

Zeitschrift: Schweizer Pioniere der Wirtschaft und Technik
Herausgeber: Verein für wirtschaftshistorische Studien
Band: 17 (1966)

Artikel: Adolf Gutzwiller (1882-1955)
Autor: Büchi, Willy
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-1091112>

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: 24.04.2026

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

ADOLF GUTZWILLER

1882–1955

STAMM UND HEIMAT

Viele, oft sogar die entscheidenden Wesenszüge von ausgesprochenen Unternehmerpersönlichkeiten finden ihre volle Erklärung erst, wenn man erfährt, welche Kräfte und Einflüsse ihre familiäre Herkunft, ihre Erziehung und Bildung und ihre jugendliche Erlebniswelt bestimmt haben.

Das trifft auch auf den am 21. Februar 1882 in seinem Basellandschäftler Heimatdorf *Therwil* aus einem altansässigen Geschlecht geborenen *Adolf Gutzwiller* zu. Er kannte und schätzte die Kräfte, welche ihm aus dem heimatlichen Boden und aus einer soliden Familientradition zuflossen. So wurde er – und blieb es bis zuletzt – der Typus des bodenständigen, sippenbewußten und heimatverbundenen Unternehmers, der dieser Gesinnung durch seine Haltung und durch die Schaffung gemeinnütziger Werke Ausdruck gab.

Persönlichkeit und Werk von Dr. Adolf Gutzwiller werden erst verständlich vor dem Hintergrund, den die geschichtsgesättigte Landschaft des Birsacks, die von der nahen Stadt noch deutlich abgegrenzte Dorfgemeinschaft von *Therwil* und die Sippengemeinschaft der *Gutzwiller* als jugendliche Erlebnis- und Bildungswelt bildeten.

Die engen, dafür aber überschaubaren, Verhältnisse des heimatlichen Dorfes vermittelten ihm einen realistischen Sinn, welcher später den Unternehmer immer bewußt werden ließ, daß auch großzügige unternehmerische Projekte aus Einzelteilen gefügt sein und, sollen sie beständig bleiben, von unten nach oben wachsen müssen. Das Erlebnis der nahen Landesgrenze mag den jungen Offizier veranlaßt haben, über die wehrwirtschaftlichen Erfordernisse einer landeseigenen Industrie nachzudenken, wie er sie später in seinen unternehmerischen Dispositionen immer wieder in den Vordergrund rückte.

In Therwil wuchs Adolf Gutzwiller als zweitältestes von fünf Kindern in der bäuerlich-kleinbürgerlichen Familie des *Karl Gutzwiller-Brunner* auf, den das Vertrauen seiner Mitbürger zum Oberrichter berufen hatte, nachdem schon andere männliche Familienglieder in früheren Jahren öffentliche Ämter bekleidet hatten.

Die *Gutzwiller* stammen ursprünglich aus dem, heute verschwundenen, Dorf Gutzwiler im Elsaß und wanderten von dort nach dem benachbarten Therwil in der bischöflichen Vogtei Birseck aus, wo sie, urkundlich nachgewiesen, seit dem 15. Jahrhundert ansässig sind. Dort erlebten ihre verzweigten Familien, einige ihrer Mitglieder sogar in führenden politischen Stellungen, die wechselvollen Schicksale der Wahlheimat unter verschiedenen politischen Herrschaften. So war *Stephan Gutzwiller* (1802–1875) in den dreissiger Jahren des vorigen Jahrhunderts einer der Führer der Bewegung für die politische Trennung der Landschaft von der Stadt Basel und für die Schaffung von zwei unabhängigen Halbkantonen.

Im Zug dieser Bewegung kam Therwil 1853 zum basellandschaftlichen Bezirk Arlesheim und wurde Bezirksschulort. Das auf seine politische Unabhängigkeit stolze Bauerndorf vor den Toren der immer ungestümer und weiter in die Landschaft hinausdrängenden Stadt Basel war die geliebte Heimat Adolf Gutzwillers.

Heimat, Dorf und Familie gaben Adolf Gutzwiller die entscheidenden Impulse für seine berufliche und militärische Laufbahn mit. Aus derart günstigen, wenn auch materiell bescheidenen, Voraussetzungen heraus vermochte er später ein unternehmerisches Lebenswerk aufzubauen, dem in mehr als einer Hinsicht Pioniercharakter zukommen sollte.

VON DER DORFSCHULE AN DIE ETH

In dem von den dörflichen Ereignissen bestimmten Wechsel von Schule und Ferien besuchte Adolf – ohne auffallende Sonderlichkeiten, außer seiner lebhaften Auffassungsgabe und entsprechend guten Schulleistungen – mit seinen Geschwistern die *Primar-* und *Bezirksschule* im Heimatdorf (1888–1897). Es dürfte *Lehrer Mangold* gewesen sein, der, auf den jungen Gutzwiller aufmerksam geworden, seinen Vater Karl veranlaßte, den Jungen an die Oberrealschule in die nahe *Stadt Basel* zu schicken. In *Rektor*

Dr. Flad fand Adolf Gutzwiller dort einen weitem verständnisvollen Erzieher und Förderer, der auf die berufliche Orientierung des jungen Mannes entscheidenden Einfluß gewann, indem er seinen wachen Sinn auf die Geheimnisse der Natur und die Möglichkeiten ihrer technischen Beherrschung hinlenkte. Unter diesem Einfluß dürften in Adolf Gutzwiller Wunsch und Plan gereift sein, eine technische Laufbahn zu ergreifen. Rektor Flad setzte sich bei Vater Gutzwiller dafür ein, seinem Schüler die Bewilligung für ein Hochschulstudium zu erwirken.

Der Weg dazu war vorerst offenbar noch nicht klar oder offen. Bei den bescheidenen wirtschaftlichen Verhältnissen, in denen sich die Familie befand, mußte der Entschluß, den Sohn ein technisches Studium ergreifen zu lassen, erdauert, vielleicht sogar erkämpft werden. Bevor Adolf Gutzwiller 1901 die *Eidgenössische Technische Hochschule in Zürich bezog*, um sich zum Bauingenieur auszubilden, verbrachte er ein Jahr als Angestellter am *kantonalen Vermessungsamt in Liestal*. Möglicherweise betrachtete der Vater diese Tätigkeit als Probe. Der junge Praktikant muß sie bestanden und die vorhandenen Schwierigkeiten überwunden haben. Jedenfalls ging er 1901 an die ETH, die er, nur durch Militärdienste unterbrochen, regelmäßig bis zum erfolgreichen Diplomabschluß im Jahre 1906 besuchte.

Sein technisches Hochschulstudium krönte der junge Diplomingenieur einige Jahre später mit einer, aus seiner praktischen Tätigkeit als Kontrollingenieur des Eidgenössischen Eisenbahndepartementes heraus erwachsenen, *Dissertation über «Stationsdeckungs- und Blocksignale. Ein Beitrag zur Sicherung des Eisenbahnbetriebes»* (1915 bei Gebr. Leemann & Co., Zürich und Leipzig, erschienen). Sie trug ihm vorerst den Titel eines Doktors der technischen Wissenschaften ein, wurde aber, darüber hinaus, für seine kommende Tätigkeit im Aufbau einer schweizerischen Eisenbahnsicherungsindustrie wegweisend.

Für den studentischen Betrieb konnte Adolf Gutzwiller, so sehr es seinem fröhlich-geselligen Wesen entsprochen hätte, während seines Poly-Studiums weder Geld noch Zeit aufwenden. Ersteres floß knapp aus Vaters Börse; Studienbeihilfen und Stipendien waren noch unbekannt, übrigens auch gar nicht begehrt. Die Ferien aber, und dazu ein Teil der Studienzeit, wurden von Mutter Helvetia beansprucht. In rascher Folge wurden Rekruten-, Unteroffiziers- und Offiziersschule absolviert, so daß Gutzwiller auf Ende 1903 zum Leutnant brevetiert werden konnte, womit sich ihm eine erfolgreiche militärische Karriere eröffnete.

Den Schulen und Lehrern, die ihm seine Bildung vermittelt hatten, blieb Gutzwiller stets in Dankbarkeit verbunden. Er gab ihr Ausdruck, indem er 1951 die «Oberst-Gutzwiller-Stiftung» zugunsten der Therwiler Schulen errichtete. Bezeichnend für seine Auffassung von der erzieherischen Rolle der Schule ist die Bestimmung der Stiftungsurkunde, daß bei der Ausrichtung von Prämien «weniger auf gute Leistungen, als vor allem auf die gute Gesinnung und den lauterer Charakter der Schüler zu achten sei und daß auch weniger talentierte, dafür aber charakterlich bessere Schüler belohnt werden» sollen.

DIE EISENBAHN STELLT WEICHEN

Schon die ersten beruflichen Stellungen brachten den jungen Ingenieur Gutzwiller mit dem Eisenbahnbau zusammen, der seinem Lebensweg und seinem Lebenswerk die entscheidenden Weichen stellen sollte.

Erste berufspraktische Tätigkeit

Die bekannte Maschinenbaufirma *Buss AG in Pratteln BL*, welche damals am Bau verschiedener Bahnen beteiligt war, nahm den gut ausgewiesenen jungen Bauingenieur in ihre Dienste und setzte ihn, vorerst im Innen- und später im Außendienst, bei der Bauleitung der *Berninabahn (1906–1908)* und der *Bodensee-Toggenburg-Bahn (1908–1910)* ein. Dort lernte Gutzwiller die vielseitigen technischen Probleme kennen, welche der Sicherungs- und Signaldienst unseren Bahnen in unübersichtlichem Gelände, mit ihren vielen Kunstbauten, Niveauübergängen, Tunnels usw., stellt. Das Eisenbahnsicherungswesen wurde seine Leidenschaft und seine Lebensaufgabe. Der Abklärung seiner grundsätzlichen Probleme hatte er zuerst seine Doktordissertation gewidmet, dem Aufbau einer schweizerischen Industrie für Sicherungsanlagen galt später seine unternehmerische Initiative und Kraft. Die Eisenbahn hat so die Weichen der beruflichen Laufbahn von Adolf Gutzwiller gestellt.

Sie hat sie aber auch für sein persönliches und familiäres Leben gerichtet. In *Celerina*, wo er während seiner Tätigkeit beim Bau der Berninabahn

jeweils Wohnsitz nahm, lernte Adolf Gutzwiller an einer Engadiner Hochzeit in Fräulein *Anita Semadeni* die Frau kennen, welche, als verständnisvolle Weggenossin, in 47jähriger Ehe alle Wechselfälle und Fügungen des Lebens mit ihm trug und die Mutter seiner beiden Töchter wurde. Von dieser Verbindung zwischen dem Sohn des basellandschaftlichen und der Tochter des äußersten bündnerischen Grenzgebietes könnte das Wort gelten: «Les extrêmes se touchent». Aus der Begegnung solcher Extreme erblühte in diesem Fall ein harmonisches Ehe- und Familienleben, wo der Unternehmer Gutzwiller immer wieder Erholung, Besinnung und Ruhe suchte und fand. Nach seiner Hochzeit in Poschiavo im Sommer 1908 wechselte Gutzwiller im Auftrag seiner Arbeitgeberfirma zur Bauleitung der Bodensee-Toggenburg-Bahn über. Bereits im Sommer 1909 verlegte das junge Paar seinen Wohnsitz nach Bern, da mit der Wahl zum Kontrollingenieur der damaligen Gotthardbahn die Weichen im Leben Adolf Gutzwillers entscheidend umgestellt worden waren. Der Dienst als Kontrollingenieur bei der größten schweizerischen und einer der wichtigsten europäischen Alpenbahnen brachte ihm die wachsende Bedeutung eines gut ausgebauten, mit der Zunahme des Verkehrs Schritt haltenden Sicherheits- und Kontrolldienstes erneut zum Bewußtsein.

Das Erlebnis des Ersten Weltkrieges

Entscheidende Erkenntnisse vermittelten dem jungen Kontrollingenieur und Generalstabsoffizier – Gutzwiller hatte als Hauptmann von 1913 bis 1916 die Generalstabskurse I und II absolviert und in verschiedenen Stäben über ein volles Jahr Aktivdienst geleistet – das Erlebnis und die Erfahrungen der Mobilmachung und des bewaffneten Neutralitätsschutzes. Gutzwiller war sich darüber im klaren, daß unser Bahnwesen in einer gefährlichen Abhängigkeit vom Ausland stand. Nicht nur war die Schweiz für die zur Fabrikation von Lokomotiven und Eisenbahnwagen benötigten Rohmaterialien und für die Kohle als Treibstoff der Gunst und Ungunst ausländischer Lieferanten anheimgegeben. Auch die Sicherheits- und Signalanlagen, Stellwerke, Weichenantriebe usw. mußten aus dem Ausland, zur Hauptsache aus Deutschland, bezogen werden. Nur Zubehöerteile wurden in der seit 1905 in Wallisellen bestehenden «*Schweizerischen Stellwerkfabrik*» hergestellt.

