

Zeitschrift: Schweizer Pioniere der Wirtschaft und Technik
Herausgeber: Verein für wirtschaftshistorische Studien
Band: 10 (1959)

Artikel: Robert Schwarzenbach-Zeuner (1839-1904)
Autor: Schwarzenbach, James
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-1091155>

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

Download PDF: 18.01.2026

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

ROBERT SCHWARZENBACH-ZEUNER

1839—1904

Die Anfänge

«Um meiner Bruderpflicht endlich nachzukommen, habe ich mich in diesem Augenblick, das heißt gerade vier Minuten vor $\frac{1}{2} 3$ Uhr entschlossen, mich ein bißchen mit dir zu unterhalten, was ich um so ungestörter thun kann, als ich rings von der feierlichsten Stille umgeben, ganz allein an Vaters Pult sitze, wo mich nichts zu stören im Stande ist, ausgenommen etwa eine kleine zierliche Maus, der es an den Wänden herumzuzappeln beliebt und die mir ordentlich das Gefühl aufdrängt, als würde sie sich von ihrem Versteck aus über mich lustig machen. Du wirst dich wundern, daß ich so ganz allein auf dem Contor sitze; aber es ist so, wie ich gesagt und wenn du es nicht glauben willst, so kann ich es dir schwören, daß ich heute — aber auch nur heute — unumschränkter Herr und Gebieter von etwa 1200 Webstühlen und ebensoviel Webern, von Franken an bar und etwa das dreißigfache in verschiedenen Papieren, Wechseln und andern Scheinen bin. Solcher Reichtum bedarf seiner Erklärung. Er ist nämlich eine indirekte Folge der heute stattfindenden Leuchtgaseinweihung in Neuathen (Spottname für das bildungsbeflissene Zürich), der der liebe Vater und August beiwohnen, während ich ganz bescheiden in Thalweil zu Hause bleibe.» Eine glückliche Fügung hat diesen launigen Brief, datiert vom 18. Dezember 1856, des damals 17jährigen, kaum der Oberen Industrieschule in Zürich entwachsenen Robert an seine in Stuttgart in der Pension weilende Schwester Ida, der nachmaligen Gattin von Oberst Theophil Zürrer in Hausen am Albis, vor der Vergessenheit bewahrt. Er bildet einen hübschen Auftakt zu der erstaunlichen Karriere, die aus Robert Schwarzenbach einen der erfolgreichsten, international geachteten Seiden-Industriellen seiner Zeit machte.

Gründung der Firma

Als in den dreißiger Jahren des vergangenen Jahrhunderts die linksufrige Seestraße gebaut wurde, reifte in den beiden Teilhabern der Seidenweberei Näf & Schwarzenbach, Jakob Näf-Schwarzenbach und Johannes Schwarzenbach der Gedanke, den Sitz des seit 1832 gemeinsam mit Erfolg betriebenen Unternehmens vom höhergelegenen Ägertli nach dem ebenfalls zur Gemeinde Thalwil gehörigen Ludretikon am See zu verlegen. 1840/41 erbauten die beiden Teilhaber jeder ein geräumiges Wohnhaus mit Nebengebäuden an der Seestraße und dazu ein weiteres freistehendes Haus als Gewerbshaus oder Ferggstube. 1846 errichtete die Firma zudem noch ein Seidenwindereigebäude mit Ofen, Kamin und Luftleitungsröhren und einem Verbindungsgang zum Gewerbshaus. Hier wurden Seidenräder, aber auch andere mechanische Einrichtungen aufgestellt. Dieser kleine Gebäudekomplex stellte für mehrere Jahrzehnte die gesamte Anlage der Firma dar, die durch die guten Qualitäten ihrer Fabrikate bald einen bedeutenden Ruf erlangte. Eigene Kommissionäre auf den verschiedensten Plätzen außerhalb Zürichs steigerten den Absatz, der sich wegen der europäischen Schutzzollbestrebungen, vor allem der Bildung des deutschen Zollvereins, von den europäischen Märkten nach Nord- und Südamerika und sehr stark auch nach Russland verlagerte. Im Jahre 1852 trennten sich die beiden Gesellschafter und führten von da an selbständige Unternehmungen. Am 5. Juli 1852 wurde die Firma *Johann Schwarzenbach-Landis* gegründet und ein eigenes Gewerbshaus mit Dampfheizungs- und Dampfmaschinenanlagen erbaut.

Das war die geschäftliche Situation, in der sich vier Jahre später der am 21. März 1839 geborene Robert als fünftes von zehn heranwachsenden Kindern — drei Schwestern waren in den ersten Lebensjahren an Halsbräune gestorben — damals befand, als er sich allen Ernstes anschickte, über seine künftige Laufbahn nachzudenken. Auf dem Kontor des väterlichen Unternehmens fühlte er sich eher als Gast, stand er doch im Begriff, nach Holland zu reisen, um sich dort auf Anraten des mit seinem Vater befreundeten ehemaligen Seminardirektors und Naturforschers Heinrich Zollinger (1818—1859) auf eine Laufbahn als Pflanzer in Java vorzubereiten. Für die Übernahme der Firma war der um fünf Jahre ältere Bruder Jakob August bestimmt, der in diesem Jahre 1856 bereits die Prokura erhalten hatte und aufs engste mit Vater und Mutter in

der Firma zusammenarbeitete. Frau Schwarzenbach-Landis, eine schlichte, aber lebhafte und energische Frau, widmete sich nicht nur dem kinderreichen Haushalt, sondern half ihrem Manne vom frühen Morgen bis in den späten Abend bei der Arbeit. Die mündliche Überlieferung weiß zu berichten, daß Frau Schwarzenbach-Landis alle Tage pünktlich um sechs Uhr morgens im Fergghaus sein mußte. War sie nicht dort, ertönte ein kräftiger Pfiff durch die Finger ihres Mannes.

Wenn sich der junge Robert für einen kurzen Augenblick als «unumschränkter Herrscher», damit wohl seine Zukunft antizipierend, über 1200 Webstühle fühlte, so standen diese doch keineswegs unter seinen Augen oder in seiner unmittelbaren Nähe. Seidenindustrie war vor hundert Jahren noch wesentlich Hausindustrie. Thalwil war das Mutterhaus, von dem weit verstreut in der Landschaft immer neue Fergghäuser errichtet wurden. Noch unter der alten Firma Näf & Schwarzenbach entstand die erste Ferggerei in Arn bei Horgen im Jahre 1846, sodann folgte die Errichtung einer solchen in Männedorf, wenig später in Greifensee; diese wurde nach 35jähriger Tätigkeit nach Uster verlegt. In den Ferggstuben wurde die Produktion örtlich angeregt, gesammelt und überwacht, während in Thalwil hauptsächlich bis zum Aufkommen hiefür geeigneter Maschinen als Heimarbeit, später als Kombination von Fabrik- und Heimarbeit die Spulerei, Winderei und Zettlerei ausgebaut wurden.

Vor der Berufswahl

Vater J. Schwarzenbach-Landis, der mit Fleiß und persönlichem Einsatz sich aus bescheidensten Anfängen im Zeitraum von knapp 20 Jahren zum angesehenen Seidenfabrikanten emporgearbeitet hatte, wurde in den Fünfzigerjahren von einem tückischen Herzleiden ergriffen und begann sich ernste Gedanken über die Zukunft seiner Kinder und seines Unternehmens zu machen. In August, seinem ältesten Sohne, hatte er eine Stütze für sein Geschäft gefunden. Was aber sollte aus Robert, dem temperamentvollen, vielseitig begabten, sowohl für die praktischen Belange des Lebens wie für die schönen Künste aufgeschlossenen jungen Mann werden? Mit welcher Sorge und Umsicht sich der Vater um eine erfolgreiche Gestaltung der Zukunft seiner Kinder, und zwar jedes einzelnen mit gleicher Liebe, mühte,

geht aus den Briefen hervor, die er an Robert schrieb, während sich dieser in der Lehre in Amsterdam befand. «Ich kann mir den Gedanken nie verhehlen», steht in einem Briefe des Jahres 1858, «daß ich bei meinem immer weiter vorrückenden Alter vielleicht nicht mehr viele solche Tage (wie seinen glücklichen, im Kreise der Familie gefeierten Geburtstag) erlebe, doch tröste ich mich jedesmal damit, daß hoffentlich auch meine Kinder durch die Welt kommen werden, und freut mich jedesmal das Bewußtsein, daß ich mich nichts reuen lasse, allen eine solche Erziehung zu geben, die sie befähige, selbst wenn ich nicht mehr bei ihnen bin, ein Fortkommen zu finden.» Und an einer andern Stelle heißt es: «Die Welt ist groß, und wenn es auch heutigen Tags Zeit und Ausdauer bedarf, um auf einen grünen Zweig zu gelangen, so gibt es doch noch immer Mittel und Wege dazu, und daß es mein einziges Bestreben ist, meinen Söhnen zu einer glücklichen Zukunft zu verhelfen, daran wirst Du hoffentlich nicht zweifeln. Deine Begierde, in die weite Welt hinaus zu gehen, hat mich denn auch veranlaßt, auf Java zu denken, und kann ich mich von der Überzeugung immer nicht trennen, daß dort eine glückliche Zukunft entgegenlacht.» Warum Java? Im Jahre 1858, nach einem schlechten Bücherabschluß infolge des unvorhergesehenen Sinkens der Rohseidenpreise: «Ich habe im Dezember einzig an der vorrätigen Seide Franken 85 000 abgeschrieben, und es kommen dazu noch die großen Verluste auf den Waren, die in Newyork, Rußland etc. in Consignation lagen», kommt Johannes Schwarzenbach zur Ansicht, «daß das Eldorado für die Seidenfabrikation vorüber ist. Wenn man nicht den günstigen Moment zum Ankauf der Rohseide erräth, so ist nichts mehr zu verdienen, und dieses kann man auch durch Speculation machen.»

Als Pflanzer nach Java?

