



Stephan Schmidheiny, Philanthrop und Unternehmer

ELEMENTE FORTDAUERNDER KREATIVITÄT

im Gespräch mit Christoph Mecking, Stiftung&Sponsoring



S&S: Sehr geehrter Herr Schmidheiny, Sie gelten als einer der reichsten Schweizer Bürger – und der bedeutendste Philanthrop. Gemeinhin spricht man über Geld in der Schweiz nicht einmal dann, wenn man es verschenkt; „me git, aber me sait nyt“ heißt es auf Baseldeutsch. Worauf führen Sie diese Verschwiegenheit zurück?

Schmidheiny: In der Schweiz hat Diskretion über die eigenen Vermögensverhältnisse eine lange Tradition, die allerdings in den letzten Jahren mit den publizierten Listen der Reichsten und der Einkommen von Spitzenverdienern relativiert worden ist. Es scheint naheliegend, dass man traditionellerweise die gleiche Diskretion, wie sie für das Vermögen galt, auch bei Schenkungen und Philanthropie beachtet hat.

S&S: In den USA ist dagegen ein recht unverkrampftes Verhältnis zum Reichtum und zur Philanthropie festzustellen. Man verdient und gibt großzügig. Auf diese Weise entstehen Vorbilder. Empfehlen sie ein Ende der Diskretion beim Geben?

Schmidheiny: Ich möchte natürlich gerne glauben, dass sich andere Vermögende durch meine philanthropischen Initiativen inspirieren lassen. Ich bin da aber eher skeptisch; ich käme in Verlegenheit, wenn ich konkrete Beispiele nennen müsste. Ich glaube, es ist eine Frage des persönlichen Stils, ob man seine Philanthropie transparent machen will oder nicht, meines Erachtens sollte man das nicht gesetzlich vorschreiben.

S&S: Sie selbst haben ein Vermögen ererbt und erheblich vermehrt. Dann „verschenkten“ Sie einen Großteil für gemeinnützige Zwecke. Sehen Sie sich damit im Einklang mit ihren Vorfahren und Nachkommen?

Schmidheiny: Gemeinnütziges Engagement und Vergabungen hatten in unserer Familie Tradition. Allerdings habe ich im Zeitalter der Globalisierung die internationale Dimension dazugetan; früher war die Philanthropie eher auf den engeren Heimatbereich beschränkt. Mit meinen Nachkommen habe ich alle meine großen Schritte einvernehmlich abgesprochen, schließlich wurde ja die Erbanwartschaft in erheblichem Ausmaß verringert, was ich nicht ohne ihr ausdrückliches Einverständnis machen wollte.

S&S: Es heißt, dass kaum ein Schweizer so wie Sie den Gedanken verinnerlicht habe, dass Reichtum Verantwortung bedeutet. Was ist der Hintergrund ihrer philanthropischen Einstellung?

Schmidheiny: Es war immer meine Überzeugung, dass diejenigen, die durch ihre unternehmerische Leistung von unserem

freiheitlichen Gesellschafts- und Wirtschaftssystem mehr als andere profitieren konnten, zur Fortentwicklung dieses Systems aus eigener Initiative und überdurchschnittlich beitragen sollten. In diesem Zusammenhang denke ich nicht an die Bezahlung von Steuern, sondern an dieselbe Art von Eigeninitiative und Kreativität, mit der wir Vermögen geschaffen haben.

S&S: Gegen viele Widerstände haben Sie in der früher von Ihnen geführten Eternit den letztlich erfolgreichen Ausstieg aus der Asbestproduktion durchgesetzt. Lag hier auch ein Schlüssel zu Ihrer persönlichen Interpretation unternehmerischer Verantwortung und zu Ihrem philanthropischen Engagement? Hatten sie etwa das Gefühl, etwas wieder gutmachen zu müssen?

Schmidheiny: Die gesundheitlichen Auswirkungen der Verwendung von Asbest wurden damals wissenschaftlich noch sehr kontrovers diskutiert. Es war ein Gebot der unternehmerischen Vorsicht, eine Zukunft ohne diesen Rohstoff zu planen. Die seither gewonnenen wissenschaftlichen Erkenntnisse haben mir Recht gegeben.

S&S: Sie haben das nachhaltige Wirtschaften populär gemacht und den Begriff der Ökoeffizienz geprägt, der ökologische, ökonomische und soziale Belange im Gleichgewicht halten will. Folgen Ihre unternehmerischen Aktivitäten diesem Prinzip?