Die Erkenntnis der wirtschaftlichen und strategischen Bedeutung des Eisenbahnsicherungswesens im Fall eines militärischen Konflikts ließ in Gutzwiller die Überzeugung reifen, daß die Schweiz sowohl aus wirtschaftlichen wie auch aus militärischen Gründen die Unabhängigkeit vom Ausland in der Ausrüstung ihrer Bahnen mit leistungsfähigen Bahnsicherungsanlagen gewinnen müsse. Im Ingenieur regte sich der Patriotismus und der unternehmerische Wille, das Erkannte auch zur Tat zu führen. Ein Funke hatte gezündet: die Idee einer unabhängigen schweizerischen Industrie für Bahnsicherungsanlagen. In ihrer Verwirklichung erkannte Gutzwiller seine Lebensaufgabe. Wann und wie war der Funke zum Zünden gekommen?

Begegnung mit Bundesrat Ludwig Forrer

Wir kennen nicht alle Zusammenhänge, da darüber keine schriftlichen Äußerungen der Beteiligten vorliegen. Nach vielen Jahren schenkte Dr. Gutzwiller seinen engern Mitarbeitern einen silbernen Aschenbecher mit dem eingravierten Datum des 29. Dezember 1915 und versprach für später eine genauere Erklärung über dessen Bedeutung. Die Lösung dringlicher Aufgaben und der unerwartete Tod verhinderten die Einlösung dieses Versprechens. Aus persönlichen Andeutungen muß ich schließen, daß an jenem Tag die entscheidende Besprechung zwischen Dr. Gutzwiller und dem damaligen Chef des Eidgenössischen Eisenbahndepartementes, *Bundesrat Ludwig Forrer* (1902–1917), stattgefunden hat, in welcher ihn dieser dazu bestimmte, den Aufbau einer schweizerischen Eisenbahnsicherungsindustrie an die Hand zu nehmen. Die Eisenbahn stellte im Lebensweg Adolf Gutzwillers wieder einmal eine Weiche, nicht die letzte, aber die entscheidende. Im Lauf des Jahres 1916 liquidierte er seine Beamtung beim Eidgenössischen Eisenbahndepartement und bereitete den Übergang in die «Schweizerische Stellwerkfabrik Wallisellen» vor, wo er 1917 als Betriebsleiter mit dem Ziel eintrat, aus diesem Betrieb eine schweizerische Unternehmung für die Fabrikation von Eisenbahnsicherungsanlagen zu entwickeln. Im Dezember 1918 nahm er in Wallisellen Wohnsitz und blieb dort ansässig, bis er 1941 sein schönes Heim am Zürichberg bezog, das er bis zu seinem Tod am 20. Januar 1955 bewohnte.

Die Begegnung mit dem Chef des Eidgenössischen Eisenbahndepartementes, dem eigenwilligen und gescheiterten Winterthurer Ludwig Forrer,

war für Gutzwillers weiteren Lebensweg, für seine unternehmerische Leistung und für die Entwicklung der schweizerischen Eisenbahnsicherungsindustrie von providentieller Bedeutung. Forrer hatte offenbar den springenden Punkt in den Überlegungen seines Kontrollingenieurs Gutzwiller intuitiv erfaßt und ihm seine persönliche Unterstützung zugesagt. Nach seiner im Dezember 1917 erfolgten Demission aus dem Bundesrat wurde Forrer wieder Direktor des Zentralamtes für internationalen Eisenbahntransport, ein Amt, das er schon vor seiner Wahl in die oberste Landesbehörde bekleidet hatte. Zweifellos hat Forrer auch in dieser Position seinen ehemaligen Mitarbeiter weiter gefördert und dessen Pläne für die Verselbständigung des schweizerischen Eisenbahnsicherungs- und Signalwesens unterstützt. Leider hat uns keiner dieser beiden Partner einer großen Idee über ihre Absprachen nähere Auskünfte hinterlassen. So können wir hier lediglich einige mündliche Andeutungen von Dr. Gutzwiller festhalten. Unvergeßlich bleibt mir, mit welcher warmer Begeisterung der sonst so nüchterne Ingenieur Gutzwiller von seinem bundesrätlichen Chef und Freund und von dessen Interesse für seine Pläne sprach. So ist es kaum übertrieben, von einem Funken zu sprechen, der, einmal entfacht, weitergezündet hat, auch wenn ihn Stürme und widrige Winde mehr als einmal auszulöschen drohten.

KAMPF UND SIEG EINER IDEE

Als er 1917 die Leitung der «Schweizerischen Stellwerkfabrik Wallisellen» übernahm, stand Adolf Gutzwiller das Ziel, eine vom Ausland unabhängige, d. h. eine nationale schweizerische Industrie für Eisenbahnsicherungs- und Signalanlagen zu schaffen, klar vor Augen. Ebenso klar war ihm aber auch, daß dieses Ziel nur in einer auf lange Sicht zu planenden, schwierigen Aufbauarbeit zu erreichen sein würde. Gutzwiller ging mit aller Umsicht und äußerst planmäßig zu Werke. Dem mit den technischen Problemen vertrauten Ingenieur kamen der militärisch geschulte Taktiker und der einfallsreiche Unternehmer zu Hilfe. Dieser seltenen Verbindung von Führer- und Unternehmereigenschaften in einer Einzelpersönlichkeit ist es zu danken, daß die Schweiz im relativ kurzen Zeitraum von 30 Jahren eine leistungsfähige Eisenbahnsicherungsindustrie erhielt.

Der Weg dahin war nicht leicht. Es brauchte den unbeirrbaren Optimismus, der fest an das einmal erkannte Ziel glaubt, die Überzeugung von der Richtigkeit des eingeschlagenen Weges, die Unterstützung treuer Freunde und fähiger Mitarbeiter und schließlich eine fast unverwüstliche physische und seelische Gesundheit, um ihn zu Ende zu gehen. Adolf Gutzwiller waren diese Gaben und Kräfte in reichem Maße zuteil geworden. Nur so läßt sich der Erfolg seines Lebenswerkes erklären.

Die grundlegende Konzeption

Als Gutzwiller daranging, eine schweizerische Eisenbahnsicherungsindustrie aufzubauen, war ihm bewußt, daß ihm in der «Schweizerischen Stellwerkfabrik» in Wallisellen vorerst nur ein recht unzulänglicher Betrieb zur Verfügung stand, der sowohl finanziell wie personell, vor allem aber in seiner technischen Ausrüstung, vom Ausland abhängig war. Er gab sich darüber Rechenschaft, daß eine schweizerische Produktionsunternehmung noch auf Jahre und Jahrzehnte hinaus auf diese Verbindungen mit dem Ausland angewiesen bleiben würde. Diese Abhängigkeit konnte nur in dem Maße gelockert werden, als es gelang, einheimische Spezialisten für die Projektierung und Fabrikation auszubilden und mit ihnen eigene leistungsfähige Anlagen zu entwerfen und zu fabrizieren. Es war zudem vorauszu- sehen, daß die technische Entwicklung im Eisenbahnwesen rasch fortschreiten würde, so daß eine junge, erst im Aufbau begriffene nationale Industrie Mühe haben würde, mit den großen, international anerkannten Konzernen Schritt zu halten. Schließlich mußte erst noch das nötige schweizerische Kapital für die Investition in der neuen Industrie gewonnen werden, um auch die finanziellen Bindungen an das Ausland zu lösen.

Gutzwiller faßte diese nicht sehr günstigen Perspektiven realistisch ins Auge, ließ sich aber von ihnen nicht entmutigen oder abschrecken. Er machte sich im Gegenteil daran, die vorhandenen bescheidenen Kräfte zielbewußt und planmäßig, sozusagen Schritt um Schritt, für die Realisierung seines Werkes einzusetzen.

Die ersten Etappen der Realisierung

Die erste Maßnahme bestand darin, daß Adolf Gutzwiller 1919 mit persönlichen Freunden aktiv an der Umwandlung der bisherigen «Schweizerischen Stellwerkfabrik» in die neue «Signum AG», unter Schaffung einer schweizerischen Minderheitsbeteiligung am Aktienkapital, mitwirkte. Das erforderliche Betriebskapital brachten als schweizerische Beteiligung seine persönlichen Freunde auf. Die deutschen Eisenbahnsignalanstalten brachten ihrerseits die Anlagen der Stellwerkfabrik in Wallisellen in die Gesellschaft ein und sicherten sich damit die Majorität. Trotz schweizerischer Beteiligung und Leitung blieb die Signum AG noch für einige Zeit auf die ausländische Mitarbeit angewiesen. Diese konnte nur sukzessive in dem Maße abgebaut werden, als inländische Fachleute mit eigenen originellen Entwürfen und Entwicklungen die ausländischen Anlagen ersetzen und als schweizerische Kapitalien die ausländischen Beteiligungen ablösen konnten. Als oberstes Ziel der Unternehmung galt von Anfang an die Heranbildung des notwendigen technischen Fachpersonals, um mit der Zeit die personelle, technische und organisatorische Unabhängigkeit zu gewinnen. Die politischen Verhältnisse während und nach dem Zweiten Weltkrieg verzögerten und erschwerten den Ablösungsvorgang erheblich und stellten mehr als einmal die Verwirklichung des ursprünglichen Planes in Frage. Erst nach langwierigen Verhandlungen gelang es schließlich, die Signum AG aus den letzten Bindungen an das Ausland zu lösen und sie – kurz nach dem Tod von Dr. A. Gutzwiller – als schweizerisches Unternehmen der im folgenden noch zu erwähnenden «Organisation Gutzwiller» einzugliedern. Wohl sollte er selber diesen sehnlich erhofften und hart erkämpften Abschluß seines Lebenswerkes zwar noch voraussehen, leider aber nicht mehr erleben dürfen.

Die Zusammenarbeit mit den Bahnverwaltungen

Der Aufbau einer landeseigenen Produktionsorganisation war nur im Einvernehmen mit den Abnehmern von Sicherungsanlagen, also den Bundesbahnen und den wichtigsten schweizerischen Privatbahnen, möglich. In den dazu nötigen Verhandlungen kamen Dr. Gutzwiller seine umfassenden bahntechnischen Branchen- und Fachkenntnisse zugute. So gelang es, *zwi-*

schen den SBB und der Signum AG Vereinbarungen abzuschließen, um Entwicklung, Konstruktion und Produktion wichtiger Bahnsicherungsanlagen im eigenen Land sicherzustellen. Die Signum AG wurde durch die SBB als Lieferantin vorerst für mechanische Stellwerke und deren Außenanlagen, später auch für elektrische Stellwerkanlagen zugelassen.

Neben der Forderung bestimmter Garantien für die technische Qualität der zu liefernden Anlagen machten die SBB weitere Auflagen bezüglich der mengenmäßigen Sicherstellung der Lieferungen und der Verteilung der Aufträge auf die verschiedenen Landesteile. Durch eigene Studien- und Entwicklungsarbeiten und durch die Schaffung seiner eigenen Organisation förderte Gutzwiller die technische Verselbständigung so weit, daß bei Ausbruch des Zweiten Weltkrieges die Versorgung unserer Bahnen mit Sicherungsanlagen schweizerischen Systems als gesichert gelten konnte. Ihre militärische und wirtschaftliche Bedeutung erwies sich im vollen Umfang, als im Verlauf des Krieges die Zulieferungen aus Deutschland gänzlich ausblieben und die «Organisation Gutzwiller», einschließlich der Signum AG, ganz auf sich allein angewiesen blieb.

Als im Gefolge der Krise der dreißiger Jahre zunehmende Arbeitslosigkeit auftrat, gelangten die Bundesbehörden mit dem Begehren an Gutzwiller, die Aufträge der SBB im Sinn ihrer Krisenbekämpfungspolitik einzusetzen. Er trug diesen Wünschen und Begehren bei der Ausgestaltung seiner Organisation weitgehend Rechnung.

Der Wunsch der SBB nach regionaler Verteilung ihrer Produktionsaufträge kam im übrigen einer eigenen Idee von Dr. Gutzwiller entgegen. Ähnlich wie die Fabrikation von Eisenbahnsicherungsanlagen, gedachte er, auch andere, in ausländischer Abhängigkeit stehende, *Spezialindustrien* im Interesse der Landesversorgung und Landesverteidigung zu «nationalisieren». Sein Plan ging dahin, in der «Organisation Gutzwiller» eine Gruppe solcher Produktionsbetriebe, unter Wahrung ihrer technisch-fabrikatorischen Selbständigkeit, zusammenzufassen. Diese Betriebe sollten als Fabrikationsstellen für die Bahnaufträge und gleichzeitig für die aktive Krisenbekämpfung eingesetzt werden.

So wurde 1928 die *Aquametro Wassermesserfabrik AG*, mit Sitz in Basel, gegründet und später der Organisation eingegliedert. 1933 entstand die *Emaillerie Corgémont S. A.* als reines Lohnemaillier-Werk, um der Bevölkerung im Krisengebiet des Juras Beschäftigung und Einkommen zu verschaffen. In der von der Textilkrise betroffenen Ostschweiz wurde im Jahr

1936 eine Fabrik für landwirtschaftliche Maschinen unter der *Firma Agrar AG in Wil SG* in die Organisation übernommen. Später, 1946, kam mit der *Signal AG Biel* ein Betrieb zur Gruppe, der das Studium und die Fabrikation auf dem Gebiet des Signalwesens im Straßenverkehr übernahm. Weitere kleine Fabrikationsbetriebe für Spezialartikel ergänzten schließlich die Unternehmungsorganisation (Orgu), in der alle diese Firmen vereinigt sind und zusammenarbeiten.

