

DONALD M. HESS

Multiunternehmer: Sein ursprüngliches Handwerk lernte er im Biergeschäft, dann wurde er Hotelier in Marokko, mutierte zum Weinunternehmer im kalifornischen Napa Valley, betrieb das Valser Wasser, betätigte sich als Boxer und Kunstsammler. In Donald M. Hess vereinen sich Charaktereigenschaften, die selten in einer Person zu finden sind; er ist gleichzeitig ein stahlharter Kämpfer wie auch ein sensibler Beobachter.

Interview: **Oliver Prange** Bilder: **Marc Wetli**

Sie sind ein erfolgreicher Geschäftsmann, aber auch ein Kunstsammler. Was machen Sie lieber?

“Meine beiden Leidenschaften im Leben und am liebsten unter einem Dach sind: hervorragende Weine und gute zeitgenössische Kunst.”

Sie betreiben mehrere Weingüter in aller Welt unter dem Namen Hess Collection. Wie hat alles angefangen?

“Mein Vater war Brauereibesitzer, und ich war auf der Braumeisterschule in München, als er mit 66 Jahren ganz unerwartet starb. Er war ein derart ausgeprägter Patriarch, der alles selber entschied, dass keiner der zwei Prokuristen sich zutraute, die Geschäfte weiterzuführen. So kam ich im Januar 1957 in der kleinen Brauerei Steinhölzli ziemlich auf die Welt und musste mit zwanzig leider mein Studentenleben in München beenden. Im Büro standen die Angestellten noch am Stehpult. Es gab grosse schwarze Bücher mit roten Etiketten als Hauptbuch; alles wurde noch von Hand aufgeschrieben. Die Abfüllhalle hatte den Charme einer Chicago-Brauerei während der US-Prohibition. Der ganze Abfüllraum war voller Schimmel.”

Hat Ihr Vater Sie nicht vorbereitet?

“Nein, eigentlich nicht. Mein Vater wollte mit mir nie über das Geschäft sprechen. Ich sollte lieber in der Schule besser werden und ihm das Geschäft überlassen. Wir besaßen bereits damals ein kleines Weingut oberhalb von Nyon und ein Hotel in Tanger. Ich wusste einigermaßen, wie man Bier herstellt, doch von Wein und vom Führen eines Hotels in Marokko und vom Verwalten von Liegenschaften hatte ich wirklich keine Ahnung. Die Brauerei machte offenkundig ein schlechtes Bier

und verlor ständig an Umsatz. Ich musste deshalb zuerst den alten Braumeister entlassen, und das tat weh. Er war nämlich ein sehr netter Mensch, der leider kein gutes Bier mehr brauen konnte. Ich wollte aber erfolgreich sein, und der Weg ging nur über ein gutes Bier.”

Haben Sie es im Brauereigeschäft versucht?

“Ja, und wie; meine Mitarbeiter und ich haben es mit viel Einsatz geschafft, in zwölf Jahren den Getränkeumsatz zu verdreifachen, obgleich man wegen des Bierkartells keine neuen Restaurantkunden gewinnen konnte. Meine Brauerkollegen mochten mich nicht sonderlich, weil ich jede noch so kleine Lücken im Kartell auszunutzen versuchte und manchmal auch das ‘Gras unter dem Zaun frass’! Bei den Versammlungen der Bierbrauervereinigung redete man immer zuerst einmal eine Stunde lang über Nichtssagendes. Dann gingen die kleinen Brauereien zum Apéro, und die Grossen hielten eine Sitzung unter sich ab. Ich gehörte zu den ganz Kleinen, bis ich mit meinem alkoholfreien Bier ins Migros-Sortiment aufgenommen wurde. Da bin ich einfach auch zur Sitzung der Grossen gegangen. Die wollten mich dort aber wirklich nicht haben – dabei war ich der Einzige in der Schweiz, der mit der Belieferung von Migros über eine nationale Distribution verfügte. Damals war ich 26 Jahre alt.”

Und wie sind Sie vom Bier weggekommen?

