

Der Abenteurer

Autor(en): **Scheu, René / Hess, Donald**

Objektyp: **Article**

Zeitschrift: **Schweizer Monat : die Autorenzeitschrift für Politik, Wirtschaft und Kultur**

Band (Jahr): **92 (2012)**

Heft 995

PDF erstellt am: **27.09.2024**

Persistenter Link: <https://doi.org/10.5169/seals-735394>

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Inhalten der Zeitschriften. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern.

Die auf der Plattform e-periodica veröffentlichten Dokumente stehen für nicht-kommerzielle Zwecke in Lehre und Forschung sowie für die private Nutzung frei zur Verfügung. Einzelne Dateien oder Ausdrucke aus diesem Angebot können zusammen mit diesen Nutzungsbedingungen und den korrekten Herkunftsbezeichnungen weitergegeben werden.

Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Die systematische Speicherung von Teilen des elektronischen Angebots auf anderen Servern bedarf ebenfalls des schriftlichen Einverständnisses der Rechteinhaber.

Haftungsausschluss

Alle Angaben erfolgen ohne Gewähr für Vollständigkeit oder Richtigkeit. Es wird keine Haftung übernommen für Schäden durch die Verwendung von Informationen aus diesem Online-Angebot oder durch das Fehlen von Informationen. Dies gilt auch für Inhalte Dritter, die über dieses Angebot zugänglich sind.

Der Abenteurer

In Bern hat er Bier gebraut. In Marokko hat er sich als Hotelier mit dem König angelegt. Den legendären Spruch «'s isch guat, ds Valschwasser!» hat er geprägt und die Mineralquelle grossgemacht. Heute produziert er Spitzenweine auf der halben Welt. Das unglaubliche Leben des grünen Unternehmers Donald Hess.

René Scheu trifft Donald Hess

Herr Hess, alle reden zurzeit von Verantwortung. Worin besteht für Sie die Verantwortung eines Unternehmers?

Gute Frage. Als ich 1957 unternehmerisch tätig wurde, ich war gerade mal 20 Jahre alt, da bedeutete unternehmerische Verantwortung: ein Produkt zu einem Preis zu verkaufen, den der Konsument zu zahlen bereit ist, seinen Leuten den Lohn alle 14 Tage oder jeden Monat bar auszubezahlen und die Steuern zu bezahlen. Das ist jedenfalls das, was ich damals mitbekommen habe. Aber irgendwann merkte ich: das ist nicht genug.

Wann setzte das Umdenken ein? Und wohin führte es Sie?

Ich besass damals ein Bild des Berner Künstlers Rolf Iseli, das mir sehr gefiel. Ich stattete ihm einen Besuch in seinem Atelier ab und bat ihn, mir seine neuen Werke zu zeigen, weil ich eines kaufen wollte. Er sagte, es täte ihm sehr leid, aber er verkaufe mir kein Bild – er habe herausgefunden, dass ich ein Industrieller sei, der die Luft verpöste, das Wasser verseuche, die Erde kaputt mache. Solches Geld wolle er nicht annehmen. Ich verstand zuerst nicht, was er meinte. «Organisch», «biologisch», «biodynamisch», diese Begriffe klangen in den 1960er Jahren noch fremd. Nach der Begegnung mit Iseli ging mir ein Licht auf. Der Gedanke, der mich seither in meinem Tun begleitet, ist simpel: es geht ums Ganze – oder besser: um den Respekt gegenüber dem Ganzen. Chemieaktien in England und Frankreich, die ich von meinem Vater geerbt hatte, habe ich daraufhin sofort verkauft. Und 1968 habe ich dann die Hess-Holding gegründet – als erste «grüne Holding» der Schweiz.

Mit Verlaub, die Rede vom «Ganzen» hat auch noch einen esoterischen Klang. Dabei scheinen Sie alles andere als esoterisch.

Es ging letztlich um zwei einfache Prinzipien, die jedem Menschen mit gesundem Menschenverstand heute einleuchten. Erstens: wir bemühen uns als Unternehmen, weder die Luft noch die Erde, noch das Wasser zu verschmutzen und alles organisch anzupflanzen. Zweitens: wir wollen mit Energie und Ressourcen sparsam umgehen.

Das haben Sie in den Statuten festgeschrieben?

Jawohl. Heute ist unser Governance-Reglement natürlich viel weiter gefasst. Neben Prinzipien der Nachhaltigkeit geht es auch um Regeln der persönlichen Integrität. Da steht beispielsweise drin,

Donald Hess

ist Verwaltungsratspräsident der Hess Holding. Das in der Produktion und im Vertrieb von Wein, in der Gastronomie sowie im Immobiliengeschäft tätige Unternehmen beschäftigt weltweit 500 Mitarbeiter. Zu ihm gehören die Weinkelereien Colomé und Amalaya im Calchaqui Valley in Argentinien, Glen Clarou im Paarl Valley in Südafrika, Hess Collection, Artein und Sequana in Kalifornien und Peter Lehmann in Australien. Donald Hess ist zudem ein Sammler von internationaler Gegenwartskunst, die er dem Publikum in eigenen Museen zugänglich macht.

dass wir keine Lügen dulden. Oder dass kein Mitarbeiter ein Geschenk im Wert von mehr als 100 Franken von einem Lieferanten annehmen darf. Korruption und Lügen sind ein Kündigungsgrund.