Nach dem Zweiten Weltkrieg erhielt die Organisation ihre endgültige Form, indem ihr die Integra-Gruppe eingegliedert wurde. In deren Rahmen entwickelt eine Studien- und Projektierungsgesellschaft (Studag), in Zusammenarbeit mit den technischen Diensten der Bahnverwaltungen, die Anlagen bis zur Fabrikationsreife. Die Produktion der Anlagen erfolgt in den Fabrikationsstellen der Integra-Gruppe und in den Spezialbetrieben der Orgu-Gruppe, zu der seit 1955 auch die Signum AG gehört.

Auf diesem ungewöhnlichen Weg hat Adolf Gutzwiller nach vierzigjähriger Arbeit schließlich das am 29. Dezember 1915 gesteckte Ziel erreicht, nämlich:

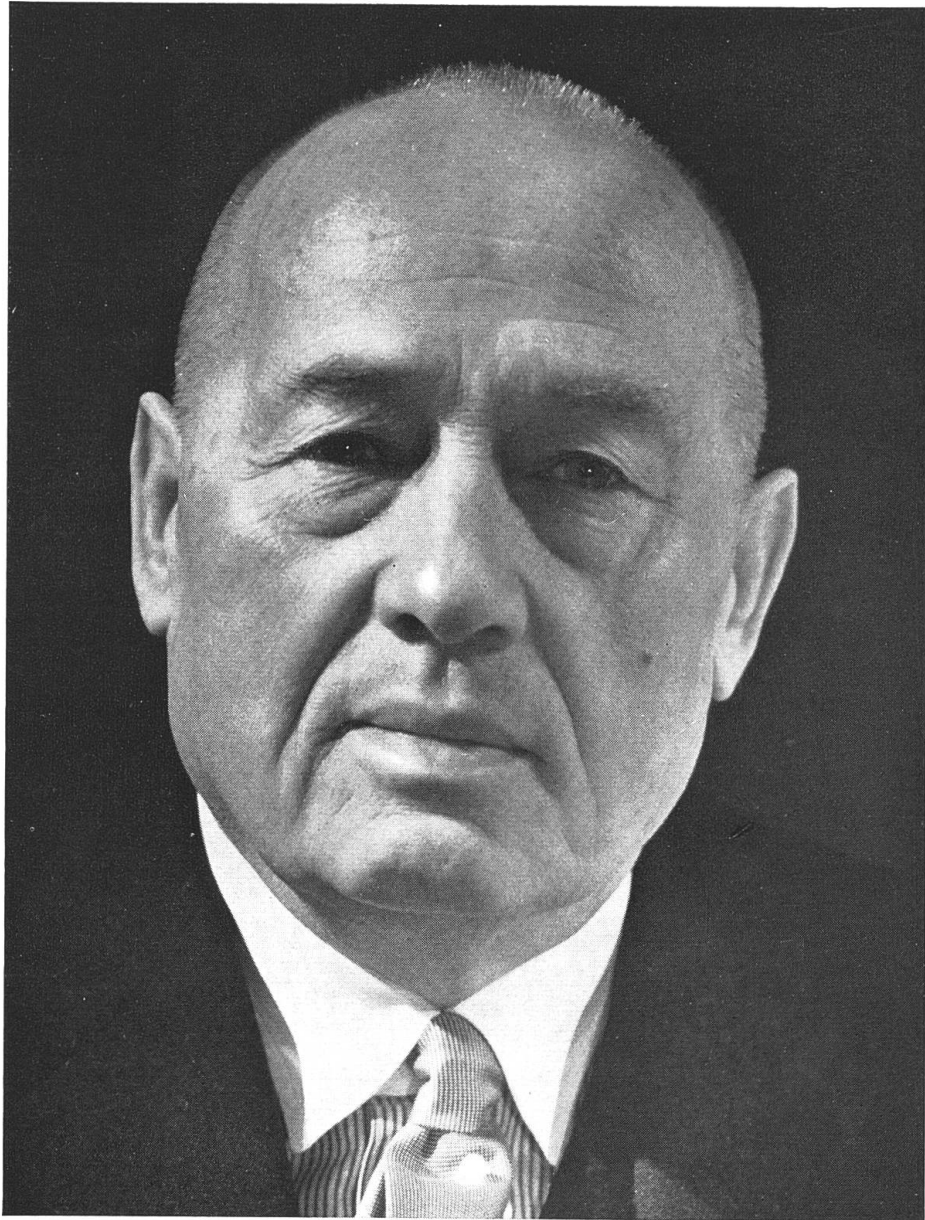
1. daß einerseits die Eisenbahnsicherungsindustrie und andererseits mit ihr verschiedene Spezialindustrien, wie z. B. die Fabrikation von Wassermessern, aus der technischen und wirtschaftlichen Bindung an das Ausland gelöst werden konnten;
2. daß die Versorgung der schweizerischen Bahnen mit Sicherungsanlagen heute weitgehend aus einheimischer Produktion erfolgen kann;
3. daß diese schweizerischen Spezialindustrien auch auf dem internationalen Markt zur Stärkung der wirtschaftlichen Unabhängigkeit unseres Landes ihren Beitrag leisten.

Die technische Entwicklung der Eisenbahnsicherungseinrichtungen in der Schweiz

Die folgende Tabelle vermittelt in groben Zügen einen Überblick über die Entwicklung, welche die schweizerische Eisenbahnsicherungsindustrie genommen hat, seit Adolf Gutzwiller daranging, sie auf eine nationale Grundlage umzustellen:

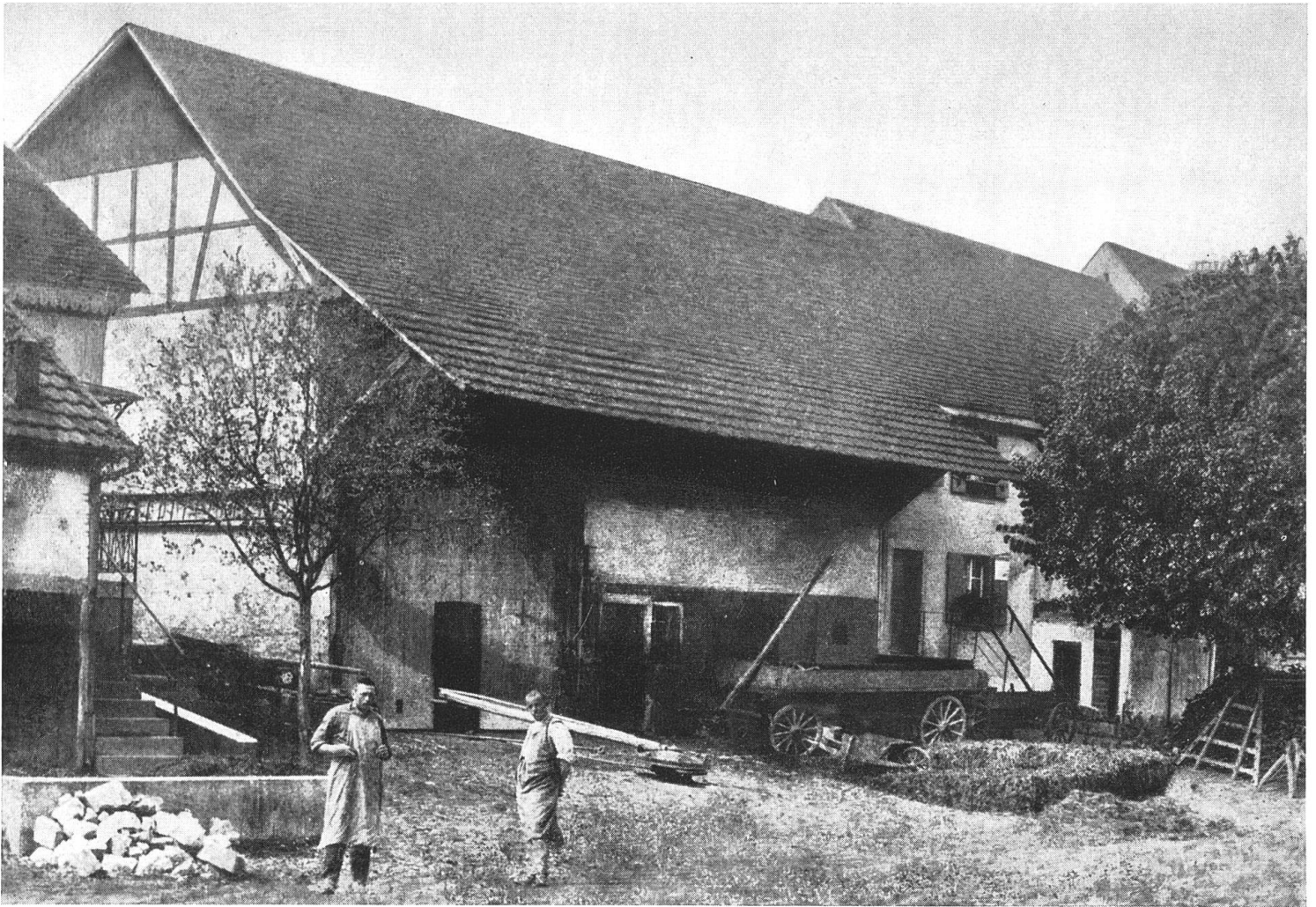
- 1919 Bau mechanischer Anlagen durch die Signum AG als Vertreterin einer deutschen Firmen-
gruppe.
- 1924 Bau der ersten größeren elektro-mechanischen Anlage in Bellinzona, erstellt durch die
Signum AG nach System «Siemens 1912».
- 1925 Studium einer automatischen Zugsicherung; Einführung des Blinklichtsignals an Niveau-
kreuzungen und des Quecksilber-Blinkschalters.
- 1928 Aufnahme der Fabrikation von Lichttagessignalen.
- 1930—1934 Entwicklung zur Fabrikationsreife der automatischen Zugsicherung.
- 1934 Entwicklung der induktiven Achszählung.
- 1934—1938 Ausrüstung der SBB mit der automatischen Zugsicherung.
- 1936 Beginn des Baues von Magnetschaltern.
- 1937 Beginn des Baues des Spezialmotors für Weichenantriebe.
- 1939 Fabrikation des kompletten Weichenantriebes.
- 1940 Entwicklung des später als normal angenommenen, schweizerischen elektrischen Schalter-
werkes ohne mechanische Verschlüsse.
- 1943 Entwicklung des Gleichstrom-Streckenblocks.
- 1947 Entwicklung des Relaisregisters für die Achszählung.
Bau der ferngesteuerten Tunnelstation Gotthard-Mitte.
- 1947—1955 Entwicklung des Stellwerk-Typs «Domino».
- 1962 Einführung der 100-kHz-Schienenstromkreise.
- 1963 Einführung des Schienenstromkreises mit phasenverschobenem Code.
- 1964 Bau von Fernsteuerungsanlagen für verschiedene Privatbahnen.
- Seit 1964 Weiterführung der Entwicklungsarbeiten an: neuen Schaltungen für Stellwerke und
Streckenblocks, Schienenstromkreisen ohne Isolierstoß, Zugsicherung für eine große Zahl
zu übertragender Begriffe, Zugnummernmeldung, elektronischen Schaltmitteln.