Kein Zweifel, daß Robert diese Warnung seines Vaters zu beherzigen verstand, war es doch bei seiner späteren Karriere stets sein besonderes Talent, den günstigsten Augenblick für den Einkauf der Rohseide ausfindig zu machen. Einstweilen aber fügte er sich willig dem Wunsche seines Vaters, der durch persönliche Bekanntschaft und rege Korrespondenz mit dem erwähnten, auf Java in Rogodjampi ansässigen Zürcher Zollinger

ihm eine günstige berufliche Laufbahn außerhalb der Seidenbranche sichern wollte. «Die Stellung Ihres Sohnes denke ich mir so:» schrieb Zollinger an J. Schwarzenbach, «Er würde mir die Buchhaltung und die laufende Korrespondenz abnehmen, die Zahlungen an die Arbeiter überwachen, die Einkäufe ihrer Provisionen (Lebensmittel-Vorräte) sowie deren Austeilung monatlich zweimal. So würde er sich allmählig Kenntnis vom Land, Leuten und Sprache erwerben. So viel er dann Lust, Zeit und Gesundheit über hätte, würde er mich begleiten, um in den Gang der Landarbeiten eingeweiht zu werden. Ich halte dafür, daß zwei Jahre Lehrzeit mehr als hinreichend sein werden. So viel müßte er schon unter allen Umständen erhalten, daß er Sie durchaus nichts kosten würde, sondern alle seine Bedürfnisse aus eigenen Mitteln befriedigen könnte. Nach diesen zwei Jahren müßte sein Gehalt erhöht werden und es könnte seinerseits die selbständige Leitung der Fabrikation von Öl oder anderen Stoffen hinzukommen. Ist es dann im Rath der Vorsehung beschlossen, daß ich dem Schicksal alles Menschlichen anheimfallen soll, so trate er an die Spitze des Unternehmens, und ich würde ruhiger von hinten scheiden, wenn ich wüßte, daß die Sache in die Hände eines wackeren, braven Landsmannes überginge, als in fremde Hände.»

So trat Robert Schwarzenbach zu Beginn des Jahres 1857 in den Dienst des *Handelshauses Wilmer & Doth* in Amsterdam, um sich mit allen Sparten des Überseehandels und vor allem mit der holländischen Sprache vertraut zu machen. Wie aus seiner Korrespondenz mit seiner Schwester Ida hervorgeht, bot ihm der Aufenthalt in Amsterdam vielerlei Anregungen. Er lebte als Pensionär im Hause einer musikliebenden Dame, besuchte fleißig Theater und Konzerte, nicht nur der Musik, sondern vor allem der hübschen Holländerinnen wegen, wie er seiner Schwester sehr freimütig gesteht. Mit seinem in Basel lebenden Jugendfreund Carl Rhyner versuchte er gleich bei Beginn seines Aufenthaltes die Möglichkeiten zur Einfuhr holländischer Zigarren in die Schweiz abzuklären, sandte etliche Proben, mußte aber erfahren, daß die in Holland gängigen Sorten Espérance, Yategardad und La Palma gegen die feinen Havannas nicht aufzukommen vermochten. Allmählich begannen in ihm auch Zweifel aufzusteigen, ob wirklich seine Bestimmung in Java liege, Befürchtungen, die sein Vater mit dem Hinweis auf die ungünstige Lage der Seidenindustrie zu zerstreuen hoffte. Aber schon in einem Briefe vom 20. Januar 1858 bekundete Robert Schwarzenbach derart ernsthaft und umsichtig seine

Zweifel, die durch die Kunde der Erkrankung Zollingers in Java noch bestärkt wurden, daß sich sein Vater nach einem Arbeitsplatz in England umsah, allerdings in der Meinung, nach Betätigung in England würde dennoch Java der richtige Ort für seinen zweiten Sohn sein. Erst der Tod Zollingers entschied über diese Frage und setzte unter die Pflanzerlaufbahn einen rechtzeitigen Schlußstrich.

Kaufmännische Ausbildung in New York

Im Sommer 1860 sehen wir Robert Schwarzenbach in New York, wo er sich bei der *Firma C. F. Dambmann*, welche die Vertretung der Schwarzenbach-Seide in Amerika hatte, mit den Verhältnissen des amerikanischen Marktes und den Eigenheiten des neuen Kontinents vertraut machte. Es war eine überaus interessante Zeit, entfiel der Aufenthalt Roberts doch ausgerechnet in die wachsende Spannung zwischen Nord- und Südstaaten und in den Beginn des amerikanischen Sezessionskrieges. Interesse verdient die Feststellung, daß es noch keineswegs in seines Vaters Absicht lag, Robert für das eigene Unternehmen einzuschalten. So heißt es in einem Empfehlungsschreiben an die Herren Iselin & Co. in New York: «Après avoir passé plusieurs années en Hollande et en Angleterre, il quitte Zurich de nouveau pour courir ses chances à l'étranger et trouver une position, qui d'un côté soit digne de ses capacités et de l'autre lui fournira l'occasion à se créer une situation quelconque . . . Il va sans dire, que Monsieur Schwarzenbach, même sans avoir peut-être un plan positif pour le commencement, s'intéressera de préférence pour les soieries et des affaires dans cet article.» Damit war für den 21jährigen der definitive Weg, auf dem er sich glänzend bewähren sollte, vorgezeichnet. Seine geschäftliche Tätigkeit in New York bestand zunächst darin, die Vertreter seines Vaters in die «Sales-rooms» zu begleiten und ihnen zu helfen, die Warenpreise den gegebenen Verhältnissen anzupassen. Die fast zufällige Sendung Roberts nach den Vereinigten Staaten erwies sich überdies für das Unternehmen in Thalwil als großer Glücksfall. Hatte es nun doch während der für den europäischen Seidenexport kritischen Jahre des amerikanischen Bürgerkriegs einen zuverlässigen Beobachter an Ort und Stelle, der mit wachen Augen seinen Vater und seinen älteren Bruder August über die Lage orien-

tierte. Es war für Robert Schwarzenbach ein eindrücklicher Anschauungsunterricht, nicht nur über die Abhängigkeit der Schweizer Seide vom überseeischen Markte, sondern von den tieferen Zusammenhängen zwischen Politik und Wirtschaft überhaupt.

Der Sezessionskrieg als Anschauungsunterricht

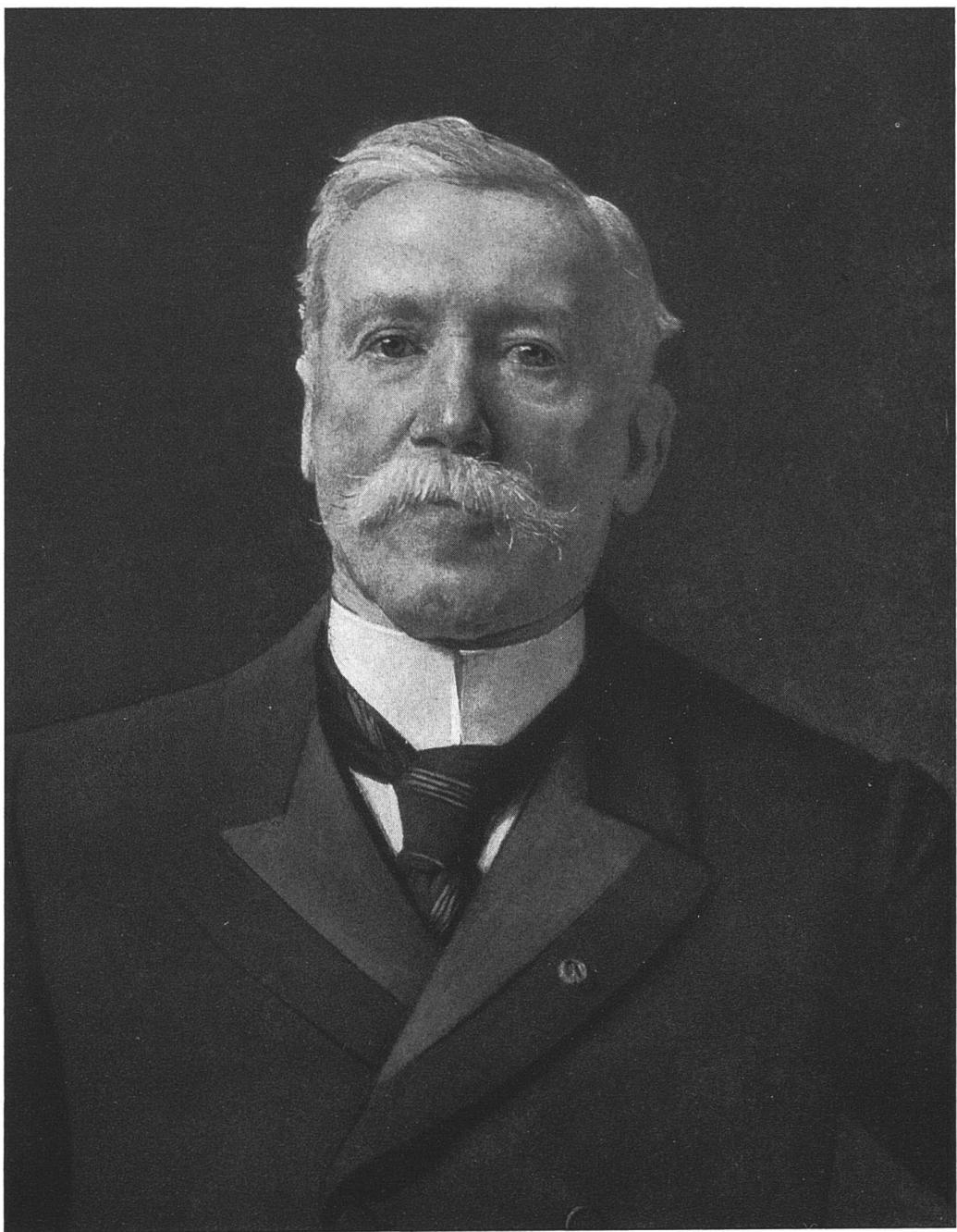
Es ist bedauerlich, daß keine der zahlreichen Briefe jener Zeit aus der Feder Roberts auffindbar sind. Wir können lediglich aus den noch vorhandenen Briefen von Vater Johannes Schwarzenbach und von Bruder August, die sie an Robert in New York richteten, einige Einblicke in die geschäftlichen Auswirkungen des amerikanischen Bürgerkrieges auf das Thalwiler Unternehmen gewinnen. Es bilden heute diese Korrespondenzen bereits ein Stück Zeitgeschichte, das zugleich eine hübsche Illustration für die damalige Denkweise der Gründergeneration bietet und die Heutigen von der Illusion befreit, als wären die früheren Zeiten frei von beträchtlichen Sorgen und Krisen gewesen. Wir halten es für segensreich, daß Robert Schwarzenbach seine ersten Lehrjahre am Brennpunkt einer der größten damaligen weltgeschichtlichen Krisen bestehen durfte, ein Umstand, der seinen Blick für die geschäftlichen Auswirkungen der internationalen Politik schon in den Anfängen seiner Laufbahn geschräft hat.

