufbau eines Kinderhilfswerks. Wir treffen eine Person, die es sich zum Lebensinhalt gemacht hat, Strassenkindern zu helfen und die das mit grossem Einsatz und überzeugend macht. Wir kommen mit dieser Person in Kontakt und versuchen, das, was sie macht, zu verstehen, und vielleicht mit unserem Know-how organisatorisch, strukturell zu verbessern. Dann werden wir ihr vorschlagen, sie zu unterstützen, dass sie es vielleicht ausbauen oder ausweiten kann, und sie aber bitten, dass sie dafür in unserem Netzwerk mitarbeitet, dass sie beispielsweise anderen Leuten, die etwas Ähnliches machen, ihrerseits Unterstützung gibt."

Letztlich leisten Sie eine Anschubfinanzierung für Leute, die etwas anpacken wollen?

"Genau. Anschubfinanzierung, Wachstumsfinanzierung und begleitende Unterstützung. Und Begleitung ist sehr oft wichtig. Denn diese Leute sind meist einsam. Sie kämpfen gegen das Establishment, sie kämpfen gegen Missstände. Daher ist die Partnerschaft für sie sehr wertvoll."

Diese Einsamkeit, spüren Sie diese auch als einer, der so viel Geld in die Stiftung brachte?

"Sicher. Ich fühle mich in diesem Sinne sehr einsam."

Ist man nicht überhaupt einsam als sehr reicher Mensch, weil jeder nicht das Gesicht anschaut, sondern vielleicht die Milliarden hinter diesem Gesicht?

"Das ist etwas, was man erlebt, wenn man als sehr reich angesehen wird. Das ist auch einer der Gründe, der mich zu diesem Schritt geführt hat. Ich habe viele Leute in meiner Bekanntschaft erlebt, für die Reichtum zur Belastung geworden ist, vor allem, wenn sie älter wurden. Wissen Sie, wenn man reich ist, kommt man irgendwann einmal zum Punkt, wo mehr weniger wird. Dieser Punkt ist vielleicht früher erreicht, als manche denken mögen. Vor allem im Alter kann das zu einer Last werden. Diese Beobachtung hat mich dazu geführt, dass ich mir sagte, dass ich das so nicht wolle, dass ich früh genug dafür sorgen wolle, diese Last abzubauen zu können. Und ich habe jetzt die Chance, dieses Werk noch einige Jahre zu betreiben."

Für manche Leute wird das nun ein bisschen zynisch klingen. Einer, der Probleme hat mit seinem Reichtum. Die

meisten haben ja Probleme mit Knappheit. Beschäftigt Sie dieser Gegensatz?

“Ja. Ich meine es selbstverständlich in keiner Weise zynisch. Das liegt mir fern. Aber ich sage nochmals, ich habe viel erlebt, wie Reichtum letztlich zu Gefühlen der Angst, der Belastung führt, und ich denke, das muss man ja nicht unbedingt bis zum Ende durchmachen.”

Leiden Sie darunter, dass manche Menschen Sie als Milliardär sehen und nicht als Menschen?

“Wenn Sie mich nur als Milliardär sehen, dann fehlt ein Teil.”

Glauben Sie nicht, dass manche davon geradezu fasziniert sind?

“Sicher auch, klar. Man hat jede Art von Reaktionen. Es gibt auch Leute, die mit mir umgehen können, ohne dass Reichtum für sie in irgendeiner Art Bedeutung hat. Es gibt alle Spielarten.”

Sie sind jetzt 56 Jahre alt. Kann man Ihnen da abnehmen, dass Sie nur noch Beobachter, Ratgeber, hie und da Stratege sein möchten, aber nicht mehr mitmischen möchten?

“Ich habe sehr früh angefangen, mitzumischen und zu entscheiden. Nach 30 Jahren hat man viel erlebt, und wenn man sich selber relativieren kann, dann ist es spannend, nun einen anderen Lebensrhythmus einzuschlagen. Ich habe natürlich mit der Begleitung der Stiftung auch viel zu tun. Wir sind auf dem ganzen Kontinent tätig. Ich lege Wert darauf, mit der Realität in Kontakt zu bleiben, die ausgewählten Leute persönlich zu kennen, soweit das möglich ist, und vor allem eben auch am Lernprozess teilzunehmen.”

Da sitzt man am Tisch, so wie wir uns gegenüber sitzen, der Schweizer Unternehmer, der sich für seine Unternehmen je länger, desto weniger interessiert, und dafür, je länger, desto mehr, für das, was man für den Schutz von Strassenkindern erzielen könnte?