Sie haben Ihre Werte, für die Sie stehen. Zugleich hängt Ihr Schicksal als Geschäftsmann davon ab, dass die Kunden auch bereit sind, den Preis eines teureren biodynamischen Weins zu zahlen.

Klar, Bio ist seit einigen Jahren Mode, aber darum ist es mir nie gegangen. Ich habe entschieden, dass umweltfreundlich zu arbeiten für mich persönlich sehr wichtig ist. Deshalb mache ich damit kein Marketing, schreibe das auch nicht aufs Etikett.

Was spricht dagegen, die eigene Haltung zu kommunizieren? Bio ist ein Verkaufsargument.

Werte werden schnell zu Worthülsen. Jeder soll machen, was er für richtig hält. Mein Ehrgeiz ist es, einen guten und gesunden Wein zu keltern – nicht aus ideologischen Gründen, sondern aus persönlicher Überzeugung. Ganz ohne Nitrat und Sulfat geht es nicht, wenn man weltweit die Weine verkauft, aber ich reduziere die Chemie auf das Minimum. Ich will jedem Kunden in die Augen schauen und sagen können: ich gebe dir das bestmögliche Produkt.

Das Weingeschäft hat sich stark verändert. In den 1980er und 1990er Jahren nahm die Nachfrage weltweit zu, viele sind auf den Zug aufgesprungen. Mittlerweile gibt es weltweit ein beträchtliches Überangebot an Weinen. Wie bekommen Sie den Wandel zu spüren?

Ich kann mich wirklich nicht beklagen. Zwei Jahrzehnte lang ging es stets aufwärts, da war die Frage nur, ob der jährliche Umsatz um vier, acht oder zwölf Prozent steigen würde. Im Verlauf der letzten vier Krisenjahre sind jedoch die Weinumsätze, und natürlich auch die Gewinne, in der Weinindustrie zurückgegangen, speziell in

den USA und in Europa. Dies aus drei Gründen: es wird leicht weniger Wein verkauft, von dieser Menge wird mehr billiger Wein mit kleinerer Marge verkauft, und insgesamt sind die Endpreise gesunken, weil mehr Wein auf dem Markt ist.

Sie sind seit vielen Jahrzehnten im Geschäft, einige nennen Sie gar einen unternehmerischen Dinosaurier. Wie hat alles begonnen?

Ich hatte nie Freude an der Schule, sehr zum Leidwesen meines Vaters. Winnetou, Leichtathletik, Fussball, Boxen, Mädchen: all das hat mich viel mehr interessiert als graue Theorie. Ich habe die Handelsschule Neuenburg besucht, mit ziemlich wenig Erfolg. Mein Vater bekam so in den Genuss einer ambivalenten Mischung: eine Menge Pokale, diese Symbole des sportlichen Triumphs, und schlechte Zeugnisse.

Das nahm er einfach so hin? Er hatte bestimmt einiges mit Ihnen vor.

Seine Bemühungen waren ehrenhaft, aber vergeblich. Ich habe ein Stage bei der Credit Suisse in Bern gemacht und wusste sogleich: das ist meine Sache nicht. So reifte mein Entschluss, die kleine Brauerei meines Vaters zu übernehmen. Um 1955, ich war achtzehn oder neunzehn Jahre alt, ging ich als Praktikant für ein Jahr nach Tegernsee in das Herzogliche Brauhaus. Ich musste Malzsäcke von 50, 60 Kilos in den vierten Stock hochtragen. Der Braumeister gab den alten Arbeitern zuweilen einen Tritt in den Hintern und den jungen eine Ohrfeige, wenn sie herumlungerten. Das war eine raue Welt – meine Welt! Danach ging ich in die Braumeisterschule nach München. Und plötzlich, als ich in München weilte, mitten in der Ausbildung, ist mein Vater gestorben, in der Ferne, in einem Hotel in Nordafrika, das ihm gehörte.

Persönlich eine Tragödie, aber beruflich eine Chance. Wie reagierten Sie auf die neue Situation?