Die im Kriegsfall drohende Unterbrechung der Versorgung durch das Ausland bot der Signum AG den äußeren Anlaß, die Konstruktion eines *eigenen elektrischen Schalterwerktyps* energisch voranzutreiben. 1939 konnte in Luzern für die Steuerung Fluhmühle–Sentimatt das erste Stellwerk schweizerischer Fabrikation in Pultform eingebaut werden. Anschließend wurde das schweizerische Stellwerk ohne mechanische Verschlüsse entwickelt, dessen Prototyp im Jahre 1941 für die Station *Schachen LU* geliefert werden konnte. Von diesem Stellwerktyp sind während des Zweiten Weltkrieges und in den folgenden Nachkriegsjahren bis 1964 rund 320 Stellwerkanlagen, davon 260 an die SBB, geliefert worden. Die erste dieser, in der Folge am meisten angewendeten Form von modernen Stellwerkanlagen wurde 1942 in *Biasca* aufgestellt. Seit 1953 wurde das von der Integra entwickelte und fabrizierte Tastenstellwerkssystem «*Domino*» vorerst von den größeren Privatbahnen und anschließend von den SBB allgemein eingeführt. Als erste Anlage wurde im August 1953 jene für *Lyß* abgeliefert. Bis heute sind rund 240 dieser Domino-Stellwerke geliefert worden, wobei in den größeren Anlagen, wie Spiez, Basel-Ost und Lau-

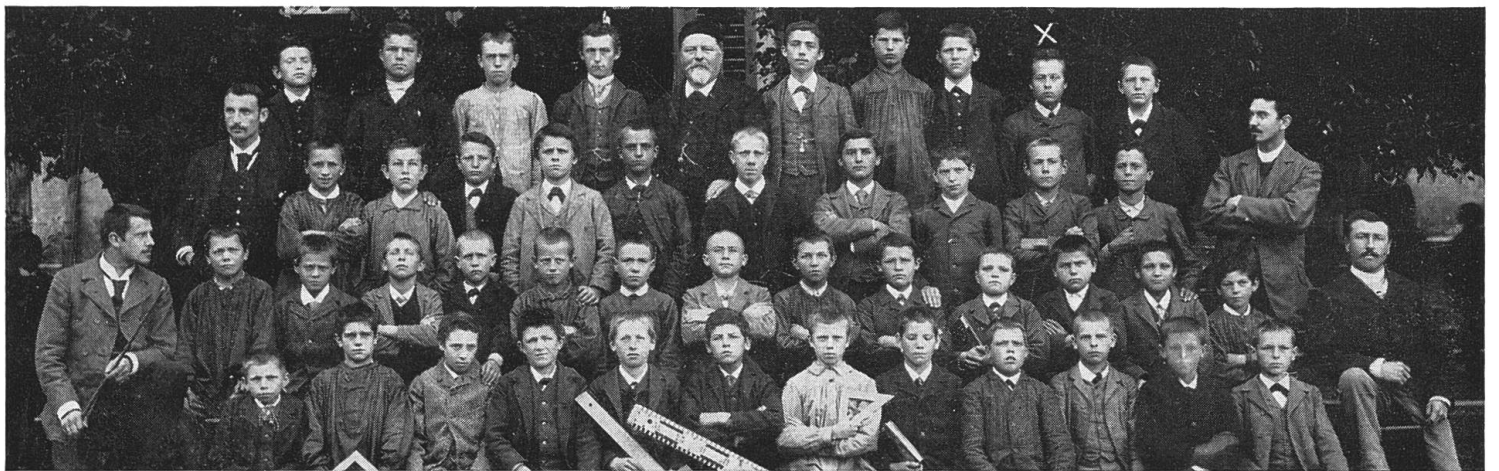


A. Gutzwiller

Dr. Adolf Gutzwiller
1882–1955



Gutzwillers Geburtshaus in Therwil (Baselland). Vor dem Tenntor ein Pferdegöpel mit mechanischer Kraftübertragung zum Betrieb einfacher landwirtschaftlicher Maschinen. Die Person vor dem Göpel ist Gutzwillers Bruder Karl.





Adolf Gutzwiller als Präsident des Turnvereins Therwil.

Die Bezirksschule Therwil um 1897. Adolf Gutzwiller ist mit einem X gekennzeichnet. Der im Text erwähnte Lehrer Mangold ist im Bilde in der 2. Reihe links außen (stehend) sichtbar.



Die alte Jagdgesellschaft Pfyn. Von links nach rechts: Oberst Habisreutinger (Flawil), Oberstleutnant Schaer (Arbon), alt Gemeindeammann Merk (Pfyn), Oberst Adolf Gutzwiller.

Ein Imbiß auf der Jagd. Von links nach rechts Dr. Adolf Gutzwiller, Regierungsrat Fritz Brechbühl, Direktor Häberli der Aquametro.





Bei guter Laune im Ferien-
haus auf dem Mont-Pèlerin
über dem Genfersee.



Adolf Gutzwiller als Oberst
im Generalstab (1928).



Eine Militärmusik bringt Oberst Gutzwiller, während des Aktivdienstes 1939/1945, im Fabrikhof von Wallisellen ein Ständchen.



Adolf Gutzwiller als Leutnant,



als Generalstabs-
Hauptmann
in einem
Jurastädtchen,



als Bataillonskommandant am leichten Maschinengewehr.



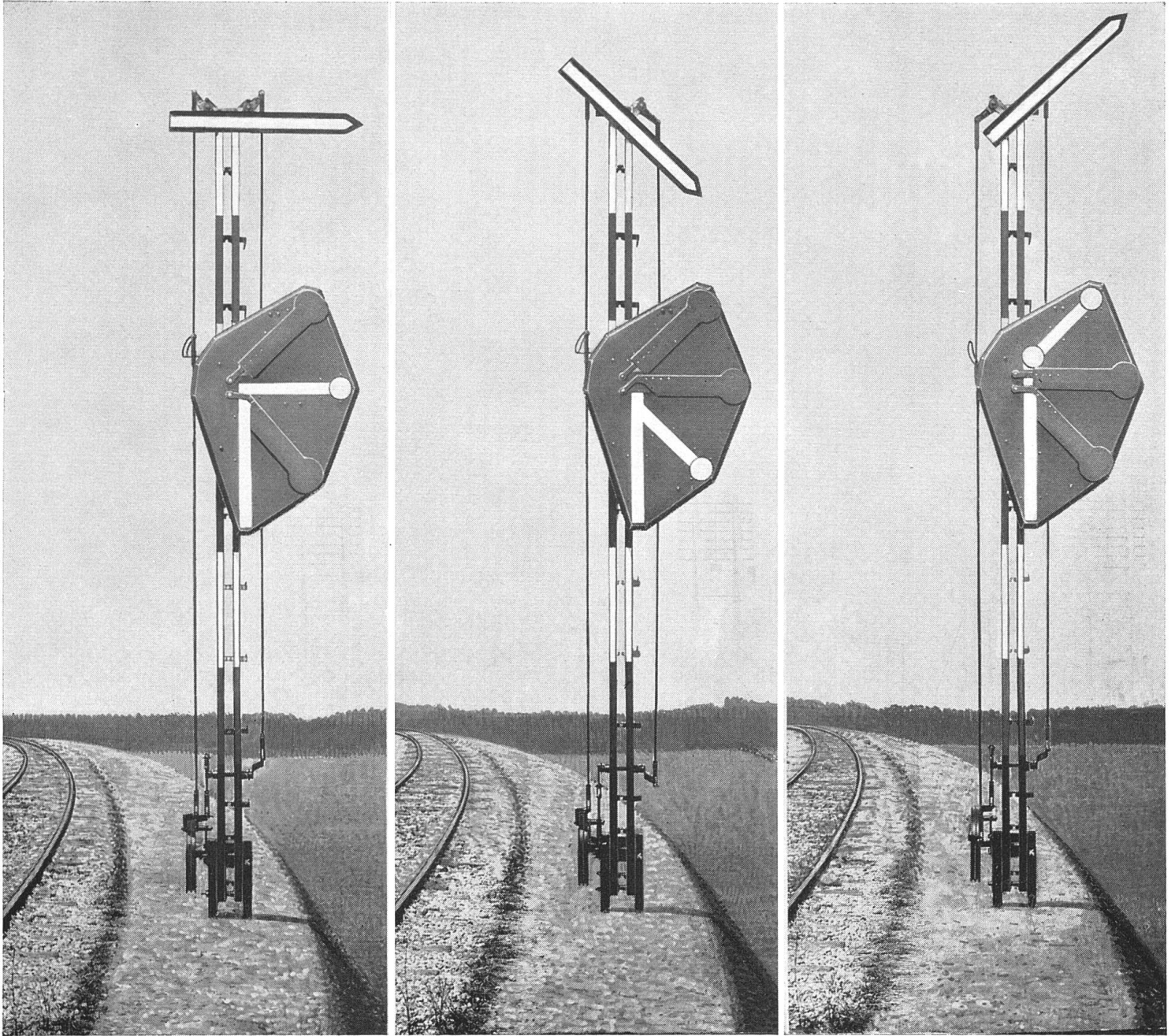
Dr. Gutzwiller und seine Mitarbeiter hören den Darbietungen zu. Er tauscht mit dem Feldprediger Erinnerungen aus. Hinter ihm sein Schwiegersohn Dr. Oehler.

Jahr	Dienstleistung	Ort / Zeitraum	Werte
1917	Taktischer Kurs	der 6. Division	13
1918	Div. Stab 3	Aktiver Dienst	20
1918	Spezialkurs 2. O. R.		6
1918	Div. Stab 3	Aktiver Dienst	12
1918	Ordnungsdienst für Zürich	von 6. Nov. bis 31. Dec. 1918.	56
1919	Ordnungsdienst für Zürich	von 1. Jan. bis 28. Febr. 1919.	15
1919	191	Ordnungsdienst für Zürich 1. - 30. März 1919.	5

Stufe	Ort / Dienstleistung	Werte
der Inf.-Brig. 16	Der Kommandant der 6. Division:	
	Stab 4.	
	Div. Stab 4.	

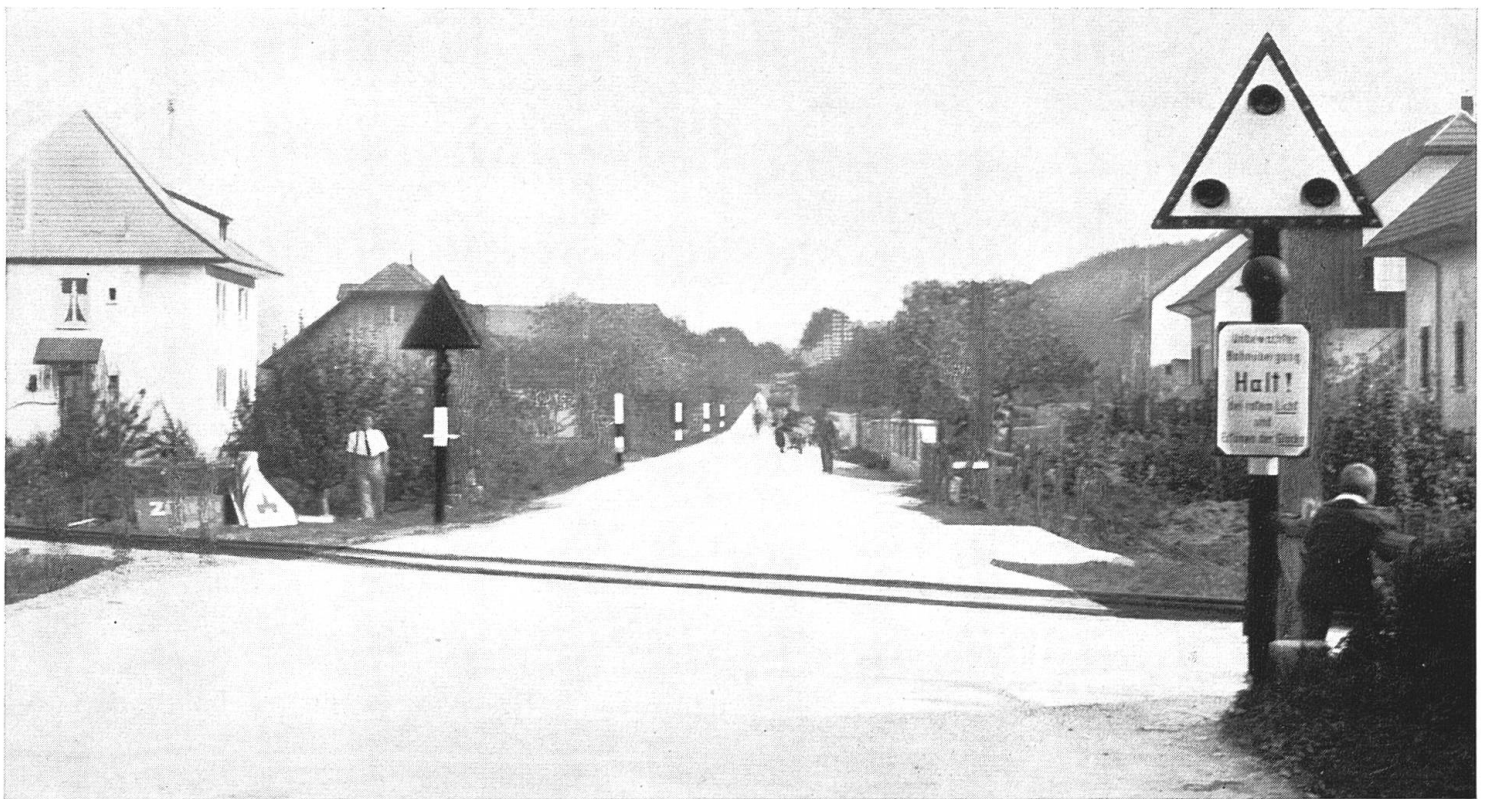
Zwei Denkwürdigkeiten vom Generalstreik 1918 in Zürich anlässlich des Ordnungsdienstes, der am 6. November 1918 begann und am 30. März 1919 endigte: Einträge im Dienstbüchlein Gutzwillers; ein Defilee vor General Wille (mit Mütze) und Oberstdivisionär Sonderregger (mit Helm) am damaligen Alpenquai, heute General-Guisan-Quai.