Als im November 1860 der Republikaner Lincoln siegreich aus der Präsidentenwahl hervorging, schritten elf Südstaaten zur «Sezession» und bildeten als «Konföderierte Staaten von Amerika» einen Sonderbund mit der Hauptstadt Richmond in Virginien. Im April 1861 brach der Bürgerkrieg aus; in vierjährigem, zähem Ringen unterlag der Süden endlich doch der Übermacht der Unionsstaaten.

Am 24. Dezember 1860 schreibt August Schwarzenbach seinem Bruder: «Die politische und kommerzielle Krise in Nordamerika hat natürlich auch hier große Sensation gemacht, und hörte man in Zürich an der Börse an mehreren Freitagen von nichts anderem als von Nord- und Süd-Carolina sprechen; hoffentlich kommen die Leute bald wieder zum Verstand; wenn die Warenpreise unter diesen Zuständen leiden sollten, so wäre dies für die hiesigen Fabrikanten sehr fatal, und es würde wieder viel Geld verloren gehen. So z. B. müßt Ihr 1.10 für unsere Rev.-Tickets lösen, sonst kommen

wir schlecht weg . . . Denn die Waren, die jetzt drüben sind, sowie die auf den Stühlen unterwegs befindlichen, sind von der teuersten Seide angefertigt. Es wär sehr beklagenswert, wenn wir jetzt schon wieder Geld verlieren müßten.»

Auch der Vater geht in einem Brief vom Jahresende 1860 auf die politische Krise ein, hält es aber noch für wichtiger, dem Sohn Ratschläge zu größerer Sparsamkeit in seinen privaten Ausgaben und zum Frühaufstehen zu geben. «Ich begreife, daß Du gerne in die freie Natur hinausziehst, es geht dies aber in einem geregelten Hause nicht. Wer erst um 9 Uhr im Geschäft sein muß, hat vorher genug Zeit, sich in der freien Natur zu bewegen!» Wichtiger aber noch scheint es J. Schwarzenbach-Landis, seinen Sohn vor der amerikanischen Überheblichkeit zu bewahren, als ob es möglich wäre, die ganze Welt zu kaufen. «Ihr betrachtet es bereits als ein fait accompli, daß die Seidenpreise auf den Stand von 1858 zurückgehen. Das sind amerikanische Hirngespinste. Ihr bildet Euch gar viel ein, wenn Ihr glaubt den ganzen europäischen Markt in den Zügeln zu haben; mit den Waren, die drüben sind, könnt Ihr allerdings leider machen was Ihr wollt, allein die Seidenpreise um 40 Prozent herunterzudrücken, dazu seid Ihr denn doch zu schwach.» Wenige Monate nahm der amerikanische Bürgerkrieg seinen Anfang, der schwere Krisen sowohl bei amerikanischen wie bei europäischen Firmen zeitigte und sogar zu etlichen aufsehenerregenden Konkursen führte. Darüber schreibt August seinem Bruder in New York am 26. August 1861: «Die Krisen haben sich seit Anno 54 so schnell hintereinander wiederholt, daß man annehmen muß, es sei dies auch für die Zukunft eine Regel; sind die commerciellen Verhältnisse günstig, so fangt man einen Krieg an, der alles über den Haufen wirft; ist es politisch ruhig, so bricht irgendwo in einem Erdenwinkel eine Finanznot aus, welche alle Berechnungen umstößt und allem Verkehr und Verdienst Einhalt tut. Die Zollerhöhung in Amerika auf 40 Prozent hat hier einen sehr niederschlagenden Eindruck gemacht. Wer kann eine solch unsinnige Steuer bestreiten? Es tut mir unter solchen Umständen außerordentlich leid, daß wir auf Euren Rath alles hier behalten haben. Ich möchte unsern Vorrath von schwarzen Waren, der leider gegenwärtig ziemlich bedeutend, jetzt lieber in New York haben als hier; ich weiß auf der Welt nicht, was mit unserm Lager anfangen und wird jedenfalls Geld darauf verloren gehen. Die drüben liegenden Waren sollten an Wert gewonnen haben, und hoffe ich, daß es doch einmal einen Verkauf



Robert Schwarzenbach

Robert Schwarzenbach-Zeuner
1839—1904



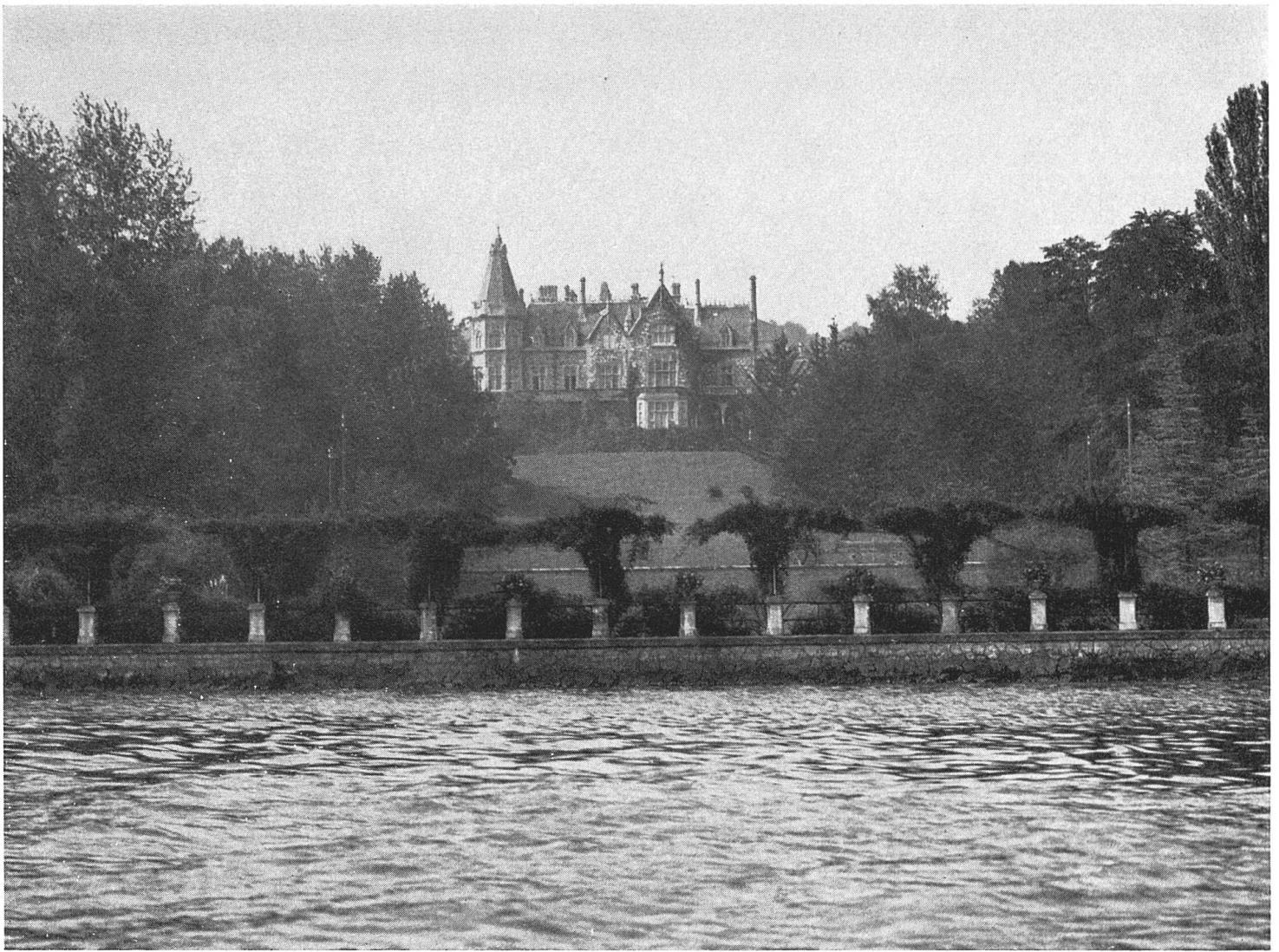
Robert Schwarzenbach und seine Familie. Von links nach rechts: sitzend Frau Mina Schwarzenbach-Zeuner; Robert Schwarzenbach-Zeuner; Edwin Schwarzenbach (-v. Muralt); stehend Olga (Reinhart-) Schwarzenbach, Alfred Schwarzenbach (-Wille), Robert Schwarzenbach (-Frölicher), Emmy (Rudolph-) Schwarzenbach. Aufnahme um 1896

Der Gründer der Firma
Johannes Schwarzenbach-Landis (1804—1861)



Der Bruder und enge
Mitarbeiter Roberts,
Alfred Schwarzenbach
(-Breuning) 1845—1901

