

## Dr. h. c. Ernst Müller-Reiffer

\* 13. September 1885 in Uhwiesen. † 18. November 1957 in Schaffhausen

Wer Ernst Müller-Reiffer, dem Generaldirektor der Georg Fischer Aktiengesellschaft und schweizerischen Wirtschaftsführer, zum erstenmal begegnete, gewann sogleich den Eindruck einer starken Persönlichkeit. Es ging von dem massig gebauten Mann ein Strom selbstbewusster und gesammelter Kraft aus, in den straffen Zügen des breitflächigen Gesichtes, in denen es bedrohlich gewittern konnte, lagen Wachsamkeit und zugreifende Tatkraft. Durch sein Lebenswerk werden diese hervorragenden Charaktereigenschaften bestätigt.

Ernst Müller wurde in Uhwiesen als Sohn des Gemeinderates Jakob Müller-Witzig geboren, eines grundgescheiten Bauern, der für seine Gemeinde den Wasserprozess gegen Dachsen ausfocht und vor Bundesgericht gewann, der für das Lokalblatt besinnliche Betrachtungen und Gedichte schrieb. Seine charakterfeste Mutter war die Enkelin von Konrad Corradi (1813-1876), eines der begabtesten Maler der Bleulerschule auf Schloss Laufen, begeisterter Naturfreund und Mitgründer des Schweizerischen Alpenclubs. Dieses Erbe erklärt manche Wesenszüge Ernst Müllers. In ländlich einfachen Verhältnissen aufgewachsen, hat er von dieser Umgebung für seine Lebenshaltung und seine Tätigkeit in den veränderten Umständen, in die er später hineinwuchs, starke Impulse empfangen.

Nach den Dorfschulen besuchte Ernst Müller die Handelsabteilung des Technikums Winterthur, machte eine dreijährige Banklehre in Yverdon und trat 1905 in das Speditions- und Fakturenbüro der Georg Fischer Werke in Schaffhausen ein. Nach zweijähriger Tätigkeit wünschte er seine Kenntnisse im Ausland zu erweitern. Ein mehrjähriger Aufenthalt in Italien und England legte den Grund für das Verständnis des Andersartigen, für die Einsicht in die grossen wirtschaftlichen und politischen Zusammenhänge, die es ihm nachher ermöglichten, an der Spitze eines Weltunternehmens zu stehen.

Im Frühjahr 1911 kehrte der junge Kaufmann in die Stahlwerke nach Schaffhausen zurück; es war der entscheidende Schritt für eine erstaunliche Laufbahn, die den Bauernsohn dank seiner Energie und glänzenden Auffassungsgabe von Stufe zu Stufe führte. Mit seinem idealistischen Schwung verband er eine oft pedantisch an-

mutende Gewissenhaftigkeit und einen im bäuerlichen Denken wurzelnden nüchternen Sinn, der ihn die Grenzen zwischen dem Erreichbaren und dem Unmöglichen erkennen liess. In der schwierigen Zeit des Ersten Weltkrieges wurde ihm die Leitung der Elektro-Stahlwerke in Schaffhausen und Giubiasco übertragen. Im Jahre 1930 wurde er zum Kaufmännischen Direktor ernannt und zehn Jahre später zum ersten Delegierten im Verwaltungsrat gewählt. Nach dem Zweiten Weltkrieg übte er die Funktion des Generaldirektors aus.

