Zeitschrift: Hochparterre : Zeitschrift für Architektur und Design
Herausgeber: Hochparterre
Band: 28 (2015)
Heft: [16]: Alte Mauern, neue Orte

Artikel: Am Anfang war das Holz
Autor: Knoepfli, Adrian
DOI: https://doi.org/10.5169/seals-595486

Nutzungsbedingungen
Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Mehr erfahren

Conditions d'utilisation
L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. En savoir plus

Terms of use
The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. Find out more

Download PDF: 14.07.2025

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, https://www.e-periodica.ch

Drei Jahre nach ihrer Gründung war die ‹Zündhölzi› pleite und wurde von HIAG gerettet.

Am Anfang war das Holz

Mit dem Slogan ‹Holz ist Sache der HIAG› feierte das Unternehmen 1976 sein 100-jähriges Bestehen. Das ist Geschichte. Heute sind Immobilien Sache der HIAG.

Text:
Adrian Knoepfli
Fotos:
Staatsarchiv Kt. St. Gallen

Übernutzt und von Kahlschlägen bedroht: So präsentierten sich im 19. Jahrhundert die Schweizer Wälder. Dem schob das erste eidgenössische Forstgesetz von 1876 einen Riegel vor. Die Folge war eine Verminderung des einheimischen Holzangebots, und die fehlende Menge musste anderswo beschafft werden. Von dieser Ausgangslage profitierte Ernst Benz, als er – im Jahr, als das Gesetz in Kraft trat – in Rorschach den Import aus dem holzreichen Österreich und weiteren Ländern der Donaumonarchie aufnahm. Benz hatte Erfolg und widmete sich neben dem Handel auch der Verarbeitung. Das Geschäft wuchs. 1905 wurde in St. Margrethen im Rheintal, auf einem ausgedehnten Areal mit Bahnanschluss, ein grosses Säge- und Hobelwerk errichtet.

Gerettet vom Wirtschaftspionier Ernst Schmidheiny

Der Erste Weltkrieg mit Importsperren und einem zunehmenden Holzverbrauch aus Schweizer Wäldern setzte der Firma zu. Das alte Werk in Rorschach wurde 1914 stillgelegt, und vier Jahre später verkaufte der Sohn des Gründers den Betrieb in St. Margrethen an Generaldirektor Oskar Kraus aus Wien. Doch auch die Nachkriegszeit, mit der Krise von 1921/22, war schwierig: Das Unternehmen schrieb weiterhin rote Zahlen, die Banken gewährten schliesslich keine Kredite mehr, und Arbeiter und Angestellte wurden entlassen.

Die Rettung kam aus der Nachbarschaft: Der Heerbrugger Industrielle Ernst Schmidheiny gründete mit der Holzindustrie AG St. Margrethen (HIAG) 1924 eine neue Gesellschaft, die den Betrieb weiterführte. Schmidheiny hatte mit den Ziegeleien seines Vaters angefangen und war bald darauf ins Zement- und Eternitgeschäft eingestiegen. In der Region (und darüber hinaus) war er eine prägende Figur. In den ersten beiden Jahrzehnten des 20. Jahrhunderts hatte er die Versorgung der Ostschweiz mit Elektrizität entscheidend vorangetrieben und private Verkehrsunternehmen initiiert. Als FDP-Vertreter sass er sowohl im St. Galler Kantonsrat als auch im Nationalrat. 1923 beteiligte er sich in Heerbrugg an der Aktiengesellschaft für den Vertrieb von Heinrich Wilds geodätischen Instrumenten. In der Folge wurde bei der Holzindustrie AG der Handel mit Rundholz und Schnittwaren aller Art durch den Ausbau der Sägerei, den Aufbau einer Kistenfabrik, eines Spalt- und Hobelwerks sowie einer sogenannten Mittellagenfabrikation ergänzt. 1935 kam Ernst Schmidheiny, der anlässlich der Inspektion seiner Zementwerke in Ägypten und im Libanon weilte, bei einem Flugzeugabsturz in der Wüste Sinai ums Leben.