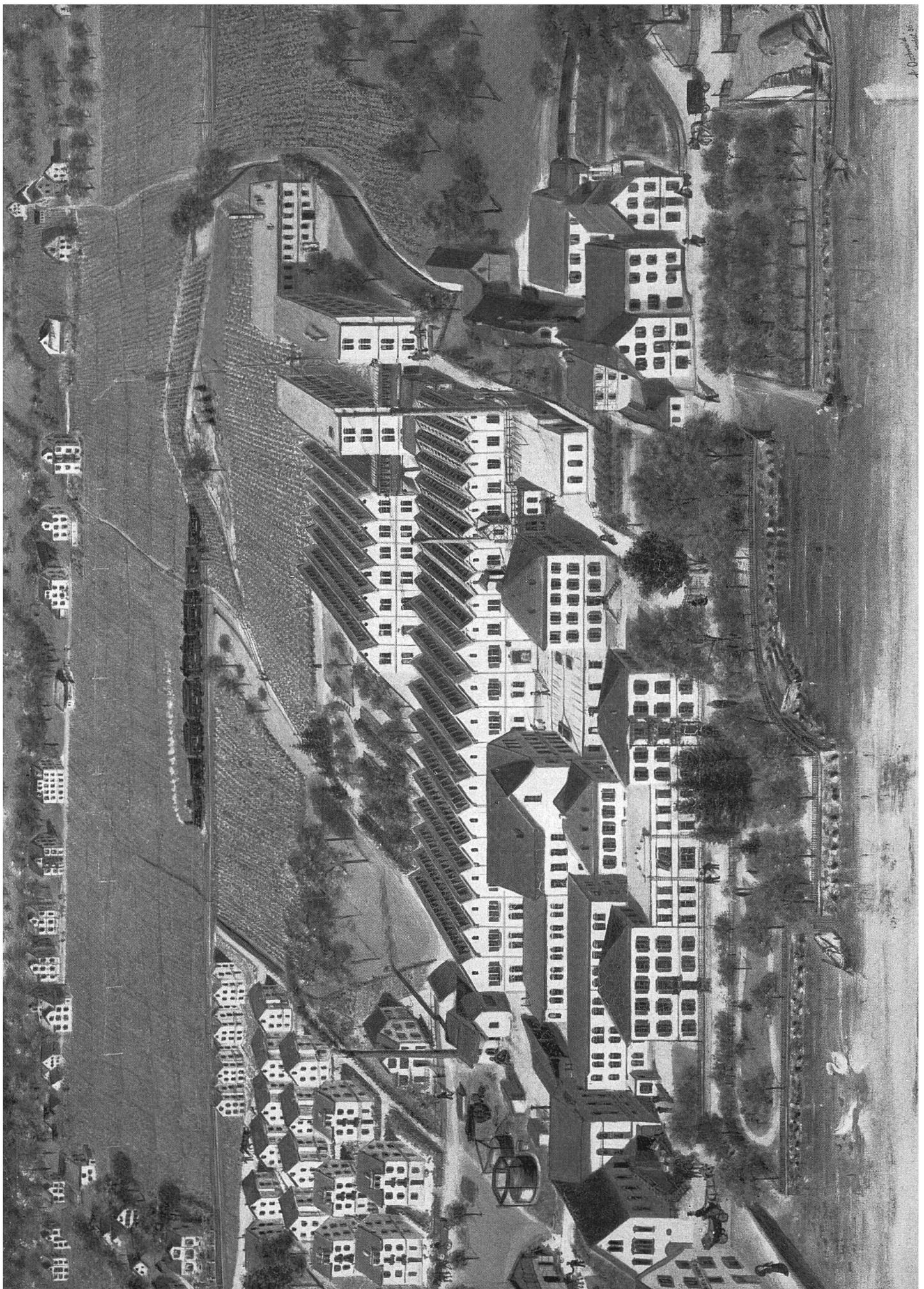




Robert Schwarzenbachs Landhaus in Rüschlikon, in englischer Tudorgotik nach Plänen von Fellner & Helmer (Wien) 1896/98 erbaut; 1955/56 abgebrochen

Die 1867 erbaute Villa «Windegg» am Paradeplatz in Zürich wurde 1886 von Robert Schwarzenbach erworben und 1911, als der Platz für das Grieder-Haus bestimmt wurde, abgebrochen und an der Bellerivestraße wieder aufgebaut





absetzen werde. Es geht heute das Gerücht, daß die Unionstruppen von den Sonderbündlern bei Springfield neuerdings geschlagen worden sind. Es sollte mich dies nicht wundern und geschieht es diesen ganz recht. Die Trennung des Süden vom Norden wird jetzt ebenfalls nicht mehr verhindert werden können und sind auch die Motive des Nordens, welcher dieselbe verhindern wollte, keineswegs so edler Natur, wie sie der Welt glauben machen wollte.» Auch die Überlegungen des Vaters weilen unablässig bei den Folgen der politischen Trennung der amerikanischen Südstaaten vom Norden. «Trennt sich der Süden vom Norden los, so öffnet sich für unsere Seidenindustrie allerdings ein neues Feld, allein bis ganz solide Häuser sich dort etabliren, ist es gefährlich in Geschäftsverbindung mit diesem Lande zu treten. Ich habe ein kleines Beispiel mit einer Sendung, die ich nach New Orleans an Sturzenegger machte. Die Spesen sind bedeutend höher und die Preise schlechter als in New York.»

Das alles war für Robert Schwarzenbach lebendigster Anschauungsunterricht. Noch ein Weiteres aber beschäftigte Robert in steigendem Maße. Die Nachrichten von zuhause kündigten von wachsender Besorgnis um die bedrohte Gesundheit des Vaters, der seit Jahren an einem tückischen Herzleiden litt. «Eine Besserung ist immer noch möglich, wahrscheinlich aber nicht», meldete August zu Beginn des Herbstes nach New York. «Die Ärzte verhehlen mir nichts, und ich teile auch Dir unsere Befürchtungen offen mit. Du bist Manns genug um solche gefäßt zu tragen; kommt's dann besser, so wirst Du wie alle die Wandlung mit Dankbarkeit annehmen. Es ist immerhin möglich, daß ich die Sache zu schwarz sehe. Möchte ich mich irren.»

Links:

Die Seidenweberei Robert Schwarzenbach & Co. in Thalwil

um 1896, als Amateurarbeit in Öl gemalt von A. Oschwald, einem Angestellten der Firma. Die Bauten sind seither nicht wesentlich erweitert worden. Im Vordergrund das Seeufer mit der Seestraße, an diese anstoßend die Verwaltungsgebäude, bergwärts darüber die Lagerhäuser und in den Shedbauten die eigentliche Weberei. Im Vordergrund links das Restaurant Krone (seit 1958 «Alexander am See»), oberhalb der Seestraße der Saalbau der Krone, «zum Freudenkranz» genannt, heute Werkstätte der Schulmöbelfabrik Hunziker Söhne, darüber die später in den «Bürger» verlegte «Gasanstalt» mit zwei kleinen Gaskesseln und Hochkamin, darüber das Kronenberg-Quartier.

Die Häuserzeile am oberen Bildrand folgt der alten Landstraße.
(Original im Besitz der Firma Robert Schwarzenbach & Co., Thalwil)

Der Tod des Vaters

Leider war die Prognose richtig. Auch Vater Johannes Schwarzenbach-Landis wußte, daß seine Tage gezählt waren, und so drängte er darauf, daß er die bevorstehende Verheiratung seines Sohnes August mit Wilhelmina Kesselring, von Mährstadt und Weinfelden, und seiner Tochter Ida mit Theophil Zürrer, von Hausen am Albis, noch miterleben konnte. Beide Hochzeiten wurden auf den 17. September 1861 festgesetzt. Darüber schrieb August an seinen Bruder: «Papa selbst wünscht eine Beschleunigung, und wird nun die Hochzeit definitiv am 17. September stattfinden, wenn nichts dazwischen tritt. Wenn es dem lieben Vater in jenen Tagen gut geht, so kann es ein freudiges, wenn auch ernstes Familienfest werden, und ich bitte Gott um die Freude, den lieben Papa in unserer Mitte zu sehen. Wie es jetzt steht, ist alle Wahrscheinlichkeit dazu vorhanden. Der Vater nimmt an allem innigen Anteil; er freut sich über das Glück der beiden Paare, und wir hoffen, daß er sich derselben noch recht lange freuen möge. Die Hochzeit findet in der Kirche Thalwil statt, das Hochzeitsessen in der Dépendance Baur; außer den Verwandten laden wir wenig Leute ein, dessenungeachtet wird die Hochzeit ziemlich zahlreich, 14 à 16 Kutschen. Es tut uns sehr leid, daß Du bei dem feierlichen Anlasse fern bist; Du wirst uns recht mangeln und wir werden Deiner in Liebe gedenken.»

August aber begann sich zu sorgen, was aus dem Unternehmen in Thalwil nach dem Tode seines Vaters werden sollte, und er war es, der seinem Bruder Robert in New York den Vorschlag machte, sich doch ernstlich die Rückkehr und den Eintritt in die Firma zu überlegen. «Es wäre mir jetzt eine große Hülfe, wenn Du hier wärest. Wenn Papa nicht mehr recht gesund wird, so bin ich in Verlegenheit, und ich habe schon oft daran gedacht, Dir die Proposition zu machen, nach Hause zu kommen. Es wäre eine große Beruhigung für mich.» Noch durfte J. Schwarzenbach-Landis die Freude erleben, die Doppelhochzeit seiner Tochter Ida und seines Sohnes August am 17. September in gutem körperlichem Zustande mitzufeiern. Am 10. Oktober 1861 aber setzte ein Schlaganfall seinem arbeitsreichen Leben ein Ende. Roberts Weg war jetzt deutlich vorgezeichnet, und als er die Heimreise antrat, tat er dies als gereifter, erfahrener Mann, gewillt, sein Talent und Können in den Dienst der väterlichen Firma zu stellen.

Militärdienst

Ehe wir uns der entscheidenden Epoche des Eintritts von Robert Schwarzenbach in die väterliche Firma zuwenden, wollen wir einen kurzen Blick auf dessen militärische Laufbahn werfen. Schon in seiner Jugend, angesteckt vom Vorbild seines Vaters, der nach Möglichkeit den Besuch keines einzigen Schützenfestes verfehlte und ein sehr guter Schütze war, sah Robert für sich keine andere Waffe als die Infanterie. Er brachte es hier bis zum Scharfschützen-Oberleutnant, tat freudig und sogar begeistert seinen Dienst als Zugführer und befand sich während des Übertritts der Bourbakiarmee auf Grenzwache im Jura. Aber schon 1871 zwangen ihn die ersten Anzeichen eines Herzleidens, auf den Vorschlag als Kompagniekommendant zu verzichten, und Ende 1872 wurde der junge Offizier auf Entscheid der UC in den Landsturm versetzt. Oberstleutnant Landis, damaliger Scharfschützenkommandant des Kantons Zürich, richtete am 13. Januar 1873 an den Ausgemusterten ein Abschiedsschreiben, in dem er sein Bedauern und seine Hochschätzung bekundete. Für das aufstrebende Unternehmen J. Schwarzenbach-Landis war diese vorzeitige Dispensation von seinen militärischen Verpflichtungen, welche von Robert Schwarzenbach, dem begeisterten Scharfschützen-Offizier, sehr schmerzlich empfunden wurde, ein eigentlicher Glücksfall, kam ihr jetzt doch der volle Einsatz dieser hervorragenden Kraft in den entscheidenden Jahren des Wachstums zugute.

DER AUFBAU DES UNTERNEHMENS

Nach dem Tode von J. Schwarzenbach-Landis teilten sich die Brüder August und Robert mit ihrer Mutter in die Leitung des Unternehmens. Prokurist Jacques Bühler, der von 1870 bis 1924 in der Firma arbeitete und erst anlässlich seines 80. Geburtstags seinen Austritt nahm, hinterließ einige Aufzeichnungen, die einen guten Einblick in die Arbeitsweise der fast 25 Jahre umfassenden Epoche bieten, in welcher die entscheidenden Vorbereitungen für die internationale Ausweitung der Firma durch Neu gründungen im Ausland und in Übersee getroffen wurden.