Mein Vater war ein Patron alter Schule gewesen. Er hatte mich nie in die Geheimnisse seiner Geschäfte eingeweiht, weil er sicher glaubte, dass dafür noch genügend Zeit sein würde, wenn ich erst einmal zur Vernunft gekommen sei. Und ausser ihm wusste niemand, wie der Laden funktionierte. Ich wusste gerade mal, wie man Bier macht. Gott sei Dank half mir mein Schwager, der Anwalt war. Er wurde zu meiner rechten Hand und hat sich um Steuern, Versicherungen und die Liegenschaften gekümmert, während ich mich der Familienbetriebe annahm: der Brauerei, eines Weinguts im Waadtland und eines Hotels in Marokko. Ich fand Gefallen am neuen Unternehmerdasein und zahlte meine Schwester aus. Von da an war ich auf mich allein gestellt.

Das klingt fast wie ein unternehmerisches Leben in Minne. Wie ging es weiter?

Es war nicht einfach. Ich verlor mit der Brauerei ständig Geld – und die Brauerei befand sich in einem fürchterlichen Zustand. Etwa zwei Monate nachdem ich die Brauerei zu führen begonnen hatte, rief mich ein Wirt an, der unser Bier verkaufte, und sagte, ich müsse sofort kommen. Er leerte das Bier in der Gartenwirt-

schaft mit vielen Gästen vor meinen Augen aus und donnerte: «Völlig ungeniessbar!» Ich hielt meine erste Rede, indem ich sinnemäss sagte: «Einverstanden, das Bier ist nicht, wie es sein sollte, aber geben Sie mir sechs Monate Zeit, dann werden Sie ein anderes kriegen.» Die Gäste haben zuletzt dann sogar geklatscht, und ich habe mit ihnen eine Flasche – übles – Bier getrunken.

Verlustgeschäft und schlechtes Bier – was brachte den Umschwung?

Ich hatte ziemlich viele alte Liegenschaften geerbt, die in den 1950er Jahren keine Werte darstellten. Das kann man in der heutigen Zeit, in der Immobilien echte Investments sind, kaum mehr glauben. Mir kam zupass, dass die Preise der Liegenschaften in den 1960er Jahren sanft zu steigen begannen. Ich belehnte sie und investierte das Geld in die Modernisierung der Brauerei und der Liegenschaften.

Damals herrschte in der Schweiz ein Bierkartell. Wie kamen Sie damit zurecht?

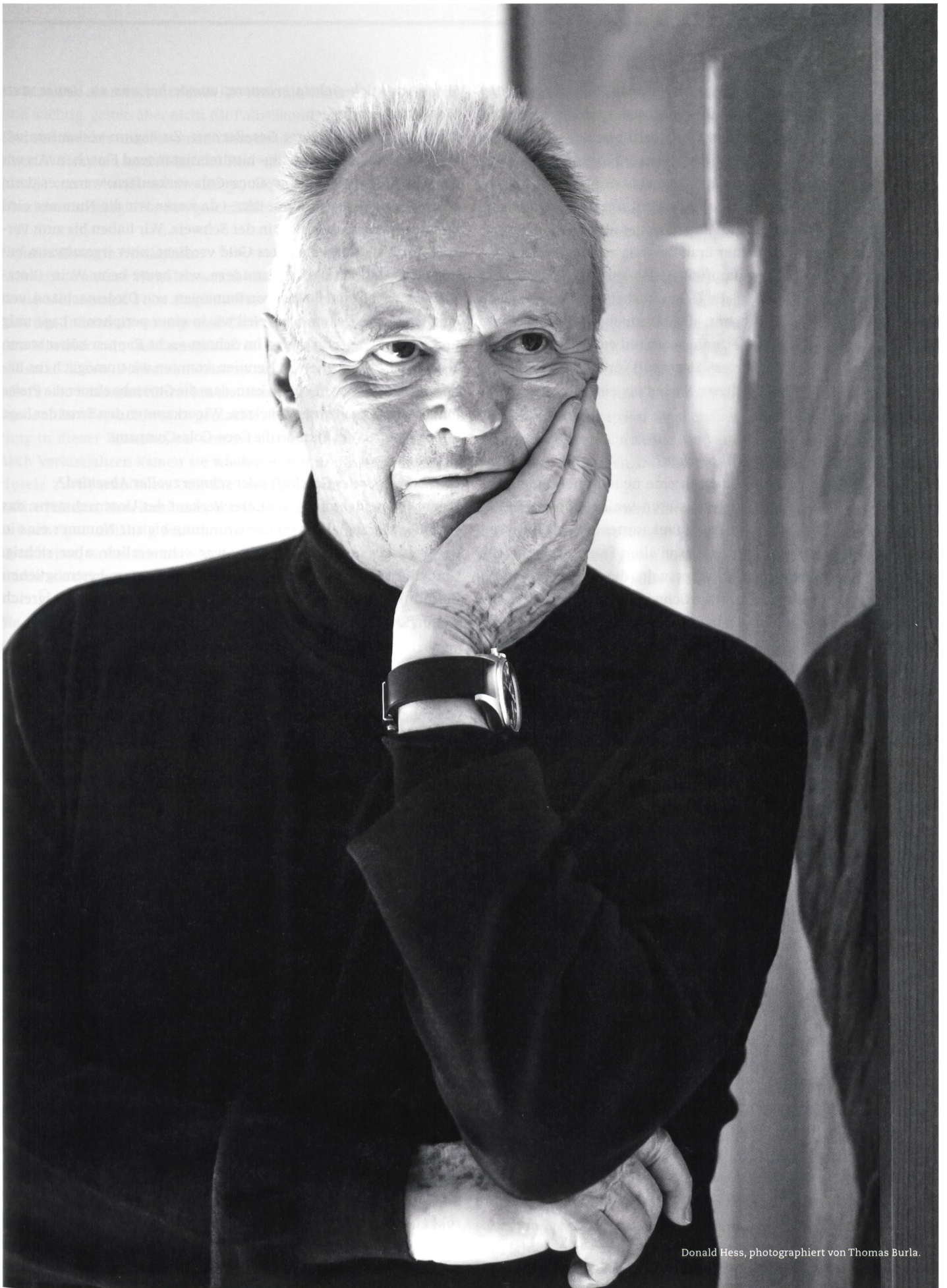
Das hat mir nie gepasst. Früher hat man ganz wenig Flaschenbier getrunken, da der Hauptkonsum aus dem Offenausschank im Gastgewerbe bestand, und dieser war durch das Kartell geschützt. Nach dem Zweiten Weltkrieg kam das Flaschenbier rapide auf und wurde zunehmend in den Läden verkauft, die sich an das Bier grosser Brauereien hielten. Dies führte dazu, dass grosse Brauereien immer grösser wurden und die kleinen stagnierten. So hatten wir als kleine Brauerei bloss eine Chance – das alkoholfreie Bier. Ich tat mich mit einem Braumeisterfreund in Frankreich zusammen, der ein System entwickelt hatte, um das Bier dank Ultraviolettbestrahlung in zwei Wochen altern zu lassen, ohne die lästige mehrmonatige Lagerung. Dieses Verfahren wandten wir nun auf das alkoholfreie Bier an, dem wir durch eine Vakuumdestillation schonend den Alkohol entnahmen – und so war das «Roc»-Bier geboren, das in die Migros kam und ein ziemlicher Erfolg wurde.

