

**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  
**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](#)

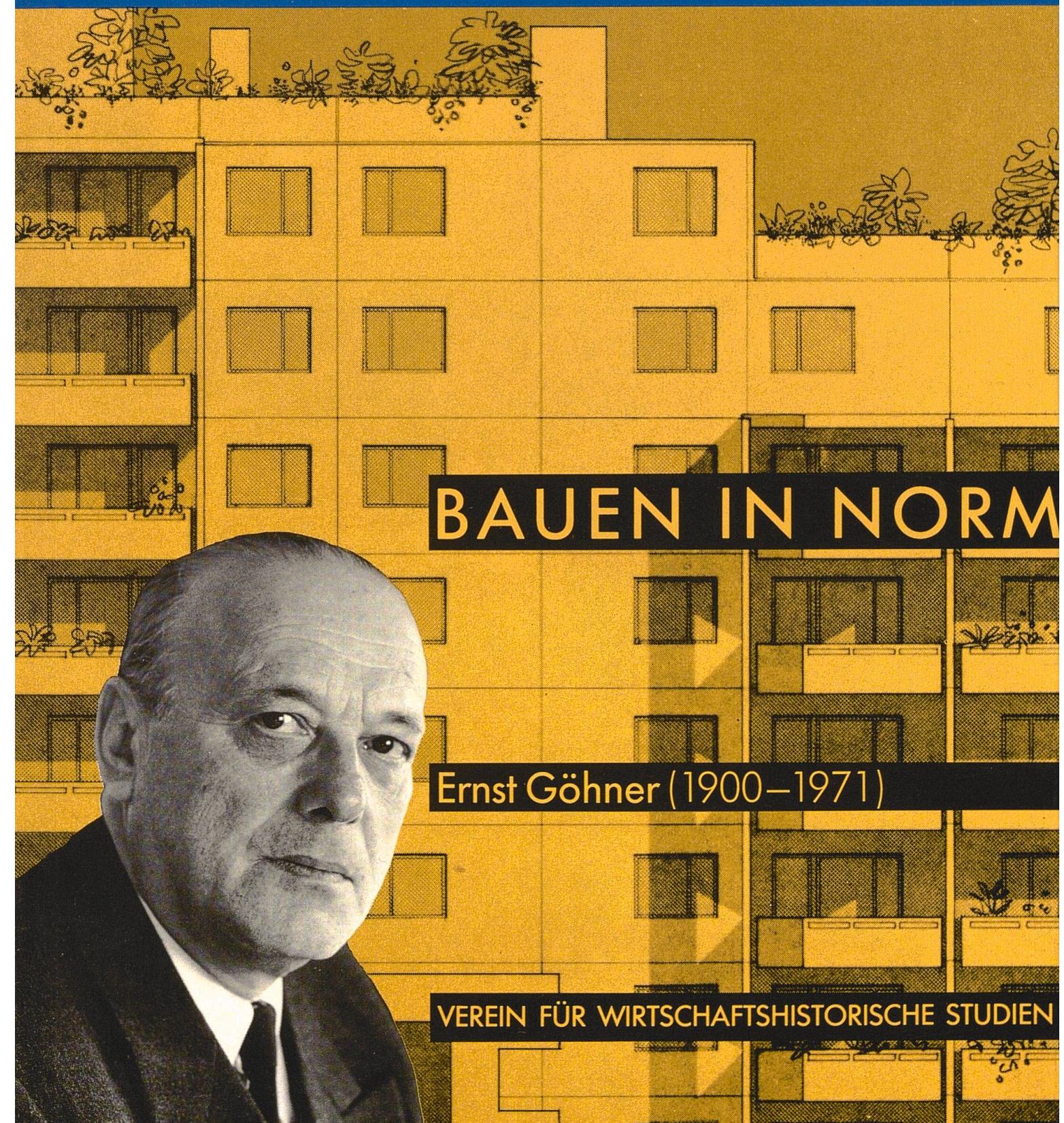
#### **Terms of use**

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:** 19.01.2026

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

SCHWEIZER  
**Pioniere**  
DER WIRTSCHAFT  
UND TECHNIK



BAUEN IN NORM

Ernst Göhner (1900–1971)

VEREIN FÜR WIRTSCHAFTSHISTORISCHE STUDIEN

## Schweizer Pioniere der Wirtschaft und Technik

- 1 Philippe Suchard (vergriffen)
- 2 J. J. Sulzer-Neuffert, H. Nestlé,  
R. Stehli, C. F. Bally, J. R. Geigy
- 3 Joh. Jak. Leu (vergriffen)
- 4 Alfred Escher
- 5 Daniel Jeanrichard
- 6 H. C. Escher, F.-L. Cailler, S. Volkart,  
F. J. Bucher-Durrer (vergriffen)
- 7 G. P. Heberlein, J. C. Widmer,  
D. Peter, P. E. Huber-Werdmüller, E. Sandoz
- 8 Prof. Dr. W. Wyssling, Dr. A. Wander,  
H. Cornaz
- 9 J. J. Egg, D. Vonwiller (vergriffen)
- 10 H. Schmid, W. Henggeler,  
J. Blumer-Egloff, R. Schwarzenbach,  
A. Weidmann
- 11 J. Näf, G. Naville, L. Chevrolet, S. Blumer
- 12 M. Hipp, A. Bühler, E. v. Goumoens,  
A. Klaesi
- 13 P. F. Ingold, A. Guyer-Zeller, R. Zurlinden
- 14 Dr. G. A. Hasler, G. Hasler (vergriffen)
- 15 F. J. Dietschy, I. Gröbli, Dr. G. Engi
- 16 Das Friedensabkommen in der schweiz.  
Maschinen- und Metallindustrie  
Dr. E. Dübi, Dr. K. Ilg (vergriffen)
- 17 P. T. Florentini, Dr. A. Gutzwiller,  
A. Dätwyler (vergriffen)
- 18 A. Bischoff, C. Geigy, B. La Roche,  
J. J. Speiser
- 19 P. Usteri, H. Zoelly, K. Bretscher
- 20 Caspar Honegger
- 21 C. Cramer-Frey, E. Sulzer-Ziegler,  
K. F. Gegauf
- 22 Sprüngli und Lindt
- 23 Dr. A. Kern, Dr. G. Heberlein, O. Keller
- 24 F. Hoffmann-La Roche, Dr. H. E. Gruner
- 25 A. Ganz, J. J. Keller, J. Busch
- 26 Dr. S. Orelli-Rinderknecht,  
Dr. E. Züblin-Spiller
- 27 J. F. Peyer im Hof, H. T. Bäschlin
- 28 A. Zellweger, Dr. H. Blumer
- 29 Prof. Dr. H. Müller-Thurgau
- 30 Dr. M. Schiesser, Dr. E. Haefely
- 31 Maurice Troillet
- 32 Drei Schmidheiny (vergriffen)
- 33 J. Kern, A. Oehler, A. Roth
- 34 Eduard Will
- 35 Friedrich Steinfels
- 36 Prof. Dr. Otto Jaag
- 37 Franz Carl Weber
- 38 Johann Ulrich Aebi
- 39 Eduard und Wilhelm Preiswerk
- 40 Johann Jakob und Salomon Sulzer
- 41 5 Schweizer Brückenbauer (vergriffen)
- 42 Gottlieb Duttweiler
- 43 Werner Oswald
- 44 Alfred Kern und Edouard Sandoz
- 45 Johann Georg Bodmer
- 46 6 Schweizer Flugpioniere
- 47 J. Furrer, J. A. Welti-Furrer, C. A. Welti
- 48 Drei Generationen Saurer



# **Ernst Göhner**

(1900–1971)

## **Bauen in Norm**

von Sigmund Widmer, Zürich

© Copyright 1990 by Verein für wirtschaftshistorische Studien.  
Alle Rechte vorbehalten.  
Herausgegeben vom Verein für wirtschaftshistorische Studien,  
Weidächerstrasse 66, 8706 Meilen.  
Herstellung: Tschudi, Druck und Verlag AG, 8750 Glarus.

# Inhalt

<b>Einleitung</b>	7
<b>Anfänge</b>	9
Ein schüchterner junger Mann – Starkes Bedürfnis zur Kompensation – Vergleich mit Gottlieb Duttweiler	
<b>Ernst Göhners Fähigkeiten</b>	15
Fachkenntnis – Risikofreude – Intuition – Kombinationsvermögen – Treue Freundschaften – Ein «Hölziger» – Eigenwilliges Management	
<b>Vom Kleingewerbe zum internationalen Konzern</b>	21
Der kleine Fabrikant – Ein Unternehmen in der Krise – Wohnungsbau gegen den «Defaitismus» – Ernst Göhner in den Jahren der Hochkonjunktur	
<b>Innovation im Baugewerbe</b>	49
Reformen – Der Generalunternehmer – Elementbauweise, Vorfabrikation	
<b>Das Erbe</b>	73
Ernst Göhner will verkaufen – Bemerkenswerter äusserer Rahmen – Die Übernahme durch die Elektrowatt – Die Göhner AG vor schwierigen Aufgaben – Neuer Aufschwung	
<b>Die Ernst Göhner Stiftung</b>	82
<b>Zusammenfassung</b>	85
<b>Bildernachweis</b>	86
<b>Dank</b>	86
<b>Die wichtigsten Göhner-Bauten</b>	87



# Einleitung

Im Rahmen wirtschaftshistorischer Studien scheint es gegeben, das Lebenswerk des Zürcher Unternehmers Ernst Göhner etwas näher zu betrachten. Göhner kann als gutes Beispiel dafür gelten, wie ein Schweizer während einer – gerade in Europa – von fast ständiger Unruhe erfüllten Epoche aus einfachsten Verhältnissen zu Wohlstand gelangte und schliesslich ein für damalige Verhältnisse recht stark diversifiziertes Unternehmen aufbaute. Erstaunlich und wohl nur aus der privilegierten Situation eines neutralen Landes heraus verständlich ist auch, mit welcher Selbstsicherheit der einstige Glasermeister über die Landesgrenzen hinausblickte. Bei seinem Tod hinterliess er Unternehmen und Beteiligungen, deren Jahresumsatz schwer zu beziffern ist, da keine konsolidierte Bilanz veröffentlicht wurde und Ernst Göhner die verschiedensten Aktivitäten in Europa, Nordamerika und Afrika betrieb. Immerhin: beim Verkauf an die Elektrowatt AG im Jahr 1971 wurde der Wert der Göhner AG inklusive aller holzverarbeitenden Betriebe auf 170 Millionen Franken angesetzt. Doch bewies der Anstieg der Elektrowatt-Aktien nach Bekanntwerden der Transaktion, dass die damalige schweizerische Wirtschaft den inneren Wert des ausgesprochenen Ein-Mann-Unternehmens gefühlsmässig höher einschätzte. All dies spricht dafür, dass ein genauerer Blick auf Ernst Göhners Lebenswerk wichtige Hinweise auf situationsgerechtes Verhalten in der

schweizerischen Wirtschaft bringen könnte.

Darüber hinaus ist ein Blick auf Ernst Göhners Lebenswerk aus der Sicht moderner Managementtheorien aufschlussreich. Die Göhner-Unternehmungen waren in fast extremer Weise auf eine Persönlichkeit als leitenden Chef zugeschnitten. Das musste, da innerhalb der Betriebe nach Göhners Meinung kein geeigneter Nachfolger zu finden war, bei seinem Tod zu erheblichen Problemen führen. Göhner versuchte diese Schwierigkeit dadurch zu lösen, dass er einen grossen Teil seiner Unternehmen kurz vor seinem Tode verkaufte. Es ist aus dem Blickwinkel ökonomischer Theorie hochinteressant, wie weit sich diese Form der Umwandlung eines Ein-Mann-Betriebes in heute gebräuchliche Managementformen bewährt hat.



*Die Familie Gottlieb  
Göhner kurz nach der  
Jahrhundertwende,  
rechts mit Trompete  
Ernst Göhner*

# Anfänge

## Ein schüchterner junger Mann

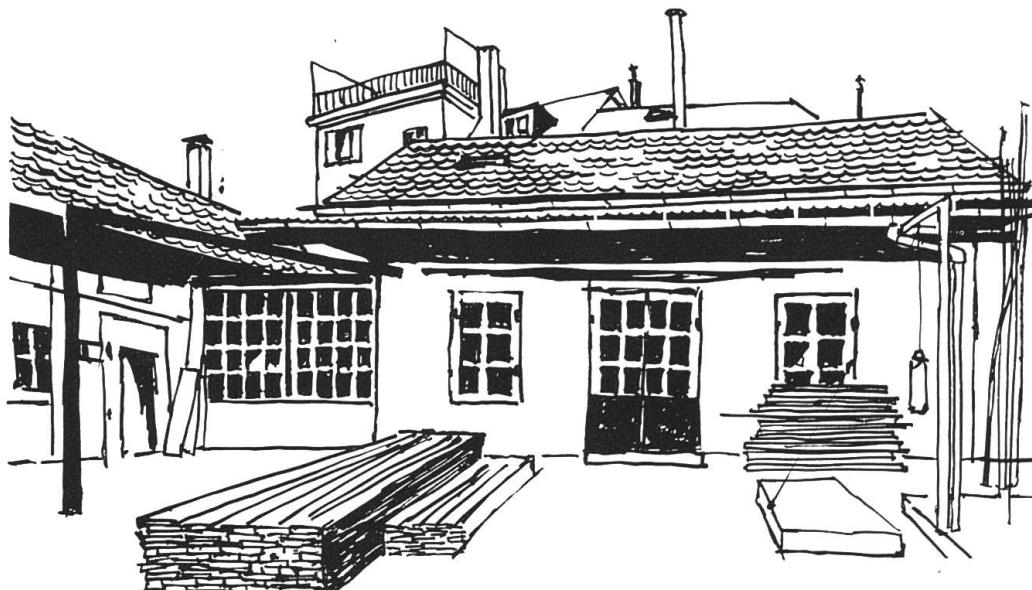
Unbestreitbar kam Ernst Göhner aus einfachen, sehr bescheidenen Verhältnissen. Diese Herkunft, wie überhaupt Göhners Familiensituation, wurden in Alfred A. Häslers Biographie «Einer muss es tun» ausführlich und ausgezeichnet geschildert. Göhners Jugend und seine private Umwelt seien deshalb nicht nochmals nachgezeichnet. Vielmehr seien hier nur die wichtigsten und auch für eine wirtschaftshistorische Studie relevanten Fakten in aller Kürze festgehalten.

Ernst Göhners Vater, Gottlieb Göhner, hatte im Zürcher Seefeld eine kleine Glaserei und Schreinerei betrieben, die bei seinem Tod sechs Angestellte zählte. Aus der Ehe mit Anna Margarethe Schwenninger gingen sechs Kinder hervor, vier Töchter und zwei Söhne. Gottlieb Göhner war, wie seine Frau, aus Süddeutschland zugewandert. Beide hatten sich am Ende des 19. Jahr-

hunderts von der stark expandierenden Stadt Zürich als einem Ort beinahe amerikanisch anmutender «unbegrenzter Möglichkeiten» angezogen gefühlt. Sie wussten aber auch, dass in dieser Stadt puritanischer Arbeitsamkeit nur jene Zuwanderer Aussicht auf Erfolg haben konnten, die willens waren, hart und zuverlässig zu arbeiten.

Gottlieb Göhner widmete sich mit enormem Fleiss seiner beruflichen Aufgabe. Jedoch stiess er, sobald er sich an grössere Unternehmungen wagte, recht bald an seine Grenzen. Er kam deshalb nie aus den täglichen Nöten eines kleinen Handwerksmeisters heraus. Dabei spielte gewiss auch eine Rolle, dass die Schweizer Wirtschaft im allgemeinen, wie das Zürcher Baugewerbe im besonderen, während der beiden ersten Jahrzehnte dieses Jahrhunderts von viel Unsicherheit erfüllt waren. Hochkonjunktur und Krisen lösten einander in rascher Folge ab. Zürich wur-

*Die erste Werkstatt an der Wildbachstrasse in Zürich*



*Die ersten Bauten Gottlieb Göhners aus dem Jahre 1899 umfassen den Komplex Hammerstrasse 38–46 in Zürich. Die Giebelseite der fünf Häuser versucht mit akrobatischem Schwung eine Synthese zwischen Historismus und Jugendstil (Foto Baugeschichtliches Archiv der Stadt Zürich)*

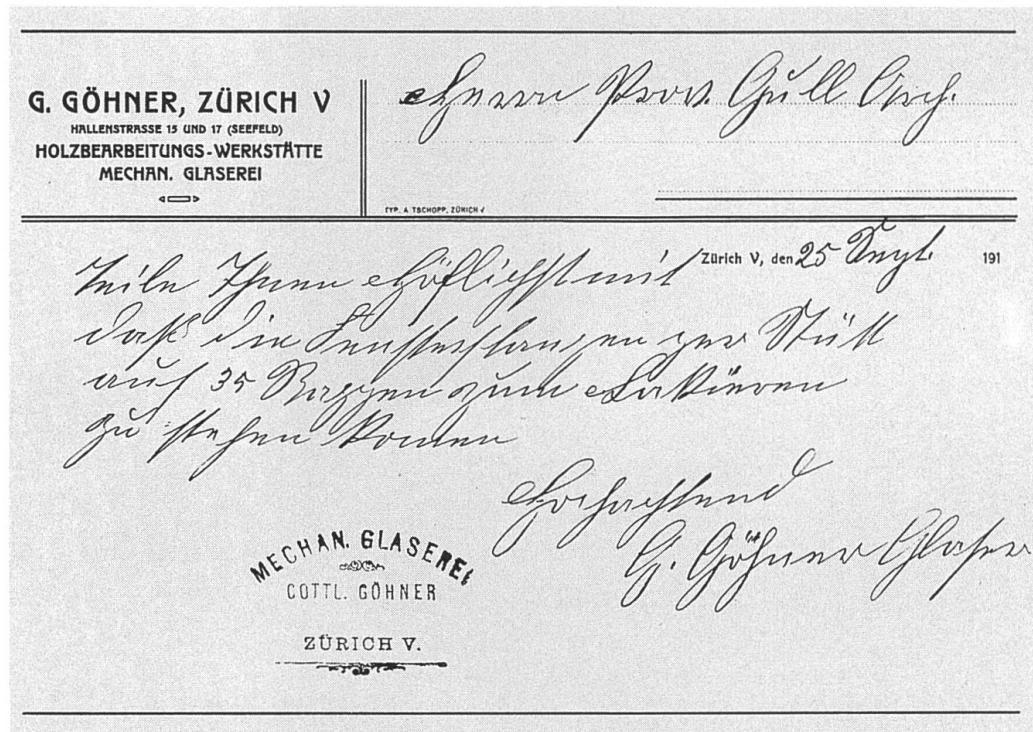


de 1912 vom ersten richtigen Generalstreik mit entsprechend grossem Truppenaufgebot erschüttert. Der Weltkrieg 1914 bis 1918 brachte gerade den schwächeren Elementen der Gesellschaft vielfältige Entbehrungen. Wohl nicht zuletzt unter der Last einer lang andauernden übermenschlichen Beanspruchung verstarb Gottlieb Göhner ausserordentlich früh, als sein Sohn Ernst erst zwanzig Jahre alt war.

Fast alles deutete darauf hin, dass dieser junge Mann kaum in der Lage

sein würde, den kränkelnden Betrieb seines Vaters zu übernehmen oder gar aus den Schwierigkeiten herauszuführen; denn zunächst einmal hatte er sich in der Schule als wenig begabt erwiesen. Zum Kummer seiner Eltern schaffte er nicht einmal den Schritt in die Sekundarschule und musste sich mit der 7. und 8. Klasse begnügen – von einer Mittelschulbildung war nie die Rede. Dazu kam eine sichtbare körperliche Schwäche. Ernst Göhner war «schwach auf der Brust». Eine Lun-

Gottlieb Göhner schrieb am 25. September 1913 an Prof. Gustav Gull wegen Fensterlieferungen für die im Bau befindlichen städtischen Amtshäuser: «Teile Ihnen höflichst mit, dass die Fensterstangen per Stück auf 35 Rappen zum Lackieren zu stehen kommen. Hochachtend G. Göhner, Glasermeister»



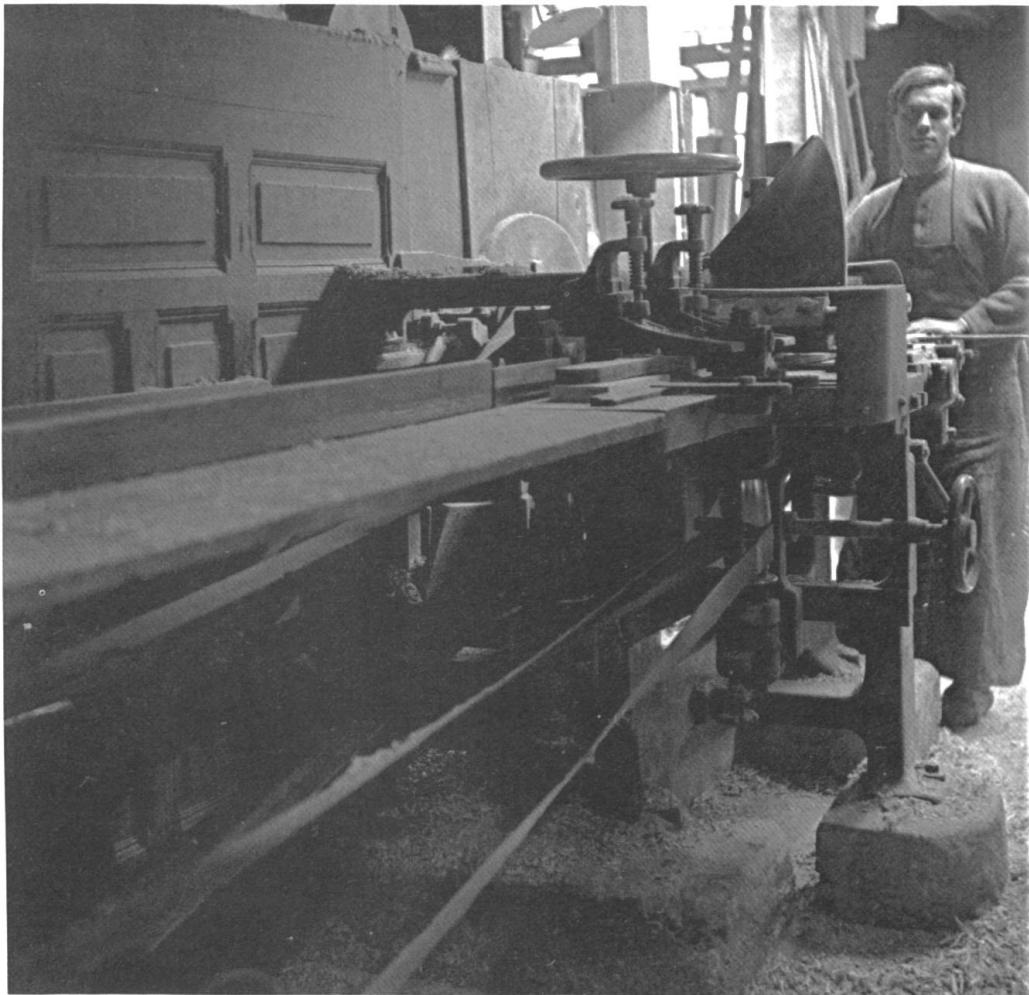
genentzündung, damals eine lebensgefährliche Erkrankung, hatte tiefe Spuren hinterlassen. Er musste immer wieder zur Kur nach Arosa reisen. Göhner war auch in späteren Jahren körperlich kein Riese. Schon frühzeitig litt er an Zuckerkrankheit, was ihn zu viel Vorsicht beim Essen zwang.

Man darf wohl auch nicht übersehen, dass die ausländische Herkunft, insbesondere mit dem Abklingen der Deutschlandbegeisterung im Verlauf des Ersten Weltkrieges, für Ernst Göhner manch zusätzliches Hindernis bringen musste. So ist es zu verstehen, dass der junge Glasermeister als ausgesprochen schüchtern bekannt war. Er selbst schilderte diesen Tatbestand mit folgenden Worten: «Eines der Hindernisse lag in meiner ausserordentlichen Schüchternheit. Ich war so schüchtern, dass ich mich kaum getraute, das Telefon abzunehmen. Wie oft spazierte ich eine Viertelstunde auf der Strasse hin und her, bevor ich den Mut aufbrachte, hineinzugehen und um Arbeit zu fragen. Wenn ich an die Tür klopfte, ging es mir wie beim Zahnarzt. Ich

wäre froh gewesen, niemand hätte gerufen «herein», damit ich nicht mein Hütlein lüpfen musste. Das machte mir die Suche nach Aufträgen zur Tortur.»

### Starkes Bedürfnis zur Kompensation

Aus all diesen Feststellungen ergibt sich, dass sich in dem Zwanzigjährigen, der 1920 die Nachfolge seines Vaters antreten musste, ein weit überdurchschnittliches Bedürfnis regen musste, all die offensichtlichen persönlichen Schwächen zu kompensieren und auch zu zeigen, dass er zu Unrecht als untüchtig eingestuft worden war. Alle, die ihn persönlich kannten, berichten übereinstimmend vom enormen Fleiss, der den kleinen Glasermeister auszeichnete. Frühmorgens, noch in der Dunkelheit, stand er auf und arbeitete in seiner Werkstatt, aber auch abends sah man ihn über Buchhaltung, Bestellbücher und Offertformulare gebeugt. Offensichtlich war Ernst Göhner sein Leben lang vom Drang erfüllt, mehr und noch mehr zu leisten – auch grosse Erfolge ver-



*Am 25. Februar 1920 starb Gottlieb Göhner. Drei Tage später musste sein Sohn Ernst, 20 Jahre alt geworden, den Betrieb übernehmen. Die Bilder zeigen den jungen Mann in der Werkstatt an der Hallenstrasse 15/17*



mochten diese Dynamik kaum zu drosseln.

Wenn dies bei Ernst Göhner vor allem mit dem Hinweis begründet wird, die zahlreichen Rückschläge aus seiner Jugendzeit hätten sich als Triebfeder ausgewirkt, so muss so gleich der kritische, in der Luft liegende Einwand beantwortet werden, wonach zweifellos nicht jeder in der Jugend von Rückschlägen heimgesuchte Mensch ein derartig starkes und erfolgreiches Kompensationsbedürfnis entwickelt. In der Tat hat Ernst Göhner in seiner Jugend nicht nur negative Erfahrungen gesammelt. Zu denken ist dabei vor allem an seine Mutter, die eine starke, eigenständige Persönlichkeit war, welche ihm Selbstvertrauen und Zuversicht vermitteln konnte. Einer seiner engsten Freunde und Partner, Jean Vannini, glaubt, dass ferner Emma Junker, die einen privaten Kindergarten betrieb, grossen und positiven Einfluss auf den jungen Ernst Göhner ausübte. Zu erinnern ist in solchem Zusammenhang auch

an Pfarrer Hans Bachofner, bei dem Ernst Göhner die Kinderlehre besuchte. Solche Persönlichkeiten trugen dazu bei, die negative Wirkung miserabler Lehrer etwas auszugleichen. Auf jeden Fall: Die ungünstigen Faktoren, welche diesen jungen Menschen beeinflussten, drückten ihn nicht vollends nieder, sondern lösten einen starken Willen aus, sich zu behaupten, und dieser Wille wurde durch wohlwollende Kräfte gestärkt.

#### **Vergleich mit Gottlieb Duttweiler**

Wenn man davon ausgeht, Göhner habe seine fast unbändige Gestaltungskraft zu einem guten Teil den Enttäuschungen aus seiner Jugendzeit zu danken, so drängt sich ein Bezug zu jener Persönlichkeit auf, mit der er sich über viele Jahrzehnte hinweg freundschaftlich verbunden fühlte: mit Gottlieb Duttweiler. Der zwölf Jahre ältere Duttweiler, von dem gute Kenner der Verhältnisse sagten, Ernst Göhner sei sein einziger wirklicher Freund

*Zwei Zürcher Wirtschaftspioniere begegnen sich: Gottlieb Duttweiler (links) und Ernst Göhner (rechts)*



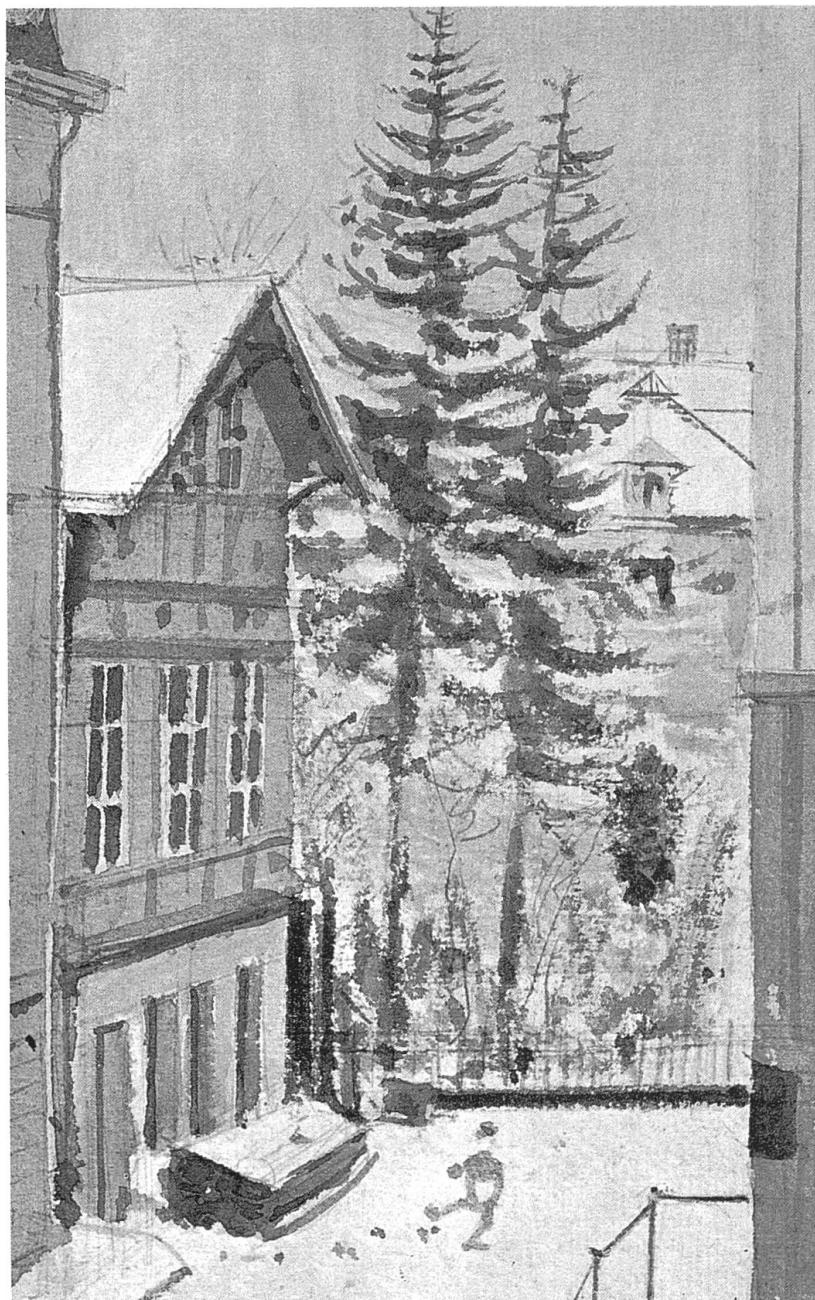
gewesen, wies manchen verwandten Zug auf: Auch er hatte den Vater früh verloren, war von einer Mutter als starker Persönlichkeit getragen worden, hatte die Schule mit Enttäuschungen verlassen und musste als junger Mann nicht wenige Rückschläge hinnehmen, bis er 1925 mit der Gründung der Migros die ihn erfüllende Lebensaufgabe fand. Freilich, bei Duttweiler vollzog sich der Werdegang ungleich dramatischer, um nicht zu sagen chaotischer, als

bei Göhner, der es immer schon verstanden hatte zuzuwarten, zuzuhören und schon bald einmal fähig war, in schwierigen Lagen nach einem für alle Partner sinnvollen Kompromiss zu suchen.

