

# Vom Patron zum CEO: Ein Porträt des Unternehmers

Seit dem 16. Jahrhundert hat sich die Prägung des Unternehmers gewandelt: vom Verlagsherrn über den Patron zum gewieften Arbeiter, der mit seinem Fachwissen zum Geschäftsmann wird. Heute dominiert der kühl kalkulierende CEO. Wird er den Unternehmer verdrängen? *Clemens Fässler*

**Abstract** Ein Blick zurück zeigt, dass die Schweiz seit langer Zeit ein fruchtbarer Boden für Unternehmer ist. Doch das Wesen von Unternehmern änderte sich im Lauf der Geschichte mehrfach: Verlagsherren wie die Zürcher Textilproduzenten Werdmüller bauten Unternehmensimperien auf, bevor Handwerker und Ingenieure zu Fabrikbesitzern und Unternehmern emporstiegen, wie im Fall von Erhard Mettler. Schliesslich übernahmen Ökonomen und Juristen die Rolle von Unternehmern, wie das Beispiel von Vater und Tochter Wirz bei der Berner Druckmaschinenherstellerin Wifag zeigt. Bedeuten die CEOs das Ende des Unternehmers? Nein, die jährlich rund 44 000 Unternehmensgründungen legen nahe, dass das Unternehmertum weiterhin populär ist.

**E**in roter Faden zieht sich seit dem 16. Jahrhundert durch die Geschichte Zürichs. Ein Seidenfaden, wohlbemerkt. Denn die Seidenindustrie ist unweigerlich verwoben mit dem Aufstieg Zürichs zur Handelsstadt. An ihrem Anfang standen die Gebrüder David und Heinrich Werdmüller<sup>1</sup>, die als erste Zürcher Verlagsherren die Seidenindustrie in Zürich einführten. Das Wort «Verlag» hatte damals noch nichts mit Medienprodukten zu tun, sondern meint das Verlagssystem, in dem die beiden Brüder ihre Waren in Heimarbeit herstellen liessen. Die prächtigen Seidenstoffe machten die Stadt zu einer Seidenmetropole mit internationaler Ausstrahlung. Ihr Unternehmertum war ein gänzlich privates. Die Seidenhöfe dienten sowohl als Manufaktur wie auch als Wohngebäude, und die Einkünfte mehrten direkt ihr Privatvermögen, das mit über 500 000 Gulden alle damaligen Verhältnisse in der Stadt sprengte. Als typische Unternehmer der frühen Neuzeit waren die Werdmüllers reine Kaufleute ohne spezielle technische Kenntnisse oder handwerkliche Fähigkeiten, wohl aber mit fundiertem Wissen über das Textilwesen.

## Spinnen, weben und drucken

Aus dem Verlagswesen heraus entstanden in der Zeit der Industrialisierung ab etwa 1800

die ersten Textilfabriken in der Schweiz. Beispielhaft zeigt sich der Wandel bei Bartholome Jenny-Becker, der als gelernter Handwerker 1808 zusammen mit seinen Brüdern Kaspar und Fridolin den Handwebereibetrieb Barth. Jenny & Cie. im glarnerischen Ennenda eröffnete. Auch bei ihm diente das Haus gleichzeitig als Geschäft, wie es in einer Firmenfestschrift steht: «In den oberen Kammern wurden riesige Mengen von englischem Baumwollgarn in Bündeln aufbewahrt, im Unterzug die von den Handwebern eingehenden Tücher aufgestapelt; in der grossen Küche wurde das Zettelgarn in Leimwasser gesotten, getrocknet, gehaspelt und zu 'Wirpfen' aufgewunden.» Gewoben wurde das Garn aber noch im Verlagssystem von Handwebern zu Hause.

Bald begannen die Gebrüder, ihre Produkte selber zu vermarkten, und errichteten dazu eine Filiale in Lugano, um von dort den Export nach Italien zu koordinieren. Durch Fusion kam eine Stoffdruckerei zum Familienbetrieb hinzu, und in der zweiten Generation baute Jakob Trümpy-Jenny eine mechanische Weberei und Spinnerei. Damit vollzog er den Schritt zum grössten Vertikalunternehmen des Glarnerlandes: Das Spinnen, das Weben, das Drucken und das Verkaufen waren in einem Unternehmen zusammengefasst. Nachdem die erste Generation noch als Handwerker mit einem entsprechenden Betrieb ihr Unternehmertum begonnen hatte, entwickelte sich daraus innerhalb zweier Generationen eine

Handelsfirma und schliesslich eine Fabrik. Als Daniel Jenny & Co. konzentriert sich das Unternehmen heute auf die Herstellung von hochwertigen Heimtextilien wie Bettstoffen, Tischwäschestoffen und Baumwollmoltens sowie von Gewebe für Bekleidung, Hygieneartikel und technische Zwecke.