Man müsste die Geschichte der Georg-Fischer-Werke während eines Vierteljahrhunderts nachzeichnen, wollte man Ernst Müllers Wirken und Lebenswerk eingehend würdigen. Es ist die Geschichte des Aufstiegs trotz schwerer Hindernisse, die Geschichte der Erweiterung des Produktionsprogramms, der Angliederung von Tochterfabriken im Ausland, der Schaffung einer weltweiten Verkaufsorganisation, des Ausbaus der sozialen Einrichtungen, der Vervielfachung des Umsatzes. Direktor Müller prägte einen im ganzen Unternehmen fühlbaren Arbeitsstil, gekennzeichnet durch eiserne Pflichttreue und durch Sorgfalt bis in die Details, die zu pflegen er unermüdlich befahl und deren Vernachlässigung Zornausbrüche verursachte. Mit seinem manchmal über den Rand hinausbrodelnden Willen war er der geborene Mann für Krisenzeiten. «Kraft und Moral wachsen an den Schwierigkeiten und am Mangel, nicht in Geborgenheit und Ueberfluss», rief er in seiner Rede am Festakt zum 150jährigen Bestehen der Georg Fischer Aktiengesellschaft. Die Kunst des Taktierens und Finassierens war weniger seine Sache. Als die Hochkonjunktur nach dem Zweiten Weltkrieg solche Eigenschaften förderte, hat er oft grollend über zu grosse Geschliffenheit gesprochen: «Längst anerkennen wir, dass ein Gramm Treue mehr wiegt als ein Pfund Gewandtheit, auch wenn diese vom Staub bis zu den Sternen alles wüsste und alles könnte.» Den modernen Formen des industriellen Managements stand er skeptisch gegenüber; sie blieben ihm fremd.

Dieses Wirtschaftsführers Interessen und Leidenschaften gingen über den Bereich der Industrie hinaus. Immer wieder sprach er von der staatsbürgerlichen Verpflichtung des Industriellen. Als Bürger wollte er selber dem Lande dienen. In tiefer Sorge um die Zukunft der Schweiz, die er von inneren und äusseren Feinden bedroht sah, nahm er am 1. Februar 1914 zusammen mit zwei Gesinnungsfreunden der Ortsgruppe Schaffhausen der Neuen Helvetischen Gesellschaft an der Wiederaufrichtung dieser überparteilichen Organisation auf eidgenössischer Ebene teil. Seine Hauptanliegen waren da-



Ernst Müller-Reiffer

mals der Kampf gegen die Ueberfremdung der schweizerischen Wirtschaft und die Pflege des Auslandschweizertums, in welcher er eine befruchtende Kraftquelle für das Leben des Staates sah. Unter seiner Leitung wurde in Schaffhausen ein Arbeitsprogramm entwickelt, das zur Gründung des Schweizer-Woche-Verbandes führte, eine Leistungsschau zur Absatzförderung einheimischer Produkte. Sie begann ihre Tätigkeit im Kriegsjahr 1917, als es darum ging, dem Schweizervolk zu beweisen, dass einheimische Industrie und einheimisches Gewerbe in der Lage seien, Qualitätsartikel herzustellen, die vorher aus dem Ausland bezogen wurden. Während Jahrzehnten hat diese Einrichtung mitgeholfen, den Konsumenten den Weg zur schweizerischen Qualitätsarbeit zu weisen und das Vertrauen auf die eigene Kraft zu stärken.

Als durch das Kriegsgeschehen viele Auslandschweizer in Not geraten waren, stellte Ernst Müller an der Generalversammlung der Neuen Helvetischen Gesellschaft vom Jahre 1916 den Antrag, das Studium und die Pflege der Auslandschweizerfrage als Daueraufgabe an die Hand zu nehmen. Auf seine Initiative wurden Versorgungsstellen für die zurückgekehrten und mobilisierten Wehrmänner geschaffen und die regelmässige Durchführung von Auslandschweizertagen beschlossen. Etwas später erschien Müllers Publikation «Unsere Auslandschweizer», eine reich dokumentierte und aufrüttelnde Rechts-, Wirtschafts- und Kulturgeschichte der «Fünften Schweiz», die weite Verbreitung fand. Die darin gestellten Postulate fielen auf fruchtbaren Boden und sind seither zum grossen Teil verwirklicht worden.

