



**Universität  
Zürich** <sup>UZH</sup>

Historisches Seminar – Forschungsstelle für Sozial- und Wirtschaftsgeschichte  
Lehrstuhl Prof. Dr. Matthieu Leimgruber

# KRIEGSGESCHÄFTE, KAPITAL UND KUNSTHAUS

Die Entstehung  
der Sammlung Emil Bührle  
im historischen Kontext

Forschungsbericht zuhanden des  
Präsidialdepartements der Stadt Zürich und der  
Direktion der Justiz und des Innern des Kantons Zürich

**Anhang zum Forschungsbericht (Version 3.2021)  
E-Book-Version 3.3021: DOI 10.5281/zenodo.4530015**

## Inhaltsverzeichnis

<b>A1. WAFFENAUSFUHR UND RÜSTUNGSINDUSTRIE IN DER SCHWEIZ .....</b>	<b>2</b>
Die Waffenausfuhr der Schweiz, 1920–1960 .....	2
Grafik 6. Gesamtausfuhrwerte und Ausfuhrwerte der Rüstungsindustrie, 1920–1960 .....	3
Grafik 7. Anteil Rüstungsexporte am gesamten Aussenhandel, 1920–1960 .....	3
Grafik 8. Anteil Rüstungsexporte im Bereich Apparate, Instrumente und Maschinen, 1920–1960 .....	3
Grafik 9. Ausfuhrwerte der Rüstungsindustrie, 1920–1960.....	3
Tabelle 3. Die Waffenausfuhr der Schweiz, 1920–1960 (Daten) .....	4
Die Märkte der schweizerischen Rüstungsindustrie, 1920–1960.....	5
Tabelle 4. Ausfuhr der schweiz. Rüstungsindustrie nach Ländern und Einflusszonen, 1920–1944.....	6
Tabelle 5. Ausfuhr der schweiz. Rüstungsindustrie nach Ländern und Regionen, 1945–1959.....	7
<b>A2. DIE WO: VON DER FABRIK ZUM KONZERN.....</b>	<b>9</b>
Die Belegschaft der WO, 1910–1956.....	9
Grafik 10. Die Belegschaft der WO, 1930–1956.....	9
Tabelle 6. Die Belegschaft der WO, 1910–1956 (Daten).....	10
Der Umsatz der WO, 1930–1955.....	11
Tabelle 7. Gesamtumsatz und Waffenumsatz der WO, 1930–1953 (Daten) .....	11
Löhne, Gehälter, Altersvorsorge und Provisionen der WO, 1923–1954 .....	12
Tabelle 8. Löhne, Gehälter, Altersvorsorge und Provisionen der WO, 1923–1955 (Daten) .....	12
Die 50-Jahr-Feier der WO, Oktober 1956 .....	13
Tabelle 9. Die Gäste des Jubiläumsbanketts an der 50 Jahr-Feier der WO am 19. Oktober 1956.....	13
<b>A3. EMIL BÜHRLES EINKOMMEN, VERMÖGEN UND MÄZENATENTUM .....</b>	<b>14</b>
Einkommen und Vermögen, 1924–1956.....	14
Tabelle 10. Das steuerbare Einkommen und Vermögen von Emil Bührle, 1924–1956 (Daten) .....	14
Mäzenatentum und Spendentätigkeit, 1939–1954 .....	15
Tabelle 11. Emil Bührles Spenden für kulturelle, soziale und politische Zwecke, 1939–1954.....	15
<b>A4. EMIL BÜHRLES SAMMELTÄTIGKEIT UND KUNSTSAMMLUNG .....</b>	<b>16</b>
Anzahl Kunstkäufe und Kaufpreise .....	17
Grafik 11. Emil Bührles Sammelstätigkeit, 1936–1956 (jährliche Daten, Anzahl Kunstkäufe) .....	17
Grafik 12. Emil Bührles Sammelstätigkeit, 1936–1956 (jährliche Daten, Kaufpreise) .....	17
Tabelle 12. Emil Bührles Kunstkäufe, 1936–1956 (Daten).....	18
Periodisierung und geographische Verteilung der Kunstkäufe .....	19
Tabelle 13. Anzahl Kunstkäufe und Kaufpreise pro Länder und Kategorien, 1936–1956.....	19
Verkäufer und Galerien.....	20
Tabelle 14. Verkäufer und Galerien: Anzahl Kunstkäufe und Kaufpreise, 1936–1956 (Synthese) .....	20
Tabelle 15. Verkäufer und Galerien: Kaufpreise, 1936–1956 (Daten) .....	21
Tabelle 16. Verkäufer und Galerien: Anzahl Kunstkäufe, 1936–1956 (Daten) .....	22
<b>A5. DOKUMENTE .....</b>	<b>23</b>
Dokument 1. Das erste Interview mit Emil Bührle: «Un chef d’industrie» (November 1942) .....	23
Dokument 2. Emil Bührle: «Rückblick» (Februar 1944).....	24
Dokument 3. Emil Bührle: «Vom Werden meiner Sammlung» (Juni 1954) .....	27
Dokument 4. Emil Bührle: «Der selbständige Unternehmer» (März 1955) .....	31

## A1. WAFFENAUSFUHR UND RÜSTUNGSINDUSTRIE IN DER SCHWEIZ

### Die Waffenausfuhr der Schweiz, 1920–1960

Als kleines Land ohne nennenswerte Rüstungsindustrie vor dem Zweiten Weltkrieg war die Schweiz auch vor dem Ende der 1950er Jahre nicht an der Spitze der waffenproduzierenden und -exportierenden Länder. Dennoch hatte der Export von Waffen und Militärgütern schon während des Zweiten Weltkriegs eine nicht vernachlässigbare Bedeutung für den Aussenhandel der Schweiz. Darüber hinaus spielte die Werkzeugmaschinenfabrik Oerlikon, Bührle & Co. (WO) seit dieser Periode eine zentrale Rolle im Rüstungssektor: sowohl für den Export als auch, besonders nach 1945, für die nationale Verteidigung. Die Grafiken und Tabellen weiter unten zeigen diese unterschiedlichen Interdependenzen auf und ordnen sie zeitlich ein. Wir zeigen zuerst die allgemeine Entwicklung der Schweizer Waffen- und Munitionsexporte zwischen 1920 und 1960 auf. Diese Exporte bewegen sich zwischen 1940–1944 sowie während des Koreakriegs (1950–1953) auf einem unerreicht hohen Niveau. Ausserdem zeigen wir in einem zweiten Abschnitt die wichtigsten Absatzmärkte der schweizerischen Rüstungsindustrie im Ausland.

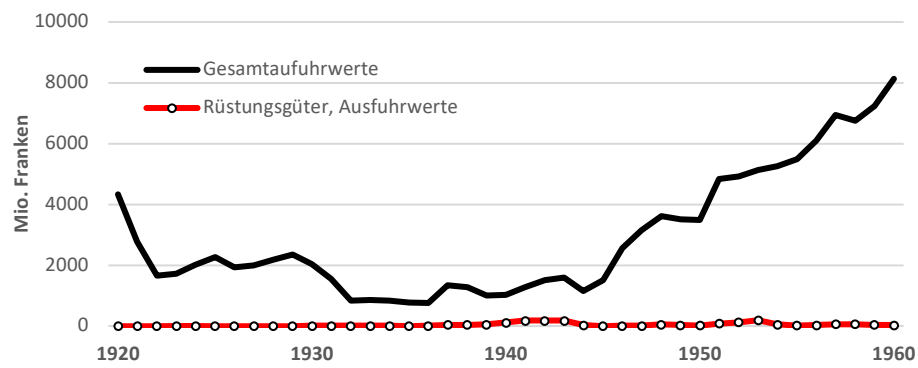
Betrachtet man den Wert der Rüstungsexporte (**Grafik 1**), scheinen sie eine vernachlässigbare Rolle zu spielen, besonders nach 1945 im Kontext des Wachstums des Aussenhandels. Vor 1936 stammte weniger als 1% der gesamten Schweizer Exporte aus der Rüstungsindustrie (**Grafik 2**). Allerdings verzehnfachte sich dieser Wert zwischen 1937 und 1944 (mit einem 1941 erreichten Spitzenwert von 14%), um nach Kriegsende tiefer zu fallen als vor Kriegsbeginn. Die Rüstungsexporte stiegen in den 1950ern erneut und erreichten zum Ende des Koreakriegs 4% des Gesamtexportes der Schweiz. Diese Zahl erscheint nur dann tief, wenn man die aussergewöhnliche Dynamik des Schweizer Aussenhandels nicht berücksichtigt. **Grafik 3** unterstreicht den aussergewöhnlichen Charakter der Periode 1936–1944. In dieser Zeit erreichte der Rüstungsexport zwischen 1943–1944 einen Drittel, zwischen 1940–1941 sogar zwei Drittel des Gesamtexports der Maschinenindustrie.

In den 1920er Jahren entsprach der Rüstungsexport jeweils einem Wert von ungefähr zwei Mio. Franken und erreichte 1940 einen Wert von 180 Mio. Franken. Wie in **Grafik 4** ersichtlich, wird dieser Wert am Ende des Koreakriegs 1953 noch knapp übertroffen. In der ersten Dekade des Kalten Kriegs bewegte sich der Wert der Rüstungsexporte zwischen 20 und 60 Mio. Franken pro Jahr und lag somit deutlich höher als in der Zwischenkriegszeit. Diese Entwicklungen betonen den Aufstieg und die Konsolidierung einer Rüstungsindustrie, die von der WO geprägt war. Ab 1958 war die Schweiz auch Teil der «Top 10» der weltweit grössten Waffenexporteure und hielt diese Position bis zum Ende des Kalten Kriegs (zwischen 1959–1965 belegte die Schweiz sogar den fünften Rang dieser Liste). Ab den 1990er Jahren, einem Zeitpunkt, der mit dem Niedergang des Oerlikon-Bührle-Konzerns korrespondiert, verlor die Schweiz dann ihren Platz in den «Top 10» und klassiert sich seither rund um die Ränge 12–14.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> SIPRI Arms Transfers Database, Online <[www.sipri.org/databases/armstransfers](http://www.sipri.org/databases/armstransfers)> (Stand: 10.2020), insbesondere der Datensatz «Top list TIV [trend-indicator value (TIV) of arms imports or export.] tables».

Grafik 1. Gesamtausfuhrwerte und Ausfuhrwerte der Rüstungsindustrie, 1920–1960



Grafik 2. Anteil Rüstungsexporte am gesamten Aussenhandel, 1920–1960



Grafik 3. Anteil Rüstungsexporte im Bereich Apparate, Instrumente und Maschinen, 1920–1960



Grafik 4. Ausfuhrwerte der Rüstungsindustrie, 1920–1960



Quellen für alle vier Grafiken: siehe **Tabelle 1** unten. Mio. Franken in realen Werten (1960 = 100).



Tabelle 1. Die Waffenausfuhr der Schweiz, 1920–1960 (Daten)

	CH Exporte	Davon Apparate, Instrumente und Maschinen	Davon Rüstungs- güter	[3] als % von [1]	[3] als % von [2]	CH Exporte	Davon Rüstungs- güter	Gesamtpreisindex (GPI)
	nominale Werte, Mio. Franken					reale Werte, Mio. Franken		1960 = 100
1920	3277.1	333.0	0.1	0.0	0.0	4334.5	0.2	132.3
1921	2140.1	268.2	0.1	0.01	0.1	2771.0	0.2	129.5
1922	1761.6	199.4	0.3	0.02	0.1	1653.3	0.3	93.9
1923	1760.2	187.0	0.001	0.0	0.0	1721.9	0.001	97.8
1924	2070.1	206.2	0.0	0.0	0.0	2024.1	0.0	97.8
1925	2038.7	231.0	0.01	0.0	0.0	2260.8	0.006	110.9
1926	1836.5	213.3	2.3	0.1	1.1	1923.0	2.5	104.7
1927	2023.3	234.6	2.6	0.1	1.1	1998.8	2.6	98.8
1928	2133.0	295.2	2.0	0.1	0.7	2185.0	2.0	102.4
1929	2097.9	310.8	2.1	0.1	0.7	2340.5	2.3	111.6
1930	1762.4	292.2	4.8	0.3	1.6	2029.4	5.5	115.1
1931	1348.8	201.8	5.4	0.4	2.7	1544.3	6.2	114.5
1932	801.0	117.2	3.3	0.4	2.8	845.2	3.5	105.5
1933	852.8	121.1	5.7	0.7	4.7	865.1	5.8	101.4
1934	844.3	124.6	4.3	0.5	3.5	842.3	4.3	99.8
1935	822.0	127.9	2.2	0.3	1.7	770.9	2.1	93.8
1936	881.6	144.0	13.7	1.6	9.6	757.9	11.8	86.0
1937	1286.1	217.5	38.8	3.0	17.8	1335.9	40.3	103.9
1938	1316.6	263.9	37.6	2.9	14.2	1267.5	36.1	96.3
1939	1297.6	270.4	63.9	4.9	23.6	1009.3	49.7	77.8
1940	1315.7	255.1	152.3	11.6	59.7	1025.5	118.7	77.9
1941	1463.3	307.7	205.6	14.0	66.8	1282.5	180.2	87.6
1942	1571.7	410.6	185.4	11.8	45.2	1509.8	178.1	96.1
1943	1628.9	471.7	176.7	10.8	37.5	1596.7	173.2	98.0
1944	1131.8	218.6	31.6	2.8	14.5	1142.3	31.9	100.9
1945	1473.7	301.1	1.4	0.1	0.5	1513.6	1.4	102.7
1946	2675.5	548.8	4.0	0.1	0.7	2566.3	3.8	95.9
1947	3267.6	743.2	7.7	0.2	1.0	3142.3	7.5	96.2
1948	3434.5	894.4	51.4	1.5	5.8	3613.1	54.1	105.2
1949	3456.7	1005.1	27.4	0.8	2.7	3511.2	27.8	101.6
1950	3910.9	1127.8	21.8	0.6	1.9	3489.2	19.5	89.2
1951	4690.9	1275.7	76.8	1.6	6.0	4833.4	79.1	103.0
1952	4748.9	1308.4	119.3	2.5	9.1	4920.8	123.6	103.6
1953	5164.6	1382.6	191.0	3.7	13.8	5126.1	189.6	99.3
1954	5271.5	1481.5	47.6	0.9	3.2	5256.9	47.5	99.7
1955	5622.2	1655.1	20.6	0.4	1.2	5491.9	20.1	97.7
1956	6203.5	1802.9	32.9	0.5	1.8	6103.6	32.3	98.4
1957	6713.9	1985.2	63.9	1.0	3.2	6930.7	66.0	103.2
1958	6648.8	2097.6	60.6	0.9	2.9	6758.1	61.6	101.6
1959	7273.8	2248.9	42.8	0.6	1.9	7226.2	42.5	99.3
1960	8130.7	1818.8	26.2	0.3	1.4	8130.7	26.2	100.0

Quellen:

- [1] Aussenhandelsbilanz, Tabelle L.03, Historische Statistik der Schweiz Online, nachfolgend <[www.hssso.ch](http://www.hssso.ch)>.
- [2] Ausfuhrwerte nach Branchen (hier: Apparate, Instrumente und Maschinen), Tabelle L.11b3 und L.13, <[www.hssso.ch](http://www.hssso.ch)>.
- [3] 1920–1944: Hug, Rüstungsindustrie, S. 499; 1945–1960: Aussenhandelsstatistik der Schweiz, eigene Berechnungen.
- [4] Produzenten- und Importpreisindex (GPI) und Konsumentenpreisindex (KPI) nach Herkunft der Ware 1804–2003, (Wirtschaftsgeschichte der Schweiz im 20. Jahrhundert), Tabelle H.39, <[www.hssso.ch](http://www.hssso.ch)>.

## Die Märkte der schweizerischen Rüstungsindustrie, 1920–1960

Die zwei folgenden Tabellen erlauben uns, die Zielländer der schweizerischen Rüstungsexporte zu verfolgen und die immer zentraler werdende Rolle der WO im Rüstungssektor herauszuarbeiten. Als erstes fassen wir in **Tabelle 4** die Forschungsergebnisse von Peter Hug und Daniel Heller über die Jahre 1920 bis 1944 zusammen. **Tabelle 5** zu den Jahren 1945–1959 stellt einen eigenen Beitrag zur Erforschung der Aktivitäten der Schweizer Rüstungsindustrie in den Dekaden nach dem Zweiten Weltkrieg dar.

Vor den schweizerischen Rüstungsprogrammen am Anfang des Kalten Kriegs, die die Entwicklung des Binnenmarktes für Waffenproduzenten stark beschleunigten, war die Produktion von Rüstungsgütern auf schweizerischem Boden vorwiegend exportorientiert. Bis in die Mitte der 1930er Jahre waren Asien (vor allem China, wohin die WO mehr als hundert Flugabwehrkanonen exportierte) und Südamerika die Hauptabnehmer der noch sehr bescheidenen schweizerischen Rüstungsexporte (weniger als 10 Mio. Franken zwischen 1920 und 1929). Als Folge der Machtergreifung der NSDAP in Deutschland und der damit verbundenen Anspannung der geopolitischen Lage und dem Wettrüsten, explodierten die Rüstungsexporte regelrecht (158.9 Mio. Franken zwischen 1935–1939, gegenüber 23.6 Mio. Franken zwischen 1930–1934). Zudem erfolgte eine Neuorientierung in Richtung europäische Märkte. Zwischen 1940–1944 vervielfachten sich die schweizerischen Rüstungsexporte. Von den insgesamt 751.5 Mio. Franken lieferten die Schweizer Unternehmen Güter für mehr als 620 Mio. Franken an die Achsenmächte und deren Satellitenstaaten. Wie wir im ersten Teil dieses Berichts betonen, spielte die WO bei diesen Exporten eine immer zentraler werdende Rolle. Gemäss den in **Tabelle 2** aufgeführten Schätzungen, erreicht der Anteil der WO am Gesamtexport wahrscheinlich 30% zwischen 1930–1934, 40–50% zwischen 1935–1939 und schliesslich ungefähr 70% zwischen 1940–1944. Ab Ende der 1930er Jahre belieferte die WO zuerst die Alliierten (bis im Frühling 1940), danach aber die Achsenmächte und hängt damit die Schweizer Konkurrenz grösstenteils ab (s. **Kapitel 1.3** und **1.4**). **Tabelle 2** zeigt ebenfalls auf, dass die WO zwischen 1939 und 1945 auch die Schweizer Armee mit Flugabwehrkanonen belieferte (gemäss der WO betrug der «Schweizerpreis» in der Regel rund 60% des «Exportpreises»<sup>2</sup>).

Nach dem Zweiten Weltkrieg (s. **Tabelle 5**) konzentrierten sich die Schweizer Waffenexporte zuerst (1945–1949) auf Westeuropa und Südamerika, nahezu 90% aller Exporte gingen in diese Regionen. In dieser Zeit der Neuorientierung scheint das Genfer Unternehmen Hispano-Suiza den Rüstungssektor für kurze Zeit zu dominieren. Der Koreakrieg liess die Rüstungsexporte wieder in die Höhe schnellen und die WO an die Spitze zurückkehren (s. **Kapitel 1.5**). Neben den USA und Westeuropa (NATO-Staaten und Neutrale) wurden nun die neuerdings dekolonisierten asiatischen Staaten (Indien, Pakistan und Indonesien) und der Mittlere Osten (vor allem Israel und Ägypten) wichtige Abnehmer der Schweizer Rüstungsindustrie. In dieser Zeit nahm die WO auf dem US-amerikanischen und indonesischen Markt eine dominante Position ein und spielte in Westeuropa (vor allem in Frankreich und in den Benelux-Staaten) eine bedeutende Rolle. Seit den 1950er Jahren verfügte die WO auch über Filialen, vor allem in Italien, die mehrere Staaten des Westblocks direkt belieferten. Während der zweiten Hälfte der 1950er Jahre beteiligte sich die Schweizer Rüstungsindustrie auch bei der Wiederbewaffnung der Bundesrepublik Deutschland. Leider sind unsere Daten ab 1955 lückenhaft (s. unten **Methodologische Bemerkungen** über die Periode 1950–1955). Ab 1955 stabilisierten sich die Rüstungsexporte auf einem tieferen Niveau als noch zu Beginn der Dekade (220 Mio. Franken zwischen 1955–1959 gegenüber fast 460 Mio. Franken zwischen 1950–1954, ein Niveau, das erst wieder in den 1970er Jahren erreicht wurde). Allerdings konnte sich die Rüstungsindustrie und vor allem die WO dann auch auf Bestellungen der Schweizer Armee verlassen (s. **Kapitel 1.6**). Die dominante Position der WO im Rüstungssektor festigte sich ab den 1950er Jahren und mündete schliesslich 1970 in der Übernahme der Hispano-Suiza. Diese Entwicklungen sprengen den Rahmen unseres Berichts und stellen ein vielversprechendes Feld für künftige Forschungen dar.

---

<sup>2</sup> Rheinmetall B5354 (WO/OB Archiv), Ordner OBA 1–30, Abschnitt 10: Bührle, Emil: Die Werkzeugmaschinenfabrik Oerlikon, 14.10.1953, S. 5.