“Ich suchte schon 1960 nach einer Möglichkeit, in das nicht kartellisierte und somit freie Mineralwassergeschäft einzusteigen. Einige Monate später kaufte ich mit zwei Partnern (Bob Schrauder und Kurt Vorlop) die Valser Quelle in Vals. Im Gespräch mit den Ge-

tränkehändlern fanden wir bald heraus, dass diese kein neues, unbeständiges Wasser aufnehmen wollten. Es gab schon zu dieser Zeit 18 Mineralquellen in der Schweiz und etliche aus dem Ausland. Der Valser Anfang war schwer und lang; im Juni 1961 gingen die ersten Flaschen vom Förderband der Abfüllanlage, und diese mussten wir ohne Getränkehandel selbst verkaufen. Nach Vorlops deutschem Muster entwickelten wir den Valser Heimdienst, der viele Jahre später das 'Rückgrat' unseres Unternehmens wurde. 1968 entschloss ich mich schweren Herzens, die Brauerei Steinhölzli, das heisst das Bierkontingent und die Brauerei Cardinal, für einen guten Preis zu verkaufen. Das war mein erster finanzieller Durchbruch. Ende der Fünfzigerjahre war in Marokko eine stille Revolution im Gange, und die französische Schutzmacht musste sich von Marokko lösen. In dieser Zeit war der langjährige Hoteldirektor meines Vaters in der falschen Partei – seine Frau war Französin und er war Sozialist. Anhänger einer neuen islamistischen Partei schossen auf sein Auto, als er zum Tanger Flughafen fuhr; so er liess dort seinen Wagen stehen und flog für zwei Jahre ins französische Exil. Da sass ich nun mit gut 20 Jahren und hatte keine Ahnung, wie man ein Hotel führt. Es waren immerhin etwa 75 Angestellte. Da musste ich auch manchmal handgreiflich werden; schliesslich war ich ja auch ein Boxer (siehe Kasten). In dieser turbulenten Zeit konnte ich glücklicherweise auf die kompetente Hilfe zweier marokkanischer Freunde meines Vaters zählen, und einzig dank ihnen konnte ich mich in diesem fremden Land zurechtfinden und später erfolgreich sein."

Das Hotel wollten Sie dann gewiss so schnell wie möglich loswerden?

"Dazu kam es erst 20 Jahre später. In der neuen Regierung unter König Mohammed V. gab es viele junge Minister, viele von ihnen waren Studienkollegen des Königssohnes Hassan an der Universität Bordeaux. Die logierten oft übers Wochenende im Rif Hotel und waren nur wenig älter als ich. Einige dieser jungen Minister erhielten vom König Geld, um Hotels und damit den Tourismus in Marokko aufzubauen. Sie offerierten mir die Führung, aber ich lehnte ab. Sie versuchten es selbst und machten vieles falsch. Nach drei Jahren erhielt ich ihre Hotels praktisch zum Nulltarif. So bin ich in Marokko ein recht grosser Hotelier geworden, zum Schluss mit fünf Hotels und 1200 Angestellten. Ich fing dann an, die guten Manager von den staatlichen Hotels abzuwerben, mitsamt ihrem Kundenstamm. Meine Hotels kriegte ich so zwar voll, aber ich hatte den König verärgert. Als guter Schweizer dachte ich, der König sei der Monarch, und die Hotels gehörten dem Staat. Dabei war er der Staat, und die Hotels gehörten folglich ihm. Nach einigen vom König inszenierten Schwierigkeiten mit den Gewerkschaften und der Polizei war ich

bereit, alles an ihm genehme Leute zu verkaufen. Das hat sich für mich gut gelohnt, und ich wollte das Geld in eine Mineralwasserquelle in Kalifornien investieren. Daraus wurde aber nichts; ich bin auf den Wein gestossen und ins Weingeschäft eingestiegen."

Wasser suchen und Wein finden?

