

Zeitschrift: Schweizer Pioniere der Wirtschaft und Technik
Herausgeber: Verein für wirtschaftshistorische Studien
Band: 49 (1990)

Artikel: Ernst Göhner (1900-1971) : Bauen in Norm
Autor: Widmer, Sigmund
Kapitel: Ernst Göhners Fähigkeiten
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-1091166>

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

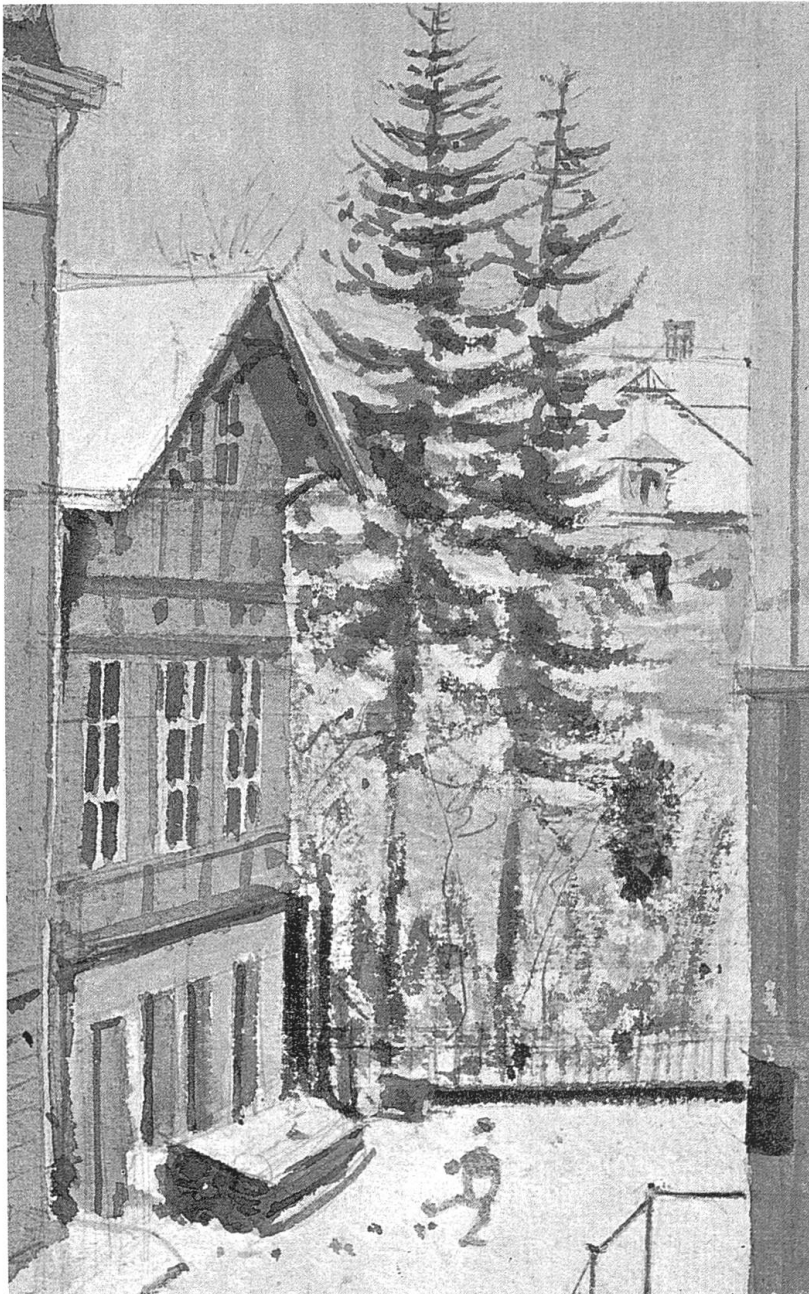
ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>

Ernst Göhners Fähigkeiten

Fachkenntnis

Ganz eindeutig ist der Ausgangspunkt von Ernst Göhners Erfolgsgeschichte in der Werkstatt an der Hallenstrasse im Zürcher Stadtkreis 8 zu suchen. Hier stellte er, seinem Vater folgend, Fenster und Türen her. 1913 hatte seines Vaters «Holzbearbeitungs-Werkstätte – Mechanische Glaserei» den ersten grösseren Auf-

Wohnhaus mit angebauter Werkstatt an der Hallenstrasse 15/17 in Zürich nach einem Aquarell



trag erhalten: die Fenster an der Kuppel der neuen Universität. Fenster und Türen, das war Göhners ursprüngliches Lebenselement. Auf dieser soliden Basis unbestreitbaren handwerklichen Könnens baute er alles Weitere auf.