Im Zeichen der Heimarbeit

Von dem heutigen Gebäudekomplex auf dem Fabrikareal in Ludretikon-Thalwil waren in den sechziger Jahren nur die zwei hintersten Häuser gegen Rüschlikon im Besitz der Familie. Das obere Haus diente als Geschäftshaus, das untere an der neu erbauten Seestraße als Wohnhaus für die Mutter, ihre noch ledigen Söhne Robert, Julius und Alfred und die jüngste Tochter, Mathilde. August Schwarzenbach-Kesselring wohnte im neu erbauten «Rosengarten» in Thalwil:

Anno 1870 beschäftigte die Firma zirka 1000 Handweber auf den ältesten drei Ferggereien Arn, Greifensee, Männedorf und im Umkreis von Thalwil. Schon im Jahre 1880 waren es gegen 3000 Handweber und weitere zwei Jahre später 4000 Handweber, die sich auf insgesamt 17 Ferggereien verteilten. Diese Ausdehnung war vornehmlich der Initiative Roberts zu verdanken, der wachen Auges jede günstige Gelegenheit zur nutzbringenden Verwertung brachliegender Arbeitskräfte zu nutzen verstand. Wenn beispielsweise 1871 im Berner Jura in Laufen, später in Mervelier und Courroux Ferggstuben gegründet wurden, so läßt sich dies aus dem Umstand erklären, daß Robert Schwarzenbach während der Grenzbesetzung im Deutsch-Französischen Krieg 1870/71 im Jura die örtlichen Gegebenheiten richtig zu würdigen verstand. Im Knonauer Amt entstand 1863 als einzige Ferggerei Bonstetten, die 1881 aufgehoben und nach Hedingen verlegt wurde. Mit der Errichtung einer Ferggerei in Rüti wurde das ganze Zürcher Oberland, teilweise sogar das Gasterland, Teile von Schwyz und Glarus der Hausweberei für die Firma Schwarzenbach erschlossen. 1875 kamen die Höfe am oberen Zürichsee durch Errichtung einer Ferggerei in Pfäffikon (Schwyz) an die Reihe. Das letzte Gebiet, das erschlossen wurde, war die Innerschweiz. Hier wurden vier Ferggereien in Steinen, Einsiedeln, Stans und Lungern gegründet.

Eine besondere Stellung unter den Ferggereien nahm Erlenbach ein. Das dort von Heinrich Schäppi-Näf erbaute Fabrikgebäude wurde seit 1879 nicht mehr als Weberei, sondern zu Zwecken der mechanischen Winderei und Zettlerei verwendet. Dazu gehörte eine kleine Winderei in Herrliberg. Das Erlenbacher Haus stand in derart regem Verkehr mit dem Thalwiler Mutterhaus, daß täglich durch einen Mann, der bei den Thalwilern als der «Schiffischmied» bekannt war, mehrere Fahrten ausgeführt werden mußten.

Nebst diesen Ferggereien arbeiteten zahlreiche kleine Unternehmer mit ihrer ganzen Belegschaft in einem festen Vertragsverhältnis für die Thalwiler Firma. Dazu zählten die Webereien Staub-Huber in Gattikon, später in Oberurnen, Uster und Richterswil. Diese A-façon-Weberei war ausschließlich mechanische Weberei.

Eine weitere Kategorie von Arbeitsstätten waren die Jacquardwebereien. Von 1880—89 wurde im Kläger'schen Fabrikgebäude auf der Platte in Thalwil, von 1882—91 in Oberrieden und von 1881—86 in Horgen die Jacquardweberei ausschließlich für Schwarzenbach betrieben.

Die ersten Mitarbeiter

Prokurist Jacques Bühler schildert in seinen Aufzeichnungen die Arbeitsweise in Thalwil wie folgt: «Die beiden Prinzipale waren Tag um Tag vom Morgen bis Abend auf dem Büro tätig, mit Ausnahme von Freitagnachmittag, welcher der Börse in Zürich bestimmt war. An diesem Nachmittag übte Frau Schwarzenbach-Landis gewissermaßen Aufsicht, wenigstens hatte sie jeweilen regelmäßig einen Bedarf im Geschäft. Herr August Sch. passirte die eingehenden Stücke und besorgte den Verkehr mit den Ferggereien, während Herr Robert Sch. mehr die kaufmännische Führung hatte. Die Stoff-Käufer kamen gewöhnlich direkt per Wagen von Zürich nach Thalwil. Ein Theil der Waaren ging an Commissionäre nach Zürich, ein Theil nach London, damals ohne Vertretung, und ein bedeutender Theil reiste jede Woche nach Amerika, wo der Verkauf meistens in Consignation stattfand. Die Rohseiden wurden theils auf direkte Offerten hin und theils durch Vermittlung von Sensalen eingekauft. Das Stückaufrollen besorgten vier Mann auf von Hand getriebenen Maschinen. Fürs Stückabrollen, Staben und Legen waren drei Stücklegerinnen tätig. Ausläufer und zugleich Pröbler der Rohseide an einem Handhäspeli mit Glockensignal bei 100 Umgängen war Kaspar Brändli, der älteste Angestellte seit der Gründung. Letzter Umstand hatte ihm die Vergünstigung eingebracht, daß er alle Tage zum Znuni einen Gratis-Schoppen guten, alten Wein im Wohnhaus unten holen durfte, und abends um 4 Uhr wurde ihm bei den «Maitli» im Wohnhaus ein Gratis-Kaffee offeriert. Brändli zog später mit seinem Tochtermann nach Uster. Bei

seinem Weggang äußerte er, es reue ihn nichts so, von Thalwil wegzugehen, wie der gute Schoppen Wein.»

Über die Arbeitszeit der siebziger Jahre äußerte sich Jacques Bühler wie folgt: «Von einem 8-Stunden-Arbeitstag träumte vor 50 Jahren noch niemand. Man arbeitete 10, 11, 12 Stunden per Tag und konnte doch dabei gesund bleiben. Von Ferien wußte man nichts — ich war 16 Jahre ohne solche im Geschäft — ebensowenig von einem freien Samstagnachmittag. Als um 1872 dem Personal die Mitteilung gemacht wurde, von nun ab könne am Samstagabend statt um 7 Uhr eine Stunde früher, also um 6 Uhr geschlossen werden, da war das Personal hocherfreut und betrachtete das als ein schönes Geschenk.

Über die damalige Spedition ist folgendes zu berichten: Eine Eisenbahn existierte noch nicht. Mit dem Dampfschiff spiedieren war umständlich oder unmöglich. Dagegen waren alle Tage drei Botenfuhrwerke unterwegs nach Zürich: am Morgen um 8 Uhr mit Einspänner ‚Bote Schwarzenbach‘ von Thalwil, um 10 Uhr ‚Bote Schäppi‘ von Oberrieden mit zwei großen, schweren Zughunden und nachmittags zweispännig ‚Bote Spillmann‘ von Horgen. Ein Flaggensignal bestimmte jeweilen das Anhalten. Die Eisenbahn kam dann 1874/75 zu Hilfe. Es vergingen noch einige Jahre, bis man sich entschloß, ein eigenes Geschäftsfuhrwerk zu halten. Dann wurden zwei Rößli gekauft für 2500 Franken, Wagenbauer Geißberger stellte einen Patentachsenwagen für 1000 Franken.» So weit der Bericht des treuen Prokuristen Jacques Bühler. Man sieht, es handelte sich um ein durchaus patriarchalisch geführtes Unternehmen, in dem sich Inhaber, Angestellte und Arbeiter wie eine große, auf Gedeih und Verderb zusammengehörende Familie fühlten. Nach einer kurzen Frist der Einarbeitung begann die Organisation des Betriebes mehr und mehr auf den Schultern von Robert Schwarzenbach zu lasten.

Beim Fehlen einer eigentlichen technischen Ausbildung besaß der junge Prinzipal in hohem Maße das Geschick und das Glück, die richtigen Mitarbeiter zu finden, die, in seinem Geiste und von seinen Ideen getrieben, am Aufbau des großen Werkes wirkten. In *Julius Mahler*, von Thalwil, der schon unter Vater Schwarzenbach seine Lehre gemacht hatte und dann die Dispositionen besorgte, die sich zu Beginn nur auf glatte Artikel beschränkten, wuchs den beiden Chefs ein ausgezeichneter technischer Mitarbeiter heran, der 1876 zusammen mit Bürochef Jacques Bühler zum Prokuristen avancierte und zwölf Jahre später als verantwort-

namel uhr Salancik bestimmt auf den Mayrleben den
Zoll. Archiv und die Überführung des gleichen Consigns
von 2½ ton (ausser zum Chlumann)

Thalwil, 29 November 86 den Protokoll führt
Robert Schwarzenbach

der aufgeschriebene Protokoll in seines Wiss
die Annahme bestätigt,

bezeugt im unterzeichneten

Julius Mahler

J. Huber

Alfred Schwarzenbach

Schluß eines Protokolls über geschäftliche Vereinbarungen der vier Partner Robert Schwarzenbach,
Julius Mahler, J. Huber und Alfred Schwarzenbach

licher Teilhaber in die Firma eintrat. Julius Mahler forderte von seinen Untergebenen viel, war aber um das Schicksal jedes einzelnen besorgt wie ein Vater. Davon zeugt die muntere Erinnerung Bühlers an einen Zürcher Bummeltag am sogenannten Schließmarkt am 4. Juli 1870, wo weder in der Stadt selbst noch in der Umgebung viel gearbeitet wurde. Am Nachmittag begab sich das Angestelltentrüpplein von zehn Mann unter Anführung von «Papa Mahler» nach Zürich. Zuerst kehrte man in der Kronenhalle ein, dann wurde bis spät in die Nacht weiter «gesponnen».

Gesundheitsrücksichten zwangen 1898 den unermüdlichen, um die Firma hochverdienten Julius Mahler zum Rücktritt. Zwei seiner Söhne vertraten ihn weiterhin in der technischen Leitung, Emil in Thalwil, Julius in Boussieu (Frankreich).

Von der Hausarbeit zur Fabrik

Für die zürcherischen Seidenfabrikanten waren die sechziger Jahre äußerst kritisch. Die Unstetigkeit im amerikanischen Geschäftsleben, unmittelbar nach dem Bürgerkrieg ein fieberhaftes Aufleben der Bestellungseingänge und handkehrum tiefste Depression und völlige Flaute, bereiteten in Thalwil manches Kopfzerbrechen. 1867 war denn auch das große Sterbejahr zahlreicher schweizerischer Seidenstoff- und Seidenbandfabrikanten, die sich den wechselnden Situationen nicht rasch genug anzupassen wußten. Hier kam Robert Schwarzenbach seine zweijährige überseeische Erfahrung zugute. Anders verhielt es sich im Deutsch-Französischen Krieg. Weil Frankreich nicht mehr arbeiten konnte, bettelten die Engländer förmlich in der Schweiz um die Annahme ihrer Bestellungen.