## Fritz Ryff: Der liberale Patron

Mit fortschreitender Industrialisierung änderte sich das Bild des Unternehmers. Gegen Ende des 19. Jahrhunderts wurden Industriebetriebe vermehrt als grosser Wurf gegründet. So baute Fritz Ryff zusammen mit seinem Compagnon Arnold Wiesmann 1890 und nur drei Jahre nach der Unternehmensgründung einen stattlichen Fabrikbau im Berner Marzili für rund 200 Arbeiterinnen. Auf den grossen Strickmaschinen wurde vornehmlich Unterwäsche für alle Welt produziert. Das Gebäude an der Sandrainstrasse 3 nahe der Dampfzentrale steht noch heute und beherbergt das Kino Lichtspiel.

Ryff verkörperte nicht den Unternehmer, der selber in der Fabrik Hand anlegte oder der Arbeiterschicht entstammte, wie es in der Frühzeit der Industrialisierung häufig der Fall war. Was ihn aber mit zahlreichen Unternehmern vor und nach ihm verband, war seine Rolle als Patron. Das Fehlen staatlicher Vorsorgeeinrichtungen bewog viele Unternehmer, über die Lohnzahlung hinaus für die Arbeiterschaft zu sorgen (das soll aber nicht darüber hinwegtäuschen, dass damals in vielen Fabriken noch immer katastrophale Arbeitsbedingungen herrschten). Fritz Ryff hatte gar eine ausgeprägte Verbindung zu seinen Arbeiterinnen. So bot er ihnen Bademöglichkeiten, unentgeltliche Arztvisiten und eine Kinderkrippe an. Firmenausflüge führten die bis zu 400 Personen starke Belegschaft quer durch die Schweiz, und Weihnachten feierte der «Prinzipal» ebenso mit den Arbeiterinnen wie seine eigene Hochzeit.

<sup>1</sup> Die Grundlage für diesen Artikel bilden die Bände der Reihe «Schweizer Pioniere der Wirtschaft und Technik» (siehe *Kasten*).

Die bislang vorgestellten Unternehmer waren allesamt Pioniere in ihrem Gebiet. Sie mussten es auch sein. Denn sie betätigten sich in einem jungen Wirtschaftsbe- reich, erschlossen unbekannte Märkte und führten neue Produktionstechniken ein. Mit dem Aufkommen von Märkten und Produk- tionsabläufen traten dann aber vermehrt so- genannte Nichtpionier-Unternehmer auf. Sie sind nicht selber innovativ, sondern versu- chen vorhandene Innovationen bestmöglich umzusetzen.<sup>2</sup> Am Beispiel der Chemischen Fabrik in Uetikon am Zürichsee lassen sich diese beiden Unternehmerformen exempla- risch beobachten.

Seit der Gründung 1818 bestand für über 150 Jahre die Haupttätigkeit in der Herstel- lung chemischer Grundstoffe wie Schwefelsäure, Salzsäure und Soda sowie Dünger, die zunächst in der Textil- und allgemein in der chemischen Industrie Verwendung fan- den. Die erste Generation Schnorf, die Seite an Seite mit den Arbeitern die anstrengenden und gefährlichen Arbeiten ausführte, war be- strebt, mit technischen Innovationen die Pro- duktionsprozesse zu optimieren. So entwi-

---

## Nur drei Prozent der Familienunternehmen schaffen den Wandel in die vierte Generation.

ckelte sich die Fabrik der Schnorfs ab 1870 zu einer der technisch modernsten Chemiefir- men in ganz Europa.

In der ersten Hälfte des 20. Jahrhunderts ging diese Innovationskraft ein Stück weit verloren, auch weil die ungünstige Lage ab- seits von Verkehrswegen und Kraftwerken eine grössere Mengenverarbeitung und neue Produktionsmethoden verunmöglichte. Die Chemische Fabrik Uetikon konzentrierte sich vermehrt auf das Ausschalten unliebsamer Konkurrenz, indem Firmen aufgekauft oder Kartellverträge geschlossen wurden. Die der Familientradition verpflichteten Unterneh- mer sorgten einerseits dafür, dass auch län- gere Krisen durchgestanden werden konn- ten. Andererseits verzögerte die für Familien- firmen typische Kontinuität in der Führung den Schritt weg von der Grundchemie.