Die folgenden vier Seiten veranschaulichen die Entwicklung von Dr. Gutzwillers technischen Ideen für die Eisenbahnsicherung. Zunächst das nicht ausgeführte dreibegriffige mechanische Vorsignal für Eisenbahnen, das Gutzwiller in seiner Doktorarbeit vorgeschlagen hatte. In der trapezoidförmigen Kartusche wiederholt sich, bei Nacht beleuchtet, die Stellung des Signalflügels. Es bedeutet: links: «Warnung, Halt am folgenden Hauptsignal», Mitte: «Ablenkung», rechts: «Freie Fahrt».

Der erste Versuch eines Blinklichtsignals war mit einer schematischen Lokomotive als Zeichen für Kreuzung mit Eisenbahnlinie versehen. Auch diese Ausführung diente nur zu Studien und Versuchszwecken.

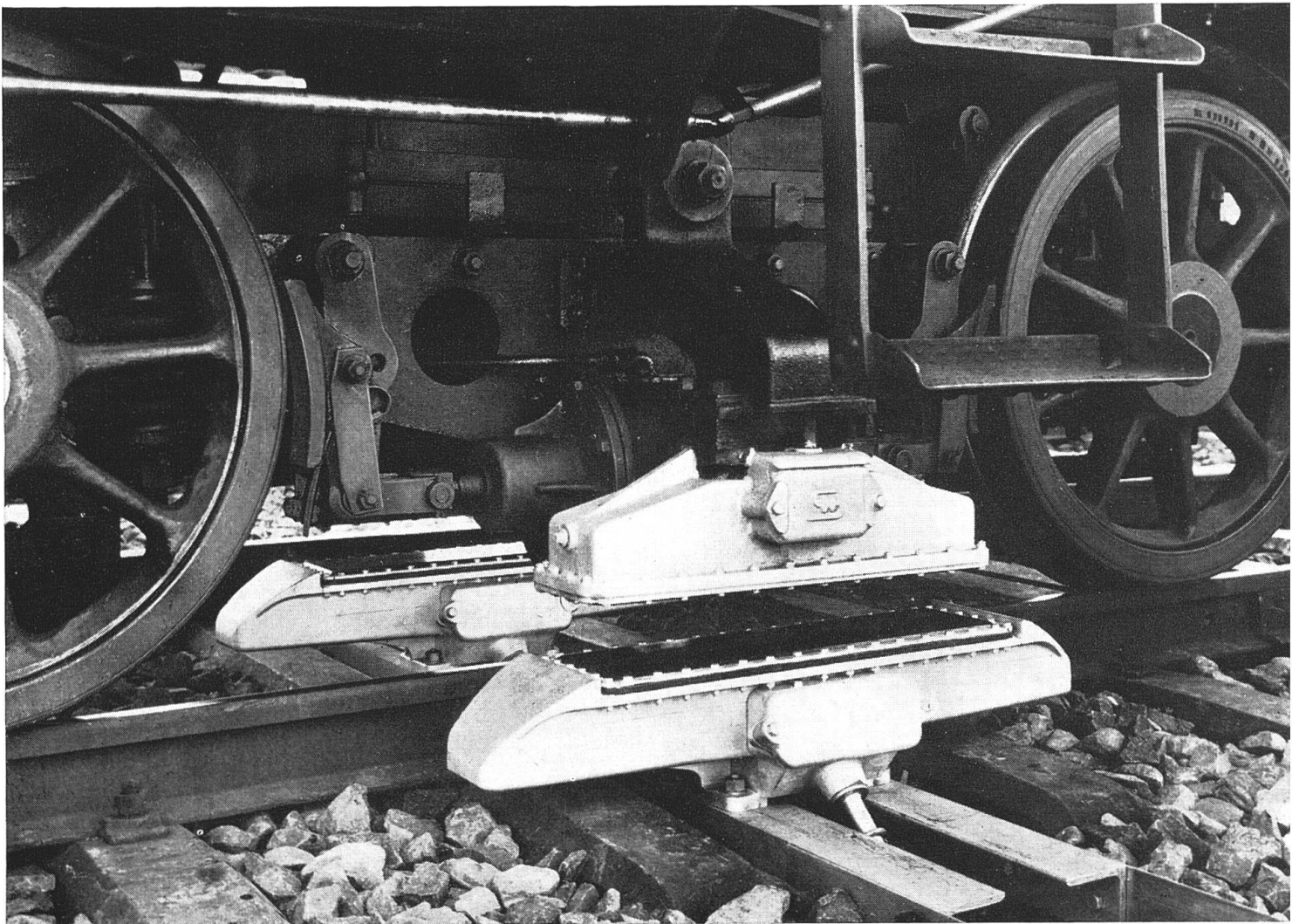


Die erste in der Schweiz montierte und in Betrieb genommene Blinklichtsignalanlage, die die Bahn-schranke ersetzen sollte, wurde Ende der zwanziger Jahre in der Nähe von Solothurn eingesetzt.

Das dreibegriffige Lichtvorsignal, das heute bei allen Schweizer Bahnen eingeführt ist, entspricht inhaltlich dem früheren mechanischenVorschlag. Es wird aus einer besonderen elektrischen Leitung gespeisen. Die Farben der Lichter sind gelb oder grün.

Stellungen:	Warnung	Ablenkung	Freie Fahrt
	gelb gelb	gelb	grün
		grün	grün

Die automatische Zugsicherung durch Gleis- und Lokomotivmagnete. Falls der Lokomotivführer, z. B. wegen Unpäßlichkeit, ausfällt, und auf ein Halt-Signal nicht entsprechend reagiert, kommt der Zug automatisch zum Stehen.







Das Werk Gutzwillers heute: das Industrieviertel von Wallisellen, von Norden aufgenommen, in welchem sich das Fabrikgebäude der Signum AG und die Verwaltungsgebäude der Signum AG und der Integra AG befinden. Aufnahme: Swissair-Photo vom August 1966.

sanne, in der gleichen Anlage mehr als ein Apparat in Dienst gestellt wurde. Die Anlage Lausanne half entscheidend mit, während der Expo 1964 den ungewöhnlich dichten Bahnverkehr nach und von der Ausstellungsstadt Lausanne reibungslos und ohne erheblichen Zwischenfall zu bewältigen.

Im Jahre 1953 konnte die erste Stellwerkanlage des Domino-Typs ins *Ausland*, nach Luxemburg, exportiert werden.

Die wirtschaftliche Bedeutung der schweizerischen Eisenbahnsicherungsindustrie

Maßgebend für die Beurteilung der volkswirtschaftlichen Bedeutung der schweizerischen Eisenbahnsicherungsindustrie ist weniger der Umfang ihres Produktionsvolumens und ihres Beschäftigungsstandes als vielmehr die Tatsache ihrer *Existenz* und ihre technische *Leistungsfähigkeit*. Daß durch den Ausbau dieser Industrie die Auslandsabhängigkeit unserer nationalen Volkswirtschaft in einem lebenswichtigen Sektor durchbrochen und schließlich aufgehoben werden konnte und daß diese Spezialindustrie mit ihren Leistungen heute auf dem Stand ihrer finanziell viel mächtigeren internationalen Konkurrenz steht, ist für das nationale Interesse entscheidend. Darin liegt die Pionierleistung von Dr. Adolf Gutzwiller und seiner Mitarbeiter.

Die Eisenbahnsicherungsindustrie hat sich zu einem geachteten Zweig der schweizerischen Maschinen- und Apparateindustrie entwickelt und dazu beigetragen, diesem Produktionszweig sein heutiges Ansehen zu verschaffen. Seit sie die Versorgung der schweizerischen Staats- und Privatbahnen weitgehend mit im eigenen Land erstellten Sicherungsanlagen übernehmen konnte, hat sie sich den steigenden Anforderungen entsprechen weiterentwickelt.

Die Zahl der Ende 1965 in der Produktion von Sicherungsanlagen *Beschäftigten* belief sich auf 650 von 1200 Personen, die heute in der Gesamtorganisation tätig sind. Zu beachten ist, daß es sich dabei größtenteils um Ingenieure, Techniker und qualifiziertes Personal technischer Berufe, sowie zur Hauptsache um qualifizierte Facharbeiter handelt. Wir haben es also mit einem Produktionszweig zu tun, in dem, neben einem

ansehnlichen materiellen Kapital, auch verhältnismäßig viel immaterielles, d. h. sogenanntes Bildungskapital, investiert ist. Der als Index des Produktivitätsgrades maßgebende Kapitalkoeffizient dürfte in diesem Fall also ein verhältnismäßig hoher sein. Darauf weist u. a. die relativ hohe Umsatzsumme pro Angestellten und pro Gehaltseinheit in der Integra-Projektierungs- und Studiengesellschaft (Studag) hin.

Den weitaus bedeutendsten *Auftraggeber und Abnehmer* stellen die SBB dar, welche seit jeher zwischen zwei Dritteln und vier Fünfteln der Produktion übernehmen. Der übrige Teil des Inlandabsatzes geht an *größere und kleinere Privatbahnen*. Diese gehören zu den treuen Kunden der Integra-Signum und ermöglichten es dieser schon mehrmals, die Prototypen aus der eigenen Entwicklung, so z. B. das Domino-Stellwerk, erstmals im Betrieb zu erproben.

Aus schriftlichen und mündlichen Äußerungen von Dr. Gutzwiller geht hervor, daß er für eine spätere Phase seiner Unternehmung den Auslandsabsatz ihrer Produkte vorgesehen hatte. Dabei ging es ihm offensichtlich um zwei Zwecke: betriebswirtschaftlich um die Erhaltung einer wirksamen Leistungskonkurrenz im Interesse der technischen Leistungsfähigkeit seiner Betriebe, volkswirtschaftlich um einen aktiven Beitrag zur Hebung des nationalen Wohlstandes.

Die tatsächliche Entwicklung führte dann aber zu einer immer stärkeren Inanspruchnahme der Produktionskapazität durch den inländischen Bedarf. So konnte nur zeitweilig ein geringer Anteil dieser Kapazität für die Ausführung von Aufträgen aus dem Ausland eingesetzt werden. Relativ namhafte Ausfuhren wurden in den Jahren 1949–1953 und 1957–1962 getätigt.

Wirtschaftlich bedeutsam ist dagegen die Herstellung von Eisenbahnsicherungsanlagen im Ausland in Lizenz nach schweizerischen Entwürfen auf Grund von *Patenten der Integra*. Der Gegenwert dieses Exportes von geistigem Kapital fließt in Form von Lizenzgebühren in die Schweiz zurück und befruchtet unsere nationale Ertrags- und Zahlungsbilanz.

Abschließend darf wohl festgestellt werden, daß die schweizerische industrielle Produktionsstruktur durch den Aufbau einer landeseigenen Eisenbahnsicherungsindustrie eine interessante und volkswirtschaftlich bedeutsame Bereicherung und Ausweitung erfahren hat.

SCHÖPFERISCHE UNTERNEHMERGEDANKEN

Auch als wirtschaftlicher Unternehmer war Adolf Gutzwiller stets viel zu sehr Techniker, um sich nicht bewußt zu bleiben, daß, wie die Technik, so auch die Wirtschaft, und vor allem die Unternehmungsführung, bestimmte Regeln befolgen muß, wenn sie ihre Probleme mit Erfolg lösen will. Deshalb legte er sich für sein unternehmerisches Planen und Handeln Grundsätze zurecht. In seinen Aktionsplänen ist nicht allzuschwer das klassische Schema der militärischen Entschlußbildung zu erkennen. Dabei war ihm aber jeder Doktrinarismus, der starr und stur an einmal gewählten Schemata festhält, fremd. Immer wieder hat er Einzelheiten umgestellt, überholte Positionen aufgegeben, um für neue Entwicklungen Raum zu schaffen, gelegentlich auch allzu rasch einmal getroffene Entscheidungen aufgegeben und dadurch den Mitarbeitern Umstellungen zugemutet.

Seine Grundsätze hat Dr. Gutzwiller den leitenden Mitarbeitern anläßlich der Generalversammlungen seiner Gesellschaften immer wieder dargelegt und sie dabei zur kritisch-konstruktiven Mitarbeit aufgefordert. Dann legte er sie in Form von *Richtlinien* schriftlich nieder, von denen er erwartete, daß sie die einheitliche Durchführung seiner Ideen in der stark verzweigten Organisation seiner Unternehmungen sichern würden. Diesen schriftlichen Festlegungen folgen wir in der anschließenden Darstellung der betriebswirtschaftlichen und volkswirtschaftlichen Grundsätze und der sozialen Leitgedanken Gutzwillers. Wir ergänzen sie bloß so weit, als Dr. Gutzwiller sie in persönlichen Äußerungen erweitert oder erläutert hat.