“Ja, und ich trete bei diesen Leuten immer als Schweizer auf. Ich habe kein Problem, als Schweizer aufzutreten, im Gegenteil. Ich mache jeweils eine interessante Erfahrung, wenn ich vor die Gemeinschaft trete. Das sind typischerweise 20, 30, 50 oder sogar 80 dieser Sozialunternehmer, wenn Sie so wollen, die mich nach meinen Motiven, meinen Präferenzen befragen und denen ich sehr gerne Red und Antwort stehe, weil ich auch davon immer wieder lernen kann.”

Da nehme ich Sie sehr gerne beim Wort und frage Sie nach den Motiven. Was ist Ihr tiefstes Motiv?

“Mein tiefstes Motiv ist zu versuchen, auf dieser Welt, in diesem Leben nützlich zu sein. Das mag seltsam tönen, aber...”

Das waren Sie bislang nicht?

“Doch, sehr. Aber ich möchte es jetzt auf eine andere Art leben.”

Sie fanden, das, was Sie jetzt machen, ist nützlicher, als Firmen zu kaufen und mit Gewinn zu verkaufen?

“Ich war mit Begeisterung ein industrieller Unternehmer, während fast drei Jahrzehnten. Ich habe fast alle Phänomene erlebt, in allen Grössenordnungen, die das Business zu bieten hat. Aber ich habe jetzt noch eine zusätzliche Dimension gefunden, und in dem Sinne ist meine Lebensqualität in diesem Jahr, seit ich die grosse Unterschrift geleistet habe, eigentlich noch besser geworden.”

Das heisst, die Wirtschaftswelt war Ihnen zu einseitig, zu einfältig?

“Ich würde nicht sagen zu einfältig. Natürlich gibt es so viele Dinge im menschlichen Leben, die jenseits von Angebot und Nachfrage stehen, die in keinem Preis zum Ausdruck kommen und die deshalb oft zu kurz kommen in der Gesellschaft. Das hat mich immer interessiert. Mich jetzt diesen Welten zuzuwenden, ist für mich eine grosse Bereicherung.”

Aber wir leben doch in einer Zeit des grossen Ökonomismus, vielleicht sogar einer Ideologie des Ökonomismus, die besagt, alles und jedes muss sich dem Gesetz des Wirtschaftlichen beugen?

“Ja, und ich glaube, das ist ganz klar, kurz zusammengefasst, eine der grossen Krankheiten unserer Zeit, dass wir meinen, alles und jedes lasse sich durch den Markt regeln, lasse sich durch Kosten und Preise ausdrücken. Es gibt doch so viele menschliche und soziale Werte, die keinen ökonomischen Preis haben. Auch die Natur. Das war mein ganzes Thema in Rio. Solange die Natur keinen Preis hat und im Markt nicht zum Ausdruck kommt, wird der Markt auch nicht zu Gunsten der Natur, sondern wahrscheinlich zulasten der Natur arbeiten.”

Ein bisschen staune ich. Denn mir gegenüber sitzt auch ein Mitautor des damals so genannten “Weissbuchs” für neoliberale Reformen in der Schweiz. Das ist ein relativ langer Weg vom damaligen “Weissbuch”, alles sollte der Markt regeln, bis zu Ihrer heutigen Position?

“Ich erinnere mich nicht mehr genau an all die Aussagen im ‘Weissbuch’. Ich weiss, dass es damals sehr viele Kontroversen ausgelöst hat. Ich meine aber, dass die wichtigsten Aussagen – ich sage ja nicht, ich bin gegen den Markt und wir sollen den Markt abschaffen – ich sage nur, wir sollen neben dem Markt auch andere Werte wahren und pflegen, und wir sollen den Markt dazu bringen, dass er andere Werte respektiert und fördern hilft.”

Mit anderen Worten, wird dem Markt heute eine zu hohe Bedeutung zugeschrieben?

“Ja, eine zu absolute Bedeutung. Das glaube ich auf jeden Fall. Nach dem Zusammenbruch der Sowjetunion war klar, dass die zentral gelenkte Wirtschaft keine überzeugende Alternative sein kann. Und dann ist das Pendel ganz extrem auf die andere Seite gesprungen: Der

Markt war für alles da, und der Markt wird alles richten. Das ist ganz klar auch ein Exzess, denn der Markt ist ein Instrument. Mit dem Essen können Sie eine gute Mahlzeit zubereiten, oder Sie können jemanden umbringen. Der Markt ist blind für Werte, die nicht ökonomisch einzustufen sind.”