Mit Duttweiler hatte Ernst Göhner jedoch etwas weiteres gemeinsam: Beide folgten auf ihrem beruflichen Lebensweg den Spuren ihrer Väter. In deren beruflichem Umfeld vermochten sie ihre Fähigkeiten zu beweisen.

# Ernst Göhners Fähigkeiten

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



## Fachkenntnis

Ganz eindeutig ist der Ausgangspunkt von Ernst Göhners Erfolgsstory in der Werkstatt an der Hallenstrasse im Zürcher Stadtteil 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-

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 auszubleiben. 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 unauftaltsamer 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 Baugebilde 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 lebenstüchtigen 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 Vorwärtsstürmende. 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 bearbeite-

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 forderte 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 Haus-eigentümer 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 Vannini war keineswegs der einzige. Um 1927 formierte sich die freundschaftlich verbündete Gruppe «Gowei-gök». Das waren die Anfangsbuchstaben des Installateurs Golden-bohm, 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 originalen 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 selt-same 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 Augen-blicken 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 welch 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*

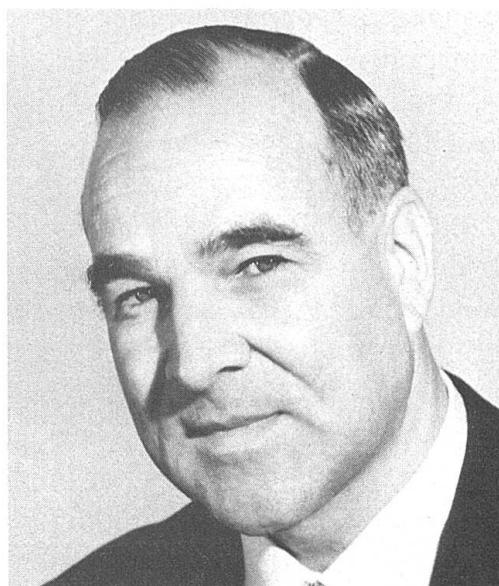
Am 1. Dezember 1930 übernahm der 28jährige Oscar Meier die kaufmännischen Belange des wachsenden Unternehmens. Und schliesslich ergänzte der diplomierte Maschinentechniker Viktor Kühnlein das Kader. Er gehörte ab 1. Juli 1931 der Geschäftsleitung an und heiratete ein Jahr später Göhners Schwester Hedwig.

Neben diesem Grundstock verlässlicher, jahrelanger treuer Gehilfen scharfe 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 – Autotelefon 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.

# Vom Kleingewerbe zum internationalen Konzern

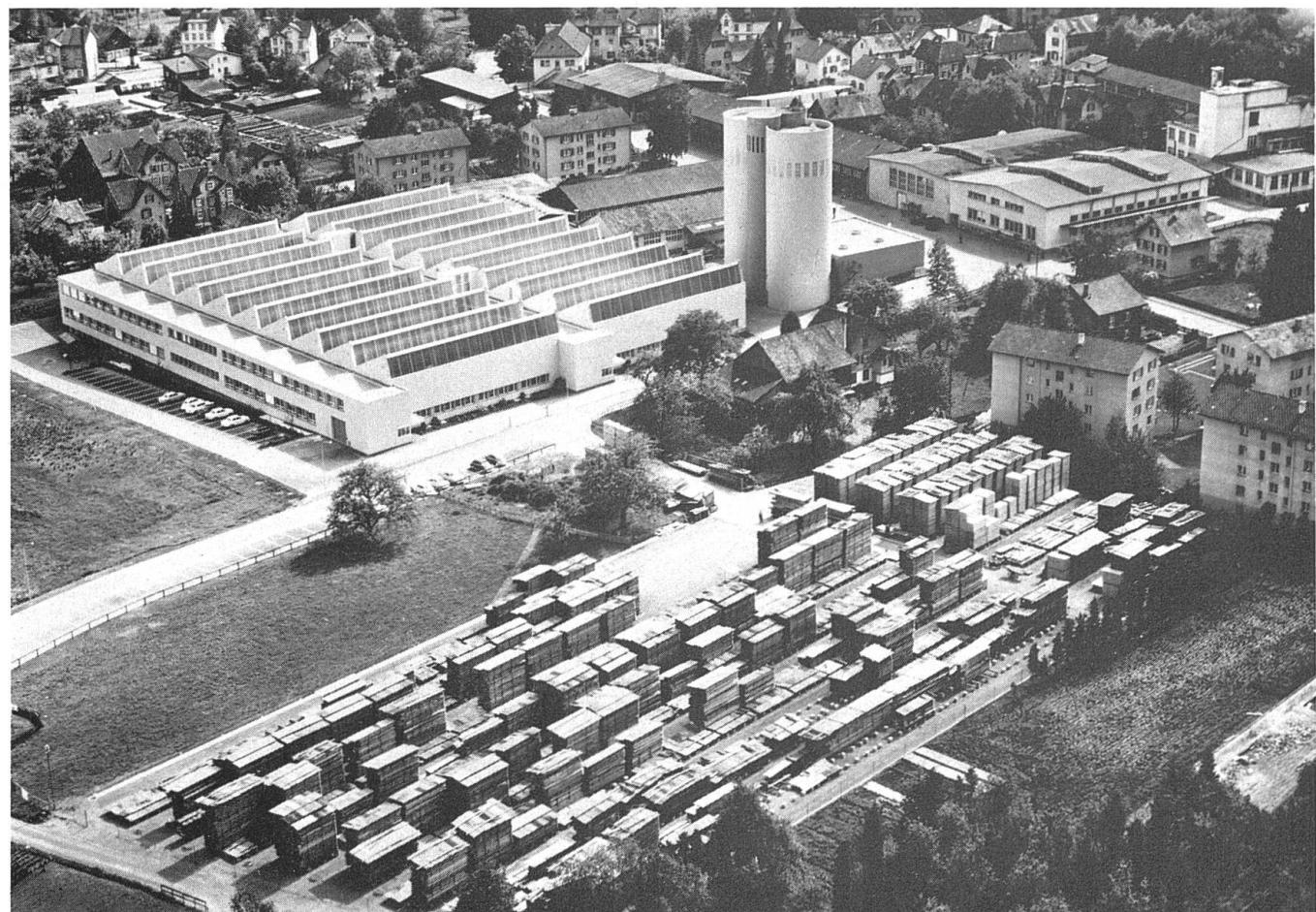
## Der kleine Fabrikant

Nachdem zunächst eher mosaikhafte von den besonderen Fähigkeiten Ernst Göhners die Rede war, soll nun einigermassen chronologisch der Aufbau des Göhner-Konzerns geschildert werden.

Im Laufe der zwanziger Jahre hatte sich der einstige Schreiner- und Glasermeister zu einem der grössten Unternehmer der Hochbaubranche der Schweiz emporgearbeitet. Innovativ war er dabei sicher auf dem Gebiet der Normfenster und -türen aufgetreten. Mit der Gründung der Türen- und Fensterfabrik (TUFA) in Altstätten SG tat Göhner 1932 den entscheidenden Schritt von

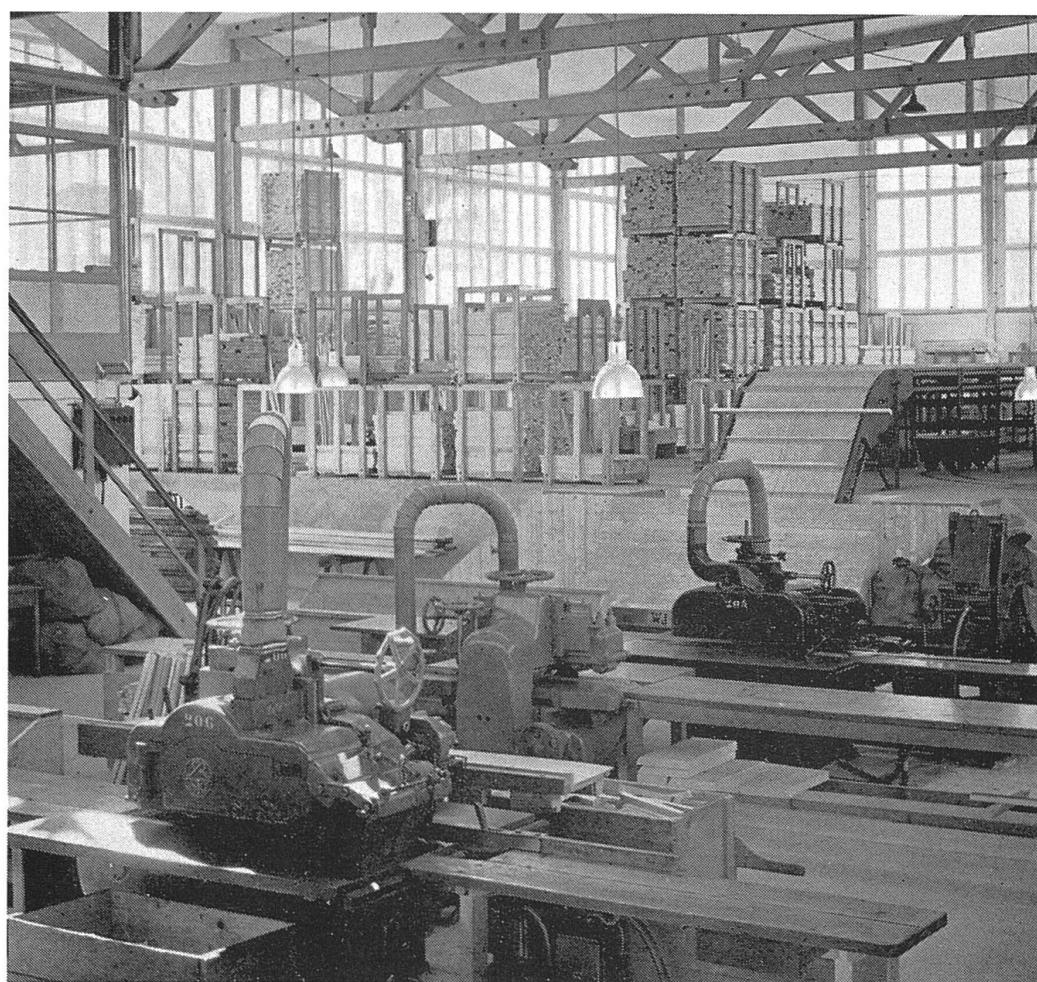
der Einzelanfertigung zur Fabrikation. Vergleichbares galt auch für die Gründung einer Parkettfabrik im St. Galler Rheintal. Dieser neu geschaffene Industriebetrieb sollte vor allem die Verwertung von Holzabfällen ermöglichen. Mit beiden Gründungen blieb Göhner durchaus im angestammten Tätigkeitsbereich eines «Hölzigen». Dabei ist zu bedenken, dass Ernst Göhner bei Ausbruch der Wirtschaftskrise von 1929 noch keine dreissig Jahre zählte und kapitalmässig auf ausgesprochen schwachen Füssen stand. Um so erstaunlicher war, dass er die Wirtschaftskrise nicht primär als Bedrohung, sondern vielmehr als Heraus-

Die TUFA AG und späteren EGO-Werke AG in Altstätten SG



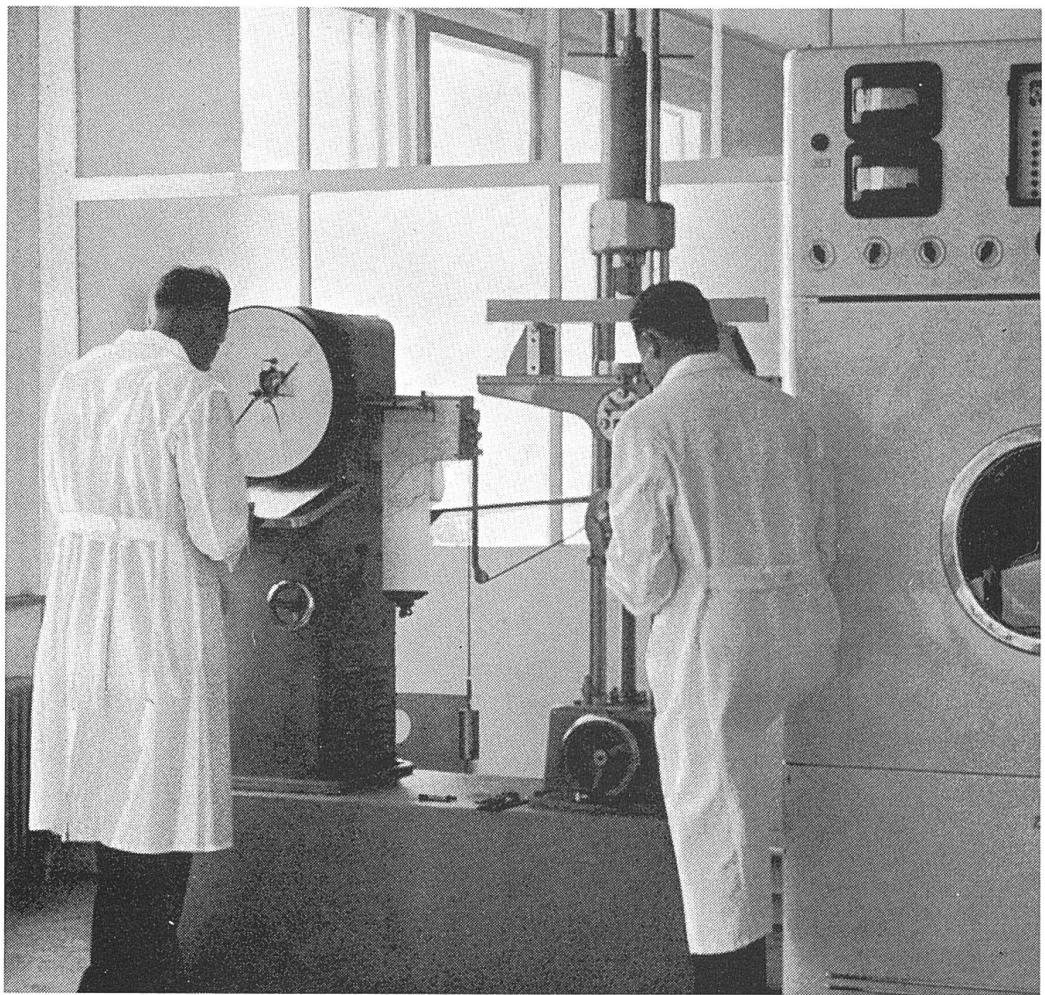


*Das in den Trockenkammern der TUFA AG behandelte Holz wird bis zur weiteren Verarbeitung in Holzschuppen gelagert*

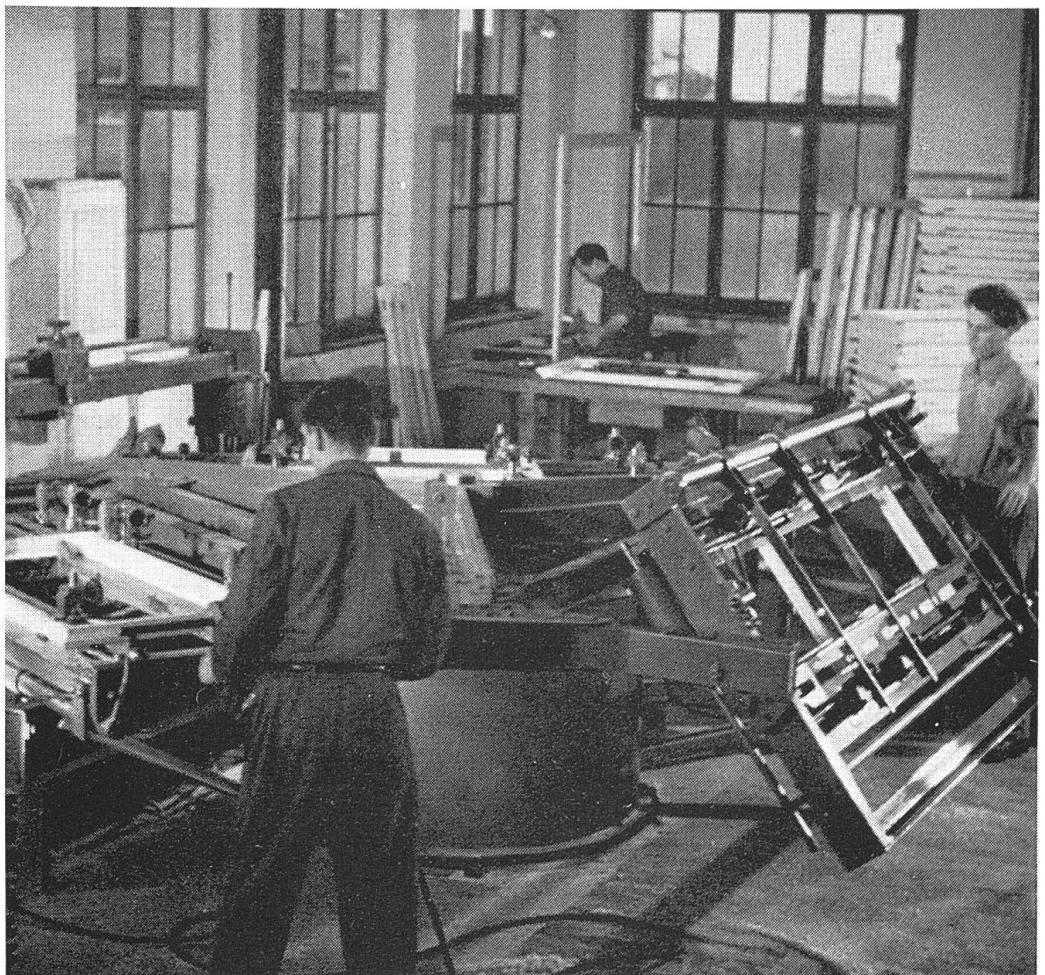


*Die 1948 nach modernsten Grundsätzen mechanisierte Zuschneidehalle der TUFA AG*

*Universal-Prüfmaschine und Klimaschrank im Forschungslaboratorium der TUFA AG*



*Blick in die Werkhalle für Fenster- und Türenfabrikation*



1933 zog die Einzel-  
firma Ernst Göhner an  
die Hegibachstrasse 47  
in Zürich-Hottingen



forderung empfand. Während andere ängstlich und vorsichtig reagierten, stürzte sich Göhner in eine stets grössere Aktivität, namentlich auf dem Gebiet des Wohnungsbaus. Es gibt Schätzungen, wonach Göhner in der Zeit von 1930 bis 1939 zwei Drittel aller in der Stadt Zürich neu gebauten Wohnungen erstellt haben soll. Doch sind solche Zahlen mit Vorsicht aufzunehmen, namentlich deshalb, weil sie aus der Distanz eines halben Jahrhunderts kaum mehr zu überprüfen sind.

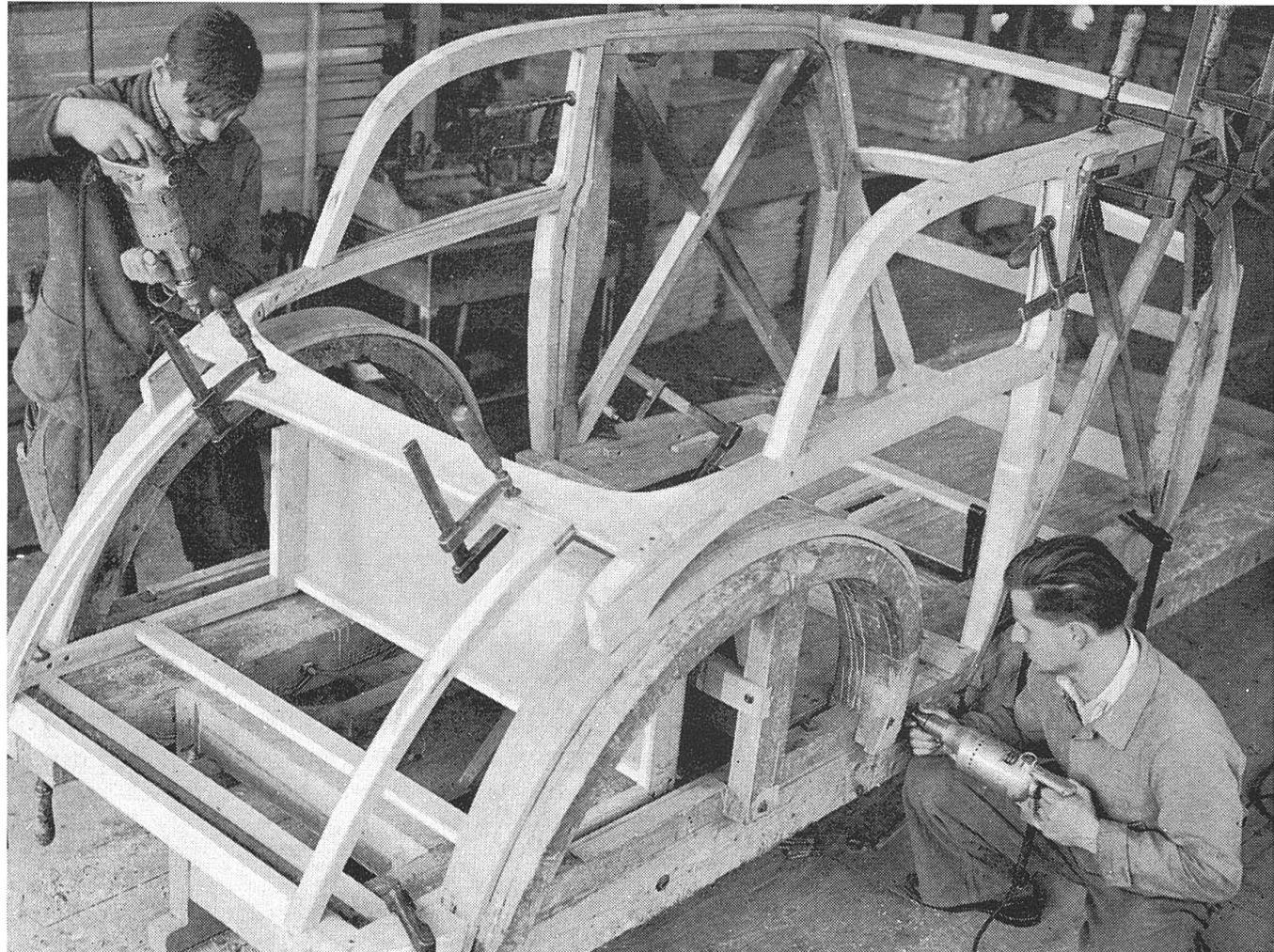
### **Ein Unternehmen in der Krise**

Auf den 1. Januar 1935 wurde die Einzelfirma von Ernst Göhner in die Ernst Göhner AG umgewandelt. Einem glücklichen Zufall ist es zu danken, dass die beiden ersten Jahresberichte, Gewinn- und Verlustrechnungen der neugegründeten Firma – von Ernst Göhner eigenhändig unterschrieben – erhalten geblieben sind. Sie geben einen instruktiven Einblick in die Stimmung, welche auf dem Höhepunkt der Wirtschaftskrise in einem noch jungen Unternehmen herrschte.

Schon das erste Jahr der Göhner AG, 1935, liess sich wenig gut an. Das Geschäftsjahr brachte gegenüber 1934 einen Rückgang der Aufträge von 1,634 Millionen Franken auf 1,065 Millionen und schloss trotz massiver Sparmassnahmen mit einem Verlust von 8940 Franken ab. Noch schlimmer wurde es im Jahr 1936. Der Auftragsbestand sank auf 350 000 Franken. Die Gewinn- und Verlustrechnung schloss mit einem Verlust von 43 481 Franken ab. Der vom 23. Juni 1937 datierte und von Ernst Göhner unterzeichnete Geschäftsbericht führt zur damaligen Wirtschaftssituation wörtlich folgendes aus: «*Als man das Baugewerbe in Nöten sah, setzten Bund, Kanton und*

*Gemeinden mit ihrer Subventions-Politik ein. Eine wesentliche Steigerung der Bautätigkeit hätte durch diese Stützungsaktion wohl kaum erzielt werden können, ohne dass gleichzeitig eine gesamte Umstellung im Finanz-Haushalt des Staates durchgeführt worden wäre, wie dies in Form der Frankenabwertung erfolgte. Eine Erleichterung ging durch das gesamte Geschäftsleben, als im Herbst 1936 der Schweizerfranken abgewertet wurde. Der erhoffte Erfolg blieb nicht aus und dürfte sich noch weiter auswirken, wenn man auch da und dort vielleicht schon mehr erwartet hat. Bedeutende Kapitalbestände fanden ihren Weg zurück in die Schweiz; gehortetes Geld kam wieder zum Vorschein. Der Kapitalmarkt erfuhr eine bedeutende Verflüssigung. Die Banken wurden mit Geld überschwemmt, so dass sie wiederum in die Lage versetzt wurden, der Industrie und dem Gewerbe neue Kredite zuzuführen. Das Baugewerbe profitierte davon insofern, dass Baukredite und Hypotheken zu annehmbaren Zinssätzen ohne Schwierigkeit wiederum erhältlich waren, währenddem vor der Abwertung derartige Kredite überhaupt nicht mehr erteilt wurden oder nur in sehr geringem Masse. Eine Belebung der Bautätigkeit setzte wiederum ein, und überall in der Schweiz bemerkte man eine sichtbare Entspannung, die den Mut und die Initiative zu neuen Unternehmungen gab.»*

Mit welchem Überlebenswillen Ernst Göhner sich in den Krisenjahren zur Wehr setzte, mag aus der nachfolgenden Schilderung über die zur Göhner AG gehörenden Fabrikationsbetriebe in Altstätten hervorgehen: «*Unser Fabrikations-Unternehmen in Altstätten, das sich in früheren Jahren nur mit der Ausführung von Bauaufträgen der Einzelfirma*

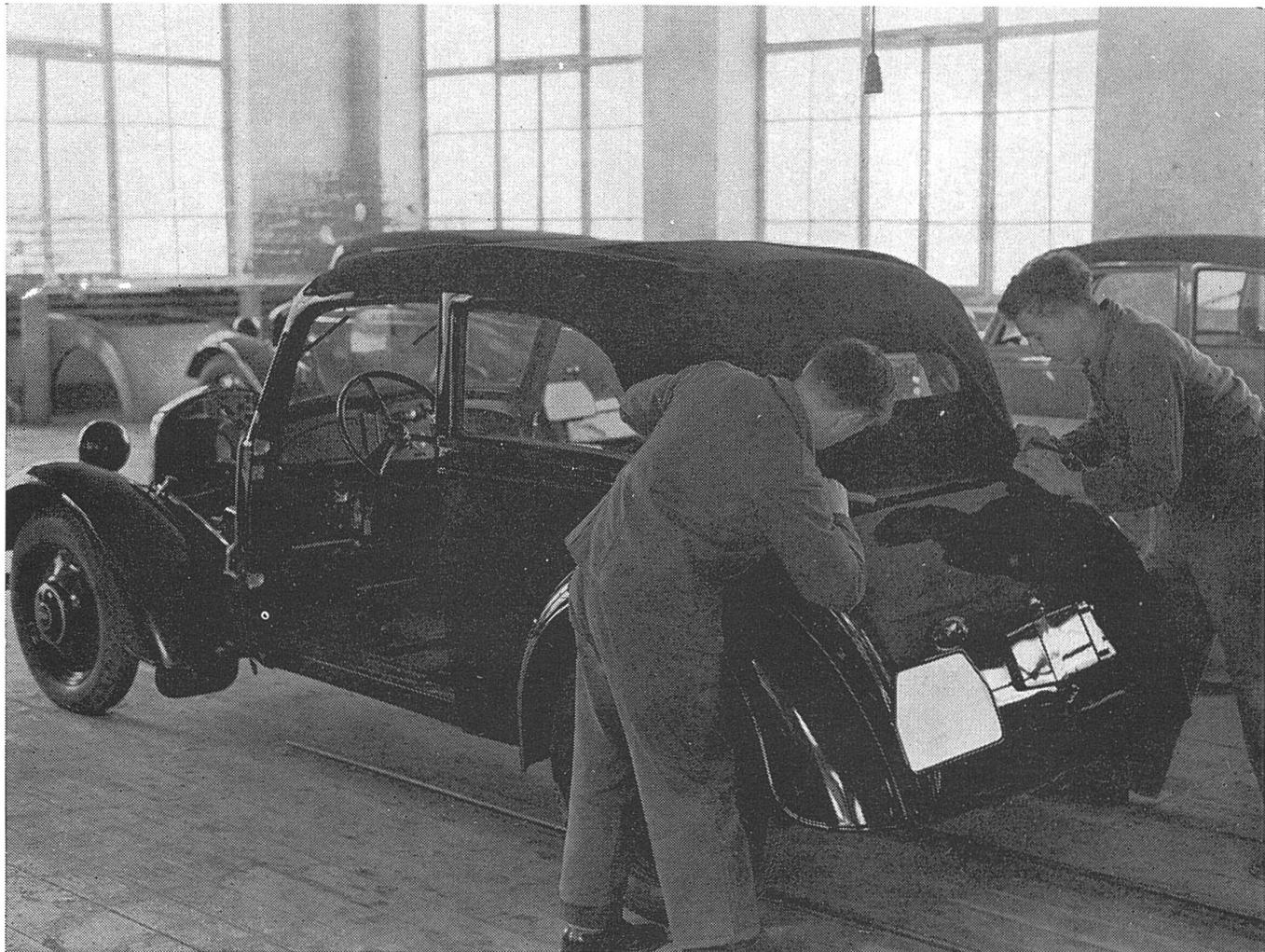


Ernst Göhner beschäftigte, hat sich als Folge der Krisenjahre stark umgestellt. Eine gross angelegte Karosserie-Fabrikation für Karossierung von Auto-Union-Produkten, mit jährlicher Auslieferung von ca. 600 Karosserien, ist unter der Firma Holka A.-G. Altstätten entstanden, wofür die Türen- & Fensterfabrik A.-G. die Halbfabrikate liefert und die Verwaltung besorgt: das Unternehmen marschiert auf soliden Füssen und bildet eine gute Einnahmequelle. Sodann ist es gelungen, mit der Kriegstechnischen Abteilung Bern ins Geschäft zu kommen, durch Herstellung von Flugzeuggruppen. Die Türen- und Fensterfabrik A.-G. ist im vergangenen Jahre für den vollständigen Bau der ersten 40 Flugzeuge mit der Waggonfabrik Schlieren in engster Konkurrenz gestanden; es langte noch nicht zum ganzen Auftrag, dagegen

wurden bei ihr inzwischen für ca. Fr. 50 000.– Flugzeuggruppen bestellt, quasi als Probeauftrag. Die Aussichten sind auch in dieser Hinsicht sehr gut, da die Organe der K.T.A. vollständiges Vertrauen gewonnen haben. Anfangs 1937 wurde als weiterer Fabrikationszweig von der Türen- und Fensterfabrik A.-G. die Parkettfabrikation aufgenommen, nach bewährtem Schweizerpatent. Bereits sind grössere Aufträge ausgeführt worden; der Umsatz dürfte selbst in den Anfangsjahren aller Voraussicht nach die Summe von Fr. 200/300 000.– erreichen und im ganzen als eine gute und einträgliche Sache bezeichnet werden können.

