

Zeitschrift: Schaffhauser Beiträge zur Geschichte
Herausgeber: Historischer Verein des Kantons Schaffhausen
Band: 93 (2021)

Artikel: Die Fortsetzung der Geschichte : existenzsichernde Massnahmen der Georg Fischer AG in der Zeit des Kalten Krieges
Autor: Eggimann, Franziska
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-977000>

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: 30.04.2026

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

Die Fortsetzung der Geschichte

Existenzsichernde Massnahmen der Georg Fischer AG in der Zeit des Kalten Kriegs

Franziska Eggimann

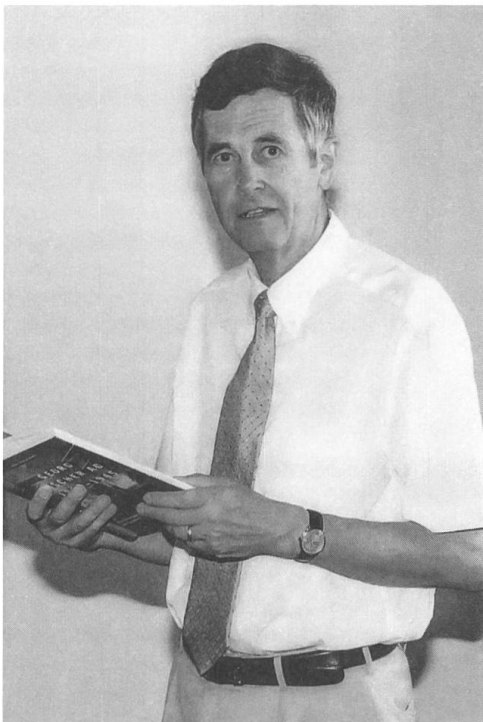
Im Jahr 1997 erklärte sich der Schaffhauser Historiker Hans Ulrich Wipf bereit, die Geschehnisse und das Schicksal des Industrieunternehmens Georg Fischer (GF) in der Zeit des NS-Regimes aufzuarbeiten. Der Auftrag der GF-Konzernleitung erfolgte nicht zufällig, sondern inmitten einer heftigen innenpolitischen Auseinandersetzung über die Wirtschaftspolitik der Schweiz in der Zeit des Zweiten Weltkriegs. Das Werk von Hans Ulrich Wipf, «Georg Fischer AG 1930–1945»,¹ 2001 publiziert (Abb. 1) und knapp 700 Seiten umfassend, schuf mit seinem minutiösen und detaillierten Einblick eine bisher nicht gekannte Transparenz und trug zur Versachlichung der aufgeheizten öffentlichen Diskussion bei. Seine Arbeit gilt heute zu Recht als eines der Standardwerke zur Wirtschaftsgeschichte der Schweiz im Zweiten Weltkrieg. Es ist das grosse Verdienst von Hans Ulrich Wipf, dass GF diese «vorbildliche Unternehmensgeschichte»² in so souveräner, unabhängiger und wissenschaftlich überzeugender Qualität zur Aufarbeitung der wirtschaftspolitischen Ereignisse in der Schweiz während des Zweiten Weltkriegs vorlegen konnte. Sie ergänzte den ein Jahr später veröffentlichten gesamtschweizerischen Überblick der Bergier-Kommission detailliert, anschaulich und kritisch.³

Ein so wertvolles und erfolgreiches Buch ruft nach einer Fortsetzung. Mit dem nachfolgenden Beitrag sei diesem Anliegen wenigstens ansatzweise Rechnung getragen. In meinen Ausführungen konzentriere ich mich auf Aspekte in der Firmengeschichte von GF, die im Kontext des Kalten Kriegs stehen. Selbstverständlich sind diese Ausführungen dem verehrten Jubilar zugeeignet, dem

1 Wipf, Hans Ulrich: Georg Fischer AG 1930–1945. Ein Schweizer Industrieunternehmen im Spannungsfeld Europas, Zürich 2001.

2 Eine vorbildliche Unternehmensgeschichte. Hans Ulrich Wipf über «Georg Fischer AG 1930–1945», in: Neue Zürcher Zeitung, 6. Juli 2001, S. 15.

3 Die Unabhängige Expertenkommission Schweiz – Zweiter Weltkrieg (UEK), nach ihrem Vorsitzenden auch Bergier-Kommission genannt, war eine Historikerkommission, die vom Bundesrat 1996 eingesetzt wurde. Sie hatte den Auftrag, die vor, während und unmittelbar nach dem Zweiten Weltkrieg in die Schweiz gelangten Vermögenswerte historisch und rechtlich zu untersuchen. Einen Schwerpunkt bildeten die Verflechtungen schweizerischer Industrie- und Handelsunternehmen mit der nationalsozialistischen Wirtschaft. Der Schlussbericht wurde 2002 publiziert: Bergier, Jean-François et al.: Die Schweiz, der Nationalsozialismus und der Zweite Weltkrieg. Schlussbericht, Zürich 2002.



1 Hans Ulrich Wipf bei der Präsentation des Buchs «Georg Fischer AG 1930–1945» am 5. Juli 2001 im Klostersgut Paradies. Foto: Eric Bühler, bearbeitet von Rémy Höhener.

ich sein bis heute ungebrochenes Interesse an GF herzlich verdanke, ebenso wie manchen guten Ratschlag und Hinweis.⁴

Der Krieg ist vorbei – die Sorgen bleiben

«Die Geschäftsleitung der Zweigniederlassung Singen ist am Tage nach dem Waffenstillstand wieder von Schaffhausen (im täglichen Grenzverkehr) übernommen worden.»⁵ Dies die nüchterne Mitteilung der Geschäftsleitung an den Verwaltungsrat der Georg Fischer AG⁶ in seiner ersten Sitzung nach der deutschen Kapitulation am 8. Mai 1945. Etwas ausführlicher äusserte sich die Führungsspitze zur Lage in Mettmann, der zweiten grossen Giesserei von GF in Deutschland: «Die am 9. Mai 1945 von Schaffhausen noch ohne behördliche Bewilligung per Auto abgereiste Delegation von Kaufleuten und Ingenieuren ist am 11. Mai 1945 in Mettmann angekommen. Neben leichten Bombenwirkungen in einem leeren Nebengebäude musste leider die Zerstörung der Inneneinrichtungen, der

4 Hans Ulrich Wipf hat weitere Publikationen zur Geschichte von GF verfasst, beispielsweise Wipf, Hans Ulrich: Wo Staub und Hitze einst den Alltag prägten. Das ehemalige Werk III von Georg Fischer und seine Geschichte, Schleithem 2014.

5 Protokoll der 233. Sitzung des Verwaltungsrats der Georg Fischer AG vom 30. Mai 1945, S. 8–9 (Konzernarchiv der Georg Fischer AG, GFA 2/18).

6 Die Firma hiess zum damaligen Zeitpunkt «Aktiengesellschaft der Eisen- und Stahlwerke vormals Georg Fischer in Schaffhausen». 1947 erfolgte die Namensänderung in «Georg Fischer Aktiengesellschaft». Der besseren Lesbarkeit halber wird im ganzen Artikel der heutige Firmenname Georg Fischer AG beziehungsweise die Abkürzung GF verwendet.

Sach- und Geldwerte im Verwaltungsgebäude durch die dortigen 500 Ostarbeiter (im Siegesrausch) festgestellt werden.»⁷ Und zum dritten ausländischen Werk von GF, in Bedford (England), hielt das Protokoll fest: «Das unbeschädigt gebliebene Werk ist heute wieder neben einer bescheidenen Kundengussproduktion ganz auf Fittingsproduktion umgestellt.»⁸

Hans Ulrich Wipf hat in seinem Buch hervorragend herausgearbeitet, welchen enormen Herausforderungen sich GF während des Kriegs gegenüber sah, da die Firma neben den Werken in Schaffhausen auch Giessereien in Deutschland und in England besass und somit in Ländern beidseits der Kriegsfronten tätig war. Kein Wort davon findet sich in diesen Informationen der drei Delegierten des Verwaltungsrats, Ernst Homberger (1869–1955), gleichzeitig Präsident des Verwaltungsrats, Julius Bühler (1890–1946) und Ernst Müller (1885–1957), sondern bereits wieder der nüchterne, kühle Blick auf das Operative.