Sie erwähnten Rio, den Erdgipfel von 1992. Da spielten Sie eine Schlüsselrolle, indem Sie einen weltweiten Rat von Unternehmern für nachhaltige Entwicklung und Politik beriefen und in Rio teilnahmen. Wie war das damals?

“Rio war in vieler Hinsicht eine Aufbruchstimmung. Es war die Zeit, der Anlass, wie ich einmal formuliert habe, wo die Regierungen und die Unternehmer dieser Welt ihre umweltpolitische Unschuld verloren haben. Man konnte nach Rio nicht mehr sagen, das sei kein Thema. Vorher gab es grosse Länder wie China, die schlichtweg abgestritten hatten, Probleme zu haben. Wir haben damals versucht, den Unternehmern in dieser Umweltthematik eine positive Herausforderung zu zeigen. Dass das, wenn man es richtig angeht, im eigenen Interesse des Unternehmers sein kann. Deshalb haben wir den Begriff der ‘Ökoeffizienz’ geprägt. Das ist etwas, was Unternehmer verstehen.”

Das ist Ihre eigene Wortschöpfung, die Ökoeffizienz. Was verstehen Sie darunter?

“Darunter verstehe ich, dass wir unsere Produktions- und Konsumprozesse entmaterialisieren, dass wir immer weniger Rohmaterialien brauchen, um nützliche Produkte herzustellen, dass wir sie recyceln, wo es geht, und dass wir vor allem auch den Abfall, die Schadstoffe reduzieren. Also eine Optimierung als ein permanenter Prozess.”

Nun wurden an diesem Erdgipfel in Rio de Janeiro viele Versprechen gemacht. Was ist eigentlich zwölf Jahre danach daraus geworden?

“In unserem Bereich besteht nach wie vor der Weltrat für nachhaltige Entwicklung. Wir führen heute rund 60 der führenden Unternehmen an, die sich mit vielen konkreten Themen beschäftigen. Insofern glaube ich, dass meine Saat aufgegangen ist. Es ist auch keine Frage, dass heute viele dieser Unternehmer sehr viel ökoeffizienter sind als damals. Wenn Sie mich fragen, was auf der Welt insgesamt geschieht seither, dann ist die Antwort nicht sehr erbauend.”

Sie sind frustriert?

“Irgendwie bin ich frustriert. Ich glaube, was wir heute sehen in den Bereichen Klimaproblematik, in den Bereichen der Meere, Wälder, Wasser, da sind die Dinge eigentlich schlimmer, als man es sich im schlimmsten Falle in Rio hätte vorstellen können.”

Mit anderen Worten sind Ihre Worst-Case-Szenarien, Ihre schlimmsten Szenarien, übertroffen worden?

“In vielen Bereichen würde ich das so sagen. Natürlich gilt das nicht für alle und überall. Es gibt immer gute Ausnahmen. Aber insgesamt – nehmen wir das Beispiel Klima – ist nichts gegangen.

Es ist im Sinne echter Prävention nichts gegangen. Langsam wird es spät, die Erdölvorräte verknappen sich. Wir sehen dies im Moment bei den grossen Preiserhöhungen. Dann wird halt der Markt dafür sorgen, dass wir klüger werden.”

Wer ist schuld?

“Wir Menschen.”

Das ist mir jetzt zu einfach!

“Es ist schon so. Wir Menschen haben offenbar Schwierigkeiten damit, präventiv zu handeln. Das alte Sprichwort: ‘Aus Schaden wird man klug!’ Es ist offenbar einfach schwierig, vorbeugend zu handeln, langfristig zu denken, sowohl in der Politik wie auch in der Wirtschaft. Ich glaube, das Gegenteil ist der Fall, alles wird immer kurzfristig gesehen, von einem Skandal zum anderen, von einem Anlass zum nächsten disponiert, und diese grundsätzlichen Lebens- und Überlebensfragen treten dabei in den Hintergrund.”

Haben die Vereinigten Staaten eine besondere Verantwortung, weil sie die Kyoto-Protokolle zum Schutze des Klimas nicht unterzeichnen wollten oder ist es zu einfach, alles den Amerikanern in die Schuhe zu schieben?

