

**Zeitschrift:** Schweizer Pioniere der Wirtschaft und Technik  
**Herausgeber:** Verein für wirtschaftshistorische Studien  
**Band:** 64 (1997)

**Artikel:** Abraham Geilinger (1820-1880), Gottlieb Geilinger (1853-1927), Eduard Geilinger (1885-1955)  
**Autor:** Mosbacher, René  
**Kapitel:** Die Entwicklung von 1946 bis 1995  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-1091174>

### **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>**

# Die Entwicklung von 1946 bis 1995

## Wachsen im Wirtschaftsboom

Seit dem Tod von Gottlieb Geilinger 1927 war die Firma als Kommanditgesellschaft eingetragen. Eduard Geilinger war unbeschränkt haftender Gesellschafter; Bruder Dr. Gottlieb Geilinger, später Rektor der Kantonschule Winterthur, war lediglich als Kommanditär beteiligt. Als erster aus der vierten Generation wurde 1946 Eduards Sohn Werner Teilhaber. Sein jüngerer Bruder Peter Geilinger folgte ihm 1948.

Zum ersten Mal in seiner Laufbahn als Unternehmer boten sich dem schon Sechzigjährigen optimale Verhältnisse. Die Wirtschaft in der Schweiz fasste nach dem Krieg zügig Tritt. Die beiden jungen Teilhaber waren für ihre Aufgabe gut ausgebildet und voller Tatendrang. Damit setzte eine bisher nicht mögliche Dynamik ein. Eduard Geilinger gelang es, in den ihm noch verbleibenden zehn Lebensjahren zusammen mit seinen Söhnen die Firma zu einem führenden Unternehmen des ingenieurmässigen Stahlhochbaus und Metallbaus zu machen. In rascher Folge wurden neue Produkte entwickelt, die Fabrikationsanlagen erweitert und neue, moderne Führungsmethoden eingeführt.

Zwischen 1945 und 1948 verdreifachte sich der Umsatz – der Ausbau des Werks drängte sich auf. Nach einigen punktuellen Erweiterungen wurden eine grosse Stahlbauhalle, zusätzliche Rohmateriallager und eine Korrosionsschutzanlage im Werk Grüze gebaut. Nach dem Tod Eduard Geilingers 1955 wuchs die Firma unter seinen Nachfolgern rasch weiter. Bis

1965 vervierfachte sich der Umsatz von fünf auf zwanzig Millionen Franken; die Mitarbeiterzahl stieg von 130 auf 330.

Für den reibungsarmen Übergang hatte Eduard Geilinger vorgesorgt. Überhaupt muss er sich intensiv mit allgemeinen Fragen des Generationenwechsels in Unternehmen befasst haben. Diese Ideen sind unter anderem nachzulesen in seinem Referat «Gedanken zum Generationenproblem», das er im November 1954 an einer Unternehmertagung in «Boldern» ob Männedorf hielt – zwei Monate vor seinem Tod. Für einen geordneten Übergang auf die junge Generation müssen nach den Vorstellungen Eduard Geilingers die folgenden zwei Voraussetzungen erfüllt sein: «Der Betrieb muss technisch und organisatorisch einigermaßen in Ordnung sein, und in personeller Hinsicht muss dem Unternehmen ein Stab tüchtiger Mitarbeiter zur Verfügung stehen, der im Lauf der Jahrzehnte zielbewusst herangebildet worden ist und auf dessen Treue unbedingter Verlass sein kann.»

Bei Geilinger & Co. waren diese Voraussetzungen in der Tat erfüllt: Im Familiären hatte Eduard Geilinger die Übertragung des Unternehmens an die Erben weitsichtig geregelt, so dass es die Nachfolger über Jahrzehnte in seinem Geiste weiterführen konnten. Die bisherigen Teilhaber Werner und Peter Geilinger blieben vollverantwortliche Gesellschafter. Die drei weiteren Brüder Eduard, Robert und Ulrich wurden als Kommanditäre mit einem festen Haftungskapital beteiligt.

## **Nachwuchs im Kader**

In den Personalentscheiden jener Anfangsjahre der vierten Generation hatten die Firmeninhaber eine glückliche Hand. Zwischen Anfang und Ende der 50er Jahre wurden mehrere für das spätere Gedeihen der Firma wesentliche Mitarbeiter angestellt.

1949 konnte der Betriebsfachmann Arthur Graf für das Werkstattkader gewonnen werden. Er wurde die treibende Kraft bei der Verselbständigung der Fabrikation von Normbauteilen und erster Leiter des Werks Elgg. 1959 begann der junge polnische Hochschuldozent Stanislaw Bryl bei Geilinger & Co. zu wirken. Bryl entwickelte in 30 Jahren viele neue Anwendungsmöglichkeiten, ja ganze Bausysteme für den Stahlbau, die inzwischen Allgemeingut geworden sind. Dazu gehörten Erfolgsprodukte wie der Geilinger Shed und der Stahlpilz. Ins gleiche Jahr fällt der Eintritt des Elektroingenieurs Paul Grether, der auf innovative Weise die Entwicklung von mechanisierten Spezialkonstruktionen wie Grosstoranlagen und Zugangsschleusen vorantrieb. Später entwickelte er wärme gedämmte Leichtmetallfenster. Ebenfalls 1959 trat der junge Stahlbauingenieur Konrad Huber die Nachfolge des früh verstorbenen Walter Beck an. In drei Jahrzehnten prägte Huber zusammen mit Bryl die Entwicklung des Stahlhochbaus nicht nur bei Geilinger, sondern auch auf nationaler und sogar auf europäischer Ebene.

## **Kauf der Schweisswerk Bülach AG**

Anfang der 60er Jahre war es wieder soweit: Das Unternehmen hatte sein 1929 erweitertes Werk in der Grüze «ausgewachsen». Daran änderte auch die Akquisition kleinerer Firmen in der Ostschweiz nichts, die alle 1970 wieder aufgegeben wurden.

Speziell dem mittlerweile stark gewachsenen Bereich Stahlbau sollte ein neues Werk weiteres Wachstum ermöglichen. Da im Osten der Stadt, an das Werk Grüze anschliessend, kein Bauland zu kaufen war, wurde 1963 für einen Neubau in Elgg, einer 2900-Seelen-Gemeinde östlich von Winterthur, Baugrund erworben. Geplant war, dort ein Werk für die neu zu gründende «Geilinger Stahlbau AG» hochzuziehen. Als Partner für das ehrgeizige Unternehmen konnte man die Winterthurer Firma Rieter gewinnen, die ein Drittel der Aktien übernehmen sollte.

Alles war bestens für den Neubau vorbereitet, als sich 1968 unvermittelt eine andere Lösung aufdrängte: Die grösste Konkurrentin im Bereich des Stahlbaus, die Schweisswerk Bülach AG von Max Gideon, wurde Geilinger zum Kauf angeboten. Geilinger griff zu.

Trotz der Beteiligung von Rieter: Es war ein respektabler Brocken, den sich die Winterthurer da einverleibten. Geilinger machte damals mit 250 Mitarbeitern rund 29 Millionen Franken Umsatz, die Schweisswerk Bülach AG war mit 24 Millionen und 250 Mitarbeitern fast ebenso gross. Durch die Akquisition katapultierte sich Geilinger mit einem Schlag auf Platz 1 im schweizerischen Stahlbau.

Die Übernahme löste firmenintern gehörige Umstrukturierungen aus. Um das Management zu verstärken, warben Peter und Werner Geilinger ihren jüngeren Bruder Ulrich von der Chemischen Fabrik Uetikon ab. Ulrich Geilinger wurde Teilhaber und übernahm die Leitung der erworbenen Fabrik in Bülach. In der Folge wurde die alte Stahlbauabteilung von Geilinger in die neue Gesellschaft Geilinger Stahlbau AG, Bülach, integriert.

Die Eingliederung des Schweisswerks Bülach scheint Geilinger & Co.



vergleichsweise mühelos bewerkstelligt zu haben. Geholfen haben dürfte dabei auch die ausgesprochen gepflegte Firmenkultur, die von den neuen Eignern «wo nötig auch energisch durchgesetzt wurde», wie Ulrich Geilinger sich ausdrückt. Mit welcher Achtung man sich des neuen Sprosses annahm, zeigt sich beispielsweise in der Jubiläumsbroschüre von 1972: Dort wurde in einem ausführlichen Beitrag auf die Geschichte des zur selben Zeit 25 Jahre feiernden Werks Bülach eingegangen – so, als habe es schon immer zur «Familie» gehört. Man darf annehmen, dass die Bülacher Belegschaft ihre allenfalls gegen die neuen Chefs gerichteten Ressentiments recht schnell verloren hatte. Dies ist keine Selbstverständlichkeit, wenn man bedenkt, dass es heutzutage bei Firmenübernahmen oft über Jahre hinweg zu passivem Widerstand in der Belegschaft kommt.

Im Zusammenhang mit der Übernahme der Schweisswerk Bülach AG begegnen wir einem weiteren leitenden Mitarbeiter, der die Entwicklung des Unternehmens massgeblich geprägt hat. Für die Leitung der mitübernommenen Generalunternehmung der Bülacher wurde 1969 Ernst Schmid angestellt. Er baute diese kleine Abteilung zielsicher aus und machte sie zu

einem der tragenden Pfeiler des Unternehmens.