Nach den Kriegsjahren 1870/71 begannen die Lyoner Handwebstühle ihren Siegeszug in der Schweiz, insbesondere in Thalwil. Mehr als 2000 Stück wurden zum Gebrauch an die Handweber in die Häuser abgegeben. Louis Gauché, ein mit der internierten Bourbakiarmee in den Kanton Zürich verschlagener Franzose, war ein ausgezeichneter Weber und Experte in Lyoner Stühlen. Er stellte die Stühle in Betrieb und beaufsichtigte sie. Mehrmals wechselte er seine Stellung zwischen J. Schwarzenbach-Landis und der Firma Baumann in Höngg.

Die Gesamtarbeiterzahl der Firma, das heißt die Zahl der Handweber, welche in der ganzen Schweiz für Thalwil arbeiteten, stieg beständig. 1879 arbeiteten 2695 Arbeitskräfte an ebensovielen Handwebstühlen, 1884 waren es 3820, und 1889 wurde die Höchstzahl mit 3936 erreicht. Zwischen 1899 und 1904 erfolgte der beinahe katastrophale Zusammenbruch der Handweberei, welche durch die mechanische Weberei mehr und mehr verdrängt wurde. Die Entwicklung der mechanischen Weberei begann in der Firma J. Schwarzenbach-Landis mit 126 mechanischen Webstühlen, an denen 63 Arbeitskräfte beschäftigt waren, erst im Jahre 1884.

In den Jahren 1873 bis 1876 entfaltete sie eine rege Bautätigkeit durch Erweiterungen an den eigenen und an den von Naf erworbenen Liegenschaften und durch den Bau einer bescheidenen Dampfkraftanlage, einer mechanischen Zettlerei und der Erstellung eines kleinen Gaswerkes zu Beleuchtungszwecken. 1884 bis 1889 folgte eine zweite, größere Bauperiode im Zeichen der Umstellung auf die mechanische Seidenweberei.

Diese erfolgte in Thalwil eigentlich verspätet und zwar deshalb, weil die Inhaber bei der Gründung der Mechanischen Seidenstoffweberei Adliswil führend mitbeteiligt waren. Dieses Unternehmen wurde 1860 von den Brüdern Schwarzenbach und ihren Schwägern Emil und Theophil Zürrer und J. Scheller mit erheblichen Anfangsschwierigkeiten ins Leben gerufen, begann aber 1867 unter der Leitung von Alfred Schwarzenbach zu florieren. Aus diesem Grunde hielt Robert Schwarzenbach lange an der Arbeitsteilung fest, welche die mechanische Weberei Adliswil überließ, während Thalwil beim Handbetrieb blieb. Doch dann kam Mitte der achtziger Jahre auch für Thalwil die Notwendigkeit, sich zu modernisieren, und im Jahre 1884 war im ersten mechanischen Webereibau der erste mechanische Webstuhl in Betrieb. Bald füllten die mechanischen Jäggli- und Rüti-Stühle weitere Neubauten, die sich dank großer und stets zunehmender Dispositionen schon bald wieder als zu klein erwiesen.

Julius Schwarzenbach, der jüngste der Söhne und der nachmalige langjährige Gemeindepräsident von Thalwil, soll sich zu diesem Boom mit leichter Skepsis geäußert haben: «Wir werden wohl erst Bauruhe haben, wenn unsere Neubauten an die Stadtgrenze Zürichs stoßen.» Daß die Bäume nicht in den Himmel wuchsen, dafür sorgten in erster Linie die Zollschränke, mit denen sich zuerst Nordamerika, dann Deutschland, Rußland, Österreich und zuletzt auch das freihändlerische Frankreich umgaben.

Protektionismus und Freihandel

In diesen Jahren der doppelten Bedrohung der Seidenindustrie durch die rasche Umstellung von der Hausarbeit zum mechanisierten Betrieb und durch die überhandnehmende Tendenz zum nationalwirtschaftlichen Protektionismus durch die Einführung von Schutzzöllen gewann Robert Schwarzenbach durch seine eigenwillige und, wie sich im Laufe der Jahre herausstellen sollte, weitsichtige Interpretation der wirtschaftlichen Gegebenheiten steigendes Ansehen im Kreise der Zürcher Seidenindustriellen. Die Protokolle der «*Seidenindustrie-Gesellschaft des Kantons Zürich*», welcher Robert Schwarzenbach mit seinen Brüdern Alfred und August als angesehenes Mitglied angehörte und deren Präsident er in den Jahren 1881—84 war, sprechen ein beredtes Zeugnis von seiner vielseitigen und

initiativen Aktivität in einer Zeit, in der die anbrechende Technisierung stets neue Anpassungen forderte. 1876 stellte Robert Schwarzenbach den Antrag an den Vorstand, beim Eidgenössischen Handels- und Eisenbahn-departement zu erwirken, von Basel und Genf Nachtzüge im Anschluß an die Courierzüge von Lyon und Paris einzuführen, um den Besuch auswärtiger Käufer zu den Fabrikzentren der Schweiz zu erleichtern. Im folgenden Jahre wurde er zusammen mit Hans Näf in den Vorstand gewählt; beide schlugen die Wahl aber aus. 1877 wandte sich Robert Schwarzenbach energisch gegen die Zollvorschläge der Bundesversammlung, welche den Import von Seidenwaren aus Frankreich mit einem Zoll von 100 Franken pro 100 kg belasten wollte. 1880 beginnt die scharfe Auseinandersetzung mit den protektionistischen Baumwollspinnern. Brieflich forderte Robert Schwarzenbach die Zürcher Seidenindustriellen auf, eine Agitation gegen die schutzzöllnerischen Bestrebungen des Schweizerischen Spinner- und Webergemeinschafts (des heutigen Spinner-, Zwirner- und Webergemeinschafts) einzuleiten. Er wurde ersucht, diese Angelegenheit selbst an die Hand zu nehmen. Im Oktober 1882 fand in Bern die Konferenz mit den Baumwollindustriellen statt. Von den drei Delegierten der Seidenindustrie erschien nur Robert Schwarzenbach, der in zähem Verhandeln die fünf Vertreter des Spinner- und Webergemeinschafts zu erheblichen Reduktionen am Zollansatz für Garne bewegen konnte, welche für die damals modische Fabrikation halbseidener, mit Baumwolle gemischter Stoffe für die Seidenindustrie recht wesentlich war. Damit war der lange Zollhader zwischen beiden Textilbranchen erledigt. In die Zeit seiner vierjährigen Präsidentschaft fällt die Diskussion über den Patent- und Musterschutz, den Robert Schwarzenbach ebenfalls entschlossen bekämpfte, weil er die Gefahr der Verteuerung für die einheimische Industrie fürchtete. 1883 hielt er in der Generalversammlung der Seidenindustrie-Gesellschaft ein Referat über die Seidenstoffe auf der Schweizerischen Landesausstellung in Zürich und die Lyoner Ausstellung in Amsterdam. Auf dem Rückweg von Holland prüfte er die Verhältnisse der Samtindustrie in Krefeld, die zwar an mechanischen Stühlen, aber in Form einer vorzüglich organisierten Hausindustrie arbeitete, mit eigenen Augen. Aus der Sorge, daß der zürcherischen Hausindustrie die leichten Gewebe und damit die Vollbeschäftigung mehr und mehr verloren gehen könnte, regte Robert Schwarzenbach die Umstellung auf die Samtfabrikation an, womit gleichzeitig die Möglichkeit geboten würde, sich für «die uns nachtheilige deutsche Zoll-

politik dadurch zu revanchieren, daß wir Crefeld auf neutralen Märkten mit seinen Specialitäten bekämpfen».

Gründung der «Liga»

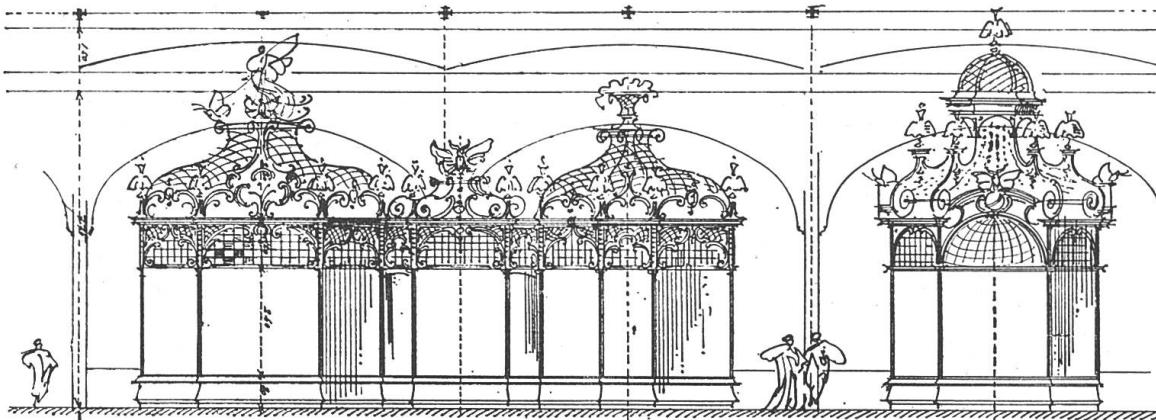
Aus den gleichen Überlegungen, aber in erster Linie zum Kampf gegen schutzzöllnerische Tendenzen, die sich auch die schweizerischen Agrarier mehr denn je zu eigen machten und denen sich weite Kreise der Industrie mit protektionistischen Forderungen anschlossen, plädierte Robert Schwarzenbach am 16. November 1890 für den Anschluß der Seidenindustriegesellschaft an die «*Liga gegen Vertheuerung der Lebensmittel*», in der er ein wirksames Kampfinstrument gegen die Zollpolitik der Bundesversammlung sah. An der Spitze dieser am 14. September 1890 in Olten gegründeten Liga standen hervorragende westschweizerische Mitglieder der Bundesversammlung, wie Cornaz, Lachenal, Ruffy, Gustave Ador, Francillon, ferner von Basel Paul Speiser und Geigy-Merian. Die Liga bestand aus 140 Vereinen der Ost- und Westschweiz, darunter befanden sich der Grütliverein, 40 Konsumvereine, die Syndikate der Wirte, Metzger, Bäcker, Konditoren, Handwerkervereine, Handels- und Arbeitervereine. Zweck der Liga war es, gegen jede Erhöhung der Einfuhrzölle auf Lebensmitteln und auf den unerlässlichen Bedarfsgegenständen zu protestieren. Sie forderte die Rückkehr zu einer Zollpolitik, welche auf die Bedürfnisse der Bevölkerung mehr Rücksicht nimmt und den wahren ökonomischen Interessen des Landes nach innen und außen zu dienen imstande ist.