Tabelle 2. Ausfuhr der schweiz. Rüstungsindustrie nach Ländern und Einflusszonen, 1920–1944

	1920–1924	1925–1929	1930–1934	1935–1939	1940–1944	Total
in Mio. Franken	0.5	9.0	23.6	158.9	751.5	943.5
Einflussbereich der Achsenmächte		1.1	1.1	17.6	623.9	643.7
Deutschland		1.1	0.2	0.4	429.2	430.8
Italien			0.6	0.1	136.8	137.6
Bulgarien und Rumänien				2.9	41.9	44.8
Japan			0.4	14.1	16.0	30.6
Einflussbereich der Alliierten	0.2	4.7	13.3	87.9	51.9	158.0
Frankreich				42.0	30.0	72.0
Grossbritannien		0.6	0.1	1.9	21.9	24.4
China		2.1	7.0	18.3		27.5
Belgien und Niederlanden		0.9		9.2		10.1
Südamerika (1920–1922: inkl. USA)	0.2	1.1	6.1	16.6		24.0
Andere Länder	0.2	1.8	6.2	32.6	50.8	91.6
Skandinavien und baltische Staaten	0.2	0.5	3.1	2.5	49.2	55.4
Tschechoslowakei und Österreich			0.8	26.4		27.8
Türkei und Irak		0.9	2.2	3.6	1.7	8.4
Übrige Länder	0.1	1.4	3.0	20.9	24.9	50.2

Anteil in %					
Einflussbereich der Achsenmächte	1	12	5	11	83
Einflussbereich der Alliierten	12	40	30	45	7
Andere Länder	67	32	52	31	7
Übrige Länder	20	15	13	13	3

	bis 1934: Anzahl Kanonen (K) + Tausende Geschosse (G) [a]		ab 1934/35: Lieferungen in Mio. Franken	
WO-Anteil (Schätzungen)	n/a	?	7.7 [b] 30%	61.7 [c] 40–50% 556.7 [e] 70%
Die Absatzmärkte der WO (Auswahl)				
Mexiko (1920–1929)	13 K + 12 G			
China (1926–1934)	120 K + >200 G			
Deutschland	7 K + 20 G	50 K + 110 G		419.1
Italien				97.2
Japan			9.9	(Lizenzvertrag)
Rumänien			0.5	39.7
Grossbritannien und Frankreich (1938–1940)	12 K + 10 G			71.5 [d]
Niederlanden (bis 1940)				13.6 [d]
Tschechoslowakei	16 K + 11 G		3.1	
Abessinien	12 K + 1 G			
Spanien				(7.5)
WO Lieferungen an die Schweizer Armee [f]			55	

Quellen für **Gesamtausfuhrwerte**: siehe Hug, Rüstungsindustrie, 2002, Tab. 1, S. 119 (1920–1930); Tab. 10, S. 335 (1931–1940); Tab. 22, S. 497 (1941–1944). Aussenhandelsstatistik der Schweiz (Waffen und Munitionen) und eigene Berechnungen.

Quellen für die **WO Lieferungen**: Schätzungen von Hug, Rüstungsindustrie, 2002 und Heller, Unternehmertum, 2002. [a] bis 1934: Hug, Tab. 3, S. 166 und Tab. 4, S. 168; [b] nur 1933–1934: Heller, S. 77; [c] nur bis 1.1939 und ohne Frankreich, Grossbritannien und Niederlanden, s. Heller, S. 77 (1935–1937 = 41.3 Mio., davon 1937 = 14.41 Mio. bis Juni + 10 Mio. gemäss Bührlers Schätzung für das zweiten Semester); Heller, S. 136 (9.1938–1.1939 = 37.7 Mio. insgesamt. Ohne Frankreich, Grossbritannien und Niederlanden = 20.34 Mio.). Gemäss Hug 2002, S. 687, Tab. 51, Lieferungen für Rumänien bis 1939 = 1.72 Mio., aber wir benutzen hier die Zahl von Heller = 0.52 Mio.); [d] 1938–1940. Frankreich, Niederlanden und Grossbritannien, Heller, S. 182–4 und 194. Bestellungen für Frankreich und Grossbritannien = 247.16 Mio., davon 152.85 Mio. für Frankreich und 95.26 Mio. für Grossbritannien. Nicht gelieferte Bestellungen nach der Niederlage Frankreichs im 1940 = 175.69 Mio. Lieferungen an beide Länder für die Periode 1938–1940 = 247.16 – 175.69 = 71.53 Mio.; [e] 1940–1944. Deutschland: Hug, Tab. 38, S. 625 und Tab. 44–45, S. 644–5. Heller S. 222 erwähnt 406.4 Mio. für Lieferungen an Deutschland. Wir benutzen hier die Zahlen von Hug. Italien: Hug, Tab. 49, S. 665 und Heller S. 222. Rumänien: Hug, Tab. 51, S. 687–8 und Heller S. 222. Spanien: Hug, Tab. 53, S. 698 und Heller S. 223. Japan (Lizenzvertrag): Heller, S. 102–3, 222 und Hug, S. 312–29; [f] Lieferungen an die schweizerische Armee, 1939–1945: Rheinmetall B5354 (WO/OB Archiv), Ordner OBA 1–30, Abschnitt 10: Bührlle, Emil: Die Werkzeugmaschinenfabrik Oerlikon, 14.10.1953, S.5. Siehe auch Heller, S. 103–13, 190–4 und Jaun, Geschichte der Schweizer Armee, S. 526–7.

Tabelle 3. Ausfuhr der schweiz. Rüstungsindustrie nach Ländern und Regionen, 1945–1959

	1945–1949	1950–1954	1955–1959	Total
in Mio. Franken	92.0	456.6	220.9	769.4
<b>Westeuropa (NATO-Staaten und Neutrale)</b>	<b>41.1</b>	<b>86.6</b>	<b>140.9</b>	<b>268.7</b>
Belgien und Niederlande	19.2	62.5	1.6	83.3
Deutschland (Bundesrepublik)		3.0	66.8	69.8
Frankreich	9.2	6.0	56.6	71.8
Spanien und Italien	0.9	9.0	14.6	24.5
Schweden und Dänemark	11.9	6.1	1.3	19.3
<b>Nord- und Südamerika</b>	<b>39.0</b>	<b>155.6</b>	<b>9.3</b>	<b>203.9</b>
USA (1958: inkl. Kanada)		144.7	4.2	148.9
Zentral/Südamerika	39.0	10.9	5.1	55.0
<b>Asien und Mittlerer Osten</b>	<b>4.3</b>	<b>175.4</b>	<b>42.6</b>	<b>222.3</b>
Ägypten		65.6	12.7	78.3
Indonesien		49.7	16.2	65.9
Indien, Pakistan und Japan		30.1	11.0	41.1
Mittlerer Osten (Syrien, Israel, Libanon)	4.3	30.0	2.7	37.0
<b>Übrige Länder</b>	<b>7.6</b>	<b>39.0</b>	<b>28.0</b>	<b>74.6</b>
Anteil in %				
Westeuropa (NATO-Staaten und Neutrale)	44.7	19.0	63.8	
Nord- und Südamerika	42.4	34.1	4.2	
Asien und Mittlerer Osten	4.7	38.4	19.3	
Übrige Länder	8.2	8.5	12.7	
<b>WO-Anteil (Schätzungen)</b>	<b>&gt; 20%</b>	<b>ung. 60%</b>	<b>?</b>	
<b>Die Absatzmärkte der WO (Auswahl, in Mio. Franken)</b>				
Total	1947–1953 [a]	1950–1954	1955–1956	
	272	278.3	? (unvollständig)	
Davon [b]: USA		149.9	0.5	
Indonesien		52.0	0.4	
Ägypten		17.9	13.8	
Frankreich		16.8	16.7	
Israel		15.0	0.5	
Belgien und Niederlande		11.7	4.1	
Schweden und Dänemark		7.7	0.8	
Indien		2.6	–	
Südamerika		2.4	–	
Italien		2.0	0.4	
<b>Die wichtigsten Firmen der schweiz. Rüstungsindustrie [c]</b>				
WO (ZH)	1946–1949	1950–1954	1955–1959	
	18.3	247.1	126.2	
Hispano-Suiza (GE)	73.5	191	140.3	
SIG (SH)	1.2	4.3	?	
Tavaro (GE)	2.1	2.8	?	
Dixi (NE)	1.7	7.5	?	
Andere Firmen (ab 1955: nur Contraves, ZH)	8.1	14.5	43.7	
<b>WO-Lieferungen an die Schweizer Armee [d]</b>	<b>1947–10.1953 = 29</b>	<b>Ab 1954 = 100</b>		

Quellen für **Gesamtausfuhrwerte**: Aussenhandelsstatistik der Schweiz. Zolltarifpositionen 811 (Waffen, fertige), 812–813 (Waffenbestandteile), 1084a–1084b (Munitionen). Für 1960: Zolltarifpositionen 9301.10 bis 9307.50. Eigene Berechnungen.

Quellen für die **WO-Lieferungen**:

- [a] **1947–1953**: Rheinmetall B5354 (WO/OB Archiv), Ordner OBA 1–30, Abschnitt 10: Bührle, Emil: Die Werkzeugmaschinenfabrik Oerlikon, 14.10.1953 (vertraulich), S.13.
- [b] WO/OB Lieferungen: Inklusive Contraves Lieferungen von 20.9 Mio. Franken. Bundesarchiv Bern, Kriegstechnische Abteilung Ausfuhrbewilligungen. Berechnungen von Cécile Amstad, UZH (s. unten Methodologische Bemerkungen). Diese Zahlen entsprechen nicht den Zahlen aus der Aussenhandelsstatistik: Ein Teil der von der KTA angegebenen Lieferungen 1954 wurden vermutlich erst 1955 verbucht. Aber dieser Unterschied verändert die angegebene Grössenordnung nicht.
- [c] **1946–1952**: BAR E5001F#1000\_1862#60 Waffenausfuhr 1.1.46–31.12.52, Alfred Kradolfer (KTA) an Bundesrat Karl Kobelt, Chef EMD, 12.1.1953. **1952–1959**: BAR E5001G#1977/71#4308\*, KTA: Kriegsmaterialausfuhr 1946–1963, 17.12.1963. Zitiert in Brühwiler, Lucas: Exportations de matériel de guerre à l'Égypte. La Suisse et le programme d'armement du président Nasser, unveröffentlichte Masterarbeit der Universität Lausanne (Dr. Stéphanie Ginalschi) 2018.
- [d] Lieferungen an die Schweizer Armee: siehe Rheinmetall B5354 (WO/OB Archiv), Ordner OBA 1–30, Abschnitt 10: Bührle, Emil: Die Werkzeugmaschinenfabrik Oerlikon, 14.10.1953, S.13; Jaun, Rudolf: Geschichte der Schweizer Armee, Zürich 2019, S. 526–7

## Methodologische Bemerkungen zur Tabelle 5

Die Grundlage für die Exportstatistik bietet die ab Mai 1950 erstellte Statistik der Kriegstechnischen Abteilung (KTA) des Eidgenössischen Militärdepartements über die pro Monat erteilten Ausfuhrbewilligungen von Kriegsmaterial. Zahlen sind für die Jahre 1950–1955 vorhanden. Die Statistik enthält Angaben zu Lieferanten, Empfängern, zur Art des Kriegsmaterials und zu dessen Wert. Die Ausfuhrbewilligungen stimmen insofern nicht mit der effektiven Ausfuhr des betreffenden Monats überein, als die Bewilligung der Lieferung eine Gültigkeit von zwei Monaten hatte. Zudem beinhaltet die Zusammenstellung auch Lieferungen, die mittels des kostenlosen Freipassverfahrens (bspw. Kriegsmaterial, das für Vorführungen bestimmt war) abgewickelt wurden.

Die so erhobenen Daten über die damaligen Lieferungen wurden mit den einzelnen Waffen-Ausfuhr-Gesuchen, die für die Bewilligungserteilung notwendig waren, abgeglichen und vervollständigt. Denn die Gesuche enthielten nebst den Daten aus der monatlichen Statistik der KTA auch Informationen dazu, ob eine Bezahlung erfolgte oder ob die Lieferung im Freipassverfahren abgefertigt wurde. Die Waffen-Ausfuhr-Gesuche scheinen jedoch nicht vollständig dokumentiert zu sein.<sup>3</sup> Es konnten nur rund 252 Waffen-Ausfuhrgesuche der WO respektive der Contraves mit den insgesamt 597 Lieferungen auf der monatlichen Zusammenstellung der KTA abgeglichen werden.<sup>4</sup> Für die restlichen 345 Lieferungen fehlen die Angaben darüber, ob die Lieferung regulär oder im Freipassverfahren erfolgte.

Die Daten für die Jahre 1950–1952 konnten einem Plausibilitätscheck unterzogen werden. Es existiert im Bundesarchiv einerseits eine vom eidgenössischen Militärdepartement erstellte Statistik über die Kriegsmaterialexporte der grössten Rüstungsfirmen der Schweiz von 1946–1952. Andererseits haben wir im Zusammenhang mit der Bewilligung von Rüstungsexporten der WO in die USA eine Übersicht über die Umsätze im Kriegsmaterialektor der WO erstellt, deren Herkunft nicht zweifelsfrei festgestellt werden konnte. Sie enthält die im In- und Ausland generierten Umsätze der WO von Kriegsmaterial in den Jahren 1933–1952. Da die Lieferungen in der monatlichen Statistik der KTA um bis zu zwei Monaten schwanken und so Abweichungen im Jahresvergleich entstehen können, wurden die gesamten Exportsummen (aufgerundete Werte) über die drei Jahre hinweg miteinander verglichen (Werte aufgerundet, exkl. Contraves):

- 105 Mio. Franken Exportstatistik des eidgenössischen Militärdepartements, Stand 16.1.1953 (gemäss BAR E5001F#1000\_1862#60, Waffenausfuhr 1.1.46–31.12.52)
- 115 Mio. Franken Summe der von uns erstellten Exportstatistik
- 125 Mio. Franken Umsätze im Kriegsmaterialektor der WO, Stand 31.3.1953 (gemäss BAR E5001F#1000\_1862#59, Waffenausfuhr Bührle)

Für das Jahr 1956 standen nur die einzelnen Ausfuhr-Gesuche zur Verfügung. Die bisherigen Recherchen in Bezug auf die monatliche Zusammenstellung der Kriegstechnischen Abteilung blieben bis zuletzt erfolglos. Es muss deshalb davon ausgegangen werden, dass die exportierten Kriegsmaterialien 1956 nicht vollständig wiedergegeben werden können.

Cécile Amstad, Universität Zürich, 10.2019

<sup>3</sup> Einerseits wurde für die Waffen-Ausfuhr-Gesuche pro Jahr ein Dossier erstellt. Andererseits finden sich einzelne Gesuche in anderen Dossiers, die zu einer bestimmten Thematik erstellt wurden, wie beispielsweise das Dossier BAR E5001F#1000\_1862#59 über die Waffenlieferungen der WO in die USA.

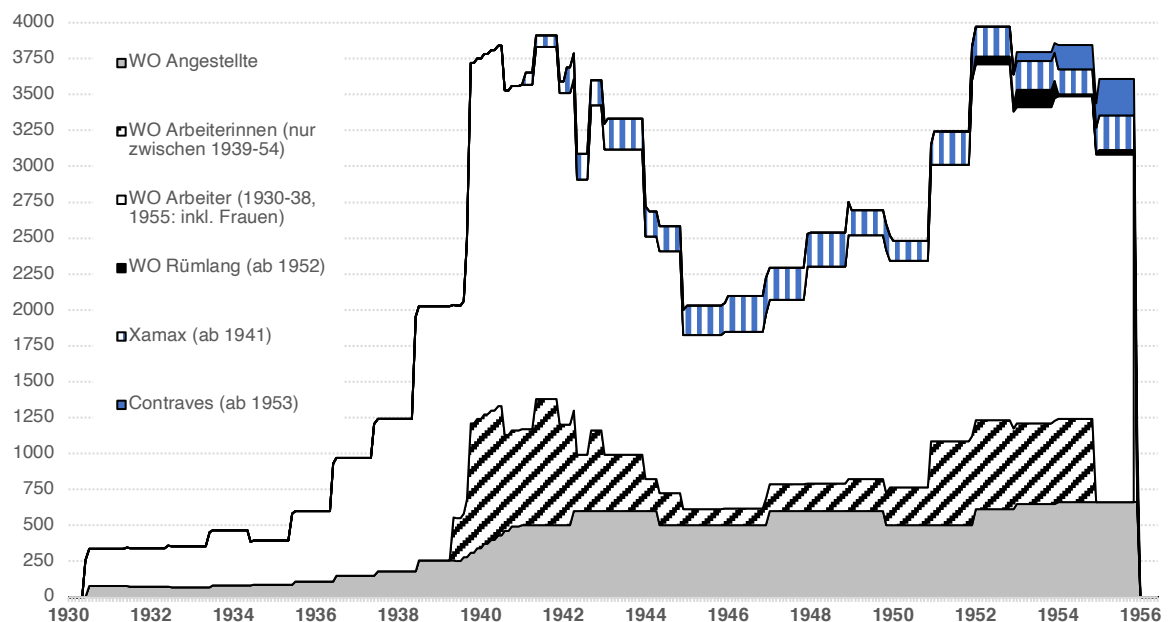
<sup>4</sup> Umgekehrt wurden fünf Lieferungen im Wert von 4.5 Mio. Franken, die als Waffen-Ausfuhr-Gesuche eingereicht und bewilligt wurden, nicht auf der monatlichen Zusammenstellung erfasst. Es wird jedoch davon ausgegangen, dass die monatlichen Listen der KTA all jene Lieferungen berücksichtigte, die schliesslich bewilligt wurden. Entsprechend wurden jene fünf Lieferungen nicht in der Exportstatistik berücksichtigt.

## A2. DIE WO: VON DER FABRIK ZUM KONZERN

### Die Belegschaft der WO, 1910–1956

**Grafik 10** dokumentiert die Transformation der WO während knapp drei Jahrzehnten. Als Emil Bührle 1924 die Zügel im Unternehmen übernahm, zählte dieses weniger als 200 Mitarbeitende. In den folgenden zehn Jahren verdoppelte sich diese Zahl und in der zweiten Hälfte der 1930er Jahren wurde diese Wachstumsrate noch grösser. Zwischen 1935 und 1941 stieg die Zahl der Mitarbeitenden von 500 auf fast 4'000. Der Anteil der Frauen im Unternehmen, über den wir nur verlässliche Daten zwischen 1939 und 1954 haben, erhöhte sich stark im Zug der Mobilisation vieler Arbeiter zu Beginn des Zweiten Weltkriegs.

**Grafik 5.** Die Belegschaft der WO, 1930–1956



Quellen: siehe **Tabelle 4** unten.

Wie wir in **Kapitel 1.4** betonen, führte diese rasante Entwicklung dazu, dass die WO zum grössten Unternehmen des Maschinenindustriesektors des Industriestandorts Zürich wurde (s. **Kapitel 1.4** «Furor industrialis», **Erreur ! Source du renvoi introuvable.**). Während des Zweiten Weltkriegs litt die Belegschaft unter konjunkturellen Schwankungen (bspw. die Reduktion der Belegschaft nach der Niederlage Frankreichs oder die Entlassung vieler in der Montage arbeitenden Frauen nach den Teil-Demobilisierungen von 1940 und 1942 und der damit einhergehenden Rückkehr der Männer an diese Arbeitsplätze). Diese konjunkturellen Schwankungen sind am besten sichtbar in **Grafik 10**, die die monatliche Mittelwerte der Anzahl Mitarbeitenden aufzeigt, während wir uns in untenstehender **Tabelle 4** auf jährliche Durchschnitte begrenzen. Um 1944 brach die Grösse der Belegschaft stark ein. Am markantesten war dieser Niedergang auf der Produktionsebene, die Zahl von Angestellten und Kadern blieb stabiler. 1945 war die Beschäftigtenzahl der WO wieder auf dem Niveau von 1938 angelangt. Nach einigen unsicheren Jahren profitierte das Unternehmen von der guten Konjunktur zu Beginn des Kalten Kriegs. Dank Raketenlieferungen an die US-Armee und dem Modernisierungsprogramm der Schweizer Armee (s. **Kapitel 1.5** und **1.6**) erreichte die Belegschaft wieder eine Grösse wie während des Zweiten Weltkriegs. **Grafik 10** und **Tabelle 4** zeigen auch die Entwicklung der Unternehmen, die sich dem Mutterkonzern in

Oerlikon anschlossen: Xamax, eine seit 1941 tätige Fabrik für elektrotechnische Apparate; Contraves, ein Labor zur Entwicklung von Lenksystemen für die Flugabwehr, das Emil Bührle 1946 übernahm; das Montagewerk für Raketen in Rümlang (seit 1951). Schliesslich verfügen wir über Zahlen, die es erlauben, den Umfang der Oerlikon-Bührle-Gruppe in der Schweiz und im Ausland kurz vor dem Tod Emil Bührles zu schätzen: Ende 1956 waren fast 7'000 Personen in den unterschiedlichen Sektoren und Filialen des Unternehmens angestellt.

Tabelle 4. Die Belegschaft der WO, 1910–1956 (Daten)

	WO Arbeiter	WO Arbeiterinnen	WO Angestellte	Xamax ArbeiterInnen (ab 1941)	WO Rümlang ArbeiterInnen (nur ab 1952)	Contraves ArbeiterInnen (nur ab 1953)	Total
1910		150	50				200
1915		250	50				300
1920		300	100				400
1923		80	60				140
1925		250	50				300
1930		257	78				335
1931		263	76				339
1932		277	71				348
1933		342	76				418
1934		337	85				422
1935		413	100				513
1936		682	132				814
1937		958	168				1126
1938		1474	225			(22) [a]	1699
1939	1862	538	282				2502
1940	2464	804	441				3709
1941	2422	795	500	82			3799
1942	2164	550	583	177			3475
1943	2128	391	600	212			3331
1944	1688	223	527	174			2612
1945	1212	114	500	202			2028
1946	1233	115	500	251			2099
1947	1284	185	600	225			2294
1948	1514	190	600	234			2538
1949	1698	222	583	175			2678
1950	1580	263	500	138			2481
1951	1923	587	500	231			3241
1952	2479	620	614	209	50		3972
1953	2206	561	647	197	120	66	3797
1954	2246	582	661	174	14	166	3843
1955		2422	662	239	31	253	3607

Quellen: [a] Staatsarchiv Zürich. Z418.1846, Steuermassnahmen Contraves 1938. 22 Angestellte; **1910–1925** Rheinmetall B5354 (WO/OB Archiv), Ordner 05\_0044; **1930–1938** Staatsarchiv ZH, Steuerunterlagen Emil Bührle, Ordner Z418.782; **1939–1951** Rheinmetall B5354 (WO/OB Archiv), Ordner 10\_100 (Personalwesen): Herr Egger. WO Belegschaftsentwicklung vom 5.1939 bis 11.1951 (monatliche Zahlen), 25.3.1953; **1952–1955** Bundesarchiv, E7172B#1967-142 Zürich A-Z Fabrikinspektion.