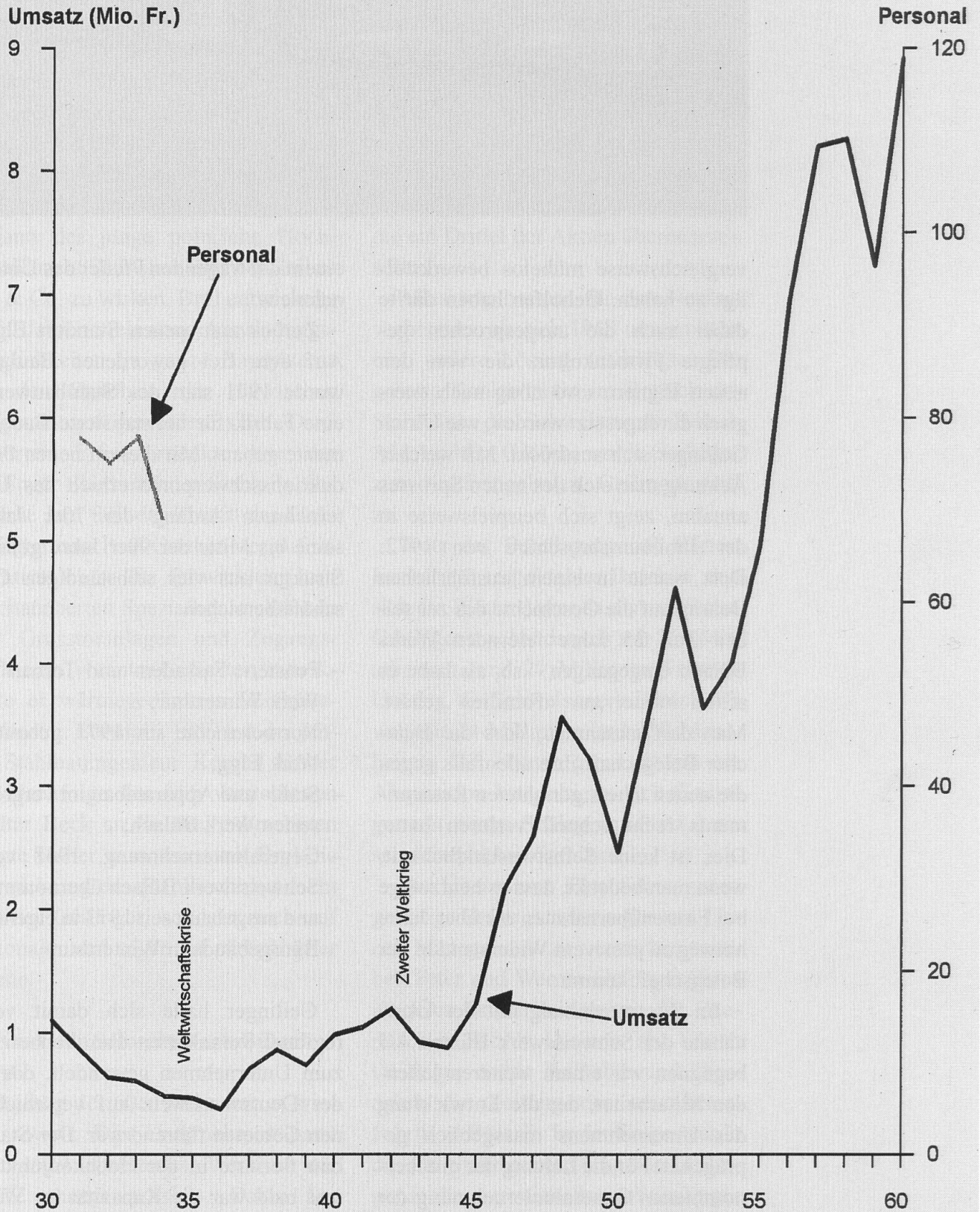
Zurück zum neuen Standort Elgg: Auf dem frei gewordenen Bauland wurde 1971 statt des Stahlbauwerks eine Fabrik für normalisierte Bauelemente gebaut. Mit diesem neuen Produktionsschwerpunkt erhielt das Unternehmen Anfang der 70er Jahre seine bis Mitte der 90er Jahre gültige Struktur aus vier selbständigen Geschäftsbereichen:

- Fenster-, Fassaden- und Torbau im Werk Winterthur;
- Normelemente im 1971 gebauten Werk Elgg;
- Stahl- und Apparatebau im vergrösserten Werk Bülach;
- Generalunternehmung, 1968 vom Schweisswerk Bülach übernommen und ausgebaut, seit 1973 in eigenem Bürogebäude in Winterthur.

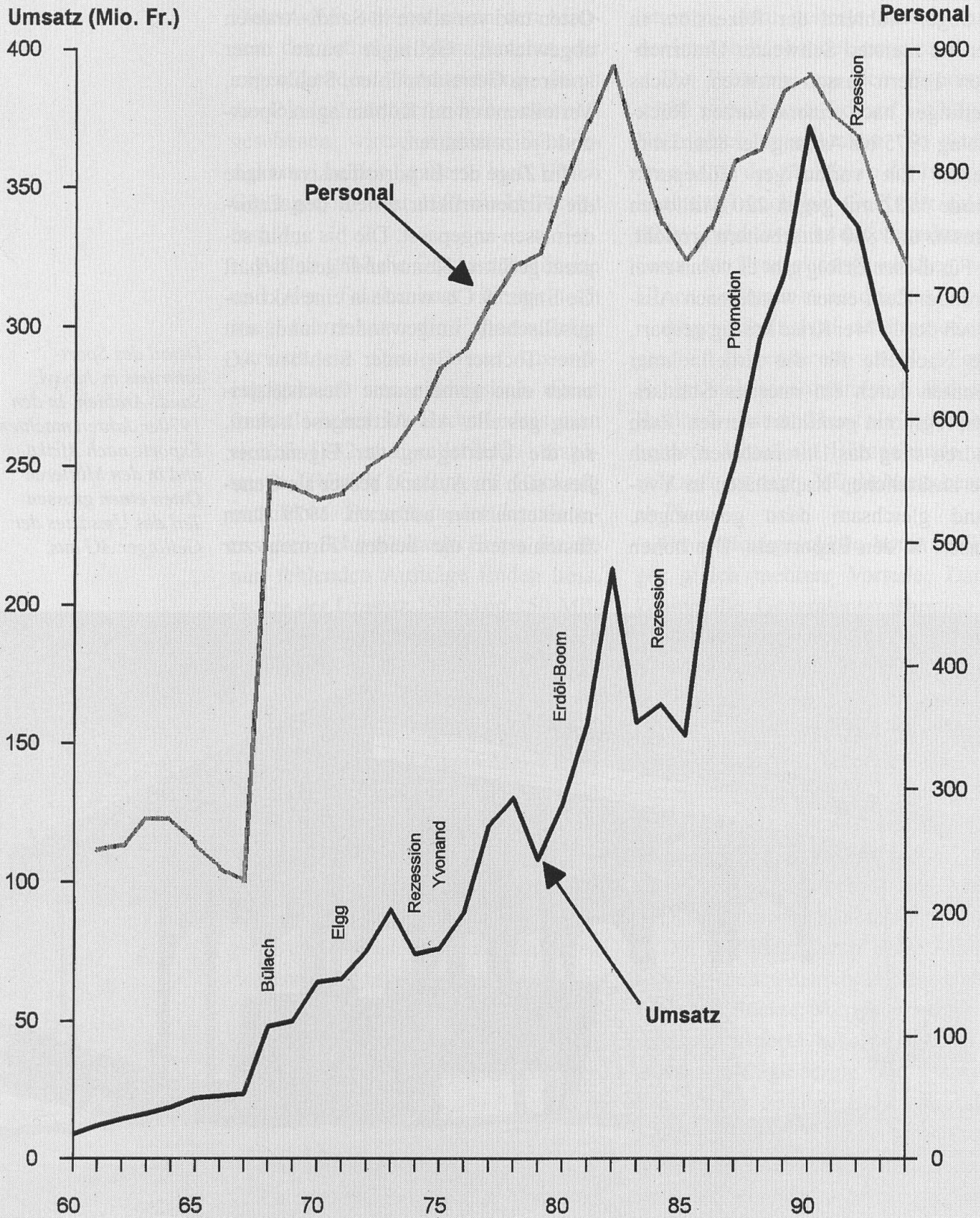
Geilinger hatte sich damit vom regional verankerten Familienbetrieb zum Unternehmen gewandelt, das in der Deutschschweiz auf verschiedenen Gebieten führend war. Der Stahlbau florierte in der Hochkonjunktur, und bald war die Kapazität im Werk Bülach zu klein. Dies veranlasste die Firmenleitung 1975, ein zweites Stahlbauwerk in Yvonand (VD) am Neuen-



# Mitarbeiter und Umsatz 1930-1960



# Mitarbeiter und Umsatz 1960-1994





burgersee zu bauen. Damit wurde das Unternehmen zweisprachig – und der Geilinger-Stahlbau erhielt gesamtschweizerische Bedeutung.

### **Ölpreisschock, zweites Stahlbauwerk und Exporte**

Sogar während der Rezession, in der die meisten Schweizer Unternehmen Federn lassen mussten, wuchs Geilinger nach einem kurzen Rückschlag 1975 bis Anfang der 80er Jahre weiter. Ein vorläufiger Höhepunkt wurde 1982 mit gegen 220 Millionen Umsatz und 860 Mitarbeitern erreicht.

Für diesen Erfolg gibt es vorab zwei Gründe: Zum einen wurde nach Ausbruch der 1974er Krise kräftig gespart, die Nachteile für die Arbeitnehmer konnten durch ein internes Solidaritätsprogramm gemildert werden. Zum anderen stieg das Unternehmen, durch die zusätzlichen Kapazitäten in Yvondand gleichsam dazu gezwungen, massiv in den Export ein. Die hohen

Energiepreise dämpften ja nur die Märkte der Industrieländer – in den öl-exportierenden Ländern war viel Geld und ein grosser Bedarf an oft prestigeträchtigen Bauprojekten vorhanden.

Grosse Generalbauprojekte wurden in Algerien, Westafrika, im Mittleren Osten und vor allem in Saudi-Arabien abgewickelt. Geilinger baute unter anderem Getreidemühlen, Stahlwerke, Verteilzentren mit Kühlanlagen, Sport- und Freizeitzentren.

Im Zuge der Exportoffensive wurde die Firmenstruktur erneut den Erfordernissen angepasst. Die bis anhin separat geführte Kommanditgesellschaft Geilinger & Co. wurde in eine Aktiengesellschaft umgewandelt und mit ihrer Tochter Geilinger Stahlbau AG unter eine gemeinsame Geschäftsleitung gestellt. Als Aktiengesellschaft, so die Überlegung der Eigentümer, liess sich im Ausland besser als Generalunternehmer auftreten. 1979 dann fusionierten die beiden Firmen zur

*Detail des Sportzentrums in Jubayl, Saudi-Arabien. In den 1970er Jahren machten Exporte nach Afrika und in den Mittleren Osten einen grossen Teil des Umsatzes der Geilinger AG aus.*



«Geilinger AG, Ingenieur- und Metallbauunternehmung».

Um in den Exportländern dauerhaft Fuss zu fassen, beteiligte sich Geilinger ab 1980 auch an Stahlbaufirmen in Ägypten und Nigeria. Die Beteiligungen erwiesen sich indessen bald als Flops: «Wir scheiterten an den Mängeln des örtlichen Managements, der ungenügenden Unterstützung durch die lokalen Partner und an unvorhergesehenen wirtschaftlichen Schwierigkeiten beider Länder», hielt Ulrich Geilinger im Mai 1991 rückblickend fest.