Durch sein Wirken und seine Erfolge in der Zeit der Krisenjahre war Ernst Müller nach dem Ausbruch des Zweiten Weltkrieges auf den Moment vorbereitet, da eine Aufgabe an ihn herantrat, deren Lösung im höchsten Landesinteresse lag. In einem Schreiben an den Bundesrat vom 30. Juli 1940 wies General Guisan darauf hin, dass die Landesverteidigung und das Durchhaltevermögen der Schweiz in entscheidender Weise von der Versorgung mit Eisen und Stahl abhängen. In dieser Einsicht hatte der Direktor der Georg Fischer Werke in Schaffhausen in stiller Entschlossenheit die Beschaffung von Erzen, Schrott, Eisen, Stahl und Kohlen mit erheblichen Mitteln gefördert. Er konnte und wollte sich dem dringlichen Ruf von Bundesrat Stampfli nicht entziehen, in den turbulenten Anfängen der kriegswirtschaftlichen Massnahmen die Leitung der Sektion für Eisen und Maschinen zu übernehmen. Ernst Müller trug diese zusätzliche Last, seine ganze Energie und Erfahrung ein-

setzend, bis er im Sommer 1947 überzeugt sein durfte, seine Pflicht dem Gemeinwesen gegenüber erfüllt zu haben. Wenn die schweizerische Maschinen- und Metallindustrie trotz Blockade und Einfuhrsperren Brot und Arbeit für alle hatte, wenn sie ihren Produktionsapparat selbst in Kriegszeiten ausnützen konnte, wenn die Armee die erforderlichen Waffen erhielt, so ist dies nicht zuletzt seinem Einsatz zu verdanken. Er organisierte eine Alteisensammlung, die das ganze Land bis hinauf zu den Alphütten erfasste, mit dem Ergebnis, dass im Verlaufe von zwei Jahren Tausende von Tonnen Alteisen und andere Metalle zusammengetragen wurden, so dass der Schweiz während der Periode der Kriegswirtschaft mehr als ein Drittel des Bedarfs gesichert war. Bundesrat Stampfli dankte am 7. August 1947 dem Schöpfer des schweizerischen «Eisenwunders» in einem persönlichen Brief für seine Leistung, die ihn zu einem der angesehensten Wirtschaftsführer des Landes machte. Diese Tatsache fand ihren Ausdruck in der Wahl zum Vertreter der Eidgenossenschaft im Stahlkomitee der Europäischen Wirtschaftskommission, in den Vorstand der Schweizerischen Handelskammer und des Arbeitgeberverbandes Schweizerischer Maschinen- und Metall-Industrieller.

Ernst Müller erlebte wichtige Etappen der Wandlung zum Sozialstaat, immer wieder bekennd, dass der Unternehmer eine hohe Verantwortung für die Verbesserung der Gesellschaftsordnung und für das Wohl der Arbeitnehmer trage, dass aber die Verstaatlichung des Menschen ein Unglück wäre. Von Jugend an wusste er um die Sehnsucht nach sozialer Sicherheit, er wusste, was Krankheit und Unglück für den wirtschaftlich Schwachen bedeuten. Mit Weitsicht und Beharrlichkeit arbeitete dieser Industrielle liberaler Prägung am Ausgleich zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer. Als erklärter Gegner des Klassenkampfes suchte er schweizerische Lösungen. Das Zustandekommen des Friedensabkommens in der Maschinen- und Metallindustrie vom Jahre 1937 wurde von ihm gefördert und als bahnbrechende Tat begrüsst. Die Grundlage «Auf Treu und Glauben», auf der das Abkommen fusste, entsprach seinem eigenen Wesen und Empfinden. In den Ansprachen an den Generalversammlungen, an den Jubilaren- und Jahresschlussfeiern, in seinen Neujahrsbriefen an die Werkangehörigen hat er unermüdlich auf den Menschen als den kostbarsten Faktor im Industriebetrieb und auf die Bedeutung der moralischen Werte hingewiesen. «Eine Werksgemeinschaft, die diesen Glauben verleugnet, muss der Auflösung entgegentreiben, weil über Sein und Nichtsein eines Unternehmens seine Menschen und nicht seine Maschinen entscheiden.» Ernst

Müllers Reden und schriftliche Äusserungen gewähren tiefen Einblick in seine Gesinnung. Sie sind — eine Seltenheit bei einem Mann der Wirtschaft—gekennzeichnet durch aussergewöhnliche Prägnanz und Formulierungsgabe. Er liebte Zitate und Kernsprüche, in denen er seine Weltanschauung verkörpert sah.