Damit machten Sie sich unter den Bierbauern zweifellos nicht besonders beliebt.

Das war mir egal. Bei den Bierbauerversammlungen lief es so: Man bierte etwa eine Stunde lang, sagte so gut wie nichts, und dann hiess es: «Jetzt gibt es Apéro für die kleinen Brauereien!» Und die grossen Brauereien gingen in einen separaten Raum und besprachen dort alles Wichtige. Da lief ich, als ich die Migros gesamtschweizerisch belieferte, einfach auch rein. Es hiess, ich gehöre dort als Kleinbrauer nicht rein, und ich sagte: «Ja, das stimmt. Aber ich bin der einzige unter euch Grossbrauereien, der eine nationale Distribution hat.» Von da an hassten sie mich – aber ich sass immer dabei, wusste, was passierte, und habe das Wissen auch an die Kleinen weitergegeben.

Auf die Dauer war Ihnen der Kampf dennoch zu anstrengend?

Das Kartell kontrollierte nicht nur die Qualität, sondern auch die Absatzmärkte und die Preise. Der Konsument wurde bevormundet, denn zu dieser Zeit gab es nur eine Biermarke pro Gastbetrieb,



Donald Hess, fotografiert von Thomas Burla.

und diese musste der Gast trinken. Ich hatte in Deutschland gesehen, was die guten Brauereien alles machten, und zog mich 1968 über Ostern ins Oberland zurück, um nachzudenken. Ich war die neunte Generation, die die Familienbrauerei führte, was also war meine Aufgabe? Ich kam zum Schluss: meine Aufgabe ist es nicht, jedes Jahr eine Liegenschaft zu verkaufen, um die Biertradition quersubventionieren. Meine Aufgabe ist es, das ererbte Vermögen zu vergrössern und in einer Branche tätig zu sein, in der es einen gesunden Konkurrenzkampf gibt. Also habe ich die Brauerei an Cardinal verkauft – nicht die Gebäulichkeiten, sondern bloss die Maschinen, das Kontingent, die Lizenzen, zu einem guten Preis. Der Schweizerische Bierbrauerverband verpflichtete Cardinal daraufhin, mir ein 40jähriges Bierberufsverbot in der Schweiz aufzuerlegen! Ich erachtete dieses Verbot als ein Kompliment für meine vielen Störaktionen.

Worauf hatten Sie es danach abgesehen?