Betriebswirtschaftliche Grundsätze

Ziel und Zweck der Unternehmung

Von Ziel und Zweck einer wirtschaftlichen Unternehmung hatte Adolf Gutzwiller eine hohe Auffassung, wie aus der Umschreibung hervorgeht, die er 1948 vor den Aktionären und Mitarbeitern der Integra AG gegeben hat:

«Das *Hauptziel der Organisation* besteht in der Schaffung einer *Personen- und Arbeitsgemeinschaft*, bei der durch eine gerechte Verteilung des Arbeitseffektes jedes Glied der Gemeinschaft seine Anerkennung finden

soll und mit Freude an der Entwicklung und Konsolidierung des Unternehmens mitarbeiten kann. Dabei sollen nicht nur die einzelnen Firmeninteressen, sondern auch die *allgemeinen Interessen* im Sinne der freien Wirtschaft vom national schweizerischen Standpunkt aus, insbesondere auch zur Förderung des Exportes, gewahrt werden.» Im Sinne dieser Zielsetzung wollte Gutzwiller, wie er wiederholt betonte, in seiner eigenen Organisation ein Musterbeispiel im kleinen schaffen. So sagte er: «Wir können und wollen nicht das Ganze lösen, weil das Ganze ohne Umstellung der Elemente überhaupt nicht gelöst werden kann. Wir arbeiten an den Elementen in unserer eigenen Gruppe als einem Musterbeispiel. Jeder muß an seinem Platz mit gutem Gewissen seine Pflicht tun, um eine der heutigen Zeit angepaßte Lösung zu finden...» Was Dr. Gutzwiller als die *leitenden Grundsätze für Aufbau und Tätigkeit seiner Organisation* betrachtete, legte er in den bereits erwähnten *Richtlinien* nieder. Über seine *obersten Ziele* erklärte er: «Die Organisation will keine Vermassung und Gleichschaltung unter den angeschlossenen Firmen anstreben. Es sprechen schon die Grundsätze gegen solche Tendenzen; sie will im Gegenteil die individuellen Fähigkeiten jedes Einzelnen und dessen Persönlichkeitswerte in seinem eigenen und im Interesse des Ganzen zur größtmöglichen Entfaltung bringen.»

Und seinen Mitarbeitern legte er dar, nach welchen *ethischen Prinzipien die Betriebs- und Geschäftsführung* zu gestalten sei: «Es muß die Seele und die Moral des Geschäftslebens erkannt und die Geschäftstreue und Zuverlässigkeit als Grundlage in den Vordergrund jeder Geschäftshandlung gestellt werden.»

Die Synthese von Kapital und Arbeit

Das Problem «rationeller Synthesen» beschäftigte Gutzwiller sowohl auf der betrieblichen wie auf der volkswirtschaftlichen Ebene, und er versuchte, es auf beiden Ebenen in originellen Formen zu verwirklichen. «Bei der besonderen Behandlung des Spezialgebietes der Sicherungsindustrie wurde nach einer *Synthese von Kapital und Arbeit, Staat und Wirtschaft* gesucht», erklärte er bereits 1947. Im betrieblichen Bereich waren es vor allem die Synthese von *Technik und Wirtschaft* einerseits und von *Arbeit und Kapital* andererseits, für welche er zeitgemäße Formen suchte. Während sich die erste fast zwangsläufig aus dem Produktionsprogramm der Unternehmungen seiner Gruppe ergab, bot die Verwirklichung der zweiten erheblich

größere Schwierigkeiten. Zuerst einmal mußten die einheimische Arbeit, vor allem die hochqualifizierte technische Arbeitskraft, und das einheimische Kapital für die neue Industrie verfügbar gemacht werden. Gerade diese Schwierigkeiten führten ihn auf den Gedanken, zwischen den beiden grundlegenden Produktionskräften eine enge Verbindung herzustellen, ihre Kooperation organisatorisch zu festigen. Die Mitarbeiter sollten nicht nur an ihrem Arbeitsplatz, sondern am nationalen Werk, das die Eisenbahnsicherungsindustrie darstellt, interessiert und zu einer maximalen Kooperationsbereitschaft angespornt werden. Gutzwiller verwirklichte deshalb als einer der ersten Unternehmer in der Schweiz die Idee der partnerschaftlichen Kooperation, unter Beteiligung der Mitarbeiter am finanziellen Erfolg der Unternehmung, indem er in der Integrationsgruppe ein originelles System von Mitarbeiteraktien einführte. Sein System hat sich bis heute durchaus bewährt und verdient als Pionierleistung Erwähnung. Dr. Gutzwiller äußerte sich darüber wie folgt: «Kapital und Arbeit ergänzen sich gegenseitig, und das Odium, das dem Kapital anhaftet, kann gemildert oder ganz zum Verschwinden gebracht werden, wenn es der Arbeit dienstbar gemacht wird... Arbeit schafft Kapital und das Kapital wieder Arbeit. Das aus der Arbeit sich bildende Kapital darf in der Organisation nur im Interesse der Arbeit und für Fürsorgezwecke verwendet werden...» ferner: «Das Kapital hat, vom Standpunkt des Arbeiters aus gesehen, eine schlechte Vergangenheit, und Kapital und Arbeit stehen sich feindlich gegenüber. Der Machtstandpunkt hat sich sowohl auf Seiten des Kapitals wie auch auf Seiten der Arbeit zu sehr in den Vordergrund gedrängt, statt daß beide eine Schicksalsgemeinschaft bilden. Die Arbeit sieht hinter dem Kapital nur die Macht, die über das Schicksal des Arbeiters bestimmen kann, wodurch Minderwertigkeitskomplexe und schlechte Folgen für den Arbeitswillen und die Arbeitsleistung entstehen. Das Kapital andererseits wird durch die Einstellung der Arbeitsseite mißtrauisch und dem eigentlichen Zweck der Arbeit entfremdet.»

Über die Funktion des Kapitals in seiner eigenen Organisation und die Verbindung zwischen dem Arbeits- und dem Kapitalektor entnehmen wir seinen Ausführungen die folgenden Sätze:

«Das in der Finanzholding zusammengelegte Kapital dient nach neuen Grundsätzen der Gesamtorganisation als Rückhalt für die Arbeit. Es wurde gleichsam an die Arbeit gebunden, so daß es der Gruppe möglich wurde, aus der Arbeit selbst für die Angestellten neues Kapital zu schaffen. Dann war

es bei der weitem Entwicklung möglich, das Odium, das dem Kapital seitens der Arbeiter entgegengebracht wurde, zu beseitigen. Der Arbeiter wurde zum Kapitalisten; er wird mit der Zeit auch die Sorgen um sein Kapital und dessen Notwendigkeit und Nutzen für die Arbeit kennenlernen. Die beiden feindlichen Brüder nähern und ergänzen sich.» Auf der gleichen geistigen Linie liegt auch der Gedanke der *partnerschaftlichen Kooperation* von Leitung, Kader und ausführenden Arbeitnehmern. Darüber sagte Gutzwiller seinen Mitarbeitern: «Die Organisation, der Sie angehören, will nicht einen Selbstzweck verfolgen, sondern nur Mittel zum Zweck sein, um die Fähigkeiten der Einzelnen zur Entfaltung zu bringen. Sie will nicht vermessen, sondern individualisieren. Die Organisation soll nicht das Organisatorische hervorheben, sondern das Organisch-Menschliche, in einer gesunden zwischenmenschlichen Zusammenarbeit.» Darin sah Gutzwiller die *erzieherische Aufgabe der Leitung der einzelnen Betriebe*, die er seinen führenden Angestellten immer wieder einschärfte.

Fortschrittliche Gestaltung des Produktionsprogramms

Aus der militärischen Taktik übernahm Gutzwiller die *Idee des «Stützpunktes»*. So schuf er, vorerst in der Orgu- und später auch in der Integra-Gruppe, *dezentralisierte Fabrikationsstellen mit einem spezialisierten Produktionsprogramm*. Der leitende Grundsatz war, «daß dort fabriziert werden soll, wo dies unter sonst gleichen Bedingungen am billigsten möglich ist». Die Verteilung der Fabrikationsaufträge sollte also nach dem Gesichtspunkt erfolgen, welche Fabrikationsstelle hinsichtlich ihrer technischen und personellen Ausrüstung die besten Voraussetzungen für die rationellste Ausführung eines Fabrikationsauftrages biete. «Es gibt hingegen Fälle, wo es im Interesse des Ganzen liegt, diesen Grundsatz zu verlassen, z. B. bei Über- oder Unterbeschäftigung in einzelnen Firmen und wo spezielle Fertigstellungstermine in Frage kommen.»

Schon früh erkannte Adolf Gutzwiller die Vorteile, aber auch die Probleme einer *Diversifikation der Produktion*. Besonders zu Zeiten von wirklicher oder möglicher Unterbeschäftigung und überschüssiger Produktionskapazität – die Erinnerung an die Krisenzeit der dreißiger Jahre wirkte noch nach – sollten sich die verschiedenen Produktionsbetriebe der gemeinsamen Organisation im Interesse einer rationellen Produktion gegenseitig

aushelfen. Aus ganz verschiedenen Gründen, z. B. der Lockerung der Auslandsabhängigkeit, der Bekämpfung der Arbeitslosigkeit in bestimmten Regionen, so im Jura und in der Ostschweiz, der gegenseitigen technischen Befruchtung bei Projektierung und Entwicklung, der rationellen Auslastung von Anlagen und der besseren Verteilung von finanziellen Risiken, kam Gutzwiller dazu, in seine Organisation Produktionsbetriebe für die Herstellung unterschiedlicher Erzeugnisse, wie Eisenbahnsicherungs- und Signalanlagen, Straßensignale, Wassermessapparaturen, landwirtschaftliche Maschinen und Emailprodukte, einzugliedern.

Allein schon der *Hauptproduktionszweig der Eisenbahnsicherungsanlagen* rief, mit der Intensivierung des Bahnverkehrs, einer starken Diversifikation der herzustellenden Spezialerzeugnisse und Zubehörteile. Es handelte sich, um nur die wichtigsten zu nennen, um folgende:

- vorerst mechanische, dann halbelektrische und elektropneumatische, heute vollelektrische Stellwerkanlagen, die nach dem selbstentwickelten Dominotyp mit ihren Zubehörteilen fabriziert werden;
- Lichtsignale für alle Arten von Stellwerkanlagen, sowohl alte mechanische als auch solche moderner Ausführung;
- Blockanlagen für die Sicherung der Züge auf der Strecke, sowohl handbediente als auch automatische, letztere mit Schienenstromkreisen, automatischer Achszählung oder automatischer Zugschlußmeldung;
- automatische Zugbeeinflussung zur Übertragung der Signalbegriffe auf den fahrenden Zug und Auslösung der Bremsung bei Nichtbeachtung eines Signals;
- Anlagen zur Sicherung von Niveau-Übergängen mit örtlich oder fernbedienten Barrieren, mit zuggesteuerten automatischen Blinklichtsignalen und Halbbarrieren;
- Fernsteuerung von Eisenbahnsicherungsanlagen.

Schon diese Aufzählung schließt eine Vielzahl von Einrichtungen und Zubehörteilen ein. Einzelne davon finden auch für andere Zwecke Verwendung, wie z. B. die Kommandopulte in Elementbauweise.

Bei einem derart weitgesteckten Produktionsprogramm läßt sich die Produktivität nur durch eine zentrale Leitung, die nach einheitlichen Richtlinien handelt und sich auf eine wohldurchdachte betriebliche Organisation stützen kann, sichern. Diese Erkenntnis führte Dr. Gutzwiller dazu, seiner

Organisation einen einheitlichen Plan zugrunde zu legen, diesen aber in den Einzelheiten laufend den wechselnden Erfordernissen des Marktes anzupassen.

Neuartige Unternehmungsstruktur

Der ungewöhnliche Weg, den Dr. Gutzwiller einschlagen mußte, um die selbständige Entwicklung eigener Anlagentypen, sowie die organisatorische Verbindung von ganz verschiedenartigen Produktionszweigen und -anlagen in derselben Unternehmung zu sichern, zwang ihn, in der Organisation und Leitung derselben neuartige Formen anzuwenden.

Für die *Forschung, Projektierung und Entwicklung von technischen Einrichtungen*, vor allem auf dem bahnseitigen Gebiet, ergab sich aus der Natur der Sache ein gewisser Zwang zur zentralen Zusammenfassung, wenn Anlagen und Personal rationell eingesetzt und ein möglichst hoher technischer und kommerzieller Auswertungsgrad erreicht werden sollten. Diese Aufgaben sind deshalb in der *Integra Studien- und Projektierungsgesellschaft AG in Wallisellen (Studag)*, einer Tochtergesellschaft der Integra AG, zusammengefaßt worden. Sie besteht in einem Ingenieurbüro, das nicht selber fabriziert, sondern die Projekte technisch bis zur Fabrikationsreife entwickelt. Es sind hier alle die Erfahrungen und geistigen Kräfte vereinigt, die für ein solch hochspezialisiertes Tätigkeitsgebiet wie das Eisenbahnsicherungswesen von entscheidender Bedeutung sind. Um im Konkurrenzkampf gegen mächtige Großkonzerne bestehen zu können, ist eigenständige Forschung und Entwicklung lebenswichtig. Sie ist auch hoch spezialisiert, sind doch für die besonderen Anforderungen, die das Eisenbahnsicherungswesen stellt, Lösungen zu suchen und Mittel zu schaffen, die von denjenigen abweichen, die in der elektrotechnischen Industrie allgemein Anwendung finden.