Es ist nicht erstaunlich, dass von Ernst Müllers weltoffenem Geist nicht nur wirtschaftliche Impulse, sondern auch starke kulturelle Strahlungen ausgingen. Er war ein Mäzen, der wissenschaftlichen Leistungen und akademischen Graden mit oft übertrieben anmutendem Respekt begegnete. Es lebte in ihm, dem Geschäftsmann und Grossindustriellen, eine nie erfüllte Sehnsucht nach dem Forschen um der blossen Erkenntnis willen, ein nie befriedigter Drang nach künstlerischem Gestalten. War es ihm nie vergönnt, die Akademie zu besuchen, so wollte er wenigstens ein Diener der Wissenschaft und Kunst sein. Vereinigungen, die solchen Zielen dienten, fanden in ihm einen grosszügigen Gönner, namentlich wenn sie sich der Erforschung der Heimat widmeten wie die Naturforschende Gesellschaft Schaffhausen und der Historische Verein. Auf seine Anregung wurde der Georg-Fischer-Preis zur Förderung des Kantonsgebietes geschaffen. Der Verein für wirtschaftliche Studien zählt ihn zu seinen Gründern. Auf Müllers Anregung erschien die «Schriftenreihe zum hundertfünfzigjährigen Bestehen der Georg Fischer Werke», die u. a. die Tagebücher des Gründers Johann Conrad Fischer und dessen Biographie enthält.

Eisen und Stahl standen im Zentrum des Lebens Ernst Müllers; sie wurden in •seinem Denken und Fühlen zu Grössen, die ihn selber fesselten und mit Ehrfurcht erfüllten. Sein Bedürfnis nach geistiger Durchdringung wollte wissen, welches Bewandtnis es damit habe, welche Bedeutung diesen Stoffen in der Kulturgeschichte der Menschheit zukommt. Unter dem Eindruck der Bibliothekzerstörungen während des Zweiten Weltkrieges nahm in ihm die Idee der Gründung einer Bücherei, die sich an einem sicheren und neutralen Ort in den Dienst der Erforschung des Eisens stellt, Gestalt an. Seit dem Jahre 1918 war die Georg Fischer Aktiengesellschaft Besitzerin des Klostergutes Paradies am linken Rheinufer. Durch eine gründliche Restauration sollte es wieder zu einer ehrwürdigen Stätte geistigen Schaffens werden. Ernst Müller wusste seine Begeisterung auf die Mitarbeiter zu übertragen. Am 21. Dezember 1948 beschloss der Verwaltungsrat die Gründung der Eisenbibliothek im ehemaligen Kloster, nach dem Willen des Gründers nicht ein Büchermuseum, sondern eine lebendige Stätte des Forschens. Unter dem Motto

«Viris Ferrum Donantibus»: den Männern gewidmet, die uns das Eisen schenkten, wuchs eine kostbare Sammlung, und Ernst Müller durfte die Genugtuung erleben, dass die Wissenschaft weit über die Landesgrenzen hinaus den einzigartigen Charakter seiner Schöpfung anerkannte. Anlässlich seines vierzigjährigen Arbeitsjubiläums und zum bleibenden Gedenken wurde der Repräsentationssaal der Bibliothek Ernst-Müller-Zimmer benannt. In Anerkennung seiner Verdienste um die Versorgung des Landes mit Eisen und Stahl während des Krieges, in Würdigung seiner Leistungen für die schweizerische Volkswirtschaft und als Schöpfer der Eisenbibliothek verlieh ihm die Eidgenössische Technische Hochschule im Jahre 1956 den Titel eines Ehrendoktors der technischen Wissenschaften.

Woher nahm Ernst Müller die eiserne Arbeitskraft, die ihm bis an die Grenze des Alters rastlosen Einsatz erlaubte? Seine bäuerliche Herkunft hatte ihm einen robusten Körper und solide Nerven geschenkt. Als erste Kraftquelle nannte er die Familie und das behagliche Heim am «Hornbergli» in Schaffhausen. Er hatte mit Anna Reiffer den glücklichen Ehestand begründet, aus dem eine Tochter hervorging. Als eifriger Kunstfreund erwarb er sich im Laufe der Jahre eine Sammlung wertvoller Gemälde und in seiner Hausbibliothek reihten sich seltene Erstdrucke und bibliophile Kostbarkeiten.