Als ab 1982 die Ölpreise abstürzten und der Frankenkurs himmelhoch stieg, fuhren auch die Exportaufträge Verluste ein. Das gesamte Auslandengagement riss schliesslich derart grosse Löcher ins Budget, dass man sich ab 1982 zum «allerdings verspäteten» (Ulrich Geilinger) Rückzug entschloss. Da sich in der damals rezessiven Schweiz kaum Ersatz für die nun fehlenden Aufträge finden liess, sackte der Umsatz 1983 von 250 Millionen auf 160 Millionen Franken ab; ein empfindlicher Verlust in der Jahresrechnung war die Folge.

Damit war die Kapazität der Fabrikationsbetriebe mit einem Mal wieder zu hoch. Es wurde – vor allem im Stahlbau – redimensioniert, es wurde in Betrieb und Büro mit Hilfe der EDV rationalisiert, und es wurde Personal entlassen. Ab 1985 gelang es, die Effizienz im Stahlbau durch das Einführen des computerunterstützten Zeichnens (CAD) beträchtlich zu erhöhen. Zum selben Zeitpunkt erreichte der Personalbestand mit 730 Mitarbeitern einen vorläufigen Tiefstand.

### **Promotionsgeschäfte**

Als neue Gewinnquelle erschloss sich die Firma damals die sogenannten Promotionsgeschäfte. Dies ist insofern bemerkenswert, als solche Immo-

biliengeschäfte von Eduard Geilinger noch sehr kritisch beurteilt wurden. Ulrich Geilinger entsinnt sich der hohen moralischen Grundsätze seines Vaters: «Die Unternehmung selbst sollte die Gewinne aus ihrer produktiven Tätigkeit und nicht durch Spekulationen, dazu gehörte damals auch der Immobilienhandel, erzielen.»

Die Probleme aus dem Exportgeschäft veranlassten Eduard Geilingers Nachfolger umzudenken. So wurde etwa Mitte der 80er Jahre der Immobilienhandel auch bei Geilinger salonfähig, «und zwar in der vornehmeren Form der Promotionsgeschäfte», wie Ulrich Geilinger es ausdrückte.

Abgewickelt wird ein Promotionsgeschäft folgendermassen: Die Firma sichert sich an attraktiven Standorten Bauland, plant und baut als Totalunternehmer darauf ein Bürogebäude und verkauft es nach Möglichkeit bereits ab Plan.

Promotionsgeschäfte boten Geilinger gleich mehrere Vorteile: Damit konnte die Generalunternehmung in den damals florierenden Bereich der Verwaltungsbauten vordringen, und die eigenen Produktionsdepartemente kamen zu zusätzlichen Aufträgen. Und schliesslich hatte der Bau auf eigene Rechnung den Vorteil, dass Innovationen (beispielsweise die HIT-Fassaden, siehe weiter hinten) am Objekt entwickelt und in den Markt eingeführt werden konnten.

Die vor allem durch Ernst Schmid forcierte neue Ausrichtung des Unternehmens glückte: Vom Promotionsgeschäft profitierte besonders das Departement Engineering und Generalbau. In der zweiten Hälfte der 80er Jahre verliehen der Bau von schlüsselfertigen Industriewerken und die neue Branche Renovationen dem Unternehmen zusätzliche Impulse. Umsatz, Ertrag und Personalbestand stiegen wieder.

## Ab 1988: die fünfte Generation

1986 stiess die Rieter Holding ihre Viertelsbeteiligung an der Geilinger AG ab. Peter und Ulrich Geilinger übernahmen mit ihren beiden Nachfolgern die Anteile und hielten damit die Aktienmehrheit am Unternehmen. Etwa gleichzeitig vollzog sich ein weiterer Generationenwechsel. Werner Geilinger war 1984 mit 70 Jahren aus dem Verwaltungsrat zurückgetreten, Peter Geilinger folgte ihm 1988 und Ulrich Geilinger 1991.

Ernst Schmid, der frühere Leiter der Generalunternehmung und Präsident der Geschäftsleitung, übernahm sozusagen als Mittler zwischen der vierten und der fünften Generation den Vorsitz des Verwaltungsrats; Franz J. Albrecht, Schwiegersohn von Ulrich Geilinger, und Diethelm Geilinger, Sohn von Peter Geilinger, teilten sich in die operative Verantwortung für das Unternehmen. Management und Kapitalmehrheit blieben so auch in der fünften Generation zusammen. Mit den beiden Nachfolgern treffen wir erstmals Nichttechniker als Inhaber – beide sind Ökonomen.

### Werk Bülach wird geschlossen ...

1989, die nächste Rezession kündigt sich den Feinfühligsten bereits an, prüft die Geschäftsleitung, die Stahlbauproduktion vollständig ins neuere Werk Yvonand zu verlegen: «Wie können wir, in Anbetracht einer sich schon leicht abzeichnenden Rezession, unsere Kosten spürbar senken?» fragte der Leiter des Departements Stahlbau, François Frochoux, in der Mitarbeiterzeitschrift 3/1991.

In der Tat produzierte Geilinger zu jener Zeit in den zwei modern ausgerüsteten Werken recht teuer. Infolge des allgemeinen Absatzrückgangs im schweizerischen Stahlbau konnte das Unternehmen die Werke bei weitem nicht auslasten. Aufgrund der Studie

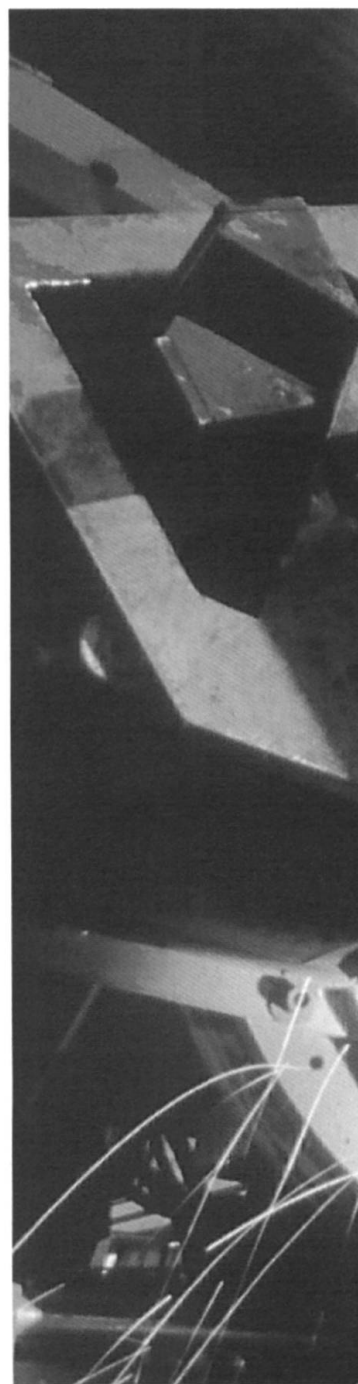
einer internen Arbeitsgruppe entschied die Geschäftsleitung 1991, Bülach ab- und Yvonand auszubauen.

Diese Entscheidung fiel in einer Zeit, die es der Firma dank (noch) gutem wirtschaftlichem Umfeld erlaubte, durchdachte und akzeptable Lösungen für das betroffene Personal zu finden. François Frochoux, selbst seit 20 Jahren mit Bülach verbunden, erinnert sich: «Die Verhandlungen mit den Personalkommissionen waren hart, aber die Mitarbeiter sahen sehr schnell, dass alles sehr gut vorbereitet war und dass den meisten Werkstattmitarbeitern in der Firma weiterhin eine Beschäftigung angeboten werden konnte.» Für diejenigen, denen gekündigt werden musste, konnten auf dem Arbeitsmarkt relativ leicht neue Stellen gefunden werden.