Ich schliesse meine Ausführungen mit der Überzeugung, dass die kommenden Jahre für unsere Unternehmen wiederum bessere Resultate zeitigen werden als das Geschäftsjahr

Während der Krise der 1930er Jahre begann die TUFA AG mit der Herstellung von Auto-karosserien. Die Bestandteile der hölzernen Gerippe wurden in der Holka AG, Altstätten SG, mit Blech verschalt und auf DKW-Chassis montiert, welche die Generalvertretung der Auto-Union in der Schweiz aus Chemnitz importierte



Zuerst wurden von der Holka AG nur Cabrio-Limousinen (geschlossene Personenwagen mit Rollverdeck), später auch Limousinen (mit festem Verdeck) karossiert. Schliesslich wagte man sich auch an die Konstruktion eigener Typen, von denen vor allem das gefällige, 1939 an der Schweizerischen Landesausstellung gezeigte DKW-Modell «Landi» grossen Anklang fand

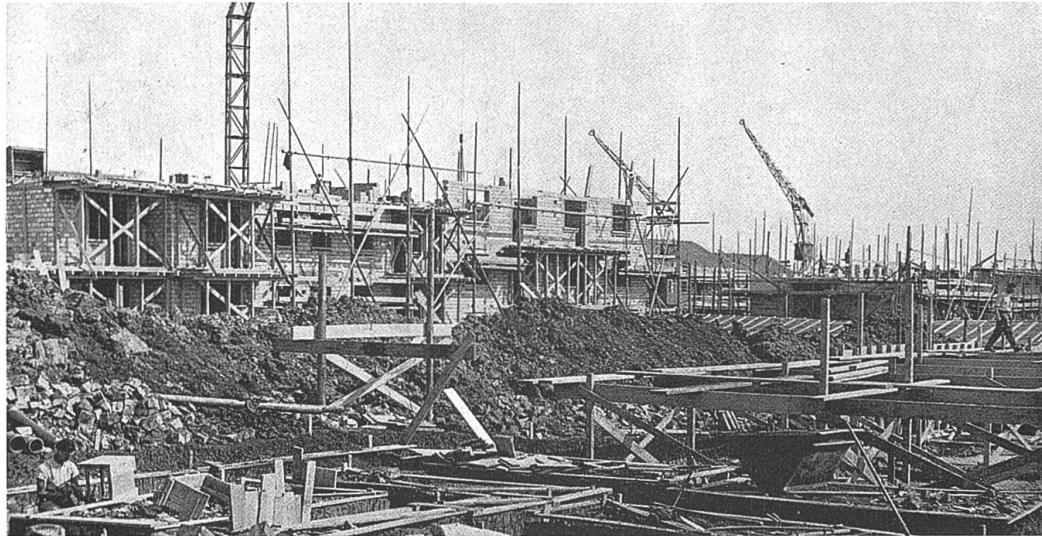
1936. – Eine durch jahrelange Arbeit geschaffene Organisation, wie solche in unseren Betrieben besteht, wird sich nicht bald geschlagen geben, sondern immer wieder Mittel und Wege finden, die zu neuem Aufschwung führen.»

Rückblickend können als besonders interessant zwei Bemerkungen festgehalten werden: Einerseits wird die Abwertung des Schweizer Franken absolut positiv beurteilt. Andererseits beweist die Lieferung von Flugzeugriemen (natürlich aus Holz!) an die K.T.A. in Bern die grosse Bedeutung der Rüstungsaufträge für die Überwindung der Wirtschaftskrise.

### **Wohnungsbau gegen den «Defaitismus»**

Die optimistischen Worte Göhners aus dem Juni 1937 sollten sich

durchaus erfüllen. Die folgenden drei Jahre brachten Göhner eine rasche Expansion. Dabei darf vermerkt werden, dass Ernst Göhner, ähnlich wie Gottlieb Duttweiler, sich in keiner Weise vom damals triumphierenden Nationalsozialismus beeindrucken liess. Beide gehörten deshalb 1939 bei Kriegsausbruch zu jenen Unternehmern, die von der Mobilmachung mit ihrer Beanspruchung der Arbeitskräfte zwar voll getroffen wurden, jedoch auch dieses Ereignis nicht als lähmenden Schicksalsschlag, sondern als neue, noch grössere Herausforderung betrachteten. Für Göhner war das durchaus keine Selbstverständlichkeit, denn der Kriegsausbruch brachte ihm verschiedene böse Überraschungen. So blieben bei der Holka 2000 auf Vorrat hergestellte Holzkarosserien für DKW-Wagen



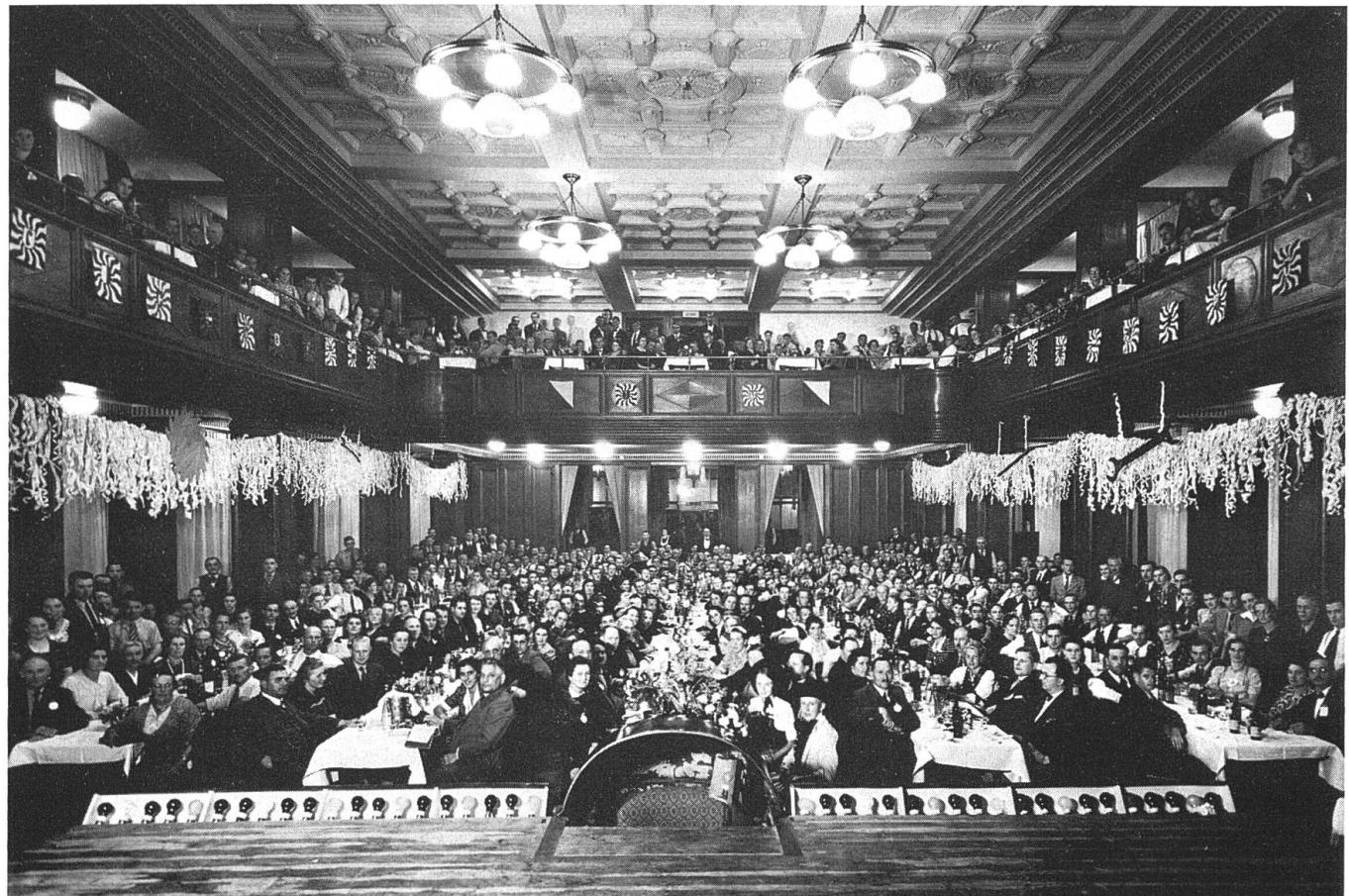
1940–1945: Jeder Bauplatz ein Appell gegen den Defaitismus! Die aus dem Kriegsjahr 1943 stammende Aufnahme zeigt eine der Grossbaustellen, auf denen beurlaubte Wehrmänner Arbeit fanden

liegen – da kein Brennstoff mehr zu haben war, wollte auch niemand ein Auto. Erst nach Kriegsende konnten diese Fahrzeuge (mit schönem Gewinn!) verkauft werden.

Bei Göhner gewann der intensivierte Wohnungsbau in den Kriegsjahren gewissermassen eine symbolische Dimension gegen den «Defaitismus». Dieses echt antizyklische Verhalten liess Göhners relatives Gewicht im schweizerischen Hoch-

bau schlagartig ansteigen. 1940 entstand in Zürich der damals stark beachtete «Bleicherhof». In den Jahren 1939 bis 1945 erstellte Göhner knapp einen Sechstel aller Hochbauten in der Schweiz. Gleichzeitig sorgte sich Göhner auch um die soziale Sicherheit seiner Arbeiter. Langsam wuchs er in die für ihn später so bezeichnende Vaterrolle an der Spitze seiner Unternehmungen hinein. Einen wichtigen Schritt auf diesem

Das Landi-Betriebsfest am 26. August 1939 im Zürcher Kaufleute-Saal war vermutlich der erste grössere Firmen-anlass dieser Art. Dem Bild kommt doppelte Bedeutung zu: Es zeigt Göhners Geschick, seine Angestellten zu einer grossen vergnügten Familie zu vereini-gen und dies in höchst bedrohter Zeit; denn wenige Tage später brach der Zweite Weltkrieg aus

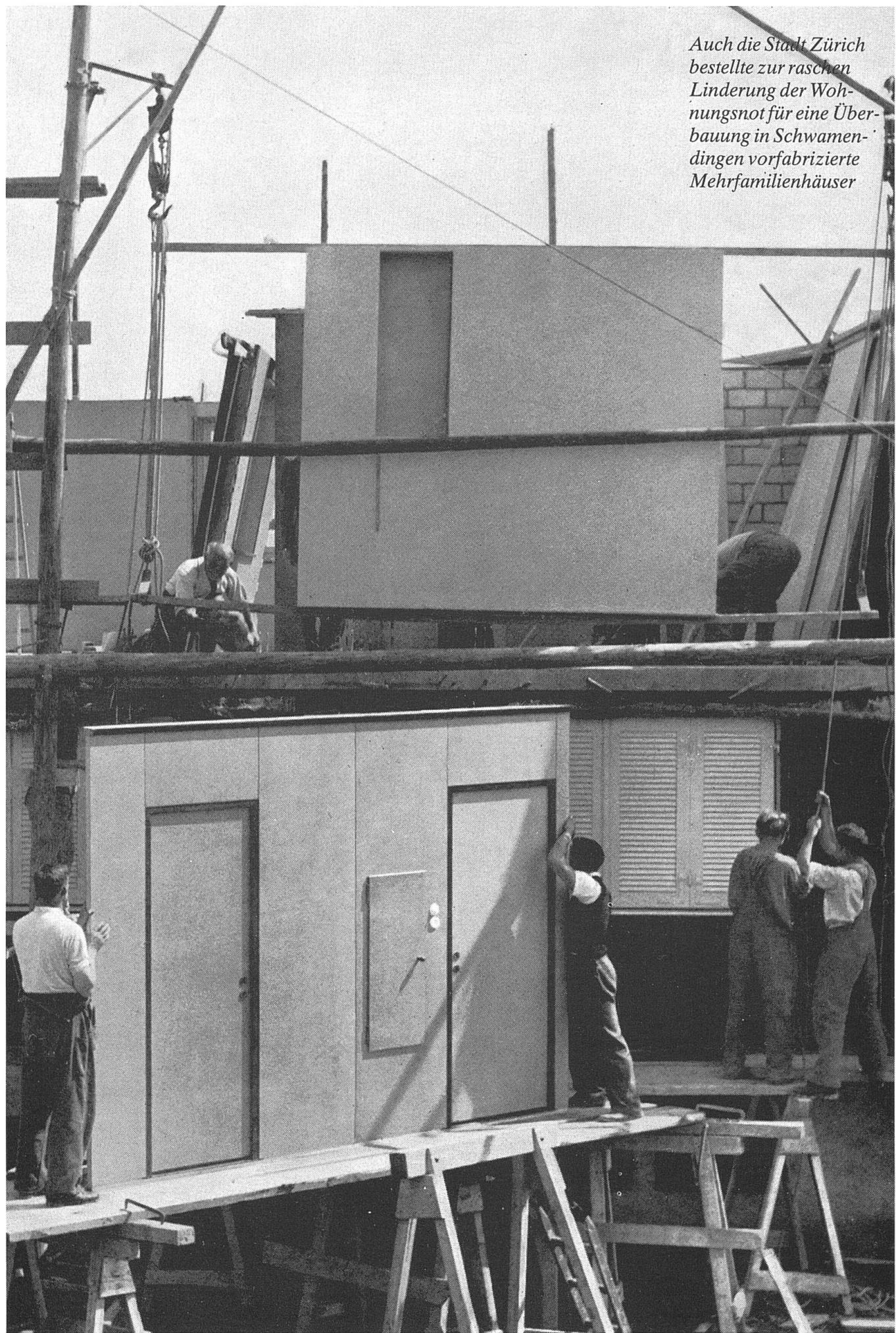


*Die Normierung der Türen und Fenster ermöglichte es, während der Wintermonate auf Vorrat zu arbeiten, so dass saisonbedingte Arbeitslosigkeit in den Betrieben verhindert werden konnte.*

*Rechts: Normtüren in der Endfertigung.  
Unten: Flügelmontage bei Normfenstern*



*Auch die Stadt Zürich bestellte zur raschen Linderung der Wohnungsnot für eine Überbauung in Schwamendingen vorfabrizierte Mehrfamilienhäuser*





1945: Bellaria-Park, Zürich, zwölf Wohnhäuser an herrlicher Aussichtslage zwischen Enge und Wollishofen; unten: Wohnzimmer



Weg bedeutete die Gründung einer Fürsorgekasse für seine Angestellten und Arbeiter im Jahr 1941, der dann 1949 die Fürsorgestiftung «Fidelitas» folgen sollte.

### Ernst Göhner in den Jahren der Hochkonjunktur

Konnte man Göhners Verhalten in den Krisen- und Kriegsjahren als ausgesprochen originell und auch als besonders wagemutig bezeichnen, so erscheint die weitere Expansion nach 1945 eher als eine Teilnahme am allgemeinen konjunkturellen Aufschwung. Göhners Freude am Originell-Eigenwilligen sollte sich während der folgenden Jahre im Aufgreifen neuer Arbeitsmethoden und vor allem in der Diversifikation niederschlagen.

Sogleich nach Kriegsende stürzte sich Ernst Göhner – nachhaltig unterstützt von Architekt Gottfried Schindler – auf das Thema Vorfabrikation als logische Weiterentwicklung seiner Normtüren und Normfenster. Als ungewöhnlich muss auch Göhners Engagement in der Autofabrikation bewertet werden. Die im Krieg eingeschlafenen Kontakte zur Auto-Union wurden wieder aufgenommen und 1946 ihre Aktienmehrheit erworben. Im gleichen Jahr verlegte man die Holka aus dem Rheintal nach Zürich-Altstetten. Bis 1966 wurden insgesamt 30 000 Stück dieses preiswerten DKW-Autos mit dem heute wohl kaum mehr denkbaren Zweitaktmotor, der mit Benzin-Öl-Gemisch betrieben wurde, verkauft.

1947 gründete Ernst Göhner zusammen mit Jean Vannini die Bauwerk AG St. Margrethen. Hier wurde die Idee eigener Holzmosaikböden erfolgreich weiterentwickelt, und gleichzeitig stellte man Verarbeitungsmaschinen her.

1



2



4



- 1 1950: Breitingerhaus, Zürich-Enge
- 2 1954: Sentihof, Luzern, Basel-/Militärstrasse
- 3 1940: Geschäftshaus Bleicherhof (Architekt Prof. Otto Rudolf Salvisberg) südlich des Zürcher Paradeplatzes
- 4 1947–1948: Geschäftshaus Claridenhof, Zürich (Architekt Walter Henauer)

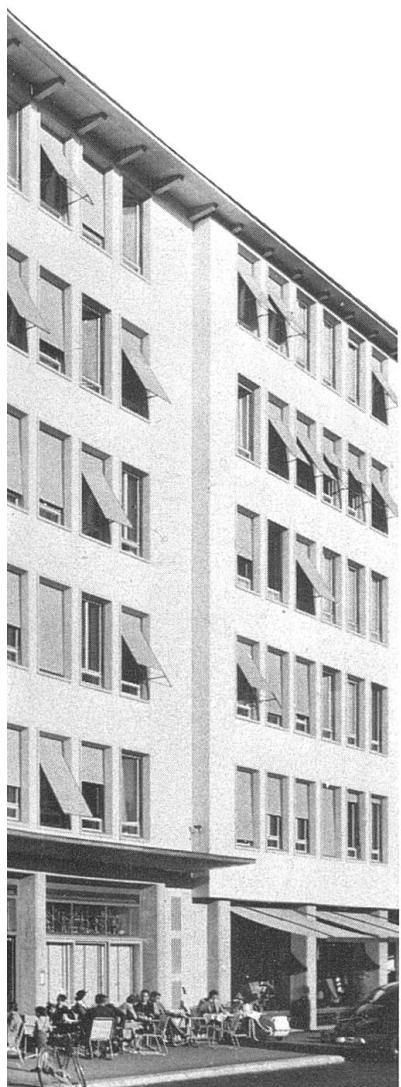
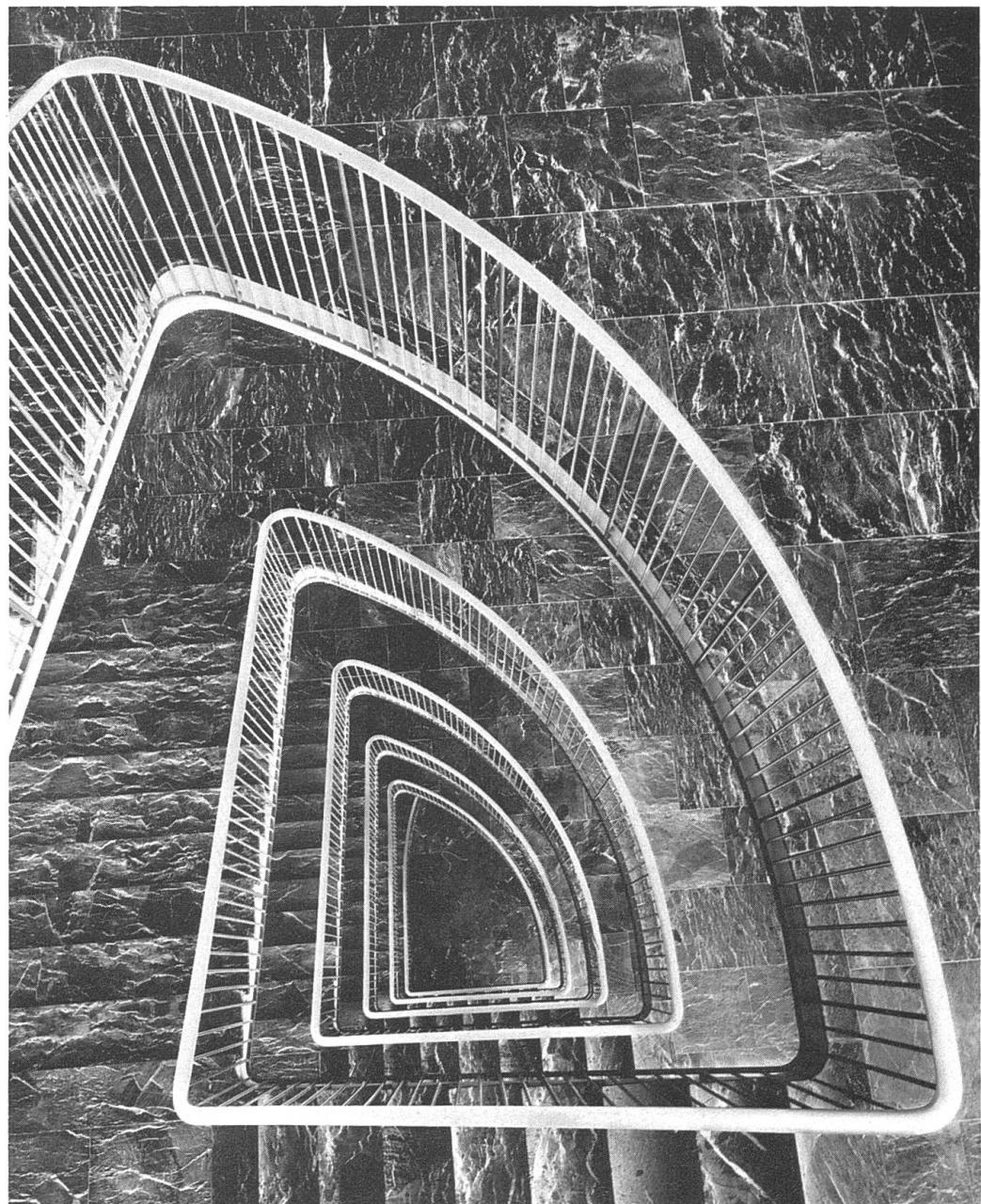
5 Treppenhaus des Claridenhofes



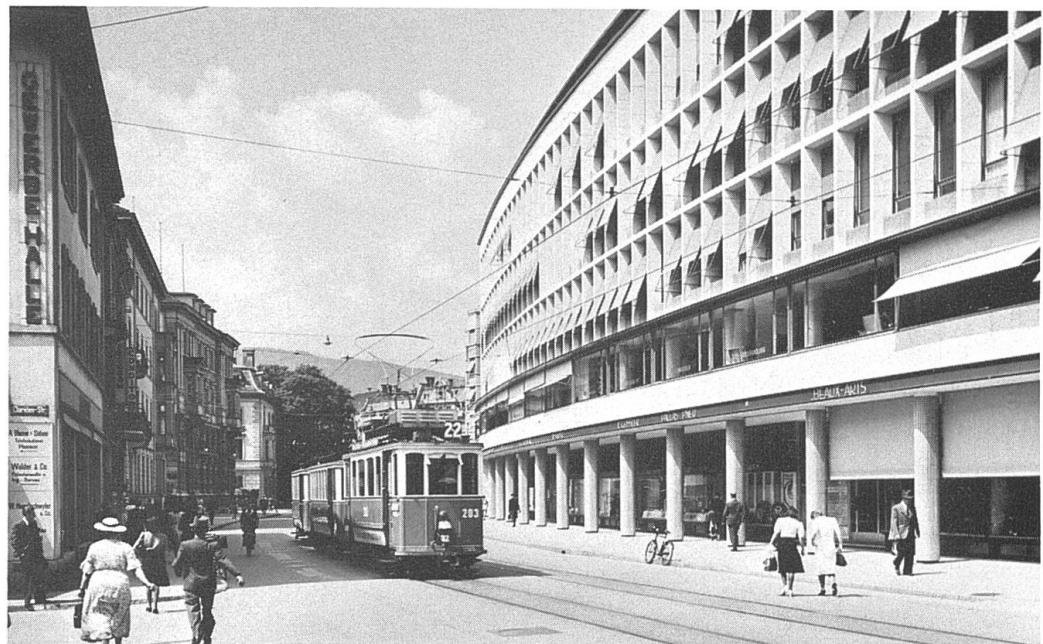
3

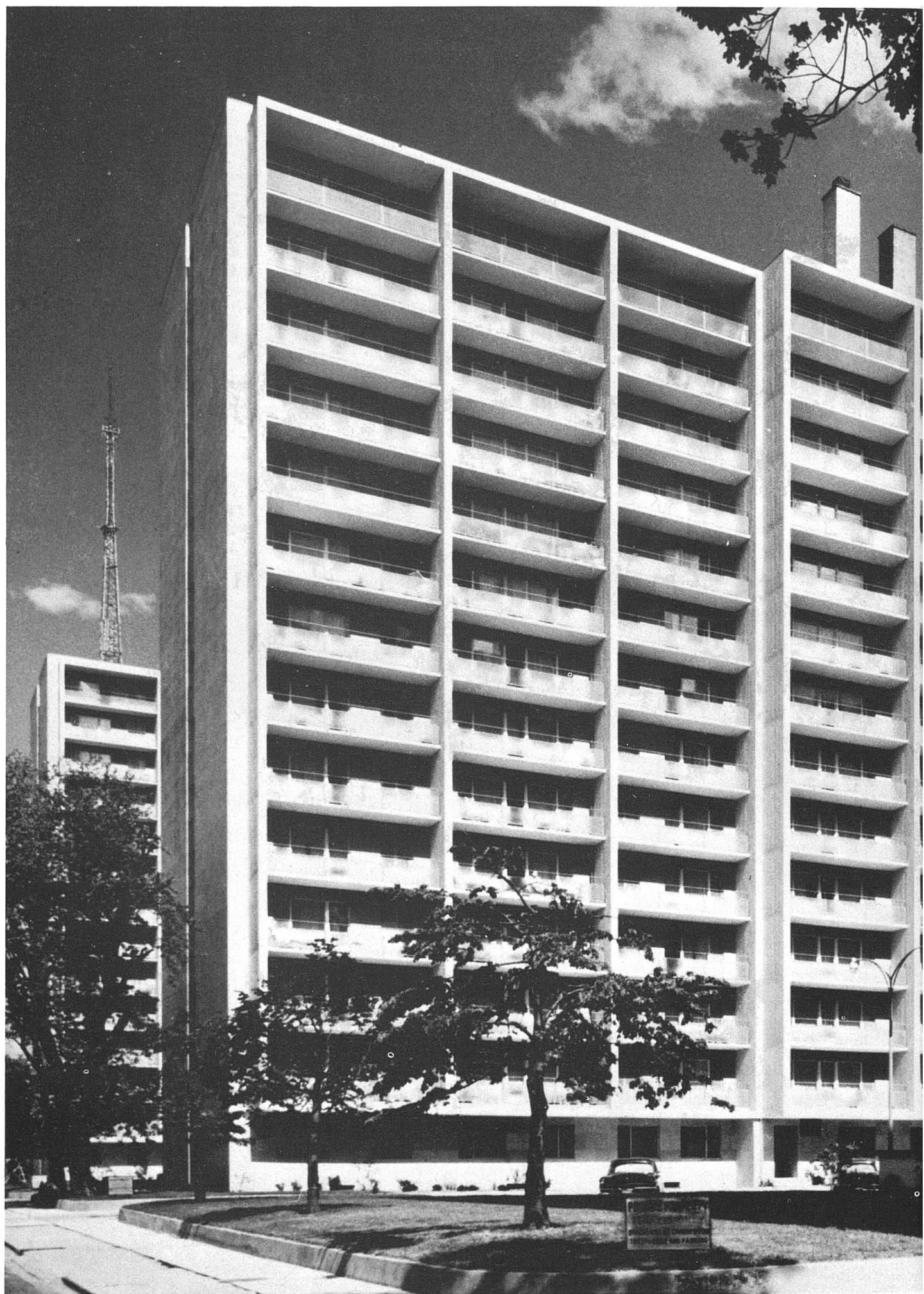


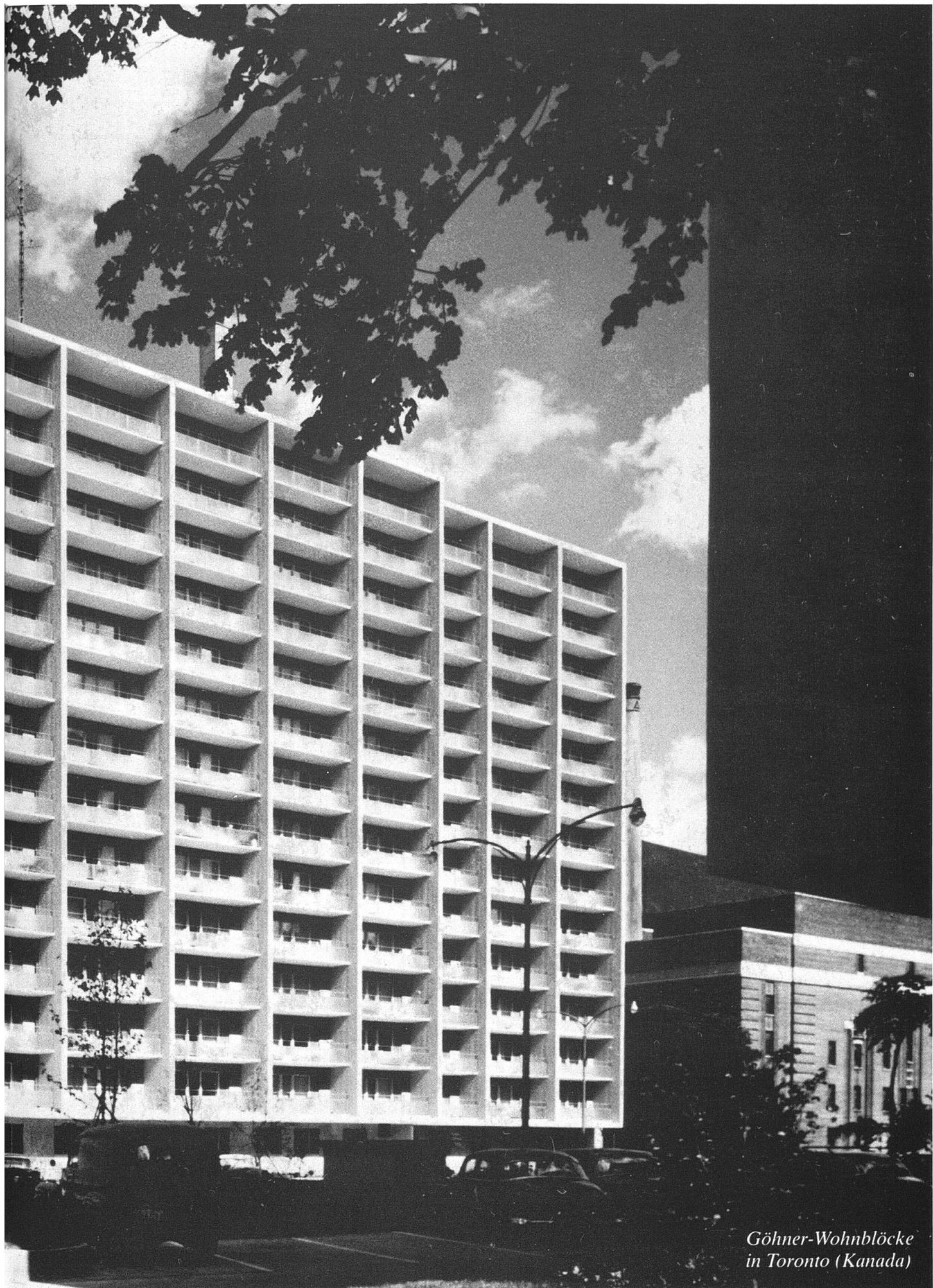
5



3







*Göhner-Wohnblöcke  
in Toronto (Kanada)*

1950 entschloss sich Ernst Göhner, sich in der Hochseeschiffahrt zu engagieren. Dieser Schritt ist aus dem Kriegserlebnis zu verstehen: Die Schweiz war jahrelang von der Welt abgeschnitten gewesen, und die Ernährung des Landes hatte nicht zuletzt davon abgehängt, wie weit die Schweiz über Transportkapazität auf den Weltmeeren verfügt hatte. Zusammen mit Gottlieb Duttweiler beteiligte sich Göhner an der Reederei Zürich AG. Acht Jahre später folgte die Beteiligung an der Alpina Reederei AG in Basel. So wie Duttweiler eines der stolzen neuen Schiffe nach seiner Frau Adele taufte, benannte man nach Göhnerns Gattin ein anderes zu Wasser gelassenes Schiff «Sunamelia».