“Nicht alles, aber viel. Sie haben eine besondere Verantwortung. Nur schon, weil sie den grössten Anteil an Energie und Rohstoffen verbrauchen, weil sie das Kapital und die Technologie hätten, um die Probleme anzugehen – und natürlich, auf diese Art und Weise vom Kyoto-Protokoll wegzulaufen, war für mich schon ein harter Schlag.”

Werden Sie manchmal zynisch?

“Ich habe einen gewissen Hang, zynisch zu sein. Aber ich versuche dann, das in Humor umzulenken, denn der Zynismus nützt mir am wenigsten.”

Die Politik enttäuscht Sie, enttäuschen Sie aber nicht auch die Unternehmer, die immer kurzfristiger denken?

“Sicher, ganz sicher. Da gibt es Auswüchse, für die ich wirklich kein Verständnis habe.”

Wie soll man denn Umweltschutz betreiben, wenn im Grunde genommen das Quartalergebnis das A und O ist?

“Klar. Das geht nicht, so ist es.”

Und wie ist es so gekommen?

“Ich glaube, es ist ein Prozess, der angefangen hat mit dem Sieg der Marktwirtschaft des Westens über den Osten. Die Marktwirtschaft wurde zum Allerweltsmittel emporstilisiert. Natürlich mit der weltweiten Kommunikation, mit den Möglichkeiten der Information, die man heute hat, ist alles viel schnelllebiger geworden.

Informationen jagen sich, die Leute sind gestresst. Es scheint mir, es gibt heute immer weniger Leute, die den Luxus haben, einmal in Musse über etwas nachdenken zu können.”

All das summiert man unter dem Begriff Shareholder-Value. Sie sind ein sehr grosser Shareholder/Aktionär. Sie lehnen aber den Shareholder-Value ab?

“Ich war gegenüber der zu hohen Bedeutung, die man dem Konzept gegeben hat, von Anfang an kritisch eingestellt. Ich habe das vor Jahren schon zum Ausdruck gebracht. Ich glaube, seit es zu diesen berühmten Auswüchsen geführt hat, ist es ein bisschen weniger populär geworden. Shareholder-Value als eines unter verschiedenen Kriterien ist durchaus vernünftig, doch wenn es zum einzigen gemacht wird, dann führt es zu diesen Exzessen.”

Ein Ausdruck der grossen Fehlentwicklung der westlichen Wirtschaft, die Sie erwähnten, ist die Explosion der Managergehälter. Sässen Sie noch in einem Schweizer Verwaltungsrat, würden Sie sich dann gegen diese Missstände wehren oder wehren können, oder sind Sie gerade deshalb nicht mehr in einem Schweizer Verwaltungsrat vertreten?

“Nicht nur deshalb, aber ich bin froh, dass ich diese Dinge nicht mehr zu entscheiden habe. Ich habe Mühe mit diesen Grössenordnungen, die heute bekannt werden. Wenn man sie dann mit dem vergleicht, was ich in den Entwicklungsländern sehe. Ob der Markt das wirklich so diktiert, ob diese Managergehälter wirklich marktorientiert sind, das weiss ich eigentlich nicht.”

Sie sassen ja im Verwaltungsrat von ABB, Sie haben auch die Fusion von BBC und der schwedischen ASEA mit herbeigeführt. Als dann diese Missstände besonders krass an den Tag traten, hat Sie das von der Schweiz entfernt?

“Nein. Bei der ABB hatte ich Fehlentwicklungen erkannt und war nicht zuletzt auch deshalb ausgetreten. Aber ehrlich gesagt hatte ich so viele Jahre diese Verwaltungsmandate, dass ich der Meinung war, dass es nach 15 oder 18 Jahren Zeit sei, den Platz zu räumen und anderen eine Chance zu geben. Ich möchte immerhin noch anfügen, ich war auch 15 Jahre bei Nestlé tätig, wo ich nie solche krassen Managergehälter gesehen habe.”

Erzählen Sie uns doch – wir sind ja unter uns – wie geht es in solchen Verwaltungsräten grosser Schweizer Konzerne zu und her?

“Ich glaube, das hat sich in letzter Zeit seit diesen grossen Skandalen doch sehr geändert. Früher waren es streckenweise Rituale. Man hat genickt zu Dingen, die durch Manager und Ausschüsse bereits vor den Verwaltungsratssitzungen vorentschieden waren. Das ist nicht mehr so. Ich war meinem Naturell entsprechend nie ein Konformist und habe mich nie gescheut, meine Stimme zu erheben oder kritische Fragen zu stellen.”