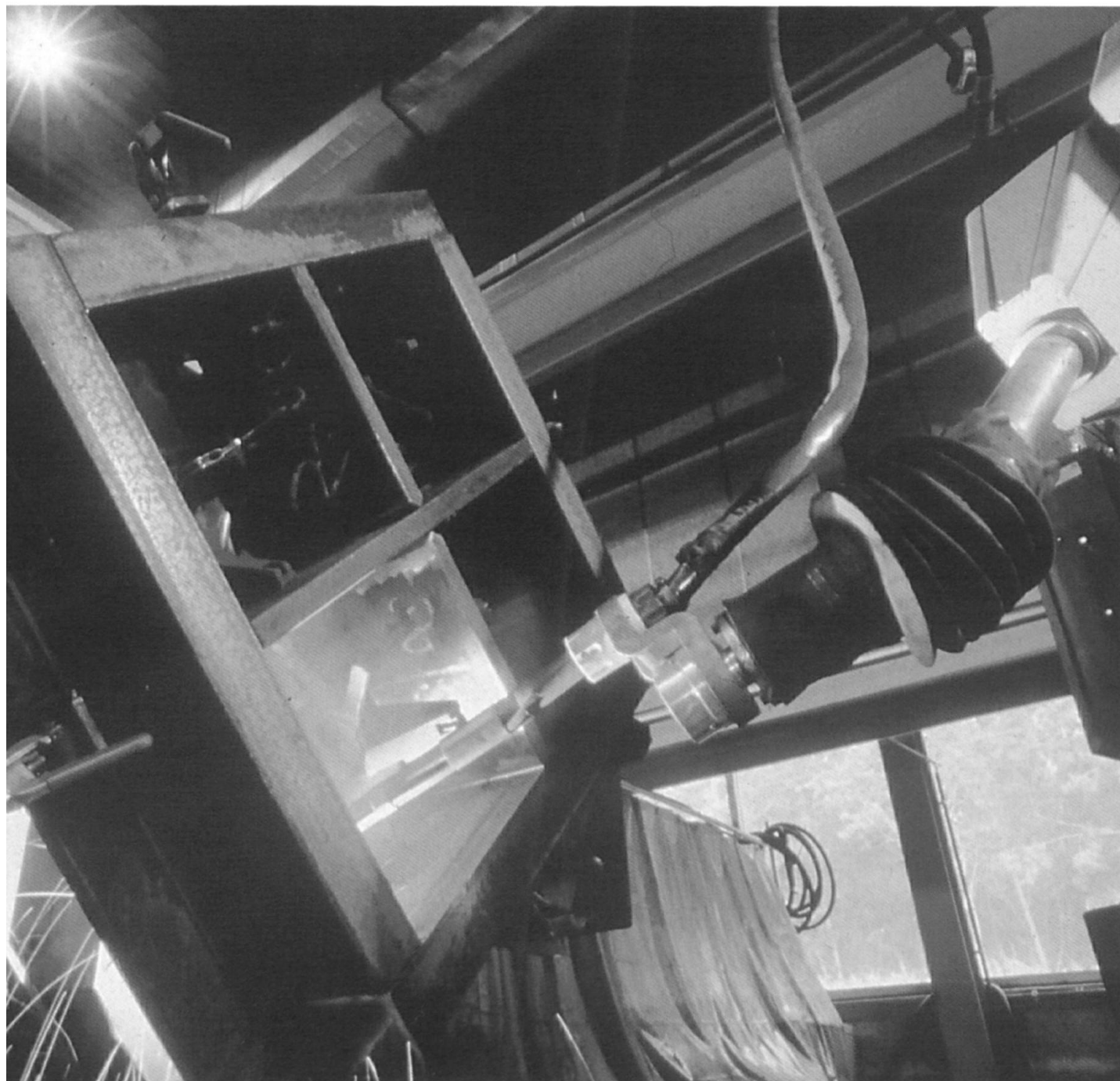
### ... und Yvonand modernisiert

Was in Yvonand entstand, ist die derzeit grösste und modernste Produktionsanlage für den Stahlbau in der Schweiz. Das Werk arbeitet nach dem Prinzip des CIM (Computer Integrated Manufacturing). Dies bedeutet, dass ausschliesslich am Computer konstruiert und gezeichnet wird. Der Rechner liefert dann aufgrund der Konstruktionspläne automatisch Werkstattpläne, Übersichten, Perspektiven und Stücklisten. Zudem werden die numerisch gesteuerten Maschinen direkt vom Computer aus programmiert. Mit dieser Ausrüstung vermochten die rund 80 Mitarbeiter in der letzten Zeit zwischen 10 000 und 14 000 Tonnen Stahl jährlich zu verarbeiten.

Was die neue Fertigungstechnik tatsächlich an Veränderungen in die ehemalige Schlosserei brachte, zeigt folgender Ausschnitt aus einem Artikel der Mitarbeiterzeitschrift, den der ehemalige Leiter der Stahlbau-Ingenieurtechnik, Konrad Huber, 1990 verfasst hat: «Die frühere hand-



*Computer Integrated Manufacturing: ein Schweissroboter im Werk Yvonand beim Schweissen eines Stahlpilzes*



werkliche Bearbeitung jedes Einzelteiles ist heute rationellen, arbeitsteiligen Fertigungstechniken mit modernem, spezialisiertem Maschinenpark gewichen. Genügten früher in einer einfachen Schlosserwerkstatt fünf einfache Bearbeitungsmaschinen, nämlich Säge, Bohrmaschine, Schneidbrenner, Schweissapparat sowie ein kleiner Kran, um Stahlbauten respektabler Grösse herstellen zu können, so sind es heute numerisch- oder computergesteuerte Bearbeitungsmaschinen, die entsprechend der Bauteilform und Bauteilgrösse, die Herstellung nach

genau vorbereiteten Arbeitsprozessen ausführen. Drahtbürste und Pinsel für den Korrosionsschutz sind durch Sandstrahlautomaten und Farbspritzanlagen ersetzt worden. Dies hat eine markante Reduktion des Stundenaufwandes gebracht, in unserer Firma zum Beispiel von zirka 30 Stunden je Tonne (1960) auf zirka 10 Stunden je Tonne (1989).»

#### **Neue Rezession und Bereinigung der Produktpalette**

Mit den strukturellen Massnahmen der frühen 80er Jahre war das Unter-



nehmen bis Anfang der 90er Jahre gut gefahren. Doch die neueste Rezession liess die Baunachfrage wieder massiv zurückgehen. Die nicht ausgenutzten Kapazitäten auf dem Schweizer Markt liessen die Preise zerfallen.

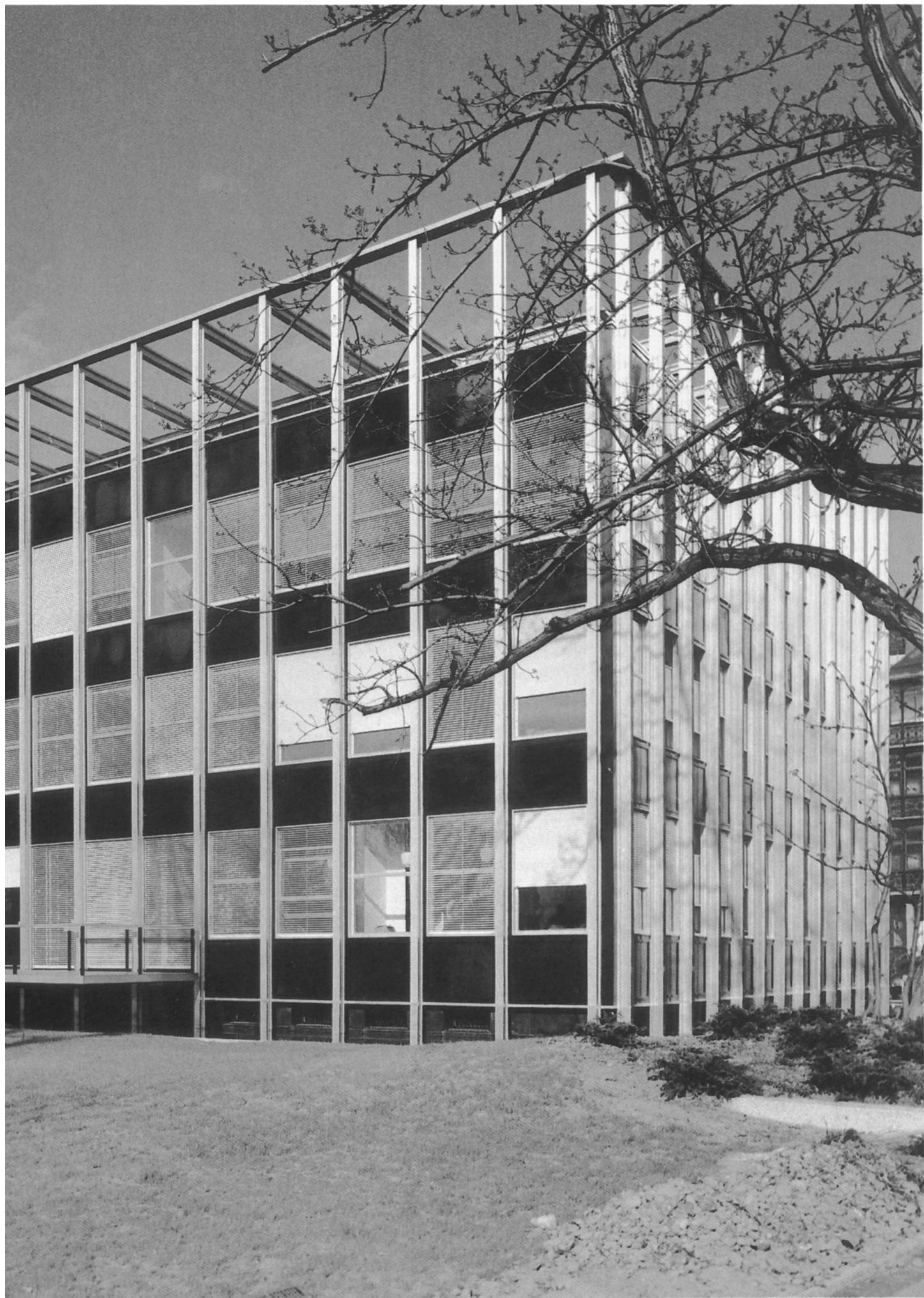
Soweit zur Entwicklung der Firma – doch, was wurde seit dem Zweiten Weltkrieg an Produkten hergestellt? Ging es bei den Produkte-Entwicklungen in der Zeit von Eduard Geilinger noch überwiegend um die Verbesserung von Einzelteilen am Bau, so erhielten bei seinen Nachfolgern Aktivitäten in Richtung Systeme, Gesamtbauwerk und Ingenieurleistungen mehr Gewicht. Insgesamt wurde die Produktpalette bis etwa 1960 ständig ausgeweitet, dann aber auf die Hauptgebiete konzentriert. Um den Rahmen dieses Buchs nicht zu sprengen, wird die technische Entwicklung des Unternehmens anhand einiger ausgewählter Beispiele dokumentiert.

### **Fenster und Fassaden**

Das Sortiment der bei Geilinger gefertigten Fenstertypen wurde 1950 um Aluminiumfenster und 1959 um Holz-Aluminiumfenster erweitert. Während Aluminiumfenster wegen ihrer Dauerhaftigkeit vor allem am Industrie- und Verwaltungsbau geschätzt werden, finden die Holz-Aluminiumfenster im Wohnungsbau Absatz. Die angenehme Holzzinnenfläche entspricht eher den Vorstellungen von Wohnlichkeit. Holzmetallfenster sind dauerhafter als

*Fassadenbau war nach dem Zweiten Weltkrieg zu einem wichtigen Zweig der Geilinger AG geworden. Hier das Alusuisse-Verwaltungsgebäude in Zürich, gebaut von Prof. H. Hoffmann*





Holzfenster und günstiger im Unterhalt.

Eine Pionierleistung im Bereich des Fensterbaus gelang dem Unternehmen mit der Entwicklung der Hochisolationstechnik. Begonnen hatte dies 1977: Damals startete Geilinger zusammen mit der Gebäudetechnikabteilung von Sulzer Forschungen in Richtung hochwärmegedämmter Fassaden. Weil in Fassaden stets die Fenster die wärmetechnisch schwächsten Stellen sind, wollten die Forschungspartner die Wärmedämmung dieser Bauteile entscheidend verbessern.

Nach rund fünf Jahren konnten die beiden Firmen 1983 der staunenden Fachwelt den Prototyp eines Fensters vorstellen, dessen k-Wert unter 0,8 lag – ein Weltrekord. Um dies zu erreichen, hatten die Forscher das Fenster sozusagen komplett neu erfinden müssen.

Kern des HIT-Fensters (Hoch-Isolations-Technik) ist eine Doppelverglasung, deren Zwischenraum von zwei gespannten dünnen Kunststoff-Folien in drei Kammern geteilt wird. Auf die Folien sind zusätzlich wärmereflektierende Metallschichten aufgedampft. Damit lassen sich für das Glaselement k-Werte zwischen 0,5 und 0,7 W/m<sup>2</sup>K erreichen. Dies entsprach damals dem vier- bis fünffachen Dämmwert einer IV-Doppelverglasung und immer noch dem drei- bis vierfachen einer Dreifachverglasung. Das Glaselement ist in einem gut gedämmten Aluminium- oder Holz-Aluminiumrahmen montiert. Als weiteren Nutzen verleiht die spezielle Bauweise dem HIT-Fenster eine sehr gute Schalldämmung.