So hielt er es auch mit dem Freihandel, der mehr und mehr einem einschnürenden System der nationalen Schutzzölle weichen mußte. Mit letztem Einsatz stimmte er sich dieser Entwicklung entgegen, kämpfte entschlossen und umsichtig als Warner — auf verlorenem Posten — und zog, als an der Sachlage nichts mehr zu ändern war, als Industrieller für sein eigenes Unternehmen die richtigen Konsequenzen. Wie ätzend sein kritischer Spott sein konnte, beweist eine andere Stelle aus dem erwähnten Referat über den Beitritt zur Liga, wo er sich mit einer Eingabe des Landwirtschaftlichen Vereins auseinandersetzte: «Gleichzeitig wurde eine weitere Eingabe an die Bundesbehörden vom Stapel gelassen, welche durch

derbe Ausfälle gegen Herrn Bundesrath Droz, diesen Champion einer gesunden Volkswirtschaft, ersetzt, was ihr an innerem Gehalt abgeht. Da finden wir die bekannten hohlen Phrasen von dem Ausgleich fremder, günstigerer Produktionsverhältnisse . . . von den Schweizer Bürgern besseren und minderen Rechts . . . und, um der Posse die Krone aufzusetzen, von der gebietherischen Notwendigkeit der Aufstellung von Kampfzöllen. Als ob mit Kampfzöllen der Landwirtschaft gedient wäre; aber den Sack schlägt man und den Esel meint man.»

Festlegung auf ein Programm

Die Gefahr des neuen Zolltarifs schien Robert Schwarzenbach derart groß und drastisch, daß er sich nicht scheute, sich als Seidenindustrieller vor der Versammlung auf ein eigenes Programm des Verhaltens festzulegen. Es blieb nicht bei einer leeren Drohung. Robert Schwarzenbach hat in der Folge genau so gehandelt, wie er es in jenem November 1890 an der Generalversammlung bekanntgab. So trägt jene Erklärung gleichsam den Charakter eines Regierungsprogramms für das Schwarzenbach'sche Unternehmen: «Wir werden uns den veränderten Verhältnissen anzupassen wissen; wir werden unsere theurere und in anderer Beziehung unvortheilhafte Handweberei nach und nach über Bord werfen und uns noch vielmehr als bisher mechanisch einrichten. Aber keine Macht in der Welt wird verhindern können, daß, sobald wir in Frankreich einen Eingangszoll für unsere Erzeugnisse bezahlen müssen, unsere Löhne hier zurückgehen, und wenn dann diesen verminderten Löhnen theurere Lebensmittel und höhere Preise für die unentbehrlichsten Bedürfnisse des Lebens gegenüberstehen, so ist das ein Zustand, dem ich als Besitzer von Tausenden von Webstühlen nur mit der größten Besorgnis entgegensehen kann. Diese Besorgnis ist bei mir so groß, daß, wenn ich heute schon die Gewißheit hätte, daß der bundesrätliche Entwurf zu der neuen Tarifnovelle, von den Ansätzen des landwirtschaftlichen Vereins gar nicht zu sprechen, nicht durch Handelsverträge oder durch den Einfluß der Liga herabgemindert würde, *ich auf schweizerischem Boden keinen einzigen Webstuhl mehr aufstellen würde; sondern ich würde dies in Frankreich thun*, wo dank der günstigeren klimatischen Verhältnisse die Lebensmittel



Ausschnitt aus den Plänen für den Pavillon der schweizerischen Seidenindustrie
für die Weltausstellung Paris 1900

viel billiger sind als bei uns, oder in England, wo infolge der mit eiserner Konsequenz durchgeföhrten Freihandelsprinzipien einerseits die Lohnverhältnisse zwar etwas ungünstiger als bei uns, dafür aber die Existenzverhältnisse der Arbeiterschaft unendlich viel befriedigender sind.» Dieser Teil des Programms wurde durch die zahlreichen Fabrik-Neugründungen in Italien, Frankreich, Deutschland und den Vereinigten Staaten restlos erfüllt, während die nachfolgende Überlegung unausgeführt blieb; sie ist aber deshalb für die Nachwelt von Interesse, weil hier ein Seidenindustrieller erstmals die Duttweiler'sche Idee vom Migrosmarkt formuliert hat:

«Wohl aber würde ich für meine Arbeiter einen Konsumverein gründen, wo dieselben ihre Lebensbedürfnisse zu Selbstkosten decken könnten, und wenn dann die Bäcker, Metzger, Krämer, Spezereihändler auf dem Lande sich in ihrer Existenz bedroht sehen und sich bei mir beschweren würden, so würde ich ihnen antworten: Es thut mir herzlich leid, Euch schädigen zu müssen; allein ich habe mich so lange gegen diesen Konsumverein gesträubt als mir möglich war und habe ihn erst gegründet, nachdem ich mir sagen mußte, daß ich mich mit längerem Zuwarthen einer Pflichtverletzung gegen meine Arbeiter schuldig machen würde.»

«Zirkus Barnum»

Von nun ab führte Robert Schwarzenbach einen hartnäckigen Kampf gegen die Schutzzölle und warf dabei seine ganze Persönlichkeit und die ganze Macht seines Einflusses in die Waagschale. «Denn was der Teufel für die Religion, das ist der Schutzzoll für die Exportindustrien eines Landes», lautete sein Kernsatz. So hielt er es bis an sein Lebensende. Am 10. Februar 1903, ein Jahr vor seinem Tode, stand Robert Schwarzenbach wieder auf der Schanze im Kampf gegen den neuen General-Zolltarif. Die vergangenen 13 Jahre hatten seine Befürchtungen nur bestärkt, wenn er auch klar erkennen mußte, daß er mit seinen Ideen nicht durchdringen konnte. Mit Sarkasmus skizzierte er am Schluß seines im Schoße der Versammlung Zürcher Seidenindustrieller gehaltenen Referats die Spezies der Protektionisten: «Als ich letzten Sommer den Tarifverhandlungen der Bundesversammlung folgte, mußte ich hin und wieder an den Zirkus Barnum denken, den ich vor 40 Jahren während meines New-Yorker Aufenthaltes regelmäßig besuchte. Das Zugstück war damals die ‚Happy Family‘. Katzen und Mäuse, Schafe und Wölfe, Füchse und Kaninchen, Tiger und Löwen waren alle in einem Riesenkäfig zusammengesperrt. Keines tat dem andern etwas zuleide. Das Geheimnis bestand darin, daß alle, unmittelbar bevor sie in den großen Käfig befördert wurden, in Einzelhaft Gelegenheit hatten, sich an ihren Leibgerichten nach Herzenslust satt zu fressen. Protektionisten waren keine darunter. Barnum wußte, daß diese Spezies nie satt wird.»

Die Neugründungen im Ausland

Ein sprechendes Bild über den Aufschwung der Firma im Zeitraum eines Vierteljahrhunderts ergeben folgende Zahlen: 1874 betrug die Produktion 633 240 Laufmeter, was einem Total der Verkäufe von 2 229 163 Franken gleichkam. Zehn Jahre später war die Produktion auf 2 619 460 Meter angestiegen, mit einem Umsatz von 7 476 536 Franken. Nach weiteren 15 Jahren, das heißt 1899, hat sich die Produktion auf 5 139 000 Meter wieder nahezu verdoppelt. Der Umsatz war auf über 12 Millionen Franken angestiegen. 1884 beschäftigte die Firma 3722 Arbeiter und

Paris, le 13 Mars 1901.

Monsieur, Il m'est bien agréable de vous faire connaître que M. le Président de la République, voulant vous donner un témoignage particulier de sa haute bienveillance, vient, sur ma proposition, de vous conférer la Croix d'Officier de l'Ordre National de la Légion d'Honneur:

Je me félicite d'avoir été à même de faire valoir les titres que vous vous êtes acquis à cette marque de distinction, et je m'empresse de vous transmettre les insignes de l'Ordre.

J'aurai soin de vous faire parvenir ultérieurement votre diplôme.

Recevez, Monsieur, les assurances de ma considération la plus distinguée.

Le Ministre des Affaires Etrangères,

P. Cratzy

Monsieur Schwarzenbach, Robert
fabriquant de scieries à Zurich

Beurkundung der Verleihung des Offizierskreuzes der Ehrenlegion
durch den französischen Außenminister

Angestellte, 1899 waren es 5595. Diese Entwicklung war das Werk Robert Schwarzenbachs, der seit dem Tode seines Bruders August im Jahre 1889 zusammen mit seinem technischen Mitarbeiter Julius Mahler über die Geschicke der Firma wachte. Am 24. Dezember 1893 erfolgte die Umwandlung der Firma von ihrem altbekannten Namen Johann Schwarzenbach-Landis in die heutige Bezeichnung Robert Schwarzenbach & Co., eine Kollektivgesellschaft, der als Teilhaber Robert Schwarzenbach und Julius Mahler angehörten. Der Freihandel, der bis in die achtziger Jahre in den meisten Staaten gültiges Gesetz war, hatte an diesem Aufschwung des Thalwiler Hauses wesentlichen Anteil.

Da England einer der Hauptabnehmer der Schwarzenbach-Seide war, gründete die Firma 1877 in London ein eigenes Verkaufsbüro, das für den Absatz in der angelsächsischen Welt besorgt sein mußte. Dieses Verkaufsbüro arbeitete gleichzeitig auch für die Mechanische Seidenstoffweberei Adliswil. Für die weitere Entwicklung stützen wir uns auf die Dissertation von Dr. Fritz Heß, «Thalwil im 19. Jahrhundert», der in unübertrefflicher Knappheit die gesamte Ausdehnung der Firma Robert Schwarzenbach & Co. im Ausland skizziert hat. Festgehalten sei lediglich, daß diese Gründungen eine direkte Folge der Schutzzölle waren, deren beeinträchtigenden Auswirkungen sich Robert Schwarzenbach gemäß seinen Ausführungen vor der Gesellschaft der Seidenindustriellen durch auswärtige Neugründungen umsichtig zu entziehen verstand. Über die Gründerepoche berichtet Fritz Heß:

«Neben dem Verkaufshaus in London entstanden nun sehr bald weitere Unternehmungen im Auslande. Der gewaltige Rohstoffbedarf für die große Seidenstoffproduktion veranlaßte das Haus Schwarzenbach, sich Fabrikationszweige der verschiedensten Stufen anzugliedern, also eine Expansion in vertikaler Richtung, neben der horizontalen Verbreiterung der Produktionsbasis zu betreiben.»