Sie haben Kritik geübt, Sie haben auch viel Kritik geerntet in Ihrem Leben, weil Sie als junger Unternehmer die Firmen Ihres Vaters Max Schmidheiny übernahmen, die damals teilweise mit Asbest Baumaterialien herstellten.

“Grundsätzlich glaube ich, dass nur, wer nichts macht, keine Fehler macht und keine Kritik erhält, das ist normal. Ich glaube, ich hatte am meisten Erfolg, weil ich aus Fehlern gelernt habe und die Lehren daraus auch umgesetzt habe. Zum Thema Asbest. Als ich damals von meinem Vater die Verantwortung übernommen habe, habe ich das Problem von Anfang an ernst genommen. Ich habe so rasch und konsequent, wie mir das möglich war, Massnahmen ergriffen, um den Asbest zu eliminieren. Einerseits wurde ich in den eigenen Reihen, aber vor allem in der Branche kritisiert für ein zu schnelles, zu unbedachtes, zu unüberlegtes Vorgehen, ich würde die Industrie und die Arbeitsplätze gefährden. Andererseits wurde ich damals als Pionier gelobt, der den Ausstieg aus dem Asbest aus eigenem Antrieb gemacht hat, und bevor der Gesetzgeber das verlangte.”

Die einen sehen Sie, wie Sie selbst sagten, als Pionier, die anderen als einen, der zu langsam war. Haben Sie nie Zweifel, dass Sie damals eventuell etwas falsch gemacht haben?

“Ich habe immer Zweifel, Herr de Weck, aber ich glaube, ich habe damals das mir Mögliche gemacht, um dieses Problem so rasch wie möglich und so konsequent wie möglich zu lösen.”

Leben mit der Kritik. Ein anderer Kritikpunkt war, dass Sie als weisser Ritter Unternehmen gleichsam gerettet haben. Landis & Gyr zum Beispiel oder das Handelshaus Cosa Liebermann, und dass der weisse Ritter dann aber dieses Unternehmen doch zerschlagen hat.

“Nochmals. Ich habe viele Fehler gemacht in meinem Leben.”

War das ein Fehler?

“Nein, war es nicht. Aber ich habe aus Fehlern, aus Kritik viel gelernt. Kritik versteht man manchmal, manchmal hat man auch das Gefühl, man sei zu Unrecht kritisiert worden. Und ich habe natürlich viele sehr unkonventionelle Dinge gemacht. Damals, als Herr Hayek sich daran machte, einen bedeutenden Teil der maroden Schweizer Uhrenindustrie zu retten, war ich der einzige Schweizer, der bereit war, mit Hayek gleichzuziehen und mich mit ihm zu engagieren. Ich habe mich sehr intensiv und über die Investitionen hinaus engagiert, war damals fast täglich mit Hayek in Kontakt. Ich wurde von sehr seriösen Vertretern der Schweizer Wirtschaft vor einem solchen Risikoengagement gewarnt.”

Sie sehen sich als Business-Aussenseiter?

“Sicher.”

Auf der anderen Seite gibt es Leute, die Sie kennen, die Ihren Bruder, den Thomas Schmidheiny, kennen und sagen, der Thomas trete nach aussen raubeinig auf und nach innen habe er einen ziemlich weichen Führungsstil. Und bei Ihnen sei es umgekehrt, verbindlich nach aussen und doch ziemlich hart im Innern. Sind Sie ein harter Mensch?

“Auf den Vergleich möchte ich mich nicht einlassen. Ich glaube, ich bin kein harter Mensch. Aber meine Erfahrung hat mich in diesen Jahren gelehrt, wenn man Verantwortung trägt, kommt man immer wieder an Situationen heran, in denen man sehr konsequente Entscheide treffen muss, die dann als hart empfunden werden. Ich habe nie davor zurückgeschreckt. Ich habe immer versucht, Form, Anstand zu wahren und die Konsequenzen möglichst abzufedern, soweit das ging. Aber ich glaube schon, die Leute, die mich als ‘Softi’ bezeichnet haben, haben nur die eine Hälfte von mir wirklich verstanden.”

Eine knallharte Geschäftspolitik auch mit Ihrer lateinamerikanischen Grupo Nuevo. Einzelne werfen Ihnen Dumping vor, dass Sie mit Ihren Wasserrohren derart billiger als die Konkurrenz in den Markt gingen, dass die anderen gar keine Chancen hatten.