Nach aufwendigen Versuchen (unter anderem am Restaurant auf dem Junfraujoch in 3500 Metern Höhe) und Detailverbesserungen lancierten Geilinger und Sulzer 1984 die erste Serie HIT-Fenster. Als erstes Referenzprojekt erhielt das Bürogebäude

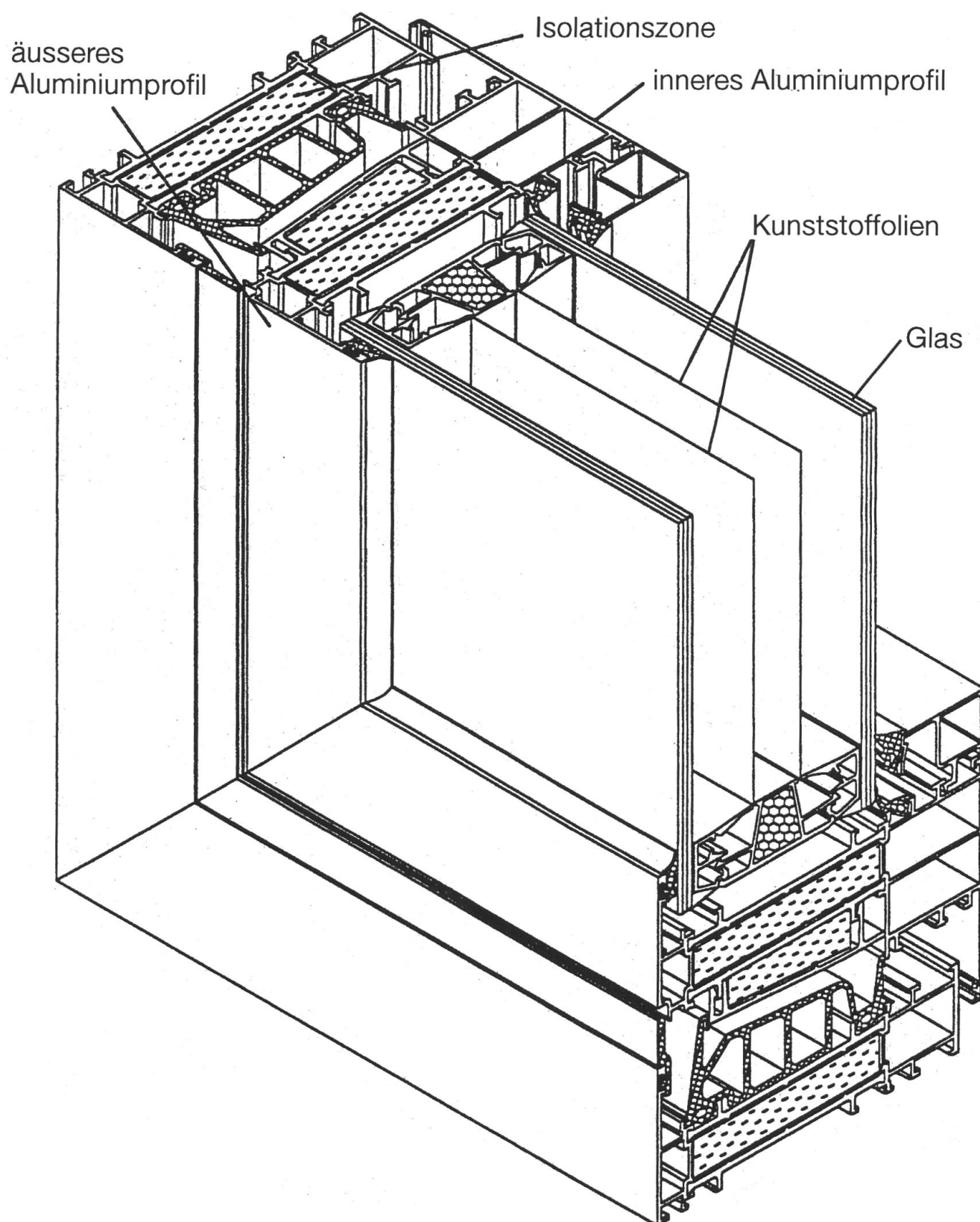
«Tour Balexert» in Genf eine HIT-Fassade und eine speziell auf die Möglichkeiten der HIT-Technik hin ausgelegte Gebäudetechnik. Da die Wärmeverluste durch die HIT-Fassade in der Regel kleiner sind als die im Bürogebäude entstehende Abwärme (Geräte, Beleuchtung, Menschen), konnte die Heizung ausserordentlich klein bemessen werden. Sie brauchte bloss noch den Spitzenbedarf zu decken; die restliche Wärme liess sich durch eine Lüftungsanlage mit Wärmerückgewinnung bereitstellen.

Noch im selben Jahr zog sich Sulzer aus der Entwicklungsgemeinschaft zurück – Geilinger war fortan allein für das Produkt zuständig. Grund dafür war unter anderem, dass Sulzer den Anteil an Gebäudetechnik in Gebäuden mit HIT-Fassaden als zu klein und zu uninteressant einstufte – ein Irrtum, wie sich später zeigen sollte. Ausserdem liessen Reaktionen von potentiellen Kunden befürchten, dass eine derart enge anbieterseitige Koppelung von Gebäudehülle und Gebäudetechnik vom Markt als Monopol interpretiert und deshalb wahrscheinlich nur schwer akzeptiert würde.

Weitere Entwicklungen und Verbesserungen führten 1987 schliesslich zur ersten Fabrikationsstrasse im Werk Winterthur. In den folgenden Jahren konnten einige Verwaltungsbauten mit HIT-Technik gebaut werden. 1987 schlossen Geilinger und das kanadische Unternehmen Visionwall den ersten Lizenzvertrag ab. Geilinger ist an Visionwall minderheitlich beteiligt.

Um dem Fenster auf einem Markt mit fallenden Energiepreisen Erfolg zu verschaffen, wurde die Konstruktion bis 1990 nochmals überarbeitet. Im Zuge der Entwicklungsarbeiten liessen sich die Herstellungskosten um rund ein Drittel senken. Seit September 1991 ist im Werk Grütze die neue, hochautomatisierte Produktionsanlage





*Schnitt durch ein HIT-Fenster*



für HIT-Glaselemente in Betrieb. Ein Teil der Produktion läuft in einer Reinraumanlage ab, um die Innenseite der Gläser und die Folien vor Verschmutzung zu schützen. Das HIT-Element wird heute je nach Bedarf in Grössen bis zu 1,8 mal 4 Meter hergestellt.

Als letzten Schritt in der Entwicklung der HIT-Technik lancierte Geilinger Ende 1993 das Gebäudekonzept BATISO (Bâtiment Isotherme). In solchen Gebäuden wird die HIT-Fassade mit einer thermisch aktiven Decke und einer sanften Lüftung kombiniert. Dadurch lässt sich der Wärmebedarf nach Berechnungen von Geilinger auf 20 bis 30 Prozent eines konventionellen Gebäudes reduzieren. Auch die Kühlung benötigt weniger Energie, da die Kühllasten im Sommer so klein bleiben, dass das Gebäude mit Verdampfungskühltürmen, also ohne Kältemaschinen, auskommt.

### **Mehr Ingenieurarbeiten**

In den Anfangszeiten unter Eduard Geilinger hatten sich die Aufgaben

des technischen Büros im Stahlbau noch auf das Vorbereiten der Pläne für die Fabrikation beschränkt. Um im Unternehmen selbst die verschiedenen Probleme der Statik und der Ausführung bearbeiten zu können, wurden aber mehr Techniker und Ingenieure angestellt. Begabte Mitarbeiter wurden mehr und mehr mit Projektierungsarbeiten betraut. Dies hatte zur Folge, dass bei Geilinger & Co. die eigenen Leistungen im Ingenieurbereich ab etwa den 30er Jahren zunahmen.

Damals war das noch aufwendige Rechenarbeit. «Die Baustatik und die Festigkeitslehre, die dem Ingenieur bei der Beurteilung seiner Tragwerkkonzeption nur Hilfsmittel sein sollten», ist in der Jubiläumsschrift zum 125-jährigen Bestehen der Firma zu lesen, «entarteten zu seiner Hauptbeschäftigung. Anstatt seine Arbeitskraft auf die Lösung der gestellten Probleme konzentrieren zu können, wurde der Ingenieur der dreissiger und vierziger Jahre zur Rechenmaschine degradiert.»

*Die Landi-Halle von 1939 (oben und rechts) wurde vom technischen Büro von Geilinger & Co. entworfen.*



Zu den frühen Aufträgen des technischen Büros zwischen etwa 1930 und 1960 gehörten Brücken, Industriehallen, Verwaltungsbauten, Hochspannungsmasten oder etwa die Festspielhalle für die «Landi» 1939 in Zürich.

Es war ein breites Programm, das Geilingers Ingenieure damals bearbeiteten. Erst die Sortimentsbereinigung von 1960 erlaubte es, die eigenen Ingenieurarbeiten in den Schwerpunkten Industrie- und Hochbauten zu konzentrieren. So wurde beispielsweise fortan auf den Bau von schweren Stahlbrücken und von Stahlfenstern verzichtet.

Um die Forschungs- und Entwicklungsarbeiten zu fördern, wurde die Stelle eines wissenschaftlichen Mitarbeiters geschaffen und mit dem jungen Ingenieur Stanislaw Bryl besetzt. Dieser Schritt löste im Unternehmen eine intensive Forschung und Entwicklung in der Bautechnik aus, die kontinuierlich bis in die Gegenwart fortgeführt wurde. Der Einsatz zahlte sich aus: Das Unternehmen konnte in tech-

nisch interessantere und ertragreichere Märkte einsteigen. Zudem schuf es sich die Grundlage für den späteren Kauf der Schweisswerk Bülach AG.

### **Der Geilinger-Shed**

Erste Entwicklungsarbeiten wurden im Bereich der Shedbauweise begonnen. Der hieraus hervorgegangene «Geilinger-Shed» zeichnete sich gegenüber anderen Konstruktionen dadurch aus, dass die Rinne als tragendes Element ausgebildet war. In weiteren Entwicklungsschritten konnte das gesamte Gebäude, von der Tragkonstruktion über die Wände, die Dach- und Fensterflächen, in allen Bauteilen und ihren Anschlüssen typisiert werden. Typisieren hiess in diesem Fall, einen Satz von Bauelementen zu entwickeln, mit dem sich bloss durch die Veränderung von Materialstärken und Abmessungen alle erdenklichen Hallengrössen und -formen zusammensetzen liessen.