Schmidheiny: Selbstverständlich versuchen wir, unsere unternehmerischen Aktivitäten nach Gesichtspunkten der Nachhaltigkeit zu gestalten, und zwar weil wir glauben, auf Dauer dadurch einen Wettbewerbsvorteil zu erhalten in einer Welt, die rasch zunehmend durch Knappheiten aller Art gekennzeichnet ist.

S&S: 2003 überführten Sie Ihr lateinamerikanisches Unternehmen GrupoNueva, dessen Wert sich auf ca. 1 Mrd. US-\$ beläuft, auf den neu gegründeten VIVA Trust. Dieser Name steht für Visión y Valores. Wie konkret werden solche Visionen und Werte im unternehmerischen Alltag gelebt?

Schmidheiny: Im Unternehmen bedeutet dies, dass wir uns an einem dreifachen Resultat orientieren: Finanzielle, soziale und ökologische Kriterien werden definiert, erfasst und ausgewiesen. Unsere an der chilenischen Börse notierte Firma Masisa ist eine der ersten Publikumsgesellschaften Lateinamerikas, die auch in ihrem Jahresbericht an die Aktionäre Ergebnisse in allen drei Dimensionen ausweist. Damit ist die Unternehmensleitung motiviert, dauernd Verbesserungen in Richtung Nachhaltigkeit zu suchen und umzusetzen. Dies ist

ein anspruchsvoller Lernprozess, der wohl nie zu einem Ende kommen wird.

S&S: Die jährliche Dividende in Höhe von ca. 20-30 Mio. US-\$ erhält ihre lateinamerikanische Stiftung, Fundación AVINA. Warum haben Sie die GrupoNueva nicht direkt auf die Stiftung übertragen?

Schmidheiny: Ich habe lange nach einer für unsere Gegebenheiten optimalen Struktur gesucht. Die Stiftung als Eigentümerin des Unternehmens kam für mich nicht infrage. Mir war wichtig, ein Element der fortdauernden Kreativität einzubauen: Das ganze Gebilde soll lernfähig sein und sich mit seiner gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Umwelt weiterentwickeln. Der VIVA Trust hat die Aufgabe, die ich früher persönlich wahrgenommen habe – sowohl das Unternehmen als auch die Stiftung dauernd herauszufordern, damit sie kreativ und effizient bleiben.

S&S: Häufig ist zu beobachten, dass ein Stifter viele Positionen in seiner Stiftung übernimmt: die des Initiators, Treibers, Geschäftsführers, Repräsentanten und Kontrolleurs. Welche Rolle spielen Sie heute in der AVINA Stiftung und im VIVA Trust?

Schmidheiny: In den ersten Jahren hatte ich alle die genannten Funktionen in meiner Person vereint. Das wurde mir mit dem Wachstum der lateinamerikanischen Gruppe zu viel. Zudem war es mir auch wichtig, professionelle Governance-Strukturen aufzubauen für den Fall, dass ich überraschend ausscheiden würde. Mit der Gründung des VIVA Trust konnte ich ein Gremium handverlesener Leute einsetzen, die heute an meiner Stelle entscheiden. Ich habe nur noch auf die Zusammensetzung des Gremiums einen indirekten Einfluss. Bei der Schweizer AVINA Stiftung hingegen bin ich weiterhin Präsident.

S&S: Was konkret bezweckt die AVINA Stiftung?

Schmidheiny: Die AVINA Stiftung hilft Unternehmern der Zivilgesellschaft, ihre Initiativen und Projekte effizienter und wirkungsvoller zu gestalten. Sie unterstützt konzertierte Aktionen dieser Unternehmer in Netzwerken und sie fördert die Zusammenarbeit zwischen Zivilgesellschaft und Wirtschaftsunternehmen.

S&S: An welches Projekt denken Sie am liebsten zurück?

Schmidheiny: Da könnte ich eine lange Liste erstellen! Spontan denke ich an eine Gruppe von Jesuiten, mit denen wir auf dem Gebiet der Ausbildung eine weitreichende Zusammenarbeit aufgebaut haben (ich bin selber Spross einer Zwinglianschen Protestantenfamilie!). Daraus haben sich nicht nur eine große Zahl von einzelnen Schulprojekten in vielen Ländern des lateinamerikanischen Kontinents ergeben, es entstanden auch tiefe Freundschaften, die mir bis heute viel bedeuten.

S&S: Und was hat nicht so funktioniert, wie Sie es sich vorgestellt haben?