## Der Umsatz der WO, 1930–1955

Im Gegensatz zu der detailliert belegten Entwicklung der Belegschaft der WO ist die Quellenlage zur Buchhaltung des Unternehmens deutlich schlechter. So verfügen wir weder über komplette noch über klar strukturierte Quellen zu diesem Thema. Die hier gezeigten Zahlen basieren auf verschiedenen Daten, die vor allem aus dem WO Firmenarchiv, den Steuerdaten Emil Bührles sowie aus den Forschungsergebnissen von Peter Hug und Daniel Heller stammen. **Tabelle 7** zeigt wenig überraschend die zentrale Rolle der Waffenproduktion innerhalb der WO. Die darin enthaltenen Zahlen sind teilweise widersprüchlich, vor allem während des Zweiten Weltkriegs. In dieser Periode erscheint der Umsatz mit Waffen höher als der gesamte Umsatz des Unternehmens (s. unten Umsatz mit Waffen, Anteile in % für die Jahre 1942 und 1944–1945). Diese Divergenz könnte durch den Umstand zu erklären sein, dass der Umsatz manchmal für ein Kalenderjahr, manchmal aber auch für die Zeitspanne von zwölf Monaten (bspw. «1942/43», Mai bis Mai) angegeben ist. Ausserdem zeigt **Tabelle 7** deutlich das Wiederhochfahren der Waffenproduktion vor dem Beginn des Koreakriegs. Leider erlauben uns die lückenhaften Zahlen, über die wir ab 1953 verfügen, nicht, die gesamte Unternehmensdynamik zu verstehen – z.B. der Umfang der neuen Lieferungen an die Schweizer Armee (s. oben **Tabelle 5**). Dies sollte Gegenstand weiterer, fokussierter Forschung sein.

**Tabelle 5.** Gesamtumsatz und Waffenumsatz der WO, 1930–1953 (Daten)

	Gesamtumsatz	Umsatz mit Waffen		
	Mio. Franken	Anteil (%)	Mio. Franken (Export)	Mio. Franken (Inland)
1930	5.9	58	3.4	0.0
1931	4.1	75	3.1	0.0
1932	3.1	39	1.2	0.0
1933	4.0	64	2.6	0.0
1934	4.7	84	4.0	0.0
1935	3.3	66	2.2	0.0
1936	...	...	...	...
1937	13.6	...	13.6	0.0
1938	37.4	94	34.7	0.5
1939	54.7	74	38.8	1.8
1940	92.8	69	55.1	9.3
1941	177.7	78	125.0	14.2
1942	149.7	120	178.5	1.6
1943	178.5	69	117.6	4.7
1944	113.7	126	143.4	0.3
1945	40.2	104	29.1	12.7
1946	15.6	49	0.0	7.6
1947	22.4	8	0.0	1.8
1948	32.9	16	5.2	0.0
1949	34.4	7	2.1	0.4
1950	42.7	12	5.2	0.0
1951	55.3	23	10.2	2.3
1952	107.1	44	41.6	5.6
1953	163.2	53	72.9	12.8
1954	134.9	...	...	...
1955	65.4	...	...	...

Quellen: **1930–1935:** Umsatz gemäss Faktura-Ausgang, Zahlen für Dezember jedes Jahr in: Rheinmetall B5354 (WO/OB Archiv), Ordner 12–0008\_Umsatzzahlen 1930–1935); **1937/38 bis 1945/46 und 1950/51 bis 1952/53** Rheinmetall B5354 (WO/OB Archiv), Ordner OBA 1–30, Abschnitt 10: Bührle, Emil: Die Werkzeugmaschinenfabrik Oerlikon, 14.10.1953, S. 7 und 13; s. auch Heller, S. 174; **1941–1948** Siehe Hug, Rüstungsindustrie, S. 647; **1948–1955:** Staatsarchiv Zürich, Steuerunterlagen Emil Bührle, Ordner Z292.3334 bis Z292.3340.



## Löhne, Gehälter, Altersvorsorge und Provisionen der WO, 1923–1954

Wir können der Entwicklung der WO auch unter dem Gesichtspunkt der Lohnpolitik des Unternehmens folgen, die in **Tabelle 8** aufgezeigt wird. Zwischen 1938–1944 bezahlte die WO beinahe 70 Mio. Franken an Löhnen und Gehältern. Während dieser Zeit unterstützte Emil Bührle auch die Altersvorsorgeeinrichtungen der Firma mit mindestens 12 Mio. Franken. Die 35 Mio. Franken, die Emil Bührle während des Zweiten Weltkriegs als Provisionen ausbezahlte, verweisen schliesslich auf den undurchsichtigen Charakter vieler Transaktionen auf dem Rüstungsmarkt. Die von der WO vor und während des Zweiten Weltkriegs geführten Geschäfte bereicherten nicht nur seinen Alleininhaber, sondern auch eine Handvoll von Zwischenhändlern und Agenten.

**Tabelle 6.** Löhne, Gehälter, Altersvorsorge und Provisionen der WO, 1923–1955 (Daten)

in Mio. Franken	Löhne	Gehälter	Total	Arbeitgeberbeiträge für die Altersvorsorge	Provisionen (Schätzungen)
1923	0.3	0.4	0.6		
1924	0.3	0.4	0.6		
1925	0.4	0.4	0.8		
1926	0.4	0.4	0.7		
1927	0.4	0.4	0.8		
1928	0.6	0.4	1.0		
1929	1.0	0.5	1.4		
1930	1.0	0.5	1.5		
1931/32	0.7	0.5	1.2		
1932/33	0.7	0.4	1.1	0.02	
1933/34	1.0	0.4	1.4	0.01	
1934/35	0.9	0.5	1.4	0.02	
1935/36	1.4	0.5	2.0	0.06	
1937/38	1.9	0.6	2.5	3.0	
1938/39	3.0	0.9	3.9	0.5	
1939/40	3.9	1.0	4.9	1.0	
1940/41	8.2	1.7	9.9		1938–1944 36.4
1941	10.4	2.4	12.8	1.3	
1942	10.0	2.7	12.7	1.3	
1943	10.5	2.9	13.4	2.1	
1944	7.5	2.8	10.3	1.4	
1945	6.4	3.1	9.5		1945–1948 1.71
1946	6.7	3.7	10.4		
1947	7.3	4.3	11.6		
1948	8.7	4.6	13.3		
1949	10.4	4.8	15.2		
1950	9.5	4.9	14.4	1.0	Ab 1948 ?
1951	12.5	5.6	18.0		
1952	17.0	6.4	23.4		
1953	17.6	6.8	24.4	1.0	
1954	17.3	7.0	24.3		

Quellen:

**Löhne und Gehälter 1923–1930:** AfZ, ASM-Archiv, Schachtel 990: Aufstellung über Arbeiterzahlen und Lohnsummen zuhanden der Streikversicherungsgenossenschaft Schweizerische Maschinen- und Metall-Industrieller, 10.11.1931; **1930/31 bis 6.1940:** AfZ, ASM-Archiv, Schachtel 993: Emil Bührle an Regierungsrat Ernst Nobs, 3.7.1940; **1940–1954:** AfZ, ASM-Archiv, Schachtel 995: Anhang zum Brief an Bundesrichter J. Plattner z.H der Schlichtungsstelle in der Werkzeugmaschinenfabrik Bührle & Cie, 8.7.1955.

**Provisionen 1940–1944 und 1945–1948:** Hug, Rüstungsindustrie, Tab. 46, S. 647. Davon ungefähr 10.1 bis 13 Mio. Franken an Rudolf Ruscheweyh (gemäss Hug, Rüstungsindustrie, S. 620 und Heller, Unternehmertum, S. 209) und 6.2 Mio. Franken an italienischen Waffenagenten (gemäss Hug, Rüstungsindustrie, S. 666).

**Arbeitgeberbeiträge für die Altersvorsorge:** Staatsarchiv Zürich, Steuerunterlagen Emil Bührle, Ordner Z418.782 bis Z418.786 und Z2929.3338; Rheinmetall B5354 (WO/OB Archiv), Ordner 12–0008: WO Generalversammlungsprotokolle 1924–1936; Einige Gedanken zum 60. Geburtstag unseres Chefs, Emil Georg Bührle, in: Werkmitteilungen, August 1950, S. 50–5 (hier: S. 54) Bänninger, 50 Jahre Werkzeugmaschinenfabrik Oerlikon, S. 38.

## Die 50-Jahr-Feier der WO, Oktober 1956

Tabelle 7. Die Gäste des Jubiläumsbanketts an der 50 Jahr-Feier der WO am 19. Oktober 1956

	Total	Zürcher Gäste	Schweizer Gäste	Ausländische Gäste [b]
	n = 254	n = 163	n = 53	n = 38
Kader der WO und des Oerlikon-Bührle Konzerns	107	92	5	10
Vertreter der Maschinenindustrie	63	27	24	12
Politiker und hohe Beamte	21	14	7	–
Journalisten	15	11	4	–
Offiziere der Schweizer Armee [a]	13	1	12	–
Mitglieder der Arbeiterkommission der WO und Gewerkschafter des SMUV	8	7	1	–
Vertreter des Banken- und Finanzplatzes Zürich	7	7	–	–
Varia (insb. Unternehmer)	5	4	–	1
Ungewiss/unbekannt	15	1	–	14

Bemerkungen: [a] Nur ranghohe Offiziere und ohne zahlreiche Milizoffiziere; [b] Deutschland (n = 13), Frankreich (5), Italien (3), Niederlanden (3), Fürstentum Liechtenstein (2), Grossbritannien (2), Schweden (2), Spanien (2), Tschechoslowakei (1), Indien (1), Österreich (1), USA (1).

Quelle: Rheinmetall B5354 (WO/OB Archiv), Ordner 0001: Werkzeugmaschinenfabrik Oerlikon-Bührle & Co., Festakt. 19. Oktober 1956. Verzeichnis der Gäste. Eigene Recherche.

## A3. EMIL BÜHRLES EINKOMMEN, VERMÖGEN UND MÄZENATENTUM

### Einkommen und Vermögen, 1924–1956

Die umfangreichen Steuerarchivbestände von Emil Bührle ermöglichen uns, ein Inventar des deklarierten Einkommens und Vermögens des Industriellen während drei Jahrzehnten zu erstellen. Die in **Tabelle 10** zusammengefassten Informationen dienten als Grundlage für die Vergleiche im **Kapitel 1.4** (Abschnitt «Der reichste Mann der Schweiz») und in der **Erreur ! Source du renvoi introuvable.** (Emil Bührles Vermögen in Vergleich). Wie wir bereits erwähnten, vermischte sich Emil Bührles Vermögen mit dem des Unternehmens, nachdem Emil Bührle Ende der 1930er Jahre Alleininhaber der WO geworden war. Die Expansion der Rüstungsexporte der WO während des Zweiten Weltkriegs und später zu Beginn des Kalten Kriegs liess seinen Besitz gleichsam weiterwachsen. Dieses gewaltige Vermögen befeuerte zwei eng verflochtene Prozesse: Emil Bührles rasanter sozialer Aufstieg (s. **Teil 2, Netzwerke**) sowie die Errichtung einer Kunstsammlung von Weltrang (s. **Teil 3, Translokationen**).

**Tabelle 8.** Das steuerbare Einkommen und Vermögen von Emil Bührle, 1924–1956 (Daten)

Einkommen		Vermögen
In Mio. Franken		
0.014	<b>1924</b>	0.000
0.015	<b>1925</b>	0.000
0.015	<b>1926</b>	0.000
0.017	<b>1927</b>	0.000
0.017	<b>1928</b>	0.010
...	<b>1929</b>	...
0.019	<b>1930</b>	0.015
0.022	<b>1931</b>	0.016
0.021	<b>1932</b>	0.018
0.037	<b>1933</b>	0.131
0.038	<b>1934</b>	0.143
0.039	<b>1935</b>	0.230
0.052	<b>1936</b>	0.49
0.528	<b>1937</b>	1.45
6.8	<b>1938</b>	8.5
15.4	<b>1939</b>	23.6
17.1	<b>1940</b>	42.8
49.0	<b>1941</b>	95.4
36.8	<b>1942</b>	111.1
26.5	<b>1943</b>	127.3
53.1	<b>1944</b>	170.6
9.07	<b>1945</b>	162.3
3.31	<b>1946</b>	157.1
1.02	<b>1947</b>	152.1
1.09	<b>1948</b>	152.5
1.07	<b>1949</b>	154.1
1.46	<b>1950</b>	155.2
1.56	<b>1951</b>	158.4
3.62	<b>1952</b>	163.5
4.98	<b>1953</b>	167.1
4.82	<b>1954</b>	169.5
4.89	<b>1955</b>	188.4
...	<b>1956</b>	262.3

Quellen: Hug, Rüstungsindustrie, S. 649 (ausschliesslich für die Periode 1933–1945). Staatsarchiv ZH, Steuerunterlagen Emil Bührle, Ordner Z418.772 (1924) bis Z418.790 (1948) und Z292.3334 (1949) bis Z292.3341 (1956).

## Mäzenatentum und Spendentätigkeit, 1939–1954

Die Steuerarchive enthalten auch Informationen über mehrere Dutzende verschiedener Spenden Emil Bührles zwischen 1939 und 1954. Diese Liste ist wahrscheinlich unvollständig, zeigt aber das Spektrum seiner Spendentätigkeit. Wie in **Tabelle 11** ersichtlich, dominierte Emil Bührles kulturelles Mäzenatentum, besonders für den Neubau des Kunsthhauses Zürich und seine zwei eigenen Stiftungen. Weiter zeigt diese Tabelle auch die Spenden politischen Charakters für verschiedene Kampforganisationen der Wirtschaftsverbände sowie Bührles Ausgaben für soziale und humanitäre Zwecke, die er besonders am Ende des Zweiten Weltkriegs tätigte. Ebenso ist die beträchtliche Summe von über 11 Mio. Franken hervorzuheben, die Emil Bührle in derselben Zeit für die betriebliche Altersvorsorge seines Unternehmens aufbrachte. Die Zusammensetzung dieser Summe ist weiter oben im Detail in der **Tabelle 8** ersichtlich. Die Spendentätigkeit Emil Bührles kann auch mit den 39 Mio. Franken verglichen werden, die er in den Aufbau seiner Kunstsammlung investierte. Diese Kunstkäufe werden im abschliessenden Teil dieses **Anhangs** thematisiert.

**Tabelle 9.** Emil Bührles Spenden für kulturelle, soziale und politische Zwecke, 1939–1954

		1939– 1941	1942– 1944	1945– 1947	1948– 1951	1952– 1954	Total
Anzahl Spenden / Summen in Tausend Franken		2171	3061 (+15)	4503 [+159]	25 [+136]	100 [+96]	9796
<b>Kulturelle Zwecke</b>		<b>2010</b>	<b>3020</b>	<b>4216</b>			<b>9336</b>
Kunsthhaus Zürich und Zürcher Kunstgesellschaft [a]	(6)	2000		4090		[1956: 800]	6090 [+800]
Fonds für öffentliche kulturelle Zwecke [b] (1942: Schauspielhaus Neubau; ab 1944: Goethe-Stiftung)	(1)		2500	[+104]	[+107]	[+77]	2500 [+288]
Emil-Bührle-Stiftung für das Schweizerische Schrifttum [c]	(1)		400 [+15]	[+55]	[+29]	[+17]	400 [+116]
Internationale musikalische Festwochen Luzern	(4)		100	110		100	310
Varia [d]	(8)	10	20	16			36
<b>Humanitäre Zwecke im Ausland</b>				<b>211</b>			<b>211</b>
Verschiedene Hilfsaktionen zugunsten Kriegsoffer, Flüchtlinge und kriegsgeschädigte Kinder	(16)			161			161
Schweizer spende an Kriegsgeschädigte	(1)			50			50
<b>Religiöse Zwecke</b>		<b>150</b>					<b>150</b>
Christkatholische Kirche Oerlikon	(2)	150					150
<b>Politische Zwecke</b>		<b>11</b>	<b>21</b>	<b>9</b>	<b>25</b>		<b>66</b>
Gesellschaft zur Förderung der privaten Wirtschaft (Wf)	(5)		20	5	25		50
Andere Kampforganisationen der Wirtschaftsverbände [e]	(6)	10	1	4			15
Freisinnig-Demokratische Partei ZH	(1)	1					1
<b>Soziale Zwecke in der Schweiz</b>			<b>20</b>	<b>13</b>			<b>33</b>
Pensionskasse der Professoren der UZH; Landesverband der Vereinigungen heimgekehrter Auslandschweizer; Stiftung für das Alter / Pro Senectute; ETH Zürich / UZH (Studierende)	(7)		20	13			33

Quellen: Staatsarchiv ZH, Steuerunterlagen Emil Bührle, Ordner Z418.772 (1924) bis Z418.790 (1948) und Z292.3334 (1949) bis Z292.3341 (1956). Zahlen in **Rot** = Vergabungen.

- [a] Nach dem Tod ihres Mannes übernahm Charlotte Bührle-Schalk die Finanzierung (0,8 Millionen Franken) des Kunsthhaus-Restaurants. Siehe Archiv ZKG-Kunsthhaus, 10.30.10.12: ZKG Vorstand, 4.4.1957; Buomberger, Bührle als Kulturförderer, S. 176).
- [b] Fonds für öffentliche kulturelle Zwecke. Emil Bührle beabsichtigte mit diesem Fonds im Umfang von 3 Mio. Franken, den möglichen Neubau des Schauspielhauses zu unterstützen. Da der geplante Neubau schliesslich nicht realisiert wurde, wurde das Geld anderweitig verwendet: 0.4 Mio. Franken für die Emil-Bührle-Stiftung für das Schweizerische Schrifttum (gegründet 12.1943) und 2.5 Mio. Franken für die Goethe-Stiftung für Kunst und Wissenschaft (gegründet 12.1944).
- [c] Mit einem Stiftungskapital von 0.4 Mio. Franken ausgestattet (Schätzung gemäss Steuerunterlagen), tätigte diese Stiftung insgesamt 53 Subventionen im Umfang von 116'000 Franken zwischen 1944 und 1954. Für die Vergabungen, siehe AfZ, Nachlass Prof. Dr. Karl Schmid (1907–1974), Ordner 12.15: Emil-Bührle-Stiftung für das Schweizerische Schrifttum. Siehe auch Christen, Bührle-Saga, S. 66.
- [d] Schweizerischer Schriftsteller Verein, Zürcher Kantonalbank (Ehrengabe), Vereinigung Zürcher Kunstfreunde, Musikalische Aufführungen Gstaad.
- [e] Referendumskomitee gegen die «Sanierungsmilliarde» zugunsten der Pensionskasse des Bundespersonals (1939–1940); Aktionsausschuss der Spitzenverbände der Arbeitgeber (1940); Bund der Subventionslosen; Aktionsgemeinschaft Nationaler Wiederaufbau/Redressement National (1941, 1942, 1945).

## A4. EMIL BÜHRLES SAMMELTÄTIGKEIT UND KUNSTSAMMLUNG

Die angeführten Grafiken und Tabellen erlauben uns zu verstehen, wie Emil Bührle seine Kunstsammlung aufgebaut hat. Bei der Aufbereitung dieser Daten stützten wir uns auf die Provenienzforschung der Kunsthistoriker Lukas Gloor und Laurie A. Stein. Diese Forschungsergebnisse sind seit 2017 auf der Webseite der Stiftung Sammlung Emil Bührle verfügbar. Auf dieser finden sich detaillierte Angaben zu den ungefähr 200 Kunstwerken, die sich aktuell im Besitz der Stiftung befinden, sowie ein Verzeichnis, in dem die Kunsttransaktionen des Industriellen zusammengefasst sind.<sup>1</sup> Basierend auf dieser Liste haben wir eine Datenbank mit Informationen zu 642 Kunsttransaktionen von Bührle über eine Summe von insgesamt 38.94 Mio. Franken erstellt. Dank der Hilfe von Lukas Gloor konnten die in der Datenbank enthaltenen Informationen im Lauf der Forschung zusätzlich verfeinert werden.

Die in diesem Anhang besprochenen Transaktionen beziehen sich auf drei Kategorien von Kunstwerken: Moderne Kunst (19. und Beginn des 20. Jahrhunderts) – vor allem impressionistische Gemälde auf Leinwand, einige Skulpturen und Bilder auf Papier –, alte Meister (14. bis 18. Jahrhundert) sowie religiöse Skulpturen aus dem Mittelalter. Die meisten der folgenden Grafiken und Tabellen berücksichtigen die verhältnismässig geringen Kunstkäufe von Emil Bührle vor 1936 nicht (s. unten, **Tabelle 10**), als der Industrielle zum ersten Mal auf dem Kunstmarkt aktiv wurde.

Das von Lukas Gloor erstellte Verzeichnis der Kunsttransaktionen Emil Bührles enthält auch Informationen zu 68 Transaktionen von Werken von Schweizer Künstlern sowie Bührles Auftrag zur Verzierung des Wohlfahrtshauses der WO mit Fresken in den Jahren 1942/43. In vielen Fällen sind diese Transaktionen schlecht dokumentiert. Es fehlen teilweise das Datum der jeweiligen Transaktion, der Kaufpreis sowie Angaben zum Verkäufer. In Anbetracht der marginalen Bedeutung dieser Transaktionen (jene 16 Werke, von denen wir den Kaufpreis kennen, haben einen gesamten Kaufpreis von insgesamt weniger als 50'000 Franken) und aufgrund der Tatsache, dass diese Werke ausschliesslich als Dekoration der Büros und des Wohlfahrtshauses der WO dienten, werden wir diese in unserer weiteren Untersuchung nicht berücksichtigen.<sup>2</sup>

Die in der Folge aufgeführten Tabellen und Grafiken zeigen zuerst die Grundzüge der Sammeltätigkeit von Emil Bührle (Zahl der Kunstkäufe, Kaufpreise und Art der erworbenen Kunstwerke). Weiter wird eine Periodisierung und eine geografische Zuteilung dieser Transaktionen vorgenommen. Schliesslich geben wir detaillierte Daten zu den Galerien und Privatpersonen an, von denen Emil Bührle seine Kunstwerke erworben hat.

Es ist wichtig, dass in diesem Anhang der Begriff Verkäufer nicht mit Besitzer gleichzusetzen ist.<sup>3</sup> Unser Bericht legt den Fokus zudem nicht auf die Besitzer oder die Provenienz der von Emil Bührle gekauften Kunstwerke, sondern konzentriert sich auf wichtige Informationen zu zentralen Vermittlern der verschiedenen Kunst- und Kulturgütermärkten, auf denen der Waffenindustrielle zwischen 1936 und 1956 aktiv war.

---

<sup>1</sup> Gloor, Lukas: Die Sammlung Emil Bührle: Die Werke internationaler Künstler – vollständiges Verzeichnis, Zürich 2020 (April). Online: <[www.buehrle.ch/geschichte/die-provenienzen/](http://www.buehrle.ch/geschichte/die-provenienzen/)> (Stand: 10.2020). Dieses Verzeichnis ist auch in folgendem Katalog veröffentlicht worden: Gloor Lukas & Wuhrmann, Sylvie (Hg.): Chefs d'oeuvre de la collection Bührle: Manet, Cézanne, Monet, Van Gogh..., Lausanne 2017, S. 170–97.