Doch reichte im wirtschaftlichen Auf und Ab der zwanziger Jahre handwerkliches Können allein nicht aus. Unvermutet häuften sich die Aufträge, um in der rasch folgenden Rezession wieder weitgehend auszuweichen. Es war gut und recht, dass Ernst Göhner, eine grüne Schürze vorgebunden, den mit Fenstern oder Türen beladenen Karren selber zu den Kunden stieß – ein stabiler Auftragsbestand war damit keineswegs gesichert. Regelmässige Arbeit – daran dachte er immer hartnäckiger – konnte er sich nur verschaffen, wenn er selber in der Lage war, Aufträge zu vergeben.

Risikofreude

So wagte er jenen Schritt, der seinem Vater misslungen war: den Schritt zum Bauherrn. Gerade hier vermag man die antreibende Kraft von Göhners Schüchternheit zu erkennen. Nur für wenige andere Handwerksmeister konnte es so viel bedeuten, nicht immer wieder in die Rolle des Bittstellers schlüpfen zu müssen, das «Hütlein zu lüpfen» und um Arbeit zu bitten. Für Göhner musste es mehr bedeuten als für die meisten anderen, sich selber Arbeit zu sichern. So wagte er sich, vorsichtig und zusammen mit dem Architekten Max Dietschi, an einen Land-

kauf und an den Bau eines eigenen Hauses. Nur allzugut wusste er, wie gross der Einfluss eines «Bauherrn» ist; zunächst einmal stellte er natürlich die Fenster und Türen am eigenen Haus selber her. Er wusste aber auch, wie vieles im Baugewerbe auf dem Weg der Gegengeschäfte zustandekommt. Wer Maurer-, Installations-, Maler- oder Dachdeckerarbeiten zu vergeben hat, der kann sich, wenn er einigermassen geschickt vorgeht, bei diesen Partnern mit neuen Aufträgen zu vernünftigen Preisen eindecken. Freilich, das Risiko war nicht gering: 1000 Franken für den Erwerb eines Baugrundstückes setzte Ernst Göhner 1922 ein. Es sollte der erste Schritt auf einem weiten Weg sein – auf dem Weg zum grössten Bauunternehmer der Schweiz.

Intuition

Bestimmt wäre Göhner auf diesem Weg nicht so rasch vorwärtsgekommen, wenn sich sein Denken im engen Rahmen seiner Berufskollegen bewegt hätte. Ein wichtiges Kennzeichen seines Aufstiegs war das intuitive Erfassen kommender Veränderungen. Um 1920 baute man in Zürich fast ausschliesslich in der Form des Historismus und des jüngeren, etwa seit 1900 revolutionär auftretenden Jugendstils. So hart diese beiden Geschmacksrichtungen in der Architektur aufeinanderprallten, in einer Hinsicht waren sie sich einig: Sie hatten Freude an der individuellen Gestaltung der Fassaden, insbesondere der Fenster und Türen. Das machte die Arbeit für die Schreiner und Glaser handwerklich interessant, jedoch auch ausserordentlich teuer, denn je nach Lust und Laune des Architekten mussten immer wieder neue Formate hergestellt werden.

Demgegenüber träumte Göhners praktischer Kopf von Fenstern und Türen fester Grösse, die man serienmässig, das heisst rasch und billig, vor allem aber in der flauen Winterzeit, gewissermassen auf Vorrat, viel preisgünstiger herstellen konnte. Entscheidend war dabei, dass Ernst Göhners Denken genau dem nun aufkommenden Wandel in der Architektur entsprach. Namentlich von Mussolinis Italien her bildete sich ein sogenannter Neoklassizismus aus – man fand Gefallen an grossen, repräsentativen, regelmässigen Fassaden, wie sie in Zürich beispielsweise am gewaltigen Milchbuckschulhaus heute noch zu sehen sind. Doch nur wenig später machte – längerfristig viel bedeutsamer – das «Neue Bauen» von sich reden. Vom Bauhaus Dessau in Deutschland ging eine kulturgeschichtlich wirkungsvolle neue Architektur aus. Schön ist, so sagten ihre Vertreter, was funktionell richtig ist. Alle Verzierungen und Schnörkel wurden nun weggelassen, man beschränkte sich auf das vom Betrieb und von der Benützung der Bauten her Nötige. So kam man zu den rasterförmigen Fassaden, die oft über sämtliche Stockwerke hinweg lange Reihen identischer Fenster und im Innern entsprechend auch identischer Türen aufwiesen. Unnötig, näher zu begründen, wie sehr Göhner mit seinen genormten Türen und Fenstern dem neu aufkommenden Geschmack der Zeit entsprach.