In Zahlen ausgedrückt, lässt sich die Expansion der Göhner-Unternehmungen folgendermassen umschreiben: 1934 erreichte der Umsatz 756 000 Franken, 1944 waren es 2,8 Millionen, 1954 22,137 Millionen Franken.

Etwa seit Mitte der fünfziger Jahre wagte Göhner auch mit seiner

Bauproduktion den Schritt übers Wasser: 1954 erfolgte der Bau der ersten Göhner-Wohnblöcke im kanadischen Toronto, wobei der tüchtige Hubert Dürrenberger besonders aktiv beteiligt war.

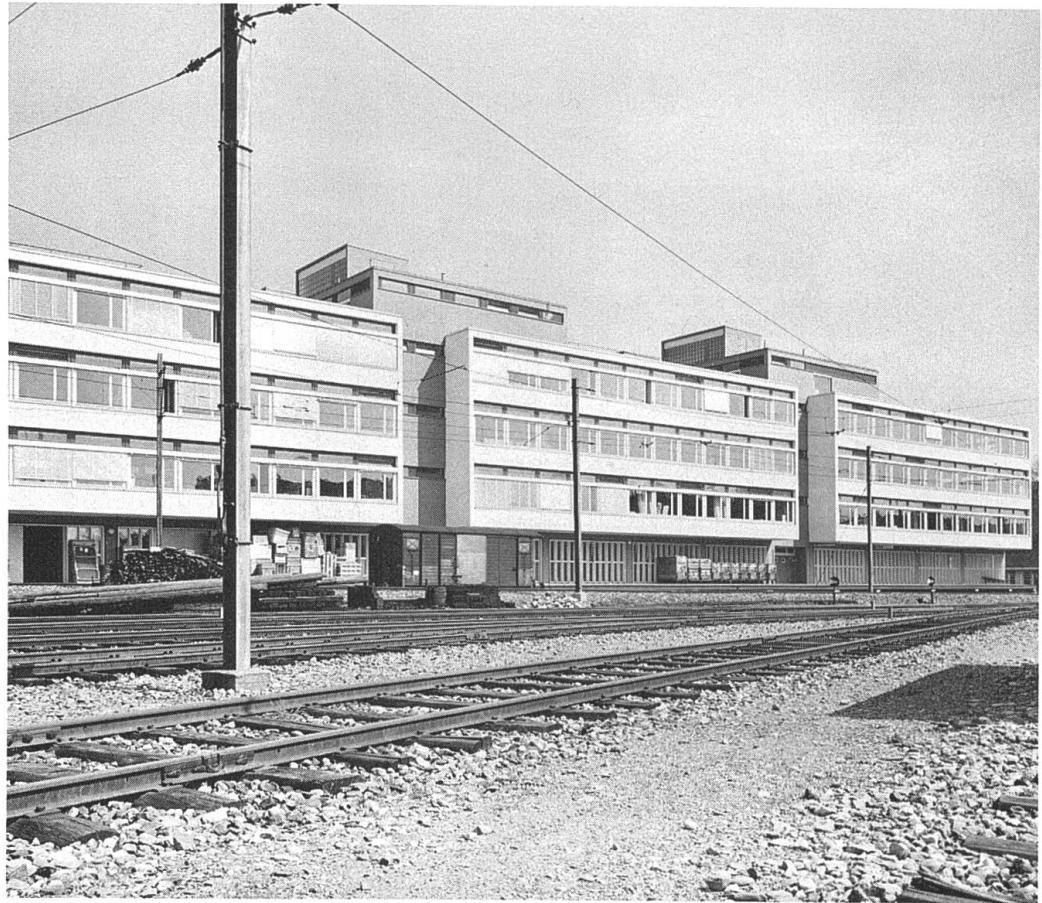
Die rasche Entschlusskraft des einstigen schüchternen Schreiner- und Glasermeisters zeigte sich auch auf anderen Gebieten. 1958 wurde die Mehrheitsbeteiligung an der Auto-Union an Daimler-Benz verkauft. Aus diesem Abtretungsvertrag ergab sich für die weitere Zukunft eine kontinuierliche Zusammenarbeit mit dem grossen Stuttgarter Konzern, die sich über verschiedene Kontinente erstreckte. Im gleichen Jahr kam es zum Bau grosser Lagerhäuser in Los Angeles, zum Erwerb der Bartels-Werke in Langenberg/Westfalen (Holzverarbeitung) und der Brüning- (nachmals Ibus-)Werke in Lüneburg. Die beiden Fabrikationsbetriebe wurden später zur Bartels-Ibus GmbH (Möbel, Sperrholz usw.) zusammengelegt.

Das Ausgreifen über die Landes-

1950 engagierte sich Ernst Göhner in der Hochseeschiffahrt. Ein Schiff benannte er nach seiner Frau «Sunamelia»



1956: Gewerbehäuser  
Eichstrasse 23–29,  
Zürich



grenzen, ja über die Kontinente hinaus liess es als logisch erscheinen, einen Fuss ins internationale Transportgewerbe zu setzen: 1960 bis 1970 erfolgte der Erwerb immer grösserer Anteile an der 1954 gegründeten Panalpina Welttransport AG – eine Verbindung, die auf ein gutes Einvernehmen mit Walter Schneider, heute noch Verwaltungsratspräsident der Panalpina, zurückzuführen war.

Als Ernst Göhner 1960 seinen 60. Geburtstag und das 70-Jahr-Jubiläum der Gründung des väterlichen Betriebes feiern konnte, durften er und seine Mitarbeiter mit Stolz auf einen blühenden Konzern blicken. 1952 wurde die Tufa in Ego-Werke AG umbenannt, 1967 entstand eine neue Fabrik in Altstätten SG. Doch wurde Göhners Interesse nun immer mehr durch die grossen Wohnbauprojekte auf der Basis der Vorfabrikation in Anspruch genommen. Das galt für Volketswil wie für Greifen-

1



2



4



3



1 1958: *City-Haus, Rapperswil*

2 1958–1959: *Hotel und Geschäftshaus Walhalla, St. Gallen*

3 1957: *Magnoliengarten im Gellert, Basel*. Klug ausgewogene Komposition von drei dreistöckigen Wohngebäuden, zwei Hochhäusern und einem zweistöckigen Wohnhaus

4 1967–1971: *Müllerwies, Greifensee*. 465 Wohnungen, 183 unterirdische Autoeinstellplätze

5 1965–1971: *Sonnebühl, Hegnau*. 1102 Mietwohnungen, 40 Eigentumswohnungen, 67 Einfamilienhäuser und 850 unterirdische Autoeinstellplätze

5

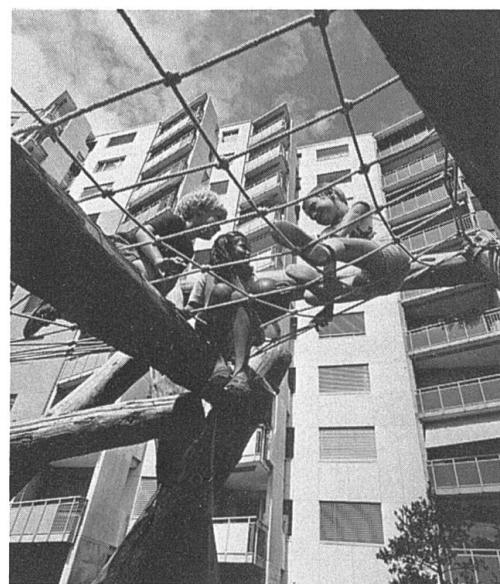


1



2



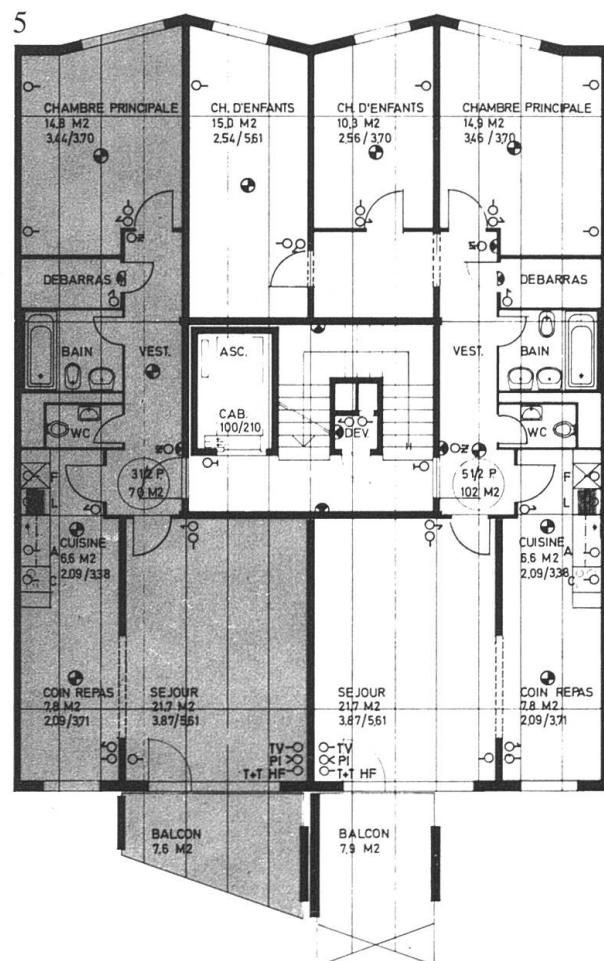


1 1971–1974: Benglen, Fällanden. 497 Eigentumswohnungen, 104 Mietwohnungen

2 1969–1972: Am Pfisterhözl, Greifensee. 416 Miet- und 59 Eigentumswohnungen

3+4 1971–1977: Avanchet-Parc, Genf. 2233 Wohnungen

5 Göhner befasste sich ein Leben lang mit der Verbesserung der Wohnungsgrundrisse. Sein Ziel war es, rationellere Bauweise mit für den Bewohner günstigen Wohnformen zu verbinden. Die Kombination einer 3½- mit einer 5½-Zimmerwohnung und innenliegendem Treppenhaus für die Grossüberbauung in Avanchet-Parc in Genf stellt eine Endstufe von Göhners Streben nach preiswertem Wohnungsbau dar. Sie eignete sich insbesondere für die für schweizerische Begriffe grosszügigen Hochhausbänder von Avanchet-Parc



see, Benglen (Fällanden) und schliesslich für Avanchet-Parc in Genf-Vernier – alles Bauvorhaben, die jahrelange Vorbereitungsphasen erheischten.

Genau in diese Zeit grosser Bauvorhaben fiel 1965 die Anfrage von Bundesrat Hans Schaffner, dem damaligen Chef des Eidgenössischen Volkswirtschaftsdepartementes, an Ernst Göhner, das Amt eines Delegierten des Bundesrates für die Wohnbauwirtschaft zu übernehmen.

Um die Bedeutung einer solchen Anfrage zu ermessen, muss kurz auf die damalige Situation im schweizerischen Baugewerbe zurückgeblendet werden. Die anhaltende Hochkonjunktur, das rasche Bevölkerungswachstum, die waghalsigen Prognosen einiger Experten, die von einer Schweiz mit 10 Millionen Einwohnern zu sprechen begannen, die rasch steigenden Baukosten, der dauernde akute Wohnungsmangel, die praktisch unbestrittene Forderung nach dem Bau eines Nationalstrassennetzes hatten die Baupolitik zu einem politischen Brennpunkt werden lassen. Die Überhitzung war unbestritten – über das richtige Rezept dagegen gingen die Meinungen weit auseinander. Unter der Führung von Hans Schaffner hatte das eidgenössische Parlament staatliche Baudämpfungsmassnahmen beschlossen, die von vielen marktwirtschaftlich Orientierten, wie Göhner, bekämpft worden waren und sich in der Praxis denn auch wenig bewährten. Wenn der Bundesrat sich 1965 an Ernst Göhner wandte, so hatte dies durchaus den Sinn einer Anfrage an einen Retter in der Not. Bundesrat Schaffner verfolgte das Ziel, 50 000 Wohnungen pro Jahr zu bauen. Ernst Göhner galt damals als der erfahrenste Mann auf dem Gebiet des Schweizer Wohnungsbaus. Von





ihm konnte man guten, objektiven Rat in schwieriger Lage erwarten.

Der Appell an Ernst Göhner galt dabei nicht nur dem überaus erfolgreichen Bauunternehmer, sondern auch einer Persönlichkeit, von der man wusste, dass sie «über den Parteien» stand, und von der man annahm, sie werde ohne Benachteiligung irgendeiner Bevölkerungsgruppe zur Überwindung der Engpässe im Wohnungsbau Entscheidendes beitragen. Der Verfasser dieser Zeilen hat jene Phase als Bauvorstand der Stadt Zürich und als ein in Baufragen engagierter Nationalrat sowie als guter Bekannter Göhners miterlebt und hätte es begrüßt, wenn Göhners Antwort auf die Bitte aus dem Bundeshaus positiv ausgefallen wäre.

In einem gewissen Sinn hatte Ernst Göhner mit dieser Berufung aus dem Bundeshaus den Höhepunkt seiner ungewöhnlichen Laufbahn erreicht. Sehr, sehr weit hatte er sich vom «kleinen Ernstli», von dem die Lehrer sagten, er tauge nicht allzu viel, entfernt.

Wenn Göhner die ehrenvolle Anfrage dennoch ablehnte, so waren dafür vermutlich drei Gründe massgebend: Göhner stand damals im 66.

oben:

1969–1971: *Langgrüt, Zürich*. 236 Eigentums- und 80 Mietwohnungen

links:

1968–1969: *Überlandstrasse, Zürich-Schwamendingen*. 88 Wohnungen

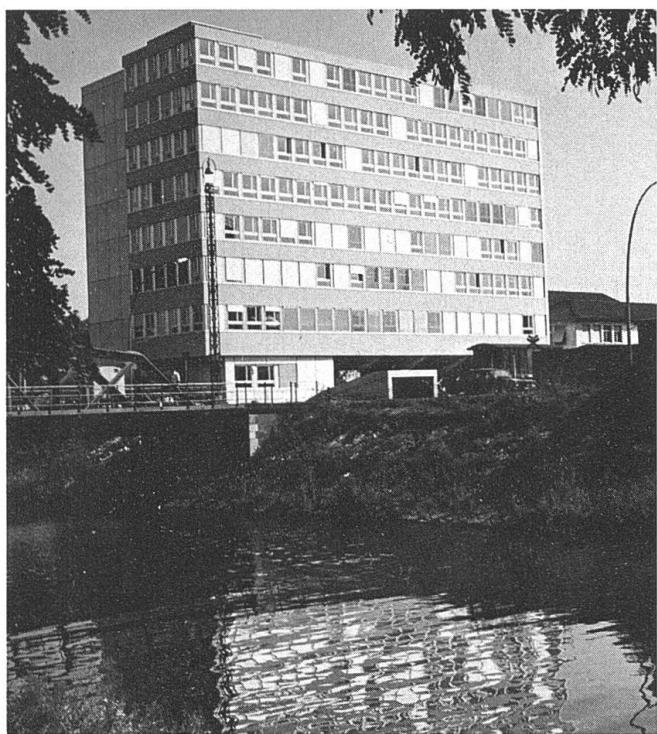
rechts:

1966–1972: *Fernsehstudio, Zürich*

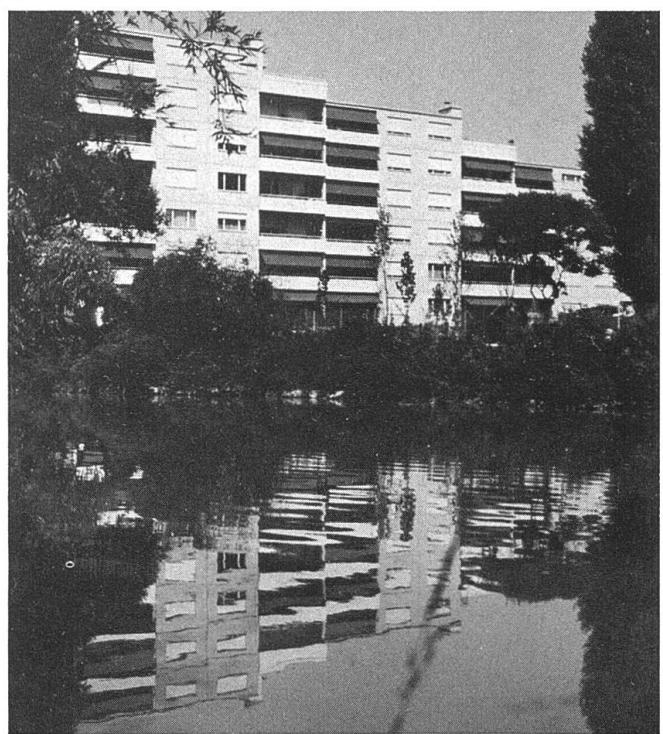
1



3



4



1 1970–1973: Zentrum Regensdorf mit Hotel, Saalbau mit Bühne, Hallenschwimmbad, Restaurants, Einkaufszentrum, Post, verschiedenen Läden, Büro-, Praxis- und Gewerberäumen, 281 Wohnungen, 1122 Garage- und Parkplätzen

2 1970–1972: Zentrum Riesbach in Zürich, Geschäftshaus

3 1970–1971: Bürohaus am Wiesendamm, Basel

4 1970–1971: Weiden, Dornach SO. 49 Wohnungen

5 1965–1968: Champel-les-Crêts, Genf. 243 Wohnungen

6 1969–1973: Sonnhalde, Adlikon-Regensdorf. Rund 1000 Wohnungen

2



5



6



Altersjahr und war sich seiner gesundheitlichen Grenzen bewusst. Sodann erheischten die für schweizerische Verhältnisse grossen Bauvorhaben in der deutschen wie in der welschen Schweiz seine volle Aufmerksamkeit. Und schliesslich war er ebensowenig wie der drei Jahre zuvor verstorbene Gottlieb Duttweiler eine Natur, die sich in der Atmosphäre einer eidgenössischen Bürokratie wohl fühlen konnte. Er war und blieb – wohl richtigerweise – bis an sein Lebensende eine Unternehmernatur.

Damit erklärt sich, dass sich die verschiedensten Aufgaben nur so häuften. Als Generalunternehmer war er nun immer mehr gesucht. Auch die öffentliche Hand erkannte die Vorteile dieser Bauform: Göhner musste für die Schweizerische Radio- und Fernsehgesellschaft (SRG) die grossen Studiogebäude in Zürich-Seebach errichten. Im Durchschnitt stellte er um 1967 jährlich 1200 Wohnungen her. Bis zum Jahr 1970 sollten es insgesamt 20 000 Wohnungen mit einer Bausumme von 1,5 Milliarden Franken sein. Gesucht war Ernst Göhner auch immer mehr als Ratgeber in besonders heiklen Situationen. So ist es kein Geheimnis geblieben, dass er 1970 der Migros behilflich war, das zum Verlustgeschäft gewordene Frisia-Unternehmen in Norddeutschland (Erdölraffinerie) unter vertretbaren Bedingungen an einen amerikanischen Käufer abzustossen.

Das alles rundete sich 1970 anlässlich seines 70. Geburtstages zu einem Rückblick auf ein erfolgreiches Leben und viel Anerkennung.

Damit nähern wir uns dem Abschluss einer für schweizerische Verhältnisse ungewöhnlichen Laufbahn. Göhner hatte als kleiner Handwerker begonnen, rasch seinen

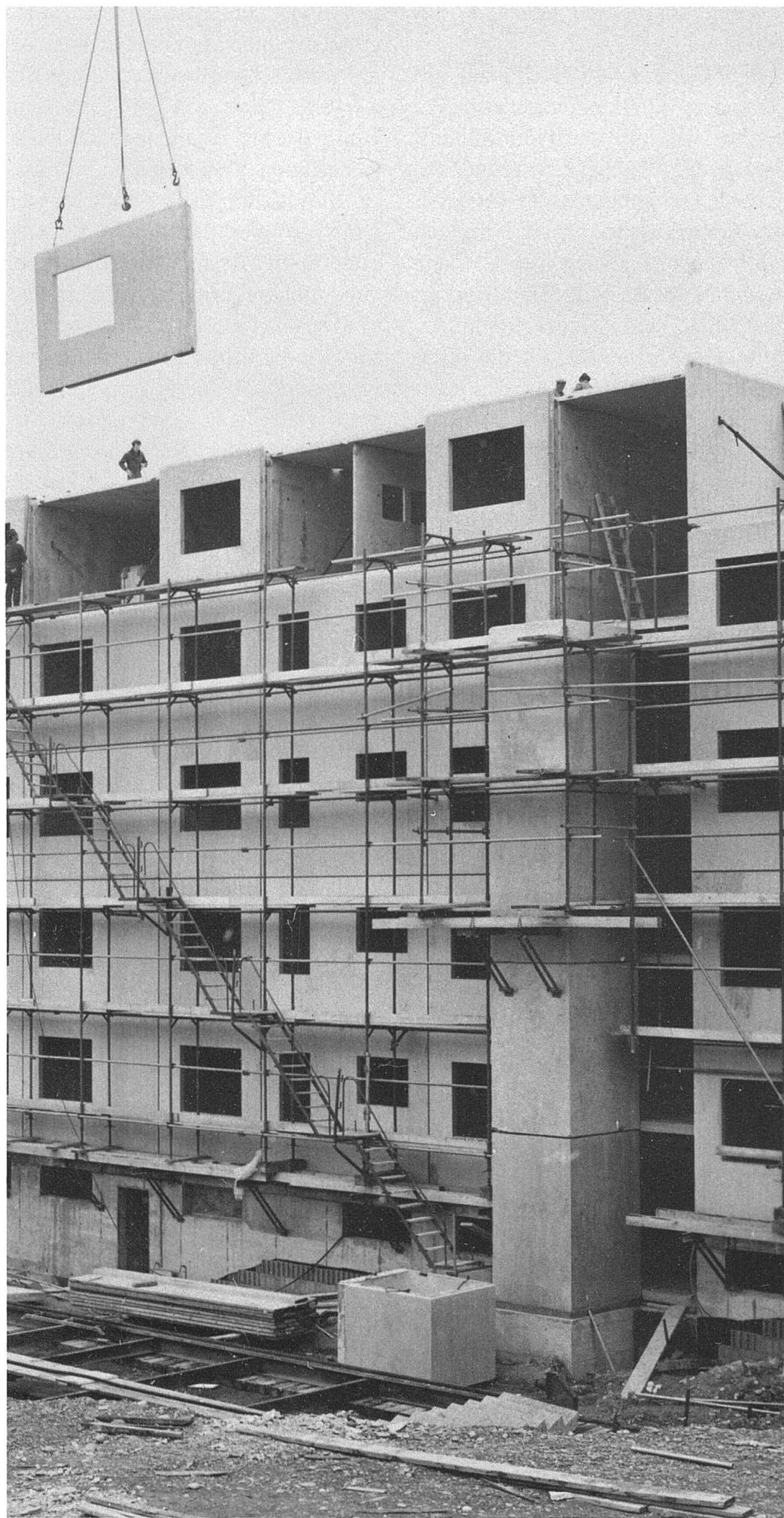
Betrieb erweitert und sich an immer grössere Aufgaben gewagt. Einen Handwerker, der Land und Häuser kauft und mit Gewinn weiterveräusser, nennt man in der Schweiz einen Spekulanten. So erging es auch Ernst Göhner. Es ist nun aber bezeichnend für den materialistischen Geist unseres Jahrhunderts, dass sich der Titel Spekulant verliert, sobald die Unternehmertätigkeit eine gewisse Grössenordnung überschreitet. Wer wirklich reich ist, findet bei uns Eingang in die sogenannte beste Gesellschaft, er wird von Politikern, Behörden und Kulturschaffenden umworben. Bei Ernst Göhner vollzog sich dieser Wandel vor allem deshalb so rasch, weil er nie mit seinem Geld auftrumpfte, sondern tatsächlich dem Bild entsprach, das reiche Leute von sich so gerne zu verbreiten pflegen: der letztlich bescheidene Mann, der für seine Mitarbeiter sorgt und Bittstellern aller Art grosszügig begegnet. Diese Sorge für seine Mitarbeiter fand konkreten Ausdruck durch die Gründung der Stiftung Meritas mit einem Kapital von 15 Mio. Franken. *(Der Verfasser dieser Zeilen verbrachte in den sechziger Jahren gelegentlich die Mittagspause zu einem Meinungsaustausch mit Ernst Göhner an der Hegibachstrasse 47. Das Mittagessen war so spartanisch einfach [zum Beispiel ein Stück Apfelwähle], dass der Verfasser, der damals noch einen regen Appetit hatte, zuvor ein paar Weggli ass, um nicht Hunger zu leiden. Göhner war in seinen persönlichen Belangen überaus anspruchslos. Wohl erwarb er sich eine schöne Villa mit Park am Zugersee und ein vornehmes, teures Auto. In der täglichen Wirklichkeit aber fuhr er schon am frühen Morgen mit einem einfachen DKW in die Stadt und kehrte erst am späten Abend wieder heim. Jedes Auftrump-*

*fen mit persönlichem Reichtum lag ihm fern.)*

Seit Göhner den Schritt zur allgemeinen Anerkennung vollziehen konnte, ist ein Vierteljahrhundert vergangen. Was hat sich seither geändert? Geblieben ist die Tatsache, dass Geld Ansehen bringt. Hingegen erfolgt der Aufstieg heute kaum mehr aus der Basis der Handwerker, das heisst «mit seiner Hände Arbeit». Die Werner K. Rey, die Tettamanti waren nie Handwerker oder gar «Büezer». Sie arbeiteten von Anfang an mit einem seltsamen, abstrakten Material, das man schon lange als «Geld» bezeichnet. Damit erhält der Kapitalismus in seiner gegenwärtigen Form einen hohen Ab-

straktionsgrad. Der «innere Wert» grosser Finanzfirmen lässt sich oft nur noch schwer beziffern. Ihre Bewertung steht und fällt mit dem Kopf, der sie zusammenhält. Diese Bemerkungen sind deshalb für unsere Betrachtungen wesentlich, weil Ernst Göhner gegen sein Lebensende immer komplexere Beziehungen aufbaute und den Abstraktionsgrad seines Firmenkonglomerats damit ständig erhöhte. Nur in seinem eigenen Kopf vereinigten sich alle die vielfältigen Synergieeffekte. Deshalb wurde die Nachfolgefrage ab 1965 immer akuter und bildet für unsere Studie einen besonders interessanten Aspekt.

*Bau von Wohnhäusern  
mit vorfabrizierten Ele-  
menten*



# Innovation im Baugewerbe

## Reformen

Betrachtet man Ernst Göhners Lebenswerk genauer und fragt man nach den wichtigsten Impulsen, die er dem Schweizer Baugewerbe zu verleihen verstand, dann gelangt man zwangsläufig zum Begriff der Rationalisierung, zur Vereinfachung, zur besseren Organisation beim ganzen Bauvorgang. Diese Grundidee hat Ernst Göhner von Anfang an zu immer neuen Leistungen angespornt. Wenn man Duttweiler einst charakterisierte, indem man ihm «handelsmessianische Bessessenheit» bescheinigte, so wäre schon allein von den verschiedenen Temperaturen her ein solches Etikett für Göhner undenkbar. Doch waren seine Hartnäckigkeit, seine Begabung und sein unbändiger Willen, komplexe Vorgänge zu vereinfachen, nicht weniger offensichtlich. Um zwei Bilder aus der Mathematik zu verwenden: Göhner besass ein unstillbares Bedürfnis, aber auch eine stupende Begabung, einen scheinbar höchst komplizierten Bruch bis zur verblüffenden Einfachheit zu kürzen oder eine scheinbar unauflösbare Gleichung fortlaufend zu vereinfachen, bis sie sich ganz manierlich gab.

Auf den Alltag im Baugewerbe übertragen, führte dies vor allem zu zwei Reformen im Schweizer Baugewerbe, von denen sich eine bis heute halten konnte, nämlich die Praxis, komplexe Bauvorhaben von sogenannten Generalunternehmern ausführen zu lassen. Die andere, viel spektakulärere Innovation, die Göh-

ner nicht selten als eine grüblerische Natur erscheinen liess, galt der Vorfabrikation, das heisst der Idee, die vielfältigen Arbeitsabläufe auf jedem Bauplatz radikal zu vereinfachen. Zunächst sei Göhners Weg zum Generalunternehmer näher betrachtet.