Schmidheiny: Auch die Antwort auf diese Frage ergäbe eine lange Liste! Beispielsweise sind wir in der Übertragung



von Führungsinstrumenten aus dem Unternehmen auf die Stiftung am Anfang zu forschen und unbedacht vorgegangen. Wir haben immer wieder gesucht, experimentiert, hinterfragt, verworfen. Wir haben oft Neuland betreten und uns entsprechend oft verirrt. Das hat mich nie gestört, wichtig war mir immer, dass wir aus den Fehlern lernen nach dem Motto „Das Bessere sei der Feind des Guten“.

S&S: Was ist aus der Stiftung FUNDES zur Unterstützung kleiner und mittlerer Unternehmen in Lateinamerika geworden, die Sie schon in den 1980er Jahren gegründet haben?

Schmidheiny: FUNDES hat sich über die Jahre sehr erfreulich entwickelt. Ursprünglich als Stiftung zur Gewährung von Garantien auf Darlehen konzipiert, hat sich FUNDES zum gesuchten Partner von Klein- und Mittelunternehmen für Beratung und Schulung entwickelt. Als Unternehmer freut mich besonders, dass FUNDES – heute eine Organisation, die den ganzen Kontinent umspannt – einen bedeutenden Teil der Kosten selbst erwirtschaften kann!

S&S: Wie erklärt sich Ihr besonderes Engagement in Lateinamerika?

Schmidheiny: Unsere Familie ist in Lateinamerika seit über 60 Jahren mit Direktinvestitionen präsent. Ich selber habe wertvolle Jahre meiner Ausbildung dort verbracht, dabei wurde mein Interesse an wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Entwicklungsprozessen geweckt. Über die Jahrzehnte haben wir auch gelernt, mit den Turbulenzen Lateinamerikas zu leben, daraus ist so etwas wie ein Wettbewerbsvorteil unserer Gruppe entstanden.

S&S: Wie wird es in der Schweiz gesehen, dass die Stiftungsgelder überwiegend für Projekte in Lateinamerika investiert werden?

Schmidheiny: Mein Interesse an der Entwicklung Lateinamerikas geht nun schon mehr als zwei Jahrzehnte zurück und wird im Allgemeinen gut verstanden. Natürlich gibt es immer Leute, die lieber sähen, wenn das Geld in der Schweiz ausgegeben würde. Nachdem wir aber heute für die Stiftung Mittel einsetzen, die in lateinamerikanischen Ländern erar-

beitet werden, hat das Heimatargument kein Gewicht mehr. Überdies möchte ich darauf hinweisen, dass die schweizerische AVINA Stiftung, die laufend aus Gewinnen schweizerischer Holding-Gesellschaften weiter alimentiert wird, heute hauptsächlich in der Schweiz und in Europa fördert.

S&S: Was halten Sie aufgrund dieser Erfahrungen von dem derzeit in Deutschland diskutierten Gesetzesvorhaben, nach dem Förderungen im Ausland nur noch dann als gemeinnützig anerkannt werden sollen, wenn sie dem Ansehen der Bundesrepublik Deutschland im Ausland dienen?

Schmidheiny: Dieses Vorhaben zielt meines Erachtens in die falsche Richtung. Im Rahmen der Globalisierung sollten wir die gemeinnützige Tätigkeit auch außerhalb des Heimatlandes fördern. Dabei sollten wir gerade in Zusammenarbeit mit Entwicklungsländern nicht primär das eigene Image im Auge haben. Wenn wir als Europäer diesen Menschen langfristige, solide Partner sind, wird sich das auf Dauer mehr für eine Gubernation auszahlen als kurzfristige Imagepflege.

S&S: Die früher verbreitete Haltung, der Staat solle es richten, scheidet angesichts globaler Probleme und weltweiter Vernetzung immer mehr an der Realität. Zunehmend werden die Bürger aufgefordert, mehr Verantwortung zu übernehmen. Wie sehen Sie die Rolle der Zivilgesellschaft und gemeinnütziger Stiftungen bei der Lösung der Zukunftsprobleme?

Schmidheiny: In Lateinamerika hat das Staatsversagen leider legendäre Tradition. Nicht zuletzt deshalb finden wir in vielen dieser Länder eine ausgesprochen aktive Zivilgesellschaft. Wenn auf Dauer die Grundbedürfnisse der Leute vom Staat vernachlässigt werden, dann nehmen die Leute eben ihr Schicksal in die eigene Hand. Dabei wollen wir ihnen helfen: mit unserer Erfahrung, unseren Beziehungen, und unserer gezielten Unterstützung.

