

**ZUM GEDENKEN:** Hans-Erich Roth, ehemaliger Direktor von Mühlebach Papier und AIHK-Präsident

# Unternehmerpersönlichkeit mit Tiefgang

Eine aussergewöhnliche berufliche Karriere und eine standhafte ethische Haltung zeichneten Hans-Erich Roth aus.

**HANS-PETER WIDMER**

Hans-Erich Roth führte 25 Jahre lang, von 1968 bis 1993, das grösste schweizerische Papierhandelsunternehmen Mühlebach AG, heute Antalis. Er organisierte 1969 den Firmenumzug von der Steinacherstrasse in Brugg, dem jetzigen Campus-Areal, nach Lupfig. 1979 gestaltete er die Mühlebach-100-Jahr-Feier, und 1981 lancierte er die zweite Bauetappe für den Logistikbetrieb auf dem Birrfeld. Gleichzeitig war er Vorsitzender des übergeordneten Holzstoff-Konzerns in Basel, der späteren Holvis AG, mit zwei Papierfabriken, und Präsident des Schweizerischen und Europäischen Papiergrosshandelsverbandes. Von 1985 bis 1995 präsierte er auch die Aargauische Industrie- und Handelskammer (AIHK). Schliesslich war er noch Verwaltungsrat der Neuen Aargauer Bank (NAB) sowie fünf Jahre lang Verwaltungsratspräsident der Möbel Pfister AG. Letzte Woche ist Hans-Erich Roth 90-jährig gestorben.

## «Zeit nehmen zum Denken»

Das enorme Pensum dieser Unternehmerpersönlichkeit hätte als stressver-



Hans-Erich Roth

BILD: ZVG

dächtig gelten können. Roth nahm sich jedoch Zeit, Bücher zu lesen, Studententagungen zu besuchen und sich auch mit Andersdenkenden auszutauschen. Er führte permanente Personalschulungen ein. «Wir nehmen uns die Zeit zum Nachdenken, damit wir mehr Zeit bekommen zum Arbeiten»,

erklärte er einem Journalisten. Als Unternehmensleiter müsse man Vorbild sein und auf die Menschen zugehen. Der oberste Chef sei für die Unternehmenskultur verantwortlich – letztlich sei sie für den Erfolg ausschlaggebend. Positives Denken und Vermitteln von Vertrauen gäben

der Wirtschaft mehr Impulse als Milliarden aus der Staatskasse.

Roth befürwortete und praktizierte Mitbestimmung am Arbeitsplatz, aber in der Unternehmensführung lehnte er sie ab. Seine tiefstürmenden Leitartikel in 100 Ausgaben der Mühlebach-Hauszeitung «Das Mühlrad» wurden über den Mitarbeiterkreis hinaus gelesen. Sie trugen Titel wie: «Vom Geben und Nehmen», «Leistung und Staat», «Zeichen der Zeit», «Kann man aus der Geschichte lernen?», «Besserwisser», «Bedeutet Tradition Sicherheit?», «Ist Erfahrung existenzwichtig?». Sie widerspiegelten seine Auseinandersetzung mit wirtschaftlichen, ethischen und politischen Fragen.

## Erfolge eines Selfmademans

Die erfolgreiche Karriere wurde Hans-Erich Roth nicht in die Wiege gelegt. Er hatte keinen Mentor, aber er interessierte sich für alles. Nach der Bezirksschule meldete er sich – ohne grosse Begeisterung, auf Drängen des Vaters – mit 140 weiteren Bewerbern für eine Lehre als Maschinenschlosser in der SBB-Werkstatt in Olten. Er bekam die Stelle, lernte drehen, fräsen, schweissen – und die damalige Beamtenmentalität bei den Bundesbahnen kennen. Nach vier Jahren zog er sofort weiter. Bei einer kleinen Textilmaschinenfabrik in Uznach montierte er im Akkord Seidenwebstühle, dann wechselte er zu Sprecher + Schuh in Aarau und besuchte berufsbegleitend an vier

Abenden in der Woche und samstags die Handelsschule Juventus in Zürich.

Es folgten Sprachaufenthalte in England und in der Westschweiz. In St-Prex wurde er als Betriebsmechaniker für 550 Franken, bei miserablen Arbeitsbedingungen, angestellt. An einer weiteren Station in Zürich konstruierte er Luftbefeuchter. Jetzt zog die Nachkriegskonjunktur an. Roth bekam 18 Angebote auf ein Stelleninserat und entschied sich für die kaufmännische Leitung der Uhrenrohwerk-Herstellerin Ebauches Bettlach. Dort machte er eine entscheidende Erfahrung: Gegen seine Empfehlung verschief die Firma den Schritt ins elektronische Zeitalter. Den Zusammenbruch sah er zwei Jahre im Voraus kommen und meldete sich darum auf ein Inserat, das ihm die Gattin Irma eines Abends aufs Kopfkissen legte: Die Mühlebach AG in Brugg suchte einen Direktor, der einen Hochschulabschluss haben und Offizier sein sollte. Hans-Erich Roth erfüllte beides nicht – aber er bekam den Posten trotzdem und prägte danach das Unternehmen über ein Vierteljahrhundert.

Im fortgeschrittenen Alter blieben der einst vitale Unternehmerpersönlichkeit Gebrechen nicht erspart. Der Umzug mit seiner Frau aus dem Eigenheim in Lenzburg ins Altersheim setzte ihm zu. Und der Lauf der Welt zersetzte seinen Optimismus, mit dem er in seinem eindrücklichen Leben vielen Menschen Zuversicht gegeben hatte.