So entstanden in *Italien* ungefähr um die Mitte der achtziger Jahre Seidenspinnereien, Seidenzwirnereien und später auch noch Seidenweberien der Firma Schwarzenbach. Für das Haus Schwarzenbach arbeiteten die Weberei in *San Pietro-Seveso*, Fratelli Schwarzenbach & Cie., die Spinnerei in *San Giovanni in Croce*, zwei Spinnereien in *Cadagno* (wovon eine gemietet), die Zwirnerei in *Molina*, die Zwirnerei in *Prato San Pietro*, die Zwirnerei in *Lecco* (gemietet), die Zwirnerei in *Castello* (gemietet).

Zu Beginn der achtziger Jahre entstand ferner eine Seidenweberei in den *Vereinigten Staaten* von Nordamerika, in Hoboken. Sie wurde vorerst als Hausweberei aufgezogen, denn wir erséhen aus drei Eintragungen in alten Geschäftsbüchern, daß im Jahre 1881 ein Verkäufer und ein Fergger, im Jahre 1882 ein Verkäufer, ein Fergger und 40 Weber beschäftigt waren. Das Unternehmen dehnte sich dann sehr rasch aus und entwickelte sich unter der Firma *Schwarzenbach, Huber & Cie.* zu einem der ersten Seidenhäuser der Neuen Welt. 1904 umfaßte es die Weberei in *West-hoboken*, die Weberei in *Union Hill*, die Weberei in *Bayonne* (Gebäude gemietet), die Weberei und Zwirnerei in *Altoona*. Die Gründung und Ausbreitung dieser Unternehmungen war eine direkte Folge der nordamerikanischen Hochschutzzollpolitik, die seit den achtziger Jahren des vorigen Jahrhunderts immer stärker um sich griff.

In *Frankreich* errichtete die Firma Schwarzenbach aus den gleichen Erwägungen heraus in *Boussieu*, in der Nähe von Lyon, in den Jahren 1891/92 eine Seidenweberei. Später baute sie noch eine zweite Fabrik in *La Tour du Pin*. Damit sicherte sie sich den französischen Absatzmarkt: denn Frankreich war unter Méline zum Schutzzollsystem übergegangen. Dazu trat auch eine Gründung in *Deutschland*: In den Jahren 1896/97 erfolgte die Errichtung einer Seidenweberei unter der Firma Schwarzenbach in *Kleinhüningen*.

*

Das Haus beschäftigte im Jahre 1903 insgesamt 5553 eigene und 580 à façon betriebene Webstühle, 2458 Handwebstühle, 326 eigene und 104 gemietete Spinnbassins, 58 000 eigene und 19 000 gemietete Zwirnspindeln. Der Rohseidenkonsum belief sich in jenem Jahre auf rund 550 000 kg, der Verkaufswert der produzierten Seidenstoffe war zirka 50 Millionen Franken; die Zahl der beschäftigten Arbeiter und Angestellten 13 000; die bezahlten Löhne und Gehälter erreichten die Summe von 10,5 Millionen Franken. Eigene Verkaufsbüros befanden sich in London, Lyon, Berlin, New York, Mailand; daneben bestand ein weites Netz von Agenturen an allen bedeutenden Handelsplätzen.

*

«Ein solch märchenhafter und doch durchaus auf realen Faktoren basierender und in allen Teilen wohlorganisierter Aufschwung kann nur das

Werk eines genialen Kaufmanns sein», heißt es in dem von A.S. gezeichneten Nachruf auf Robert Schwarzenbach in der «Neuen Zürcher Zeitung» (25./26. Juli 1904). «Und ein solcher ist Robert Schwarzenbach ganz entschieden gewesen. Das Genie des Kaufmanns zeigt sich aber nicht bloß in dem sichern Weitblick, in der Vorausnahme kommender Strömungen oder, um mich eines trivialen Ausdrucks zu bedienen, in dem Früher-Aufstehen vor anderen, sondern ebenso sehr in der planvollen, raschen Durchführung einer einmal gefaßten Idee, in der Klarheit und Übersichtlichkeit der inneren Ökonomie. Schwarzenbach war ein Organisator ersten Ranges, alle seine Schöpfungen tragen den Stempel der Einfachheit, einer musterhaften Ordnung und Gesundheit. Nur so war es ihm möglich, die Fäden seines ungeheuren Betriebes stets in der Hand zu behalten, während seiner häufigen Reisen, die ihn oft Wochen und Monate von Zürich fern hielten, fortwährend alles zu übersehen. Dabei verstand er es, mit dem kleinsten Zwange zu herrschen; seine erstaunliche Arbeitskraft und Arbeitslast übertrug sich auf alle seine Angestellten, die sich angewöhnten, auch ihrerseits das Maximum ihres Könnens einzusetzen. So konnte das Ideal eines Betriebes erreicht werden, der mit höchster Fruktifizierung aller daran beteiligten Faktoren und zugleich mit der geringsten Reibung arbeitete.»

Die Persönlichkeit

Wenn es heißt, in der Schweiz betreibe ein jeder Politik und habe als Bürger das Zeug zum Politiker in sich, so trifft dies auf Robert Schwarzenbach nur bedingt zu. Unseres Wissens war er niemals eingeschriebenes Mitglied einer Partei. Seine einzige politische Charge, die er während vier Jahren bekleidete, war diejenige eines Gemeindepräsidenten seiner Heimatgemeinde *Thalwil*, wobei er sein Hauptaugenmerk namentlich auf die hygienischen Einrichtungen und die Schulen richtete. Dagegen war er mit seiner Persönlichkeit im tiefsten Sinne mit der Ideologie des *wirtschaftlichen Liberalismus* verhaftet, und wir erblicken den Zürcher Industriellen stets in vorderster Front, wo es galt, industrielle und volkswirtschaftliche Belange in dem Sinne zu verteidigen, daß staatlichen Eingriffen und Übergriffen eine Schranke gesetzt wurde.

So war er ein glühender Vertreter der Idee des Freihandels. Er empfand es als eine gefährliche Wende, als die Schweiz 1884 erstmals das System der Finanzzölle verließ und in die Bahn eines zunächst verschämten, dann stets offenkundigeren Schutzzolles einschwenkte. Als überzeugter Anhänger der Theorie vom freien Spiel der Kräfte war Robert Schwarzenbach ebenfalls ein entschiedener Gegner der Eisenbahnverstaatlichung und des Versicherungsgesetzes, das speziell der krisenempfindlichen Seidenindustrie unverhältnismäßig schwere Lasten aufbürdete. Hier scheute er sich nicht, Allianzen zu suchen und sich sogar mit politischen und ideologischen Gruppen zu verbinden, die dem zeitgenössischen Liberalismus ein Dorn im Auge waren. So sehen wir ihn im Kampf gegen das Versicherungsgesetz in der Zürcher Tonhalle Seite an Seite mit dem konservativen Bündner Feuerkopf Kaspar Decurtins und dem Prälaten Beck, die in der zunehmenden Einmischung des Staates ebenfalls eine Gefahr für die angestammte schweizerische Tradition der Freiheit erblickten. Robert Schwarzenbach vertrat ungeschminkt und rücksichtslos seine Ansicht, daß der Staat sich von allem fernhalten solle, was private Initiative besser und erfolgreicher zu leisten vermöchte. Jede übertriebene Stärkung der staatlichen Gewalt schien ihm ein Eingriff in die persönliche Freiheit.

So stand er unabirrt und unbekümmert um die sogenannte öffentliche Meinung, ganz auf seine eigenen Leistungen als Industrieller abstellend, in bewußter Opposition zu den Strömungen des Tages. Im Burenkrieg sehen wir ihn auf Seite der Engländer, und der Presse, die sich an leidenschaftlichen Ausfällen gegen die Briten nicht genug tun konnte, riet er energisch zur Mäßigung. Um so größer war seine Enttäuschung, als selbst Chamberlain, den er als Champion des Freihandels betrachtete, von der Not der Umstände getrieben, ins Lager der Schutzzölle abschwenkte und damit auch in der britischen Außenpolitik den engherzigen Kurs des kolonialen Nationalismus einschlug.

Im bereits erwähnten Nachruf der «Neuen Zürcher Zeitung» finden wir folgende Charakterzeichnung: «Unser Freund war kein geborener Redner; Pathos und Pose waren ihm völlig fremd, und ein Volks- oder Schützenfestredner hätte er niemals werden können. Er ergriff das Wort auch nur in Sachen, die er vollständig beherrschte, und hier war seine von einem hellen, scharf artikulierten Organ getragene Rede stets wohl erwogen, sicher und bestimmt. Im Eifer der Argumentation konnte er leidenschaftlich und aggressiv werden, aber seine Gegner haben in ihm

stets den ehrlichen Kämpfer geschätzt, ebenso wie er selbst jeden achtete, der offen und manhaft seine Meinung vertrat.»

Seine Stimme hatte bedeutendes Gewicht im Schoße der Zürcher Seidenindustriellen. Den Verwaltungsrat der Zürcher Seidentrocknungsanstalt präsidierte er von 1880 bis zu seinem Tode. Seine alljährlichen Rückblicke auf die Vergangenheit und noch mehr seine weitsichtigen Ausblicke auf die Zukunft gehörten zu den anregendsten Traktanden der Rechenmähler jenes Instituts. Als Mitglied der Jury an der Pariser Weltausstellung von 1900 verfaßte er einen temperamentvollen Bericht über die Beteiligung der schweizerischen Seidenindustrie; bei dieser Gelegenheit zeichnete die französische Regierung den weltbekannten Industriellen mit dem Offizierskreuz der Ehrenlegion aus, was im ordensfeindlichen Zürich beträchtlichen Staub aufwirbelte.

*

Im August 1901 wurde Robert Schwarzenbach Ehrenmitglied der «Silk Association of America». In seinem Dankschreiben findet sich ein Satz, der den ganzen Lebensinhalt dieses erfolgreichen Industriellen prägnant zusammenfaßt und unserer knappen Würdigung als Schlußstein dienen soll: «There is room for us all in this world, and nothing is a better stimulus for progress than competition — Platz für uns alle ist auf dieser Welt, und nichts kann zum besseren Ansporn für den Fortschritt dienen als der freie Wettbewerb.»

James Schwarzenbach