Und dennoch lassen sich aus den eingangs zitierten Lagebeschreibungen kurz nach Beendigung der Kriegshandlungen im Jahr 1945 einige der grossen Herausforderungen herauslesen, mit denen die Firmenleitung im Zweiten Weltkrieg konfrontiert war. Dazu zählten der faktische Kontrollverlust über die ausländischen Giessereien (als metallverarbeitende Werke unterstanden sie der jeweiligen staatlichen Kriegswirtschaft), die temporäre Umstellung der Produktion auf Kriegsgüter und die Beschäftigung von Ost- beziehungsweise Zwangsarbeitern als Antwort auf den Arbeitskräftemangel.⁹

Auch die Schweizer Werke von GF, die sich im Wesentlichen in Schaffhausen selbst befanden, kämpften in der Kriegs- und Nachkriegszeit mit erheblichen Herausforderungen. Grosse Sorgen bereiteten insbesondere die Versorgung mit Rohstoffen und der Mangel an Arbeitskräften. Ersterem konnte unter hohen Mehrkosten mit Ersatzstoffen Abhilfe geschaffen werden.¹⁰ Und zusätzliche Arbeitskräfte, sogenannte Gastarbeiter, rekrutierte GF, wie praktisch alle Schweizer Industriebetriebe, in den Nachkriegsjahren vor allem im Tessin und in Italien.¹¹ Im Weiteren halfen neu geschlossene Handelsabkommen oder Staatskredite, den Auftragseingang zu steigern. Nun gereichte GF zum Vorteil, dass in den Kriegsjahren die Infrastruktur in den Schaffhauser Werken modernisiert

7 Protokoll der 233. VR-Sitzung (vgl. Anm. 5), S. 9.

8 Protokoll der 233. VR-Sitzung (vgl. Anm. 5), S. 11.

9 Zum Thema Zwangsarbeiter siehe Waibel, Wilhelm J.: Schatten am Hohentwiel. Zwangsarbeiter und Kriegsgefangene in Singen, Konstanz 1995. – Panzer, Britta/Scheide, Carmen (Hrsg.): 70 Jahre Theresienkapelle. Zwangsarbeit, Gefangenschaft und Gottesdienst. Begleitband zur Ausstellung des Stadtarchivs Singen in Zusammenarbeit mit dem Förderverein Theresienkapelle Singen e. V., Singen 2017.

10 Zur Versorgungsknappheit siehe Eggimann, Franziska: Die «Entrümpelung der Schweiz». Die Beschaffungslogistik der Eidgenössischen Schrottcommission im Zweiten Weltkrieg, in: Ferrum. Nachrichten aus der Eisenbibliothek 88, 2016, S. 130–139.

11 Ein Gastarbeiter der ersten Stunde war Giampiero Reale, der kürzlich seine Erinnerungen publizierte: Reale, Giampiero: Von Maccagno nach Schaffhausen, Schaffhausen 2019. – Über die Unterbringung der Gastarbeiter in Schaffhausen siehe Leise, Britta/Wipf, Hans Ulrich et al.: In der Fremde ein Zuhause. Das Logierhaus Birch und seine Geschichte, Schleithem 2009, S. 31–32.

und ausgebaut worden war. 1949 stellte der Verwaltungsrat im Rückblick fest, dass von 1939 bis 1948 Investitionen in der Höhe von 53,4 Millionen Schweizer Franken getätigt worden waren.¹² Eine enorme Summe für ein Unternehmen mit durchschnittlich 42,5 Millionen Jahresumsatz in den Kriegsjahren 1939 bis 1945. Weder die Infrastruktur – auch dank glücklicher Fügung bei der versehentlichen Bombardierung der Schweizer Grenzstadt am 1. April 1944 – noch die Bereitschaft zur Investition nahmen irgendwelchen Schaden.¹³ Insgesamt beurteilte der Verwaltungsrat die weiteren Aussichten als durchaus positiv, ehe sich Ende der 1940er-Jahre die dunkelgrauen Wolken des Kalten Kriegs über Europa zusammenzogen.

GF rüstet sich für den Kalten Krieg

Angesichts der Drohkulisse des Kalten Kriegs leitete die Führungsspitze von GF ab Ende des Jahres 1948 Massnahmen ein, um die Existenz und Unabhängigkeit des Unternehmens zu sichern, und zwar insbesondere durch vorsorgliche Evakuierung nach Übersee. Dieser Aspekt bildet den roten Faden der nachfolgenden Ausführungen. Das Konzernarchiv bietet dazu umfangreiches Quellenmaterial, das eine sorgfältige Rekonstruktion der Überlegungen und Vorkehrungen zulässt. Die operativen Vorbereitungen zur Verteidigung beziehungsweise im schlimmsten Fall zur Unbrauchbarmachung der Produktion in Schaffhausen bleiben dagegen ausgeklammert. Zu diesem nicht minder interessanten Aspekt sind im Konzernarchiv insbesondere Unterlagen im Zusammenhang mit den periodisch durchgeführten schweizweiten Landesverteidigungsübungen überliefert, die darauf abzielten, die militärischen und zivilen Instrumente aufeinander abzustimmen.¹⁴

Die Schweiz hielt auch nach dem Ende des Zweiten Weltkriegs an ihrer Positionierung als neutraler Staat fest. Ideologisch, wirtschaftlich, geografisch und politisch zählte sie sich aber eindeutig zum Westen. Gleichzeitig bemühte sich die offizielle Schweiz, auf beide Seiten politische wie wirtschaftliche Beziehungen zu pflegen. Dies unterstreichen sowohl die Wiederaufnahme der formellen diplomatischen Beziehungen zur UdSSR im März 1946 als auch der Abschluss eines Handelsabkommens im März 1948.¹⁵ Diese offene Haltung widerspiegelt sich in der Exportstatistik von GF. In den späten 1940er-Jahren figurierten Ungarn, Jugoslawien und die Tschechoslowakei regelmässig unter den Top Ten

12 Protokoll der 247. VR-Sitzung vom 3. November 1949, S. 32–33 (GFA 2/20).

13 Zu diesem tragischen Kapitel in der Geschichte der Stadt Schaffhausen siehe Wipf, Matthias: Die Bombardierung von Schaffhausen – ein tragischer Irrtum, 3. Auflage, Schaffhausen 2019.

14 Thematische Dossiers KIAA/Landesverteidigungsübungen, 1956–1971 (GFA 1/297), und Krisenplanung, 1957–1969 (GFA 1/296).

15 Diplomatische Dokumente der Schweiz (Dodis), e-Dossier: Die Aufnahme diplomatischer Beziehungen zur UdSSR, www.dodis.ch/de/themendossiers/edossier-60-jahre-aufnahme-diplomatischer-beziehungen-zur-udssr (Zugriff 10. Januar 2021).

- 2 Die Angst vor einem dritten Weltkrieg ist im Kalten Krieg real. In einem Labor der ETH in Zürich finden Atmungstests für das Arbeiten mit Gasmasken statt. Der Proband bedient dabei eine Gewindegewindemaschine von GF, 1948. Foto: Minikus, GFA 12/481775.



der wichtigsten Exportländer von GF. Daran änderte sich zunächst nichts, auch nachdem sich diese Länder der Integration in das Lager der kommunistisch geführten Staaten nicht länger entziehen konnten. 1949 sind in sehr bescheidenem Umfang auch Exporte nach «Russland» ausgewiesen.¹⁶ 1950 betrug der Exportanteil «nach Ostländern» (Ungarn und Tschechoslowakei) noch 14 Prozent.¹⁷ In den folgenden Jahren ging er dann sukzessive zurück.

Die Beurteilung der Lage aus damaliger Sicht

Die Bestrebungen zur Normalisierung der Beziehungen änderten aber nichts an der Einschätzung und Definition potenzieller Gefahrenquellen. Im Gegenteil: Der kommunistische Prager Umsturz und die Berlin-Blockade im Jahr 1948 rückten eine Kriegseskalation in bedrohliche Nähe (Abb. 2). Der Ausbruch des Koreakriegs im Juni 1950 unterstrich die ideologische wie geografische Richtung, aus der die Gefahr kam. Dieses Bewusstsein kann auch aus den Akten, die aus der Unternehmensleitung der Georg Fischer AG überliefert sind, herausgelesen werden. Rückblickend und mit der nötigen Distanz ist es für uns heute leicht, jene Ereignisse und Zusammenhänge zu bewerten und einzuordnen. Umso wertvoller und interessanter sind die Einschätzungen des damaligen GF-Managements, da sie aus dem Moment heraus und ohne den heutigen Überblick über

¹⁶ Protokolle der VR-Sitzungen Nr. 242 (14. Mai 1948) bis Nr. 248 (15. Mai 1950) (GFA 2/20).