Hier stehen wir zweifellos an einem der zentralen Punkte, wenn man Göhners Lebenswerk verstehen will. Die Idee der genormten Bauteile hat ihn nicht mehr losgelassen. Ihr kommt auch die Vaterschaft an Göhners grossem späterem Engagement auf dem Gebiet der Vorfabrikation zu. An diesem Beispiel lässt sich auch recht gut die innere

Verflochtenheit Göhners mit dem Geist seiner Zeit belegen, denn wenig andere kulturgeschichtliche Bewegungen haben das 20. Jahrhundert so sehr charakterisiert wie das «Neue Bauen». Gewiss, es wurde zunächst durch den Nationalsozialismus rücksichtslos unterdrückt, und auch das marxistische Russland wandte sich – nach kurzer Sympathie unter Lenin – von diesen Bauformen wieder ab, nach dem Zweiten Weltkrieg jedoch setzte es sich um so unaufhaltsamer durch. Das rationale und funktionale Bauen, die Verwendung von Glas, Stahl und Beton, die Reduktion auf rasterförmige Fassaden, das alles hat die Architektur bis weit in die siebziger Jahre hinein fast völlig beherrscht. In dieser Epoche hat Göhner seine grossen Erfolge als Bauunternehmer erzielt.

Kombinationsvermögen

Doch müssen wie vorerst in die Zeit vor Göhners langsamem Aufstieg zurückkehren. So einleuchtend sein intuitives Erfassen kommender Verhältnisse war, so wenig konnte ihm dies mit dem Ausbruch der Wirtschaftskrise 1929/30 eine genügende Zahl von Aufträgen sichern. Es darf als bekannt vorausgesetzt werden, dass sich ab 1930 die Arbeitslosigkeit auch in der Schweiz massiv verstärkte. Wie immer in Rezessionsphasen wurde das Baugewerbe besonders hart getroffen.

In dieser schwierigen Lage war es für Göhner bezeichnend, dass er das Gegenteil dessen tat, was fast alle anderen machten. Während die meisten anderen Unternehmer in der Wirtschaftskrise ängstlich abbauten, erkannte Göhner rasch, dass man in der Krise preiswert bauen konnte. Das Land war billig, die Löhne waren tief, Material aller Art war zu Liquidationspreisen erhältlich – und

vor allem: Der Staat war jedem Privaten dankbar, der sich dazu herbeiliess, in so aussichtsloser Situation zu bauen, das heisst Arbeitsplätze zu schaffen.

Jean Vannini, einer der letzten noch lebenden frühen Partner Ernst Göhners, erinnert sich noch gut an damalige abenteuerliche gemeinsame Unternehmungen. Malermeister Vannini war ein Jahr jünger als Ernst Göhner. Auch er hatte früh seinen Vater verloren und, unterstützt von einer lebensüchtigen Mutter, als junger Mann den kleinen väterlichen Betrieb übernommen. Auch er hat sich aus bescheidenen Anfängen zum Unternehmer emporgearbeitet. Freilich, bei aller vertrauensvollen und freundschaftlichen, ein Leben lang währenden Zusammenarbeit waren die beiden Partner – die übrigens nie einen schriftlichen Vertrag miteinander abgeschlossen hatten – von recht unterschiedlichem Charakter. War Göhner im Vergleich zu Duttweiler der klug Abwägende, so war er im Vergleich zu Vannini der ungeduldig Vorwärtstürende. Während Ernst Göhner reale Gewinne sogleich wieder in phantasievolle Projekte investierte, blieb Jean Vannini der kluge Hausvater.

Göhner und Vannini erwarben als erstes gemeinsames Unternehmen ein altes Haus an der Scheuchzerstrasse im Zürcher Stadtkreis 6. Sie renovierten und verkauften es. Wenn sie auf diese Weise 5000 Franken verdient hatten – die eigene Arbeit nicht berechnet –, so waren sie zufrieden.

Doch eigentlich interessant wurde die Zusammenarbeit der beiden zu Beginn so bescheidenen und kleinen Handwerker erst in den Krisenjahren. Jean Vannini schildert das gemeinsame Vorgehen in der Krise an folgendem Beispiel: Man bearbeitete-

te ein grosses Bauprojekt, das den Kauf von Land aus dem Besitz der Zürcher Ziegeleien für 43 Franken pro Quadratmeter voraussetzte. Man entwarf die Pläne für über hundert Wohnungen und erstellte den Kostenvoranschlag. Jedoch, eines war klar: Eigenes Geld hatte man damals noch nicht. So ging man zur Stadt und zu den Banken. Überall war man willkommen; denn niemand wollte in jenen Jahren bauen. Der damalige sozialdemokratische Stadtpräsident Emil Klöti förderte den Wohnungsbau intensiv, soll aber die Unternehmungslust der beiden jungen Männer mit Sorge verfolgt und einmal gesagt haben, es würde ihm leid tun, wenn er ihre Namen eines Tages auf der vordersten Seite des «Tagblattes» (das heisst bei den Konkursen) finden sollte.