## Der Generalunternehmer

Bei seiner perfekten Kenntnis der Baubranche konnte Göhner nicht entgehen, in welchem Masse private und öffentliche Bauherren ihre Bauvorhaben überzahlten. Ungenügende Bauerfahrung, Mangel an Zeit, Zerwürfnisse mit Nachbarn, Baubehörden und Architekten kamen manchen Bauherrn teuer zu stehen. Demgegenüber bot Göhner die Möglichkeit an, Bauten jeder Art und Grösse schlüsselfertig zu einem im voraus festgelegten Preis zu erstellen. Damit konnte dem Bauherrn das immer kompliziertere Verhandeln mit den Behörden und Nachbarn, vor allem aber die vielfältige und zeitraubende Vergebung der Arbeiten abgenommen werden.

Widerstand erwuchs dieser im Ausland schon lange verbreiteten, in der Schweiz aber kaum bekannten Organisationsform zunächst von Seiten der Architekten. Bisher hatte der Architekt als Treuhänder des Bauherrn gegolten. In vielen Fällen mochte dies auch vorbildlich funktioniert haben. Doch war zu bedenken, dass in der Schweiz der Architekt gemäss SIA und BSA grundsätzlich vom Bauherrn in Prozenten der gesamten Bausumme honoriert

wird. Bei einer solchen Regelung hat der Architekt wenig Interesse daran, den Bau so kostengünstig wie möglich zu errichten.

Andererseits war ein Mann wie Göhner in der Lage, seine ganze Erfahrung, nicht zuletzt auch jene im Umgang mit den Baubehörden, zugunsten des Bauherrn einzusetzen. Ihm selbst entsprach die Idee des Generalunternehmertums im höchsten Grad. Man muss sich daran erinnern, wie er darunter gelitten hatte, bei den Bauherren um Arbeit, um Aufträge betteln zu müssen. Als Generalunternehmer sicherte er sich nun die Rolle des Bauherrn, ohne dessen Risiko übernehmen zu müssen. Es leuchtet ein, dass jeder Generalunternehmer, der mehrere Aufträge gleichzeitig auszuführen hat, in gewaltigem Ausmass Arbeiten vergeben kann. Dieser Umstand bot die verschiedensten Möglichkeiten zu Gegengeschäften und entsprach genau Göhners Fähigkeit zum vernetzten Denken. Später bürgeerte sich für solche Kombinationsgeschäfte das Wort «Synergieeffekt» ein. Natürlich war die Rolle des Generalunternehmers auch nicht risikofrei; denn wie erwähnt wurde die Bausumme zum voraus aufgrund eines Kostenvoranschlages festgelegt. Kam der Bau als Folge überraschender Faktoren teurer zu stehen, so hatte der Generalunternehmer die Mehrkosten selber zu berappen. Doch konnte man davon ausgehen, dass Göhner und seine Mitarbeiter aufgrund ihrer Erfahrungen in der Lage waren, die Kosten genau zu ermitteln, und zudem war Göhner mit seinen vielfachen Beziehungen fähig, günstiger als seine Konkurrenten zu offerieren. Ausserdem wusste man aus Erfahrung, dass er für eingegangene Verpflichtungen gerade stand.

Naturgemäss begann sich diese neue, für den Bauherrn vorteilhafte Bauform einzubürgern, und es musste mit der Zeit die Frage aufgeworfen werden, ob nicht auch die Gemeinden und Kantone von dieser Möglichkeit Gebrauch machen sollten. Die Frage wurde im Laufe der fünfziger Jahre aus folgenden Gründen dringlich: Nicht zuletzt als Folge der seinerzeitigen Wirtschaftskrise war es fast in allen schweizerischen Städten und Kantonen zu sogenannten Submissionsverordnungen gekommen. Sie bildeten einen Bestandteil des Denkens, wie es im grossen Friedensabkommen vom Juli 1937 deutlichen Ausdruck gefunden hatte. Arbeitgeber und Arbeitnehmer setzten sich damals zusammen, um anstelle von Kampf und Auseinandersetzung die gemeinsamen Interessen gemeinsam zu verteidigen. Im Baugewerbe war das gemeinsame Interesse klar: Man wollte, dass der Staat als Bauherr gute Preise für Bauarbeiten jeglicher Art zahlte, damit der Bauunternehmer seinen Arbeitern hohe Löhne auszahlen konnte und doch selber etwas am Auftrag verdiente.

Das klingt durchaus einleuchtend. Wie viele gute Ideen entartete aber auch dieses System mit den Jahren. Die Bauunternehmer, sowohl im Bauhaupt- wie im Baunebengewerbe, setzten sich immer häufiger zusammen und gaben eine einzige gemeinsame Verbandsofferte ein. Wenn sich Aussenseiter mit billigeren Angeboten an der Offertstellung beteiligten, so versuchte man, die nicht dem Verband Angehörenden durch Intervention bei der staatlichen Bauherrschaft zu bekämpfen. Gelegentlich ergab sich eine Zwischenstufe. Die im Verband zusammengeschlossenen Unternehmer oder Handwerker einigten sich über

*Wohnkolonie Leimgrübel in Zürich-Seebach*

das folgende Vorgehen: Sie erarbeiteten eine Offerte, erlaubten aber solchen Firmen, die im Verband über besonderes Ansehen verfügten oder geltend machen konnten, dass sie zu Unrecht schon lange keine Aufträge mehr erhalten hatten, eine geringfügig niedrigere Offerte einzureichen. Der öffentliche Auftraggeber war dann praktisch gezwungen, von dieser im Vergleich zur Verbandsofferte «günstigeren» Offerte Gebrauch zu machen, obwohl auch dieses Angebot immer noch übersetzt war. Kernstück der meisten Submissionsverordnungen war das Verbot sogenannter Abgebote. Während der Private selbstverständlich davon Gebrauch macht, die einzelnen Offertsteller gegeneinander auszuspielen, erwartet man vom öffentlichen Bauherrn, dass er an den eingereichten Offerten keine nachträglichen Reduktionen mehr zulässt.

Namentlich in Zeiten der Hochkonjunktur, wo es an Aussenseitern fehlte, gelang es auf diese Weise, der öffentlichen Hand als Bauherrin die Preise von Seiten der Unternehmer weitgehend zu diktieren. In den Jahren der Hochkonjunktur nach dem Zweiten Weltkrieg durfte man davon ausgehen, dass der Staat – bei vergleichbarer Qualität – mindestens 10 Prozent teurer baute als der im Bauwesen versierte Private. Es war jedoch ausserordentlich schwierig, gegen diesen Missstand etwas zu unternehmen, da sich in den für die Submissionsverordnungen zuständigen Parlamenten in der Regel eine Mehrheit bildete, bestehend aus den Gewerkschaften und den Gewerbevertretern, die jede Reform verhinderte.

In der deutschen Schweiz wurde Ernst Göhner zum ersten Baufachmann, der auf breiter Basis als Generalunternehmer Erfolg hatte.



Auf Drängen des damaligen Bauvorstandes der Stadt Zürich liess er sich dazu bewegen, eine Offerte für die von der Stadt geplante Überbauung auf dem sogenannten Lochergut an der Zürcher Badenerstrasse auszuarbeiten. Es war dies das einzige Mal, dass sich Ernst Göhner dazu verleiten liess, die Parteipolitik des Landesrings der Unabhängigen direkt zu unterstützen. Das architektonisch ansprechende und zweifellos äusserst kostengünstige Projekt wurde vom Landesring bei den Wahlen vom Jahr 1958 als «Wahlschläger» verwendet. Konsequenterweise wurde die Ausführung des Projekts nach den Wahlen durch die anderen Parteien verhindert. Immerhin hatte diese Propagierung der Idee der Pauschalvergebung eines grossen Wohnbauvorhabens zur Folge, dass die Göhner AG wenig später den Auftrag erhielt, die Wohnkolonie Leimgrübel in Seebach als Generalunternehmer zu erstellen. Die Arbeiten wurden zur allgemeinen Zufriedenheit ausgeführt, und dies bedeutete einen Durchbruch für die Idee des Generalunternehmertums, das später durch die verschiedensten Bauunternehmungen in Zürich auf breiter Basis gehandhabt wurde.

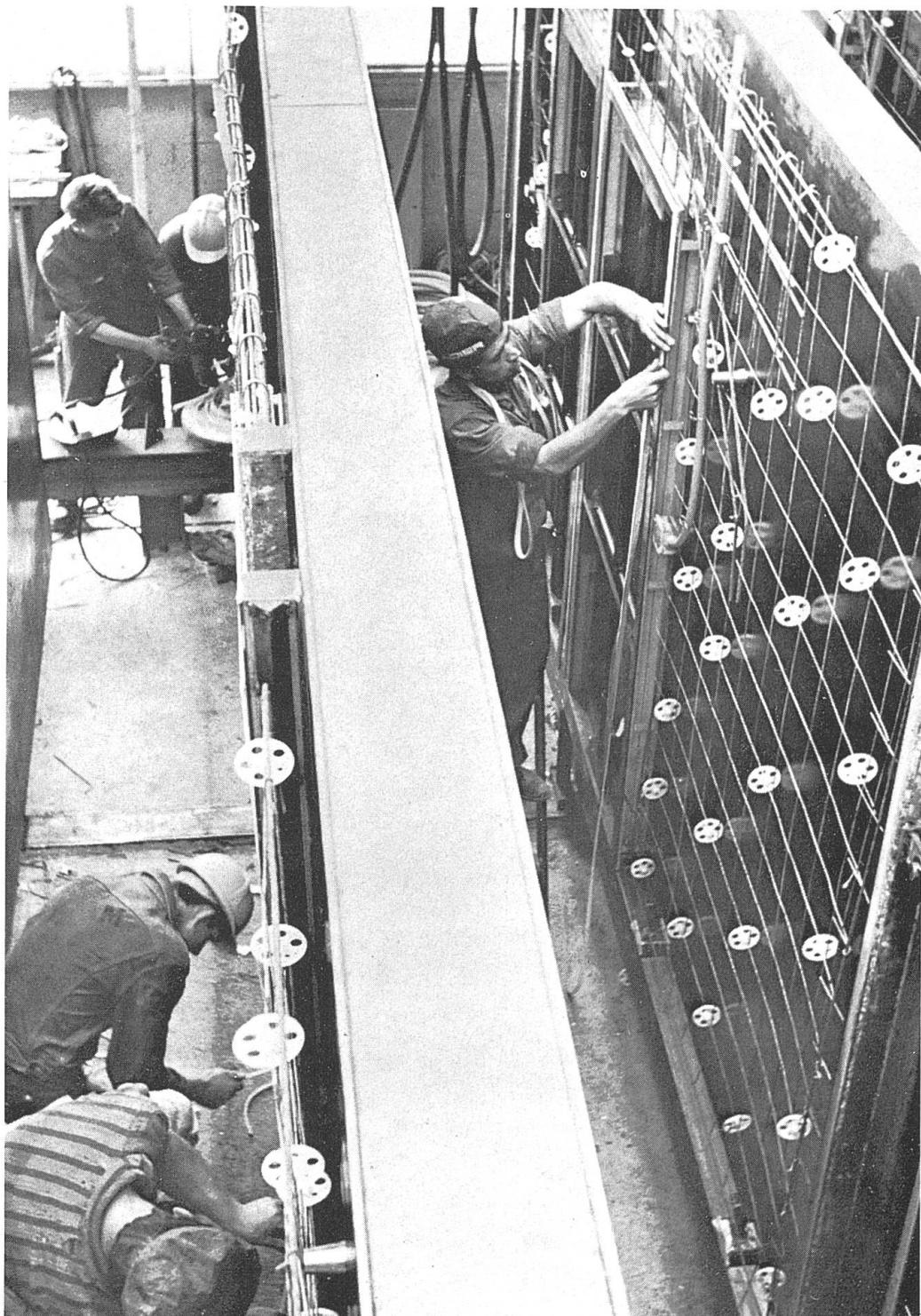
### **Elementbauweise, Vorfabrikation**

Die Idee des rationellen Bauens hatte Ernst Göhner von Anfang an begleitet. Die eigentliche Abrundung all dieser Bemühungen fand Göhner bei seinem Engagement für die Vorfabrikation. Natürlich war das nicht ein Konzept gewesen, auf das Göhner gleichsam aus dem Nichts und nur von sich aus gestossen wäre. Vielmehr hatte die Vorfabrikation in den meisten westlichen Ländern schon seit vielen Jahren Einzug gehalten. Allerdings, diese

ausländischen Systeme waren für die hohen Ansprüche des schweizerischen Baugewerbes ungenügend. Göhner ging deshalb daran, Erfahrungen aus dem Ausland in die Schweiz zu übertragen, hier zu verbessern, zu verfeinern und den höheren Ansprüchen anzupassen. So erarbeitete er sein eigenes System. Dabei darf nicht vergessen werden, dass ein enger und jahrelanger Kontakt zu Architekt Gottfried Schindler bestand, mit dem zusammen er das Elementbausystem Göhner-Schindler entwickelte. Die ersten Elementbauten nach diesem System wurden schon unmittelbar nach dem Ende des Zweiten Weltkrieges verwirklicht. Es betraf dies Bauten in Zürich-Schwamendingen, dann auch an anderen Orten im Raum Zürich.

Was war nun das eigentlich Revolutionierende gegenüber dem bestehenden Bausystem? Zuerst einmal ganz einfach die rationellere Arbeitsweise. Was Göhner von Anfang an betrieben hatte, die kontinuierliche Produktion von Bauteilen auf einem Werkplatz, das wurde jetzt bis zur Perfektion weitergetrieben. Dies führte zum zweiten: Wenn dieses System funktionierte, so gelangte man zu kürzeren Bauzeiten bei besseren Arbeitsbedingungen für das Personal (was wiederum die Bauqualität verbesserte). Auf solche Weise konnte man drittens die Baukosten senken; die Schätzungen bewegten sich damals so um 10 bis 20 Prozent. Das erlaubte die Schaffung von Wohnraum zu bescheideneren Mietzinsen und, was in der Schweiz ein wesentlicher Gesichtspunkt wurde: Auf diese Art und Weise konnte man den Fremdarbeiterbestand reduzieren, das heisst einen Beitrag zur Entschärfung der politischen Situation leisten. Eine wichtige Rolle spielte auch, dass der ganze Bauab-

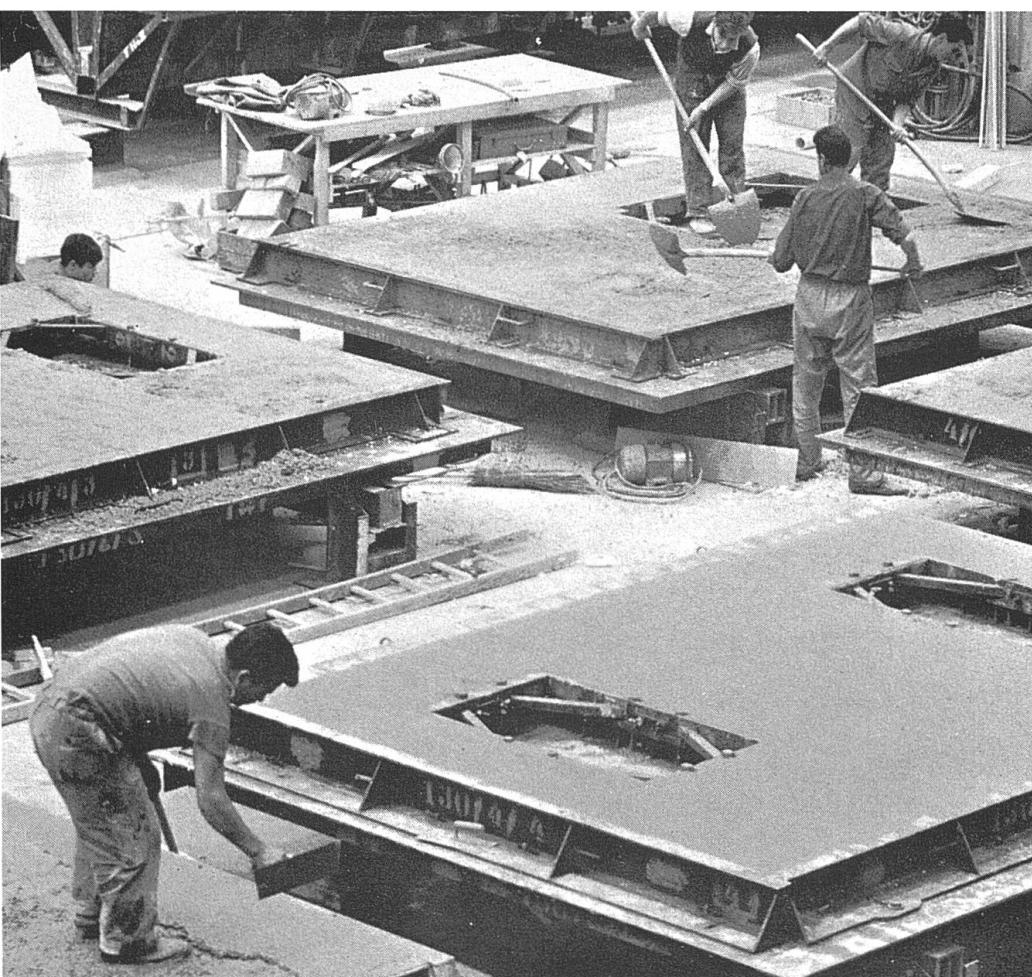
*Sämtliche Decken-, Trag- und Zwischenwände wurden in vertikalen Stahlschalungsbatterien hergestellt. Elektrische Leitungsröhre, Lampen-, Stecker- und Abzweigkästen sowie Türzargen, Aussparungen für sanitäre und Heizungsinstallationen wurden in die Elemente eingegossen*



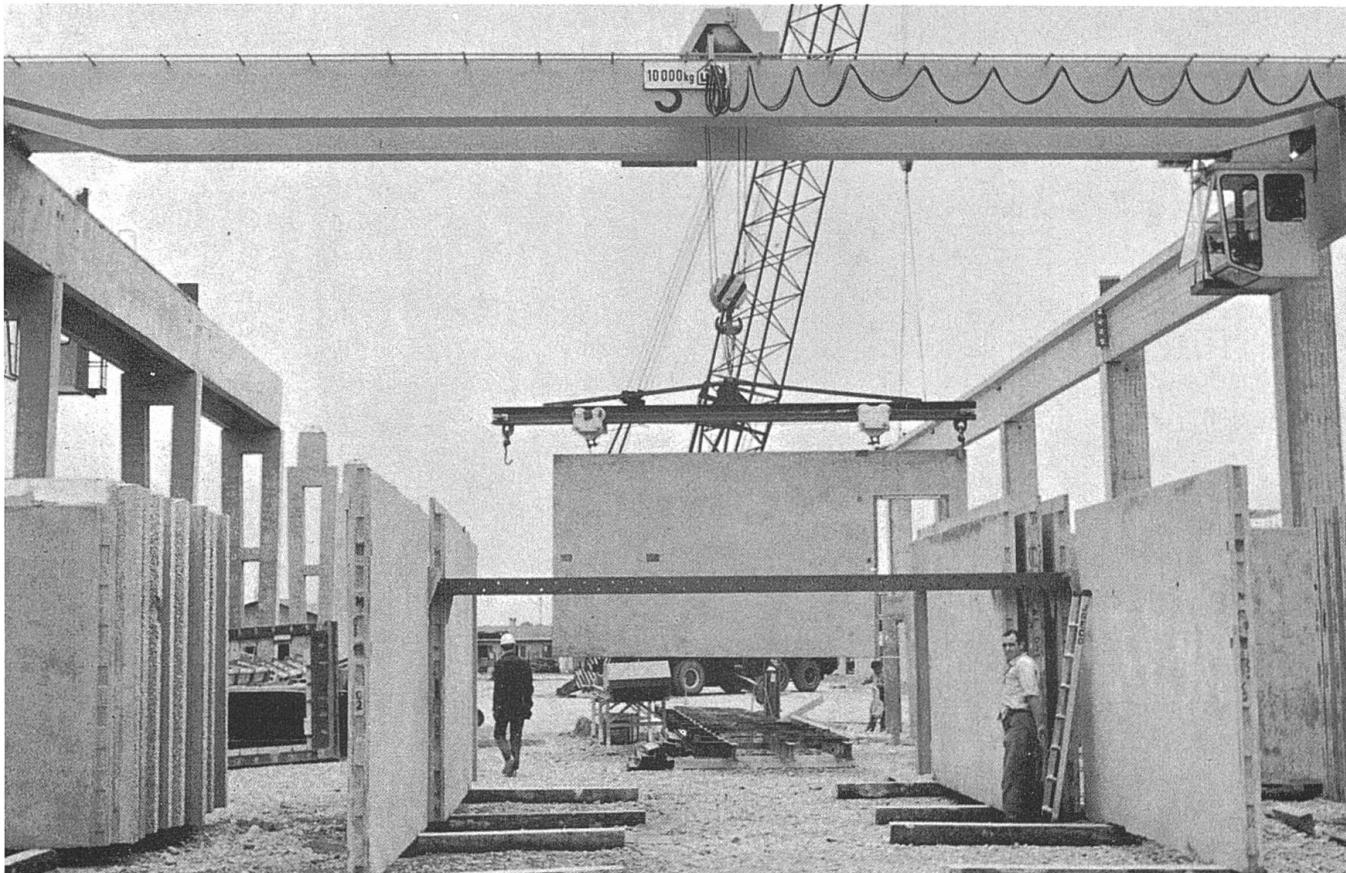
lauf in viel höherem Mass unabhängig von den Witterungsverhältnissen wurde; man konnte die Elemente nämlich bei Temperaturen bis zu minus 5 Grad zusammensetzen. Das bedeutete im Baugewerbe einen gewaltigen Fortschritt; denn in den kalten Wintern 1962/63/64 hatten die Arbeiten während Monaten eingestellt werden müssen. Wesentlich war, dass Göhner zu einer Zusammenarbeit mit der tüchtigen Baufir-

ma Losinger gelangte. Göhner beteiligte sich mit Losinger an der Firma IGEÇO (Industrie générale pour la construction) mit Fabrikationsstätten in Etoy (Waadt), Lyssach (Bern) und Volketswil (Zürich).

Diese positive Beurteilung darf nicht vergessen lassen, dass sich Göhner mit der Elementbauweise zum mindesten für die Schweiz auf Neuland bewegte. Schon die Herstellung der Elemente stellte grosse



Die Fassadenelemente wurden auf horizontalen Stahltschen hergestellt. Sie bestanden aus einer äusseren Betonplatte von 7 cm und einer inneren von 10 cm Stärke sowie einer dazwischenliegenden 4 cm dicken Styropor-Isolierschicht



*Die Elemente verblieben im Werkareal bis zu ihrem unmittelbaren Abtransport auf die Baustelle*

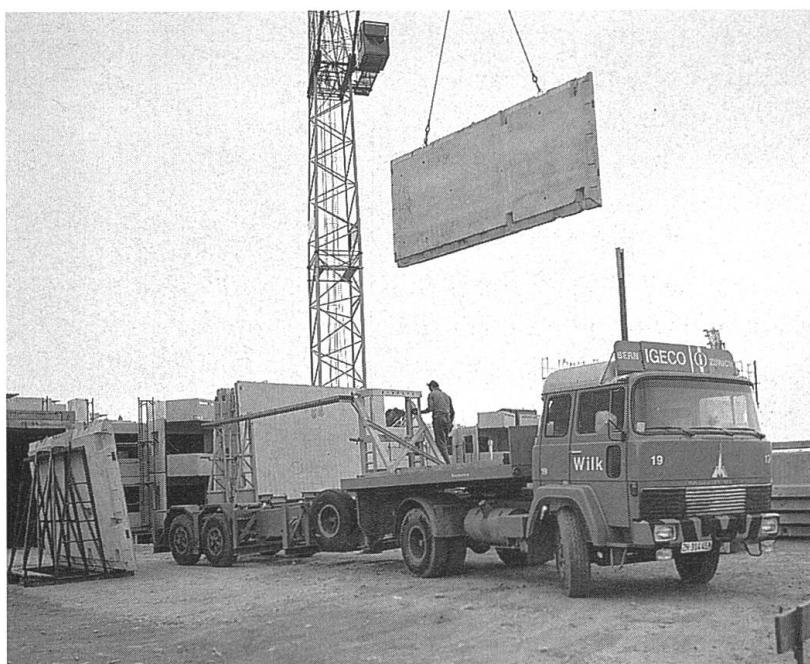
*Transport auf die Baustelle*

Anforderungen. Man musste sich dazu entschliessen, kostspielige Stahlschalungen zu verwenden, im Gegensatz zu den Holzschalungen auf dem konventionellen Bau. Dies brachte beträchtliche Kosten bei der Vorfabrikation. Doch nur so war es möglich, die nötige Massgenauigkeit zu erzielen. Erreichte man sie nicht, so gab es sofort Probleme beim Zu-

sammensetzen der Elemente. Aber Göhner entschied sich doch zu dieser Grossstafelbauweise, und das bedeutete für die Schweiz einen ganz wesentlichen Schritt.

Die Fassadenelemente wurden auf horizontalen Stahlträgern fabriziert. Sie bestanden aus einer äusseren Betonplatte von 7 cm Dicke, einer inneren von 10 cm Stärke sowie einer dazwischenliegenden 4 cm starken Styropor-Isolierschicht. Die grössten Gewichte grenzten an die neun Tonnen. Die tragenden Einzellemente waren dünner und entsprechend leichter. Die Deckenplatten wiesen eine Dicke von 16 cm auf, die Tragwände eine solche von 14 cm. Die nicht tragenden Zwischenwände waren 7 cm dick und nochmals entsprechend leichter.

Von Anfang an bestand die Absicht, solche Elemente sowohl auf der Schiene wie auf der Strasse zu transportieren, doch ergaben sich hier recht bald Probleme, und Göhner rang sich zur Einsicht durch, dass



*Auf dem Bauplatz wurden die Elemente in ein Zwischenlager eingereiht, sofern sie nicht direkt versetzt werden konnten*



man an verschiedenen Orten in der Schweiz solche Fabrikationsbetriebe für Bauelemente dezentralisiert errichten müsse, um von dort aus auf kurzen Wegen die Baustellen versorgen zu können.

Der Bauvorgang kann folgendermassen umschrieben werden: Wie im konventionellen Wohnungsbau errichtete ein Bauunternehmer an Ort und Stelle Fundamente, Wände und Decken des Kellergeschosses, und darüber wurde eine Kellerdecke gelegt. Das war dann die Basis für die Elementbauweise. Alle Elemente wurden mit Kranen an Ort und Stelle gebracht, was zur raschen Entwicklung der Kranenwälder in der Schweiz beitrug.

Entscheidender Faktor bei der ganzen Vorfabrikation war natürlich das Abdichten der Fugen. Die Fassadenfugen wurden mit einem Isolier-

zopf und je nach Art der Fuge zusätzlich mit Neopren oder elastischem Kitt abgedichtet. Zuvor schon goss man die Zwischenräume von Element zu Element mit Feinbeton aus. Das alles setzte beträchtliches handwerkliches Können voraus, und mit einem gewissen ironischen Unterton pflegte man damals zu sagen, das Wesentliche an der Elementbauweise sei die «Kunst der Fuge».