¹⁷ Protokoll der 250. VR-Sitzung vom 5. April 1951, S. 12 (GFA 2/21).

den Gang der Dinge entstanden sind. Bewusst werden deshalb im Folgenden auch längere Passagen als Originalzitate in den Artikel eingewoben, damit sich die damalige Grundstimmung nachvollziehen lässt.

In einem Exposé zuhanden des Verwaltungsrats fasste Max Schneebeili (1908–1973), Mitglied der erweiterten Geschäftsleitung von GF, die weltpolitische Lage zu Beginn des Jahres 1951 zusammen: «Seitdem klar geworden ist, dass das neue, nach dem 2. Weltkrieg geschaffene internationale politische Ordnungssystem der UNO nicht in der Lage ist, einen friedlichen Ausgleich der machtpolitischen Gegensätze zu garantieren, muss leider mit einer kriegerischen Auseinandersetzung zwischen Westen und Osten, einem 3. Weltkrieg, als Möglichkeit gerechnet werden. Westeuropa und damit auch die Schweiz wären dabei in keiner beneidenswerten Lage. Selbst Optimisten rechnen mit 2–3 weiteren Jahren, bevor die durch den Atlantik-Pakt verbundenen Westmächte der russischen Armee Kräfte entgegenstellen können, die eine Besetzung Westeuropas durch die Russen zu verhindern imstande sein werden.»¹⁸

Ein Angriff der stalinistischen Sowjetmacht auf Westeuropa war keine abwegige Vision, sondern wurde als durchaus plausibles Szenarium ernst genommen. Auch die Art und Weise einer möglichen russischen Intervention wurde bedacht: «Die Evakuationsmassnahmen im letzten Kriege wurden unter der Voraussetzung von Zerstörungen durch Bombenangriffe getroffen. Bei der heutigen Konstellation müssen Massnahmen in Voraussetzung einer feindlichen Besetzung studiert werden.»¹⁹ Für die GF-Leitung war klar, dass die Schweiz – anders als im Zweiten Weltkrieg – trotz ihrer Neutralität diesmal nicht verschont bleiben würde.

Nach einem Vortrag des ehemaligen ungarischen Finanzministers Miklós Nyárádi, der sich 1948 nach einem offiziellen Auslandsbesuch in den Westen absetzte, paraphrasierte Max Schneebeili dessen Kernaussagen dahingehend: «Dr. Nyárádi hat [...] in Russland über die Schweiz nur ungünstige Stimmen gehört [...]. Die Schweiz stellt für sie ein lebendes Dementi des angestrebten Sowjet-Regimes dar und wird als Sitz für Reaktion und Kapitalismus im Herzen von Europa betrachtet. In diesem Sinne scheint die Schweiz Feind Nr. 1 des sowjetrussischen Regimes in Europa zu sein.»²⁰ Auch bei GF machte man sich deshalb Ende der 1940er-Jahre immer mehr Gedanken zu den notwendigen Sicherheitsvorkehrungen.

18 Bericht von Max Schneebeili an den Verwaltungsrat vom 28. März 1951: Schaffung eines GF Stützpunktes in den U. S. A. (GFA 1/1422).

19 Notizen aus der Besprechung von E. Müller, C. Zehnder, M. Schneebeili, F. Schiesser vom 13. Juli 1950 (GFA 1/1422).

20 Aktennotiz von Max Schneebeili über den Vortrag Nyárádis im Hause von Hans Guhl, Delegierter des Verwaltungsrates der A.-G. für Finanz- und Vermögensverwaltung, Zürich, am 4. Februar 1949 (GFA 1/1421).

Erste konkrete Vorbereitungen

Nach hoffnungsvollen ersten Nachkriegsjahren lösten die Ereignisse in Prag und Berlin im Jahr 1948 in der Schweiz umfassende Reaktionen aus. Auch das Management von GF wurde aktiv. Anlässlich eines Besuchs von John L. Worrilow, Direktor der Lebanon Steel Foundry in Lebanon, Pennsylvania (USA), bei GF-Direktor Ernst Müller in Schaffhausen im Dezember 1948 unterrichtete Müller seinen amerikanischen Geschäftspartner und Freund über die ersten internen Überlegungen zu einem Projekt, das GF über die folgenden zwei Jahrzehnte als «AP-Projekt» (Amerika-Plan) beschäftigte:²¹ «Recognizing the possibility that Switzerland might be occupied for an indefinite period in any future war, Georg Fischer Ltd. is desirous of taking steps to insure the company's continuous operation [...] in a friendly country offering an attractive economic future. This might but does not necessarily mean the United States.»²²

GF beabsichtige, so Müller, die notwendigen Transfers in die Wege zu leiten, um seine Geschäftstätigkeit nach Übersee retten zu können: 1. technische und finanzielle Unterlagen, 2. hochqualifizierte Fachkräfte und 3. substanzielle finanzielle Mittel. In welcher Form GF in dem gewählten Exilland in Erscheinung treten würde, war noch unklar. Worrilow vermittelte Kontakte in die USA, die in den folgenden Wochen angegangen und abgeklärt wurden.

Am 14. Februar 1949 führten Präsident Ernst Homberger und Direktor Ernst Müller in einer Besprechung mit vier hochrangigen Mitarbeitern die «Eintretungsdebatte» (sic) über die Weiterverfolgung der Gründung einer Tochtergesellschaft in den USA.²³ Die Diskussion drehte sich allerdings weitgehend um die Vor- und Nachteile, die eine Tochtergesellschaft aus wirtschaftlicher Sicht bringen konnte, und nur am Rande um die Sicherung des Weiterbestehens des Mutterhauses im Kriegsfall. In diesem ambivalenten Sinn fasste Müller am Ende die grundsätzliche Motivation zusammen: «Wollen wir [...] einen Betrag aufwenden, um in dem neuen Land <drin> zu sein, das jetzt und nach unserer Meinung für die nächsten Generationen der Träger von einer Weltmacht ist; und dieses Land sind die Vereinigten Staaten, nicht mehr England oder Frankreich. [...] Daneben bestünde das Positive für uns, dass wir rechtzeitig das vorgekehrt haben, was wir als richtig erachtet haben mit bezug auf Sicherung beim Ausbruch eines allfälligen neuen Weltkrieges; wir hätten getan, was wir konnten; wir hätten dafür gesorgt, dass ein Teil unserer Substanz gerettet wird, dass der Firmenname nicht untergeht, dass Menschen erhalten bleiben, dass dort in Amerika sich eine Widerstandsgruppe bilden könnte.» Einstimmig fiel der Grundsatzentscheid, die Vorbereitungen der Gründung einer Tochtergesellschaft in den USA weiter voranzutreiben.

21 Projekt AP I-IV – Geschäftspolitik USA, 1945–1967 (GFA 1/1420 bis GFA 1/1423).

22 Memorandum of discussions held at Schaffhausen, December 6th to December 10th 1948 (GFA 1/1420).

23 Aktennotiz von Max Schneebeili und Friedrich Schiesser über die Besprechung vom 14. Februar 1949 (GFA 1/1420).

In den folgenden Monaten beruhigte sich die Lage so weit, dass die Dringlichkeit der Unternehmung abnahm – das Projekt versandete. Erst Ende Juni 1950, nach Ausbruch des Koreakriegs, wurde die Problematik wieder akut. Max Schneebeli hielt nach einer vertraulichen Besprechung mit Ernst Homberger, Ernst Müller und Carl Zehnder, Mitglied der erweiterten Geschäftsleitung von GF, folgende Beschlüsse fest: «a) Überprüfung unserer Massnahmen mit Hinblick auf Lagerhaltung, Arbeitskräfte (Dispensationen und Sicherstellung des Funktionierens der Betriebe im Falle einer Mobilmachung), Luftschutz, Evakuationen, Zerstörungen [...]; b) das uns seit längerer Zeit beschäftigende sogenannte AP-Projekt ist [...] vordringlich zu behandeln und zu fördern; c) unsere Kontakte mit denjenigen Stellen, denen die Durchführung des vorgesehenen Aufrüstungsprogramms obliegt, sind zu intensivieren.»²⁴ Der letzte Punkt verwies auf das vom Eidgenössischen Militärdepartement unlängst eingeleitete ausserordentliche Rüstungsprogramm, von dem sich GF Produktionsaufträge erhoffte.