Das Geld habe ich unter anderem in eine neue Mineralquelle investiert, die ich nun kommerzialisieren wollte. Ich hatte das Valserwasser, ein damals völlig unbekanntes Thermalwasser, schon 1960 mit zwei Partnern von zwei alten Frauen gekauft. Die hatten seit gut 30 Jahren erfolglos versucht, die Quelle zu verkaufen. Wenn man das Wasser im alten Schwimmbad sah, war es ganz rot. Wahrscheinlich wollte deshalb niemand das Wasser haben – und natürlich war es auch an einer sehr peripheren Lage, oben in Vals. Obwohl ich immer fürchterlich schlecht gewesen war in Chemie, wusste ich: rotes Wasser ist eisenhaltig, und das Eisen lässt sich problemlos durch einen einfachen Sandfilter rausfiltrieren. Nachdem ich einen Partner ausgezahlt hatte, gehörten mir 80 Prozent der Valseraktien, und der Valserdirektor Dr. Schrauder besass 20 Prozent. Wir hatten ein altes lawinengefährdetes Haus gekauft, darin eine Occasion-Abfüllanlage eingerichtet und auch gleich mit dem Abfüllen begonnen. Wir wollten, wie in der Schweiz üblich, die Getränke deponieren, aber diese sagten bloss: «Sind Sie wahnsinnig? Wir haben schon zwanzig Mineralwasser im Sortiment und auch zehn verschiedene ausländische. Valserwasser kennt niemand, das können wir nicht verkaufen.»

Sie haben eine Mineralquelle gekauft, ohne eine Marketing- und Verkaufsstrategie zu haben? Das klingt abenteuerlich...

...purer jugendlicher Leichtsinn! Irgendwann kamen wir aber auf die glorreiche Idee, das Heimdienstsystem von Deutschland in der Schweiz einzuführen. Nach einer langen Startphase mit vielen Fehlern wurde der Valserheimdienst ein Erfolg. Unsere Verkaufsfahrer gingen von Wohnung zu Wohnung und gaben die erste Kiste gratis ab. Es war harte Arbeit, aber nach zehn Jahren hatten wir über 200 Verkaufsfahrer. Das Geschäft lief gut, wir hatten auch Zeitungs- und originelle Fernsehwerbung betrieben und waren auch in den Supermärkten und Ladengeschäften erhältlich. «'s isch guat, ds Valserwasser!»

Ich erinnere mich an diesen Slogan, der auch im Fernsehen lief.

Wenn ich mich richtig erinnere, wurde bei uns zu Hause stets Valserwasser serviert.

Damit waren Sie in guter Gesellschaft. Zu Beginn verkauften wir im Monat vielleicht zwanzig- bis dreissigtausend Flaschen. Als wir das Unternehmen 2002 an Coca-Cola verkauften, waren es dann 130 Millionen Flaschen pro Jahr – da waren wir die Nummer eins im Mineralwasserbusiness in der Schweiz. Wir haben bis zum Verkauf der Mineralquelle gutes Geld verdient, aber irgendwann begann sich das Umfeld zu verändern, wie heute beim Wein. Plötzlich sind die billigen Wasser von Rumänien, von Ostdeutschland, von Belgien, Italien gekommen. Weil wir in einer peripheren Lage tätig und unsere Transportkosten im Schnitt sechs Rappen höher waren als beispielsweise jene von Henniez, konnten wir unmöglich ins Billiggeschäft einsteigen. Hinzu kam, dass die Grossabnehmer die Preise immer weiter nach unten drückten. Wir erkannten den Ernst der Lage und verkauften am Ende an die Coca-Cola-Company.

Glücksbringendes Geschäft oder schmerzvoller Abschied?

Eigentlich beides zusammen. Der Verkauf des Unternehmens, das wir über vierzig Jahre von der Gründung bis zur Nummer eins in der Schweiz aufgebaut hatten, war schmerzlich, aber richtig. Glücklicherweise sind wir, dass wir die Valserquelle zum bestmöglichen Zeitpunkt verkauft haben – und dass Coca-Cola sie erfolgreich weiterführte.

Und die dritte Etappe Ihres Unternehmenslebens war der Wein. Nun, wie...

...nicht ganz, es gab noch eine Zwischenetappe: Hotels.

Wie das?

Ich habe Ihnen gesagt, dass ich von meinem Vater ein Hotel in Marokko geerbt hatte. Nachdem ich die Brauerei verkauft hatte, investierte ich einen Teil des Geldes in die Renovation dieses Hotels. Ich habe es nach Schweizer Standard sanft renoviert, und schon lief es wie verrückt.

Liege ich falsch, wenn ich sage: der Bierbrauer hatte nicht wirklich eine Ahnung von der Hotellerie?