Bezeichnend für die schweizerische Mentalität war, dass Göhner immer mehr zur differenzierten Elementbauweise vorstieß, weil der Schweizer eine offensichtliche Abneigung dagegen hegte, in einer «Vorfabrikation», das heisst in der gleichen Wohnung wie andere Leute, zu leben. Im weitern ging man im Sinne einer Verbilligung und rationelleren Bauweise dazu über, sogenannte Sanitärböcke zu errichten,

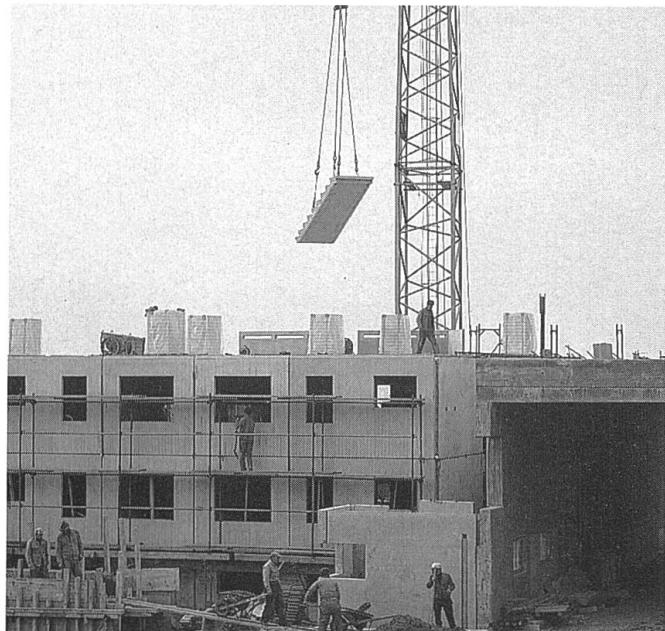
Wie im konventionellen Wohnungsbau wurden an Ort und Stelle Fundamente, Wände und Decken des Keller- geschosses errichtet



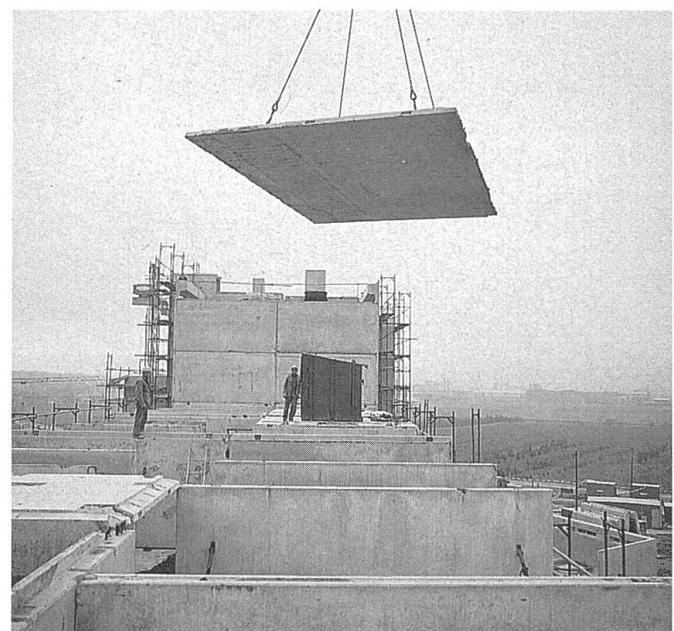
Auf der Kellerdecke wurde die Montage vorbereitet und anschliessend Element um Element montiert. Mit Stahlspriessen erfolgte die provisorische Verankerung; mit ihnen wurden auch die Elemente gerichtet



1



2



3





1 Der Kran spielte bei der Montage der Elemente eine wichtige Rolle

2 Die Größen der vorgefertigten Elemente waren auf die Ausmasse der herzustellenden Räume ausgerichtet. Die 16 cm starken Deckenplatten lagerten auf Tragwänden von 14 cm Dicke. Sie belasteten die Fassadenelemente nicht. Bei zusammengebauten Häusern ermöglichen die Elementanschlussstellen die Dilatation

3 Die Montage erforderte grösste Sorgfalt

4 Arbeiter beim Einbalancieren einer Deckenplatte

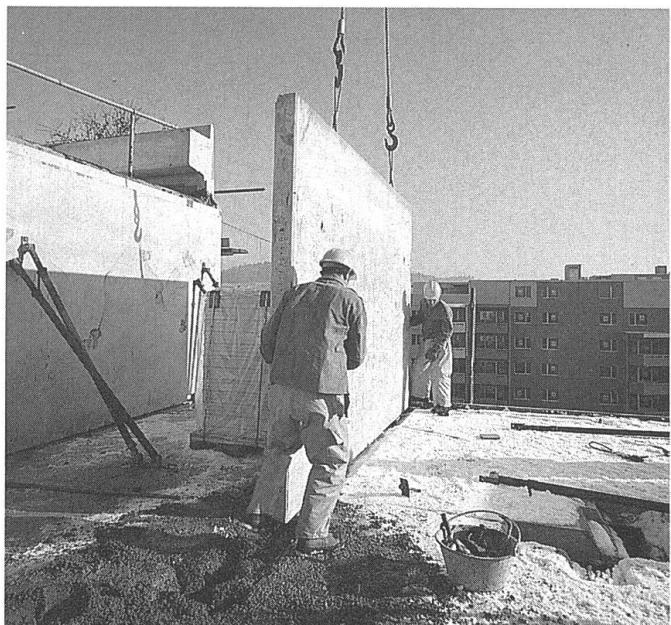
5 Mit hydraulischen Pressen wurden die Tragwände auf die richtige Höhe ausnivelliert



1

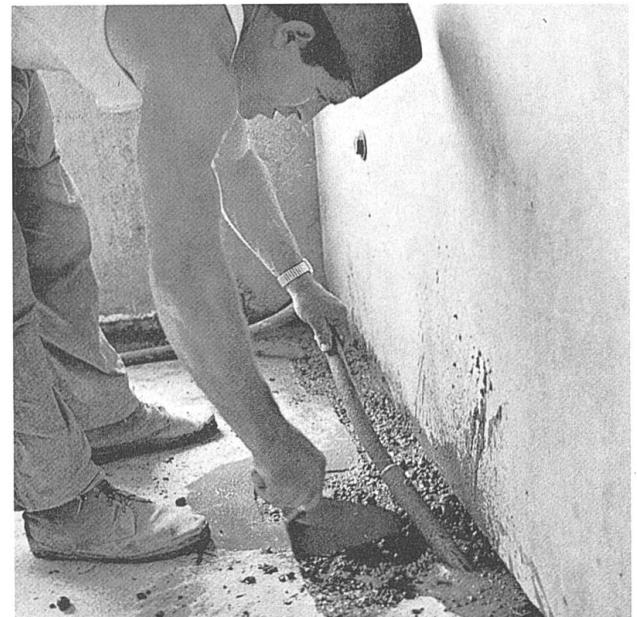
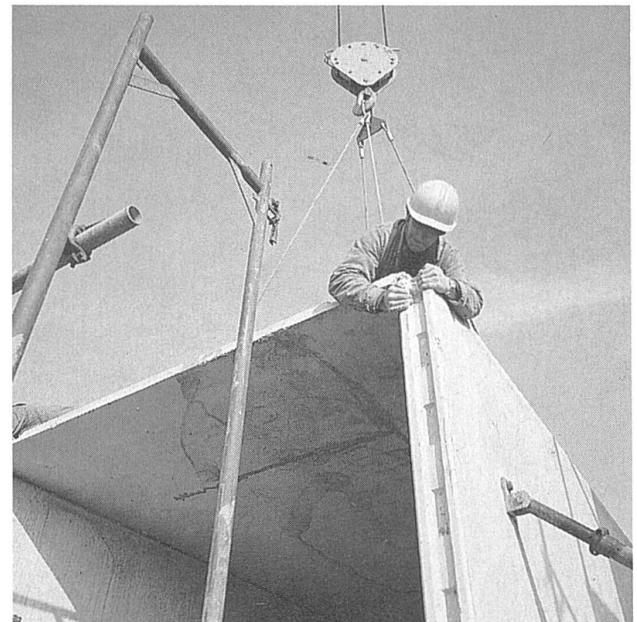


2



3





1 Die in die einzelnen Elemente einbetonierte Stahlplatten wurden gegenseitig verschweißt

2 Bei amtlichen bauakustischen Messungen erzielte die Wohnungstrennwand ein mittleres Schalldämmmass  $R' = 53 \text{ db}$  und ein Luftschallschutzmass  $LSM = 0 \text{ db}$

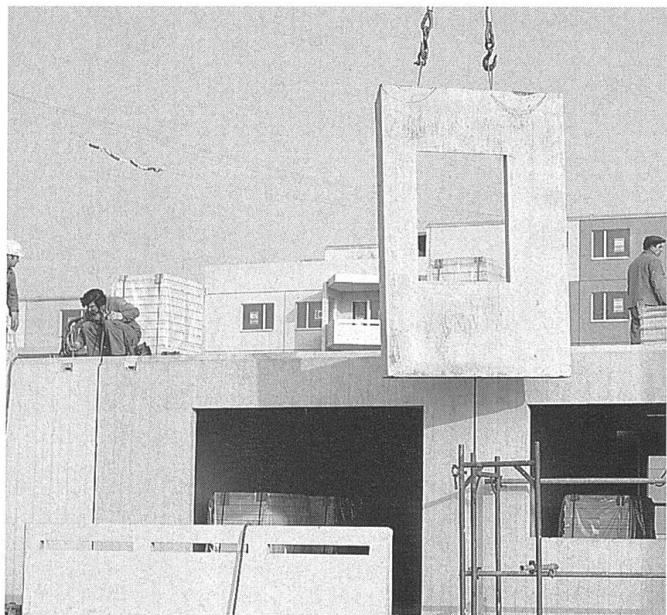
3 Die 7 cm starken Zwischenwände, ebenfalls aus Beton bestehend, wurden gleichzeitig mit den Tragwänden montiert

4 Größte Aufmerksamkeit erforderte das Abdichten der Fassadenfugen mit einem Isolierzopf und, je nach Art der Fuge, die zusätzliche Abdichtung mit Neopren oder elastischem Kitt

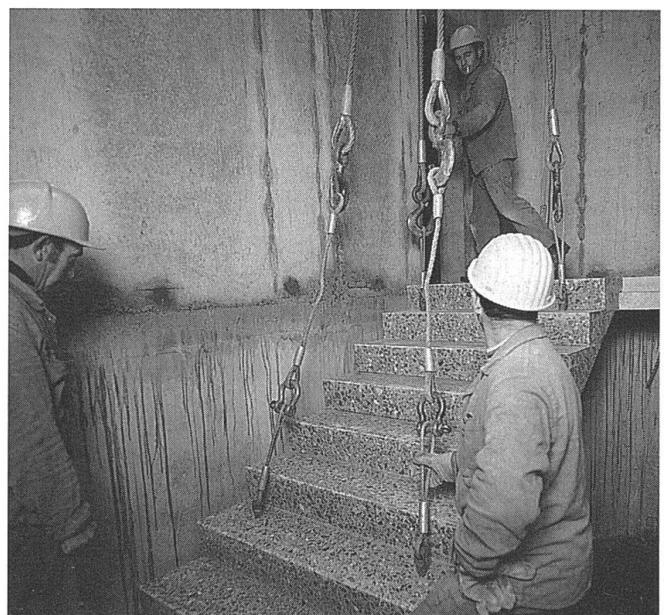
5 Auch handwerkliches Geschick war nötig

6 Die Zwischenräume von Element zu Element wurden mit Feinbeton ausgegossen

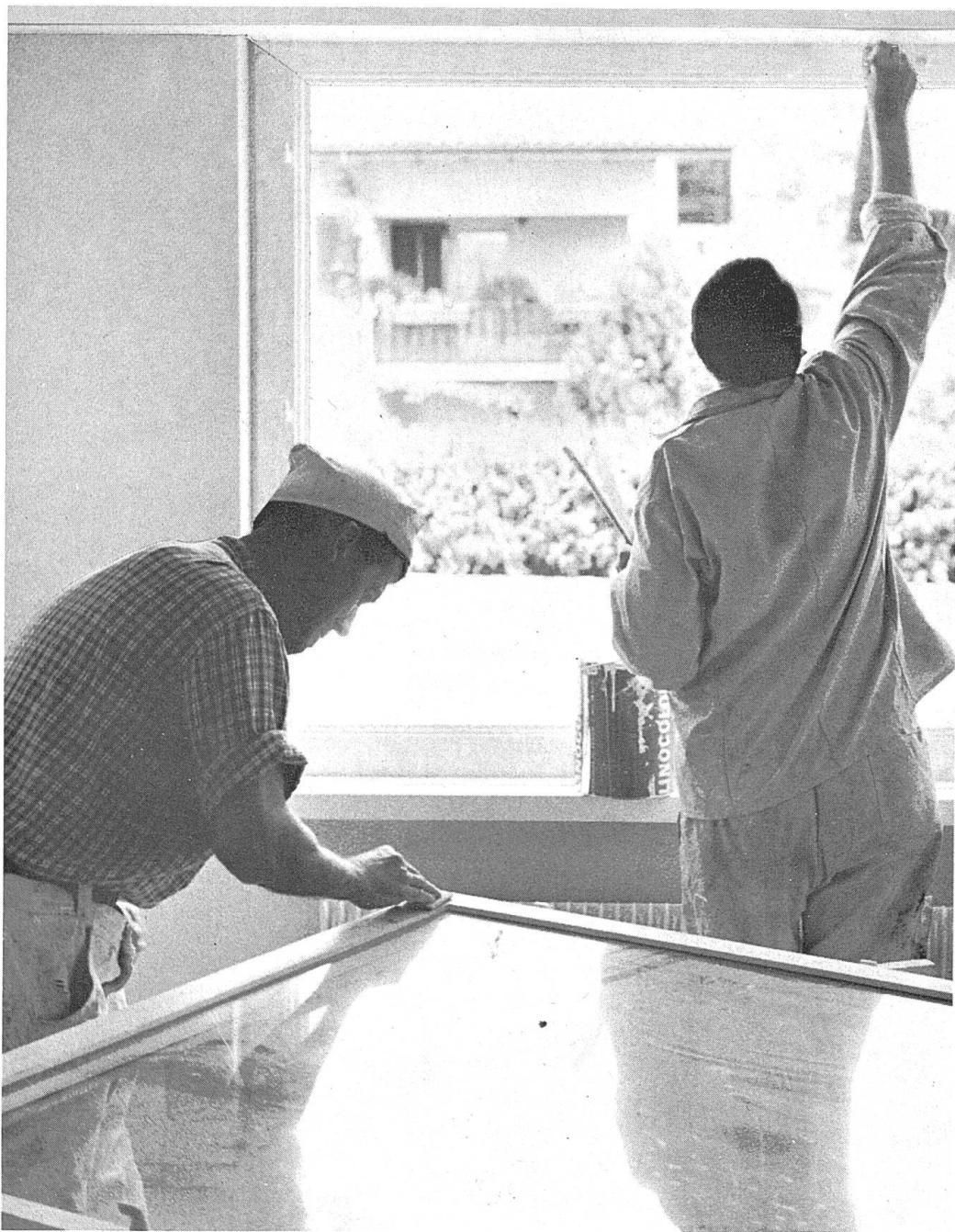
1



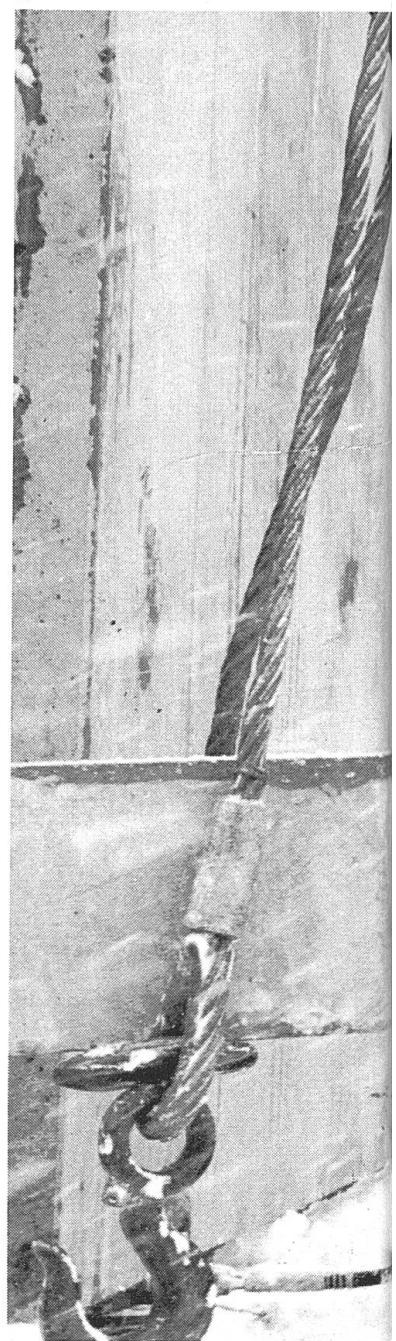
2



4



5





1 Für das Erstellen einer Vierzimmerwohnung benötigte eine Montageequipe nur einen Arbeitstag

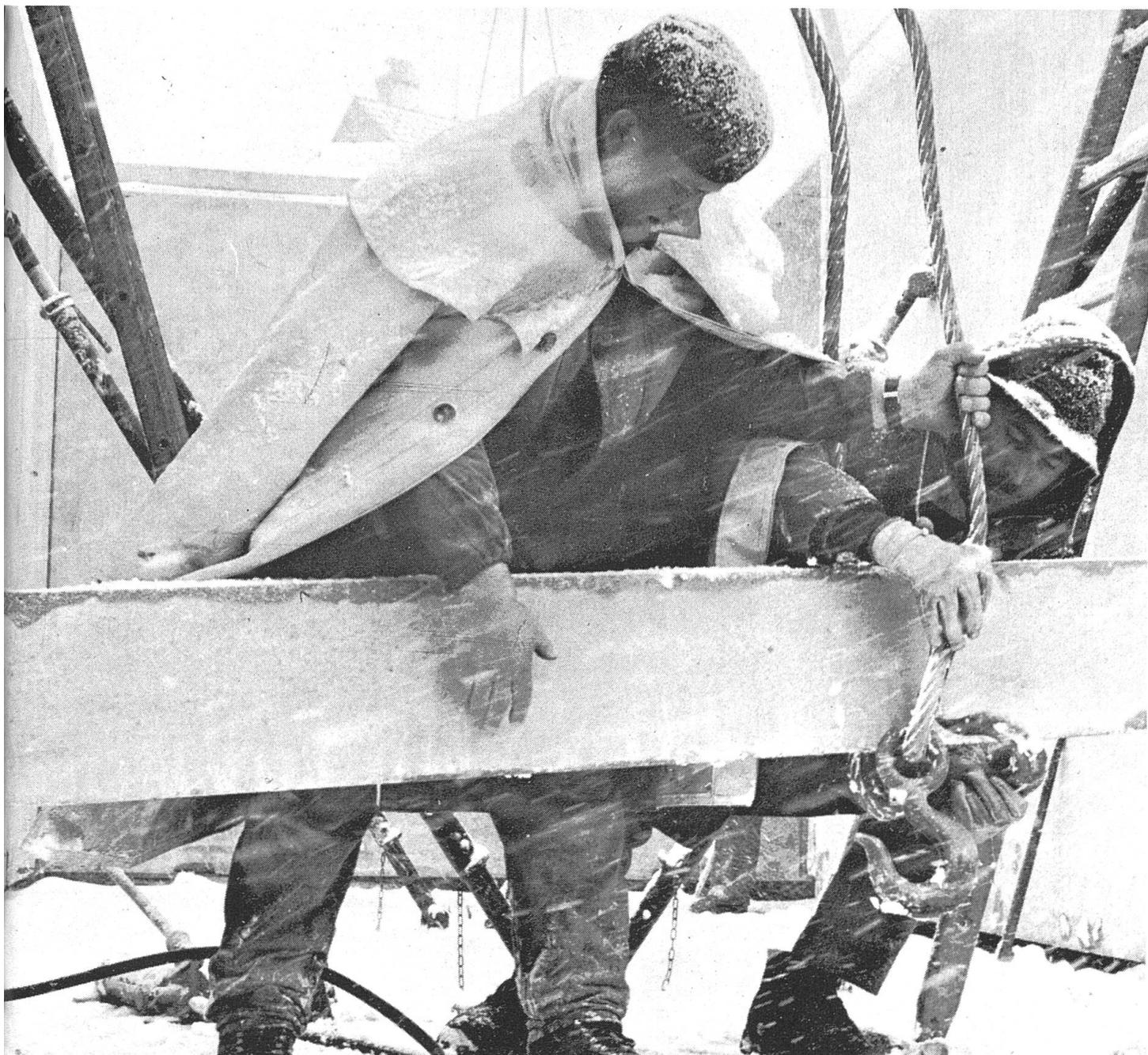
2 Die Treppen-Podest- und -Laufelemente wurden auf Auflagerkonsolen versetzt. Die Elemente wiesen allseitig einen Abstand von 2 cm zu den Treppenhauswänden auf. Die Auflagerstellen waren mit Neopren belegt, um die Trittschallübertragung auf die Treppen-

hauswände zu verhindern

3 Die Türzargen waren in den Elementen eingegossen, so dass auch die Türen, mit einem abwaschbaren Kunststoffbelag sowie mit Schlosskasten und Drückergarnituren versehen, fixfertig eingehängt werden konnten

4 Die normierten Fensterrahmen wurden bereits grundiert angeliefert. Auch Fensterbänke, Rolladenkästen und Fenstersimse konnten fertig zugeschnitten montiert werden

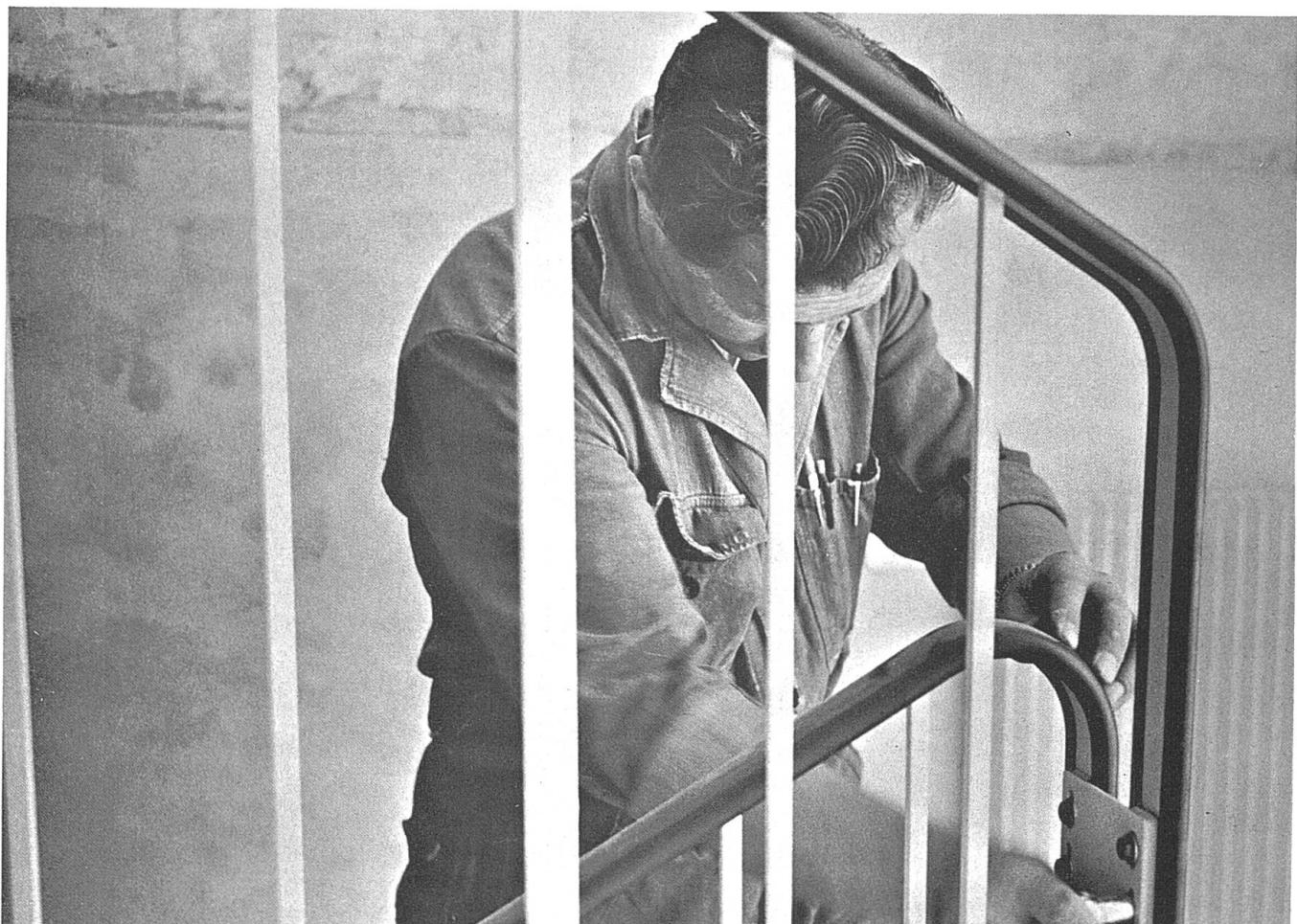
5 Regen, Schnee und Kälte hatten keinen grossen Einfluss auf den Montagefortschritt. Es konnte bis zu einer Temperatur von minus 5 °C montiert werden



1



2





4

1 Badewanne, Waschtische, Spiegelkästen, Wandklosett und Küchenkombination wurden in einem einzigen Arbeitsgang eingebaut

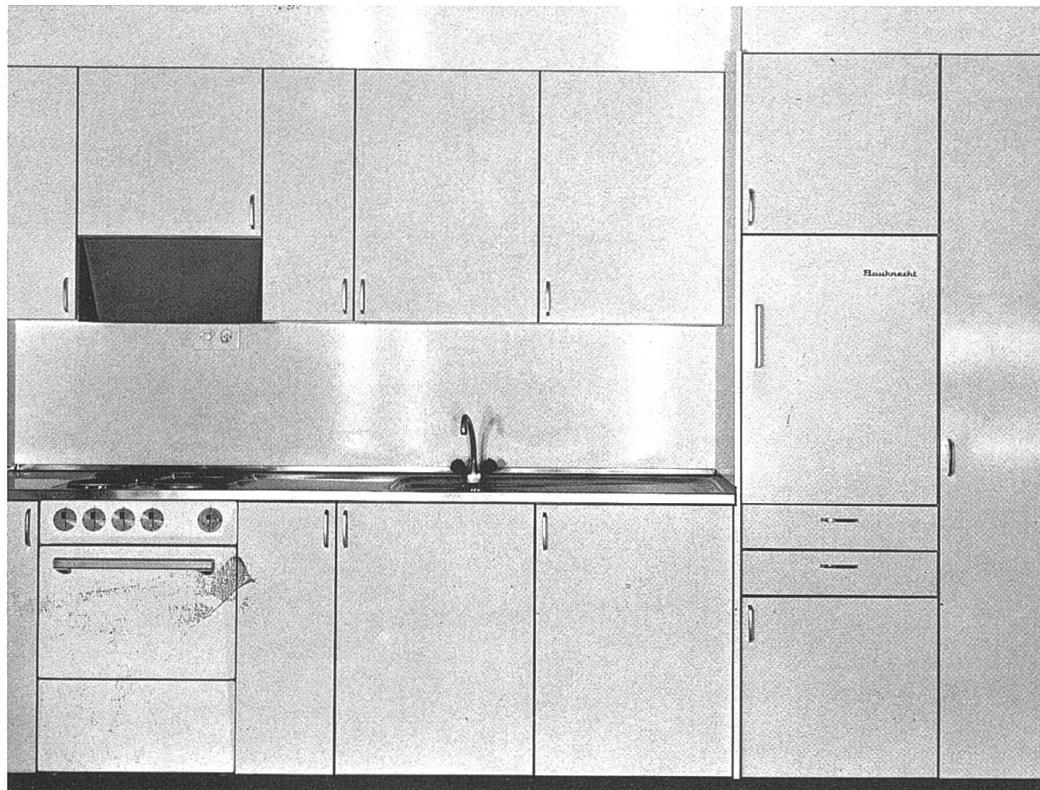
2 Die normierten Trepengeländer wurden kurz vor der Fertigstellung der Bauten thermolackiert angeliefert und montiert

3 Der Bodenverleger brachte fertig geschliffenes und versiegeltes Parkett in raumbreiten Bahnen in alle Wohn-, Schlaf- und Vorräume

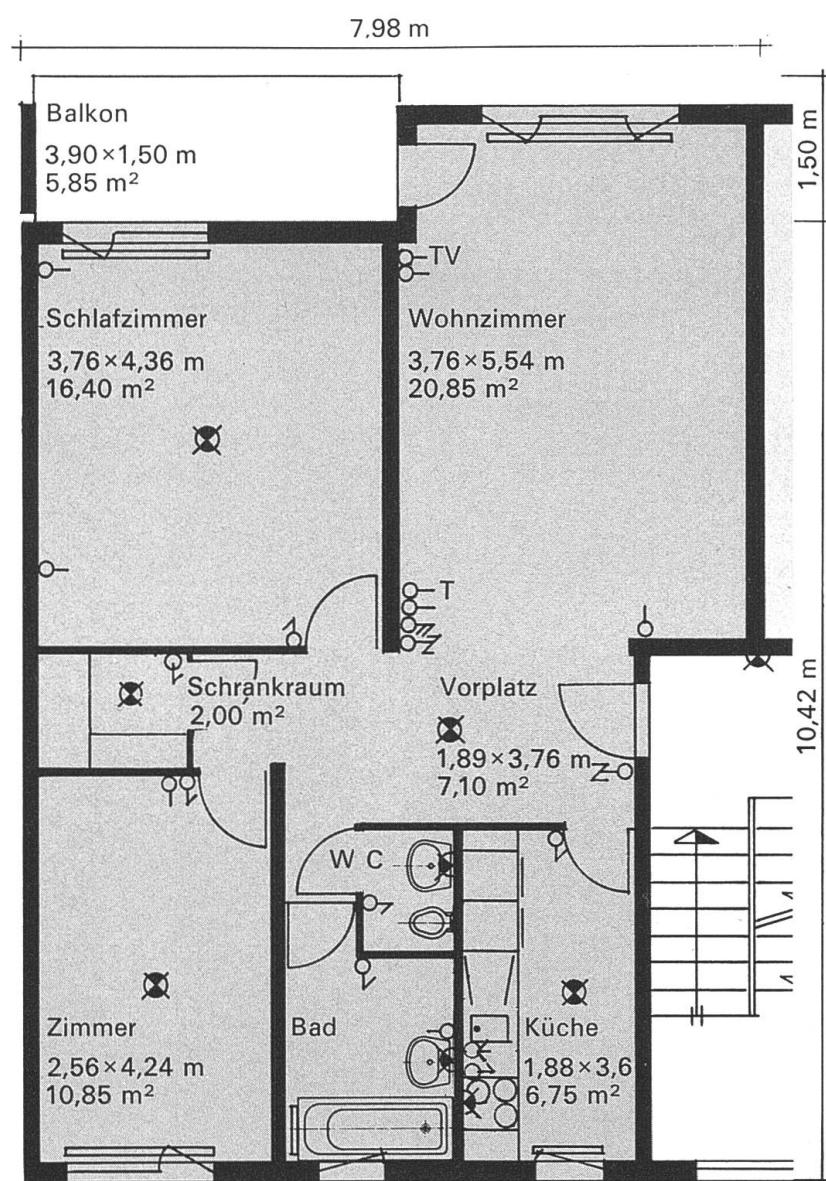
4 Sämtliche Türen wurden beidseitig mit Kunststoff-Folien versehen



*Fertig eingebaute  
Küchenkombination*



*Grundriss einer Drei-  
zimmerwohnung mit  
eingezogenem Balkon*



das heisst jene Wohnungsteile, die an Wasseranschlüsse gebunden waren, also Küche, Bad, WC usw., zusammenzufassen. Solche Wohnungsteile konnten somit in hoher Zahl nach dem genau gleichen Typ fabriziert und entsprechend verbilligt werden. Erwähnt sei, dass Göhner grossen Wert auf Schallisolation legte. So wurden die – übrigens auch vorfabrizierten – Treppen jeweils mit zwei Zentimetern Abstand von den Tragwänden installiert, damit keine Schallübertragung von den Treppenhäusern in die Wohnungen möglich war.

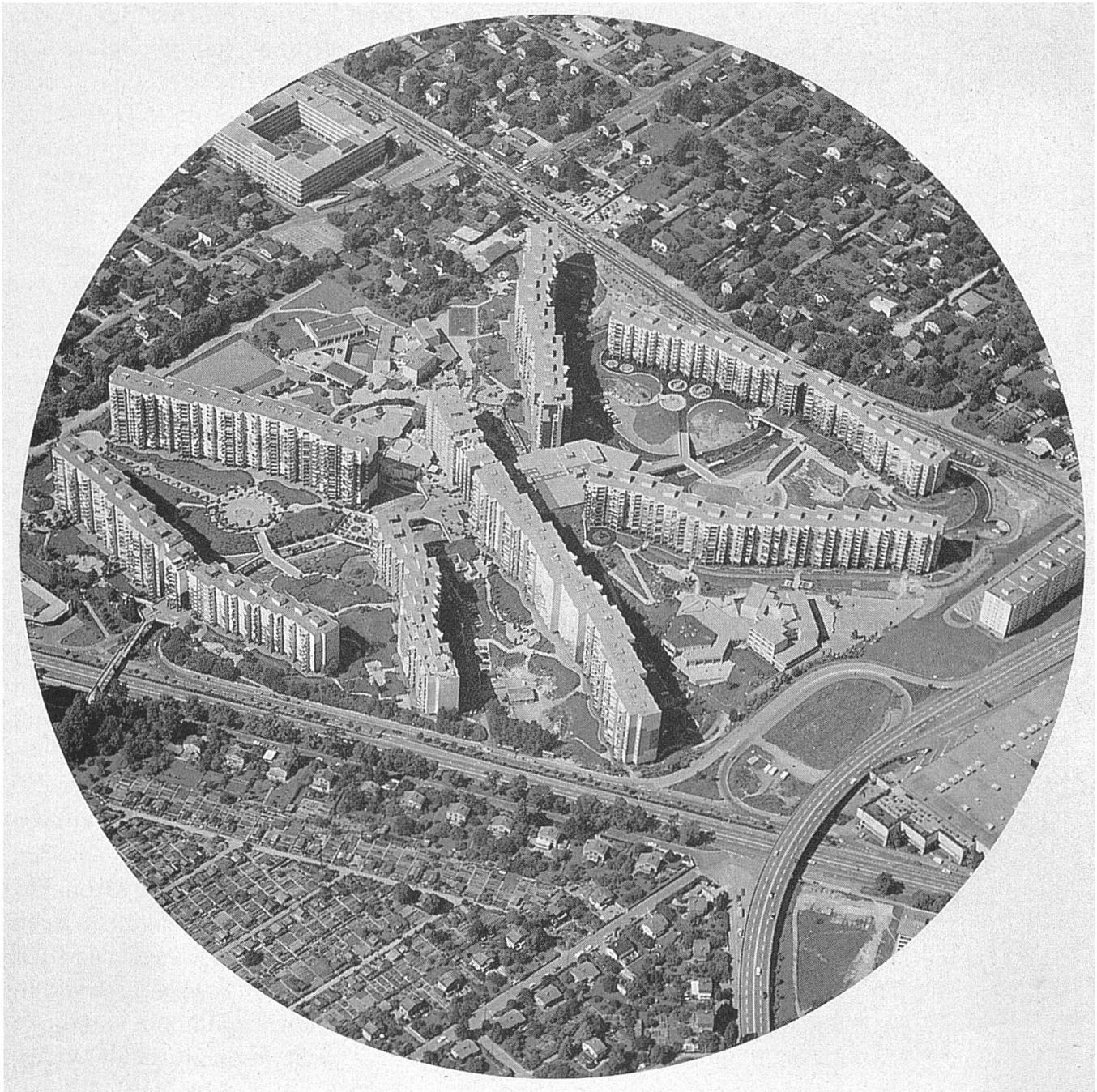
Die ausserordentlich vielen verschiedenen Wohnungstypen – Wohnungen mit eingezogenem Balkon, Wohnungen mit durchlaufenden Balkonen, Dreizimmer-, Vierzimmer-, Fünfzimmerwohnungen usw. – drückten freilich wieder auf die Zahl identischer Elemente und wirkten sich im Sinne einer nur beschränkten Einsparung aus. (Die IGEKO entwickelte später eine sogenannte «Modulare Masskoordination» mit immer kleineren Elementen, die man beliebig wie in einem Baukastensystem zu immer wieder neuen Bauformen zusammensetzen konnte. Schliesslich entstand auf diese Weise das «Promodul»-System – Betonbauteile für kleinstrukturiertere Architektur in Mischbauweise.)