“Das ist ein Vorwurf, den ich nicht ernst nehmen kann, denn man müsste da schon konkret sein. Wir bieten ja mit einem günstigen Rohrleitungssystem eine ökonomische Lösung für eines der wichtigsten Probleme, das die Leute dort haben, nämlich frisches, sauberes Trinkwasser zu erhalten. Selbstverständlich leben wir in einem Konkurrenzkampf, und dazu gehört vermutlich ab und zu ein tiefer Preis. Aber als systemischen Vorwurf würde ich das nie auf mir sitzen lassen.”

Sie haben sich exponiert, und wenn dann eine Umweltsünde, ein Umweltskandal in einem Ihrer Unternehmen erfolgt, erregt das sehr viel Aufsehen. So auch in Chile vor ungefähr zehn Jahren. Haben Sie das Gefühl, heute sind Ihre Unternehmen in Lateinamerika und weltweit sauber, oder könnte Ihnen da und dort irgendwann wieder einmal eine solche Granate explodieren?

“Ich glaube, dass sie im Vergleich mit anderen vergleichbaren Unternehmen sehr weit sind, sehr fortschrittlich, sehr sauber. Aber es geht ja noch um mehr, um die Sozialverantwortung. Aber wenn Sie mich fragen, ob da wieder einmal etwas passieren könnte, muss ich sagen, selbstverständlich. Wir leben ja mitten in der Realität. Wir beschäftigen Menschen, und wir alle sind nicht vollkommen. Selbstverständlich kann wieder einmal etwas passieren. Wichtig ist dann, dass man darlegen kann, das Mögliche versucht zu haben, und dass man aus einem Fehler die Lehren zieht.”

Und wenn etwas passiert, könnte es sein, dass dann der Stephan Schmidheiny, der sich etwas zurückgezogen hat, wieder voll ins Geschäft rein geht?

“Nein.”

Dürfen Sie das überhaupt noch?

“Nein, das darf ich nicht mehr.”

Der “Point-of-no-return”, der Punkt, wo man nicht mehr zurückkann, ist überschritten?

“Ist er.”

Gibt es nicht irgendwo ein Hintertürchen, einen Paragrafen, der das ermöglicht?

“Nein. Ich kann nicht mehr rein. Ich habe das auch ganz bewusst so gemacht, denn ich möchte weder die Verantwortung noch die Versuchung haben, das wieder zu tun.”

Wirklich?

“Ehrlich. Und ich kann Ihnen sagen, ich habe seit diesem Jahr mit dieser Unterschrift auch eine Lebensqualität gefunden, die ich früher gar nicht gekannt habe. Das Gefühl, ein Teil der Last ist abgefallen, das Gefühl, frei zu sein, meine Agenda zu bestimmen, ab und zu Musse zu haben, nicht mehr in derselben Hektik zu leben wie früher – das sind grossartige Fortschritte Richtung Lebensqualität.”

Genau das strahlen Sie auch aus. Auf der anderen Seite sind Sie stark befasst mit einem Kontinent, Lateinamerika, der einfach nicht emporkommt, und dies seit Jahrzehnten. Was stimmt nicht mit diesem Kontinent? Weshalb bleibt Lateinamerika in seinen Teufelskreisen verhaftet?

“Wenn ich eine einfache Antwort auf Ihre Frage hätte, dann würde ich wieder missionieren gehen.”

Sie wollten in Ihrer Kindheit Missionar werden?

“Ja, stimmt. Heute will ich nicht mehr missionieren. Wenn ich eine solche Antwort hätte, dann würde ich alles daran setzen, um die Leute von einer einfachen Lösung zu überzeugen. Aber ich glaube nicht, dass es die gibt. Es gibt einerseits eine spanische Erbschaft des merkantilistischen zentral regierten Staats. Es gibt die Korruption, die diesen Ländern schwere Schäden zufügt. Diese Demokratien und Marktwirtschaften sind noch sehr jung. Schauen Sie, wie viel Mühe wir in der Schweiz nach Jahrhunderten noch mit der Demokratie haben. Das sind Prozesse, die sehr lange dauern. Ich glaube immerhin, dass wir in den letzten zehn Jahren in Lateinamerika einen grossen Fortschritt gesehen haben, trotz der Katastrophen. Es gibt heute auf dem ganzen Kontinent keine einzige Militärdiktatur mehr. Insofern gibt es Grund zur Hoffnung. An dieser Hoffnung zu bauen, das soll mein Beitrag sein. Ich sage gerne auf Spanisch, meine Stiftung Avina ist damit befasst, ‘Islas de Esperanza’, Inseln der Hoffnungen, aufzubauen, in der Hoffnung, dass sich diese Inseln dann vergrössern und irgendwann zu einem Kontinent zusammenwachsen.”