"In den kalifornischen Wein habe ich mich dank dessen Qualität verliebt, auch wenn ich kaum eine Ahnung von der Weinherstellung hatte. Ich wusste immerhin, dass man für Wein den richtigen Boden braucht, aber nicht, welchen genau. Da inszenierte ich meine Selbstschulung. Ich reiste in vier Regionen, die mich besonders interessierten: Mendocino, Sonoma, Napa und Monterey. Zuerst unterhielt ich mich immer mit den Arbeitern, dann mit den Vorarbeitern und schliesslich mit dem Rebmeister. Erst als ich das Grundwissen beisammen hatte, ging ich zum Önologen und zum Direktor. Nach sieben Wochen wusste ich genug über Bodenbeschaffenheit und Mikroklima, um mein erstes Rebland am Mount Veeder zu kaufen, 2000 Fuss über dem Napa Valley. Da war damals noch keine Weinkellerei, sondern lediglich ein junger kleiner Rebberg von ungefähr zehn Hektaren. Robert Mondavi, mit dem ich befreundet war, warnte mich: 'Dort oben kannst du gewiss guten Wein machen, aber damit wirst du nie Geld verdienen.' Ich machte es trotzdem, was er für einen Fehler hielt. Seine Begründung war, dass an den steilen Hängen der Mount Veeder die Erstellungskosten zu hoch und durch die kargen Böden die Traubenerträge zu klein ausfallen würden. Damit hatte Robert Mondavi durchaus recht, aber später konnten wir dank der guten Qualität unserer Weine bald Weinpreise erzielen, die man zu dieser Zeit nicht für möglich hielt."

Was muss man im Weingeschäft beherzigen, damit es funktioniert?

"Zuerst muss man lernen, dass man bei Reben nicht immer der Herr und Meister ist, sondern die Natur. Regen, Frost und Hagel sind Elemente, die wir nicht kontrollieren können. Da arbeitet man ein Jahr, glaubt, es gebe eine Bombenernte – und dann kommt Hagel. In nur 40 Sekunden ist fast alles weg. Das ist mir 1986 passiert. Es waren zum Glück zum grossen Teil noch junge Pflanzen ohne Traubenertrag. Zweitens bewegt man sich als Weinproduzent im Dreieck zwischen dem bestmöglichen Terroir-Wein, den Naturgewalten und den eigenen Träumen. Da habe ich Demut gelernt!"

Während des 20-jährigen Aufbaus der Hess Collection betrieben Sie daheim in der Schweiz das Valser Wasser. Warum verkauften Sie es an Coca-Cola?

"Als ich mit Valser anfang, gab es im Bereich Mineralwasser in der Schweiz 18 Familienunternehmen. Am Schluss existierten nur noch Henniez mit der Fami-

lienmehrheit und wir. In diesem Markt herrschte eine unglaubliche Machtballung mit Nestlé, BSN Danone, Coca-Cola, Pepsi-Cola und Schweppes/Cadbury. Diese fünf Giganten beherrschten schon im Jahr 2000 zwei Drittel des Weltumsatzes von Wassergetränken. Unsere Valser-Zukunftsprognosen zeigten uns, dass wir frühestens in fünf und spätestens in zehn Jahren ein Drittel weniger Umsatz gehabt hätten. Um zu verhindern, dass wir in die Verlustzone gekommen wären, hätten wir ein Drittel unserer über 200 Mitarbeiter entlassen müssen. Das wollten und durften wir nicht zulassen. 2002 wurde Vals erstmals im Mineralwasser die Nummer eins der Schweiz. Bei Coca-Cola wussten wir, dass Valser in guten und sicheren Händen sein würde.”

Mit dem Valser-Erlös sind Sie dann erst recht ins Weingeschäft eingestiegen.