<sup>2</sup> Über diese Werke siehe Bührle, Christian: Die Stiftung Sammlung Emil G. Bührle in Zürich, in: Schweizer Institut für Kunstwissenschaft (Hg.): Die Kunst zu sammeln. Schweizer Kunstsammlungen seit 1848, Zürich 1998, S. 135–40.

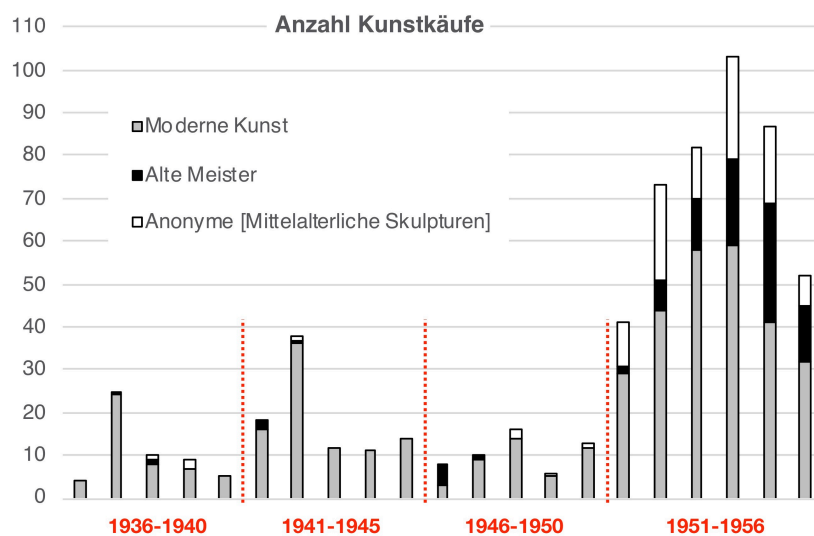
<sup>3</sup> Siehe **Kapitel 3.1** (Emil Bührles Sammeltätigkeit).

## Anzahl Kunstkäufe und Kaufpreise

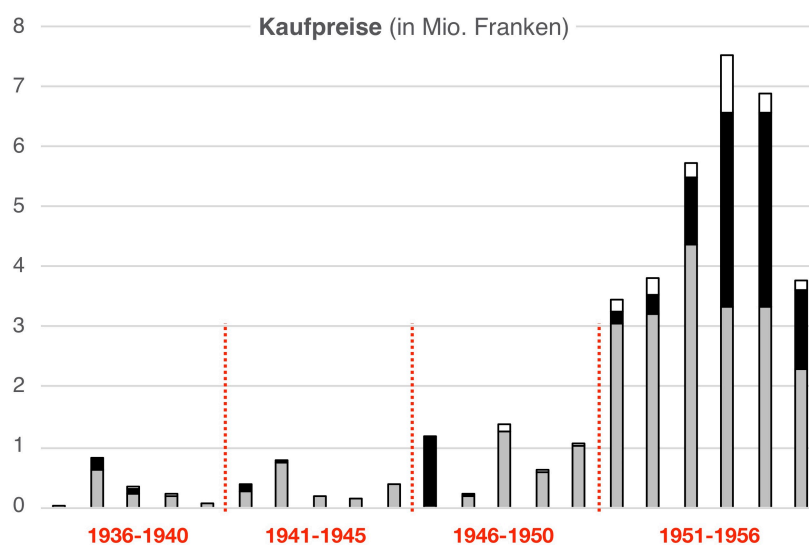
Die beiden untenstehenden Grafiken erlauben es, den Jahresrhythmen der Sammelstätigkeit Emil Bührles zwischen 1936 und 1956 zu folgen, sowohl in Bezug auf die Anzahl gekaufter Kunstwerke (**Grafik 11**) wie auch auf deren Kaufpreise (**Grafik 7**). Auf Basis dieser jährlichen Bewegungen können wir die Einkäufe in vier unterschiedliche Perioden gruppieren, die jeweils im dritten Teil dieses Berichts analysiert wurden.

Die Eckdaten, die uns erlauben, diese beiden Grafiken zu erstellen, sind in **Tabelle 10** aufgeführt. Die in der Tabelle enthaltenen Daten veranschaulichen zudem das grosse Gewicht der Ankäufe moderner Kunst in Bührles Sammlung, die insgesamt mehr als 2/3 aller Transaktionen respektive fast 2/3 des Gesamtkaufpreises entsprechen. Die Werke Alter Meister entsprechen 15% aller Einkäufe, dafür aber fast 30% des Gesamtkaufpreises. Im Gegensatz dazu entsprechen die mittelalterlichen Werke 16% der Ankäufe und nur 5% des Gesamtkaufpreises aller Transaktionen. Aus dieser Perspektive ist die von ihm erstandene Menge an Kunstwerken von Schweizer Künstlern vernachlässigbar.

**Grafik 6.** Emil Bührles Sammelstätigkeit, 1936–1956 (jährliche Daten, Anzahl Kunstkäufe)



**Grafik 7.** Emil Bührles Sammelstätigkeit, 1936–1956 (jährliche Daten, Kaufpreise)



Quelle für beide Grafiken: siehe unten **Tabelle 10**.

Tabelle 10. Emil Bührles Kunstkäufe, 1936–1956 (Daten)

Anzahl Kunstkäufe				Kaufpreise (Mio. Franken)			
Alte	Anon.	Mod.	Total	Total	Mod.	Anon.	Alte
15%	16%	69%	100%	100%	65%	6%	28%
94	102	446	642	38.94	25.53	2.34	11.07
Nicht berücksichtigte Kunstkäufe [a]							
–	1	3	4	0.002	0.002	?	–
	1		1	?		?	
		2	2	?			
		1	1	0.002	0.002		
Gemälde, Werke auf Papier und Skulpturen							
1936–1940							
2	3	48	53	1.41	1.12	0.02	0.27
		4	4	0.01	0.01		
1		24	25	0.84	0.64		0.20
1	1	8	10	0.31	0.23	0.012	0.07
	2	7	9	0.20	0.20	0.005	
		5	5	0.05	0.05		
1941–1945							
3	1	89	93	1.87	1.75	?	0.12
2		16	18	0.38	0.28		0.10
1	1	36	38	0.77	0.75	?	0.02
		12	12	0.18	0.18		
		11	11	0.16	0.16		
		14	14	0.38	0.38		
1946–1950							
6	4	43	53	4.41	3.09	0.16	1.18
5		3	8	1.16	0.03		1.14
1		9	10	0.22	0.19		0.04
	2	14	16	1.38	1.27	0.11	
	1	5	6	0.59	0.57	0.02	
	1	12	13	1.06	1.03	0.03	
1951–1956							
83	93	263	439	31.25	19.57	2.16	9.51
2	10	29	41	3.46	3.04	0.22	0.21
7	22	44	73	3.83	3.23	0.31	0.29
12	12	58	82	5.70	4.35	0.22	1.13
20	24	59	103	7.50	3.32	0.96	3.23
28	18	41	87	6.86	3.34	0.31	3.22
14	7	32	53	3.89	2.30	0.15	1.44
Werke von Schweizer Künstlern							
			68	(0.046)	Kaufpreise sind nur für 16 Kunstwerke bekannt		
			13	1934–1939	...		
			43 [b]	1940–1945	...		
			22	1946–1955	...		

Bemerkungen: Alte = Alte Meister; Anon. = Anonyme mittelalterliche Skulpturen; Mod. = Moderne Kunst.

[a] Emil Bührle erhielt 1923 zwei Aquarelle von seinem Schwiegervater Ernst Schalk. Dieser finanzierte 1925 den Kauf eines dritten Bilds (Vlaminck, *Maison au bord de l'eau*) für 1900 Franken. Hinzu kommt eine mittelalterliche Skulptur ohne Kaufdatum. Diese vier Werke werden weder in der **Grafik 11**, noch **Grafik 12**, noch in den anderen Tabellen des Anhangs berücksichtigt.

[b] Davon 21 Werke mit ungewissem Kaufdatum «vor 1947».

**Kunstwerke ohne Kaufpreis.** Im Verzeichnis der Stiftung Sammlung Emil Bührle fehlt der Kaufpreis von 14 mittelalterlichen Skulpturen (eine 1942, 13 andere zwischen 1952–1955 gekauft). In Anbetracht der geringen Bedeutung dieser Kunstwerke in der Sammlung von Emil Bührle verändern diese Informationen die in den Tabellen und Grafiken dieses Anhangs präsentierten Schätzungen kaum.

Quelle: Gloor, Die Sammlung Emil Bührle. Die Werke internationaler Künstler. Eigene Berechnungen und Darstellung.

## Periodisierung und geographische Verteilung der Kunstkäufe

Die folgende **Tabelle 11** zeigt die geografische Verteilung der Kunstkäufe von Emil Bührle zwischen 1936 und 1956. Diese Verteilung zeigt klar die Schlüsselrolle von vier Ländern (Schweiz, Grossbritannien, USA und Frankreich) auf und erlaubt uns, der zunehmenden Internationalisierung der Kunstkäufe von Emil Bührle zu folgen.

**Tabelle 11.** Anzahl Kunstkäufe und Kaufpreise pro Länder und Kategorien, 1936–1956

Anzahl Kunstkäufe	1936–1940				1941–1945				1946–1950				1951–1956				Total
	Alte	Ano.	Mod.		Alte	Ano.	Mod.		Alte	Ano.	Mod.		Alte	Ano.	Mod.		
Schweiz	2	3	48	<b>53</b>	1	1	75	<b>77</b>	5	2	30	<b>37</b>	18	33	76	<b>127</b>	<b>294</b>
Frankreich <b>[a]</b>					2		14	<b>16</b>	1		2	<b>3</b>	4	2	58	<b>64</b>	<b>83</b>
Grossbritannien										2	4	<b>6</b>	34	17	69	<b>120</b>	<b>126</b>
USA											5	<b>5</b>	13	2	41	<b>56</b>	<b>61</b>
Deutschland													9	27	18	<b>54</b>	<b>54</b>
Andere Länder											2	<b>2</b>	5	12	1	<b>18</b>	<b>20</b>
<b>Total</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>48</b>	<b>53</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>89</b>	<b>93</b>	<b>6</b>	<b>4</b>	<b>43</b>	<b>53</b>	<b>83</b>	<b>93</b>	<b>263</b>	<b>439</b>	<b>638</b>
<b>Kaufpreise</b> (Mio. Franken)																	
Schweiz	0.27	0.02	1.12	<b>1.41</b>	0.02	? <b>[b]</b>	1.33	<b>1.35</b>	1.14	0.05	1.59	<b>2.78</b>	1.07	1.09	6.30	<b>8.45</b>	<b>14.00</b>
Frankreich					0.10		0.41	<b>0.51</b>	0.04		0.32	<b>0.36</b>	0.13	0.04	5.12	<b>5.28</b>	<b>6.15</b>
Grossbritannien										0.11	0.18	<b>0.28</b>	4.25	0.27	3.66	<b>8.18</b>	<b>8.47</b>
USA											0.78	<b>0.78</b>	3.10	0.17	4.25	<b>7.51</b>	<b>8.29</b>
Deutschland													0.41	0.30	0.25	<b>0.96</b>	<b>0.96</b>
Andere Länder											0.21	<b>0.21</b>	0.57	0.29	? <b>[b]</b>	<b>0.86</b>	<b>1.07</b>
<b>Total</b>	<b>0.27</b>	<b>0.02</b>	<b>1.12</b>	<b>1.41</b>	<b>0.12</b>	<b>0.00</b>	<b>1.74</b>	<b>1.87</b>	<b>1.17</b>	<b>0.16</b>	<b>3.09</b>	<b>4.41</b>	<b>9.51</b>	<b>2.16</b>	<b>19.57</b>	<b>31.25</b>	<b>38.94</b>

Bemerkungen: Alte = Alte Meister; Ano. = Anonyme mittelalterliche Skulpturen; Mod. = Moderne Kunst.

**[a]** Inklusiv 8 moderne Gemälde, gekauft 1945 im Fürstentum Monaco.

**[b]** Eine mittelalterliche Skulptur und eine moderne Skulptur ohne bekannten Kaufpreis; «Kein Kaufpreis bekannt» betrifft 14 Kunstkäufe von anonymen mittelalterlichen Skulpturen. 3 moderne Kunstwerke wurden zudem an Emil Bührle von seinem Schwiegervater vor 1936 verschenkt.

Andere Länder: 8 mittelalterliche Skulpturen in Österreich; 4 alte Meister in Italien (Milano und Venedig); je 1 Gemälde in Oslo, Madrid, Vaduz (FL) und Kairo; 4 mittelalterliche Skulpturen mit ungewissem Kauf Ort.

Quelle: Gloor, Die Sammlung Emil Bührle. Die Werke internationaler Künstler. Eigene Berechnungen und Darstellung.



## Verkäufer und Galerien

Die nachfolgende **Tabelle 14** zeigt zusammengefasst die Verteilung der Kunstkäufe Emil Bührles in zwei Rängen von Zwischenhändlern und Verkäufern. Der 1. Rang besteht aus 14 renommierten Galerien, die die Liste mit 70% aller Transaktionen in Bezug auf die Menge von Werken und sogar 84% des totalen Kaufpreises dominieren. Diese Galerien sind Gegenstand detaillierter Analysen im dritten Teil dieses Berichts. Mit wenigen Ausnahmen hat Emil Bührle bei den Verkäufern des 2. Ranges nur ein oder höchstens zwei Kunstwerke gekauft. Wichtig ist der Hinweis, dass **Tabelle 14** nur Informationen zu den Verkäufern/Intermediären auf dem Kunstmarkt enthält und nicht zur Provenienz und den Besitzern der von Emil Bührle gekauften Werke.

Diese von uns gewählte Klassifizierung, die in **Tabelle 13** und **Tabelle 14** aufgeschlüsselt wird, zeigt vor allem die Strukturen und die Hierarchien der unterschiedlichen Kunstmärkte, auf denen Emil Bührle aktiv war. Die vollständigen Namen sowie die Adressen der in den Tabellen genannten Galerien und Personen finden sich im von Lukas Gloor erstellten Verzeichnis.

**Tabelle 12. Verkäufer und Galerien: Anzahl Kunstkäufe und Kaufpreise, 1936–1956 (Synthese)**

	1936–1940			1941–1945			1946–1950			1951–1956			Total					
Anzahl Kunstkäufe																		
	Alte	Ano.	Mod.		Alte	Ano.	Mod.		Alte	Ano.	Mod.		Alte	Ano.	Mod.	%		
1. Rang n = 14	2		46	48	3		66	69	4	2	30	36	61	25	210	296	449	70
2. Rang n = 60		3	2	5		1	23	24	2	2	13	17	22	68	53	143	189	30
Total	2	3	48	53	3	1	89	93	6	4	43	53	83	93	263	439	638	100
Kaufpreise (Mio. Franken)																		
	Alte	Ano.	Mod.		Alte	Ano.	Mod.		Alte	Ano.	Mod.		Alte	Ano.	Mod.		%	
1. Rang n = 14	0.27		1.11	1.38	0.12		1.18	1.30	1.10	0.11	1.85	3.06	8.20	0.80	17.87	26.86	32.60	84
2. Rang n = 60		0.02	0.01	0.03		0.00	0.57	0.57	0.07	0.05	1.23	1.36	1.32	1.36	1.71	4.38	6.34	16
Total	0.27	0.02	1.12	1.41	0.12	0.00	1.75	1.87	1.17	0.16	3.09	4.41	9.51	2.16	19.57	31.24	38.94	100

Quelle: Gloor, Die Sammlung Emil Bührle. Die Werke internationaler Künstler. Eigene Berechnungen und Darstellung.

Tabelle 13. Verkäufer und Galerien: Kaufpreise, 1936–1956 (Daten)

		1936–1940	1941–1945	1946–1950	1951–1956	Total
Mio. Franken		1.41	1.87	4.41	31.24	38.94
<b>1. Rang (n = 14)</b>		<b>1.38</b>	<b>1.30</b>	<b>3.06</b>	<b>26.86</b>	<b>32.60</b>
MFA Ltd.	(London)				6.60	<b>6.60</b>
Nathan	(St. Gallen, Zürich)	0.03	0.25	0.47	4.97	<b>5.72</b>
Wildenstein	(Paris/London/NY)		0.18	0.10	4.14	<b>4.41</b>
Rosenberg	(New York)			0.78	1.84	<b>2.62</b>
Feilchenfeldt	(Zürich)			0.16	1.83	<b>1.99</b>
Kaganovitch	(Paris)			0.26	1.72	<b>1.98</b>
Knoedler	(New York)				1.73	<b>1.73</b>
Seligman	(New York)				1.56	<b>1.56</b>
Kauffmann	(London)			0.19	1.24	<b>1.43</b>
Katz	(Basel)			1.10	0.20	<b>1.30</b>
Hauke	(Paris)				1.02	<b>1.02</b>
Aktuaryus	(Zürich)	0.60	0.27			<b>0.87</b>
Fischer	(Luzern)	0.13	0.60			<b>0.73</b>
Rosengart	(Luzern)	0.62				<b>0.62</b>
<b>2. Rang (n = 20)</b>		<b>0.03</b>	<b>0.57</b>	<b>1.35</b>	<b>4.38</b>	<b>6.33</b>
Reber	(Lausanne)			0.40		<b>0.40</b>
Heilbronner	(Luzern)			0.02	0.33	<b>0.35</b>
Carl	(Zürich)			0.03	0.32	<b>0.35</b>
W.L. Semcesen	(Oslo)				0.35	<b>0.35</b>
Daulte	(Genf)				0.33	<b>0.33</b>
Bopp v. Oberstadt	(Monaco)		0.32			<b>0.32</b>
Kahnweiler	(Cambridge)				0.31	<b>0.31</b>
Succession Kann	(St Germain en Laye)				0.30	<b>0.30</b>
Griebert	(Konstanz/München)				0.29	<b>0.29</b>
Bernoulli	(Basel)		0.02	0.06	0.20	<b>0.28</b>
Böhler	(München)				0.28	<b>0.28</b>
Feuz	(Clarens)			0.24		<b>0.24</b>
Hinrichsen	(Altaussee, AT)				0.22	<b>0.22</b>
Kesselstatt	(Vaduz, FL)			0.19		<b>0.19</b>
Tanner	(Zürich)		0.09	0.03	0.02	<b>0.14</b>
Pietzsch	(Köln)				0.13	<b>0.13</b>
K. Meissner	(Zürich)				0.13	<b>0.13</b>
Morassi	(Mailand)				0.11	<b>0.11</b>
SA Banque & Placements	(Genf)			0.11		<b>0.11</b>
Brass	(Venedig)				0.11	<b>0.11</b>
Pardo	(Paris)				0.10	<b>0.10</b>
Charpentier	(Paris)				0.08	<b>0.08</b>
Beyeler	(Basel)				0.08	<b>0.08</b>
Raeber	(Basel)		0.04		0.03	<b>0.07</b>
von der Heydt	(Ascona)			0.07		<b>0.07</b>
Hirsch	(New York)				0.06	<b>0.06</b>
Wendland	(Paris)		0.002		0.06	<b>0.06</b>
Kaspar	(Zürich)	0.02	0.05			<b>0.06</b>
Möller	(Köln)				0.06	<b>0.06</b>
Streitz	(Nizza)			0.06		<b>0.06</b>
Zinser	(New York)				0.06	<b>0.06</b>
Ketterer	(Stuttgart)				0.06	<b>0.06</b>
[Verkäufer unbekannt]	[Ort: unbekannt]				0.05	<b>0.05</b>
Loeffelholz	(München)				0.05	<b>0.05</b>
Münchhausen	(Bonn)				0.04	<b>0.04</b>
Abels	(Köln)				0.04	<b>0.04</b>
Cailleux	(Paris)			0.04		<b>0.04</b>
Menten	(Lausanne)			0.04		<b>0.04</b>
Daber	(Paris)				0.03	<b>0.03</b>
Ganz	(Zürich)			0.03		<b>0.03</b>
Vallotton	(Lausanne)		0.01		0.03	<b>0.03</b>
Lévi de Benzon	(Kairo)			0.03		<b>0.03</b>
Kokoschka	(London)				0.03	<b>0.03</b>
Monet	(Sorel-Moussel, F)				0.03	<b>0.03</b>
Hoenigsberg	(Paris)				0.02	<b>0.02</b>
Lindpainter	(Madrid)				0.02	<b>0.02</b>
Scheidegger	(Zürich)			0.02		<b>0.02</b>
Montag	(Paris)		0.02			<b>0.02</b>
Dünner-Albrecht	(Winterthur)		0.016			<b>0.02</b>
Perls	(New York)				0.01	<b>0.01</b>
Moos	(Genf)	0.01				<b>0.01</b>
Juvet	(Lausanne)		0.01			<b>0.01</b>
Hofer	(München)				0.01	<b>0.01</b>
Berggruen	(Paris)				0.01	<b>0.01</b>
Haller	(Zürich)			0.01		<b>0.01</b>
Lichtenhan	(Basel)			0.003	0.002	<b>0.005</b>
Weil	(Paris)				0.005	<b>0.005</b>
Schwarzkopf	(Zürich)				0.003	<b>0.003</b>
Vömel	(Düsseldorf)				0.001	<b>0.001</b>
Wertheimer	(Paris)				? [a]	<b>?</b>
Kopp	(Luzern)		? [a]			<b>?</b>

Bemerkung: [a] Zwei mittelalterliche Skulpturen ohne bekannten Kaufpreis.

Quelle: Gloor, Die Sammlung Emil Bührle. Die Werke internationaler Künstler. Eigene Berechnungen und Darstellung.