Somit wurde das AP-Projekt wieder aufgenommen und Max Schneebeli damit beauftragt, ein Exposé über die «Schaffung eines GF Stützpunktes in den U. S. A.» zuhanden des Verwaltungsrats zu formulieren. Darin spricht er als vorrangige Motivation für die Präsenz jenseits des Atlantiks die Dezentralisierung zur Risikoverteilung an: «Es scheint angezeigt, dass ein Unternehmen, dessen Produkte bereits rund 50 Länder in allen Kontinenten erreichen [...], mit Hinblick auf die militär-politische Lage eine noch bessere geographische Risikoverteilung auf dem Wege der Dezentralisierung anstreben muss. Unter Dezentralisierung verstehen wir dabei eine bessere Verteilung unserer Produktionsmittel, namentlich: a) des geistigen Eigentums an Firma, Marke und Goodwill, b) der Produktionseinrichtungen, Erfahrungen und Verfahren, c) der finanziellen Mittel und d) des Personals, in der Meinung, dass selbst wenn diese Werte in Westeuropa zerstört werden sollten, sie an einem andern Orte diese Zeit überdauern und den späteren Wiederaufbau ermöglichen sollen.»²⁵

Diese Massnahmen, die auf die Verlagerung der Geschäftstätigkeit in ein Exil abzielen, werden im Folgenden genauer betrachtet: die Evakuierung von relevanten Unterlagen, die Bereitstellung von Vermögenswerten im Ausland, die Ausreise von Mitarbeitenden sowie die Gründung einer Tochtergesellschaft in den USA im Rahmen des AP-Projekts. Nur – weshalb entschied sich die Geschäftsleitung gerade für die USA als sicheren Hafen im Kriegsfall?

²⁴ Aktennotiz von Max Schneebeli über die Besprechung vom 28. Juni 1950 (GFA 1/1420).

²⁵ Bericht Schneebeli (vgl. Anm. 18).

Die neue Weltmacht und die Standortfrage

Ein entscheidender Punkt, der für die USA sprach, war für Ernst Müller die sich abzeichnende Vormachtstellung der USA als Weltmacht der kommenden Jahrzehnte.²⁶ Mit dem Fussfassen in diesem Zukunftsland sicherte sich GF gleichzeitig den Zugang zu wegweisenden technischen Entwicklungen, neuen Absatzmärkten und Rohstoffen. Demgegenüber gab es Argumente, die vor allem gegen die bereits bestehenden Standorte von GF in der Schweiz und in Europa sprachen: «Der Hauptsitz von GF liegt in jenem Teil der Schweiz, von dem jüngst von berufener militärischer Seite erklärt wurde, in einem künftigen europäischen Konflikt sei die Lage noch exponierter als diejenige des Pruntrut Zipfels im ersten Weltkrieg. Singen, der zweitgrösste Wertkomplex, liegt wenn möglich noch etwas ungünstiger als Schaffhausen. Das Ruhrgebiet (Mettmann) wäre erstes Ziel eines Angriffs aus dem Osten und auch das englische Industriegebiet (Bedford) dürfte bei einem europäischen Konflikt in Mitleidenschaft gezogen werden. Über 90 % der GF Aktiven liegen somit bei einem neuen, Europa berührenden Konflikt in vorderster Front. Der GF Konzern sollte daher unbedingt eine vermehrte Politik einer geographischen Risikoverteilung befolgen. [...] In der westlichen Hemisphäre könnte GF somit an drei Orten einen Stützpunkt (Anker) schaffen: in den USA, in Kanada und in Südamerika.»²⁷

Diese Überlegungen äusserte Christian Gasser (1906–1990), Mitglied des Direktionsausschusses, im Jahr 1957 im Zusammenhang mit Standortabklärungen in Peru. Der Sprung ins Jahr 1957 zeigt, wie langwierig die Standortfrage und die Entwicklung des AP-Projektes waren. Währenddessen veränderte sich die weltpolitische und ökonomische Lage laufend: So galt beispielsweise Südamerika 1949 noch als «ungeeignet», in den 1950er-Jahren erfolgten dann umfangreiche Abklärungen zu Akquisitionsprojekten in Peru, Argentinien und Brasilien, die allerdings alle abgelehnt wurden.²⁸ Schliesslich kehrte jede Diskussion eines möglichen Überseestandorts am Ende wieder zu Nordamerika beziehungsweise den USA zurück. Kanada schien neben den USA grundsätzlich in Betracht zu kommen, wobei Müller 1949 diese Möglichkeit ablehnte, «denn man sollte ins grosse Gebiet gehen und nicht in ein Nebengebiet, das mehr oder weniger nur Filial-Charakter der USA hat».²⁹

Nicht zu unterschätzen sind schliesslich die persönlichen Beziehungen, welche die USA als Ausweichland attraktiv machten. So pflegten die beiden Delegierten des Verwaltungsrats, Ernst Homberger und Ernst Müller, bereits jahrzehntelange freundschaftliche Beziehungen zu den Gründer- und Inhabersfamilien der Lebanon Steel Foundry in Pennsylvania, Quinn und WorriLOW

26 Aktennotiz Schneebeli/Schiesser (vgl. Anm. 23).

27 Protokoll der Besprechung betr. Projekt Peru vom 4. Juli 1957 (GFA 1/1428).

28 Projekt Tempergiesserei und Fittingsfabrik in Argentinien 1953/1954 (GFA 1/1428). – Projekt Graugiesserei und Maschinenfabrik in Peru 1957 (GFA 1/1428). – Projekt Tempergiesserei in Brasilien 1959 (GFA 1/304).

29 Aktennotiz Schneebeli/Schiesser (vgl. Anm. 23).



3 Mr und Mrs Worrilow (links) von der Lebanon Steel Foundry in Pennsylvania (USA) werden am Flughafen Kloten von GF-Direktor Ernst Müller und seiner Frau willkommen geheissen, April 1952. Foto: Ferdy Baumann, GFA 17/520395.

(Abb. 3). Daneben war Ernst Homberger mit den USA familiär stark verbunden, seitdem sein jüngster Sohn Alex Homberger (1912–2007) nach abgeschlossenem Ingenieurstudium an der ETH Zürich nach Übersee ausgewandert war. Er beriet GF in unterschiedlichen Belangen die amerikanische Giesserei-Industrie betreffend und sprang auch bei der ersten – damals vertraulich behandelten – Übernahme einer amerikanischen Giessereifirma im Jahr 1952 als Minderheitsaktionär ein.³⁰

Sein um zwei Jahre älterer Bruder Rudolf Homberger (1910–1999), ebenfalls Ingenieur, trat 1936 in den Dienst von GF, liess sich 1948 für einen einjährigen USA-Aufenthalt als Oberingenieur beurlauben und absolvierte in dieser Zeit eine Weiterbildung an der Harvard Business School.³¹ Zurück bei GF, wurde er bei Beratungen im Zusammenhang mit dem AP-Projekt als Experte miteinbezogen, bis er ab 1957 als Mitglied des Direktionsausschusses automatisch in

30 Diverse Korrespondenz mit Alex Homberger aus den Jahren 1945–1952 befindet sich in den Akten zum AP-Projekt, Teil I (GFA 1/1420). – Details zur Beteiligung an Harry W. Dietert Co., Detroit, siehe Protokoll der 256. VR-Sitzung vom 16. Dezember 1952, S. 34–35 (GFA 2/23).

31 Aktennotiz von Rudolf Homberger an Max Schneebeli vom 5. Oktober 1950 (GFA 1/1420).

+GF+

George Fischer Limited, Schaffhausen, Switzerland

Date: 29th December, 1950

INVOICE

We have to-day forwarded
per air mail, as small parcel,
registered, free your domicile,
to station: duty unpaid

Consignee: yourself

ordered by:

forwarded through:

Air Mail
Mr.
W.H. Worrilow, Resident
Lebanon Steel Foundry
Lebanon / Penns.
U.S.A.