Das Bestreben der Integra/Signum, ihre technische Leistungsfähigkeit den steigenden Anforderungen ihrer Abnehmer und dem Stand der Auslandskonkurrenz anzugleichen, führte zur Anbahnung einer entsprechenden Zusammenarbeit mit den technischen Diensten der Bahnverwaltungen, vor allem der SBB. Diese Kooperation, verbunden mit einer scharfen Kontrolle seitens der SBB, bietet die beste Gewähr für die Aufrechterhaltung einer wirksamen Qualitätskonkurrenz.

Auch das *Auslandgeschäft* der Integra trägt zur Erhaltung ihrer Konkurrenz- und Leistungsfähigkeit bei. Im Wettbewerb mit ausländischen Konkurrenten erhält sie Gelegenheit, deren Leistungsfähigkeit mit der eigenen zu vergleichen. Der steigende Export ihrer Patente und Einrichtungen beweist, daß die schweizerische Eisenbahnsicherungsindustrie mit der technischen Entwicklung ihrer ausländischen Konkurrenz Schritt zu halten in der Lage ist.

Während auf bahnseitigem Gebiet Projektierung und Entwicklung zentralisiert wurden, hat Dr. Gutzwiller die *Fabrikation der einsatzreifen Einrichtungen und Apparaturen* absichtlich in verschiedene Fabrikationsstellen dezentralisiert, diese aber unter einheitlicher Leitung zusammengefaßt. Über den Zweck dieser Organisationsform sagte er: «In der Hauptsache handelt es sich zunächst vor allem darum, durch eine zweckentsprechende Arbeitsteilung die Unkosten und damit die Gesteuerungskosten der Fabrikate zu vermindern, um diese exportfähig zu machen. Die einzelnen Firmen müssen so weit als möglich von ihren unproduktiven Arbeiten entlastet werden.» Unter «unproduktiven Arbeiten» verstand er die administrativen und organisatorischen Leistungen. Diese wurden, um den höchstmöglichen Grad von Rationalität und Produktivität zu erreichen, im Rahmen der Gesamtorganisation in eigenen Zentralstellen zusammengefaßt, so die Beschaffung und Verteilung von Kapital und Krediten, die Verwertung und Verwaltung von Patenten und Lizenzen sowie die Verwaltung der Grundstücke und Immobilien, usw. *Leitregel* war und blieb: die *Fabrikation so weit als möglich zu dezentralisieren, die Verwaltungsfunktionen jedoch zu zentralisieren, um damit Unkosten zu sparen*. Dr. Gutzwiller formulierte diesen Grundsatz in der folgenden Wegleitung: «Dort, wo es möglich ist, den administrativen Teil der Einzelgesellschaften in den Zentralstellen zu besorgen, muß dies durchgeführt werden, um die Produktionsgesellschaften zu entlasten und auf ihren Betriebszweck zu konzentrieren.»

So war aus einer ungewöhnlichen Aufgabenstellung, welche unter einmaligen Umständen zu lösen war, eine originelle Konzern- bzw. Organisationsstruktur entwickelt worden. Damit die einheitliche Führung, bei der auf Außenstehende oft verwirrend wirkenden Vielzahl von Funktionsträgern, gewährleistet wurde, brauchte es, neben dem Überblick über die Gesamtaufgabe, auch die Gabe, diese im einzelnen mit einfachen Mitteln durchzuführen. Beide Gaben besaß Gutzwiller in ausgeprägtem Maße.

Volkswirtschaftliche Konzeptionen

Die Grundidee:

«Nationalisierung» der schweizerischen Eisenbahnsicherungsindustrie

Die *Ausgangslage* schilderte Gutzwiller wie folgt: «Um das gesteckte Ziel zu erreichen, mußten als Grundlage für die Organisation einige Firmen zu einer gemeinsamen Aktion gewonnen werden. Eine einzelne Firma hätte dem Zweck nicht genügt, weil sie für die gestellten Aufgaben in Krisenzeiten zu wenig widerstandsfähig gewesen wäre. Dabei wurden Firmen der Spezialindustrie gewählt, die vom Ausland seit jeher stark bedrängt wurden. Es waren zudem Firmen, die sich in der Produktion gegenseitig unterstützen und ergänzen konnten.» Über das *Ergebnis* dieser Bemühungen konnte der Initiant bereits kurz nach dem Zweiten Weltkrieg melden, daß die Unabhängigkeit weitgehend erreicht sei.

Das Verhältnis von Staat und Privatwirtschaft

Neben der «Synthese von Kapital und Arbeit» beschäftigte Dr. Adolf Gutzwiller vor allem das Verhältnis von Staat und Privatwirtschaft. Er erstrebte eine *produktive Kooperation von öffentlicher und privater Wirtschaft*. Er führte dazu 1948 aus: «Eine überragende Stellung in der Wirtschaft nimmt heute der Staat ein; überall stellt sich die Frage, ob gelenkte oder freie Wirtschaft. Die dabei auftretenden Konflikte können nicht vom Machtstandpunkt der einen oder der andern Gruppe aus gelöst werden.»

Eine kooperative Regelung des Verhältnisses zum Staat mußte Gutzwiller schon deshalb besonders beschäftigen, weil verschiedene Firmen seiner Gruppe in enger Beziehung zu den öffentlichen Unternehmungen, insbesondere den Bahnen, standen. Trotz ihrer verschiedenartigen Marktpositionen stimmten beide Partner im gemeinsamen Interesse an einer unabhängigen, gesicherten und für die Dauerversorgung ausgerüsteten, landeseigenen Produktionsunternehmung überein. Dr. Gutzwiller suchte nun einen Weg, um die divergierenden Marktinteressen der beiden Partner im Zeichen dieses gemeinsamen Interesses zum Ausgleich zu bringen. Er fand ihn in gegenseitigen *freiwilligen vertraglichen Vereinbarungen* zwischen

den SBB als Auftraggeber und Abnehmer und der Integra/Signum als privatwirtschaftlichem Produzenten und Lieferanten. Es sollte daraus eine dauernde Zusammenarbeit in einem gegenseitigen Vertrauensverhältnis entwickelt werden. Von Anfang an war beabsichtigt, den Bahnen, also der öffentlichen Unternehmung und dem Staat, einen weitgehenden Einfluß auf die technische Forschungs- und Entwicklungsarbeit des Privatunternehmens einzuräumen.

Die Berücksichtigung volkswirtschaftlicher Zielsetzungen

Es ist früher erwähnt worden, daß die Bundesbehörden an die Organisation Gutzwiller das Begehren stellten, bei der Verteilung der von den SBB erteilten Produktionsaufträge die verschiedenen, insbesondere die krisengefährdeten Landesteile und die Gesichtspunkte der behördlichen *Krisenbekämpfungspolitik* zu berücksichtigen. «Es wurden besondere Maßnahmen notwendig», sagte deshalb Dr. Gutzwiller, «um den Staat in seinen Bestrebungen, das Gemeinwohl zu fördern, zu unterstützen, z. B. die Verteilung der Produktionsarbeiten im ganzen Land durch Gründung besonderer Arbeits- und Verteilungsstellen, wodurch eine gewisse Regulierung des Arbeitsmarktes in Krisenzeiten möglich wird.»

So gelangte Gutzwiller dazu, seinen Produktionsapparat weitgehend zu *dezentralisieren* und in verschiedenen Landesteilen, so in Wallisellen, in Vevey, ferner in den Kantonen Bern, St. Gallen, Basel und Luzern weitere Fabrikationsstellen anzusiedeln.

Der weitsichtige Unternehmer Adolf Gutzwiller hat derart bereits vor 30 und 40 Jahren ein Problem zu lösen versucht, das in den letzten Jahren in den Vordergrund der Industrialisierungspolitik gerückt ist, nämlich eine den soziologischen und wirtschaftlichen Gegebenheiten angepaßte industrielle Standortwahl.

Soziale Leitgedanken und Realisierungen

Die von Adolf Gutzwiller entwickelten betriebswirtschaftlichen Grundsätze lassen auch die sozialen Prinzipien erkennen, die er beim Aufbau und in der Ausgestaltung seiner Organisation berücksichtigte. Es lag ihm fern,

auffallende soziale Einrichtungen schaffen und damit den «sozialen Unternehmer» spielen zu wollen. Aber er erkannte den Betrieb als eine Gemeinschaft kooperierender menschlicher Kräfte und Leistungen, als eine Leistungsgemeinschaft im Dienst volkswirtschaftlicher und gesamtgesellschaftlicher Ziele. Seine Unternehmungsorganisation beruhte wesentlich auf diesem kooperativen Konzept einer eng verflochtenen Leistungsgemeinschaft. Damit hat Dr. Gutzwiller wiederum einen Gedanken vorweggenommen, der heute besondere Aktualität gewinnt.

Menschliche Beziehungen im Betrieb

Über die «zwischenmenschlichen Beziehungen» im Betrieb entwickelte Adolf Gutzwiller, ohne je der Faszination von Schlagworten oder besonders marktgängiger Begriffe zu erliegen, seine persönlichen, durch eigene Erfahrung erprobten Gedanken: «Um in einer Unternehmung eine Zusammenarbeit zu erreichen, braucht es viel Verständnis für den Einzelmenschen und entsprechende Erziehung. Es braucht viel, bis nur der Einzelne sich selbst erkennt und sich der Organisierende des zwischenmenschlichen Zusammenlebens in Wirkung und Ursache voll bewußt wird. Man muß dieses Zusammenleben analysieren und das Ergebnis auf die einzelnen Menschen entsprechend einwirken lassen... Jeder Verantwortliche müßte seine Mitarbeiter in ihren Charaktereigenschaften zu erkennen suchen und ihnen demgemäß Verantwortungen übertragen. Wer so weit kommt, daß er seine Mitarbeiter zu erkennen und begreifen lernt, der kann große Erfolge für die Organisation erreichen.»

Gutzwiller zögerte nicht, den Mitarbeitern seine Anerkennung zum Ausdruck zu bringen, wenn er glaubte, daß in der Verwirklichung dieser Richtlinien Erfolge erzielt worden seien. Er tat das einmal mit den folgenden Worten: «Ich habe mit Genugtuung und großer Freude feststellen können, daß wir mit unserer Organisation auf gutem Wege sind. Sie hat sich bewährt. Die Mitarbeiter haben, jeder an seinem Platz, die Pflicht getan, und jeder kann mit der Zeit seine angeborenen Persönlichkeitswerte zur Entfaltung bringen. In dieser Erkenntnis liegt unsere Aufgabe.»

Seine Haltung gegenüber den Mitarbeitern im Betrieb wurde von einem derselben wie folgt geschildert: «Als alter Stabsoffizier achtete er auf Ordnung und strenge Disziplin, aber er kargte auch nicht mit Dank und

Anerkennung, wenn er eine schöne Arbeit konstatierte und ehrlichen guten Willen am Werke sah. Wie manches freundliche und aufmunternde Wort hat auch im Betrieb erfreut, und wie mancher hat seinen warmen Händedruck gespürt! Wer zu ihm kam, ist nicht leer ausgegangen. Irgendwie wurde ihm geholfen. Sentimentalität lag nicht in seinem männlichen Charakter, aber das Herz redete immer seine Sprache.»

Partnerschaftliche Mitsprache und Mitbeteiligung

Nachdem Dr. Gutzwiller die Notwendigkeit nachgewiesen hat, im betrieblichen Leben und Geschehen den einzelnen Arbeiter und Angestellten für die Zusammenarbeit und überhaupt für die Gemeinschaft zu gewinnen, verfehlte er nicht, die Mittel einer solchen Sozialpädagogik aufzuzeigen: «Ferner ist die Hingabe eines jeden Einzelnen an den gemeinsamen Zweck und die gemeinsamen Aufgaben notwendig. Dies setzt ein angemessenes *Mitspracherecht* je nach Stellung und Fähigkeiten, sowie eine Beteiligung am *Erfolg* voraus. Hier muß das Kapital mit Opfern einspringen.»

In seiner Organisation wurde den Arbeitnehmern durch die Möglichkeit der Beteiligung am Aktienkapital der Integra AG (= Holding für Arbeit) ein *erweitertes Mitspracherecht als Aktionäre* eingeräumt. Dr. Gutzwiller bezeichnete sie selber «als besondere Kapitalgrundlage für die Betriebsangehörigen in dem Sinn, daß alle Betriebsangehörigen vom Arbeiter bis zum Direktor sich daran beteiligen konnten.»

Die praktische Regelung dieser Arbeitnehmerbeteiligung erfolgte in der Form eines *Aktienabtretungsvertrages*, in welchem Übernahme und Rückgabe der Aktien durch die Betriebsangehörigen und die mit ihnen verbundenen Rechte geordnet sind. Dabei wurde den Arbeitnehmeraktionären das volle Mitsprache- und Stimmrecht an der Generalversammlung eingeräumt. Eine Generalversammlung der Integra AG bietet das originelle Bild; daß ihre Teilnehmer zum größten Teil aus Betriebsangehörigen bestehen. Gutzwiller konnte deshalb bereits an einer der ersten dieser Generalversammlungen feststellen, daß die Vorzugsaktien «nicht auf der Kapital-, sondern auf der Arbeitsseite liegen», und betonen: «Arbeit geht hier bewußt und in vollem Einverständnis des benachteiligten Kapitals *vor* diesem.»