Tabelle 14. Verkäufer und Galerien: Anzahl Kunstkäufe, 1936–1956 (Daten)

	1936–1940	1941–1945	1946–1950	1951–1956	Total
	53	93	53	439	638
<b>1. Rang (n = 14)</b>	<b>48</b>	<b>69</b>	<b>36</b>	<b>296</b>	<b>449</b>
MFA Ltd. (London)				79	79
Nathan (St. Gallen, Zürich)	2	14	19	69	104
Wildenstein (Paris/London/NY)		5	3	21	29
Rosenberg (New York)			5	15	20
Kaganovitch (Paris)			1	24	25
Feilchenfeldt (Zürich)			1	14	15
Knoedler (New York)				8	8
Seligman (New York)				22	22
Kauffmann (London)			3	37	40
Katz (Basel)			4	1	5
Hauke (Paris)				6	6
Aktuaryus (Zürich)	30	21			51
Fischer (Luzern)	7	29			36
Rosengart (Luzern)	9				9
<b>2. Rang (n = 60)</b>	<b>5</b>	<b>24</b>	<b>16</b>	<b>143</b>	<b>189</b>
Reber (Lausanne)			1		1
Heilbronner (Luzern)			1	15	16
Carl (Zürich)			1	10	11
W.L. Semcesen (Oslo)				1	1
Daulte (Genf)				5	5
Bopp v. Oberstadt (Monaco)		8			8
Kahnweiler (Cambridge)				3	3
Succession Kann (St Germain en Laye)				3	3
Griebert (Konstanz/München)				26	26
Bernoulli (Basel)		1	1	4	6
Böhler (München)				5	5
Feuz (Clarens)			1		1
Hinrichsen (Altaussee, AT)				8	8
Kesselstatt (Vaduz, FL)			1		1
Tanner (Zürich)		4	1	1	6
Pietzsch (Köln)				4	4
K. Meissner (Zürich)				1	1
Morassi (Mailand)				3	3
SA Banque & Placements (Genf)			1		1
Brass (Venedig)				1	1
Pardo (Paris)				4	4
Charpentier (Paris)				2	2
Beyeler (Basel)				3	3
Raeber (Basel)		1		1	2
von der Heydt (Ascona)			1		1
Hirsch (New York)				1	1
Wendland (Paris)		1		1	2
Kaspar (Zürich)	3	3			6
Möller (Köln)				7	7
Streitz (Nizza)			1		1
Zinser (New York)				1	1
Ketterer (Stuttgart)				3	3
[Verkäufer unbekannt] [Ort: unbekannt]				4	4
Loeffelholz (München)				3	3
Münchhausen (Bonn)				2	2
Abels (Köln)				2	2
Cailleux (Paris)			1		1
Menten (Lausanne)			1		1
Daber (Paris)				2	2
Ganz (Zürich)			1		1
Vallotton (Lausanne)		1		1	2
Lévi de Benzon (Kairo)			1		1
Kokoschka (London)				1	1
Monet (Sorel-Moussel, F)				2	2
Hoenigsberg (Paris)				1	1
Lindpainter (Madrid)				1	1
Scheidegger (Zürich)			1		1
Montag (Paris)		2			2
Dünner-Albrecht (Winterthur)		1			1
Perls (New York)				1	1
Moos (Genf)	2				2
Juvet (Lausanne)		1			1
Hofer (München)				1	1
Berggruen (Paris)				3	3
Haller (Zürich)			1		1
Lichtenhan (Basel)			1	1	2
Weil (Paris)				2	2
Schwarzkopf (Zürich)				1	1
Vömel (Düsseldorf)				1	1
Wertheimer (Paris)				1	1
Kopp (Luzern)		1			1

Quelle: Gloor, Die Sammlung Emil Bührle. Die Werke internationaler Künstler. Eigene Berechnungen und Darstellung.

## A5. DOKUMENTE

### Dokument 1. Das erste Interview mit Emil Bührle: «Un chef d'industrie» (November 1942)

Quelle: de Mestral, Aymon: Lettre de Zürich. Un chef d'industrie, in: Gazette de Lausanne, 13.11.1942.

#### LETTRE DE ZÜRICH

### Un chef d'industrie

Le nom, l'homme et l'entreprise : une équation à trois inconnues. Alors que dans l'usine même, les ouvriers et les employés parlent généralement avec estime et respect de ce grand patron, audacieux et avisé, qu'ils connaissent à peine de vue, en ville les avis sont partagés à son sujet. Son nom revient souvent dans les conversations. Les uns citent les libéralités de ce mécène : deux millions au Musée des beaux-arts, autant au théâtre de la Comédie, un petit million pour une église, et le reste à l'avenant. D'autres lui reprochent les bénéfices qu'il fait avec son usine, qui compte actuellement 3500 ouvriers, 600 employés et occupe par ailleurs 8 à 10 mille ouvriers dans diverses fabriques. D'autres encore lui en veulent d'être venu il y a une vingtaine d'années dans notre pays, où il s'est fait naturaliser il y a quelques années, pour y monter une industrie évidemment peu humanitaire et singulièrement prospère. D'autres enfin parlent avec éloges de l'aménagement et des institutions sociales de son usine modèle, située quelque part dans la banlieue zurichoise.

Un beau jour, nous nous trouvons dans l'antichambre directoriale, qui fleure le linoléum et l'acier chromé ; à travers un rideau de cactus, on aperçoit l'artère principale de l'usine. La porte s'ouvre. Un homme dans la force de l'âge, aux traits réguliers et fermes, d'allure sportive, nous accueille. Il se dégage de lui une impression de calme, de puissance et de réflexion, au téléphone, comme au volant de son auto, dans laquelle il nous emmène à la tombée de la nuit entre deux conférences.

Ses réactions à nos questions éclairent l'homme intérieur et révèlent l'état d'âme de ce grand capitaine d'industrie : « Comment organisez-vous votre journée de travail ? » — Lorsque j'ai parcouru le courrier du matin, je suis aussitôt accaparé par le flot des visites et des conférences. Entre midi et une heure, je discute en général les questions importantes avec mes collaborateurs immédiats. Après déjeuner, je reprends le cours des entretiens jusqu'au soir, à moins que je ne sois obligé de faire un saut à Berne pour y discuter impôts ou contingents. »

« Quel est le secret de votre réussite ? » — On m'a souvent posé cette question. La réponse est simple : il faut une certaine intelligence, un travail inlassable, le don total de soi à son activité ; une bonne santé est également précieuse. Tout le reste est une affaire de chance ou de malchance. Un vieux proverbe français dit : « Un succès en appelle un autre », ce qui n'empêche pas les séries noires. — Comment êtes-vous parvenu à la direction de votre entreprise ? Avez-vous de l'atavisme commercial ou industriel ? — Non. Mes ancêtres étaient paysans ; mon père, fonctionnaire. J'ai fait moi-même des études

d'histoire de l'art. Après quelques années comme officier de carrière, j'ai passé dans une fabrique de machines, d'où je suis venu ici, il y a quelque vingt ans. Tout par hasard, j'entends parler alors d'une fabrique voisine, en train de mettre au point une arme automatique. La chance me sert. Je reprends cette entreprise, au moment où nul, pour ainsi dire, ne s'intéressait ici à la fabrication des armes et deviens seul propriétaire de mon usine agrandie.

— Le fait de fabriquer des armes et des munitions vous a-t-il jamais posé un cas de conscience ? La réponse est franche : — Pas le moins du monde ! Il faut prendre les gens comme ils sont. Depuis qu'il y a des hommes, ils se sont battus à coup de bâtons ou de haches. Aujourd'hui, ils sont devenus un peu plus intelligents dans ce domaine ! Du reste, il n'y a guère de pays auquel je n'aie livré des armes et des munitions, bien des années déjà avant la guerre actuelle. »

— « Un homme parvenu à une situation telle que la vôtre n'éprouve-t-il pas un certain sentiment d'isolement, ou y a-t-il encore place pour l'amitié dans sa vie ? — Vous touchez là un point sensible. C'est là le sort réservé à quiconque s'élève à un poste lourd de responsabilités. Il y a bien des choses alors auxquelles il faut renoncer. On ne vit plus pour soi, lorsque l'on est ainsi tendu par des tâches aussi absorbantes. — Vous avez fait de grandes largesses envers votre cité d'adoption. Recevez-vous beaucoup de demandes d'argent ? — Une douzaine au moins par jour. Je me fais brièvement orienter sur chaque cas. Les hommes se font généralement des illusions sur l'emploi des bénéfices d'une grande entreprise et perdent de vue les charges que cela comporte. »

— « Quel est pour vous le but suprême dans votre vie ? — Chacun est appelé à développer ses facultés et à donner son maximum dans sa profession, comme le soldat à son poste, sans négliger les tâches sociales, lorsqu'on a le privilège de pouvoir s'en occuper, ni les besoins culturels, qui réclament aussi leur place dans l'existence. Vous reconnaîtrez peut-être un reflet de mes goûts artistiques dans l'aménagement de ma fabrique. Revenez me voir avant de parler de l'usine et de ses habitants. »

La nuit est tombée. Un dernier regard aux deux paysages du lac Léman de Hodler, qui témoignent de la fidélité de l'ancien étudiant de l'histoire de l'art à son premier amour. L'usine est silencieuse. Est-ce l'appel du passé ou du présent qui vibre en ce moment dans le cœur de ce grand chef d'industrie ? Il signe sous nos yeux la fiche rouge du laisser-passer à remettre à l'agent de la Sécurité.

Ay. de M.

## Dokument 2. Emil Bührlle: «Rückblick» (Februar 1944)

Quelle: Werkmitteilungen, Februar 1944, S. 3–5.

### RÜCKBLICK

*Seit dem Erscheinen der Werkmitteilungen ist es der Traum der Redaktion, in unserer Hauszeitschrift eine Geschichte des Werkes, wenigstens in großen Zügen, zu veröffentlichen. Nun hat sich unser Chef, Herr E. Bührlle, der am 21. Januar 1944 auf eine 20jährige Tätigkeit in der SWO zurückblicken konnte, bereit erklärt, das Geschehen in dieser Zeitspanne, in der er das Steuer der SWO geführt hat, zu beschreiben und gleichzeitig seinen bisherigen Lebensweg kurz zu schildern. Im Anschluß an die Artikelserie von Herrn Bührlle wird uns Herr Dir. Weiß, der als Nächstbeteiligter die wechselvollen Zeiten seit der Gründung der Firma miterlebt hat, über die Werkgeschichte der Jahre 1906 bis 1924 berichten. Wir laden aber auch die andern langjährigen Mitarbeiter ein, aus ihrer Erinnerung zu schöpfen und uns einen Beitrag zur Geschichte der SWO zu leisten.*

*Die Redaktion.*

Sonntag, den 20. Januar 1924, betrat ich zum ersten Mal die Werkzeugmaschinenfabrik Oerlikon, nachdem ich am Vorabend aus Magdeburg in Zürich eingetroffen war. Ich hatte damals nicht die leiseste Ahnung, daß es mir bestimmt sein würde, die Leitung des Werkes zu übernehmen, und noch weniger, dessen Inhaber zu werden; denn der Auftrag, der mich hierherführte, war zunächst durchaus vorübergehender Natur.

Die Aktien des Unternehmens, das unter der Wirtschaftskrise nach dem letzten Kriege sehr gelitten hatte, waren — nachdem sich in der Schweiz selbst niemand dafür interessieren wollte — schließlich im Oktober 1923 in die Hände der Magdeburger Werkzeugmaschinenfabrik gekommen. Die Inflation, die im Laufe des Jahres 1923 in Deutschland immer größere Wellen schlug, veranlaßte diesen Konzern, ein ausländisches Unternehmen mit einer sicheren Währungs- und Rechnungsbasis zu erwerben.

Um einen genaueren Einblick in die Verhältnisse des Oerlikoner-Werkes zu erhalten und es hinsichtlich der Zweckmäßigkeit seiner internen Organisation zu überprüfen, wurde von der Leitung des Magdeburger Konzerns beschlossen, einen Herrn des Magdeburger Stabes für einige Monate nach Oerlikon zu entsenden. Die Wahl fiel auf mich. Ich war damals als Prokurist und nächster Mitarbeiter des kaufmännischen Direktors in der Fürst-Stolberg-Hütte, Ilsenburg/Harz, einem Zweigwerk der Magdeburger Werkzeugmaschinenfabrik, tätig. Außer der sachlichen Eignung für die zu erfüllende Aufgabe hat bei meiner Wahl meine süddeutsche Herkunft mitgesprochen. Ein „Gesandter“ dieser Art ist aus verständlichen Gründen bei einem fremden Unternehmen gewöhnlich nicht gerade willkommen; so dachte man wohl, daß ich als Badener die heikle Mission reibungsloser bewältigen könnte als ein Magdeburger.

Daß ich aus meiner süddeutschen Heimat nach Norddeutschland, bzw. Mitteldeutschland, verschlagen worden war, war eine Folge des Krieges, der mich, wie so viele andere, regelrecht aus der gewählten Bahn geschleudert hatte. Im Jahre 1890 in Pforzheim/Baden geboren, hatte ich bis zu meinem 13. Lebensjahr in meiner Vaterstadt und anschließend in Freiburg i. Br. bis zur Matura im Jahre 1909 die Schule besucht. Im 16. und 17. Altersjahr interessierte ich mich sehr für technische Dinge, so daß ich bei meinen Mitschülern der „elektrische Jakob“ hieß. Durch die Gedichte, zu denen mich eine Elisabeth begeisterte, kam ich dann immer mehr in ein literarisches Fahrwasser und entschied mich daher, nach der Matura Literatur und Kunstgeschichte zu studieren. Als ich 1910 im 3. Semester auf die Universität nach München kam, war der berühmte Schweizer Kunsthistoriker Heinrich Wölfflin leider gerade einem Rufe nach Berlin gefolgt. Der August 1914 riß mich in Freiburg i. Br. aus der Arbeit für mein Dokorexamen in den Krieg. Vier Jahre an der Front in Frankreich, Rußland, Rumänien und wieder in Frankreich machten aus einem wirklichkeitsfremden Aesthetiker und Philosophen einen Menschen, der sich gewöhnte, rauen Tatsachen nüchtern ins Auge zu schauen, rasche Entschlüsse zu fassen, zu handeln und Verantwortung für andere zu tragen.

Als der Krieg zu Ende war, wurde die Division, in deren Stab ich mich befand, nicht entlassen, sondern zunächst als Grenzschutz im Westen und hernach zur Bekämpfung der an verschiedenen Orten in Deutschland auflodernden Unruhen eingesetzt. Damit hatte ich auch den psychologischen Moment verpaßt, zu meinen Büchern zurückzukehren und sah mich schließlich in der neu aufgestellten Reichswehr als Regimentsadjutant eines Kavallerieregimentes mit Sitz in Halberstadt.

Im Oktober 1919 verlobte ich mich mit Charlotte Schalk, der Tochter eines Magdeburger Bankiers, in dessen Hause ich einmal einige Wochen einquartiert gewesen war. Nun hieß es ernstlich an die Zukunft denken. Das Hunderttausend-Mann-Heer der Reichswehr bot in Anbetracht der vielen vorhandenen Offiziere keine großen Chancen, daher entschloß ich mich, den Soldatenrock nun doch auszuziehen und den Versuch zu machen, mir in der Industrie eine Existenz aufzubauen. Im November 1919 trat ich bei der Magdeburger Werkzeugmaschinenfabrik als Volontär ein. Ich hatte als Sohn eines Staatsbeamten, Student und Offizier wenig Ahnung von kaufmännischen Dingen und wirtschaftlichen Zusammenhängen. Nun aber stürzte ich mich mit einem wahren Feuereifer in dieses unbekannte Gebiet und fand es zu meinem eigenen Erstaunen, einschließlich der doppelten Buchhaltung, viel interessanter als ich mir je vorgestellt hätte. In einigen Monaten arbeitete ich mich durch alle



Abteilungen des großen Magdeburger Werkes hindurch, trotzdem ich es mir zur Aufgabe gemacht hatte, keine Abteilung zu verlassen, ohne überzeugt zu sein, jeden einzelnen Platz selbst ausfüllen zu können.

In der Absicht, mich in die Braunkohlenindustrie einzuarbeiten, ging ich im Frühjahr 1920 als Volontär zum Arbeitgeberverband der Braunkohlenindustrie in Bitterfeld. Bei den Lohnverhandlungen am laufenden Band und den vielen Statistiken, die geführt werden mußten, konnte ich mich bald sehr nützlich machen, so daß man mir nach einigen Wochen die Stelle eines zweiten Sekretärs anbot. Aber die Wohnungsfrage war schwer zu lösen und Bitterfeld ist bestimmt für eine junge Frau kein anziehender Ort (nomen est omen). So entschied ich mich nach kurzer Ueberlegung für ein Angebot des Magdeburger Generaldirektors, eine Stelle im Ilsenburg-Zweigwerk der Magdeburger Werkzeugmaschinenfabrik anzunehmen. Im Juli 1920 siedelte ich nach dem reizend gelegenen Harzstädtchen über, und im September, zwei Tage nach meinem dreißigsten Geburtstag, verheiratete ich mich. Die gleichzeitige Beförderung zum Prokuristen war die nächste Sprosse auf der Leiter. Die Fabrik in Ilsenburg mit einer Belegschaft von etwa 800 Mann war ein geradezu ideales Lern- und Tätigkeitsgebiet für mich. Sie umfaßte eine große Graugießerei mit einer Kunstgußabteilung und anderen Nebenbetrieben, sowie eine Maschinenfabrik. Ich kannte die Fabrik bald bis in den hintersten Winkel und wurde rasch die rechte Hand des kaufmännischen Direktors. Zum großen Verdruß der Techniker brach auch meine frühere technische Ader wieder auf. Es war mir rasch bewußt geworden, daß ein wirklicher Industrieller nicht nur reiner Kaufmann sein darf, sondern sich weitgehend in die technischen Vorgänge einleben muß.

Als ich im Oktober 1923 vom Erwerb der Aktien der Werkzeugmaschinenfabrik Oerlikon hörte, stand es zwar für mich und meine Frau fest, daß wir gelegentlich einmal einige Tage in die Schweiz kommen würden, in dieses von Krieg und Inflation verschont gebliebene gelobte Land, aber von einer Uebersiedelung dorthin wagten wir nicht einmal zu träumen.

Bald darauf eröffnete mir die Generaldirektion, ich sollte auf einige Monate nach der Schweiz abgeordnet werden, um das Oerlikoner Werk zu studieren. Um die Weihnachtszeit herum erreichte mich die Weisung, mich für den Januar bereit zu halten, nach Zürich zu kommen. Als Paß und Visum in Ordnung waren, brachte ich meine Frau und unseren zweijährigen Sohn nach Magdeburg zu den Schwiegereltern und fuhr los, voll Spannung, nach ungefähr zehn Jahren Krieg und Inflation wieder einmal ins Ausland zu kommen.

Von tausend Erinnerungen berührt, fuhr ich am Morgen des 19. Januar durch meine Heimat, das Badische Ländle, und betrat — zum ersten Male wieder nach einem Jahrzehnt — in Basel Schweizer Boden. Wenige Wochen vor Ausbruch des Krieges war ich zuletzt in der Bischofs-

stadt gewesen, deren herrlicher Museumsbesitz mich so oft angezogen hat. Diesmal konnte ich die Bilder von Konrad Witz bis Hodler nur vor meinen inneren Augen vorbeiziehen lassen, denn der Zug nach Zürich stand schon bereit und dampfte auch gleich ab (damals dampfte er noch). Der Tag war grau, von der Landschaft war nicht viel zu sehen — ich kehrte in meinen Gedanken zu früheren Jahren zurück. Hatten wir nicht als hochgemute Studenten — entzündet am Beispiel Nietzsches, der mit 24 Jahren Professor in Basel wurde — die Lehrstühle für neuere Literaturgeschichte an den Universitäten Basel, Bern und Zürich für uns erträumt? Nun war ich auf dem Wege nach Zürich, der Stadt Gottfried Kellers und Conrad Ferdinand Meyers. Aus vielen Stunden herrlichen Lesens standen ihre Werke jetzt vor mir auf. Als Maler war der Schöpfer und glücklichere Doppelgänger des Grünen Heinrich ausgezogen, als Dichter kehrte er zurück. Mich hatte das Schicksal erheblich weiter vom ursprünglichen Ziele abgedrängt, nicht ein Lehrstuhl erwartete mich, sondern eine Fabrik. Diese Vorstellung entriß mich meinen Meditationen. Weniger äußere Umstände als innere Wandlungen hatten mich schließlich — im Anfang nur halb bewußt, dann immer klarer — auf andere Wege geführt. Schon in den letzten Semestern hatte mich erwachender Wirklichkeitssinn mit zunehmendem Aberwillen gegen das eitle Getue so vieler angehender und ausgewachsener Literaten, Künstler und Wissenschaftler erfüllt, die höchstens im Schlaf ihre überhebliche geistige Verkrampfung verloren. Der Philosoph Oswald Spengler hat gegen diese „kunstgewerbliche Weltanschauung“ ebenso trefflich vernichtend als prophetisch losgezogen: „Diese Ideale soll man in Scherben schlagen; je lauter es klirrt, desto besser. Härte, römische Härte ist es, was jetzt in der Welt beginnt. Für etwas anderes wird bald kein Raum mehr sein. Kunst ja, aber in Beton und Stahl, Dichtung ja, aber von Männern mit eisernen Nerven und unerbittlichem Tiefblick, Religion ja — aber dann nimm dein Gesangbuch, nicht den Konfuzius auf Büttenspapier — und gehe in die Kirche, Politik ja, aber von Staatsmännern und nicht von Weltverbesserern. Alles andere kommt nicht in Betracht. Und man sollte nie vergessen, was hinter uns und was vor uns Menschen dieses Jahrhunderts liegt.“ Wenn auch für die meisten von uns die erbarmungslosen Tatsachen der jetzigen Geschehnisse bis jetzt glücklicherweise nur grausige Visionen sind, so versteht doch jeder diese erschütternde Mahnung.

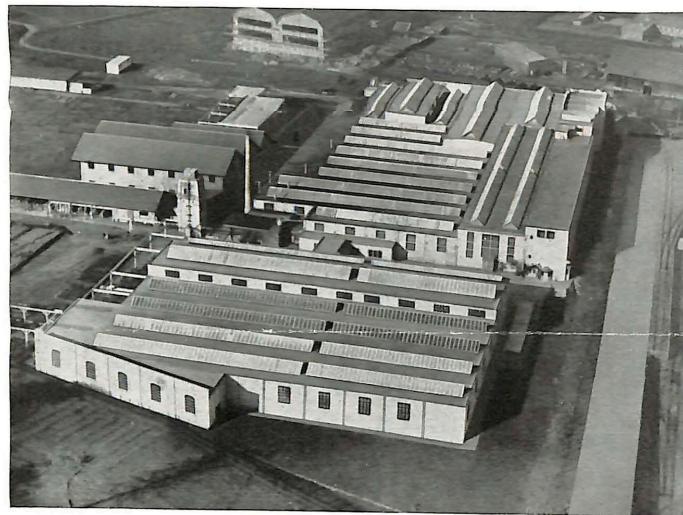
Der Zug lief in Zürich ein. Der damalige Delegierte des Verwaltungsrates, Herr Generaldirektor Lauf (Magdeburg), erwartete mich, begleitet von Herrn L. Feusi, am Bahnhof. Ich wurde in das damals noch bestehende Hotel Viktoria verbracht und anschließend durch die Bahnhofstraße geführt. Die Schokolade mit Schlagsahne im Huguenin und nachher das Nachtessen im Gotthard vermittelten mir die ersten Eindrücke von wirklicher Friedensqualität. Die nächsten Tage brachten mir auf Schritt

und Tritt immer wieder zum Bewußtsein, wie sehr Krieg und Inflation Deutschland verarmt hatten.