Besonders in den 60er und frühen 70er Jahren waren Shedhallen bei der





rasch wachsenden Industrie sehr gefragt. Mit ihren grossen, meist gegen Norden gerichteten Fensterflächen waren sie besonders in Branchen beliebt, die auf helles Tageslicht angewiesen waren.

Mit der ersten Ölpreiskrise sank ab 1974 der Bedarf markant. Dies hatte verschiedene Gründe: Zum einen dämpfte die Rezession die Investitionsfreudigkeit, zum andren konnten

Shedbauten dem neuen Energiebewusstsein nur bedingt entsprechen, da sie hinsichtlich der Wärmedämmung eher ungünstiger als andere Industriebauten sind. Beim «Geilinger-Shed» entstanden besonders durch die tragende Rinne Kältebrücken, die nur mit einigem Aufwand zu beherrschen waren. Schliesslich hemmten die liberaleren Beleuchtungsvorschriften den Absatz von Shedbauten, weil sich die



*Geilinger-Shed. Gut erkennbar die Rinne, die als tragendes Element dient*

neuen Vorgaben auch mit Flachdachbauten erfüllen liessen. Später beschränkte sich das Shedgeschäft vor allem auf die Erweiterung oder Umnutzung schon bestehender Hallen.

### **Der Stahlpilz**

Das eigentliche Paradebeispiel für den Erfolg der Geilinger-Forschung im Stahlbau sind die Stahlpilze. Um die Bedeutung dieses Produkts beur-

teilen zu können, lohnt sich ein kleiner Exkurs in die Hochbautechnik: Beim Bau von mehrgeschossigen Gebäuden mit Flachdecken gab es vor der Erfindung des Stahlpilzes ein Dilemma: Wollte man die Geschossfläche optimal nutzen, mussten schlanke Stützen, also Stahlstützen, verwendet werden. Schlanke Stützen führen aber zu hoher Belastung der Decke im Stützenbereich und damit zum Risiko des sogenannten Durchstanzens der Betondecke. Dieses Durchstanzproblem war bautechnisch schwierig zu beherrschen – stärkere Decken verbesserten wohl die Belastbarkeit, steigerten aber das Gewicht, spezielle Armierungen waren aufwendig zu verlegen und stiessen trotzdem bald an Grenzen.

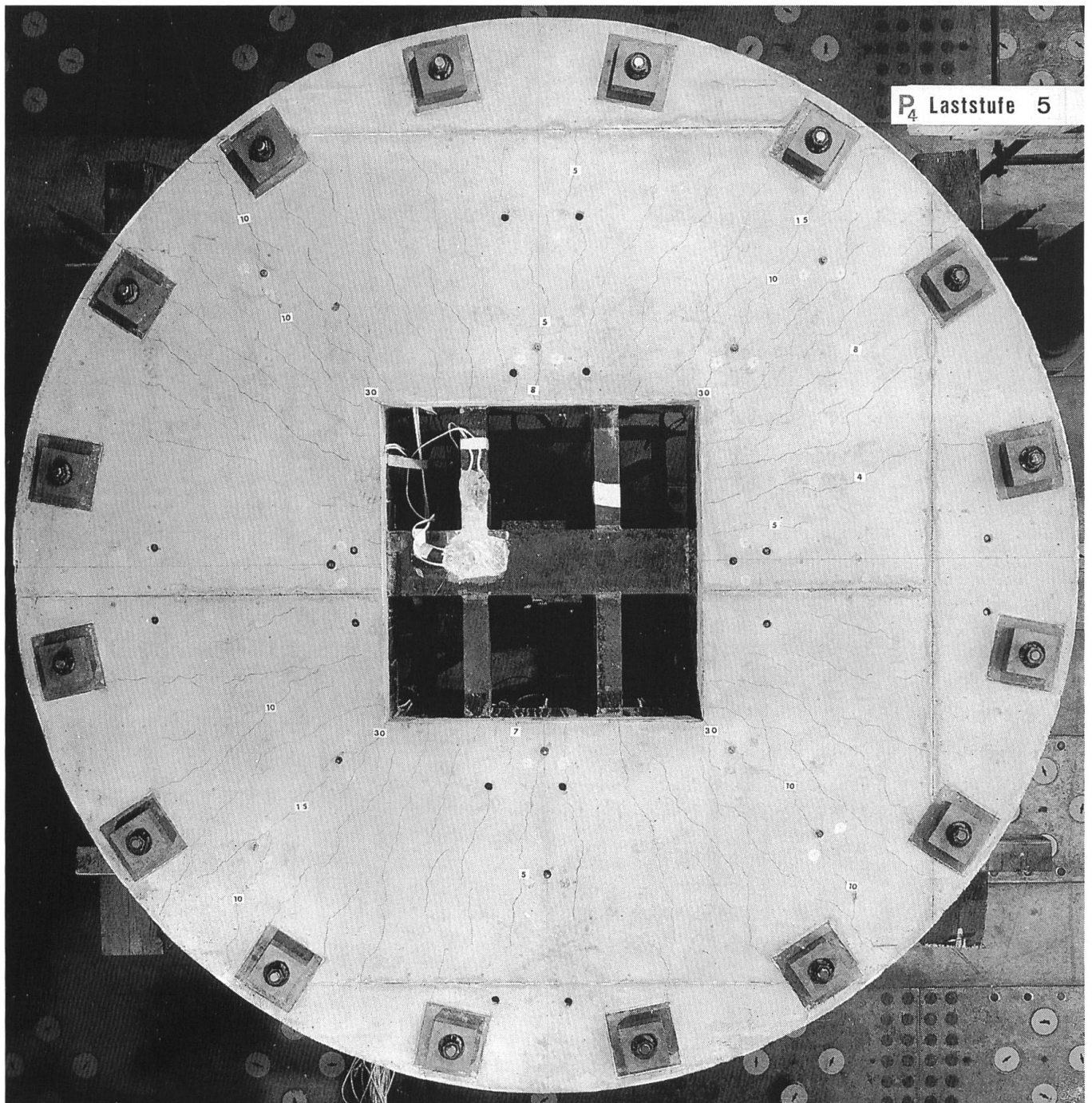
Die Lösung brachte der Stahlpilz. Dies ist eine oben auf der Stahlstütze angeschweisste massive Erweiterung, die den Auflagebereich der Decke vergrössert. Dadurch verteilt sich die Last auf eine grössere Fläche, und die Gefahr des Durchstanzens lässt sich somit unabhängig vom Durchmesser der Stütze kontrollieren.

Die Grundlagen für das sichere und wirtschaftliche Dimensionieren dieser neuen Elemente mussten bei der Firma Geilinger aber erst erarbeitet werden. Da sich die Vorgänge beim Durchstanzen von Betondecken über weite Bereiche nur empirisch nachvollziehen lassen, waren Reihen von Belastungsversuchen mit verschiedenen Pilzen und Lasten notwendig. Dabei wurden bei jeder Last die entstehenden Risse gemessen und der Verlauf der Rissbildung ausgewertet. Zusammen mit den Berechnungsmodellen der beiden schwedischen Forscher Kinnunen und Nylander, die das Durchstanzproblem zu modellieren versucht hatten, konnten die Ingenieure von Geilinger zwischen 1965 und 1968 brauchbare Dimensionierungsvorschriften entwickeln.



*Der Geilinger-Stahlpilz.  
Die Betondecke ruht  
auf dem oberen recht-  
eckigen Teil. Dadurch  
vermindert sich der  
Auflagedruck, und das  
Durchstanzen der  
Decke wird vermieden.*





P<sub>4</sub> Laststufe 5

*Belastungsversuche bei der EMPA: Der Stahlpilz ist in der runden Betonprobe eingebaut. Eine Presse simuliert den Auflagedruck; die dabei entstehenden Risse werden aufgezeichnet und vermessen.*

### Ein System setzt sich durch

Es war also nicht bloss das Bauelement, das den Erfolg des Stahlpilzes ausmachte, sondern die Gesamtlösung inklusive Beratung der Anwender. Wie praktisch die Stahlpilze sind, zeigt ihr Erfolg: In den ersten zwei Jahren nach ihrer Einführung 1969 wurden bereits 140 Objekte damit gebaut.

In den folgenden Jahren setzte sich das System im Mehrgeschossbau durch, besonders bei Spital- und Verwaltungsbauten bis zu 20 Stockwerken. Mit dem ausgelösten Auftragsvo-

lumen trugen die Pilze wesentlich zur Auslastung der Stahlbaufabrikation bei.

Der Schwerpunkt für die Anwendung von Stahlpilzen lag von jeher in der Schweiz. Doch auch nach Deutschland, Österreich, Frankreich, Luxemburg, den Niederlanden oder etwa Finnland konnten Pilze exportiert oder in Lizenz vergeben werden. 1981 erhielten die Pilze in Deutschland die Zulassung. Dort konnten sie sich trotz starker Konkurrenz von anderen Systemen durchsetzen.



1983 ergänzte Geilinger das Angebot durch brandsichere Stützen aus Stahl mit Betonfüllung. Diese Stützen bestehen im Inneren aus einem massiven Stahlkern, der von einem Stahlmantel mit Hohlraum umgeben ist. Dieser Hohlraum wird auf der Baustelle mit Beton ausgegossen. Im Brandfall schützt der schlecht wärmeleitende Beton den tragenden Stahlkern vor Erhitzung. Mit solchen Stahlstützen liessen sich die Anforderungen des Brandschutzes erreichen, ohne dass eine äussere Dämmschicht aufgebracht werden musste. Dadurch bleiben die guten Oberflächeneigenschaften des Stahls erhalten – die Stützen sind ohne Nachbehandlung glatt, schlagfest und können mit kleinstem Aufwand in jeder beliebigen Farbe gestrichen werden.

Seine grösste Nachfrage hatte der Pilz in den achtziger Jahren, als besonders in der Region Genf Verwaltungsgebäude im doppelten Sinn des Wortes wie Pilze aus dem Boden schossen. Inzwischen erreicht das Produkt noch etwa zwei Drittel seiner Spitzenumsätze, die seinerzeit rund 12 Millionen Franken betrugen. Die Schweiz, zu Boomzeiten mit Abstand der grösste Markt, wurde von Deutschland beinahe eingeholt.