Einrichtungen betrieblicher Fürsorge

Bei der sozialen Konzeption Gutzwillers bedeutet es fast eine Selbstverständlichkeit, daß in sozusagen allen Betrieben seiner Gruppe entweder Hilfsfonds oder andere Einrichtungen zum Schutz der Betriebsangehörigen gegen die wirtschaftlichen Folgen der sogenannten «sozialen Risiken» oder bei unverschuldeten Notlagen geschaffen wurden, die durch reichliche Zuweisungen aus den Betriebserträgen regelmäßig geäuft werden.

Der leitende Grundsatz Gutzwillers für soziale Hilfeleistungen lautete, wie es einmal einer seiner Angestellten formulierte: «Wenn geholfen werden muß, dann soll ganz und gründlich geholfen werden.»

Die paritätische Verwaltung der Sozialfonds, welche zwar heute im Gesetz verankert ist, wurde von Gutzwiller schon von allem Anfang an, im Sinne des Mitspracherechts des Personals, praktiziert.

DAS BILD DES UNTERNEHMERS UND MENSCHEN

Durch das Nachzeichnen des zivilen und militärischen Lebenslaufes von Dr. ing. Adolf Gutzwiller entstand vor unserem geistigen Auge das Bild eines wirklichen Pioniers der schweizerischen Wirtschaft und Technik. Dieses Bild bedarf keiner Retouchen. Die folgenden ergänzenden Striche sollen es bloß endgültig abrunden.

Der Staatsbürger und Soldat

Adolf Gutzwiller plante und handelte auch in seinen wirtschaftlichen Unternehmungen als gemeinschaftsbewußter, heimatverbundener Staatsbürger. Auch wenn er sich nie in die aktive Parteipolitik einließ, so war ihm doch politisches Verantwortlichkeitsbewußtsein eigen, das er auf seine persönliche Art zur Auswirkung brachte.

Die staatsbürgerliche Haltung wurde unterstützt durch die *militärische Laufbahn* Adolf Gutzwillers. Nicht umsonst sind im unternehmerischen Denken und Handeln dieses Mannes immer wieder Erfahrungen zu erkennen, die nur im Umgang mit Truppen und aus militärischen Kursen

gewonnen sein konnten. Die langen Aktivdienste des Ersten Weltkrieges boten Gutzwiller reichliche Gelegenheit, seine militärischen Qualitäten als Truppenführer und Generalstabsoffizier unter Beweis zu stellen.

Nachdem er 1902/03 in rascher Folge Rekruten-, Unteroffiziers- und Offiziersschule absolviert hatte, wurde er auf Ende 1903 zum Leutnant und 1905 zum Oberleutnant der Infanterie brevetiert. Ab 1910 kommandierte Hauptmann Gutzwiller vorerst die Basellandschäftler Füs. Kp. III/53 und wurde 1914, kurz vor Ausbruch des Weltkrieges, in den Generalstab versetzt. Als Major und Oberstleutnant bestand er in Generalstabsfunktionen, mit Ausnahme der Jahre 1920–1922, als er das Luzerner Bat. 43 befehligte, den Aktivdienst im Grenzdetachement Splügen und im Stab der Inf. Brigade 16. Weitere 100 Dienstage leistete er als Stabschef von Oberstdivisionär Sonderegger, des Kommandanten der alten 4. Division, welche bei den Generalstreikunruhen in den Jahren 1918/19 in Zürich den Ordnungsdienst versah. Es war dies eine an Erlebnissen und Erfahrungen reiche Episode, die später im Familien- und Freundeskreis Stoff zu vielerlei Reminiszenzen bot. Die militärische Laufbahn, 1928 mit der Beförderung zum Oberst im Generalstab gekrönt, beendete Gutzwiller, seinen zivilen Funktionen entsprechend, im Eisenbahndienst der Armee.

Der Offizier Gutzwiller war ein überzeugter Verfechter des schweizerischen Milizsystems. Er wußte, daß dieses System, wenn es eine wirksame Landesverteidigung garantieren soll, von jedem einzelnen Staatsbürger und Wehrmann, ob Soldat oder Offizier, persönlichen Einsatz, unter Umständen auch fühlbare Opfer, verlangt. Er selber hat diesen Einsatz in den fast vier Jahren Militärdienst, die sein Dienstbüchlein aufweist, auch tatsächlich geleistet. Den Soldaten und Offizier Gutzwiller charakterisierte einer seiner Dienstkameraden: «Kompromißlos und bodenständig im besten Sinne des Wortes war auch der Soldat Gutzwiller. Im Entschluß zielbewußt, in der Befehlsausgabe ebenso klar wie unmißverständlich und als Vorgesetzter ein leuchtendes Beispiel – so haben ihn seine Untergebenen aller Funktionen und aller Grade geliebt, geachtet und geschätzt.»

Der Unternehmer und Wirtschaftsführer

Der besondere Charakter des unternehmerischen Auftrages, den sich Adolf Gutzwiller selber gesetzt hatte, bürdete ihm mit der Zeit so viele und

so schwierige Aufgaben auf, daß diese seine Zeit, Energie und Arbeitskraft voll und ganz beanspruchten. Gutzwiller setzte sie auch restlos dafür ein.

Für außerhalb seiner eigenen Organisation liegende Aufgaben konnte er deshalb nicht viel Zeit erübrigen. Doch stellte er seinen Rat und seine Mithilfe stets bereitwillig für geschäftliche Unternehmungen seiner Freunde zur Verfügung. Einer dieser Freunde, mit dem er im Verwaltungsrat der *Birsigtalbahn* zusammenarbeitete, schrieb von seiner beruflichen Einstellung: «Freund Adolf Gutzwiller war Ingenieur und gehörte als solcher einer bevorzugten Berufskategorie an, einem Stande, dem es vorbehalten ist, Beständigkeitswerte zu schaffen. Er hat die besonderen ethischen Möglichkeiten, die gerade in dieser Betätigung liegen, erfaßt und zu würdigen gewußt. Er war dem Unwesentlichen und allen Halbheiten abhold; er dachte und handelte konsequent, aufbauend und konstruktiv. Nie aber verfiel er dabei einem unbeweglichen Schema, nie einer festgefahrenen Dogmatik, nie irgendwelchen vorgefaßten Meinungen.» Der frühere Präsident der Generaldirektion der SBB, *Dr. Wilhelm Meile*, charakterisierte die unternehmerischen Qualitäten von Dr. A. Gutzwiller mit den folgenden Worten: «Wieviel Initiative, wieviel Energie, welche Ausdauer und Geduld waren nötig, das enorme Arbeitspensum zu bewältigen. Dabei verstand es Dr. Gutzwiller, oft mit liebenswürdiger Diplomatie, Schwierigkeiten zu überwinden. Seine soziale Ader schuf das schöne, vertrauensvolle Verhältnis zu seinen vielen Mitarbeitern der oberen wie der unteren Grade. Dr. Adolf Gutzwiller hinterließ ein großes wirtschaftliches Lebenswerk.»

Der Mensch im Kreis von Familie und Freunden

Sein ererbtes Sippenbewußtsein, das Beispiel des eigenen Elternhauses und die enge Bindung an seine Geschwister führten Adolf Gutzwiller auf natürlichem Wege dazu, das Leben seiner eigenen *Familie* zu einer wahren Herd- und Heimgemeinschaft zu gestalten. Bis zu seinem Tode lebte er während 47 Jahren in harmonischer Ehe mit seiner ihm 1908 in Poschiavo angetrauten Gattin, die ihm zwei Töchter schenkte, deren drei Kinder später seine Freude waren. «Wer beobachten durfte, wie er, wenn er zum Haus hinausging, sich immer noch einmal umdrehte und seiner lieben Frau noch einen Gruß zuwinkte, der ahnte etwas von dem Idyll, das in seiner Familie lebendig war», sagte einer seiner Freunde beim Abschied am Grab.

Adolf Gutzwiller war ein offener, gerader und uneigennütziger Freund. «Eine schöne Freundschaft machte ihn glücklich», sagte einer, der dieser Freundschaft teilhaftig geworden war. «Wo er war, da verbreitete er menschliche Wärme und hat jedermann durch seine herzliche Art und seinen gütigen Blick, der zwar auch scharf schauen konnte, sofort für sich eingenommen. Wer in späteren Jahren sein Freund werden durfte, hatte in ihm einen zuverlässigen und absolut integren Kameraden. Nie gab es ein Gespräch mit ihm, durch das man nicht bereichert worden wäre. Er verstand einen guten Spaß und war selber sehr witzig, aber alles hatte bei ihm Form und Grenzen. Es ist darum auch kein Wunder, daß es jedermann bei ihm wohl war, daß man sich bei ihm sofort daheim fühlte.» Gutzwiller pflegte die freundschaftliche Geselligkeit vor allem mit seinen ehemaligen Schulkameraden von Therwil und Basel, mit den vielen Aktivdienstkameraden, nicht zuletzt aber auch mit seinen engeren Mitarbeitern.

Neben Heim und Familie bot vor allem die *freie Natur* mit ihren Schönheiten und Reizen dem vielbeschäftigten Unternehmer die nötige Erholung und Gelegenheit zu besinnlicher Sammlung. So ging er auch gerne in sein gemütliches Sommerhaus auf dem Mont-Pèlerin mit der prächtigen Aussicht in die Berge, auf das Rhonetal und den Genfersee. Dort verbrachte er jeweils glückliche Tage der Entspannung in Haus und Garten an der sonnigen Halde. Die Liebe zu Heimat und angestammter Scholle und eine ausgeprägte Naturverbundenheit machten einen Teil seines männlichen Charakters aus. Ein Freund und Jagdkollege schilderte diesen Zug in der Sprache der Jäger: «In den wenigen freien Stunden zog es ihn hinaus in die Wälder, wo sich der Nimrod Gutzwiller mit dem Schalk Adolf zu einem Wander- und Jagdgefährten von tief menschlichem Humor vereinigte.»

Seinem *Heimatdorf* und seinen Mitbürgern hielt er zeitlebens eine unbeirrbarbare Treue, so wie er auch mit seinen Geschwistern und ihren heranwachsenden Kindern in enger Verbundenheit lebte und sie an seinen geschäftlichen Erfolgen teilnehmen ließ. Ohne einem schwächlichen Nepotismus zu verfallen, bot er seinen jungen Verwandten, bei ausgewiesener Fähigkeit und charakterlicher Bewährung, Gelegenheit, in seinen Unternehmungen mitzuarbeiten. Bei der Auswahl gingen ihm aber stets Charakter vor Intelligenz und Leistung vor Verwandtschaft.

Lebenslauf und Lebenswerk von Dr. Adolf Gutzwiller hatten in der Liebe zu Heimat, Familie und unternehmerischer Aufgabe ihren Ursprung und fanden darin auch ihre Vollendung.

Prof. Dr. Willy Büchi

Biographische Daten von Dr. ing. Adolf Gutzwiller

21. 2. 1882 geboren in Therwil BL
- 1888–1897 Besuch der Primar- und Bezirksschule in Therwil
- 1897–1900 Besuch der Oberrealschule in Basel mit Maturaabschluß
- 1900–1901 Angestellter des kantonalen Vermessungsamtes in Liestal BL
- 1901–1906 Ausbildung zum Bauingenieur mit Diplomabschluß an der ETH Zürich
- 1902–1903 Rekruten-, Unteroffiziers- und Offiziersschule, Brevetierung zum Leutnant der Infanterie am 19. Dezember 1903
- 1906–1910 Berufspraxis als bauleitender Ingenieur der Firma Buss AG, Pratteln, beim Bau der Berninabahn (1906–1908) und der Bodensee–Toggenburg-Bahn (1908–1910)
- 1908 Hochzeit mit Fräulein Anita Semadeni aus Poschiavo
- 1910–1916 Als Kontrollingenieur der Gotthardbahn im Dienst des Eidgenössischen Eisenbahndepartementes unter Bundesrat Ludwig Forrer; Ausarbeitung der Dissertation und Promotion zum Doktor der technischen Wissenschaften
- 1913–1916 Generalstabskurse I und II: 460 Tage Instruktions- und Aktivdienst
- 1917 Übertritt in die Leitung der «Schweizerischen Stellwerkfabrik» in Wallisellen
- 1919 Gründung der Signum AG in Wallisellen mit schweizerischen Freunden
- 1927 Abschluß des Lieferungsabkommens SBB/Signum AG
- 1928 Beförderung zum Obersten im Generalstab
- 1930 ff. Aufbau der «Organisation Gutzwiller» (Orgu) als schweizerischer Nebenorganisation zur auslandsabhängigen Signum AG
- 1945 ff. Aufbau der Integra-Gruppe mit eigenen Fabrikationsstellen; Verhandlungen betreffend der Übernahme der Signum AG in schweizerischen Besitz, welche im Sommer 1955 endgültig erfolgte
- 1947/1949 Erneuerung des Lieferungsabkommens mit den SBB
20. 1. 1955 gestorben in Zürich