Ich brannte darauf, die Fabrik zu sehen. So fuhr Herr Generaldirektor Lauf am Sonntagvormittag mit mir hinaus nach Oerlikon. Wo heute das Verwaltungsgebäude steht, war die Einfahrt in den Fabrikhof. Rechts lag ein roter Backsteinbau aus dem Jahre 1906, der den allgemeinen Maschinenbau und der Front entlang im 1. Stock die sämtlichen Bureaux beherbergte. Links lag der Drehbankbau, eine Eisenkonstruktion mit weißen Backsteinen ausgemauert. Hinter den beiden Werkstattbauten befanden sich: die Transformatorenstation, daneben der Modellschopf und neben diesem ein Schuppen, der das

haben; waren denn in jenen Jahren nicht entsprechende Rücklagen gemacht worden? Mein Begleiter nannte mir darauf die hohe Summe der Kriegsgewinnsteuern, die die Fabrik hatte abführen müssen. Ich war perplex über eine solche „Weitsichtigkeit“ des Fiskus. Die heute bezahlte Kriegsgewinnsteuer erreicht aber bald den 100-fachen Betrag jener Summe, die mich damals erschütterte. In den letzten Jahren mußte ich bei den vielen Diskussionen mit den Kriegsgewinnsteuerorganen oft an die Goetheschen Verse denken, die ich damals zitierte: „Ihr laßt den Armen schuldig werden, dann überlaßt Ihr ihn der Pein.“

Den unvergeßlichsten Eindruck machte mir das Lager



Werkansicht aus dem Jahre 1924,  
als Herr E. Bürhle erstmals die Fabrik betrat.

Gußlager enthielt. Dahinter freies Gelände, also Platz für weitere Ausdehnung! Davon war im Augenblick allerdings nicht die Rede, denn die recht geräumigen Werkstätten mußten mit 80 Arbeitern, die damals bei 60 Angestellten nach der starken Abnahme des Beschäftigungsgrades noch vorhanden waren, ohnehin den mir buchstäblich geläufigen Eindruck der Leere des Schlachtfeldes erwecken. Die Fabrikanlage erschien mir auch hinsichtlich Geleiseanlage und Kranen gut disponiert. Der Unterhalt der ganzen Anlage ließ, besonders im ältern Teil, manches zu wünschen übrig. Aus der Ordnung, die an sich herrschte, war aber zu ersehen, daß nicht Nachlässigkeit, sondern eine leere Kasse dafür verantwortlich war. Ich wunderte mich, das Unternehmen mußte doch den Krieg hindurch gut gearbeitet

fertiger Maschinen. Da standen sie zu Hunderten: Drehbänke in Stockwerken übereinander gestellt, Horizontalbohrwerke, Fräsmaschinen, Kegelradhobelmaschinen usw. Für jemand, der die Inflationsbegriffe noch kaum überstanden hatte, ein herrlicher Anblick. Ich sollte bald erkennen, was für ein Danaergeschenk dieses Lager war.

Ein geruhiger Spaziergang durch die innere Stadt und am See entlang füllte den Rest des Sonntags aus. Abends ließ ich mir von Herrn Lauf die leitenden Herren der Fabrik und ihre Funktionen beschreiben. Mit allerlei Gedanken über das Gehörte und Gesehene beschäftigt, schlief ich in den Montag hinüber, der den regelrechten Anfang meiner Tätigkeit bringen sollte.

E. Bürhle.

(Fortsetzung folgt.)

### Dokument 3. Emil Bührle: «Vom Werden meiner Sammlung» (Juni 1954)

Quelle: Vortrag, gehalten am 14. Juni 1954 im Rahmen einer Veranstaltung der Kulturwissenschaftlichen Abteilung des Schweizerischen Instituts für Auslandsforschung, in: Kunsthaus Zürich (Hg.): Die Sammlung Emil G. Bührle. Festschrift zu Ehren von Emil G. Bührle zur Eröffnung des Kunsthaus-Neubaus und Katalog der Sammlung Emil G. Bührle. 7. Juni – Ende September 1958, Zürich 1958, S. 26–29.

#### Vom Werden meiner Sammlung

In unserm kleinen Lande, das sich in so mancher Hinsicht einer bemerkenswerten und vor allem auch anhaltenden Gunst des Schicksals erfreuen darf, gibt es unter andern glücklichen Gütern einen ausgedehnten Besitz an privaten Sammlungen von Kunstwerken internationaler Herkunft und Bedeutung. Man darf getrost sagen, die Schweiz überrage hinsichtlich ihres Kunstbesitzes im Verhältnis zur Größe des Landes und seiner Bevölkerung jedes andere Land, Amerika nicht ausgenommen.

Angesichts der anerkannten Höhe längst bewährter privater Schweizer Sammlungen folgte ich nicht ohne Bedenken der Einladung des Herrn Präsidenten der Kulturwissenschaftlichen Abteilung des Schweizerischen Instituts für Auslandsforschung, im Rahmen dieses Sommerzyklus vor einem naturgemäß sehr anspruchsvollen Publikum über die Bildersammlung zu berichten, die ich im Laufe der letzten zwanzig Jahre aufzubauen bestrebt war.

An sich kann in unserer abendländischen Welt, die immerhin noch weitgehend den Grundsatz der Freiheit des Individuums hochhält, einer innerhalb seiner eigenen Wände zusammentragen, was er will. Vorausgesetzt, daß es sich um rechtmäßigen Erwerb handelt und der Besitzer keinerlei Präntentionen erhebt, geht seine Sammeltätigkeit im Grunde niemand etwas an. Nun liegt es aber glücklicherweise in der menschlichen Natur, daß nur ganz hartgesottene Seelen wirkliche oder auch nur vermeintliche Schätze besitzen können, ohne diese – aus mehr oder weniger menschlichen bis allzumenschlichen Regungen heraus – auch ihren Mitmenschen bekannt und anschaulich zu machen. Mit dieser Mitteilung aber kommt zwangsläufig ein ebenso delikates wie wichtiges Regulativ zum Spielen: nämlich die Kritik.

Bisher konnte sich die Kritik mit meiner Sammlung kaum beschäftigen, sind doch in der Öffentlichkeit bislang immer nur Teile meiner Sammlung sichtbar geworden, überdies stets eingestreut zwischen anderm privatem und öffentlichem Besitz und verschiedentlich – wie heute mehr und mehr üblich – ohne Besitzerangabe.

Aus Zeitnot verweise ich nur auf die «Ausstellung ausländischer Kunst in Zürich», 1943, ferner «Europäische Kunst vom 13. bis 20. Jahrhundert», 1950, und auf die «Monet»-Ausstellung 1952, alle im Zürcher Kunsthaus.

Die eingangs erwähnten Bedenken, an dieser Stelle einen Überblick über meine verhältnismäßig junge Sammlung zu geben, wurden also verstärkt durch die Erkenntnis, daß ein Bericht vor einem solchen Forum quasi einen öffentlichen Rechenschaftsbericht darstelle, Publizität und Kritik heraufbeschwörend. Andererseits war für den Sammler die Versuchung groß, einer gründlichen Gewissenserforschung nicht auszuweichen und diese empfindliche Waage zu betreten. Schließlich regte sich der ehemalige Kavallerist in mir und warf sein Herz über die Hürde: «Hic Rhodus – hic salta!»

Mit der Ankündigung, «vom Werden meiner Sammlung» zu sprechen, wollte ich von vornherein klarstellen, daß ich selbst diese Sammlung noch keineswegs als nahezu abgeschlossen, in sich bereits ausgewogen betrachte. Wenn überhaupt je eine Sammlung den Stand einer gewissen Vollendung erreichen kann, meine ist davon noch ein gutes Stück weit entfernt. Es kommt dazu, daß sich



im Laufe der Zeit die einmal abgesteckten Grenzen mehrmals verschoben haben, was gewiß die Aufgabe bereicherte, sie aber auch entsprechend erschwerte. Das Entstehen und die Entwicklung meiner Sammlung sei zunächst in ein Bild übersetzt:

Wirft man einen Stein in ruhiges Wasser, so verursacht dessen Bewegung einen Kreis, aus dem ersten entsteht ein zweiter, aus diesem ein dritter und so fort, je nach der Stärke der Erschütterung. In diesem Bilde bleibend, will ich Ihnen erzählen, wie und wo und wann der Stein ins Wasser fiel und welche Kreise sich da ergaben. Dazu müssen Sie mich vorerst begleiten in die im Rückblick so sorglose Zeit vor Beginn der großen Welttragödie, in deren Ablauf wir noch stehen.

1907–1909, das heißt, von Obersekunda bis zur Matura, hatte ich in Freiburg i. Br. in Deutsch und Französisch einen Lehrer, der mehr ein Künstler als ein Pädagoge war. Er selber bildhauerte, und seine Frau malte. An vielen Abenden wurde bei ihm mit einigen Auserkorenen aus der Klasse musiziert. Natürlich kamen auch die Dichter zu ihrem Recht, erschienen doch da neue Sterne am Himmel wie Stefan George, Rilke, Hofmannsthal und Thomas Mann.

Danach war es ziemlich selbstverständlich, daß ich mich entschied, Literaturgeschichte, Philosophie und Kunstgeschichte zu studieren. Sehr *con amore* und angesichts so vielseitiger Interessen ohne jeden Examensfleiß. Als ich 1910 im 3. Semester nach München kam, war leider der große Wölfflin wieder nach Berlin gegangen. Dort in der Nationalgalerie sah ich im Herbst 1913 zum erstenmal die herrlichen Franzosen, die der geniale Schweizer Hugo von Tschudi, Direktor der Berliner Nationalgalerie, zum Ärger von S. M. angekauft hatte. Die Atmosphäre dieser Bilder, vor allem die Lyrik einer Vétheuil-Landschaft von Claude Monet, überwältigte mich vollkommen. Damals war ich noch nie in Paris gewesen und konnte daher noch nicht ermessen, wie natürlich eingefangen die Gegend um Paris in diesen Landschaftsbildern von strahlender Anmut war. Einer meiner damaligen Studienfreunde, Fritz Sieburg, wurde später von dieser Landschaft und von dem Charme Frankreichs überhaupt so fasziniert, daß er das Buch «Gott in Frankreich» schrieb.

In dieser Stunde vor den Schöpfungen der französischen Maler fiel nun der Stein ins Wasser. Da stand es für mich fest, daß ich mir einmal, sofern ich es vermöchte, solche Manet-, Monet-, Renoir-, Degas- und Cézannebilder an die Wand hängen wollte. Vorläufig war daran allerdings noch keineswegs zu denken. Vergessen Sie nicht, dies war im Jahre 1913, zu einer Zeit, als die Impressionisten und vor allem Cézanne und auch van Gogh zwar nicht mehr die allgemeine verachtende Ablehnung wie um die Jahrhundertwende erfahren, aber immer noch sehr umstritten waren und von vielen Museen einfach abgelehnt wurden.

Bald darauf fielen im Sommer 1914 die Schüsse in Serajewo, es kam der Krieg, den ich ab September 1914 bis zum Schluß an den verschiedensten Fronten erlebte. Die dünne Haut des Ästheten erfuhr dabei die für dieses harte Dasein notwendige Gerbung. Nach dem Rückmarsch 1918 hielten mich die Niederwerfung der Kommunistaufstände und die Neuformierung der Reichswehr noch ein weiteres Jahr bei der Truppe. Allmählich aber erschien es mir an der Zeit, an die Zukunft zu denken, einen Hausstand zu gründen und, wie man so sagt, ein nützliches Glied der menschlichen Gesellschaft zu werden. Inzwischen war mir auch bewußt geworden, daß ich mich zu sehr an eine prak-

tische Aktivität gewöhnt hatte, um wieder in ein vorwiegend kontemplatives Leben zurückzukehren. Es erschien mir nun weit richtiger, Liebhabereien und Beruf zu trennen und diesen auf einen ganz nüchternen Boden praktischer Tätigkeit zu gründen. Ich war dem Schicksal dankbar, daß es mir die freien und schönen Lehrjahre in den reinen Bezirken der Geisteswissenschaften geschenkt hatte, und stürzte mich Ende 1919 mit dem Rüstzeug der beiden vorangegangenen Lernperioden in Magdeburg in eine neue Lehre, und zwar in der Industrie, fest entschlossen, es auf diesem Gebiete zu etwas zu bringen. Da blieb zunächst für andere Interessen nicht viel Zeit, trotzdem mein früherer Studienfreund Greischel inzwischen in der gleichen Stadt Museumsdirektor geworden war. Meinen Schwiegervater in spe überredete ich damals (1920), aus einer Ausstellung «Maler der Brücke», die Greischel gemacht hatte, zwei Heckel-Aquarelle zu kaufen, die dann bald in den jungen Haushalt kamen. Dazu gesellte sich 1924 – schon in Zürich – ein fauve Vlamink, den ebenfalls der gebefreudige Herr finanzierte. Sonst ereignete sich lange nichts, der Aufbau der Fabrik in Oerlikon fraß meine Zeit und band meine Mittel. Erst 1934 zeichnete sich dann der erste Wellenkreis des 1913 ins Wasser geplumpsten Steins ab, als ich – immer unter freudigem Mitgehen meiner Frau – die erste Degas-Zeichnung und ein Stilleben von Renoir kaufte. Der ungefähr von Corot bis van Gogh und Cézanne abgesteckte erste Kreis füllte sich dann in rascher Folge an, und er blieb stets der eigentliche Kern meiner Sammlung. Bald begann sich indessen auch sein Ausläufer abzuzeichnen mit einer Erweiterung bis zu den Fauves nach vorwärts und bis zu Delacroix und Daumier nach rückwärts. Schließlich führte dann Daumier nach Rembrandt hin und Manet nach Frans Hals. Einmal im 17. Jahrhundert, konnte eine gewisse Ausweitung der Holländer und Flamen nicht ausbleiben. Eine weitere Wellenkreisausdehnung führte mich bei den Franzosen bis gegen das Ende des 18. Jahrhunderts zurück und andererseits bis an die unmittelbare Gegenwart heran. Die ausgeprägte atmosphärische Verwandtschaft der eigentlichen Impressionisten mit den Venezianern des 18. Jahrhunderts brachte mich schließlich zu Canaletto, Guardi und Tiepolo.

Die Begeisterung, die mein unvergeßlicher ehemaliger Lehrer Wilhelm Vöge an der Universität Freiburg mit seinen Vorlesungen über Chartres, Reims usw. für die Plastik des Mittelalters in uns Studenten zu wecken verstanden hatte, fand ihren Niederschlag in einer Skulpturensammlung, die ein alter Kriegskamerad von mir, der seit 1938 als Kunsthändler in London lebt, Dr. Arthur Kauffmann, mit Rat und Tat besonders förderte. An dem Aufbau meiner Gemäldesammlung dagegen hat vor allem Herr Dr. Fritz Nathan, mit dem mich ebenfalls freundschaftliche Beziehungen verbinden, durch seinen immer objektiven und unbestechlichen Rat ein besonderes Verdienst. Natürlich sind mir meine kunsthistorischen Kenntnisse beim Sammeln zugute gekommen, wenn ich mich auch nur als entlaufenen Adepten dieser Zunft betrachte und deswegen auch keineswegs die Absicht habe, Ihnen einen kunstgeschichtlichen Vortrag beim Ablauf der Lichtbilder zu halten. Ebensowenig wie ein Philologe ein prädestinierter Dichter ist, ist ein Kunsthistoriker an sich ein prädestinierter Sammler. Ich möchte viel eher sagen, ein echter Sammler sei ein verhinderter Künstler. Das Werk des Sammlers liegt in der eigenwilligen Auswahl und in der besonderen Zusammenstellung von bestimmten Kunst-

werken. Das Wichtigste für den Sammler ist die Qualität. Wie sich beim Künstler ein gewisser Stil entwickelt, der seine Werke für den Kenner in der Regel sofort kenntlich macht, so führt auch den Sammler sein persönliches Temperament, das ihn auf gewisse Kunstwerke stark ansprechen läßt und auf andere weniger oder nicht, zu einer Art Stil, der den Charakter der Sammlung bestimmt. Je deutlicher ein solcher Stil sich in einer Sammlung ausprägt, desto mehr stellt sie eine Art Schöpfung dar und rechtfertigt die Mühe und die Mittel, die der Sammler darauf verwendet hat.

Trotzdem ich mir die Freiheit erbeten habe, Sie bis dreißig Minuten über die akademische Stunde hinaus in Anspruch nehmen zu dürfen, das heißt, bis etwa 19.30 Uhr, muß ich mich nun beeilen, zu den Bildern selbst zu kommen, sonst laufe ich Gefahr, daß Sie die Goethesche Ermahnung: «Bilde Künstler – Rede nicht!» variieren und mir zurufen: «Zeige Sammler – Rede nicht!»

Es wäre mir reizvoll erschienen, Ihnen die Bilder in der Reihenfolge vorzuführen, in der die Sammlung entstanden und gewachsen ist. Ich mußte mir aber darüber Rechenschaft geben, daß ich dann niemals mit der Zeit ausgekommen wäre. Wir werden daher die Wellenkreise vom äußern Rande her betreten und sie gleichsam auf dem Durchmesser durchschreiten. Dieses aus Zeitknappheit bedingte Vorgehen bringt zwangsläufig mit sich, daß ich Ihnen nur eine sehr beschränkte Anzahl der in der Sammlung befindlichen Bilder vorführen kann und zu meinem größten Kummer darauf verzichten muß, manchen Meister überhaupt zu zeigen. Auch mit dem Kommentar zu den einzelnen Bildern werde ich mich aus dem gleichen Grunde sehr beschränken müssen.

(Es wurden Lichtbilder nach Werken der Sammlung gezeigt.)

Ich danke Ihnen für die freundliche Aufmerksamkeit und Geduld, mit der Sie meinen Ausführungen und der Lichtbildervorführung gefolgt sind.

Mancher von Ihnen wird gedacht haben, es wäre doch viel einfacher und genußreicher, sich die Bilder in einer geschlossenen Ausstellung im Original anzusehen.

Der Gedanke, eine gesamte Schau meiner Sammlung zu geben, bewegt mich seit längerer Zeit. Leider hat die Raumnot im Zürcher Kunsthaus eine solche Veranstaltung bisher verunmöglicht, und als treuer Bürger von Zürich habe ich der Versuchung konsequent widerstanden, andern Plätzen des In- und Auslandes, die mich darum angegangen haben, den Vortritt zu geben, immer in der Hoffnung, daß es doch in absehbarer Zeit gelingen werde, den Erweiterungsbau des Zürcher Kunsthauses zu verwirklichen.

Für diesen Erweiterungsbau und einen nicht dauernd von einem finanziellen Zusammenbruch bedrohten Museumsbetrieb der größten Schweizer Stadt habe ich mich ja seit zwölf Jahren persönlich sehr eingesetzt. Nach dem glücklichen Ausgang der Volksabstimmung vom Februar des Jahres ist zu hoffen, daß auch die letzten Schwierigkeiten, die dem Bau noch entgegenstehen, bald überwunden werden können, so daß er tatsächlich im nächsten Jahr begonnen werden kann.

Es ist meine Absicht, anläßlich der Eröffnung des Neubaus der Öffentlichkeit eine Gesamtschau meiner Sammlung zu bieten. In diesem Sinne sage ich zu Ihnen:

Auf Wiedersehen am Heimplatz.

## Dokument 4. Emil Bührle: «Der selbständige Unternehmer» (März 1955)

Quelle: Werkmitteilungen, März 1955, S. 2–8.

**Der selbständige Unternehmer** Vortrag von E. G. Bührle,

gehalten am 9. März 1955 im Schoße der Zürcher Volkswirtschaftlichen Gesellschaft

Der Handelnde selbst ist gewöhnlich nicht der beste Interpret seines Tuns und Lassens.

Dieser allgemeinen Erfahrung war ich mir durchaus bewußt und hielt sie dem Herrn Präsidenten entgegen, als er mich ersuchte, vor Ihnen über das Thema «*Der selbständige Unternehmer*» zu sprechen. Er fand indessen, daß ohnehin mehr als genug *Theoretiker der Wirtschaft* über deren Aufgaben und Fragen zu Wort und Gehör kämen und daß gerade ein so individuelles Thema für einmal nicht dem kalten Messer des Wirtschaftsananatomen ausgesetzt, sondern — durch einen Unternehmer selbst — aus eigener Anschauung und direkter Erfahrung behandelt werden sollte. Dieser Auffassung konnte ich mich nicht verschließen. Also blieb nur die Frage zu entscheiden, ob es hiefür nicht einen Berufeneren gäbe; denn in der Schweiz, wie übrigens in allen nicht bolschewisierten Ländern, ist die Zahl der selbständigen Unternehmer immer noch sehr viel größer als die der Aktiengesellschaften und verwandter Gebilde. Im Jahre 1953 standen rund 88 000 Einzel Firmen, Kollektiv- und Kommanditgesellschaften 23 800 Aktiengesellschaften gegenüber.

Im Großbetrieb aber — hierzulande wie anderwärts — ist der selbständige Unternehmer in des Begriffs engster Bedeutung, das heißt der Prinzipal, der gleichzeitig der Inhaber und der Leiter des Unternehmens ist, eine seltene Erscheinung geworden, so selten, daß man sagen kann, er sei am Aussterben wie die Mohikaner. Die nähern Umstände dieser Entwicklung werden uns in der Folge noch beschäftigen. Auf ein solches seltenes Exemplar war nun der Herr Präsident besonders erpicht, er wollte für dieses Referat einen weißen Raben und ließ sich nicht einreden, daß es beim Krächzen wohl nicht auf die Farbe des Gefieders ankommt. Das — meine Damen und Herren — wollte ich doch vorweg zu meiner Entlastung sagen.