Insgesamt ruhen derzeit über zwei Millionen Quadratmeter Betondecken auf Stahlpilzen von Geilinger. Um den Pilz technisch auf der Höhe zu halten, hat ihn Geilinger überarbeitet und dem neuesten Stand des Ingenieurwissens angepasst. Seit 1990 wurden dazu neue Versuche durchgeführt, mit dem Ziel, die Pilze präziser und damit wirtschaftlicher auslegen zu können. Grundlage für die neuen Auslegungsmethoden waren die sogenannten plastischen Rechnungsmodelle, die es erlauben, die Materialeigenschaften des Stahls besser auszunützen. Gleichzeitig wurden die Auslegungsgrundsätze



den europäischen Gegebenheiten angepasst. Der rundumerneuerte Pilz kam im Lauf des Jahres 1994 unter der Bezeichnung «Europilz» auf den Markt.

Weitere Gebiete, auf denen Geilinger in der Nachkriegszeit neue Produkte entwickelt hat, sind: Blechbetondecken, Verbundträger mit Verbundbolzen, Wabenträger und Verbundwabenträger, dünnwandige Flach-

*Stahlpilze in Reih und Glied, bereit, die Last der Betondecke zu tragen*



dachelemente, Einspannungen für Stahlstützen. Seit 1979 spezialisierte sich die Firma Geilinger auf die Berechnung und die Herstellung von Stahlhochkaminen.

### **Die Generalunternehmung**

Nach der Einschätzung von Ulrich Geilinger war das Unternehmen «bis Ende der 60er Jahre zweifellos eine technisch orientierte Firma, in der die

Produktion, und zwar vorwiegend in halbindustrieller Fertigungsweise, grosses Gewicht besass». Bis zur Übernahme des Schweisswerks Bülach sei firmenintern auch nicht daran gedacht worden, als Generalunternehmer aufzutreten oder anderweitig Dienstleistungen anzubieten. «Dies lag ausserhalb der Zielsetzung der damaligen Unternehmung und ihrer Inhaber.»

Mit dem Kauf der Schweisswerk Bülach AG änderte sich die Situation. Plötzlich war man im Besitz einer kleinen, gut rentierenden Generalunternehmung, die auf stahlbauintensive Industrieprojekte spezialisiert war. Die Generalunternehmung war aber in der damaligen produktionsorientierten Geilinger Stahlbau AG «eine Art Kuckucksei ... beinahe eine unerwünschte Beigabe», erinnert sich Ernst Schmid, der damalige Chef dieser neuen Abteilung, in einem Artikel für die Mitarbeiterzeitschrift 1991.

Warum unerwünscht? Damals fürchteten die Stahl- und Fassadenbauer ablehnende Reaktionen ihrer Kunden, der Architekten. Sie hätten sich von einem grossen Generalunternehmer konkurrenziert fühlen können. Dass die Firmenleitung «das Ei nicht einfach aus dem Nest warf, sondern den artfremden Vogel, welcher dem Ei entschlüpfte, hegte und pflegte», zeugt von unternehmerischer Weitsicht. Binnen weniger Jahre entstand daraus das führende schweizerische Totalunternehmen für Industriebau mit eigener Planung und Projektierung.

Bis etwa Mitte der 70er Jahre spezialisierte sich Geilinger auf Industriebauten und besonders auf Verteilzentren mit eigener Logistikplanung. Dann trat das Bearbeiten von grossen Exportaufträgen in den Vordergrund. Nachdem ab den frühen 80er Jahren die Bedeutung der Exporte sank, wa-



ren es die Promotionsgeschäfte, die die Generalunternehmung beschäftigten.

### **Engineering wird ausgebaut**

Das Engineering für Industrie- und Lagerbau nahm seinen Anfang 1972 mit dem Auftrag für ein Zollfreilager in Embrach, Kanton Zürich. Der Weg bis zur Struktur mit den Bereichen Energie- und Umwelttechnik, Logistik, Informatik, Betriebs- und Strategieberatung «war lang, voller Umwege und Enttäuschungen – und anfänglich sehr kostspielig», fasst Ulrich Geilinger zusammen. Doch unterdessen war die Saat aufgegangen: Das Engineering war intern zu einer Paradeabteilung geworden – es wurde als «Speerspitze» der Generalunternehmung gerühmt und als «Braintrust im integralen Planen und Bauen». In den 90er Jahren erzielte das Dienstleistungsdepartement mit 200 Mitarbeitern Umsätze von «weit über 200 Millionen Franken», so Ulrich Geilinger. Die Generalunternehmung erreichte damit 60 Prozent Anteil am Umsatz des Unternehmens. Die internen Lieferungen der Produktionsdepartemente lagen zwischen 15 und 25 Prozent des gesamten Umsatzes.

### **Integrales Bauen**

Seit 1975 – damals noch für den Export – betrieb die Firma das, was sie integrales Planen und Bauen nannte. Ab 1988 wurde dies zur Maxime erhoben. Ulrich Geilinger definiert integrales Bauen so: «Dabei geht es um das integrierte Zusammenwirken von Beratung, Engineering, Bau- und Ausführungsplanung sämtlicher an einem Projekt beteiligter Geilinger-Departemente und wichtiger Unterlieferanten. Mit dieser Integration kann dem Kunden eine optimale Problemlösung angeboten und auch eine kostengünstige, qualitativ einwandfreie und terminge-

rechte Projektausführung garantiert werden.» Möglichst von Beginn an sollten alle beteiligten Branchen von Geilinger und deren externe Unterlieferanten eng zusammenarbeiten.

Um bei diesem Vorgehen die Kontrolle über möglichst viele Bereiche zu haben, muss auf ein herkömmliches Ausschreibungsverfahren verzichtet werden. Dies wiederum kollidiert mit den Ausschreibungsvorschriften der meisten öffentlichen Auftraggeber, die eine strikte Trennung von Planung und Ausführung fordern. Insofern sind die Vorteile des integralen Bauens noch nicht von allen Beteiligten erkannt worden.

### **Auch die kleinen Kunden nicht vernachlässigen**

Neben all den grossen Vorhaben im Generalbau und Engineering blieb Geilinger trotz allem als Unternehmen lokal verwurzelt. Noch bis 1987 wurde in der Winterthurer Altstadt eine «Expressschlosserei» betrieben. Dort wurde neben der Fabrikation spezieller Werkstücke auch die Reparatur von Haushaltsgeräten oder Gartentoren gepflegt; dort konnte Hilfe finden, wer seine Haustür öffnen lassen musste, weil der Schlüssel abhanden gekommen war. In dieser kleinen Dependence wurden im übrigen Mitte der 60er Jahre auch die letzten geschmiedeten Gartentore von Geilinger gefertigt. Damit ging ein mehr als hundertjähriger Produktezyklus des Unternehmens zu Ende.

### **Soziale Innovationen**

Die fortschrittliche Grundhaltung in der Mitarbeiterführung, die bereits in der zweiten und dritten Generation zu sehen ist, führte in der vierten Generation zu erstaunlichen Errungenschaften. Eduard Geilinger hatte 1943 mit dem Beitritt des Unternehmens zum Arbeitgeberverband Schweizeri-



*Querschnittstagung im Tagungszentrum «Bolder». Peter Geilinger referiert vor den Mitarbeitern.*

scher Maschinen- und Metallindustrieller (ASM) und zum Friedensabkommen den Weg für die künftigen Entwicklungen abgesteckt; er hatte erkannt, dass sich das Verhältnis zwischen Arbeitnehmern und Arbeitgebern seit dem Zweiten Weltkrieg von Konfrontation zu Kooperation gewandelt hatte. Später kam als Motor für die innovative Personalpolitik auch die zunehmende Dezentralisierung des Unternehmens hinzu. Dies rief nach gut ausgebildeten, motivierten und vor allem selbständigen Mitarbeitern, auf die man sich verlassen konnte.

1948 bereits wurde die erste Betriebskommission gewählt. 1959 führten die Firmeninhaber die jährlich wiederkehrende «Querschnittstagung» im Tagungs- und Studienzentrum Bol-

dern oberhalb Männedorfs ein. Dort sollte «anhand von Vorträgen, offenen Aussprachen, Anregungen, Diskussionen und Kritiken» versucht werden, «das Verständnis für wirtschaftliche und betriebliche Zusammenhänge zu fördern und die Probleme des menschlichen Zusammenlebens im Betrieb zu klären».

An der ersten Tagung informierte Werner Geilinger die Belegschaft über die wirtschaftliche Situation des Unternehmens – es wurde ein regelrechter Geschäftsbericht daraus. Dies tat er in einer für jene Zeit bemerkenswert gründlichen Art: Er berichtete nicht nur über relativ harmlose Werte wie Bestellungseingang, Umsatz, Investitionen, sondern nannte erstmals auch den Bruttoertrag des Unternehmens.

Dies bedeutete nichts weniger, als dass die Firmeninhaber ihre Einkommen offenlegten – das Unternehmen war damals noch eine Kommanditgesellschaft mit nur zwei voll haftenden Gesellschaftern. Diese Offenheit schätzten wohl die Mitarbeiter sehr, die anderen Unternehmer hingegen gar nicht. Man hatte Angst, das Vorpellen von Geilinger könnte die eigenen Kreise stören.

### **Betriebswirtschaftliche Weiterbildung**

Die Firmeninhaber liessen es aber nicht bei der Präsentation von sensiblen Zahlen bewenden – sie wollten, dass die Fakten auch verstanden wurden. Deshalb betrieb man an den Querschnittstagungen regelmässig betriebswirtschaftliche Weiterbildung mit der Belegschaft. So wurden beispielsweise an der Tagung von 1960 Begriffe wie Umsatz, Investition, Amortisation oder Ertrag erläutert – alles betriebswirtschaftliche Grössen, über deren Bedeutung Anfang der 60er Jahre erst wenige Bescheid wussten.

An den Tagungen wurden immer wieder Ideen und Konzepte für die betriebliche Zusammenarbeit entwickelt, die sich unter realen Bedingungen umsetzen liessen. Es kamen verschiedene unternehmensbezogene Themen zur Sprache wie: Verantwortung von Arbeitgebern und Arbeitnehmern, Information im Unternehmen, Gleichstellung von Arbeitern und Angestellten, Mitarbeiterbeteiligung, Mitsprache. Aber auch allgemeine Fragen zur Religion, zur Aussenhandelspolitik, oder etwa zu «Entwicklung und Wandel des Sozialismus», hatten Platz. Obwohl die Tagungen jeweils an einem Samstag im Herbst stattfanden, opferten doch meist vierzig bis sechzig Prozent der Belegschaft einen freien Tag.