Nein. Zum Glück hatte mein Vater einen sehr guten Direktor, einen jüdischen Marokkaner, der dann aber wegen politischer Querelen sechs Monate nach meiner Übernahme nach Frankreich ins Exil zog. So war ich irgendwann alleine mit einem Buchhalter, der nur Spanisch sprach. Ich selber konnte kein Spanisch, und wir beide konnten kein Hotel führen. Als ich verzweifelt die Agenda meines Vaters durchblättert, sah ich, dass er in Tanger immer einzeln mit zwei Männern zu Abend gegessen hatte. Ich rief die an und beide sagten: «Vous êtes comme un fils!» Es stellte sich heraus, dass mein Vater diesen beiden einst finanziell aus der Patsche geholfen hatte. Nun halfen sie mir aus der Patsche, indem sie mir das marokkanische Leben erklärten. Einmal zog ich zum Beispiel den Zorn eines Polizeikommissars auf mich, weil er an der Bar einen Whiskey verlangte, wir ihm aber keinen ausschenkten, weil dies

für Muslime eben verboten war. Die Freunde erklärten mir: Verbote sind wichtig, gelten aber nicht für Polizeikommissare und Minister. Und so schenkte unser Barmann ihm das nächste Mal unter der Bar einen Whisky ein und füllte den Rest – für alle sichtbar – mit Cola auf. Es waren lauter solche Dinge, die sie mir beibrachten, eine Überlebensstrategie für den geschäftlichen Alltag in Marokko.

Gefiel es Ihnen in Nordafrika?

Es war eine andere Welt. Ich war in einer Zeit in Marokko tätig, als König Mohammed V. im Zuge der neuen Unabhängigkeit begriff, dass der Tourismus seine grosse Chance war. Er hat alle seine jungen Minister mit Geld ausgestattet und sie beauftragt, Hotels bauen zu lassen. Die kamen dann zu mir und wollten, dass ich Hotels für sie baue und führe. Ich riet ihnen, ihr Glück selbst zu versuchen. Der Versuch wurde gemacht, aber sie hatten keine Erfahrung in dieser Branche, sie setzten auf die falschen Leute, und nach Verlustjahren kamen sie wieder zu mir und baten mich, die Hotels zu übernehmen. Als die Hotels Gewinne einbrachten, zahlte ich den Hotelbesitzern korrekte Mieten aus. Das Geschäft lief sehr gut. 28jährig managte ich in Marokko insgesamt 1200 Mitarbeiter, wobei mir nur einige der Hotels selbst gehörten. Das wurde mir dann selbst etwas unheimlich.

Sie sind ein guter Erzähler. Alles klingt so einfach. Sie haben schnell eine Quelle aufgebaut und gleichzeitig noch in Marokko ein paar Hotels flottgemacht, die andere nur defizitär bewirtschaften konnten...

Einfach war es nicht. Die hatten die Hotels neu gebaut, aber sie kannten die Kunden nicht. Insofern machten sie dasselbe wie ich in Vals: ich kaufte die Quelle und dachte, ich verkaufe dann das Produkt – die Frage nach dem Wie blendete ich grosszügig aus. Ich hatte im Gegensatz zu ihnen bereits elementare unternehmerische Erfahrung gesammelt. Der König von Marokko war allerdings ob des Erfolgs nicht sonderlich erfreut, weil ich ihm immer die Direktoren seiner eigenen Hotels abwarb – und diese kamen dann mitsamt ihren Kunden zu mir. Ich hatte immer das Gefühl gehabt, das seien staatliche Hotels, aber der König trat als absoluter Monarch auf und reklamierte die Hotels persönlich für sich. Langsam kam ich dann in Schwierigkeiten, denn in einer Monarchie den König gegen sich zu wissen, ist keine gemütliche Situation. So entschloss ich mich, die Hotels an eine marokkanische Gesellschaft zu verkaufen, die dem König nahestand.

Lassen Sie mich raten – dieses Geld investierten Sie dann in Weingüter?

Auch hier spielte der Zufall eine grosse Rolle. Mit dem Geld aus dem Verkauf der Hotels ging ich nach Amerika mit der Absicht, wiederum eine Mineralquelle zu kaufen. Dr. Schrauder, der mit mir bereits das Valserwasser aufgebaut hatte, und ich unternahmen zusammen eine Tour durch die USA und besuchten insgesamt sechsunddreissig Mineralquellen. Wir waren ziemlich schockiert, als wir begriffen, wie die Amerikaner gutes Mineralwasser definierten: kein Salz und keine Kalorien, that's it. Wenn es nur

darauf ankommt, kann man ja direkt Leitungswasser trinken. Ich hatte genug Geld, um eine Marke in der Schweiz aufzubauen – aber in Amerika: unmöglich! Im Napa Valley kam mir bei einem guten Glas Cabernet Sauvignon die Idee, in Wein statt Wasser zu investieren. Noch während des Essens sagte ich zu Dr. Schrauder: «Du gehst morgen nach Hause, ich bleibe hier und suche nach einem vorzüglichen Rebberg.»