Aus meiner Jugend ist mir die Gewohnheit geblieben, mich beim Wort und seinem Sinn aufzuhalten. Nebenbei gesagt eine katastrophale Belastung für einen Unternehmer, der schließlich eine andere Aufgabe hat als Thomas Mann. So verfiel ich bei dem gestellten Thema «*Der selbständige Unternehmer*» auch nicht zunächst auf das volkswirtschaftliche Vokabular, sondern auf die philologische Methode:

Was ist *selbständig*? Offenbar ein Wesen, das selber, das heißt *allein* stehen und, davon abgeleitet, denken, handeln usw. kann. Der Etymologie nach ist die erste Silbe — *selb*, selber, selbst — ein dem Germanischen eigentümliches Pronomen, das wahrscheinlich eigentlich «Herr» bedeutete (skr. *pati* = Herr, litauisch *past* = selbst — sind identisch).

Darin liegt ein Hinweis auf einen ursprünglich nicht nur statischen, sondern auch räumlichen Sinn

des Wortes. Es bedeutete wohl früher nicht nur das Stehen auf eigenen Beinen, sondern weit mehr, das von den andern *entfernt*, das heißt das für sich Stehen oder *vor* den anderen Stehen. Die Distanz, das Seelische, ist die dominierende Komponente, nicht das Physische. Auch mit sehr stämmigen Beinen kann man durchaus unselbständig sein. Und nun das Wort «*Unternehmer*». Beginnen wir mit dem Verbum «*unternehmen*». Wir unternehmen etwas, kaum daß wir auf der Welt sind, und bis zu einem gewissen Alter und je nach der uns angeborenen Vitalität werden wir immer unternehmender. Aber in welche Höhen, Tiefen und Weiten uns unsere Unternehmungslust auch treiben mag, «*Unternehmer*» werden wird dadurch doch nicht. Das Substantiv hat also einen engeren, spezifischeren Sinn als das Verbum, und wir kommen zu seiner Begriffsbestimmung nun ohne das nationalökonomische Vokabular nicht mehr aus. Erst wenn einer etwas ökonomisch Wertbares *unternimmt*, und dies wiederum nicht allein, sondern als Anführer von mehreren, der die ganze Verantwortung auf sich nimmt, auch die finanziellen, ist er ein «*Unternehmer*». Wieso nun aber «*selbständiger Unternehmer*»? Ist das nicht, nach dem was wir bisher gefunden haben, ein Pleonasmus? An sich ja, aber es geht nun darum, den selbständigen von dem nicht-selbständigen Unternehmer zu unterscheiden. Denn mit der immer gigantischer gewordenen Entwicklung der Wirtschaft in den letzten 150 Jahren sind neue Gesellschaftsformen entstanden, vor allem die Aktiengesellschaft, in der in der Regel nicht mehr einer allein die gesamte Verfügungsgewalt besitzt und in der vor allem eine gewisse Trennung von Besitz und Führung erfolgt ist. Der oder die Eigentümer haben die Führung an einen oder mehrere dazu Beauftragte abgegeben, behalten aber das finanzielle Risiko. Ein solcher Beauftragter ist ein nicht-selbständiger Unternehmer. Die meisten Leute sagen gedankenlos: ein unselbständiger Unternehmer. Das ist aber eine *contradictio in adjecto*. Ein unselbständiger Unternehmer macht ein Unternehmen rasch und sicher pleite. Je weiter die Industrialisierung fortschritt, um so mehr wurde der selbständige Unternehmer zurückgedrängt, desto öfter wurde er vom Eigentümer zum Beauftragten, zum nicht-selbständigen Unternehmer.

Aber es gibt stolze Naturen, die lieber klein aber selbständig bleiben. Als Kaiser Wilhelm I. 1871 den Großherzog von Baden zum König machen wollte, lehnte dieser dankend ab. Er wollte lieber der größte Großherzog bleiben, als der kleinste König werden.

Ehe wir uns nun der zeitgenössischen Stellung des Unternehmers zuwenden, dessen Tätigkeit sich auf dem Boden der freien Wirtschaft vollzieht, die ihrerseits ein freiheitliches, politisches System vor-



aussetzt, wollen wir noch einen kurzen Blick in die Vergangenheit werfen.

Vom hohen Mittelalter bis zur Französischen Revolution waren in Europa die Zünfte (Gilden, Innungen oder Korporationen genannt) die Träger des damaligen Wirtschaftssystems. Die den Zünften übertragenen Aufgaben waren von Ort zu Ort sehr verschieden, ihr Merkmal war aber allgemein die straffe, bis in alle Einzelheiten gehende Reglementierung der beruflichen Tätigkeit. Ein Beruf konnte nur im Rahmen der Zunft ausgeübt werden; die Zünfte waren monopolistisch. Die Zugehörigkeit war unumgänglich. Das Recht der freien Berufsausübung bestand nicht. Die heute verlangten Fähigkeitsausweise erinnern etwas an jene Zeit. In diesem System blieb kein Raum für den freien Unternehmer. Die Französische Revolution hat dieses starre Gefüge gesprengt und gab dem Tüchtigen und der Initiative freie Bahn. Nicht nur politisch, sondern ebenso sehr wirtschaftlich war ein neues Zeitalter angebrochen. Das 19. Jahrhundert hat dieses freiheitliche Gepräge vertieft, das sich auf allen Gebieten, vor allem auch auf dem der Kunst und Wissenschaft, fruchtbringend auswirkte. Am Ende des 18. Jahrhunderts wurde die klassische Volkswirtschaft begründet, wobei die Physiokraten mit ihrer «Natürlichen Ordnung» und dann insbesondere das umfassende, bahnbrechende Werk von Adam Smith «Enquiry into the Nature of Causes of the Wealth of Nations» (Untersuchung über die Natur und die Ursachen des Volksreichums) und J.-B. de Say hervorgehoben seien. Erstmals erscheint nun der volkswirtschaftliche Begriff *des eigentlichen Unternehmers*. Bei Adam Smith ergibt sich durch die Arbeitsteilung die Funktion des Unternehmers, die er nur als solche behandelt. J.-B. de Say dagegen vertritt seinen gerechten Anspruch am Gewinn und betont die Erfordernisse, die an ihn gestellt werden. «Das, was den bemerkenswertesten Einfluß auf die Verteilung der Güter ausübt», sagt er, «ist die Tüchtigkeit des industriellen Unternehmers. Im gleichen Industriezweig sammelt der eine Unternehmer, der Urteilskraft, Ordnungsliebe und Kenntnisse hat, ein Vermögen, während ein anderer, der diese Eigenschaften nicht besitzt, oder allzu schwierige Umstände antrifft, zugrunde geht.»

Der wirtschaftliche Liberalismus hat sich in den ersten dreißig Jahren des 19. Jahrhunderts durchgesetzt. Die Einmischung des Staates in die wirtschaftlichen Belange beschränkte sich auf ein Mindestmaß. Er unterdrückte lediglich die Koalitionen jeder Art, die das freie Spiel des Gesetzes von Angebot und Nachfrage hätten stören können. Der folgende Bericht aus dem Jahre 1810 einer Untersuchungskommission des englischen Unterhauses (History of Trade Unionism von S. und B. Webb) zeigt unmißverständlich den damals herrschenden liberalen Geist. Er klingt wie ein Märchen:

«Jede Einmischung der Gesetzgebung in die Freiheit der Industrie oder die völlige Freiheit jedes Individuums, über seine Zeit und seine Arbeit in der Weise und zu den Bedingungen zu verfügen, die es in seinem eigenen

Interesse für die vorteilhaftesten hält, bedeutet eine Verletzung der allgemeinen Grundsätze, die für die Wohlfahrt und das Glück der Gemeinschaft von höchster Bedeutung sind.»

Wenn wir an das England von heute denken, können wir nur staunen. Unter dieser freiheitlichen Ordnung sind grundlegende industrielle Umwälzungen eingetreten. Der Erfindergeist konnte sich voll entfalten. In jenen Zeitabschnitt fällt u. a. die Erfindung der Dampfmaschine von James Watt. Damit war die technische Grundlage für die eigentliche Fabrik, die Großproduktion, geschaffen. Es entstanden große Industriezentren mit den entsprechenden Ansammlungen von Arbeitern. Der Kapitalismus hat leider damals die soziale Seite weitgehend vernachlässigt. Der ungestüme Drang nach Warenerzeugung führte rasch zu schweren Absatzkrisen mit allen ihren unerfreulichen sozialen Begleiterscheinungen. Dadurch wurde ein fruchtbarer Boden für den Sozialismus geschaffen. Neue, den Liberalismus bekämpfende Wirtschaftstheorien entstanden. An erster Stelle sei Sismondi genannt, der ein besonders düsteres Bild malte von den Leiden und dem Elend, das die freie Konkurrenz geschaffen hatte. Die Saint-Simonisten begnügten sich nicht nur mit der Kritik, sondern forderten die Abschaffung des Privateigentums und des Erbrechtes sowie die zentrale Leitung der Industrie durch eine allwissende Abgeordneten-kammer. Die sozialistischen Theorien erfuhren aber durch die mißglückten Experimente in Frankreich im Zusammenhang mit der Revolution von 1848 einen schweren Rückschlag. Das Postulat «Recht auf Arbeit» scheiterte, weil es nicht durchführbar war. Es sei nur an die Erfahrungen mit den Ateliers nationaux erinnert. Karl Marx hatte diese Vorgänge in Frankreich mit kritischem Auge von London aus verfolgt. Nachdem er im Jahre 1864 in London die «Internationale Arbeiterassoziation» gegründet hatte, veröffentlichte er 1867 das berühmt gewordene Buch: «Das Kapital». Marx hatte schon 1847 anlässlich eines sozialistischen Kongresses ausgerufen: «Proletarier aller Länder, vereinigt euch!» Die Arbeiterschaft folgte diesem Ruf und organisierte sich in Gewerkschaften, die nach und nach immer riesiger und mächtiger wurden. Ungefähr zur selben Zeit begann sie, auch auf politischem Gebiet ihre Rechte und ihren Einfluß geltend zu machen. Der Liberalismus und mit ihm das private Unternehmertum haben einen starken Gegner erhalten. Die Bestrebungen zum Kollektivismus sind in Gang gesetzt.

Inzwischen hatte mit Edisons Erfindung der Glühlampe das Zeitalter der Elektrizität begonnen. Die damit verbundene umwälzende, zu den großen Dimensionen übergehende Entwicklung erheischte einen gewaltigen Kapitalbedarf. Ferner wurden auch die Risiken für den Einzelnen vielfach zu groß. Um diesen Kapitalbedarf zu decken und das Risiko für den Einzelnen zu begrenzen, wurden Aktiengesellschaften gegründet. Gleichzeitig vollzog sich die bedeutende Wandlung in der Unternehmerfunktion, von der schon kurz die Rede war. Die Aktiengesell-



schaft wird vielfach nicht mehr vom Eigentümer des Unternehmens geleitet. Kapitalgeber und Unternehmer sind von nun an nicht mehr unbedingt identisch. Der selbständige Unternehmer wird somit nicht nur in der Sozialpolitik, sondern auch in der strukturellen Entwicklung zurückgedrängt. Dieser Verlauf wurde von Karl Marx sehr begrüßt. Der nicht-selbständige Unternehmer ist leichter in die staatliche Wirtschaftsführung überzuleiten als der selbständige. Ferner würde es bei fortschreitender Konzentration des Kapitals und der Unternehmen zu gegebener Zeit angesichts der geringen Zahl keiner blutigen Revolution mehr bedürfen. Der «Schlange» müßte dann nur noch der Kopf abgeschlagen werden.

Das 19. Jahrhundert begann im Mißtrauen gegen den Staat und stand im Zeichen der Freiheit und der individuellen Initiative. Es endigte mit beständigen Rufen nach der Einmischung des Staates in die wirtschaftliche und soziale Organisation. Der Staatssozialismus gelangte zu Ehren. Es folgten zwei Weltkriege. Zwangsläufig mußten dem Staat vermehrte wirtschaftliche Aufgaben übertragen werden. In Rußland wurden durch Lenin die Lehren von Karl Marx zur Staatsmaxime erhoben, auf die schließlich auch die Satellitenstaaten und China schwören mußten. Dadurch wurde auch geographisch der Wirkungsbereich des freien Unternehmertums erheblich eingeschränkt.

Dieser notgedrungen sehr skizzenhafte historische Rückblick zeigt, daß der selbständige Unternehmer keinen leichten Stand hat, seinen Boden zu verteidigen. Sein Lebensraum wird ständig enger und enger. Hier stößt er auf geographische, ideologisch begründete Grenzen. Dort sind ihm durch strukturelle Entwicklungen, den Uebergang zu den großen Dimensionen und den dadurch bedingten Investitionsbedarf mit entsprechenden Risiken verhältnismäßig enge Grenzen gesetzt. Im Betrieb steht er einer mehr oder weniger gut organisierten Arbeiterschaft gegenüber, die ihre Forderungen nicht nach dem Betrieb, sondern allgemein ausrichtet. Die Frage stellt sich, ob der selbständige Unternehmer nicht überhaupt mit der Zeit völlig verdrängt werde. Solange aber das Wirtschaftssystem seines Landes nicht gänzlich staatssozialistisch geworden ist — und im Kampf hiergegen fechten ja alle Unternehmer, selbständige und nicht-selbständige, in einer Front —, wird der selbständige Unternehmer dank seiner Initiative, seinen Fähigkeiten, seinem Fleiß und seiner zähen Ausdauer sowie seiner Sparsamkeit sich behaupten.

Welche Aufgaben hat nun der selbständige Unternehmer zunächst in seinem engern Rahmen zu erfüllen? Er hat das Unternehmen in Gang zu halten und zu leiten. Seine größte Sorge wird stets die ausreichende Beschäftigung sein. Zweitens muß er sehen, daß die Arbeit seines Betriebes lohnend ist und dafür Vorsorge treffen, daß das Unternehmen auch in schlechten Zeiten durchzuhalten vermag, denn er hat keine Steuerzahler im Rücken, die die Verluste decken, wie die Staatsbetriebe.

Diese Aufgaben dürften für den selbständigen wie für den nicht-selbständigen Unternehmer die gleichen sein. Aber ein Unterschied besteht, nämlich der, daß der selbständige Unternehmer für sein Unternehmen mit seinem gesamten Vermögen haftet.

Infolgedessen, da ja nicht anderer Leute Geld aufs Spiel gesetzt wird, sondern nur sein eigenes, wird er in gewissen Situationen viel weiter gehen können als der nicht-selbständige Unternehmer. Er kann auch viel rascher handeln, da er ja letzten Endes die Entscheidung selber treffen muß. Ein Beispiel: Im Jahre 1931, als die große Krise auch in unserm Lande sich auszuwirken begann und die Werkzeugmaschinenaufträge katastrophal schrumpften, fuhr ich nach Moskau, um dort über einen Auftrag zu verhandeln, welcher der Fabrik für etwa zwei Jahre Beschäftigung bot. Damals war die Fabrik allerdings noch eine Aktiengesellschaft, aber ich besaß immerhin die Mehrheit der Aktien. Der Auftrag kam schließlich zustande. Die Lieferungen waren zahlbar in Wechseln mit vierzehn Monaten Laufzeit. Heute, wo wir noch an andere Kreditfristen gewohnt sind, erscheint das wenig. Schon seit 1929 hatte ich immer wieder für eine Exportrisikoversicherung des Bundes plädiert. Aber umsonst. Meine Verwaltungsräte rieten dringend von der Annahme des Auftrages ab, aber sie ließen mir wenigstens freie Hand mit der Begründung, es gehe schließlich um mein eigenes Geld. Ich habe den Auftrag dann trotzdem angenommen, und die Wechsel wurden pünktlich bezahlt. Natürlich muß der selbständige Unternehmer wissen, wie weit er gehen kann, ohne gegebenenfalls die Existenz seines Unternehmens aufs Spiel zu setzen. Denn eine Firma ist eine stolze und ehrwürdige Sache. Schon oft haben Menschen für sie Hab und Gut geopfert, und sogar ihr Leben. Geld verlieren ist immer ein Unglück, aber man sollte vor allem nie mehr verlieren, als man hat.

Was es heißt, ganz allein die Verantwortung für ein großes Unternehmen zu tragen, ist mir am deutlichsten geworden im Sommer 1940, als Hitler in Frankreich einmarschierte und die Schweiz wenige Wochen später von den Achsenmächten eingeschlossen war. Annähernd 250 Millionen Franken Aufträge für Frankreich, England und Holland waren dadurch über Nacht zu einem Fetzen Papier geworden. Anzahlungen für diese Aufträge hatten wir nicht. Dabei war die Durchführung der Aufträge in Oerlikon und bei einigen hundert Unterlieferanten, die meistens eine ansehnliche Anzahlung erhalten hatten, in vollem Gange. Rückblickend muß ich mich heute selber wundern, mit welcher Gelassenheit ich diesen Zustand ertrug. Alles, was ich damals tat, war, daß ich die Ueberzeit in meinen Betrieben aufhob. Im schlimmsten Falle hätte ich — und es war dieser Gedanke, der mich beruhigte — meine Manövriermasse verloren, aber an die Grundlagen der Existenz wäre es nicht gegangen.

In keinem Falle hätte ich daran gedacht, Hilfe beim Staat zu suchen. Zum Glück kam es dann anders, was mich und meine Firma allerdings auf die



Schwarze Liste der Alliierten brachte, die einige Jahre wie ein Alpdruck auf uns lastete. Heute, nach zehn Jahren allgemeiner Hochkonjunktur, wissen viele nicht mehr, daß jede Medaille eine Kehrseite hat. Diese Kehrseite bekam ich, schon ehe der Krieg zu Ende ging, zu Gesicht und habe sie annähernd fünf Jahre eingehend betrachtet. In Amerika hätte ein Unternehmer bei einem Rückgang des Jahresumsatzes von 150 bis 200 Millionen Franken auf ungefähr den zehnten Teil entweder zugemacht oder mindestens den Betrieb kategorisch eingeschränkt, anstatt während ungefähr fünf Jahren monatlich im Durchschnitt eine Million Franken zuzulegen. Ich war indessen fest entschlossen und habe diesen Entschluß auch kundgegeben, keinen einzigen Facharbeiter zu entlassen. Mit neuen Entwicklungen habe ich versucht, unter großem Kostenaufwand den Ausgleich wieder herzustellen. Dabei hatte ich eine Entscheidung von allergrößter Tragweite zu treffen, nämlich die, ob die Kriegsmaterialerzeugung nicht überhaupt aufzugeben sei, eine Produktion, die mir so viele Anfeindungen eingetragen hat. Da der Schweizer ja bekanntlich sehr nüchtern ist, werden mir viele nicht glauben, daß ich mich in erster Linie aus Verantwortungsbewußtsein entschloß, in der Waffenfabrikation zu bleiben. Es brauchte einer kein Seher zu sein, um schon im Jahre 1945 zu erkennen, in was für eine Weltsituation wir geraten würden. Andererseits war es klar, daß die europäische Rüstungsindustrie, mit Ausnahme Englands und Schwedens, mehr oder weniger ausgelöscht war. Daher empfand ich geradezu eine Verpflichtung, in einem Sektor zu verharren, in dem meine Firma immerhin in zwanzig Jahren eine gewichtige Position errungen und wertvolle Erfahrungen gesammelt hatte. Es galt an führender Stelle mitzuarbeiten, daß die freie Welt sich verteidigen könne. Gestatten Sie mir, meine Damen und Herren, bei dieser Gelegenheit noch ein Wort über die Einstellung unserer Demokratie gegenüber der Herstellung von Kriegsmaterial durch einen freien Unternehmer. Seit Jahren erscheint dieses Thema immer wieder in der öffentlichen Diskussion. Der Bundesrat ist dauernd Angriffen ausgesetzt, weil er die Ausfuhr von Waffen nicht überhaupt verbietet, sondern nur kontrolliert, und zwar sehr streng. Dabei müßte jedem nach einer kurzen Ueberlegung klar sein, daß wirklich neuzeitliche Entwicklungen auf diesem Gebiet Kosten verursachen, die durch Lieferungen an unsere eigene Armee nie gedeckt werden könnten, während wir andererseits alles Interesse daran haben, mitzuhelfen, die freie Welt stark zu machen. Es scheint mir immer paradox, daß man den Soldaten ehrt, aber den, der die Waffen erzeugt, diskriminiert.

Für die Forschung und die sich daraus ergebenden Konstruktionen im Rüstungssektor waren und sind Aufwendungen nötig, die die Leistungskraft eines selbständigen Unternehmers im allgemeinen übersteigen. Die ferngesteuerte Fliegerabwehrrakete, die meine Firma entwickelt, hat bisher mehr Kosten verschlungen als die Studien und Versuche sowie

die Herstellung des Prototyps eines Strahltriebjägers durch den Bund, die, als 20 Millionen ausgegeben waren, wieder eingestellt wurden. Der jährliche Entwicklungsaufwand meiner Firma beträgt mehr als halb so viele Millionen, als die Eidgenossenschaft unter dem gleichen Titel in ihrem Militärbudget für die ganze Armee zur Verfügung hat. Leider waren wir während der Kriegszeit aus Zeitmangel nicht in der Lage, solche Forschungsarbeiten durchzuführen, die ja auch viele Jahre dauern. So mußten wir während des Krieges Steuern in enormer Höhe bezahlen, um dann in der Nachkriegszeit die Aufwendungen für Entwicklung und Umstellung aus der Substanz zu decken. Oerlikon hatte in der Zeit von 1939 bis anfangs 1946 an Kriegsgewinnsteuern, zwei einmaligen Wehropfern, Wehrsteuer, Staats- und Gemeindesteuern insgesamt 150 Millionen Franken aufzubringen. Die Kriegsgewinnsteuer hat zwar bekanntlich einen Fonds, in dem 20 % der bezahlten Steuern für Arbeitsbeschaffungszwecke gutgeschrieben wurden. Aber was der Staat einmal hat, gibt er nicht wieder her. Infolgedessen führte eine einmal von meiner Firma gestellte bescheidene Anfrage zu einer Absage mit der Begründung, die allgemeine Konjunkturlage rechtfertige es nicht, diesen Fonds jetzt schon anzugreifen. Noch ein Wort über die Warenumsatzsteuer, die ihrer Natur nach eine Verbrauchssteuer sein sollte, die seinerzeit als Ausgleich für die progressive Besteuerung des Einkommens gedacht war.