Zündhölzchen und Faserplatten

Sein Sohn Max, ein Vollblutunternehmer, hatte das Verwaltungsratspräsidium der HIAG 1934 übernommen und behielt es vierzig Jahre bei. Die Geschäftsleitung lag von 1930 bis 1966 in den Händen von Clito Scartazzini. «Diese Kontinuität in der Führung ermöglichte dem Unternehmen einen stetigen Aufstieg und die Überwindung der Schwierigkeiten während des Zweiten Weltkriegs, der wiederum einen Ausfall der Importe mit sich brachte und zu einem durch inländische Produktion zu deckenden Bedarf von über fünf Millionen Kubikmetern Holz führte», heisst es zu dieser Phase in der Jubiläumsschrift der HIAG. 1938 integrierte HIAG die Zündholzfabrik in Unterterzen, 1943 die Holzfaserfabrik in Thusis. Letztere wurde als modernes Holzfaserplattenwerk in die Neuüberbauung in St. Margrethen eingegliedert, nachdem 1946 ein Brand das dortige Werk zu einem grossen Teil zerstört hatte.

Grisotexplatten seien nicht einfach gewöhnliches Isoliermaterial, sondern «ein gestalterisches, reizvolles und vielseitiges Dekorationselement der modernen Architektur», schwärmte das ‹St. Galler Tagblatt› 1967. Zwei Jahre später wurde die Plattenfabrikation in St. Margrethen eingestellt. Grisotex und Pavatex legten ihre Produktionen zusammen, und HIAG erwarb eine 50-Prozent-Beteiligung an Pavatex. Gleichzeitig wurden in St. Margrethen das Hobel- und das Spaltwerk modernisiert sowie das Produktesortiment beträchtlich erweitert.

Die Zündholzfabrik Terza, im Volksmund ‹Zündhölzi› genannt, erwarb Max Schmidheiny aus der Konkursmasse der Vorgängerfirma, die 1935 auf Initiative der Gemeinde Quarten entstanden war. Nach dem Zweiten Weltkrieg wurden neue Produkte in das Sortiment aufgenommen, zum Beispiel Kartonbuchzünder (Zündholzbriefchen), die man mit einer in den USA beschafften Maschine herstellte. Im Unterschied zu den Holzfaserplatten, bei deren Herstellung Restholz verwertet wird, braucht es für Zündhölzer eine erstklassige Holzqualität, beispielsweise kanadische Pappel, Espe oder Linde, und der Produktionsprozess ist kompliziert. Schmidheiny wagte den Kampf gegen den schwedischen Zündholzkonzern, der in der Branche faktisch das Weltmonopol besass. Wie sein Vater bei den Backsteinen und beim Zement wählte Max Schmidheiny den Weg der Kartellierung. Er brachte ein Quotenabkommen mit dem mächtigen Konkurrenten zustande.

Gustav E. Grisard übernimmt

Als 1974 die Weiterführung von Max Schmidheinys Imperium geregelt wurde, erhielt Sohn Thomas die Holderbank (Zement) und die Wild Leitz (Optik), Sohn Stephan die Eternit-Gruppe und die Gipsunion. 1989 tauschten die Brüder Wild Leitz gegen Eternit und Gipsunion. HIAG, mittlerweile eine marktführende Gruppe und auf dem Gebiet der Faser- und Spanplatten marktbeherrschend, ging 1965 an Gustav E. Grisard, der die operative Führung übernahm, und an seinen Schwager, den Wirtschaftsanwalt Jean-Claude Wenger, der in den Verwaltungsrat einzog. Beide hatten Nichten von Max Schmidheiny geheiratet, Töchter des Ehepaars Schrafl-Schmidheiny, in dessen Besitz sich das Aktienkapital der HIAG befand.