Shipping Marks:	gross weight: kg. 0.700	net weight: kg. 0.460
C & D = 1 parcel	containing:	
	12 envelopes with microcards marked: "Planfilme Schachtel C"	
	7 envelopes with microcards marked: "Planfilme Schachtel D"	
	Value: Swiss Francs 100.--	no charge
We hereby certify that the goods on this invoice are of Swiss origin and that no payment will be made for them.		

$$\begin{array}{r} 23 \\ 12 \\ \hline 46 \\ 25 \\ \hline 276 \\ 12 \\ \hline 288 \end{array}$$

- 4 Proformarechnung für die Zollkontrolle der Mikrofilm-
spedition in die USA, Dezember 1950. Die Rechnung
liegt bei der Rücksendung nach Schaffhausen im Jahr
1970 nach wie vor bei. Foto: Konzernarchiv der Georg
Fischer AG, 2021.

die Entscheide involviert war. Es ist wohl nicht allzu abwegig anzunehmen, dass Ernst Homberger, der die Geschicke von GF bis 1954 dominierte, und seine drei Söhne (der älteste Sohn Hans Ernst Homberger übernahm nach dem Tod des Vaters 1955 die Leitung der Uhrenfabrik IWC und wurde im gleichen Jahr in den Verwaltungsrat von GF gewählt) auch einen bedeutenden Einfluss auf diese Standortfragen ausübten.³²

³² In diesem Zusammenhang sei auf die Forschung von Stéphanie Ginalschi zu Verflechtungen von Familienkapital und Industrieunternehmen in der Schweiz im 20. Jahrhundert hingewiesen: Ginalschi, Stéphanie: Du capitalisme familial au capitalisme financier? Le cas de l'industrie suisse des machines, de l'électrotechnique et de la métallurgie au XXe siècle, Neuchâtel 2015.

Die Evakuierung von Akten und Vermögenswerten beginnt

Die erste, da vielleicht am einfachsten auszuführende, der oben genannten Massnahmen, die ab Juli 1950 umgesetzt wurde, war die Mikroverfilmung geschäftsrelevanter finanzieller, juristischer und technischer Unterlagen und der anschliessende vorsorgliche Transfer dieser Mikrofilme in die USA.³³ Die Lebanon Steel Foundry in Pennsylvania erklärte sich bereit, die Sendungen für ihre Schweizer Geschäftsfreunde entgegenzunehmen und in einem Bankschliessfach in New York einzulagern (Abb. 4). Zugangsberechtigung für dieses Schliessfach hatte eine kleine Gruppe von fünf Personen, darunter Rudolf und Alex Homberger (als einziger Nicht-GF-Interner). Darüber hinaus schien den Verantwortlichen eine noch weiter führende geografische Risikoverteilung angebracht. Neben den in die USA verfrachteten Dokumenten (15 Kilogramm Mikrofilme in 20 Zinkschachteln) wurde ein zweiter Satz Mikrofilme bei der GF-Tochtergesellschaft in Bedford (England) eingelagert, ein dritter im Werkarchiv im Klostersgut Paradies nahe Schaffhausen deponiert.

Diese Praxis der Sicherung und Dislokation relevanter Unterlagen war weitverbreitet. Albert Linder, Generaldirektor der Schweizerischen Kreditanstalt, bestätigte beispielsweise gegenüber Max Schneebeili: «Auch die Kreditanstalt habe wichtige Unterlagen auf Mikrofilmen festgehalten und ausser Landes gebracht (zunächst Portugal). In den USA würde Dr. Linder die Dokumente nicht nach New York, sondern nach Westen verlegen.»³⁴ Und auch nach einem Gespräch mit Fritz Richner, Generaldirektor der Schweizerischen Bankgesellschaft und GF-Verwaltungsrat, wurde festgehalten: «Die Bankgesellschaft habe ebenfalls zwei Photokopiergeräte angeschafft und sei daran, ihre Buchungsunterlagen zu photokopieren und ins Ausland zu verbringen.»³⁵

Ab Juli 1950 wurden neben wichtigen Dokumenten sukzessive auch Vermögenswerte ausser Landes gebracht. Diese sollten die Finanzierung der Geschäftstätigkeit im Exilland sicherstellen. Erstmals berichtete die Geschäftsleitung dem Verwaltungsrat am 30. Oktober 1950 über den Transfer von rund 6,2 Millionen Schweizer Franken nach Kanada und in die USA:

«Die beträchtlichen flüssigen Mittel erlaubten [...] Überlegungen, ob nicht ein Teil der Bankguthaben ausserhalb des europäischen Kontinents an einem sichereren Orte deponiert werden sollte, wo die Guthaben nach einer eventuellen Invasion Europas für den Wiederaufbau der GF Unternehmungen greifbar sein würden. Nach Konsultierung der unserem Verwaltungsrat angehörenden Vertreter der drei Grossbanken haben wir folgende Transaktionen vollzogen:

1. Ankauf von USD 630 000 für total sfrs. 2,7 Mio. [...] Die Titel liegen im Depot beim Crédit Suisse, New York, [...].

33 Dossier Mikrofilm-Dokumentation in den Akten zum AP-Projekt, Teil III (GFA 1/1422).

34 Aktennotiz von Max Schneebeili über eine Besprechung mit A. Linder am 16. Mai 1951 (GFA 1/1422).

35 Aktennotiz von Max Schneebeili über eine Besprechung mit F. Richner vom 30. November 1950 (GFA 1/1422).

2. Ankauf von USD 800 000 für total sfrs. 3,5 Mio. [...] Zu Lasten dieses Guthabens wurden gekauft: 20 800 Unzen [...] Gold in Barren [...]. Das Golddepot ist bei der Bank of Montreal in Montreal [...] errichtet. [...]

Was später mit diesen Geldanlagen geschehen soll, befindet sich zur Zeit noch im Studium. Vor endgültigen Entscheidungen über die Verwendung der Mittel zu Fabrikationszwecken oder zur Gründung einer eigenen Tochtergesellschaft, die auch unsere sonstigen Amerika-Interessen vertreten könnte, oder zur Beteiligung an befreundeten Firmen, wie z. B. bei der Lebanon Steel Foundry, [...] wird dem Verwaltungsrat seinerzeit eine wohlfundierte Vorlage unterbreitet werden.»³⁶

Die Grenzen der getroffenen Massnahmen

Die Evakuierung von Vermögenswerten wurde von den Finanzexperten im Verwaltungsrat von GF zwar empfohlen, allerdings nur bis zu einem gewissen Grad. Fritz Richner, Generaldirektor des Schweizerischen Bankvereins, mahnte, den Bogen nicht zu überspannen – immerhin handle es sich um Geld von Schweizer Aktionären: «Herr Richner hat den Eindruck, dass GF mit den bereits getroffenen Massnahmen nicht weit von der Grenze dessen sei, was verantwortet werden könne. Er würde eine zu grosse Immobilisierung von Mitteln in überseeischen Ländern nicht empfehlen. Man dürfe nicht aus den Augen lassen, dass es sich um Geld von schweizerischen Aktionären handle und dass diese das Geld einer schweizerischen Gesellschaft zur Verfügung gestellt hätten. Durch diese Rücksichtnahme sei seines Erachtens, auch wenn das unter Umständen zu Nachteilen führe, eine gewisse Grenze gezogen.»³⁷

Die Evakuierung von Vermögenswerten betraf aber nicht nur die Anlage von liquiden Mitteln in Übersee, um im Falle einer feindlichen Invasion in der Schweiz darüber verfügen zu können. Im Jahr 1950 veranlasste GF, die Originalzertifikate der Beteiligungen an den Tochtergesellschaften in England und Frankreich in Nordamerika in Sicherheit zu bringen. Denn würden sie bei einer Invasion in die Hände der Besatzer gelangen, wären diese dadurch die rechtmässigen Eigentümer der Gesellschaften.

1956 entschied sich der Verwaltungsrat zum Verkauf sämtlicher Golddepots aufgrund der ungünstigen Entwicklung des Goldpreises. In ihrem Antrag legte die Geschäftsleitung Wert darauf, «dass der Erlös in USA und Kanada bleibt, da die Gründe für die Dezentralisation eines Teils unseres Vermögens auch heute noch bestehen».³⁸ Auch bei diesem vordergründig eher unpolitischen Geschäft klang die Stimmung des Kalten Kriegs mit. Christian Gasser formulierte seine Einschätzung zuhanden der Kollegen in der Geschäftsleitung folgendermas-

³⁶ Protokoll der 249. VR-Sitzung vom 30. Oktober 1950, S. 20–22 (GFA 2/21).

³⁷ Aktennotiz Schneebeli (vgl. Anm. 35).