Sie haben einen Rebberg erwähnt, der früher im Besitz der Familie gewesen war. Wollten Sie an diese Tradition anknüpfen?

Den Rebberg hatte ich bereits 1959 verkauft, im Zuge der Neuausrichtung meiner unternehmerischen Aktivitäten. Ich war damals 23 und ging ganz stolz ins Bett, weil ich für die Besetzung das Doppelte des von den Anwälten anvisierten Preises erhalten hatte. Dann kam mir zu später Stunde aber plötzlich in den Sinn, dass mir mein Vater als Kind einst das Versprechen abgenommen hatte, nie Land zu verkaufen. Das mache man nicht, sagte er.

Es ging also auch darum, eine alte Schuld zu begleichen?

In jener Nacht hatte ich mir geschworen: bevor ich sterbe, kaufe ich einen schönen, guten Rebberg. Das habe ich zwar erst 1979 wahrgemacht, also 20 Jahre später, im Napa Valley. Aber irgendwie hängt doch alles zusammen.

Wie viel verstanden Sie damals von der Kunst des Kelterns?

Ich verstand zwar einiges von der Gärung des Bieres, aber von Wein hatte ich keine Ahnung. Ich fragte einige Leute, die etwas davon verstanden – wenn man gescheit sei, dauere das Studium drei Jahre, sonst sechs. Ich nahm zwei Monate Ferien und bereiste per Auto die vier Regionen, die mich interessierten: von Mendocino über Sonoma, über Napa bis Monterey. Wie ich da so runterfuhr, ging ich in die Reben, um mit den Arbeitern zu reden. Sie haben mir erklärt, warum sie Blätter abreißen, grüne Beeren abschneiden, den Boden auflockern. Als ich wieder hochfuhr, ging ich zu den Vorarbeitern, zu den Vineyard-Managern und schliesslich zu den Weinmachern, um mich zu erkundigen, worauf ich achten muss, wenn ich einen vorzüglichen Cabernet Sauvignon keltern will. Die haben mir alles gesagt, und so kaufte ich dann mein erstes Stück Land, um einen Rebberg am Mount Veeder im Napa Valley anzupflanzen.

Kopieren und optimieren.

So kann man das nennen. Reines Kopieren – das liess mein Kopf nicht zu. Es musste noch etwas Eigenleistung, etwas Charakter rein.

Also gut, Sie haben dann einen Weinberg im Napa Valley angepflanzt...

Genau, zuerst wollte ich eigentlich nur Trauben produzieren. Cabernet Sauvignon und Chardonnay waren damals Mode, also pflanzte ich beide Traubensorten an, wobei sich herausstellen sollte, dass das Terroir für Chardonnay nicht besonders geeignet war. Ich hatte dann Mühe, die weissen Trauben zu verkaufen. So habe ich eine schöne, alte kleine Winery im Städtchen Napa ge-

mietet. Sie wurde allerdings bereits nach einem Jahr geschlossen, weil ihr Besitzer ein Drogendealer war. Am Mount Veeder neben unserem ersten Rebberg stand eine grössere Weinkellerei leer; da quartierten wir uns ein, und seit fast dreissig Jahren ist die Hess Collection Winery dort domiziliert. Den zweiten Rebberg pflanzte ich an einer kühlen Lage nahe der Bay von San Francisco, wo ausgezeichnete Chardonnay-Trauben wachsen. Heute besitzen wir in Napa, Sonoma und Monterey 520 Hektaren Reben und verkaufen unsere Hess Collection und Hess-Select-Weine in vierundvierzig Ländern.

Sie begannen mit einer kleinen Bierbrauerei. Heute besitzen Sie Weingüter in den USA, Argentinien, Südafrika und Australien. An den ersten drei Standorten betreiben Sie zudem jeweils ein Museum mit Gegenwartskunst. Sie müssen mit sich selbst zufrieden sein.

Heute sage ich: ich bin ein glücklicher Mensch, weil ich Beruf und Hobby verbinden kann. Ich lebe mit meinen zwei Leidenschaften Wein und zeitgenössischer Kunst unter einem Dach. Schon vor vierzig Jahren habe ich begonnen, Werke junger, lebender Künstler zu sammeln, und mit vielen verbindet mich eine Freundschaft. Es ist viel schöner und eindrücklicher, das Werk eines Künstlers in einem Atelier als in einer Galerie oder einem Auktionshaus zu kaufen. Ein guter Sammler hat nach dem Kauf eines Werkes auch Verantwortung und Verpflichtungen. Es geht in erster Linie darum, das Werk gegen eine oft verständnislose Aussenwelt zu verteidigen und es fachmännisch zu pflegen, damit es für weitere Generationen erhalten bleibt. Am Ende hat sich alles wunderbar ergeben, der Wille, den Leuten etwas zurückzugeben, der Wesenszusammenhang von Kunst und Wein.