Göhners ursprüngliche Idee hatte darin bestanden, dass man Elementbauweise nur bei einer Grössenordnung von mindestens 100 bis 150 Wohnungen sinnvoll anwenden könne. In Wirklichkeit wurden dann Elemente auch bei viel kleineren Wohnungszahlen verwendet und immer wieder neu zusammengesetzt, sei es zu langgezogenen Mehrfamilienhäusern, je nachdem mit zwei, drei oder vier Geschossen, sei es zu sogenannten Punkthäusern mit ge-

riger Grundstückbeanspruchung. Auf jeden Fall war die Göhnersche Elementbauweise gekennzeichnet durch eine ausserordentlich reiche Vielfalt. Das entsprach den Bedürfnissen des Publikums namentlich in der deutschen Schweiz, macht aber auch deutlich, dass das ganze Konzept in unserem Land schon bald an seine Grenzen stossen musste.

Göhners wagemutige Unternehmung auf diesem Sektor hat denn auch bei den Baufachleuten von Anfang an Skepsis hervorgerufen, vor allem in dem Sinne, dass man Zweifel daran hegte, ob auf diese Weise Wirtschaftlichkeit möglich wäre. So ist es interessant festzustellen, dass einer der grossen Konkurrenten Göhnerns, der in Zürich tätige, erfolgreiche Bauunternehmer Karl Steiner, von Anfang an auf Elementbauweise verzichtete und einen Grundsatzentscheid fällte, indem er sich dazu entschloss, bei der konventionellen Bauweise zu bleiben. Rückblickend kann man sagen, dass er dabei wohl den langfristig richtigeren Weg eingeschlagen und vorausgesehen hat, dass der schweizerischen Individualität mit Vorfabrikation nicht Genüge getan werden konnte.

Eine wesentliche Konsequenz aus Göhnerns Entscheid zugunsten der Elementbauweise war, dass er in noch höherem Mass bestrebt sein musste, Grossüberbauungen zu realisieren. Es bedingte dies eine noch intensivere Suche nach grossen Landflächen zu vernünftigen Preisen. Zudem mussten diese Grundstücke rechtzeitig mit Hilfe der Gemeinden in Bauland eingezont werden. Nur auf diese Weise konnten die Voraussetzungen für seine Elementbauweise geschaffen werden. Die typischen Erscheinungen bei diesen Absichten lassen sich am



deutlichsten an den Überbauungen in Volketswil, in Greifensee und in Avanchet-Parc in Genf erkennen. Gerade die Überbauung in Volketswil, die durchaus als bahnbrechend beurteilt werden kann, gab dann Anlass zu Kritik, auf die noch zurückzukommen ist.

Auf jeden Fall aber hat Göhner mit dieser Elementbauweise in der Schweiz ganz entscheidende Schritte vollzogen. Er wirkte hier bahnbrechend, auch wenn diese Versuche aus heutiger Sicht als nicht erfolgreich bewertet werden müssen. Sie

legen dennoch Zeugnis ab von der phantasievollen Unternehmertum, über die Göhner mehr als irgendein anderer Bauunternehmer seiner Zeit verfügte.

Als wesentlich für die Beurteilung der Elementbauweise in der Schweiz kann folgendes festgehalten werden: Sie entsprach dem damaligen Zeitgeist, der damaligen Lust am grosszügigen, wachstumsfreudigen, rationalen Bauen. Diese Zeit ist vorbei. Der architektonische Geschmack hat sich gewandelt. Heute wünscht man sich vielfach gebrochene, mit

*Göhners grosszügigstes Projekt, Avanchet-Parc in Genf, wurde erst nach seinem Tode fertiggestellt (1971–1977). Für das anspruchsvolle Unternehmen wurden die Architekten Steiger Partner AG, Zürich, W. M. Förderer, Schaffhausen, und Franz Amrhein, Genf, zugezogen*

*Mit den in mehreren Etappen erstellten Grossüberbauungen in Hegnau-Volketswil setzte Göhner in der Schweiz neue Dimensionen im Wohnungsbau auf der Basis der Vorfabrikation (Bild: Überbauung Sunnebüel, Hegnau-Volketswil). Die Grösse der Unternehmung verschaffte der Siedlung den Namen «Göhnerswil»*



möglichst individuellen Erkern und Balkonen bestückte Fassaden, die eine Dorfatmosphäre oder doch wenigstens die Erinnerung an eine kleinstädtische, heimelige Behausung wecken. Dafür ist die Elementbauweise völlig ungeeignet. Das heisst aber keineswegs, der Geschmack könnte sich nicht wieder einmal ändern. Dann wird man Göhners schöne, grosse Normkataloge wieder hervornehmen und mit Interesse darin blättern. Zudem: im Ausland hat die Elementbauweise nach wie vor grosse Bedeutung.

Will man Ernst Göhners Engagement auf dem Gebiet der Vorfabrikation und – was eine Voraussetzung dafür bildete – in der Planung von Grossüberbauungen abschliessend werten, so bedarf dies eines Rückblickes auf die damalige Zeit. Die fünfziger und sechziger Jahre waren in der Schweiz, wie fast überall in der westlichen Welt, durch eine stürmische Wachstumsfreude gekennzeichnet. Aus der Enge der Krise und Kriegsjahre kommend, gab man sich gerne optimistischen Zukunftsvisionen hin.

1954 war von Max Frisch, zusammen mit Lucius Burckhardt und Markus Kutter, die Broschüre «achtung:

tung: die Schweiz» erschienen. In diesem Werk, das grosses Aufsehen erregte und viel Sympathie fand, wurde eine Idee, die damals von verschiedener Seite erwogen worden war, nämlich der Bau einer neuen Stadt in der Schweiz, als gemeinsame Leistung des ganzen Landes vorgeschlagen. Zahlreiche Planer entwarfen darauf Projekte für «neue Städte», wobei man sich vor allem

**achtung:  
die Schweiz**

1954 veröffentlichte Max Frisch zusammen mit L. Burckhardt und M. Kutter die Schrift «achtung: die Schweiz». Sie bringt auch für den heutigen Leser die damalige Freude am grosszügigen baulichen Gestalten gut zum Ausdruck

von den englischen «New Towns», aber auch von skandinavischen Beispielen beeindrucken liess. Hinter der Idee einer «neuen Stadt» stand gerade bei Max Frisch auch das bekannte «Unbehagen im Kleinstaat» – das Bemühen, die Schweiz aus ihrem allzu gleichmässigen Alltag herauszureißen.

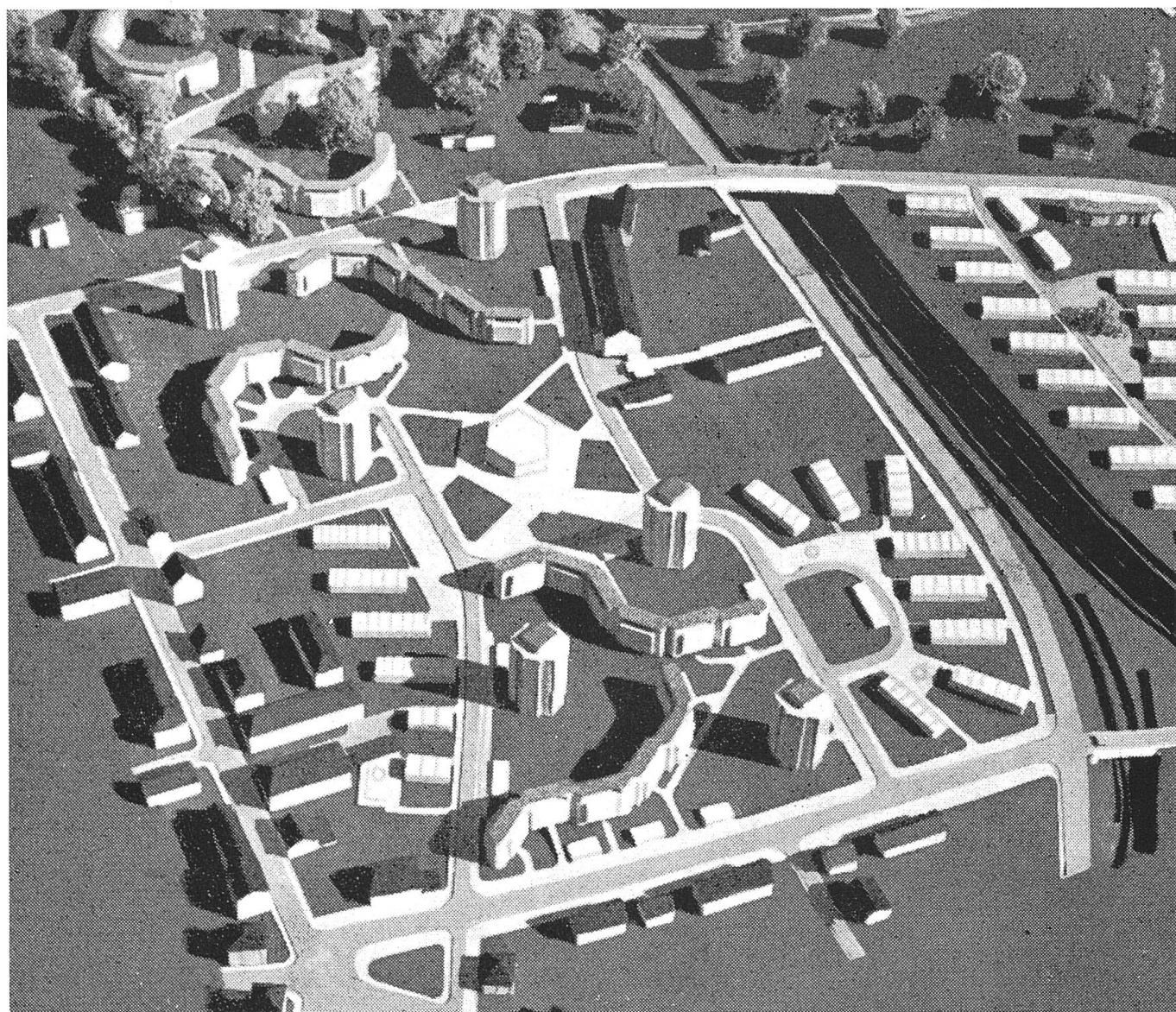
Man muss wohl auch daran erinnern, dass bald darauf hoch renommierte Fachleute von einer Schweiz, die in absehbarer Zeit eine Wohnbevölkerung von zehn Millionen haben könnte, zu sprechen begannen.

Zwar war man sich bewusst, dass sowohl in England wie in Skandinavien andere bodenrechtliche Verhältnisse herrschten. Aber man woll-

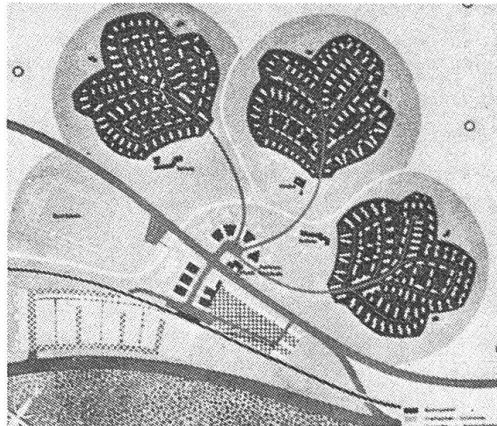
te den Traum einer neuen, möglichst selbständigen Stadt nicht so leicht aufgeben.

Der Verfasser dieser Zeilen, der damalige Bauvorstand der Stadt Zürich, liess sich stark von der Idee der neuen Stadt beeinflussen. Er pflegte damals ungefähr ebenso häufig persönlichen Kontakt mit Max Frisch wie mit Ernst Göhner. In der Folge betrieb die Stadt Zürich eine aktive Landerwerbspolitik ausserhalb ihrer Gemeindegrenzen mit dem erklärten Ziel, auf diese Weise den grosszügigen Bau von preiswerten Wohnungen zu realisieren. Dies wiederum gab Anlass zur Gründung der Regionalplanung Zürich und Umgebung (RZU) 1957/58. Erster Präsi-

*1951 veröffentlichte O. H. Senn das Projekt für eine Überbauung des Gellertareals in Basel. Er gab damit die Richtung an, in der sich Göhners kommende Grossüberbauungen bewegen sollten (aus Petra Hagen «Städtebau im Kreuzverhör», erschienen im LIT Verlag, Baden)*



*Entwurf des damaligen Zürcher Stadtbaumeisters A. H. Steiner aus dem Jahre 1953. Die Schweiz jener Jahre war stark beeinflusst von den englischen New Towns und den skandinavischen Satellitenstädten. Die Idee einer «neuen Stadt» begeisterte die Schweizer Architekten und Städteplaner*



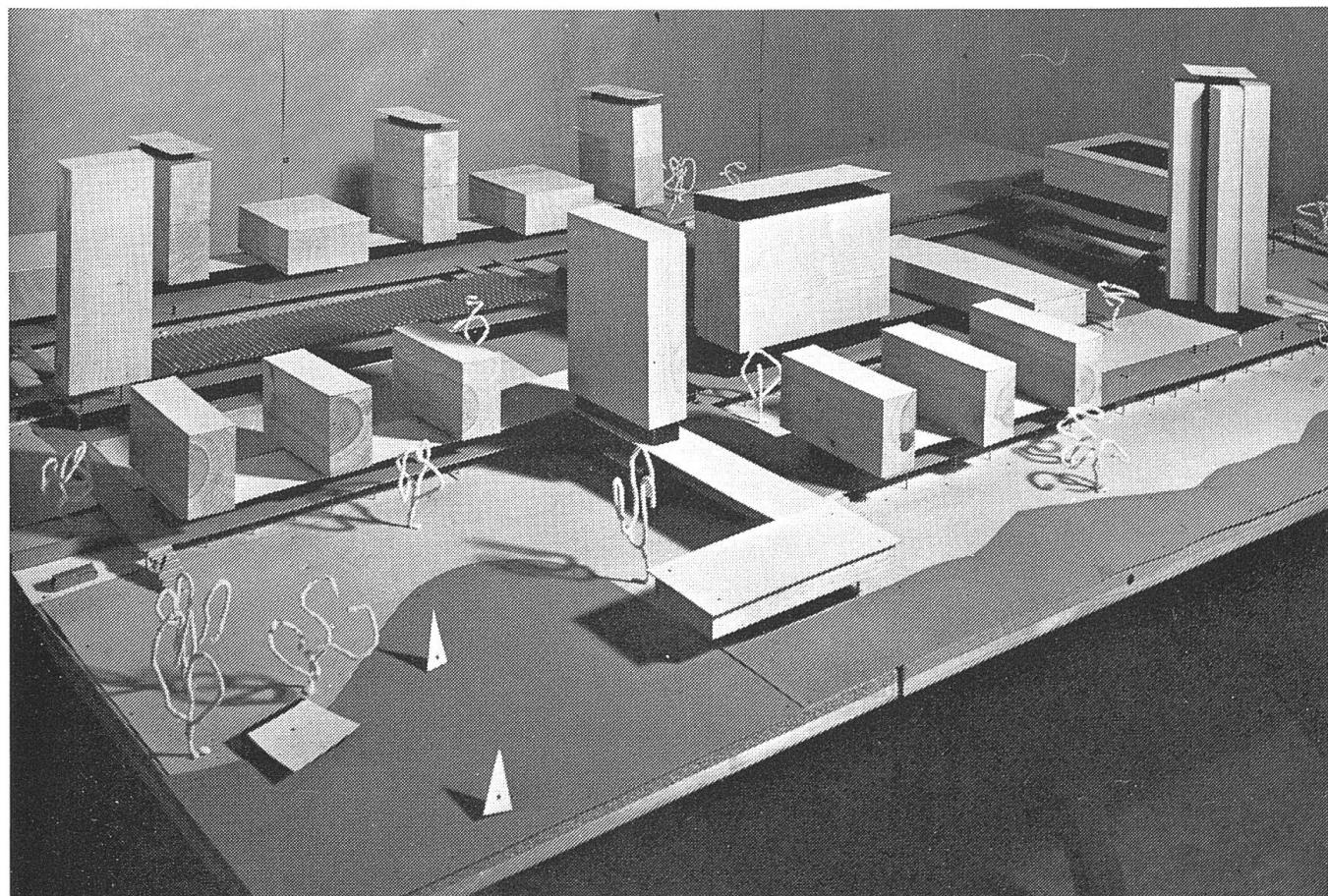
*Modell einer Etagenstadt von Max Frisch (1956), aus Petra Hagen «Städtebau im Kreuzverhör», S. 68, erschienen im LIT Verlag, Baden*

dent der RZU war der ehemalige sozialdemokratische Stadtpräsident von Zürich, Emil Klöti.

Diese Hinweise sollen darlegen, in welch hohem Mass die «neue Stadt» Ausdruck einer allgemeinen Wachstumsfreude war. Göhner lebte in diesem Zeitgeist. Es war höchst anregend, mit ihm durch den Kanton Zürich zu fahren und Ausschau nach geeigneten Orten für die «neue Stadt» zu halten. Allerdings liess sich Ernst Göhner für des Verfassers noch weiterreichende Idee einer Voralpenstadt (um den Landver-

schleiss im Mittelland zu stoppen) nicht begeistern. Das schien ihm finanziell denn doch zu riskant.

Aus heutiger Sicht, das heisst aus einer Epoche der Wachstumsangst, der Rückwendung zum Kleinen und Harmlosen, sind das alles längst vergangene Träume. Es ist auch bemerkenswert, dass Max Frisch selber den wachstumsfreudigen Aspekt der «neuen Stadt» später zugunsten der sozialkritischen Aspekte (zum Beispiel neues Bodenrecht) herabmindeerte. (*Interessant dargestellt ist diese spätere, das heisst heutige Sicht in: Petra Hagen, Städtebau im Kreuzverhör, Max Frisch zum Städtebau der fünfziger Jahre, Baden 1986.*) Das ändert aber nichts an der Tatsache, dass Göhner damals, wie viele andere, von der Idee neuer städtebaulicher Ziele fasziniert war. Im Gegensatz zu den meisten seiner Zeitgenossen verharrte er jedoch nicht in der theoretischen Planung, sondern sah sich als Verwirklicher.



Die konkreten Projekte wie Volketswil, Greifensee usw. wurden zu jenen Formen «neuer Städte», wie sie in den bestehenden politischen und bodenrechtlichen Verhältnissen der Schweiz möglich waren.

Göhner handelte im Sinne des Zeitgeistes. Technisch gesehen, war die Vorfabrikation jene Baumetho-

de, die den damaligen Wunschvorstellungen für die rasche Erstellung von «neuen Städten» am besten entsprach. Insofern war es deshalb auch sinnvoll, dass Ernst Göhner von der Landesregierung eingeladen wurde, das Amt eines Delegierten für Wohnungsbau zu übernehmen.

# Das Erbe

## **Ernst Göhner will verkaufen**

Eines der grossen Probleme, das Ernst Göhner trotz aller Erfolge nicht zu lösen vermochte, war das seiner Nachfolge. Seine beiden Ehen waren kinderlos geblieben. Das Problem wurde immer dringender, da etwa seit seinem 60. Altersjahr zusätzliche gesundheitliche Beschwerden auftraten. Immer wieder klopfte er bei der einen oder anderen Persönlichkeit an, die ihm für eine Nachfolge in Frage zu kommen schien. Doch war die Reaktion in der Regel die gleiche: Männer, die Göhners hohen Ansprüchen gerecht wurden, standen in verantwortungsvollen, interessanten Positionen, die sie nicht so leicht verlassen konnten.

So wuchs in Göhner langsam der Plan, seine Bauunternehmungen gesamthaft zu verkaufen. Dabei erwog er verschiedene Varianten, die sich freilich nachträglich nicht mehr alle rekonstruieren lassen, da er seine Pläne nur selten mit anderen Menschen besprach. Immerhin ist bekannt, dass er einen Verkauf an die Alusuisse – es bestanden Kontakte über alt Korpskommandant Ernst Uhlmann – in Erwägung zog. Doch begannen die Dinge im Jahr 1970 dringend zu werden, da sich sein Gesundheitszustand weiter verschlechterte. Damals nahm eines der Projekte Gestalt an. Ernst Göhner war unter anderem Verwaltungsrat der Schweizerischen Bodenkreditanstalt, die der Schweizerischen Kreditanstalt (SKA) nahegestanden hatte und in der Folge von der SKA übernommen wurde, sowie Verwal-

tungsrat der neugegründeten Stadt-Land-Immobilien AG, in der Ernst Göhner eine Zusammenarbeit mit der SKA eingegangen war. An beiden Orten hatte er Kontakt mit Robert Lang, Generaldirektor der SKA. Robert Lang war es, der Göhner die Elektrowatt AG, seit jeher eng verbunden mit der SKA, als mögliche Käuferin vorschlug. Er brachte Ernst Göhner mit Hans Bergmaier, dem Delegierten des Verwaltungsrates der Elektrowatt, zusammen. Bergmaier zeigte sich spontan an einer Übernahme der Göhner-Unternehmungen interessiert. Eine erste Zusammenkunft der beiden fand im März 1970 statt.

Es scheint, dass die Verhandlungen in zwei Etappen abliefen. Eine erste Verhandlungsrounde blieb erfolglos. Man konnte sich über die Bewertung der Göhner-Gruppe nicht einigen, und die Gespräche schließen im Lauf der zweiten Hälfte 1970 mehr oder weniger ein. Vermutlich hat Göhner in dieser Zeit Kontakte zu anderen möglichen Käufern gesucht. Da sich auch hier keine konkreten Resultate ergaben, wurden die Übernahmegespräche mit der Elektrowatt Anfang 1971 wieder aufgenommen. Die konkreten Verhandlungen wurden von Seiten der Göhner-Unternehmungen nach wie vor von Ernst Göhner persönlich geführt. Sein Partner auf Seiten der Elektrowatt war weiterhin Hans Bergmaier. Für die Elektrowatt war dies die erste Übernahme in solcher Größenordnung und somit eine recht risikoreiche und kom-

plexen Aufgabe. Göhner hatte es eilig, durfte es sich aber nicht anmerken lassen, wollte er einen angemessenen Preis erzielen. Erschwerend wirkte, dass etliche Bestandteile der Göhner-Gruppe nicht leicht zu bewerten waren. Es handelte sich um eine wirtschaftliche Transaktion, welche für unser Land damals noch recht ungewöhnlich war.

### **Bemerkenswerter äusserer Rahmen**

Ein nicht unwesentlicher Schritt zur Fortführung der Übernahmeverhandlungen erfolgte auf eine Art und Weise, die bezeichnend für unsere schweizerischen Verhältnisse ist und deshalb hier etwas näher beschrieben werden soll. Vom 11. bis 16. Januar 1971 fand in Bern eine sogenannte Landesverteidigungsübung statt. Diese Einrichtung datiert aus dem Ende der fünfziger Jahre und trägt seit 1977 den Namen GVU – Gesamtverteidigungsübung. Sie wurde in den letzten Jahren von Divisionär Gustav Däniker mit Erfolg geleitet und immer mehr ausgeweitet.

Einer der Väter der einstigen Landesverteidigungsübung war der ETH-Professor Karl G. Schmid. Die Grundidee bestand darin, die militärischen Kommandanten und Stäbe in möglichen, aber schwierigen Lagen zu schulen. Richtigerweise weitete man die Übungen aus, indem man auch die politischen Behörden (Bundesrat, Parlament und Kantone usw.) beizog, ferner die Medien, «das Volk» usw. auftreten liess. Um ein Übergewicht der Verwaltung zu vermeiden, bildete man mit der Zeit immer grössere «Expertengruppen», namentlich aus der Wirtschaft. Diese Übungen wurden im Laufe der vergangenen drei Jahrzehnte immer umfangreicher und zählen heute

Hunderte von Teilnehmern. Man gibt auch kein Geheimnis preis, wenn man beifügt, die GVU habe mit den Jahren ausserordentlich an Prestige gewonnen. Sie weist zurzeit einen eindeutigen Snob-Appeal auf: Wer in der Schweiz etwas gelten will, der strebt darnach, als Militär, als Politiker oder als Experte in einer GVU Unterschlupf zu finden. Als besonders ehrenvoll angesehen wird es, einen Sitz im sogenannten «Manipulierbundesrat», der in der Übung die Rolle der obersten Landesbehörde zu spielen hat, zu erhalten. Sobald die «Auswertung» erfolgt ist, findet im Nationalratssaal des Bundeshauses eine grosse Übungsbesprechung statt, zu der sich alles drängt, was gerne gesehen werden will. Von solchem Jahrmarkt der Eitelkeiten abgesehen, stellt die meist alle zwei Jahre stattfindende GVU eine ausserordentlich positive Einrichtung dar. Hier finden sich die verschiedensten Kräfte zusammen, die willens sind, die kleine Schweiz zu tragen.

Doch zurück zum Jahr 1971. Die Landesverteidigungsübung jenes Jahres fand wie üblich in der Kaserne Bern statt. Es war ein kalter Januar, der Himmel grau, der Boden schneedeckt. Die Kaserne war, wie auch heute bei jeder GVU noch üblich, dicht mit Stacheldraht gegen ungebettene Gäste abgeriegelt. Die Übung war im wesentlichen vom erwähnten SKA-Generaldirektor Robert Lang, der in der Armee, als Stabschef des 4. Korps, den Rang eines Brigadiers bekleidete, vorbereitet worden. Es durfte deshalb auch nicht überraschen, dass sowohl Göhner wie Bergmaier in der Expertengruppe Wirtschaft zur Übung aufgeboten worden waren. Bedenkt man ferner das unwirtlich kalte Klima, so wird es noch weniger über-

raschen, dass die beiden Herren die paar freien Stunden eines Abends benutzten, um sich ein gemeinsames Nachtessen im Hotel Bellevue zu gönnen. Hier wurde eine Grundlage für die Weiterführung der Verhandlungen gelegt, die dann allerdings noch bis in den Herbst 1971 hinein dauern sollten.

### **Die Übernahme durch die Elektrowatt**

Die Übernahme der Göhner-Gruppe durch die Elektrowatt-Holding bestand vor allem aus folgenden Punkten: Übernommen wurde im wesentlichen die Ernst Göhner AG, Generalunternehmung Zürich, mit ihren Tochtergesellschaften, den EGO-Werken AG, Fenster- und Türenfabrik, Altstätten SG, der Bauwerk Bodenbelagsindustrie AG, St. Margrethen SG, und der Bartels-Ibus GmbH (Bundesrepublik Deutschland). Der Kaufpreis wurde auf 170 Millionen Franken festgelegt. Damalige Eigentümerin dieser Unternehmungen war die Ernst Göhner Stiftung. Der Kaufpreis musste deshalb an diese entrichtet werden, was durch die Überlassung von Elektrowatt-Aktien erfolgte, die zum Börsenkurs angerechnet wurden. Auf Seiten der Elektrowatt bedingte dies eine Kapitalerhöhung, die durch eine Generalversammlung zu beschliessen war, welche am 2. November 1971 stattfand und die ganze Transaktion ohne Opposition guthiess. Die Ernst Göhner Stiftung wurde damit zu einem starken Minderheitsaktionär der Elektrowatt im Ausmass von zirka zehn Prozent des Aktienkapitals. Sinngemäß wurde Ernst Göhner Mitglied des Verwaltungsrates sowie des Ausschusses des Verwaltungsrates der Elektrowatt Holding – Funktionen, die er, obwohl Transaktion und Wahl wie

geplant durchgeführt worden waren, nicht mehr ausüben konnte: Er starb am 24. November 1971.

Die schweizerische Wirtschaftspresse hatte die Übernahmaktion damals recht positiv beurteilt. Andere Unternehmungen der Energiewirtschaft liessen sich durch die Transaktion zu ähnlichen Diversifikationsschritten ermuntern. So erworb die Motor-Columbus AG wenig später die Bauunternehmung Mobag.

Inzwischen hat die relative Stärke des Aktienpakets der Ernst Göhner Stiftung an der Elektrowatt-Holding durch Aktienkapitalerhöhungen, an denen sich die Ernst Göhner Stiftung nicht beteiligte – um keine zu einseitige Vermögensstruktur zu haben –, und infolge einiger Verkäufe von Elektrowatt-Aktien abgenommen. Dennoch bildet das Elektrowatt-Aktienpaket auch heute noch den mit Abstand grössten Vermögensbestandteil der Ernst Göhner Stiftung.

### **Die Göhner AG vor schwierigen Aufgaben**

Kurz nach der Übernahme der Göhner AG durch die Elektrowatt verstarb Ernst Göhner. Was aus der Sicht der Elektrowatt und auch im Urteil der Öffentlichkeit als kluge Transaktion gewertet wurde, sollte sich schon bald als Herd zahlreicher Schwierigkeiten erweisen.