Bei einer kürzlich durchgeführten Revision mußte ich feststellen, daß die Beamten durchaus verständnisvoll sind, daß aber vielfach das Gesetz Lücken und Mängel aufweist. Muß es nicht stoßend erscheinen, daß für das für die Versuche verwendete Material noch 4 % Wust zu entrichten sind? Wenn schon ein Unternehmer solche im höchsten Landesinteresse *liegende Versuche macht*, an die der Staat nicht einen Franken bezahlt, dann sollte er wenigstens nicht noch eine Steuer darauf erheben und dadurch die Initiative dämpfen. Die Warenumsatzsteuer hat im Jahre 1954 dem Bund rund 500 Millionen Franken eingetragen, die Wehrsteuer dagegen nur 469 Millionen. Von der Warenumsatzsteuer werden heute mehr als 70 % von der Wirtschaft aufgebracht. Dieses Mißverhältnis ist durch ständiges Nachgeben im Parlament gegenüber sozialistischen Forderungen entstanden, indem immer mehr Waren des täglichen Bedarfs umsatzsteuerfrei erklärt wurden. Auch ein Hinweis, daß der Unternehmer genauer verfolgt sollte, was in den Parlamenten vor sich geht und ob seine Interessen richtig vertreten werden. Gewiß sind einige Herren der Maschinenindustrie in den Räten vertreten, aber die Industrie, Banken und der Handel sollten sich nicht scheuen, in vermehrtem Umfang gute Leute in den Dienst der Politik und der Öffentlichkeit zu stellen.

Im Zusammenhang mit der Notwendigkeit, den Betrieb in Gang zu halten, kommt der Unternehmer mit den Theorien der Vollbeschäftigung in Berührung. Von einer ganz andern Warte als der soziologischen aus gesehen, stellt sich ihm wiederum die



Frage: Freie Wirtschaft oder Planwirtschaft? Großes Aufsehen erregte seinerzeit Lord Keynes mit seiner Theorie über die Vollbeschäftigung um jeden Preis. Als sehr verdienstvolle Entgegnung, welche die unheilvollen Auswirkungen seiner planwirtschaftlichen Lehre aufzeigte, seien die beiden durch Dr. Albert Hunold vom Institut für Auslandsforschung gesammelten und herausgegebenen Studien «Vollbeschäftigung, Inflation, Planwirtschaft» und «Wirtschaft ohne Wunder» erwähnt. Hervorgehoben sei auch die Mont Pèlerin Society, die unablässig und mutig die Idee des Liberalismus verteidigt. Wohl den überragendsten Erfolg hat der Liberalismus in jüngster Zeit in Westdeutschland zu verzeichnen. Unbeirrbar und mit erstaunlicher Konsequenz hat Minister Prof. Dr. L. Erhard mit seinen Beratern, darunter Prof. W. Röpke, den liberalen Gedanken bei der unermesslichen Aufbauarbeit, die es zu leisten galt, angewendet. Allen Zweifeln zum Trotz sind die überraschenden, positiven Ergebnisse nicht ausgeblieben. Ist es demgegenüber nicht schmerzlich, zu sehen, wie England, das Land der Manchesterschule, die Heimat von Adam Smith, das auf Grund des Liberalismus es zu so hoher Blüte gebracht hatte, heute noch unter den Folgen der Planwirtschaft wohl mehr als unter den eigentlichen Kriegsfolgen zu darben hat? Der Wohlfahrtsstaat, der u. a. unentgeltliche ärztliche Betreuung gewährleistet, erheischt so viele Mittel, daß die Steuerschraube derart angezogen werden muß, daß die Initiative ersticken muß. Wie sehr dies zutrifft, möge diese Zeitungsnotiz dartun:

London, 21. Januar. Nach den am Freitag veröffentlichten amtlichen Angaben über die Besteuerung des Einkommens haben im Jahre 1952/53 nur 35 Personen in Großbritannien ein Einkommen von mehr als 6000 Pfund Sterling, nach Abzug der Steuern, gehabt. Das Gesamteinkommen dieser 35 Personen belief sich auf 7,2 Millionen Pfund. Davon mußten sie nicht weniger als 6,9 Millionen Pfund Einkommenssteuer und andere Abgaben abliefern, so daß ihnen nur noch 300 000 Pfund geblieben sind.

Es ist zu bemerken, daß die unentgeltliche ärztliche Behandlung in England zur Folge hat: Wenn jemand richtig krank ist und eine sorgfältige Behandlung nötig hat, muß er sich in Privatpflege begeben, weil die Aerzte und Spitäler überlastet sind.

Nach der Beschaffung der Arbeit für das Unternehmen stellt sich für den Unternehmer die wichtige Aufgabe, wie er die Durchführung am zweckmäßigsten gestaltet. Dazu gehört in erster Linie die Finanzgebarung. Am besten ist natürlich derjenige Unternehmer daran, der über ausreichende eigene Mittel verfügt. Diesem Problem habe ich stets die allergrößte Aufmerksamkeit geschenkt. Ich habe im Jahre 1924 bei der Uebernahme der Geschäftsleitung der Schweizerischen Werkzeugmaschinenfabrik Oerlikon ein eindruckliches Beispiel der Illiquidität vorgefunden. Die Fabrik war mit Drehbänken und anderen Werkzeugmaschinen vollgestopft, aber in der Kasse war kein Geld und bei der Bank waren nur Schulden. Die Kriegsteuer hatte dem Unternehmen

auf Grund viel zu hoher Bewertungen der Bestände noch die restlichen Betriebsmittel entzogen. Sechzig Angestellte und achtzig Arbeiter waren noch vorhanden. Diese Zustände waren ein klares Beispiel dafür, daß das Kapital das Ausmaß der wirtschaftlichen Tätigkeit bestimmt. Es war sehr mühsam, dem Betrieb wieder die Mittel zu beschaffen, die er brauchte, um seine Tätigkeit nicht nur fortzuführen, sondern wieder zu erweitern. Als ich nach fünf Jahren so weit war, daß alle Schulden bezahlt waren, habe ich mir gelobt, nie wieder in eine solche Lage, die ich ja nicht selbst herbeigeführt hatte, zu kommen und in aller Zukunft nie etwas zu unternehmen, was ich nicht mit eigenen Mitteln bewältigen könnte. Dieses Gelöbnis habe ich nie — nicht einmal vorübergehend — durchbrochen. Nie bin ich zu einer Ausweitung geschritten, ohne vorher wenigstens das Mehrfache des veranschlagten Kapitalaufwandes besessen oder sichergestellt zu haben. Während vieler Jahre habe ich es vorgezogen, große Teilaufträge an Unterlieferanten zu vergeben, obwohl dadurch die Erzeugnisse teurer zu stehen kamen. Auch später bei Neugründungen und der Uebernahme von Beteiligungen habe ich diesen Leitsatz befolgt.

Nach der finanziellen Sicherstellung des Produktionsprozesses hat der Unternehmer den technischen Ablauf anzuordnen und diesen zu überwachen. Das ist vorerst vielfach auch ein finanzielles Problem, denn die Fabrikationsmittel sind bekanntlich auch Kapital. Es ist nicht gleich, ob man einen alten Göpel für die Fertigung eines Erzeugnisses hat oder einen kostspieligen Automaten. Ein industrielles Unternehmen muß daher über einen neuzeitlichen, leistungsfähigen Maschinenpark verfügen. Die Steuerpolitik kann auch hier je nach Abschreibungspraxis einen mehr oder weniger günstigen Einfluß ausüben. Eine sinnvolle Zusammenarbeit zwischen Fiskus und Privatunternehmen ist bestimmt im wohlverstandenen Interesse der Gemeinschaft. Ich möchte auch meinerseits die Gelegenheit benützen, um auf die Notwendigkeit hinzuweisen — Herr Dr. H. Wolfer hat dies in seinem letzten hier gehaltenen Vortrag bereits getan —, daß es angesichts der steigenden Preise und des raschen technischen Fortschrittes nicht mehr genügt, bei einer Maschine, die zum Beispiel 100 000 Franken gekostet hat, diesen Betrag zu amortisieren, wenn ihre Wiederbeschaffung das Zwei- oder Dreifache kostet. Die Steuer sollte daher die Bildung von Erneuerungsfonds unbedingt steuerfrei zulassen.

Eine bestimmende Seite in einem Unternehmen ist die menschliche. Auch die Arbeitskraft des Unternehmers ist begrenzt. Seine Aufgaben sind ohnehin sehr vielseitig. So hängt der Erfolg weitgehend von den Fähigkeiten und dem Fleiß der Mitarbeiter ab. Ob er diese mit seinem Geist erfüllen kann oder nicht, ist ausschlaggebend für den Erfolg. Sein Vorbild bestimmt die Atmosphäre, die in seinem Unternehmen herrscht. Betrachtet der Unternehmer seine eigene Arbeit als Dienst am Werk und setzt er sich entsprechend ein, so kann er auch von seinen Mit-



arbeitern verlangen, daß sie diesem dienen. Diese Dienstauffassung hat vieles mit der militärischen gemein, wobei ich natürlich die Gesinnung im Auge habe und nicht den Drill. Es entsprang materialistischem Denken, zu glauben, daß die Maschine Arbeitslosigkeit herbeiführen werde. Wir sehen heute, daß die Maschine Arbeit schafft und den Menschen nicht verdrängt. Der gute Facharbeiter ist bei uns und anderwärts mehr gesucht denn je.

Menschen zu führen, ist keine einfache Aufgabe. Bei den Verhandlungen mit der Arbeiterkommission — die ich heute noch nach Möglichkeit persönlich leite — kann ich erfreulicherweise immer feststellen, daß unsere Arbeiterschaft auf dem Boden der Wirklichkeit steht und daß sie allgemein eine gesunde, schweizerische Gesinnung bewahrt hat.

Bis jetzt haben sich unsere Gewerkschaften in bezug auf ein Mitbestimmungsrecht eher ablehnend verhalten. Vermutlich sehen sie ein, daß die Arbeiterschaft damit eine Mitverantwortung übernehmen müßte, die sie der ganzen Natur der Dinge nach gar nicht tragen kann. In Deutschland, vor allem in der Montanindustrie, sind seit einigen Jahren Regelungen in Kraft, die man aber vorläufig wohl nur als Experimente bezeichnen kann, welche ihre Lebensfähigkeit erst noch unter schwierigeren Umständen zu erweisen haben.

Auch bei der Angestelltenschaft bin ich, mit geringen Ausnahmen, stets dem aufrichtigen Willen zu tatkräftiger Mitarbeit begegnet. Es muß das Bestreben des Unternehmers sein, seinen Mitarbeitern — selbstverständlich unter Wahrung der gestellten Aufgaben — *möglichst großen Spielraum zu lassen* und ihnen die Gewißheit zu geben, daß ihre Arbeit geschätzt wird. Der Mitarbeiter muß sich an seinem Arbeitsplatz frei und geachtet fühlen und auch Freude an der zu erfüllenden Aufgabe haben. Natürlich ist es oft schwierig, den richtigen Mann an den richtigen Platz zu stellen; aber der selbständige Unternehmer hat gerade in dieser Beziehung einen erheblichen Vorteil gegenüber dem nicht-selbständigen. Gewöhnlich wechselt er auch weniger als dieser, so daß sich das persönliche Verhältnis zwischen dem Chef und seinen Mitarbeitern vertiefen kann.

Neben der eigentlichen Betriebsführung hat der Unternehmer eine soziale Verpflichtung seinen Betriebsangehörigen gegenüber. Darin liegt ein wesentlicher Sinn des Unternehmens, in dessen Mittelpunkt immer der Mensch steht. Der Unternehmer muß davon durchdrungen sein, daß er für den Betrieb da ist und nicht der Betrieb für ihn, mit andern Worten, er muß sein Eigentum am Betrieb als Verpflichtung empfinden. Nicht auf die Wohlfahrtseinrichtungen in einem Betrieb — die übrigens eine Selbstverständlichkeit sind — kommt es in erster Linie an, sondern darauf, den Menschen Arbeit und damit Brot zu geben. Diese Seite der Unternehmerleistung wird viel zu wenig gewürdigt. Einem gut geführten und recht fundierten Unternehmen sollte es möglich sein, Gehälter und Löhne zu zahlen, die es den Empfängern erlauben, sofern sie sparsam sind, selber für

krankte und alte Tage Vorsorge zu treffen. Leider wird aber das individuelle Sparen immer mehr durch das kollektive verdrängt. Das Unternehmen schafft aber nicht nur Verdienst und damit Steuersubstanz, sondern es zahlt auch selbst ansehnliche Steuern. Daher wird auch die kollektive Wohlfahrt weitgehend von der Wirtschaft finanziert. Wären die privaten Wohlfahrtsinstitutionen nicht viel billiger und würden sie nicht eine individuellere Handhabung gewährleisten? Mahnt es nicht zum Aufsehen, daß zum Beispiel in der Stadt Zürich von jedem bezahlten Steuerfranken rund ein Drittel auf Fürsorgewecke entfällt? In Deutschland erreichten vor dem Kriege die Verwaltungskosten der Krankenkassen rund 70 % der Mitgliederbeiträge! Der Uebergang aller dieser Belange an den Staat ist auch ein Kennzeichen der zunehmenden Kollektivisierung; sie kommt aber die Wirtschaft und die Steuerzahler teuer zu stehen. Ähnlich wie es sich bei der Arbeitsbeschaffung erwiesen hat, daß die produktive Arbeitsbeschaffung der einzelnen Unternehmen die wirksamste, zugleich billigste und, sozial gesehen, die beste ist, möchte ich sagen, daß auch die betriebliche Sozialwohlfahrt die billigste, wirksamste und beste ist. Zur Betreuung dieser Belange ist der private Unternehmer ebenso gut imstande wie der Staat, um so mehr er ein unmittelbares Interesse daran hat.

Die Zielsetzung der unternehmerischen Tätigkeit ist der Gewinn. Er ist die Entschädigung für den Einsatz des Unternehmers und dient teils zur Bestreitung des Lebensunterhaltes, das heißt er wird dem Konsum zugeführt, teils wird er zur Kapitalbildung verwendet. Bei Kapitalgesellschaften wird er aufgeteilt in Entschädigung für den Kapitalgeber, in Vergütung an den nicht-selbständigen Unternehmer für die von ihm vollbrachte Leistung und in einen Anteil zur Kapitalbildung. Zur Förderung der Kapitalbildung der Unternehmen sehen eine Reihe von Steuergesetzen lediglich eine Besteuerung der ausgeschütteten Gewinne vor (zum Beispiel Kanton Aargau). Dem selbständigen Unternehmer bleibt es ebenfalls anheimgestellt, seinen Gewinn dem Unternehmen für irgendwelche Zwecke zu entnehmen oder den seinen Verbrauch übersteigenden Teil im Unternehmen zu belassen. Ein umsichtiger Unternehmer wird stets bestrebt sein, seinem Unternehmen möglichst wenig Kapital zu entziehen. Darüber bin ich bei dieser oder jener Konzerngesellschaft schon gelegentlich mit Partnern in Widerspruch geraten. Sie konnten sich nicht dazu durchringen, im Unternehmen eine Institution zu sehen, die ihr Eigenleben hat, und der die Möglichkeit gegeben werden muß, sich bestmöglich zu entfalten. Dazu bildet das Kapital ein unerläßliches Element. Je besser das Unternehmen mit Kapital ausgestattet ist, um so besser hält es jedem Sturm stand, und desto freier kann es sich bewegen und seine Tätigkeit rationeller gestalten. Ein Unternehmen will wachsen, und solange es wächst, ist es jung. Natürlich ist noch kein Baum in den Himmel gewachsen, aber schließlich läuft Geld, wenn man darauf aufpaßt, auch nicht fort. Dann



hat man es wenigstens, wenn das Unternehmen es benötigt. Wieviel es oft braucht, bis ein Unternehmen zum Tragen kommt, kann ich auf Grund meiner Erfahrungen u. a. mit der CONTRAVES AG, deren neue Fabrik an der Straße nach dem Flugplatz in einigen Monaten eingeweiht wird (bisher war sie an verschiedenen Orten zur Miete), und mit der PILATUS Flugzeugwerke AG ermessen. Bei beiden Firmen hat es ungefähr fünfzehn Jahre harter Aufbauarbeit gebraucht, bis sie richtig in die Schuhe kamen und stehen, wo sie heute sind. Während dieser Aufbauarbeit wurde nie eine Dividende ausgeschüttet. Andere Aktionäre haben in der Regel kaum so viel Geduld. Nur der selbständige Unternehmer kann sich in langwierige Unternehmen einlassen.

Diese objektive Einstellung und Haltung gegenüber dem Gelde ist offenbar vielen Menschen nicht verständlich, sonst würde ich nicht immer wieder gefragt, was ich eigentlich wollte. Nun, ich will nichts anderes, als die Mittel, die mir zur Verfügung stehen, möglichst sinnvoll einsetzen und — in Erinnerung an den Baum von vorhin — keineswegs in den Himmel wachsen. Natürlich kann man niemandem seine Lebensrichtung vorschreiben, und ich habe für eine subjektivere Auffassung dem Gelde gegenüber, das heißt für die Auffassung, man arbeite, um davon zu leben, durchaus Verständnis. Nur ist das nicht der Standpunkt eines wirklichen Unternehmers.

Zur Frage, ob der Gewinn überhaupt volkswirtschaftlich berechtigt ist, möchte ich sagen, daß er schließlich die Grundlage der gesamten freien Wirtschaft darstellt. Ein gesundes, lebensstarkes Unternehmen muß Gewinn abwerfen. Ohne die Wegweisung des Gewinnstrebens würde es zweifellos Irrwege gehen. Wenn einmal das Unternehmen nur noch in geringerem Masse eine Kapitalbildung erreicht, kann der Anteil des Arbeitnehmers am Sozialerzeugnis erhöht, es können die Fürsorgeinstitutionen zu seinen Gunsten weiter ausgebaut und Wissenschaft und Kunst gepflegt und gefördert werden. Der Gewinn ist stets nur Mittel zum Zweck.

Bedenkt man die Größe und Vielfalt der Aufgaben, die dem Unternehmer obliegen, die Last der Verantwortung, die er zu tragen hat, so kann man gewiß nicht von einer Sinekure sprechen. Die sogenannte Managerkrankheit kommt nicht von ungefähr.

Es werden also an die physischen und geistigen Kräfte des Unternehmers höchste Anforderungen gestellt. Um diesen gewachsen zu sein, muß er über eine gute Gesundheit und über Eigenschaften wie: gesunden Menschenverstand, weltoffenen Geist und Wagemut verfügen. Ferner muß er einen starken Willen besitzen und Ausdauer haben. Aber nie darf er mehr wollen, als er kann. Doch was er kann, das muß er von sich fordern. Vor allem aber muß er mit sich selber im Reinen sein. Mit andern Worten muß er die charakterlichen Fähigkeiten besitzen, um seine physischen und seine geistigen Kräfte in ein Gleichgewicht zu bringen. Dann reift er zu einer harmonischen Persönlichkeit, wie sie der kürzlich verstorbene Nestor der Maschinenindustrie, Herr

Dr. h. c. Homberger, in so leuchtender Weise verkörperte. Gerade an diesem Vorbild aber sehen wir, daß es noch auf etwas ankommt, und zwar auf etwas Entscheidendes, nämlich das Schöpferische. Der wirkliche Unternehmer, d. h. einer, der nicht besser etwas anderes geworden wäre, ist mit dem Künstler verwandt. Nur schafft er nicht mit der Feder, dem Pinsel oder dem Meißel, er schafft mit der Realität. Es kommt nicht von ungefähr, daß alle großen Unternehmer eine besondere Freude am Bauen haben, und daß viele Bilder oder Plastiken sammeln, wenn sie nicht gar selbst malen oder bildhauern. Diese schöpferische Intuition läßt sich nicht erwerben, sie muß angeboren sein. Man kann den Unternehmerinstinkt nicht auf Schulen oder aus Büchern erlernen.

Genießt der Unternehmer den Vorzug, selbst gestalten und verfügen, seine Ideen verwirklichen zu können, so verpflichtet dies ihn auch. Er steht in den vordersten Reihen der sozialen Hierarchie und muß sich in seiner ganzen Haltung dessen, was ihm das Schicksal in die Hand gab, würdig erweisen.

Da wir alle sterblich sind, ist das Problem des Nachwuchses von größter Wichtigkeit. Es ist heute ungeheuer schwierig, das geeignete höhere Personal zu finden, dem eine gesamte Unternehmensverantwortung überbunden werden kann. Bei allen notleidenden Unternehmen, mit denen ich bisher in Berührung kam, ließ sich die Ursache immer auf ein menschliches Ungenügen oder Versagen zurückführen. Nicht, daß es an Ausbildungsmöglichkeiten für die Unternehmerschulung fehlen würde. Kurse und Tagungen für Menschen- und Betriebsführung, Erziehung zum Unternehmer usw. sind zahlreich. Verfeinerte psychotechnische Ausleseverfahren sind entwickelt worden. Man müßte glauben, daß es geradezu ein Ueberangebot an angehenden Unternehmern geben sollte. Weit gefehlt! Es ist offenbar ein Zeichen der Zeit, daß nur noch wenige Neigung verspüren, einen so vollen Einsatz aller ihrer Kräfte zu leisten, wie es der Unternehmerberuf verlangt!

Zum Schlusse — meine Damen und Herren — noch einen Blick in die Zukunft. Nachdem erst die Dampfmaschine, dann die Elektrizität und schließlich der Motor das Antlitz der Welt in einem unerhörten Ausmaß gewandelt haben, tritt nun eine neue, noch viel gewaltigere Kraft auf den Plan: Die Atomkraft. Wird sie die Menschen noch zu höheren Gipfeln oder zur Vernichtung führen? So gebannt wir auch dem Ringen der Atom-Mächte zusehen, vergessen wir darüber nicht, daß die Entscheidung über den Zustand der Welt von morgen, die Entscheidung über Freiheit oder Unfreiheit, auf einer andern Ebene fallen wird. Gelingt es dem militanten Kommunismus, die christlich-freiheitliche Welt zu unterjochen, so ist unsere abendländische Kultur auf jeden Fall verloren. Im Kampf um sie steht das freie Unternehmertum als staatstragendes und staatshaltendes Element in vorderster Front dieses kalten Krieges. Auf seinen politischen Instinkt, auf die innere Geschlossenheit seines Weltbildes wird es jetzt mehr ankommen denn je.