Wesenszusammenhang?

Selten öffnet man eine Flasche Wein für sich allein. Es geht um das Teilen mit Freunden, mit der Frau oder der Familie. Und mit der Kunst ist es genau gleich. Teure Bilder kaufen und sie in einem Tresor begraben, das ist meiner Ansicht nach eine grässliche Sünde! Kunst kann nur lebendig wirken und Besucher erfreuen oder irritieren, wenn sie öffentlich zugänglich ist.

Kunst, Wein und Unternehmertum – Tradition wird bei Hess gross geschrieben. Was zeichnet ein Familienunternehmen aus?

Zum Beispiel die Nachfolgeregelung, die mich bis vor kurzem beschäftigte. Ich habe drei Töchter, eine eigene, die Künstlerin in den USA ist, und zwei, die meine zweite Frau in die Ehe gebracht hat. Sie alle haben ihre eigenen Berufe, hatten deshalb kein Interesse an der Firma und haben mir dies auch rechtzeitig kommuniziert. Dass ich auf Profimanager würde umstellen müssen, war mir deshalb schon früh klar. Ich wollte mich schon mit 55, nach 35 intensiven Jahren, aus dem operativen Geschäft zurückziehen. Aber die CEOs, die die Headhunter für mich suchten – nun, meine Welt war das nicht. Ich hätte auf mein Bauchgefühl hören sollen. Früher war ein Manager, den man gut behandelte, loyal gegenüber seiner Firma, auch wenn er anderswo 10 000 Franken mehr verdienen konnte...

...das Unternehmen als grosse Familie: diese Zeit ist, so scheint mir, in der Tat vorbei.

Ich bin wohl zu einem Nostalgiker geworden, ohne es zu merken, aber ich glaube fest an das Familienunternehmen. Heute sind die Manager oft reine Söldner, die demjenigen dienen, der mehr bezahlt. Sie halten mich für einen sturen und komplizierten Typen, was ich wohl auch bin, und glauben, eigentlich sei alles so einfach. Mit 65 ging ich erstmals in den Ruhestand, aber dann habe ich Colomé entdeckt, ein einzigartiges, wenn auch heruntergekommenes Weingut in Argentinien, 150jährige Tradition, vom letzten spanischen Gouverneur gegründet, auf 2200 bis 3100 Metern über Meer. Zusammen mit meiner Frau habe ich es neu aufgebaut. Nach sechs Jahren erhielt ich jedoch in Argentinien den Anruf vom Direktor des Hess-Foundation-Trust, der die Aktien unserer Gruppe besitzt: ich müsse unbedingt in die Schweiz zurückkommen, um die Gruppe wieder zu führen. Ich war über 70. Aber gut, was sein muss, muss sein; ich stieg wieder in die Hosen...

...und die Nachfolge war kein Thema mehr?

Ich wusste nicht, was für Schwiegersöhne mir meine Töchter bringen würden – das Worst-Case-Szenario wären drei amerikanische Anwälte, wobei jeder der gescheitere hätte sein wollen! Deshalb habe ich alle meine Aktien in einen angelsächsischen Trust eingebracht. So können sie nicht mehr verkauft werden, sie bleiben in dem Trust, aber meine Familie bekommt die Dividende.

Warum haben Sie diese Lösung gewählt?

Die Familie kann nicht dauernd dreinreden – sonst verliert man die besten Leute. Ich habe mir also gesagt: wenn andere die Arbeit machen, soll die Familie die Dividenden erhalten, aber nicht die Aktien. Seither habe ich das grosse Glück, dass ich zwei unternehmerisch denkende Schwiegersöhne habe, die sich gut ergänzen. Der eine arbeitet schon drei Jahre in der Unternehmung und hat Bodega Colomé geführt und gekonnt erweitert. Der andere arbeitet nun eineinhalb Jahre bei uns und betreut als Irländer und Anwalt die englischsprachigen Länder. Ich bin zuversichtlich, dass es diesmal klappt. Im Juli 2011 habe ich mich vom operativen Geschäft zurückgezogen.

Von den Leuten, die für Sie arbeiten, vom einfachen Arbeiter bis zum CEO, erwarten Sie Loyalität. Dass sie hinter dem Produkt stehen, dass sie Ihre Werte teilen?

Ja. Im Gegenzug gebe ich mir auch Mühe, die meisten zu kennen. Ich besuche noch heute einmal jährlich jede Winery zwei Wochen und beginne oft nicht beim Direktor, sondern bei den Arbeitern, den Rebleuten, den Mechanikern. Ich nehme mir Zeit, rede mit ihnen oder gehe am Feierabend mit einer Kiste Bier vorbei – dann wird auch die Zunge etwas locker. Ich erfahre auf diese Weise sehr viel und Dinge, die vielleicht nicht einmal der Direktor weiss. ◀