³⁸ Antrag an den Verwaltungsrat vom 8. Februar 1956 (GFA 1/1422).

sen: «In der Zwischenzeit ist das Halten grösserer Goldbestände noch deshalb etwas fragwürdiger geworden, weil immer mehr <durchsickert>, dass die russische Goldproduktion viel grösser ist, als früher angenommen [...]. Die russischen Goldbestände sollen nach den gleichen Quellen diejenigen Westeuropas einschliesslich Englands bereits übersteigen. Sollten die Russen es in ihrem politischen <Ränke-Spielen> einmal als richtig erachten, Gold in grossen Mengen zur Deroutierung der westlichen Welt auf den Markt zu bringen, so könnte dies die Aufhebung der Gold-Übernahmepflicht durch die USA-Federal Reserve-Banken zur Folge haben.»³⁹

Im Jahr 1960 schliesslich, ein Jahrzehnt nach der Einrichtung der Vermögensdepots in Nordamerika, waren die ursprünglichen Beweggründe in den Hintergrund gerückt. Der Direktionsausschuss diskutierte die Möglichkeit der Umwandlung der in den USA und Kanada deponierten nominellen Werte in Sachwerte, beispielsweise in Form einer Beteiligung an einer amerikanischen oder kanadischen Gesellschaft, bis Max Schneebeli daran erinnerte, dass die Liquiditätsreserven seinerzeit geschaffen worden waren, «um im Falle kriegerischer Ereignisse in Europa das Durchhalten zu ermöglichen und einen Wiederaufbau zu erleichtern». Im abschliessenden Beschluss zur Aufrechterhaltung dieser Reserven schwingt der Unterton des schieren Pflichtbewusstseins mit.⁴⁰

Personelle Massnahmen: komplexer als erwartet

Schwieriger als die beiden ersten Massnahmen gestaltete sich die Organisation der Ausreise von Mitarbeitenden, die die Geschäftstätigkeit in Übersee aufrechterhalten sollten. Fritz Richner empfahl die Bereithaltung gültiger Reisevisa: «Aus unserem leitenden Stabe sollten eine Anzahl Mitarbeiter (mit ihren Frauen) über gültige Einreisevisa für Amerika verfügen (er selbst habe ein solches Visum und für andere Herren der Bankgesellschaft seien die Demarchen eingeleitet).»⁴¹ Das Wie der Ausreise liess sich also relativ einfach regeln, heikler war das Wer. Was befähigte oder ermächtigte eine Person zur Aufnahme in die Liste? Wurde der Rat von Fritz Richner überhaupt befolgt und eine abschliessende Auswahl getroffen? In den Akten des AP-Projekts ist keine Liste von im Krisenfall ausreisebefugten GF-Mitarbeitern überliefert. Max Schneebeli bemühte sich im Jahr 1950 um einen Überblick «über die Entwicklung unserer Beziehungen mit USA» und bat alle hochrangigen Mitarbeitenden, die seit dem Ende des Zweiten Weltkriegs eine Geschäftsreise in die USA unternommen hatten, um Angaben zum Zweck, den Erfahrungen und Ergebnissen ihrer Reise.⁴² Wer das Land, die Kultur und die dortige Industrie schon aus eigener Erfahrung kannte und ein geschäftliches Netzwerk pflegte, konnte sich in den USA auch über längere Zeit

39 Mitteilung von Christian Gasser an die Geschäftsleitung vom 10. Januar 1956 (GFA 1/1422).

40 Protokoll der 167. Sitzung des Direktionsausschusses vom 7. März 1960 (GFA 1/1422).

41 Aktennotiz Besprechung mit F. Richner vom 29. Juni 1950 (GFA 1/1422).

42 Stichwort «USA-Reisen» in den Akten zum AP-Projekt, Teil I (GFA 1/1420).

besser einleben und dem Unternehmen von Nutzen sein. Zudem existierte die bereits weiter oben erwähnte Liste von fünf Personen, die Zugriffsrechte auf die in Übersee deponierten Vermögenswerte und Geschäftsunterlagen hatten.⁴³ Alle weiterführenden Überlegungen wären reine Spekulation.

Sieben Jahre später, im Juli 1957, erreichte GF via den Verein Schweizerischer Maschinen-Industrieller ein Schreiben des Schweizerischen Handels- und Industrievereins (genannt «Vorort») mit dem Betreff «Ausreise leitender Persönlichkeiten schweizerischer Unternehmungen im Mobilmachungsfalle».⁴⁴ Darin wurden die führenden Schweizer Unternehmen um die Angabe derjenigen Personen aus den Reihen ihrer Mitarbeiter gebeten, die im Falle einer generellen Mobilmachung von der Wehrpflicht dispensiert werden sollten, um die Interessen des Unternehmens im Ausland wahrnehmen zu können. Eine Voraussetzung für die Aufnahme in diese Liste waren «stark international verteilte Interessen, vor allem [...] Tochtergesellschaften, Lizenzgesellschaften oder Filialen in Übersee». GF hatte es versäumt, die Gründung einer Tochtergesellschaft in den USA zu realisieren, weshalb man sich «nicht in der Lage [sah], Vorschläge für die neue Liste der für die Auslandsurlaube in Frage kommenden Personen [...] zu machen».⁴⁵ Die Liste des Vororts mit 102 Namen von Managern der drei Grossbanken, von neun Versicherungsgesellschaften, zwanzig Industriefirmen und einiger Reedereien wurde im Oktober 1958 dem Bundesrat zur Genehmigung vorgelegt, von diesem aber als viel zu lang zurückgewiesen. Die revidierte Liste vom 23. März 1960 umfasste noch 88 Namen aus 35 Unternehmen. Auch hier fehlte GF nach wie vor. Aber auch sie wurde vom Bundesrat nicht genehmigt.⁴⁶

Das AP-Projekt: Ein Stützpunkt in den USA

Das Know-how der Firma in Form von Mikrofilmen und ausreichende liquide Mittel standen also ab 1950 in den USA für den Ernstfall bereit. Die Namen von wichtigen Unternehmensvertretern (sofern sie denn von der Wehrpflicht dispensiert worden wären) waren sicher im höchsten Führungskreis diskutiert, wenn auch vielleicht nicht auf einer definitiven Liste zu Papier gebracht worden. Aber wo und wie sollten diese Personen in den USA tätig werden? Die Idee

43 Dossier Mikrofilm-Dokumentation (vgl. Anm. 33).

44 Brief des Schweizerischen Handels- und Industrievereins betr. Ausreise leitender Persönlichkeiten schweizerischer Unternehmungen im Mobilmachungsfalle vom 18. Juli 1957 (GFA 1/296).

45 Schreiben GF an Verein Schweizerischer Maschinen-Industrieller betr. Ausreise leitender Persönlichkeiten vom 24. August 1957 (GFA 1/296).

46 Liste der zu dispensierenden und zu beurlaubenden Persönlichkeiten, 1. September 1958, dodis.ch/16216 (Zugriff 10. Januar 2021). – Liste der zu dispensierenden und zu beurlaubenden Persönlichkeiten, 23. März 1960, dodis.ch/16241 (Zugriff 10. Januar 2021). – Die ganze Episode inklusive Quellenverweisen der Bundesratsentscheide ist nachzulesen bei Stüssi, Bernhard: *Transfer to Canada? Das Projekt zur Sitzverlegung schweizerischer Firmen im Krisenfall 1949–1959*, Bern 2014, S. 54–55.



5 Direktor Ernst Müller zeigt der US-amerikanischen Botschafterin Miss Frances E. Willis die Produktion im Mühlental, 1954. Foto: Ferdy Baumann, GFA 17/54132605.

einer eigenen US-Tochtergesellschaft als Überlebensstrategie bestand spätestens seit Ende 1948 und war seit der oben erwähnten Sitzung vom 14. Februar 1949 beschlossene Sache. Die Akten des AP-Projektes umfassen fast einen Laufmeter und zeugen von äusserst sorgfältigen Abklärungen:⁴⁷ Zahlreiche Gespräche mit Behörden, diplomatischen Vertretern, Anwälten und Banken in der Schweiz und in den USA wurden geführt (Abb. 5) sowie Recherchen und Referenzen bei Schweizer Industrieunternehmen mit bereits etablierten Tochtergesellschaften in Übersee, wie beispielsweise Sulzer, BBC, Escher-Wyss, Rieter und Nestlé, eingeholt. Zudem erkundigte sich GF bei seinen amerikanischen Lizenzgebern und -nehmern und weiteren nahestehenden Geschäftspartnern über deren Befindlichkeit und Einstellung gegenüber einem solchen Schritt. Und auch die steigende Dringlichkeit im Verlauf des Kalten Kriegs war durchaus gegeben.

⁴⁷ Projekt AP I-IV (vgl. Anm. 21).