Erst ab den Siebzigerjahren des 20. Jahr- hunderts und nicht ohne Rückschläge konn- ten mit Silicagel, Molekularsieben und Deu-

teroprodukten neue Gebiete erschlossen und eine neue Innovationskraft gewonnen wer- den. Interessanterweise endete parallel dazu «eine lange Periode schöner Familientraditi- onen mit patriarchalischem Gepräge», wie es der Verwaltungsratspräsident Paul Schnorf ausdrückte. Die Familienmitglieder konzen- trierten sich vermehrt auf den Verwaltungsrat, während in der Geschäftsleitung exter- ne Fachkräfte das Sagen hatten. Nun ist das Unternehmen, das heute mit «CPH Chemie + Papier Holding AG» firmiert, seit sieben Gene- rationen in Familienbesitz, was höchst selten ist; nur drei Prozent der Familienunternehmen schaffen den Wandel in die vierte Generation.<sup>3</sup>

## Ein Notar als Firmensanierer

Die Schnorfs widerspiegeln damit einen Trend im Unternehmertum. Während die Industrialisierung aufgrund der Technisierung zunä- chst den technischen Unternehmertyp för- derte, konzentrierten sich Geschäftsmänner im 20. Jahrhundert vermehrt wieder auf den kauf- männischen Aspekt. Dieser Wandel zeigte sich auch in der Geschichte des Berner Druckma- schinenbauers Wifag. Dessen Gründer Carl Winkler war ein technisch versierter Drucker, der vor der Wifag-Gründung 1904 unter an- drem als Velohändler tätig war. Technisch wa- ren auch die Produkte der Wifag tadellos. Bald kamen Eigenkonstruktionen auf den Markt, denen die ersten Schnellpressen und schliess- lich Rotationsdruckmaschinen folgten. Doch in wirtschaftlicher Hinsicht verfehlte die Wifag oft die angestrebten Ziele.

Nach mehreren Sanierungen – Winkler musste inzwischen aus der eigenen Firma austreten – übernahm Notar Otto Wirz, Vi- zepräsident der Spar- und Leihkasse Bern, zu- sammen mit dem Techniker Karl Bretscher die Firma. Während Bretscher mit techni- schen Innovationen das Unternehmen auf Kurs hielt, sorgte Wirz für die Modernisie- rung des Maschinenparks, für Fabrikerwei- terungen und für eine zeitgemässe Perso- nalvorsorgeeinrichtung. Nach jahrelangen Spannungen zwischen den beiden führenden Köpfen demissionierte Bretscher. Auf einen technisch versierten Nachfolger im Verwal- tungsrat wurde verzichtet und dafür ein lei- tender Direktor eingestellt. Der Kaufmann Otto Wirz dagegen war nun Mehrheitsbe- sitzer eines der grössten Unternehmen der Stadt Bern. Ihm folgte nach seinem Tod To-chter Ursula, ebenfalls eine Juristin mit wenig Sinn für technische Details. Trotzdem gelan-

---

## Schweizer Pioniere der Wirtschaft und Technik

Seit 1950 publiziert der Verein für wirtschafts- historische Studien die Reihe «Schweizer Pioniere der Wirtschaft und Technik», auf der auch die Beispiele im Artikel basieren. In der Reihe finden sich die Biografien prägender Schweizer Unternehmer wie Caspar Honegger (1804–1883), Philippe Suchard (1797–1884) oder der Gebrüder Johann Jakob (1806–1883) und Salomon (1809–1869) Sulzer, aber auch weniger bekannter Persönlichkeiten. Die bis- lang 117 erschienenen Bände bieten gleichsam eine «Tour d'Horizon» der Schweizer Wirt- schaftsgeschichte. Pro Jahr erscheinen rund drei neue Publikationen, die im Buchhandel und beim eigenen Verlag erhältlich sind. Die Mitglieder des Vereins erhalten sämtliche Neuerscheinungen kostenlos und profitieren von attraktiven Buchvernissagen mit namhaf- ten Referenten aus der Schweizer Wirtschaft. Weitere Infos unter [www.pioniere.ch](http://www.pioniere.ch).

gen unter ihrer Führung unzählige technische Neuerungen, sodass die Wifag-Druckma- schinen als Rolls-Royce in der Branche galten. 2011 hat die Firma den Betrieb eingestellt.