“Mein Nachfolger Max Lienhard kaufte 2003 die Firma Peter Lehmann im Barossa Valley, eine grössere und vorzügliche Weinkellerei in Australien. Das alles begann mit einer Übernahmeschlacht mit Allied Domecq, damals einer der grössten Wein- und Spirituosenproduzenten der Welt. Allied Domecq war schon zu fünf Prozent an Peter Lehmann beteiligt und kaufte dann plötzlich weitere zehn Prozent. Wir unsererseits hatten gerade einen Vertrag mit Peter Lehmann ausgehandelt, um ihre Weine in Amerika vertreiben zu können und hatten fünf Prozent der Lehmann-Aktien gekauft. Peter Lehmann bat uns, den ‘weissen Ritter’ zu spielen; er wollte keinesfalls sein Lebenswerk in den Händen von Allied Domecq sehen. Trotz dieser miesen Ausgangslage des kleinen David gegen Goliath haben wir die Schlacht schliesslich gewonnen, ich glaube, zum Teil dank eines englischen Journalisten. Dieser hatte auf der Titelseite der englischen *Financial Times* heftig kritisiert, Allied Domecq hätte bereits vier Weinproduzenten gekauft, die alle mit namhaften Verlusten operierten; warum jetzt noch ein fünfter dazugekauft werden müsse, sei schleierhaft. Allied zahle immer weniger Dividende, kein Wunder, wenn Allied Domecq so unsinnig einkaufe. Zwei Tage später rief uns AllieDs Anwalt an: Die Hess Group könne ihren 15-Prozent-Anteil an Peter Lehmann zum Angebotspreis kaufen. Heute gehört uns die Weinkellerei zu 86 Prozent. Insgesamt haben wir jetzt fünf Kellereien: zwei im Napa Valley, Peter Lehmann im Barossa Valley, Australien, Glen Carlou in Paarl, Südafrika, und Bodega Colomé in der Provinz Salta in Argentinien.”

Warum sind diese so weit verstreut?

“Das ist auch eine Risikoverteilung. Die Natur spielt beim Wein eine grosse Rolle. Sind alle Weingebiete im gleichen Gebiet, kann der Frost oder Hagelschlag vieles vernichten. Dann hat man vielleicht 60 Prozent weniger Ertrag. Ausserdem haben mich immer die verschiedenen Traubensorten in jedem neuen Land sehr interessiert.”

Haben Sie nie an einen wirklich interkontinentalen Wein gedacht?

“Nein. Da bin ich vehement dagegen. Ich bin nicht gegen die Globalisierung, aber was lokal ist, muss lokal bleiben. Wenn ein Rebberg in einem Tal liegt, muss auch der Wein dort gemacht werden. Für guten Wein muss man die geernteten Trauben sofort verarbeiten, die müssen innert einer oder zwei Stunden in der Presse sein. Qualitätswein muss mit dem Terroir eng verbunden bleiben.”

Wie führen Sie Ihre Firma?

“Ich bin mit 65 Jahren zurückgetreten, nachdem ich die Gruppe 45 Jahre geführt hatte, und habe im ‘Ruhestand’ mit meiner Frau die Bodega Colomé in Argentinien aufgebaut. Mein Nachfolger Max Lienhard führte 13 Jahre lang zuerst Vals und dann sieben Jahre als VR-Präsident und CEO die Hess Group. Jetzt ist Max Lienhard selbst 65 Jahre alt und wird Ende Jahr zurücktreten. Zwar hatten wir einen potenziellen neuen Nachfolger angestellt, aber das klappte dann leider doch nicht. Also muss ich die Gruppe wieder selber für eine gewisse Zeit führen.”

Wie schnell merken Sie, wenn eine Nachfolge nicht funktioniert?

“Meistens in der Probezeit. Er machte vieles anders, als ich ihm gesagt hatte. Ich wollte, dass er zwei Monate unsere Betriebe besucht und dem VR Verbesserungsvorschläge macht. Er hielt sich nicht an diese Abmachungen, und als das Ende der Probezeit nahte, trennten wir uns. Jetzt versuchen wir etwas Neuartiges, was ich im Kleinen, aber eigentlich schon immer gemacht habe. Wir werden ab Januar 2009 unsere Gruppe nur noch über einen aktiven Verwaltungsrat führen. Dieser setzt sich aus drei bis vier Fachleuten zusammen: einem Steueranwalt und Finanzmann, einem Fachmann aus dem Weinbusiness und einem neuen VR-Mitglied, das hoffentlich schon bald mein Ressort PR, Marketing und Verkauf übernehmen kann. Jeder Kellereidirektor ist allein verantwortlich für seine Firma. Hat ein Kellereidirektor ein Problem oder eine Erneuerung, kann er direkt mit dem zuständigen VR-Mitglied verhandeln, dieses orientiert den Gesamtverwaltungsrat und teilt dem Direktor den Entscheid des Verwaltungsrates mit.”