Die finanzpolitische Situation jener Jahre lässt sich wie folgt zusammenfassen: Unter allen möglichen Titeln bekam man in Form von Bankhypotheken und kommunaler Finanzhilfe etwa 90 Prozent der Baukosten. Massgebend war der Kostenvoranschlag. Natürlich fehlten den beiden die restlichen 10 Prozent. Sie mussten also in der Endabrechnung um 10 Prozent unter dem von der Subventionsbehörde genehmigten Kostenvoranschlag bleiben. Das konnte nichts anderes bedeuten als dies: Sie mussten 10 Prozent billiger bauen als andere Leute. Mit Sachkenntnis, mit Phantasie, mit Fleiss und Arbeit brachten sie das Kunststück fertig. Die Wohnungen fanden jeweils rasch private Käufer, meist Versicherungen oder andere institutionelle Anleger.

Wenn man bedenkt, wie viele Bauunternehmen der Schweiz in den Krisenjahren mit Konkurs endeten, wenn man bedenkt, dass die Hauseigentümer damals sorgenvoll die

immer längere Liste leerer Wohnungen betrachteten, dann kann man sich über Göhners Risikofreude nur wundern. Sie verdient aber auch ausdrücklich Erwähnung; denn Göhners antizyklisches Verhalten beweist einmal mehr: Der wirklich grosse wirtschaftliche Erfolg stellt sich nur bei jenen ein, die wagemutig ihren eigenen Weg gehen.

Treue Freundschaften

Wenn so dezidiert auf Göhners Eigenständigkeit aufmerksam gemacht wurde, so muss nun ein Hinweis auf seine Fähigkeit zur menschlichen Zusammenarbeit folgen. Während seines ganzen Lebens war Göhner von guten Freunden begleitet. Der bereits erwähnte Jean Vanini war keineswegs der einzige. Um 1927 formierte sich die freundschaftlich verbündete Gruppe «Goweigök». Das waren die Anfangsbuchstaben des Installateurs Goldenbohm, des Architekten Weideli, Ernst Göhners und des mit Weideli assoziierten Architekten Knell. Die vier arbeiteten in den verschiedensten Formen zusammen und unterstützten sich gegenseitig.

Weit zurück reicht auch die Freundschaft zu Rechtsanwalt Alois Grendelmeier, dem späteren originellen Nationalrat, der für Göhner zum wertvollen juristischen Berater wurde. Besonders eng und dauerhaft war die Beziehung zu Rudolf Lange, der für Ernst Göhner unzählige vertrauliche Aufträge erfüllte.

Göhner verfügte über eine seltsame Gabe, Menschen an sich zu binden. Es geschah dies kaum durch gerissene Schachzüge, mit denen man andere in dauernde Abhängigkeit bringt. Vielmehr verstand es Göhner, sich in schwierigen Augenblicken als guter, hilfreicher Freund zu erweisen – ohne Aufdringlichkeit,

immer kurzentschlossen und ohne viele Worte. Wurde er einmal wider Erwarten enttäuscht, so trennte er sich ohne dramatischen Auftritt von einem solchen Weggefährten. Auf jeden Fall kann keinem sorgfältigen Betrachter von Göhners Lebensweg entgehen, wie wenig «Fluktuation» beim engeren Freundeskreis Göhners im Laufe der Jahrzehnte sichtbar wurde.

Dieser Hinweis ist deshalb von Bedeutung, weil er belegt, in welchem hohem Mass wirtschaftlicher Erfolg nicht nur von materiell-technischen, sondern eben auch von menschlichen Faktoren abhängt. Göhner hatte eine aussergewöhnliche Begabung, mit Menschen umzugehen, sie zu gewinnen und sie damit natürlich auch für seine Ziele einzusetzen.