## Gewagt, gewogen, gewonnen

Wenn in etablierten Märkten vermehrt kauf- männische Unternehmer auftreten, so blei- ben neue Wirtschaftsbereiche technisch versierten Unternehmern vorbehalten, die ihr technisches Genie mit unternehmeri- schen Fähigkeiten zu kombinieren vermö- gen. Ein herausragendes Beispiel dafür ist Er- hard Mettler. Nach einer Mechanikerlehre in Winterthur und einigen Jahren als Feinme- chaniker beim optischen Instrumentenher- steller Wild Heerbrugg AG verspürte er den Drang, selbstständig zu werden. Er besuch- te die Handelsschule, um auch den kaufmänni- schen Teil des Unternehmertums zu erler- nen, und suchte sich dann ein Tätigkeitsge- biet. Sein Bruder riet ihm: «Mach etwas für die Chemie, die haben Geld.» Erhard Mettler befolgte den Rat und untersuchte Laborins- trumente auf Verbesserungspotenzial. Seine Wahl fiel auf Waagen, bei denen er am meis- ten Modernisierungspotenzial feststellte und die relativ einfach herzustellen waren.

Damit nahm das Unternehmen Mettler im Sommer 1945 seinen Anfang, und nach den ersten harten Jahren begann die Wachstumskurve steil nach oben zu zeigen. Bald gehörten die Mettler-Waagen im internationalen Ver- gleich zu den besten, und mit der Entwicklung der ersten elektronischen Waagen der höch- sten Genauigkeitsstufe erreichte Mettler in den Siebzigerjahren einen weiteren bahnbrechen- den Erfolg. Aus der Werkstatt wurde bald eine

<sup>2</sup> Vgl. Gabler Wirtschaftslexikon: Definition Unterneh- mer, 4. November 2020.

<sup>3</sup> Vgl. Claudia Astrachan Binz und Tom A. Rösen, «Wir sind die 88 Prozent», in: «Schweizer Monat», Nr. 1013, Februar 2014, S. 64–69.

Fabrik, und die Mitarbeiterzahl stieg weltweit auf über 2000. Mettler blieb dabei der einfache Mann, den die Fabrikarbeiter auch mal mit einem Arbeitskollegen verwechselten. Nichts zeigt die unkomplizierte Art aber besser als der Vertrag, mit dem der kinderlose Mettler seine Firma 1980 an Ciba-Geigy verkaufte: Er umfasste eine A4-Seite! Mit der Übernahme des amerikanischen Industriewaagen-Herstellers ist das Unternehmen heute zu Mettler-Toledo geworden und beschäftigt weltweit über 16 000 Mitarbeiter. Sein Umsatz betrug 2019 rund 3 Milliarden Dollar.<sup>4</sup>

### Konkurrenz durch Manager?

Waren die bisher porträtierten Unternehmen in der chemischen, der Textil- oder der Maschinenindustrie tätig, so erklärt sich das auch damit, dass diese Wirtschaftsbereiche zu den bedeutendsten in der Schweiz gehörten. Das hat sich in den letzten Jahrzehnten geändert. Seit 1970 ist der grösste Anteil der Beschäftigten im Dienstleistungssektor zu finden, was sich auch in den Unternehmensgründungen widerspiegelt. 2017 wagen etwa im Bereich Information und Kommunikation wesentlich mehr Menschen den Schritt ins Unternehmertum als im Bereich Industrie und Energie. Zusammen gab es im Dienstleistungssektor fast siebenmal mehr Unternehmensgründungen als im Industriesektor.<sup>5</sup>

Wenn wir die Entwicklung des Unternehmers betrachten, so darf auch jene Figur nicht unerwähnt bleiben, die mit der «Erfindung» der juristischen Person ihren Auftritt erhielt: der Manager. Denn waren bis ins 19. Jahrhundert sämtliche wirtschaftlichen Führungspersonen Unternehmer, so müssen Führungspersönlichkeiten von Aktiengesellschaften kein finanzielles Risiko übernehmen.

Und doch: Die Schweiz ist ein Land von innovativen Unternehmern. Pro Kopf wurden hier 2019 europaweit am meisten Patente angemeldet, und auch die Zahl der Unternehmensgründungen ist mit über 44 000 vergleichsweise hoch, Tendenz steigend.<sup>6</sup> Das lässt vermuten, dass das Unternehmertum insgesamt nach wie vor eine grosse Attraktivität besitzt. Dafür spricht auch, dass über 95 Prozent aller Unternehmen weniger als zehn Personen beschäftigen und 14 der 25 grössten Firmen der Schweiz nicht börsennotiert sind, also Familiengesellschaften, Genossenschaften oder Partner- und Privatunternehmen sind.<sup>7</sup>