### **Das Hilfswerk**

Eine ungewöhnliche Einrichtung war das 1961 gegründete paritätische Hilfswerk, das immer wieder gemeinnützige Institutionen durch namhafte Beträge unterstützt hat. Das Geld dafür wurde indessen nicht gesammelt, sondern durch Leisten von Überstunden erarbeitet. Das ging so: Ein Ausschuss des Hilfswerks wählte ein geeignetes Projekt aus. Die Arbeitnehmer konnten durch Leisten von Überstunden einen entsprechenden Betrag erarbeiten. Das Unternehmen verdoppelte den Gegenwert der geleisteten Überstunden und stellte das Geld für die gewählten Projekte zur Verfügung.

Auf diese Weise konnte bisher in vielen verschiedenen Bereichen geholfen werden: von der Finanzierung eines Garderobepavillons im Kinderdorf Pestalozzi über das Einrichten einer Küche für ein Missionsspital im ehemaligen Rhodesien (heute Simbabwe) bis zu Beiträgen an einen Invalidenbus. Für das Hilfswerk wurden zwischen 1961 und 1994 rund 350 000 Franken aufgewendet – die Mitarbeiter trugen 160 000 Franken dazu bei.

Ein Nachteil der eigenwilligen Form des Geilinger-Hilfswerks sei allerdings nicht verschwiegen: In der Rezession, wenn der Bedarf an finanzieller Unterstützung besonders hoch war, liessen sich wegen des geringen Bedarfs an Überstunden nur wenig Mittel erarbeiten. Dies wurde dadurch gemildert, dass Überschüsse aus besseren Zeiten jeweils aufgestockt wurden – zumindest die ärgsten Schwankungen liessen sich so etwas ausgleichen.

### **Monatslohn für Arbeiter**

1962 führte Geilinger für Arbeiter mit mindestens 15 Dienstjahren den Monatslohn ein. Damit wurde ein Teil des Produktionspersonals, das bisher im Stundenlohn gearbeitet hatte, dem



*Invalidenbus - eines der vielen Projekte, das vom Geilinger-Hilfswerk unterstützt wurde*

Büropersonal gleichgestellt. Konkret brachte der Monatslohn den Betroffenen Vorteile bei Krankheit oder Unfall, auch in der Altersvorsorge wurden sie bessergestellt. Das Unternehmen profitierte insofern, als die gelegentlich vorkommenden Manipulationen bei der Akkordabrechnung entfielen.

Wie revolutionär diese Neuerung war, zeigt, dass zu jener Zeit ausser Geilinger nur noch die Firma Mikron in Biel eine ähnliche Regelung kannte. Jedenfalls widersprach der Monatslohn für Produktionspersonal den Regeln des Industrieverbands ASM.

Mikron, deren Vorgehen bald publik wurde, bekam prompt Probleme mit dem Verband. Die Bieler Firma wurde massiv unter Druck gesetzt, die neue Regelung wieder rückgängig zu machen. Als dies nichts fruchtete, habe der Vorstand Mikron «aus dem Verband hinauskomplimentiert», wie es Peter Geilinger ausdrückt. Die

ASM-Mitgliedfirmen fürchteten offenbar die Begehrlichkeiten, die durch das Vorprellen eines Betriebs in dieser Sache hätten ausgelöst werden können.

Für Geilinger war der Fall Mikron ein Grund zur Verschwiegenheit. So konnte das Unternehmen die neue Regelung einige Zeit unbehelligt weiterführen – notabene mit Wissen der Gewerkschaft. «Die Situation war grotesk», erinnert sich Peter Geilinger. Während etwa zweier Jahre sah sich die Unternehmensleitung gezwungen, an der vom ASM jährlich erhobenen Lohnstatistik zu drehen. Um sich dem Zorn des Verbands zu entziehen, wurden die Arbeiter im Monatslohn kurzerhand nicht deklariert.

Dies ging gut, bis – Ironie des Schicksals! – die Firmenleitung vom ASM den Auftrag erhielt, an einer Unternehmertagung ein Referat zum Thema «Fortschrittliche Entlohnungsmethoden» zu halten. Das Referat



fürhte zum Eklat, und nun bekam auch Geilinger den langen Arm des ASM zu spüren. Letztlich wurde jedoch auf Sanktionen verzichtet, und die Winterthurer konnten ihre Regelung beibehalten.

Aus heutiger Sicht kann man davon ausgehen, dass Geilinger und Mikron die Gleichstellung von Arbeitern und Angestellten in der Schweizer Industrie ins Rollen gebracht haben.

### **Beteiligungsgesellschaft**

1964 gründeten die Firmeninhaber die Beteiligungsgesellschaft für Mitarbeiter. Ein erstes Konzept für diese Einrichtung wurde auf der Boldern-Tagung von 1963 vorgestellt und diskutiert. Nur ein Jahr später konnte die Beteiligungsgesellschaft gegründet werden. Den Gesellschaftsvertrag hatte im übrigen der Jurist und Altbundesrat Rudolf Friedrich mitgestaltet.

Die Beteiligungsgesellschaft wurde als eine Art Fonds betrieben, in dem die Mitarbeiter Geld anlegen konnten. Angelegtes Geld stand dem Unternehmen als langfristiges Fremdkapital zur Verfügung. Dabei waren die Gelder hypothekarisch abgesichert und wurden zu einem Satz verzinst, der ein Viertel Prozent über dem der Industriebank lag. Zu dieser Grundverzinsung kam noch eine zusätzliche Vergütung, die vom wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens abhing.

Dem Personal war diese Möglichkeit der Geldanlage willkommen. Bereits fünf Jahre nach der Gründung der Beteiligungsgesellschaft waren von rund 150 Gesellschaftern knapp 400 000 Franken auf diese Weise beim eigenen Arbeitgeber angelegt worden. Im Jahr 1995 waren es 2,3 Millionen von 315 Mitarbeitern. Die Zinssätze bewegten sich in dieser Zeit zwischen 5,75 und 14,75 Prozent.

### **Mitarbeiterzeitschrift**

Eine weitere Innovation im Bereich der Personalpolitik war die Gründung der Mitarbeiterzeitschrift 1966. Innovativ an der neuen Mitarbeiterzeitschrift war nicht der Zeitpunkt ihrer Einführung – Sulzer hatte die ihre bereits 1919 erstmals herausgegeben. Erstaunlich ist vielmehr, dass ein Unternehmen mit rund 350 Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen dreimal im Jahr ein gut gemachtes, thematisch erstaunlich weit gefasstes und recht umfangreiches Organ herausbrachte. Zum Vergleich: Sulzers Belegschaft zählte beim Einführen ihrer Mitarbeiterzeitschrift bereits 4000 Köpfe.

Anhand des Titels der Zeitschrift kann die Entwicklung der Firma recht gut verfolgt werden. Bis 1969 hiess sie «GC-Blätter», dann, 1970 nach dem Kauf des Schweisswerks Bülach, «GC-SWB-Blätter». 1971 wurde sie kurz «Geilinger-Blätter» genannt und ab 1976, nach dem Bau des Werks Yvondand, hiess sie «Journal-Geilinger-Blätter». Mit dem neuen Konzept 1989 erhielt sie den Namen «Intern/e Geilinger».

Beim Durchblättern der Jahrgänge stösst man auf technische, soziale und gesellschaftliche Themen. Verglichen mit den Erzeugnissen anderer Unternehmen, hatten die Rubriken für Dienstjubiläen, für Pensionierte, für Lehrlinge, für Firmen- und Sportanlässe auffallend viel Gewicht. Die Belegschaft wurde in jeder Ausgabe aus erster Hand über die Auftragslage informiert. Stets bot die Zeitschrift Raum für eigene Meinungen. Naturgemäss nutzte das Kader rege die Möglichkeit, persönliche und firmenbezogene Hintergründe für Entscheide zu erläutern.

Die Mitarbeiterzeitschrift war indessen nur Teil eines umfassenden Informationskonzepts. Bereits Anfang der 70er Jahre verfügte das Unternehmen

über ein vorbildliches Instrumentarium der Information. Je nach Bedarf standen verschiedene Kanäle zur Verfügung: Mitarbeiterzeitschrift, Quartalsinformation, die jährliche Querschnittstagung, die Mitarbeiterdokumentation, Anschlagbretter, Protokolle von verschiedenen Arbeitsgruppen, offizielle schriftliche und mündliche Mitteilungen.

### **Mitsprache und Mitbestimmung**

1965 wurde erstmals ein Rahmen für die Mitsprache im Unternehmen erarbeitet. Schon 1970 mündete dies in das erste Mitwirkungsmodell – eine erstaunliche Leistung, wenn man sich in Erinnerung ruft, wie sich heute noch namhafte Schweizer Firmen gegen jegliche Mitwirkung und Mitsprache des Personals wehren.

Nicht dass die vierte Generation Geilinger der von den Gewerkschaften damals geforderten gesetzlichen Regelung der Mitbestimmung das Wort geredet hätte. Bei Geilinger wurde Mitwirkung als das Resultat eines langen, aber konsequent zu gehenden Weges in der Zusammenarbeit von Arbeitgebern und Arbeitnehmern verstanden. Man darf der Firmenleitung getrost glauben, wenn sie 1971 im Papier «Unsere Unternehmungspolitik» schrieb: «Aus der zielbewusst geförderten integrierten Zusammenarbeit und der breit angelegten innerbetrieblichen Information soll sich eine sinnvolle Handhabung von Mitsprache und Mitbestimmung einspielen. Bereitschaft zur aktiven Mitverantwortung und gegenseitiges Vertrauen sollen als feststellbares Ergebnis dieser Bemühungen in allen Bereichen der Unternehmung spürbar werden.»

Weitere Errungenschaften der Personalpolitik sollen hier nur stichwortartig erwähnt werden: Nach der ersten Ölkrise Anfang der 70er Jahre konnten die grössten Folgen der Rezession

durch ein internes Solidaritätsprogramm aufgefangen werden. 1986 wurde eine erfolgsabhängige Lohnkomponente eingeführt, seit 1987 wurden Aktien an das Direktionskader ausgegeben, 1988 kam die flexible Arbeitszeit.

Als treibende Kraft hinter dem ständigen Feilen an der Personal- und Sozialpolitik stand nicht bloss die Experimentierfreudigkeit der Firmeninhaber; vielmehr manifestierte sich über die Generationen ein ständiger Wille, der Arbeitswelt zu mehr Menschlichkeit zu verhelfen. Dies zeigte sich auch im Leitbild von 1990: «Als Grundlage unserer Arbeit», ist dort zu lesen, «anerkennen wir übergeordnete Wertvorstellungen, die über die materiellen Zielsetzungen der Unternehmung hinausgehen ... Dabei wollen wir im Rahmen unserer Tätigkeit die freie Entfaltungsmöglichkeit der Mitarbeiter in einer menschenwürdigen Ordnung gewährleisten und fördern.»