Ihre "Isla de Esperanza" ist vielleicht in Costa Rica, da sind Sie doch gerne, in der Hauptstadt San José?

"Ja. Costa Rica ist so etwas wie meine Wahlheimat geworden. Meine Firmengruppe ist dort domiziliert und auch die Stiftung. Von dort aus unternehme ich viele Reisen über den ganzen Kontinent. Es ist das Land, das mir am nächsten steht."

Was lieben Sie an Costa Rica?

"Man nennt ja Costa Rica die Schweiz von Lateinamerika. Insofern komme ich in eine ähnliche Welt. Es ist eine kleinere, eine heile Welt in verschiedener Hinsicht, die aber auch ihre Probleme hat und gar nicht unähnlich denen in der Schweiz sind. Leute sind neidisch und nicht besonders offen gegenüber Erneuerungen. Aber es ist ein sympathisches Land mit sehr herzlichen Leuten. Ein Land, das zur Natur besser Sorge trägt als andere. Insofern ist es ein Land, das eine gute Lebensqualität bietet."

Warum sind Sie lieber dort als hier?

"Ich bin heute viel mehr in Lateinamerika, weil dort meine Arbeit ist. Dort ist die Situation so, dass ich glaube, wirklich nützlich sein zu können."

In der Schweiz nicht?

"Wissen Sie, vieles, was wir tun, ist hier wie selbstverständlich staatlich geregelt, vom Sozialstaat abgehakt, wenn Sie so wollen. Natürlich auch die Basisversorgung: Wasser, Schulen, Gesundheitsversorgung bis hin zur Altersvorsorge. Das sind Dinge, von denen die Leute in Lateinamerika nur träumen können. Ich glaube, hier hätte ich nur einen kleinen Teil des Freiraumes, den ich dort habe."

Das heisst, mit einem geringeren Einsatz können Sie dort mehr bewirken als hier zu Lande?

"Genauso ist es, und das entspricht natürlich wieder meinem unternehmerischen Naturell: mit weniger Einsatz mehr zu erreichen."

Haben Sie sich innerlich entfernt von der Schweiz, die Sie ja heftig kritisiert hat, die Sie zuerst auf den Sockel gehoben und dann heruntergerissen hat? War das mit ein Grund, dass sie sagten, jetzt mache ich das in Lateinamerika?

"Ich will ganz sicher akzeptieren, dass gewisse Kritik meiner Befindlichkeit nicht gerade förderlich war. Selbstverständlich. Aber ein solcher Lebensentscheid entsteht auf einer anderen Ebene als auf der der täglichen Befindlichkeit. Nein, ich bin einer Vision gefolgt, meiner Berufung wahrscheinlich. Ich empfinde es als Berufung und auch als Privileg, ein solches Experiment in diesen Dimensionen im 'real life', im wahren Leben, umsetzen zu können."

Ist es belastend, aus einer Wirtschaftsdynastie zu kommen? Ist man da nicht doch unfrei, und jetzt suchen Sie im Erwachsenenalter dafür die Freiheit?

“Es war sicher eine Belastung, in einer reichen Familie aufzuwachsen und dann noch dieses Erbe zu übernehmen. Ich genieße die Freiheit heute.”

Ist Ihnen die Jugend gestohlen worden?

“In einem gewissen Sinne ja. Ich habe die Jugend nicht als eine fröhliche, schöne und unbeschwerte Zeit in Erinnerung, 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.”

In einer Unternehmerfamilie aufzuwachsen, das bedeutet die feine Linie zu kennen zwischen Tatkraft auf der einen Seite und Verwegenheit bis Rücksichtslosigkeit auf der anderen.

“Ja. Es war wichtig zu erkennen, wo die Tradition gewahrt werden muss und wo sie zu Änderungen zwingt.”

Was hat Ihnen missfallen an der Familientradition der Schmidheiny's?