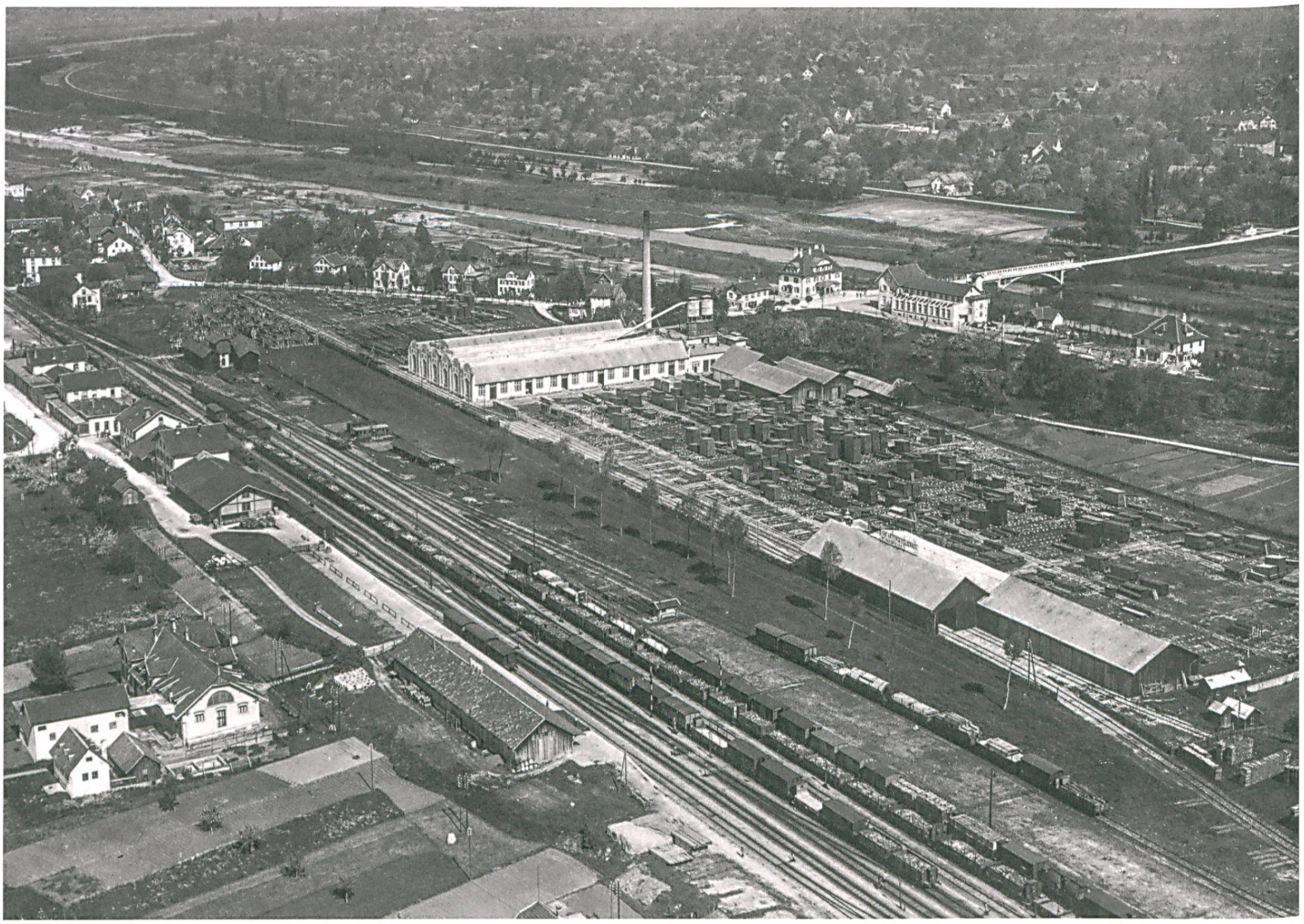
Zu ihrem 100-Jahre-Jubiläum 1976 bemühte HIAG den Vergleich ihrer Unternehmensgruppe mit einem Wald, der auch ständig durchforstet und mit neuen Bäumen ergänzt werden müsse. Die Gruppe umfasste damals eine in der ganzen Schweiz tätige Handels- und Vertriebsorganisation für Holz, Platten und Furniere, Säge- und Hobelwerke, Platten- und Furnierfabriken sowie Betriebe der Holzweiterverarbeitung, die Transportpaletten, Schalungselemente, Schrankwände, Zündhölzer und anderes mehr herstellten. Zudem errichtete HIAG ab Ende der 1960er-Jahre in Mexiko und Costa Rica schlüsselfertige Fabriken für Span- und Faserplatten sowie für Papiersäcke, an denen sie sich beteiligte.