Eine weitere Kraftquelle war seine Naturverbundenheit. In der freien Natur sah Ernst Müller das notwendige Gegengewicht zum Fortschreiten der Technik und zur Industrialisierung des Landes. Den Bestrebungen des Natur- und Heimatschutzes, der Schaffung von Erholungsräumen für die Werktätigen, brachte er darum weit-sichtiges Verständnis entgegen. Als das Schaffhauservolk gegen den Bau des Kraftwerkes Rheinau aufstand, kannte er keine geschäftlichen Rücksichten und stellte sich mutig auf die Seite der Opposition. Zu den schönsten Stunden seines Lebens zählte er jene, die er in der Stille der Wälder und Alpen verbringen konnte. Als er in seinem geliebten Tessin arbeitete, entdeckte er einen der herrlichsten Wanderwege der Schweiz, den Höhenweg auf der Sonnenterrasse des Livinental von Airolo bis hinab zu den Kastanienhainen von Biasca. Er ruhte nicht, bis er die strada alta mit erheblichen Mitteln für die Allgemeinheit erschlossen hatte.

An der Spitze des Weltunternehmens blieb Ernst Müller ein schlichter Mensch, der den einfachen Mann mit derselben Achtung behandelte wie den hochgestellten und einflussreichen. Zwar waltete er autokratisch, im alten Stil des Industriepatriarchen, und sein cholerasches Temperament war gefürchtet; doch wussten die Mit-

arbeiter, dass hinter der strengen Stirn und den prüfend abwägenden Augen väterliches Wohlwollen lag. Das Volk verehrte und liebte ihn.

Am 31. Dezember 1956 legte Dr. h. c. Ernst Müller die aktive Geschäftsleitung nieder, doch ereilte ihn der Tod wenige Monate später an der alten Arbeitsstätte. Die Nachricht von seinem Hinschied rief echte Trauer hervor. Am 22. November 1957 nahm eine gewaltige Trauergemeinde in der St.-Johannskirche und im Münster von einem Mann Abschied, der, ohne je ein öffentliches Amt bekleidet zu haben, auf die Entwicklung von Kanton und Stadt Schaffhausen nachhaltig eingewirkt hat. Er zeigte durch sein Beispiel, dass dem Tüchtigen in unserem Wirtschaftssystem der Aufstieg vom Bauernsohn zu den höchsten Stellen möglich ist, nicht durch Schulwissen und Gelehrsamkeit, sondern durch Fleiss, Gewissenhaftigkeit und Charakterstärke. Als das Vorbild eines Industriellen, der als Unternehmer sich der Verantwortung gegenüber der Lebensgemeinschaft einer Stadt, eines Kantons und des Staates bewusst war, geht Ernst Müller in die Geschichte ein.

*Quellen:* Das Material für diese Biographie ist im Besitz von Frau Anna Müller-Reiffer, im Hornbergli, Hochstrasse 51, Schaffhausen. Dazu Nekrologe in: AZ. 1957, Nr. 271, SchN. 1957, Nr. 272, SchZ. 1957, Nr. 271, HBTh. 1957, Nr. 47, Information 1957, Nr. 77. +GF+-Mitteilungen (Hauszeitung der Georg Fischer AG). Nachrichten aus der Eisenbibliothek der Georg Fischer Aktiengesellschaft. Biographisches Lexikon verstorbener Schweizer 1961, Bd. V. Müller Ernst, Unsere Auslandschweizer, Rascher Verlag, Zürich 1919. Witzig Emil, Von den naturwissenschaftlichen Werken der Eisen-Bibliothek (Neujahrsblatt der Naturforschenden Gesellschaft Schaffhausen, 1961, Nr. 13. Die Trauerfeier für Dr. h. c. E. Müller, SchN. 1957, 23.11. Ursula Isler-Hungerbühler, Die Maler vom Schloss Laufen, Zürich 1953. Karl Schib, die Ortsgruppe Schaffhausen der Neuen Helvetischen Gesellschaft, Schaffhauser Beiträge, Heft 41, Thayngen 1964.

KURT BÄCHTOLD