Sie können die Gruppe also nicht zentralistisch von der Schweiz aus führen?

“So ist es. Jede Weinkellerei in einem anderen Kontinent ist anders, der Wein wird aus verschiedenen Trauben gemacht und unterliegt einem anderen Klima, anderen Geflogenheiten und Gesetzen. Wir haben gute Leute. In unseren Weinkellereien ist der Direktor in vier von fünf Weinkellereien zugleich Betriebswirt und Önologe. Das muss er können, sonst stellen wir ihn gar nicht ein. Wie will einer entscheiden, was man im Rebberg oder in der Weinproduktion verändern soll, wenn er keine Ahnung

davon hat? Eine Weingruppe kann man meiner Meinung nach schlecht zentralistisch führen.”

Was braucht es, um ein Unternehmen zu führen? Hauptsächlich gesunden Menschenverstand?

“Ja, und eben Sachkenntnis! Man muss ein paar Kniffe kennen, muss wissen, wie man Leute motiviert, führt und kontrolliert, das ist das Schwierigste. Um wirklich Unternehmer zu sein, braucht es natürlich einen Hang zum kalkulierten Risiko. Ich bin und war immer recht entscheidungsfreudig. Ich frage mich meistens zuerst: Wie viel kann ich im besten Fall verdienen? Aber noch mehr Zeit verwen- de ich darauf, mir den schlechtesten Fall auszu- rechnen. Wenn ich im schlimmsten Fall ein paar Prozente meines Vermögens verliere, dann mache ich es, sind es aber 40 Prozent, lasse ich es bleiben. Um das zu begrei- fen, muss man nicht unbedingt studieren. Viele Bankprä- sidenten in den USA und der Schweiz haben studiert, und dennoch diese einfache Regel nicht angewandt.”

Vollzog sich der Aufbau Ihres Unternehmens in Sprüngen, oder verlief die Entwicklung kontinuierlich?

“Kontinuität und viele Sprünge. Die grossen Sprünge waren der Verkauf der Brauerei, Aufbau und Verkauf der Hotels, Aufbau und Verkauf von Valser – damit ha- ben wir sehr schön verdient und dieses Geld in unsere Reb- güter in vier Kontinenten reinvestiert.”

Arbeiten Sie stark mit Fremdkapital?

“So wenig Fremdkapital wie nur möglich. Auf den Lie- genschaften haben wir praktisch nur erste Hypotheken. Bei den grösseren Weinkellereien belehnen wir das Weininventar um bis zu 40 Prozent. Diese Ware ist schon produziert, die kann man in zwei bis drei Jahren bereits verkaufen. Im Weinbau und in der Landwirtschaft sind hohe Schulden sehr gefährlich.”

Wie gross ist Ihr Konglomerat?

“Wir beschäftigen zurzeit 600 Leute. Als Privatunterneh- men geben wir den Umsatz nicht bekannt. Dieses Jahr ver- kaufen wir erstmals über 20 Millionen Flaschen Wein. Das ist für Schweizer Verhältnisse enorm viel. Der Weltgrösste der Branche macht allerdings 1,7 Milliarden Flaschen, so- mit sind wir weltweit eher klein. Es ist auch ein grosser Un- terschied, ob man billigen Wein herstellt oder wie wir nur Qualitätsweine.”

Sie sammeln Kunst und haben mehrere Museen gebaut. Welche Pläne hegen Sie hier?

“Da möchte ich schon noch ein wenig weitermachen können. Wir haben jetzt drei Museen: eines in Napa, Ka- lifornien, eines in Paarl, Südafrika, ein grosses in Colomé, Argentinien, das demnächst eröffnet wird. Und zusammen mit Peter Lehmann planen wir ein Museum in Australien. Wir wollen unsere Kunstlager leeren und die Kunst gra- tis der Öffentlichkeit zugänglich machen. ‘Art needs to be shared with people.’”