Pavatex, Fideris und das Schalungssystem Doka

Gustav E. Grisard trieb die Expansion voran, obwohl die Ölkrise der 1970er-Jahre auch der Holzindustrie einen Dämpfer versetzte. 1975 ging der Umsatz der HIAG, von dem gut drei Viertel – bei den Beschäftigten nur 44 Prozent – auf die Schweiz entfielen, gegenüber dem Vorjahr um fast 19 Prozent zurück. 1977 kaufte HIAG die restlichen fünfzig Prozent der Pavatex, die in den 1930er-Jahren von der Papierfabrik Cham gegründet worden war. Von der Elektrowatt kam 1979 die Bauwerk AG (Parkett) in St. Margrethen hinzu, eine Gründung des legendären Ernst Göhner. In den 1980er-Jahren übernahm HIAG die Spanplattenfabrik Fideris, die Novopan-Keller-Gruppe in Klingnau und die Jago-Werke in Ermatingen (Tischler- und Spanplatten) samt den Wespan-Werken im benachbarten Lengwil. Die Novopan-Keller-Gruppe mit gut 400 Beschäftigten war in der ersten Hälfte der 1970er-Jahre in Schwierigkeiten geraten, als eine riesige Spanplattenfabrik gerade zu Beginn der Rezession fertiggestellt wurde und dann nicht amortisiert werden konnte.

Immer wieder ging HIAG geschickte Kooperationen ein. Ein besonders kluger Schachzug war, dass sie sich in den 1960er-Jahren von der österreichischen Doka die Schweizer Generalvertretung für deren äusserst erfolgreiches Betonschalungssystem sicherte. Die Betonschalungsbranche war ein noch junger Industriezweig, und mit Doka – die Schweizer Vertretung hiess ab 1983 Holzco-Doka – hatte HIAG «einen Partner gefunden, der seine Marktstellung dank seines weltweiten Absatzmarktes, der Grossproduktion mit modernsten Maschinen, der konstant betriebenen Forschung und Entwicklung und des weltweiten Informations- und Erfahrungsaustausches (...) ständig ausbaute», wie 1997 an einer Medienkonferenz erläutert wurde. Im Zuge der Neuorientierung der HIAG ging die Generalvertretung vor einigen Jahren zurück an den Umdasch-Konzern, zu dem Doka gehört. →

Seit 1938 gehört die Zündholzfabrik in Unterterzen zu HIAG.



Wo alles begann: 1905 wurde in St. Margrethen im Rheintal ein grosses Säge- und Hobelwerk errichtet. Flugaufnahme 1918 von Walter Mittelholzer.

→ **Fokus auf Immobilien**

Die Übernahmepraxis der HIAG war nicht unumstritten. Sie habe ihr «den Ruf eingetragen, sie erwerbe zu günstigen Konditionen am Boden liegende Betriebe, presse sie aus und mache dann die Rollläden dicht», fasste Werner Catrina die kritischen Stimmen 1989 in seinem Report ‹Holzwege› zusammen. Und er stellte weiter fest: «Die Turbulenzen bei diesem auf Holz basierenden Gemischtwarenladen spiegeln die Existenzprobleme einer ganzen Branche.» In den 1980er-Jahren waren die goldenen Zeiten der Holzindustrie bereits Vergangenheit, wobei die Zahlen bei HIAG nach wie vor erfreulich waren. «HIAG vertraut auf hölzerne Zukunft», konstatierte der ‹Tages-Anzeiger› 1988, und die ‹Neue Zürcher Zeitung› titelte ein Jahr später: «HIAG-Gruppe gut im Holz». Doch die internationalen Überkapazitäten, vor allem im Plattensektor, zwangen zu stetiger Rationalisierung, und der Umweltschutz erforderte hohe Aufwendungen. Bald lautete das Rezept, die Massenproduktion ins Ausland zu verlagern und sich im Inland auf Handel, spezielle Nischenprodukte und Immobilien zu konzentrieren. 1993 investierte HIAG, beeinflusst auch vom Nein zum EWR, 150 Millionen Franken in ihr in den 1970er-Jahren errichtetes Spanplattenwerk in den Vogesen, dessen Produktionskapazität verfünffacht wurde. «In der Schweiz wäre es nicht möglich, die Anlage wirtschaftlich zu betreiben», sagte Gustav E. Grisard damals. Unter anderem seien in der Schweiz die Löhne zu hoch – wobei die Holzindustrie bezüglich Löhne und Arbeitszeiten nicht etwa attraktiv war. «Immobilien bald wichtiger als Holz?», fragte die Gewerkschaftszeitung ‹Bau + Holz› 1992. In diesem Jahr stammte bereits die Hälfte des Gruppengewinns aus dem Immobiliengeschäft. Grisard führte die Gruppe, die erst in der zweiten Hälfte der 1980er-Jahre in einer Holding zusammengefasst