Trotzdem scheiterte die Umsetzung jahrelang – aber woran? Ein möglicher Grund ist der eher abstrakte Sinn und Zweck einer Auffangorganisation, die reine Stellvertreterfunktion hat. Die GF-Führungskräfte waren sich aus dem zurückliegenden Weltkrieg gewohnt, «als Pragmatiker» zu handeln.⁴⁸ Sie machten das Beste aus schwierigen Bedingungen und meisterten akute Herausforderungen. Eine «Schattenorganisation»⁴⁹ auf Abruf passte nicht in dieses Konzept. Die nächste Generation, die ab Mitte der 1950er-Jahre die Führung bei GF übernahm, wagte einen neuen Effort. Der Sinn und Zweck einer Tochtergesellschaft sollte sich nicht mehr auf die reine Existenz beschränken. Die geplante Unternehmenshülle sollte vielmehr mit konkreten Aufgaben gefüllt werden: «Bevor zur Gründung geschritten werden kann, sind noch folgende Fragen abzuklären: [...] c) Tätigkeit der Tochtergesellschaft, die – wenn irgend möglich – wirtschaftlich selbsttragend sein soll.»⁵⁰ Die treibenden Kräfte hinter dem AP-Projekt waren nun der Jurist Max Schneebeili und der Ökonom Christian Gasser. Sie waren von ihrem Werdegang her und aufgrund ihrer Funktionen innerhalb der Geschäftsleitung Theoretiker und fanden für jede juristische oder politische Herausforderung eine Lösung.⁵¹ Im Gegensatz dazu stand die Haltung der Bereichsleiter der verschiedenen Produktionszweige. Zwar exportierte GF bereits vor dem Ersten Weltkrieg Stahlguss und Räder in die USA und ab den 1930er-Jahren bestanden Lizenzverträge in beide Richtungen mit amerikanischen Firmen. Die Präsenz mit einer eigenen Tochtergesellschaft war aber eine ganz andere Dimension. Keiner der Produktionszweige bekundete Interesse, die geplante Gesellschaft für seine Zwecke einzusetzen. Die Bereichsleiter fürchteten die technische Überlegenheit der jeweiligen amerikanischen Industriezweige und eine harte Konkurrenz. Es scheint, dass sich niemand daran die Finger verbrennen wollte.

Und so blieb die Sache weiterhin pendent, ja wurde als immer unkonkreteres Ziel auf die lange Bank geschoben. 1960 kam der Direktionsausschuss zum Schluss: «Eine Beteiligung an einer amerikanischen oder kanadischen Firma kann als langfristiges Ziel bejaht werden, doch dürfte sich dieses in absehbarer Zeit kaum realisieren lassen.»⁵² Und in seiner Rede anlässlich der Firmen-

48 Wipf 2001 (vgl. Anm. 1), S. 540.

49 Den Begriff «Schattenorganisation» wählte die Firma Sandoz für ihre vorsorgliche kriegswirtschaftliche Tochtergesellschaft, über die sie in den Geschäftsberichten der Jahre 1956 und 1969 berichtete. Von beiden Berichten liegen Auszüge im Dossier Krisenplanung (GFA 1/296).

50 Aktennotiz von Max Schneebeili an Christian Gasser betr. GF-Tochtergesellschaft in den USA vom 27. Februar 1956 (GFA 1/1420).

51 Max Schneebeili trat im Jahr 1946 als Direktionssekretär in die Firma ein. 1957 wurde er Vorsitzender des Direktionsausschusses, 1961 Generaldirektor und wechselte 1968 in den Verwaltungsrat der Georg Fischer AG, dem er bis 1972 angehörte. GFA, Sammlung GF-Biografien, <https://archives.georgfischer.com/actors/1259> (Zugriff 10. Januar 2021). – Christian Gasser verfolgte zuerst eine politisch-wissenschaftliche Karriere und war von 1947 bis 1953 Professor für Betriebswirtschaft an der Hochschule St. Gallen. 1953 kam er als Direktor mit Vollunterschrift zu GF und wurde 1957 Mitglied des Direktionsausschusses. 1960 verliess er GF und wurde Eigentümer der Mikron AG in Biel. GFA, Sammlung GF-Biografien, <https://archives.georgfischer.com/actors/1207> (Zugriff 10. Januar 2021).

52 Protokoll der Sitzung des Direktionsausschusses vom 7. März 1960 (GFA 1/1422).

weihnachtsfeier 1961 verkündete Max Schneebeili, dannzumal Generaldirektor: «Wir sind der Überzeugung, dass die fabrikatorische Ausdehnung über unseren Weltteil hinaus im Zuge der längerfristigen Entwicklung liegt. Dass sich unter solchen Auspizien Abklärungen grösseren Umfanges aufdrängen, scheint selbstverständlich. Ob und wann derartige Pläne konkrete Gestalt annehmen werden, kann allerdings erst die Zukunft zeigen.»⁵³ Möglicherweise rückte eine eigene Tochtergesellschaft in diesen Jahren auch in den Hintergrund, weil sich die schweizerische Politik daranmachte, den Unternehmen eine valable Alternative zu ermöglichen: die vorübergehende Sitzverlegung im Kriegsfall.

Sitzverlegung ins Ausland im Kriegsfall

Bereits im Oktober 1948 hatte Robert Achermann, Vizedirektor und Leiter der Finanzbuchhaltung, in einer Aktennotiz an Ernst Müller die mögliche erneute Beschlussfassung des Bundesrats zur Sitzverlegung von juristischen Personen im Kriegsfall zum Schutz ihrer Vermögen, ihrer Rechte und Interessen thematisiert: «Vermittels der ausserordentlichen Vollmachten hat der schweizerische Bundesrat zu Anfang des vergangenen Krieges, nämlich im August 1939, einen Beschluss betreffend Sitzverlegung von juristischen Personen und Handelsgesellschaften in Kriegszeiten gefasst. Darnach konnten juristische Personen des Zivilgesetzbuches wie Handelsgesellschaften und Körperschaften des OR im Kriegsfall ihren Sitz dorthin verlegen, wo sich der Hauptsitz der schweizerischen Regierung befindet. Durch einfachen Beschluss des Verwaltungsrates war es im Übrigen aufgrund des gleichen Bundesratsbeschlusses möglich, den Sitz der Gesellschaft an einen andern Ort der Schweiz zu verlegen. Es ist anzunehmen, dass bei Eintritt internationaler Konflikte, in welche die Schweiz hineingezogen würde, ein ähnlicher Beschluss gefasst werden wird.»⁵⁴

Es sollte noch ein paar Jahre dauern, aber am 1. Mai 1957 trat der Bundesratsbeschluss über die vorübergehende Sitzverlegung von juristischen Personen im Falle eines internationalen Konfliktes in Kraft.⁵⁵ Wie bereits jener von 1939, gab auch der neue Beschluss jeder Schweizer Firma die Möglichkeit, für den Kriegsfall vorsorglich eine Sitzverlegung an einen frei wählbaren Ort zu beschliessen und im Handelsregister eintragen zu lassen. Die Sitzverlegung würde wirksam, sobald der Bundesrat den Ausnahmezustand ausrief. Die Befugnisse und Vollmachten der Mitglieder der Direktion, der Handlungsbevollmächtigten und der

53 Ansprache von Generaldirektor Dr. M. H. Schneebeili an der Jahresschlussfeier vom 20. Dezember 1961 (GFA 1/296).

54 Aktennotiz von Robert Achermann betr. Finanzsicherung für den Fall besonderer Ereignisse vom 18. Oktober 1948 (GFA 1/1420).

55 Bundesratsbeschluss betreffend vorsorgliche Schutzmassnahmen für juristische Personen, Personengesellschaften und Einzelunternehmen vom 12. April 1957, enthalten im Dossier Krisenplanung (GFA 1/296). – Eine sorgfältig recherchierte und erhellende Studie zum Thema der Sitzverlegung, insbesondere am Beispiel der Firmen Nestlé und Roche, liefert Stüssi (vgl. Anm. 46).

Verwaltung würden verfallen, sofern sie sie nicht am neuen Sitz ausüben konnten. Der grosse Unterschied gegenüber 1939 war, dass die Sitzverlegung nicht nur innerhalb der Schweiz, sondern auch an einen Ort im Ausland möglich war. Wie Fritz Hummler, Delegierter für die wirtschaftliche Kriegsvorsorge im Eidgenössischen Volkswirtschaftsdepartement, gegenüber Christian Gasser 1958 bestätigte, «[ist] die Gründung einer besonderen Gesellschaft am Orte der Sitzverlegung selbstverständlich nicht nötig».⁵⁶ Die Direktion musste sich einzig Gedanken machen über die vorgängige Benennung der vertretungsberechtigten Personen am neuen Sitz, die aus den Reihen der Mitarbeitenden, aber auch von ausserhalb der Firma kommen konnten.