### Wo sind die Frauen?

Alle hier porträtierten Unternehmer waren, mit der Ausnahme von Ursula Wirz, Männer. Das ist kein Zufall. Frauen wurden bis ins 20. Jahrhundert durch die Männer bevormundet, die rechtliche Gleichberechtigung

der Eheleute trat als Grundsatz bekanntlich erst 1988 in Kraft. Frauen konnten also lange Zeit gar kein Unternehmen gründen. Zudem waren sie auch in Sachen Bildung benachteiligt, was selbstredend Auswirkungen auf die Pionier- und Unternehmenstätigkeit hat. Trotzdem gab es sie, die Pionierinnen und Unternehmerinnen. Am häufigsten kamen sie durch Erbe in den Besitz einer Firma, so wie die erwähnte Ursula Wirz nach dem Tod ihres Vaters Otto; oder Emma Stämpfli-Studer, die nach dem Tod ihres Mannes ab 1894 für 30 Jahre die Buchdruckerei Stämpfli in Bern führte. Pionierrollen konnten Frauen darüber hinaus nur dort wahrnehmen, wo die Gesellschaft ihnen den Platz zuwies: im sozialen Bereich. Dass dabei aber auch eindrückliche unternehmerische Leistungen erbracht wurden, zeigt das Beispiel von Else Züblin-Spiller, die in den Jahren des Ersten Weltkriegs Soldatenstuben betrieb und daraus die heute noch erfolgreich tätige SV Group formte, die Hotels, Restaurants und Kantinen betreibt.



**Clemens Fässler**

Historiker und Gymnasiallehrer sowie Geschäftsführer des Vereins für wirtschaftshistorische Studien, Zürich

<sup>6</sup> Vgl. Europäisches Patentamt: Statistiken zu Patenten, 31. Dezember 2019; Merkel-Gyger, Karen: «Fast 45 000 neue Firmen in der Schweiz», in: «Handelszeitung», 1. Januar 2020.  
<sup>7</sup> Vgl. Pöhner, Ralph: «Top 100: Die grössten Konzerne der Schweiz», in: «Handelszeitung», 27. Juni 2019.

<sup>4</sup> Vgl. Mettler-Toledo, Annual Report 2019, 21.02.2020.  
<sup>5</sup> Vgl. Bundesamt für Statistik, Unternehmensdemographie: Neu gegründete Unternehmen 2017, 28. November 2019.

### Literatur

Fueter, Eduard R. (2015). Erhard Mettler, Schweizer Pioniere der Wirtschaft und Technik, Bd. 103, hrsg. vom Verein für wirtschaftshistorische Studien, Zürich.  
 Jung, Joseph (2013). Schweizer Erfolgsgeschichten, Schweizer Pioniere der Wirtschaft und Technik, Bd. 100, hrsg. vom Verein für wirtschaftshistorische Studien, Zürich.  
 Kaufmann, Andréa (2014). Spinnen – Weben – Drucken, Schweizer Pioniere der Wirtschaft und Technik, Bd. 99, hrsg. vom Verein für wirtschaftshistorische Studien, Zürich.

Kaufmann, Andréa (2016). Emma Stämpfli-Studer (1848–1930). Tradition und Vision, in: Drucken, Backen, Forschen – Pionierinnen der modernen Schweiz, Schweizer Pioniere der Wirtschaft und Technik, Bd. 106, hrsg. vom Verein für wirtschaftshistorische Studien, Zürich.  
 Rogger, Franziska (2019). Fritz Ryff, Schweizer Pioniere der Wirtschaft und Technik, Bd. 113, hrsg. vom Verein für wirtschaftshistorische Studien, Zürich.

Ruetz, Bernhard (2014). Pionierin der Gemeinschaftsgastronomie. Die einzigartige Geschichte der SV Group, Schweizer Pioniere der Wirtschaft und Technik, Bd. 101, hrsg. vom Verein für wirtschaftshistorische Studien, Zürich.  
 Schmid, Stefan G. (2001). David und Heinrich Werdmüller, Schweizer Pioniere der Wirtschaft und Technik, Bd. 73, hrsg. vom Verein für wirtschaftshistorische Studien, Zürich.

Schüpbach, Andrea (2017). Führende Köpfe der Maschinenfabrik Wifag, Schweizer Pioniere der Wirtschaft und Technik, Bd. 108, hrsg. vom Verein für wirtschaftshistorische Studien, Zürich.  
 Wiesmann, Matthias (2018). Familie Schnorf und die Schwefelsäure, Schweizer Pioniere der Wirtschaft und Technik, Bd. 112, hrsg. vom Verein für wirtschaftshistorische Studien, Zürich.