wurde, dezentral, mit einer weitgehenden Autonomie für die einzelnen Unternehmen. Das beinhaltete auch, dass jede Bereichsfirma eigenwirtschaftlich sein musste. In der Schweizer Wirtschaft war Gustav E. Grisard bestens vernetzt. Zwanzig Jahre stand er an der Spitze der Vereinigung des schweizerischen Import- und Grosshandels (VSIG), deren Delegierten- und Generalversammlung von der ‹Neuen Zürcher Zeitung› als jährliches ordnungspolitisches «Hochamt» bezeichnet wurde, an dem er dem Staat die Leviten las. Grisard war auch Vizepräsident des Vororts (der heutigen Economiesuisse), und er sass in verschiedenen Verwaltungsräten, zum Beispiel bei Ringier (Medien), der Mobiliar (Versicherungen), Losinger (Bau) und der Nationalbank.

Einschneidende Restrukturierungen

Von 1983 bis 1999 stieg der Umsatz der HIAG, mit Schwankungen, um 66 Prozent auf 754 Millionen Franken. Die Zahl der Mitarbeitenden nahm um 38 Prozent zu, der Umsatz pro Mitarbeiter um 20 Prozent. Der Reingewinn hingegen ging um 14 Prozent zurück und betrug 1999 noch 0,3 Prozent des Umsatzes (1983: 0,6 Prozent), wobei er in den 1980er-Jahren zunächst noch kräftig angestiegen war. Besser sah der Cashflow aus: Er nahm um 138 Prozent zu und entsprach vor der Jahrtausendwende gut 6 Prozent des Umsatzes. «Zur Gruppe, die über verschiedene Bauwerk-Töchter in der Parkettproduktion tätig ist, über die deutsche Svedex Türen herstellt und mit der Howag-Hochuli Täfer produziert, gehören rund dreissig Tochtergesellschaften mit so bekannten Namen wie Pavatex, Novopan oder Kellco», hielt die ‹Bilanz› im Oktober 2000 fest. Sohn Felix Grisard, seit 1999 Chief Operating Officer, habe «klare Vorstellungen davon, wie die Wertschöpfungskette optimiert, Synergien besser genutzt und verschiedene Bereiche effizienter gemacht und gestrafft werden sollen». Felix Grisard wurde Anfang 2002, 33-jährig, CEO der HIAG, der Vater wechselte ins Verwaltungsratspräsidium. Die strategische Neuausrichtung sah den Wandel von einer Industriegruppe zu einer auf die Holzindustrie, den Holzhandel und Immobilien ausgerichteten Beteiligungsgesellschaft vor. Zur Zeit des Führungswechsels zeichnete sich in der Schweizer Wirtschaft bei einer ganzen Reihe von Firmen der Trend ab, die Immobilien in eine separate Gesellschaft auszugliedern.