S&S: Wie beurteilen Sie die Entwicklung der Welt in den letzten 15 Jahren seit dem Rio de Janeiro Earth Summit?

Schmidheiny: Die Krise, die gegenwärtig die ganze Welt in ihren Bann schlägt, ist eine klare Antwort auf Ihre Frage. Da die Nationen dieser Welt in den letzten 15 Jahren nicht das getan haben, was sie damals in Rio versprochen hatten, müssen sie sich nun in Krisenmanagement üben.

S&S: Wie beurteilen Sie die Schweiz als Stiftungsstandort heute? Wo steht das Management der Stiftungen zwischen Tradition und Moderne?

Schmidheiny: Die Schweiz ist heute im Allgemeinen ein guter Stiftungsstandort. Unser Stiftungsrecht ist im Großen und Ganzen für verschiedene Größen, Zwecke und Organisationen von Stiftungen gut geeignet, und auch die fiskalische Behandlung ist vernünftig. Im eigentlichen Stiftungsmanagement scheint mir in letzter Zeit ein erfreulicher Lernprozess in Gang gekommen zu sein. Viele Geschäftsführer von Stiftungen sind heute daran interessiert, ihre Praktiken zu verbessern und sich über ihre Erfahrungen mit anderen auszutauschen.

Ich bin zuversichtlich, dass auf diesem Weg das früher sehr konservative Image von Stiftungen überwunden werden kann. Eine wichtige Rolle in diesem Prozess spielt sicherlich auch SwissFoundations, der Verein Schweizer Vergabestiftungen, den die AVINA Stiftung mitgegründet hat.

S&S: Wo sehen Sie kommende Herausforderungen der Schweizer Stiftungen?

Schmidheiny: Aus meiner persönlichen Sicht nenne ich nochmals die internationale Ausrichtung der Stiftungstätigkeit vor allem größerer Stiftungen. Die Schweiz muss ja auch als Nation ihr Verhältnis zu Europa, in dessen geographischem Zentrum sie gelegen ist, noch weiter entwickeln. Gewisse Stiftungen könnten diesen Prozess begleitend unterstützen.

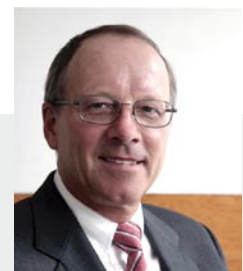
S&S: Der Stiftungsstandort Schweiz gilt für Außenstehende oft als wenig transparent. Teilen Sie diese Sichtweise und sollte die Transparenz erhöht werden?

Schmidheiny: Ich glaube, die Transparenz wird als Teil des beschriebenen Lernprozesses im Management der Stiftungen Schritt für Schritt verbessert werden. Wie erwähnt, möchte ich dabei lieber auf die Eigeninitiative als auf obrigkeitliche Regulierung setzen.

S&S: Und zuletzt: Haben Sie konkrete Pläne für weitere Stiftungen und neuartige gemeinnützige Projekte?

Schmidheiny: Ideen habe ich noch einige, konkrete Pläne zur Zeit jedoch keine. Bis auf weiteres sind das Gedeihen des VIVA Trust und der beiden AVINA Stiftungen mein zentrales Anliegen.

S&S: Herr Schmidheiny, vielen Dank für Ihre Ausführungen.



ZUR PERSON

Stephan Schmidheiny ist am 29.10.1947 in St. Gallen geboren und hat zwei Kinder. Er ist Buchautor und Kunstsammler.

Nach Abschluss seines Jurastudiums übernahm er 1975 von seinem Vater Max die Leitung der Eternit Schweiz AG, später Schweizerische Eternit Gruppe SEG. Mitte der 1980er Jahre initiierte er die Stiftung Fundes; 1992 leitete er den Rat der Unternehmer beim Earth Summit in Rio de Janeiro und veröffentlichte den Bestseller „Kurswechsel“. Daraus entstand der WBCSD – World Business Council for Sustainable Development. 1994 errichtete Schmidheiny die AVINA Stiftung; 2003 übertrug er sein lateinamerikanisches Unternehmen GrupoNueva auf den neu gegründete VIVA Trust. Seine privaten Assets hat Schmidheiny in der ANOVA Holding AG in der Schweiz gebündelt. Für sein soziales Engagement wurden ihm diverse Ehrenwürden verliehen, unter anderem Ehrendoktorwürden der Universitäten Yale, Rollins College, Instituto Centroamericano de Administracion de Empresas und Universidad André Bello.