Ein «Hölziger»

Zu Göhners Erfolgsrezept gehört wohl auch das zähe Festhalten an seinen Wurzeln. Göhner hat sich selbst hartnäckig als «Hölzigen» bezeichnet. Damit meinte er den Bezug zu seinem ursprünglichen Beruf und zum Holz als wichtigstem Material. Viele seiner späteren Schritte zur Diversifikation standen mit Holz in Verbindung. Sein Einstieg in die Automobilindustrie begann damit, dass er Holzkarosserien für die Auto-Union herstellte. Die Idee, Holzabfälle sinnvoll zu verwenden, führte zur Entwicklung einer eigenen Parkettfabrikation. So konnte er es sich mit der Zeit leisten, in der Bundesrepublik Deutschland eine Holzbearbeitungsfabrik zu kaufen, die er zuvor nie gesehen hatte.

Diese feste Verankerung in der Verwendung von Holz als Grundstoff bot ihm eine gesunde Basis, auf der er weiter aufbauen konnte. Dabei ist nicht nur an eine Basis im materiellen Sinn zu denken. Vielmehr

brachte die stete Berufung auf das «Holz» als Grundlage für seine rasch expandierenden Tätigkeiten ihm selbst wie seinen Mitarbeitern einen seelischen Rückhalt, der sich schwer bemessen lässt.

Eigenwilliges Management

Mit dem Anwachsen der Göhner-Unternehmungen stellte sich immer dringender die Frage nach einer leistungsfähigen internen Organisation. Natürlich war damals von den heutigen Managementtheorien noch keine Rede. Rückblickend lässt sich die von Ernst Göhner entwickelte Unternehmensstruktur wie folgt charakterisieren:

Im Lauf der Jahre umgab sich Göhner mit etwa einem halben Dutzend zuverlässiger, fleissiger Männer, die sich von Jugend an mit dem Chef aufs engste verbunden fühlten. Dazu zählte der am 1. Oktober 1929 in die Geschäftsleitung eingetretene Karl Weisheit, der sich vor allem bei der Umwandlung handwerklicher Betriebe in die technische Produktion verdient machte.



Karl Weisheit (1888–1961), Mitglied des Verwaltungsrates und bis zu seinem Rücktritt im Jahre 1959 Direktor der Technischen Abteilung

Am 1. Dezember 1930 übernahm der 28jährige Oscar Meier die kaufmännischen Belange des wachsenden Unternehmens. Und schliesslich ergänzte der diplomierte Maschinentechner Viktor Kühnlein das Kader. Er gehörte ab 1. Juli 1931 der Geschäftsleitung an und heiratete ein Jahr später Göhners Schwester Hedwig.

Neben diesem Grundstock verlässlicher, jahrelanger treuer Gehilfen scharte Göhner im Laufe der Jahre meist noch jüngere Kräfte um sich, die zum Teil nur in einem losen Vertragsverhältnis mit dem Unternehmen standen. Viel Aufsehen bei den altgedienten Mitarbeitern erregte Hubert Dürrenberger, der als Draufgänger galt und neue, unkonventionelle Methoden im Baugewerbe einführte. Zu Göhners Leidwesen erkrankte Dürrenberger und verstarb schon frühzeitig. Noch mehr zu reden gab Albert Schellenberg, den Ernst Göhner als freien Mitarbeiter für Landerwerbsfragen zuzog. Dieser verfügte über ein gewinnendes Auftreten, hatte hervorragende Kenntnisse und Beziehungen in allen Bereichen des Grundstückhandels, war einer der ersten, der ein – damals legendäres – Auto-telefon benützte und in der Region Zürich auf unkonventionelle Weise Land einkaufte. Auch er überzeugte Göhner durch neue, ungewohnte Methoden.

Man gibt wohl kein Geheimnis preis, wenn man festhält, dass zwischen der getreuen und etwas altväterischen Arbeitsweise der älteren Generation und den Jungen, die meist ungehinderten Zugang zu Göhner genossen, zeitweise recht deutliche Spannungen bestanden. Doch war es eben sehr bezeichnend für Göhners eigenwillige Unternehmensführung, dass er virtuos auf



Oscar Meier, geboren am 21. Juli 1902, Direktor der Kaufmännischen Abteilung und Vizepräsident des Verwaltungsrates



Viktor Kühnlein (1908–1987), Direktor der Technischen Abteilung und Mitglied des Verwaltungsrates

zwei so unterschiedlichen Instrumenten zu spielen verstand, die beiden Gruppen gelegentlich gegeneinander ausspielte und damit auch anspornte. Dieses System funktionierte überaus erfolgreich, solange eine führende Persönlichkeit da war, der sich letzten Endes alle unterordneten und welche die verschlungenen Strukturen des Unternehmens in ihrem kühlen Kopf stets präsent hatte. Göhner war sich der Grenzen dieser Unternehmensführung durchaus bewusst; deshalb hat er so hartnäckig nach einem geeigneten Nachfolger gesucht.