Der Umbau braucht Zeit

In der Folge wurden viele Firmen verkauft oder die Betriebe – wie die Spanplattenfabrik Fideris – geschlossen. Die Umsetzung der Strategie benötigte aber mehr Zeit als die ursprünglich geplanten zwei Jahre. Durch den einschneidenden Restrukturierungsprozess wurden, verteilt über die ganze Schweiz, grosse Industrie- und Logistikareale frei. Schon früh begann sich HIAG mit einzelnen Umnutzungen zu befassen. 2006 trennte sie sich überraschend von ihren Aktivitäten im Bereich Parkett, die mit elf Betriebsstätten und rund 2600 Beschäftigten im grössten Parkettproduzenten Europas, der Nybron Flooring International (NFI), zusammengefasst und gemäss HIAG-Verwaltungsrat Christian Wenger kerngesund waren. HIAG hatte die NFI im Jahr 2000 zusammen mit der schwedischen Finanzgesellschaft Nordic Capital gegründet, um vom schwedischen Baukonzern Skanska dessen Parkettaktivitäten in Schweden und Frankreich übernehmen zu können. Zur NFI, in die HIAG die Bauwerk Parkett einbrachte, gehörte auch eine Parkettfabrik im Norden von China, in der Nähe der russischen Grenze, die laut Gustav E. Grisard «europäische Qualität zu chinesischen Kosten» herstellte und ihre Produktion fast vollständig nach Europa exportierte. Mit dem Verkauf der NFI, der eigentlich nicht der Strategie entsprach, die bei ihrer Gründung formuliert worden war, nutzte man die Gunst der Stunde. Private-Equity-Gesellschaften würden hohe Preise für Akquisitionen bieten, und der Verkauf an die US-Firma Vestar Capital Partners habe den finanziellen Spielraum der HIAG stark vergrössert, kommentierte Felix Grisard den Schritt. Zudem sei die NFI «als Kern einer weltweiten Gruppe bei Vestar besser aufgehoben», ergänzte Gustav Grisard. Diese Prognose erwies sich allerdings als falsch. Nach Konkursreife und verschiedenen Handwechseln wurde die NFI auseinandergerissen. Die ursprüngliche HIAG-Parkettgesellschaft Bauwerk Parkett wurde, mit neuen Besitzern, wieder selbstständig. 2013 schloss sie sich mit der norwegischen Boen zur Bauwerk Boen Group zusammen. «Die Entwicklung der Gruppe vom Riesenschiff zu einer Flotte kleiner, schneller Boote (heute etwa ein halbes Dutzend) ist weit gediehen», zitierte die ‹Neue Zürcher Zeitung› den Firmenchef Felix Grisard im Mai 2006. Für Grisard stand nun die Weiterentwicklung der drei grösseren Beteiligungen Immobilien, Handel und Pavatex (Holzfaserplatten) im Vordergrund. Der Immobilienteil zählte bereits zu den grössten Spielern im Schweizer Industrie- und Gewerbesektor.

Zwei Jahre später ging die Pavatex, der «führende mitteleuropäische Hersteller von hochwertigen Dämmsystemen auf Holzfaserbasis» (‹Schweizer Holzbau›, 10/2004), in dessen Werk in Cham man nochmals kräftig investiert hatte, im Rahmen der Teilung zwischen den beiden Besitzerfamilien an die Familie Wenger. Im Gegenzug befanden sich die Immobiliengesellschaft und die Holzhandelsaktivitäten nun vollständig in der Hand der Familie Grisard. Es folgte der definitive Ausstieg aus dem Holz. Aus dem 2014 gebildeten Joint Venture Kuratle HIAG Handel Holding, dem umsatzgrössten Holzhändler der Schweiz mit 350 Beschäftigten an elf Standorten, über 16 000 Produkten, 12 000 Kunden und 500 Lieferanten hat sich HIAG kürzlich zurückgezogen.

Stabiles Aktionariat

Seit 2008 setzt HIAG mit der Strategie, die einstigen Produktions- und Handelsflächen sowie zugekaufte Areale als Eigentümerin zu entwickeln, auf Wachstum. Mit Felix Grisard, seinen Schwestern Salome Grisard Varnholt und Andrea Grisard sowie CEO Martin Durchschlag, die zusammen rund zwei Drittel der Aktien besitzen, verfügt HIAG, seit 2014 an der Börse, über ein stabiles, langfristig orientiertes Aktionariat. Das Drittel Free Float teilen sich Pensionskassen, spezialisierte Immobilieninvestoren, Versicherungen, die übrigen Geschäftsleitungsmitglieder und Private, «die einen sicheren Titel mit Substanz und einer guten Dividende suchen», wie Felix Grisard sagt.

«Holz ist Sache der HIAG, auch in den nächsten hundert Jahren», schliesst der Rückblick von 1976. Diese Aussage hat sich mittlerweile, nach bald 140 Jahren Firmengeschichte, definitiv als falsch erwiesen. Und weil er bei HIAG Immobilien eine gute Crew an Bord hat, wendet sich Felix Grisard, seit 2010 Verwaltungsratspräsident, bereits wieder neuen Horizonten zu. Mit dem Chirurgen Hans-Florian Zeilhofer von der Universität Basel und dem ehemaligen Syngenta-Manager Christoph Kausch hat er im Herbst 2014 die Firma Medtech Innovation Partners gegründet. Diese Firma will sich im Bereich Medizinaltechnik an Start-ups beteiligen, Innovationen zum Durchbruch verhelfen und binnen fünf bis acht Jahren mit Gewinn wieder aussteigen. Statt mit Spanplatten, Täfer und Parkett beschäftigt sich Felix Grisard jetzt – unter anderem – mit Knochenaufbau und Zahnfleischersatz. ●