Die Lösung wurde GF auf dem Silbertablett präsentiert. Aber wiederum zog sich ein Entscheid hin. Christian Gasser ermahnte im Februar 1960 – vergeblich – seine Kollegen im Direktionsausschuss: «Eine geographische Risikoverteilung, etwa im bisherigen Ausmasse, ist auch weiterhin nötig (vermerkt sei in diesem Zusammenhang, dass die Regelung der vorsorglichen Sitzverlegung lt. Bundesratsbeschluss vom 12. 4. 1957 immer noch offen ist).»⁵⁷ In den Dossiers zum vorliegenden Thema wurde die Sitzverlegung das letzte Mal an der Geschäftsleitungssitzung vom 3. September 1968 thematisiert – wenige Tage nach dem Einmarsch der Truppen des Warschauer Paktes in Prag. Es erstaunt den Leser kaum mehr, dass das Protokoll die Sitzverlegung – wie auch eine eigene Tochtergesellschaft – nur noch im Konjunktiv abhandelt: «Eine GF/USA-Organisation würde auch für den Fall der Sitzverlegung im Kriege nützlich sein.»⁵⁸

Epilog: Die erste GF-Tochtergesellschaft in den USA

In den Jahren des Hin und Hers hinsichtlich der Gründung einer Tochtergesellschaft übernahm GF drei Minderheitsbeteiligungen an amerikanischen Unternehmen, die aber jeweils rasch wieder aus dem Portfolio verschwanden. Nichts schien so richtig zu passen. Bis schliesslich die Odyssee an der amerikanischen Westküste ein Ende nahm: Im Jahr 1974 nahm die erste eigene GF-Tochtergesellschaft, Plastic Systems Inc., in Santa Ana (später Tustin) als Verkaufsgesellschaft für Kunststoffprodukte den Betrieb auf. Inzwischen hatte GF andernorts einige Erfahrungen mit Firmengründungen gesammelt: 1974 zählte der Konzern 48 Gesellschaften in 12 Ländern einschliesslich Japan. Die Unternehmensbereiche, die in den 1950er- und 60er-Jahren den Hauptteil des Exports in die USA unter sich aufteilten, waren Werkzeugmaschinen, Giessereimaschinen und Stahlguss. Bemerkenswert ist die Tatsache, dass die neue Tochtergesellschaft nicht in einem

⁵⁶ Aktennotiz von Christian Gasser betr. Sitzverlegung/Besprechung mit Dr. Hummler vom 29. August 1958 (GFA 1/296).

⁵⁷ Mitteilung von Christian Gasser an den Direktionsausschuss betr. Dollaranlagen/geographische Risikoverteilung vom 19. Februar 1960 (GFA 1/1422).

⁵⁸ Protokoll der Geschäftsleitungssitzung vom 3. September 1968 (GFA 1/296).



6 Im Jahr 1974 besichtigt eine russische Delegation zum wiederholten Male die Giessereien von GF im Herblingertal und auf dem Ebnat. Foto: Werkfotograf GF, GFA 17/741186.21.

dieser traditionellen Industriezweige tätig war, sondern in der aufstrebenden und noch beweglichen Kunststoffindustrie.

Der Vollständigkeit halber sei hier auch die Beteiligung von GF an der Harry W. Dietert Company, Detroit (USA), einer Herstellerin von Sand- und anderen Werkstoffprüfgeräten für die Giessereiindustrie, in den Jahren 1952 bis 1981 erwähnt. GF beabsichtigte eine Mehrheitsbeteiligung, erwarb «aus Rücksicht auf die Antitrustgesetzgebung» 1952 allerdings nur 49,95 Prozent der Aktien, weitere 10,45 Prozent übernahm Alex Homberger.⁵⁹ Der Verwaltungsrat beschloss, die Akquisition vertraulich zu behandeln und nicht im Geschäftsbericht an die Aktionäre zu veröffentlichen: «GF darf bei Dietert Co. möglichst nicht in Erscheinung treten, wenn diese Firma für GF ein Informationszentrum für die gesamte amerikanische Giesserei-Industrie werden soll.»⁶⁰ Weshalb diese Beteiligung die Anforderungen als Auffangorganisation für GF im Krisenfall nicht erfüllte, kann anhand der überlieferten Akten nicht beantwortet werden. Erst ab dem Jahr 1974 wurde die Beteiligung an Dietert – inzwischen auf 80 Prozent angestiegen – im Geschäftsbericht ausgewiesen. Ob der Zeitpunkt der Erster-

⁵⁹ Protokoll der 256. VR-Sitzung vom 16. Dezember 1952, S. 34–35 (GFA 2/23). – Unterlagen zur Akquisition und Zusammenarbeit mit Dietert befinden sich in den Dossiers GFA 1/1364 bis GFA 1/1372.

⁶⁰ Protokoll der 253. VR-Sitzung vom 28. April 1952, S. 11–12 (GFA 2/22).



7 Die im Jahr 1950 in die USA evakuierten Mikrofilme werden nach der Rücksendung 1970 dem Werkarchiv übergeben. Foto: Nik Hunger, 2021.

wählung aus Zufall oder Absicht mit der Gründung der Plastic Systems Inc. zusammenfällt, sei dahingestellt.

Der Kalte Krieg endete erst mit dem Fall der Berliner Mauer 1989 und dem endgültigen Zerfall der Sowjetunion 1991. Aber schon im Zuge der Entspannungspolitik in den 1970er-Jahren förderte die Schweiz den Handel mit den kommunistischen Staaten und schloss zu diesem Zweck mehrere neue Wirtschaftsabkommen ab.⁶¹ Im Juni 1971 stattete der sowjetische Aussenhandelsminister Nikolai Semionowitsch Patolitschew der Schweiz einen mehrtägigen offiziellen Besuch ab. Zum Programm gehörte auch ein Besuch bei GF in Schaffhausen mit Besichtigung der modernen Produktion im Herblingertal, wobei der Minister ein «lebhaftes Interesse» an der automatischen Giessereianlage von GF bekundete.⁶² Es blieb nicht bei dem einen Kontakt; von nun an belebten sich die Geschäftsbeziehungen mit den Ostblockländern wieder (Abb. 6).

61 Flury-Dasen, Eric: Kalter Krieg, in: Historisches Lexikon der Schweiz (HLS), Version vom 14. Januar 2021, <https://hls-dhs-dss.ch/de/articles/017344/2021-01-14> (Zugriff 17. Januar 2021).

62 Schreiben von Raymond Probst, Delegierter für Handelsverträge im Eidgenössischen Volkswirtschaftsdepartement, an Jean de Stoutz, Botschafter der Schweiz in Moskau, vom 23. Juni 1971, dodis.ch/35535 (Zugriff 17. Januar 2021). – Fotografien von Werkfotograf Max Baumann über den Besuch bei GF am 7. Juni 1971 (GFA 11/710507 bis GFA 11/710509).

Der Bundesratsbeschluss zur vorsorglichen Sitzverlegung hatte bis mindestens 1990 und vermutlich darüber hinaus Gültigkeit.⁶³ Laut Auskunft der GF-Rechtsabteilung an die Autorin ist nicht bekannt, dass jemals ein Eintrag für eine vorsorgliche Sitzverlegung der Georg Fischer AG im Handelsregister hinterlegt wurde.⁶⁴

Die Mikrofilme, die 1950 in die USA evakuiert worden waren, wurden im Jahr 1970 wieder in die Schweiz repatriert – die technischen Informationen und das dokumentierte Know-how waren nach zwei Jahrzehnten sowieso überholt. Die zwanzig Zinkschachteln wurden dem Werkarchiv übergeben. Vierzehn davon haben bis heute im Konzernarchiv überlebt (Abb. 7). Eine Auswertung dessen, was 1950 als dokumentationswürdige Information galt und auf den Mikrofilmen festgehalten wurde, würde viel über das damalige Selbstverständnis von GF und über die Ausrichtung seiner Innovationstätigkeit aussagen – und wäre ein Ausgangspunkt für weitere Betrachtungen.

63 Interpellation des Nationalrats Martin Bundi vom 22. März 1990 und Antwort der Direktion für Völkerrecht im EDA vom 27. März 1990, dodis.ch/55873 (Zugriff 10. Januar 2021). Auch erwähnt in Stüssi (vgl. Anm. 46), S. 98–99.

64 Auskunft von Marc Lahusen, General Counsel der Georg Fischer AG, an Franziska Eggimann, Konzernarchivarin, am 14. Januar 2021.