Wie bereits geschildert, war das Göhner-Konglomerat ein Einmannbetrieb. Mitarbeiter verschiedenster Art waren durch Göhners Persönlichkeit zu einem erfolgreichen Team vereinigt worden. Göhner war es aber nicht gelungen, eine Organisation zu schaffen, die auch nach seinem Tod effizient zu handeln verstand. Dabei spielte der Zufall eine wesentliche Rolle: Der unerwartete Tod tüchtiger Chefs, Krankheiten

und Missgeschicke wirtschaftlicher Art, insbesondere die im Jahr 1973 einsetzende Energiekrise mit der nachfolgenden Rezession im Bauge- werbe, erschwerten die Organisa- tion.

Gleich zu Beginn der Zusammen- arbeit auf dem Bausektor sahen sich die Göhner AG und indirekt auch die Elektrowatt mit einem neuen, völlig überraschenden Problem kon- frontiert. Im Laufe des Sommers 1968 war, von den USA über Paris kommend, eine Welle von Unruhe bis in die Hörsäle der Schweizer Hochschulen vorgedrungen. Beson- ders deutlich meldeten sich gesell- schaftskritische Stimmen in der Ar- chitekturabteilung der ETH Zürich. Eine Folge dieser Bewegung war das im Jahre 1972 publizierte Buch «Göhnerswil – Wohnungsbau im Kapitalismus». Als Verfasser zeichnete ein siebengliedriges Autorenkollek- tiv unter der Leitung von Jörn Jans- sen. Das 242 Seiten starke Buch liest sich auch heute noch leicht, denn es ist flüssig und angriffig geschrieben und enthält mancherlei interessante Informationen. Vor allem aber wur- de der klar gegen das sogenannte «Establishment» gerichteten Schrift von verschiedenen grossen Medien («Tages-Anzeiger», Fernsehen) eine ungewöhnlich breite Publizität ver- liehen. Zudem zielte ein Werk des Filmemachers Kurt Gloor mit dem Titel «Die grünen Kinder» in die gleiche Richtung. Das alles zwang die Göhner AG ihrerseits dazu, mit ihren Gegenargumenten an die Öf- fentlichkeit zu treten – eine zeit- und nervenaufreibende Aufgabe.

Die Grundideen der Schrift waren eindeutig: Aus bewusst marxisti- scher Überzeugung heraus führte man einen Angriff gegen den «kapi- talistischen Wohnungsbau», stellte Ernst Göhner und seine Mitarbeiter

als Ausbeuter und Grossverdiener, die Mieter hingegen als die Ausge- beuteten dar. In der Folge bewies die Göhner AG, dass die Gewinnmar- gen viel bescheidener waren, und durch Befragungen verschiedener Art wurde belegt, dass die Mieter in Volketswil durchaus zufrieden wa- ren und es auch heute noch sind. Vor allem musste eine objektive Über- prüfung der Tatbestände zur Ein- sicht führen, dass Ernst Göhner ganz einfach etwas billiger gebaut hatte – immer bei gleicher Qualität – als die meisten seiner Konkurrenten. Diese Beweisführung zog sich aber in die Länge; das Publikum hatte seine Unterhaltung, und für die Göhner AG bedeutete das Ganze eine wenig er- freuliche Sonderbeanspruchung. Die Argumentation der Göhner AG mündete schliesslich in eine 180 Sei- ten starke Dokumentation aus, die einen interessanten Einblick in die damalige baupolitische Situation der Schweiz erlaubt. Viele der Göhner AG nahestehende Persönlichkeiten dachten sich freilich, es sei für Ernst Göhner ein Glück gewesen, dass er diesen Wirbel nicht mehr selbst hatte erleben müssen.

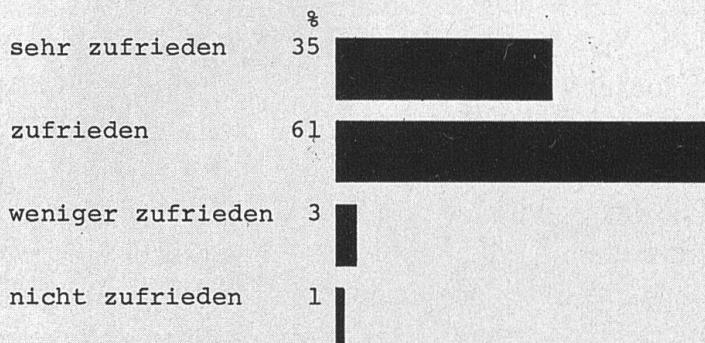
Aus der Distanz von 17 Jahren be- urteilt man bei erneuter Lektüre die Angelegenheit viel gelassener. Da- mals erregte der Ausspruch eines der Architekturstudenten, als Marxist müsse er die Göhnerschen Fassaden ablehnen, Emotionen. Heute jedoch tönen einzelne Partien des Buches, zum Beispiel die Theorie, die «kapitalistischen Bauformen» behinder- ten die industrielle Entwicklung un- seres Landes, eher skurril. Geradezu rührend wirkt für den heutigen Leser der Glaube der Autoren, die Göh- ner-Schindler-Vorfabrikation be- inhalte ein riesiges Geschäft; denn die Wirklichkeit war, wie wir schon gesehen haben, dass die industrielle

Umfrage über die  
Wohnqualität in  
Göhner-Bauten

Frage:

"Man ist ja mit dem einen mehr und mit dem anderen weniger zufrieden. Wie ist das bei Ihnen bezüglich Ihrer Wohnung? Wie zufrieden sind Sie mit Ihrer Wohnung? Sagen Sie es mir bitte nach dieser Liste".

Mit der Wohnung bin ich ...



96% der Bewohner von Göhner-Siedlungen sind mit ihrer Wohnung zufrieden oder sogar sehr zufrieden

65% sind auch mit dem Komfort der Wohnung durchaus zufrieden, während 35% noch offene Wünsche haben

78% finden, dass die Wohnung das gehalten hat, was der Prospekt versprach

Diese im allgemeinen positive Grundeinstellung zur Wohnung kommt auch in den Detailauswertungen zum Ausdruck, die nach verschiedenen anderen Gesichtspunkten vorgenommen wurden (vgl. Anhang E).

Welches sind die Motive der Bewohner, die mit dem Komfort vollständig einverstanden sind? 35% haben alles, was sie wünschen. 30% weisen ausdrücklich auf die grosse und schöne Wohnung hin, 12% schätzen das getrennte Bad und WC, 11% die gute Einteilung der Wohnung.

Bei den Bewohnern, die noch Wünsche offen haben, dominieren mit 59% eindeutig Probleme der Küche, die z.B. bei 24% grösser sein sollte. 8% möchten grössere Kinderzimmer, 7% kritisieren die Einteilung. Bei insgesamt 24% stehen die mannigfaltigen Erscheinungsformen des Lärms im Vordergrund.

Vorfabrikation der Göhner AG schon wenig später fallengelassen wurde.

Vor allem aber: Seit sich der oberste Chef der Sowjetunion mit Wort, Schrift und unter Einsatz seines ganzen Charmes darum bemüht, «kapitalistisches Geld» und «kapitalistische Arbeitsmethoden» nach Russland zu locken, um dort die eigene marode Staatswirtschaft vor dem vollen Zusammenbruch zu retten, verlieren die wilden Tiraden gegen den «kapitalistischen Wohnungsbau» ihren Sinn. Konkret gesagt könnte sich Gorbatschow heute nichts Beseres wünschen, als einen Mann wie Ernst Göhner nach Russland zu holen, um mit dessen Hilfe die Moskauer Wohnungsmisere zu lindern. Aus solcher heutiger Sicht schmilzt die kämpferische Schrift des gesellschaftskritischen Autorenkollektivs aus dem Jahr 1972 zu einem als Zeitdokument zwar interessanten, im Inhalt aber harmlosen Dokument aus einer vergangenen Episode zusammen.

Viel folgenschwerer war für die Göhner-Gruppe ein Ereignis, das die gesamte Schweizer Baubranche gemeinsam traf: die Rezession, welche sich als Folge der ersten Energiekrise 1973/74 in unserem Lande ausbreitete. Der Schweizer Wohnungsbau brach von ungefähr 80 000 Wohnungen im Jahr auf weniger als die Hälfte zusammen. Gewiss, man konnte in der Schweiz eine neue Phase der Arbeitslosigkeit verhindern, jedoch um den Preis des Abschiebens von Gastarbeitern in ihre Heimat. Für die Bauwirtschaftsbetriebe war das Problem damit aber nicht gelöst; denn die neuen Aufträge blieben weitgehend aus, und es wurde auch für die Göhner AG schwierig, die kaum fertiggestellten Grossüberbauungen wie Benglen/

Fällanden zu verkaufen oder zu vermieten.

Eine solch rasche Folge von Misshelligkeiten musste in dem Unternehmen Spuren hinterlassen, und die Elektrowatt war gezwungen, erhebliche zusätzliche Mittel zu investieren.

### **Neuer Aufschwung**

Auf der Basis solch zusätzlicher Finanzhilfe der Muttergesellschaft Elektrowatt ist es der Göhner AG innerst erstaunlich kurzer Frist gelungen, sich den veränderten Verhältnissen anzupassen und neuen Schwung zu gewinnen.

Die Göhner AG weist heute ein Aktienkapital von 75 Millionen Franken auf, das sich volumnfänglich im Besitz der Elektrowatt AG befindet. Als «Göhner-Gruppe» sind die verschiedenen Betriebe nach zeitgemässen Managementmethoden organisiert und stehen unter der erfolgreichen Leitung von dipl. Ing. Heinz Billeter (Vorsitz) und Othmar Schwaller. Das Dienstleistungsangebot des Unternehmens ist weitgespannt und umfasst alle Aktivitäten, von der Beratung, der Beschaffung von Terrain und Grundstücken, der Planung und Vorbereitung von Bauten aller Art, der Verwaltung von Immobilien durch die Werdmühle Immobilien AG, von Renovationen und Umbauten durch die Generalumbau AG, bis zur Hauptaufgabe: Die Göhner AG ist ein Generalunternehmen, das im In- und Ausland tätig ist. Zurzeit erzielt die ganze Gruppe einen Umsatz, der zwischen 400 und 500 Millionen Franken liegt. Die Aufteilung der Arbeiten zeigt heute folgendes Bild:

- Wohnungsbau 34 Prozent
- Geschäftshäuser 54 Prozent
- Spitäler, Pflege- und Altersheime, Schulen, Gewerbe und Industrie 12 Prozent

1971–1976: ETH  
Zürich-Hönggerberg

Interessant ist folgende Feststellung: In den siebziger Jahren versuchte man, die schweizerische Rezession durch Aufträge im Ausland zu überwinden. In der Folge kam es zu solchen Aufträgen, zum Beispiel in Saudi-Arabien, Algerien, Nigeria, in Venezuela und in der Karibik. Doch sind, wie bei vielen anderen Schweizer Unternehmen, diese zum Teil lukrativen Aufträge seit dem Zusammenbruch der Ölpreise drastisch zurückgegangen. Die Göhner AG hat sich deshalb aus den Entwicklungsländern zurückgezogen. Die Tätigkeit konzentriert sich heute auf die Schweiz und das nahe Ausland. Hier wird mit vollem Erfolg gearbeitet. Was den Raum Zürich betrifft, hat die Göhner AG beispiels-

weise einen Teil der Bauten der Eidgenössischen Technischen Hochschule auf dem Hönggerberg erstellt, ebenso das Fernsehzentrum DRS in Seebach und konnte 1989 den richtungweisenden Neubau der Zürcher Börse im Selnau übernehmen. Die Göhner AG ist auch stark engagiert beim Projekt HB-Südwest, einer Überbauung des Geleiseareals des Hauptbahnhofs Zürich mit einem Dienstleistungszentrum und Zusatzbahnhof. Auf über achtzig weiteren Baustellen in der Schweiz findet sich momentan der Name Göhner. Dazu kommen rund 15 000 Mietobjekte, die verwaltet werden – kurz, die Göhner AG handelt durchaus im Sinne ihres Gründers.





*Neubau für die Saudi-arabische Botschaft in Genf*



*Wohnüberbauung Chrüzacher in Brüttisellen*



*Neubau für die Stäfa Control System AG*



*Renovation und Erweiterung des Parkhotels Vitznau*

# Die Ernst Göhner Stiftung

Die heute bestehende Ernst Göhner Stiftung muss als Endstufe einer ganzen Reihe von Stiftungsbemühungen Ernst Göhners betrachtet werden. Die erste dieser Gründungen trägt das Datum vom 15. Juni 1957 und hieß «Familienstiftung Aabach», mit Sitz in Oberrisch ZG. Wie schon der Name sagt, ging es Göhner dabei vor allem darum, die erbrechtlichen Verhältnisse innerhalb seiner Familie zu regeln. Zwei Jahre später erfolgte eine Namensänderung in «Stiftung Aaborn», mit Sitz in Risch. Schliesslich, nicht mehr allzu lange vor seinem Tod, ordnete Göhner die Namensänderung in «Ernst Göhner Stiftung», Risch, an. Formell erfolgte die neue Beurkundung am 26. Januar 1970.

Wie wir schon gesehen haben, bestand die Hauptmasse des Stiftungsvermögens aus den 170 Millionen Franken, welche die Elektrowatt für den Erwerb der Göhner-Gruppe entrichtet hatte. Dazu kamen weitere Werte, die nicht Bestandteil der Göhner AG bildeten, jedoch von Ernst Göhner im Laufe der Jahre der Stiftung übereignet worden waren. Es handelte sich dabei vor allem um die Beteiligung an der Panalpina Welttransport AG, ferner um verschiedene Liegenschaften in der Schweiz, aber auch im Ausland, zum Beispiel in Toronto, sodann um kleinere Beteiligungen an einzelnen Unternehmungen, sowohl in der Schweiz wie im Ausland, zum Beispiel an einer Druckerei in Stuttgart.

Nach dem Tode Ernst Göhners übernahm zuerst einer seiner eng-

sten Mitarbeiter der letzten Lebensjahre, Joseph Wissmann, die Geschäftsführung der Stiftung. Nach dessen Tod im Jahre 1978 wurde Otto Schmid, vorher bei der Elektrowatt tätig, zum Geschäftsführer bestimmt. Als Präsident hatte Ernst Göhner Dr. Walter Bächi, Rechtsanwalt, eingesetzt, der jahrzehntelang in Bürogemeinschaft mit dem unter den engeren Freunden Göhners erwähnten Dr. Alois Grendelmeier gestanden hatte. Als 1984 Walter Bächi die statutarische Altersgrenze erreichte, wurde er von Dr. Peter Säker, Bankdirektor und Rechtsanwalt in St. Gallen, der seinerzeit noch geschäftliche Beziehungen mit Ernst Göhner gepflogen hatte, abgelöst. Das Vizepräsidium wird von Dr. Hans Bergmaier ausgeübt, den wir als handelnde Person anlässlich der Übernahmearaktion durch die Elektrowatt kennengelernt haben.

Selbstverständlich hatte Ernst Göhner vor seinem Tode auch seine zweite Gattin, Silvia, als Mitglied des Stiftungsrates eingesetzt. Silvia Göhner arbeitete denn auch bis zur statutarischen Altersgrenze rege im Stiftungsrat mit und hat in dieser Eigenschaft namentlich die Vergabungspraxis der Stiftung, dank ihrem lebhaften kulturellen Interesse und ihrer Sachkenntnis vor allem auf dem Gebiet der Musik, nachhaltig beeinflusst. Sie wurde bei ihrem Rücktritt aus dem Stiftungsrat zur Ehrenpräsidentin der Stiftung ernannt und übt die damit verbundenen gesellschaftlichen Funktionen

auch heute noch mit dem ihr eigenen Charme und in beneidenswerter Frische aus.

Abgesehen von den statutarisch festgelegten Zuwendungen an die Nachkommen von Gottlieb Göhner und an Persönlichkeiten, die sich um die Göhner-Unternehmungen verdient gemacht hatten, halten die Satzungen in Art. 3 unter anderem folgende Ziele fest:

*«Die Unterstützung und Förderung von:*

- kulturellen, wissenschaftlichen und sozialen Institutionen;*
- öffentlichen und privaten Ausbildungsstätten des Handwerks, des Geistes und der Künste;*
- begabten jungen Menschen aller Berufe zur Weiterausbildung;*
- dem allgemeinen Wohle dienenden Forschungen;*
- Bestrebungen zur Erhaltung der Bergbevölkerung;*
- Bestrebungen des Natur- und Heimatschutzes;*
- Bestrebungen des Tierschutzes;*
- Bestrebungen zur Erhaltung des Arbeitsfriedens im Lande.»*

Die Stiftung hat im Laufe der Zeit das Stiftungsvermögen so geäufnet, dass in den letzten Jahren – unter Beachtung der Satzungen und ohne Beanspruchung des Kapitals – jährlich um die zwei Millionen Franken Vergabungen im Sinne des Stifters ausgerichtet werden konnten. Im Jahr 1988 entfielen 126 000 Franken oder 6 Prozent auf die Sparte Wissenschaft und Bildung, 781 000 Franken oder 38 Prozent auf das Gebiet Kulturelles, 763 000 Franken oder 37 Prozent auf Soziales und 389 000 Franken oder 19 Prozent auf vertraglich zugesicherte Renten oder in anderer Form an verdiente Personen. Im einzelnen begünstigt die Stiftung eine grosse Zahl kleiner und kleinsten Organisationen im Kanton Zug,

aber auch in anderen Schweizer Kantonen, mit einem gewissen Schwergewicht im Raum Zürich.

Die Stiftung beobachtet bei ihrer Vergabungspraxis auf musikalischem Gebiet eine traditionelle Zusammenarbeit mit den kulturellen Bestrebungen des Migros-Genossenschaftsbundes sowie seit 1985 mit der Schweizer Kulturstiftung Pro Helvetia.

Im Lauf der letzten Jahre hat sich allerdings ein Wandel bei der Vergabungspraxis in dem Sinne ergeben, dass man versucht, ungefähr jedes Jahr, soweit es die Mittel erlauben, einen gewissen Akzent zu setzen. Dabei liegt die Tendenz eindeutig auf dem ökologischen Sektor, wobei den Satzungen folgend die finanziell schwächeren Landesteile besonders berücksichtigt werden. In diesem Sinne wurden 1983 für die Sanierung des Lac de Lucelles (Kanton Jura) 400 000 Franken und 1984 für die Erhaltung des Baltschiedertales im Oberwallis 300 000 Franken aufgewendet. Der Beitrag an die Unterschutzstellung des unbewohnten, aber landschaftlich reizvollen Baltschiedertales zu Füßen des Bietschhorns erfolgte auf Anregung der Schweizerischen Stiftung für Landschaftsschutz und Landschaftspflege. Die Grundidee bestand darin, die betroffenen Gemeinden dafür zu entschädigen, dass sie auf eine touristische Erschliessung und auf eine finanziell interessante Wasserrechtskonzession für ein Kraftwerk verzichteten. Hauptempfängerin war dabei die kleine Gemeinde Baltschieder. Der Vorgang wurde damals als wegleitend empfunden, dürfte aber, sofern sich die Idee des «Landschaftsrappens» durchsetzen sollte, ein eher einmaliges Ereignis bleiben.

1986 gingen 70 000 Franken an ein

Projekt zur ökologischen Wiederherstellung von Hecken und Wasserläufen im Klettgau (Kanton Schaffhausen), 1986/87 förderte man in der Gemeinde Erschmatt (Wallis) mit 215 000 Franken die Wiederaufforstung von Wäldern, die Bränden zum Opfer gefallen waren, und 1988 gingen 300 000 Franken an Gemeinden im abgelegenen Calancatal im Kanton Graubünden für die Finanzierung von lokalen Infrastrukturaufgaben. In ähnliche Richtung zielt die Finanzierung der Rettung eines Bauernhauses aus dem Kanton Appenzell-Innerrhoden für das Freilichtmuseum Ballenberg. 1989

schliesslich ermöglichte die Ernst Göhner Stiftung mit 200 000 Franken eine Gesamtmeilioration in einer der bevölkerungsmässig kleinsten Gemeinden der Schweiz, im 25 Seelen zählenden Dörflein Portein am Heinzenberg GR. Es geschah dies mit der Auflage, dass die Melioration bestehende Nassstandorte, Hecken, Waldparzellen und natürliche Biotope zu schonen habe.

Die Ernst Göhner Stiftung macht von ihrer Tätigkeit möglichst wenig Aufhebens. Sie glaubt, auch damit im Sinne des grosszügigen Stifters zu handeln.

# Zusammenfassung

Beherrschendes Kennzeichen von Ernst Göhners Biographie ist der Aufstieg vom kleinen Glaser- und Schreinermeister zum Grossunternehmer innert einer Generation. Das war in der ersten Hälfte unseres Jahrhunderts sicher kein einmaliges Ereignis. Jedoch, je näher wir ans Ende dieses Jahrhunderts gelangen, das heisst, je deutlicher die raschen Karrieren nicht mehr aus dem Handwerkerstand heraus erfolgen, sondern auf dem Dienstleistungssektor, um so seltener dürfte eine vergleichbare Erfolgsstory werden.

Zweiter interessanter Aspekt an Ernst Göhners Biographie war sein unentwegtes Bemühen um eine Rationalisierung im Schweizer Bauwesen. Niemandem, der die Entwicklung unserer Bausituation verfolgt, kann eine eklatante Erscheinung verborgen bleiben: Zwar macht die Technik rasante Fortschritte, die Bauzeiten hingegen werden immer länger. In der Neujahrsnacht 1890 brannte das alte Zürcher Aktientheater beim Obmannamt ab. Anderthalb Jahre später eröffnete man auf dem technisch anspruchsvollen Baugrund am Seeufer das neue Stadttheater, heute Opernhaus genannt. Wie sehr sich die Bauvorgänge verlangsamt haben, erhellt die Tatsache, dass allein die Renovation des gleichen Stadttheaters, welche Ende 1984 abgeschlossen wurde, mehr als zwei Jahre in Anspruch nahm.

Es fehlt hier der Raum, um die Gründe für eine solche widersprüchliche Entwicklung darzulegen. Im-

merhin sei eine Vermutung ausgesprochen: Der Schweizer wünscht sich zwar mehr Wohnungen, mehr und schönere Arbeitsplätze, mehr Bahnhöfe und grössere Flughäfen usw., zugleich aber empfindet er unbewusst die Kleinheit seines Landes und wehrt sich gegen eine weitere «Verbetonierung»; er erfindet deshalb immer wieder neue Hindernisse, Vorschriften und Verordnungen, mit denen er jeden Bauvorgang hemmt. Göhner hat auf diesen Widerspruch lebhaft reagiert. Deshalb hat er sich unentwegt bemüht, das Bauen zu rationalisieren und – bei mindestens ebenbürtiger Qualität – zu beschleunigen. Dafür verdient er auch aus heutiger Sicht Dank und Anerkennung.

Schliesslich muss als Kennzeichen von Ernst Göhners Biographie die Neigung beachtet werden, sein Unternehmen fest in der eigenen Hand zu behalten und sich relativ spät um eine Nachfolgeorganisation zu kümmern. Hier drängt sich nochmals ein Vergleich mit Gottlieb Duttweiler auf. Duttweiler hat seine erfolgreiche Migros AG vergleichsweise früh in eine Genossenschaft umgewandelt und auf die vielfältigste Art und Weise dafür gesorgt, dass der «Geist Duttweilers» in den grossen Unternehmungen wirksam blieb. Bei Göhner hingegen führte der späte Verkauf zu erheblichen Friktionen. Dennoch darf nicht übersehen werden, dass hinter seinem Entscheid zur Gründung einer der Allgemeinheit verpflichteten Stiftung ein grosser, auch aus heutiger Sicht vorbildli-

cher Idealismus stand. Der tiefere Sinn dieser kleinen Schrift ist deshalb nicht zuletzt darin zu sehen,

auch andere erfolgreiche und ver möglich gewordene Unternehmer zu ähnlichem Tun zu ermuntern.

## **Bildernachweis**

Firmenarchiv Göhner AG

## **Dank**

Für verschiedenste Informationen und/oder kritische Durchsicht des Manuskripts hat der Verfasser vor allem folgenden Persönlichkeiten zu danken: den Herren Hans Bergmaier, Heinz Billeter, Harald F. Blum, Frau Silvia Göhner, den

Herren Werner Kaspar, Heinz Kühlein, Vinzenz Losinger, Hermann R. Ludwig, Rudolf Manz, Oscar Meier, Peter Sacher, Otto Schmid, Paul Steiner, Gaudenz Tscharner, Jean Vannini, Jakob Zweifel.



# Die wichtigsten Göhner-Bauten

Geschäftshaus «Bleicherhof», Zürich, 1940/41

Wohn- und Geschäftshaus «Wieding», Uetlibergstrasse 38–48, Zürich, 1942/43

Laden mit 72 Wohnungen

Wohnüberbauung «Neuried», Zürich, 1944/48

1500 Wohnungen

Geschäftshaus «Grünenhof», Talacker-/Pelikanstrasse, Zürich, 1945/46

Geschäftshaus «Claridenhof», Zürich, 1945/48

damals grösstes Geschäftshaus der Schweiz mit 120 000 m<sup>3</sup> Bauvolumen

Geschäftshaus «Neuegg», Pelikan-/Nüscherstrasse, Zürich, 1947/49

Grossgarage Holka AG, Badenerstrasse 438, Zürich, 1950/51

Wohnüberbauung Kanzlei-/Pflanzschulstrasse, Zürich, 1950/51

135 Wohnungen

Geschäftshaus «Talgarten», Zürich, 1951/52

Auszeichnung der Stadt Zürich für gute Bauten

Wohnüberbauung «Saumacker», Zürich, 1953/55

104 Wohnungen

Büro- und Gewerbehäuser Eichstrasse, Zürich, 1955/56

Auszeichnung der Stadt Zürich für gute Bauten

Hochhaus Schmiede Wiedikon, Zürich, 1957/58

Büros und 27 Wohnungen

Wohnüberbauung «Etzelgut», Zürich, 1959/61

80 Wohnungen mit Laden

Hotel Walhalla, St. Gallen, 1960/62

Mahmud Moschee, Forchstrasse 323, Zürich, 1962

Geschäftshaus Florastrasse 44, Zürich, 1963/64

Fernsehzentrum DRS, Zürich, 1965/81

4 Bauetappen

Wohnsiedlung Champel-les-Crêts, Genf, 1965/68

243 Wohnungen

Altersheim Etzelgut, Zürich, 1966/67

60 Betten

Wohnsiedlung «Eschengut», Schaffhausen, 1967/69  
133 Wohnungen

Trafohalle der Maschinenfabrik Oerlikon, Zürich, 1968/69

Wohnüberbauung «Langgrüt», Zürich, 1969/71  
316 Miet- und Eigentumswohnungen

Zentrum Regensdorf, 1970/73  
mit Läden, Hotel, Hallenbad, Wohnungen, Gemeindesaal und Kindergarten

ETH Zürich, Lehrgebäude Hönggerberg Zürich, 1971/76

Bürogebäude Escher-Wyss AG, Hardturmstrasse 3, Zürich, 1972/74

Kehrichtverbrennungsanlage, Oftringen, 1973/74

Seedamm-Center, Pfäffikon SZ, 1973/74

Kreisbeirksschule Mutschellen, 1973/74

SKA-Überbauung Giesshübel, Zürich, 1976/79  
Bürogebäude, Personalrestaurant, Energiezentrale

Fabrikneubau der Magnetic AG, Liestal, 1977/78

Wohnüberbauung und Quartierzentrum «Brunaupark», Zürich, 1978/82

Tenniscenter, Ibach-Schwyz, 1979/80  
Betriebsgebäude mit Restaurant, Sauna, Squash- und Tennishalle

Wohnüberbauung «Schänzli», Muttenz, 1980/82  
69 Wohnungen mit Unterniveaugaragen

Berufsschule Lagerstrasse, Zürich, 1981/84

Zentrallager Elektrolux, Mägenwil AG, 1981/83

Wohnüberbauung «Les Epinettes», Genf, 1983/85  
229 Wohnungen mit Geschäftszentrum

Regionalspital Laufenburg AG, 1983/87  
Neubau mit 178 Betten und Sanierung der Altbauten

Kurhotel Zurzach AG, 1984/85  
69 Gästezimmer mit Restaurant

Geschäfts- und Wohnhaus am Tessinerplatz, Zürich, 1984/86

Parkhotel Vitznau LU, 1985/86  
Hotelerweiterung

Betriebsgebäude der Elektrizitätsgesellschaft Laufenburg AG, 1985/86

Kantonsschule Zürcher Oberland, Wetzikon, 1986/87  
Erweiterungsbauten

Wohnüberbauung «Birspark», Aesch BL, 1986/88  
80 Wohnungen

Alterswohnheim «Tiergarten», Zürich-Wiedikon, 1986/88  
60 Einerzimmer und 10 Doppelzimmer

Hauswirtschaftszentrum «Zugorama», V-Zug AG, Zug, 1986/88  
Ausstellungsraum, Personal- und Gästerestaurant sowie Ausbildungszentrum

Automobilimport- und Bereitstellungscenter, Härkingen, 1987/88  
Einstellgebäude für 2500 Personenwagen, Ersatzteillager und  
Aufbereitungsgebäude

Zürcher Börse, im Bau

- 
- 49** Ernst Göhner  
**50** Prof. Dr. Eduard Imhof  
**51** Jakob Heusser-Staub

**In französischer Sprache:**

- 1f** Philippe Suchard  
**2f** Daniel Jeanrichard  
**3f** D. Peter, T. Turrettini, E. Sandoz, H. Cornaz  
**4f** J. J. Mercier, G. Naville, R. Thury,  
M. Guigoz  
**5f** M. Hipp, J. J. Kohler, J. Faillettaz, J. Landry  
**6f** F. Borel, M. Birkigt, L. Chevrolet,  
Ch. Schäublin, E. Villeneuve  
**7f** La Convention de Paix dans l'Industrie  
Suisse des Machines et Métaux  
E. Dübi, K. Ilg  
**8f** Maurice Troillet  
**9f** Charles Veillon
- 

**In englischer Sprache:**

- 1e** Daniel Jeanrichard  
**2e** The Peace Agreement in the Swiss  
Engineering and Metalworking  
Industries  
E. Dübi, K. Ilg
- 

**Die Reihe wird fortgesetzt.**

---

**Verein für wirtschaftshistorische Studien**  
Gegründet 1950

**Vorstand:**

- Dr. Walter Lüem, Herrliberg  
Präsident  
Prof. Dr. Jean-François Bergier, Zug  
Dr. Walter Günthardt, Gockhausen  
Pierre Krafft, dipl. Ing. ETH, Zollikon  
Dr. Kurt Moser, Küsnacht ZH  
Dr. Giovanni Wenner, Küsnacht ZH  
Peter Ziegler, Wädenswil  
Marcel Züblin, dipl. Ing. ETH, Winterthur  
Dr. Ulrich Zürcher, Kappel am Albis

**Geschäftsführer:**

Fritz Hauswirth, Meilen

**Geschäftsstelle:**

Weidächerstrasse 66, 8706 Meilen

**Umschlag:**  
Wohnüberbauung Sonnhalde in Adlikon  
(Regensdorf).

---