“Ich habe mich wohl gefühlt als Spross dieser Dynastie. Es ist nicht, dass mir etwas missfallen hätte. Man hat grossen Wert auf persönliche Bescheidenheit gelegt, auf dass man sich nicht besser fühlt als andere, dass man einfach auftritt und sich nicht ins Rampenlicht stellt. Damit habe ich mich eigentlich sehr wohl gefühlt und diesem Teil der Tradition bleibe ich heute noch treu.”

Sie waren damals im konservativen Studentenring zur Zeit der 68er, heute kann man Sie dazu nicht mehr rechnen. Hat sich so etwas wie eine Distanznahme auch gegenüber der eigenen Herkunft nach und nach ergeben oder bleiben Sie fest verhaftet in der Schmidheiny-Dynastie?

“Nein. Ich hatte wohl gar nie eine dynastische Veranlagung. Ich hatte nie den Gedanken, es sei meine Berufung, die Dynastie in die fünfte Generation zu führen. Ich meine, ein Lebensweg sollte ein Weg der Revolution sein, in dem man sich zwangsläufig entfernt von Dingen, die im Elternhaus und in der Jugend selbstverständlich waren. Dazu kommt mein Naturell als ein Suchender, ein Experimentierer, als ein Fragender und Zweifler, und auch das hat mich immer dazu geführt, neue Wege zu suchen.”

Reden wir von einem ganz anderen Imperium, dem amerikanischen. Wie stellt sich dieses Amerika heute aus lateinamerikanischer Sicht dar?

“Nordamerika war für Südamerika immer eine Hassliebe. Die grossen, reichen Nachbarn erzeugten immer zwiespältige Gefühle. Einerseits kommen viel Geld und Einfluss, andererseits empfindet man das auch als Vorherrschaft. Aber was in den letzten zwei Jahren passiert ist, ist in erster Linie negativ. Seit zwei Jahren scheint mir, dass Südamerika auf der Landkarte, die im Weissen Haus gebraucht wird, gar nicht mehr existiert, mit Ausnahme des anderen Krieges, den man in der

letzten Zeit oft vergisst, nämlich des Drogenkrieges, der für die Amerikaner Anlass ist, ganze Landstriche zu verwüsten, Leuten ihre Existenzgrundlage zu nehmen.“

Sie ziehen also eine sehr negative Bilanz dieser amerikanischen Drogenpolitik in Mittelamerika?

“Aus der Sicht Lateinamerikas ganz klar. Man geht heute davon aus, dass Menschen als Konsumenten Opfer von Drogen sind, aber viele sind auch Opfer der repressiven Drogenpolitik.“

Einen anderen Krieg führt Donald Rumsfeld, der amerikanische Verteidigungsminister. Sie haben ihn damals im Verwaltungsrat der ABB kennen gelernt. Wie ist er?

”Ja. Ich sass ihm viele Stunden gegenüber wie wir zwei heute. Ich habe ihn kennen gelernt als einen Menschen, für den die Welt schwarz und weiss ist und für den es kaum Grautöne dazwischen gibt. Als jemanden, für den Begriffe wie Verständnis, Toleranz, Solidarität völlige Fremdwörter sind. Einer, der nicht zuzuhören braucht, weil er weiss, was gut und böse ist. In dem Sinne hat mich nicht überrascht, wie er im Irak ans Werk gegangen ist.“

Und so sieht man auch die amerikanische Politik, oder haben Sie das Gefühl, er verkörpert sie nicht ganz?

”Ja. Er scheint mir schon den schlimmsten Teil dieser Politik zu verkörpern.“

Was bedeutet das für Ihre persönliche Beziehung zu den Vereinigten Staaten, sie hatten ja früher den Sitz der Avina-Stiftung in Miami, jedenfalls in Florida?

”Jawohl. Das war aber aus rein logistischen Gründen. Damals war Miami fast der einzige Ort, der die Verbindungen zwischen lateinamerikanischen Ländern ermöglichte. Wir haben die USA verlassen, und heute bin ich froh, denn was man sich bei der Einreise gefallen lassen muss, ist eine Demütigung, die dieses Imperium dem Rest der Welt aufzwingt.“

Vielleicht sind Sie doch ein Mann der Widersprüche. Ein Schweizer-Lateinamerikaner, ein Neoliberaler, der die Ökologie betont, ein Globalisierer, der aber auch Globalisierungskritiker ist, ein Shareholder-ValueMensch, der aber sozial sein möchte. Leben Sie diese Widersprüche in Ihnen?

“Ja. Ich glaube, ich habe Freude an dialektischen Prozessen, und ich habe Freude, diese Widersprüche selber zu leben.“