

**Zeitschrift:** Schweizer Pioniere der Wirtschaft und Technik  
**Herausgeber:** Verein für wirtschaftshistorische Studien  
**Band:** 96 (2012)

**Artikel:** Karl Heinrich Gyr (1879-1946) : der Aufbau des Weltkonzerns Landis & Gyr  
**Autor:** Wiesmann, Matthias  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-1095666>

### **Nutzungsbedingungen**

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

### **Conditions d'utilisation**

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

### **Terms of use**

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

**Download PDF:** 30.04.2026

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

# pioniere

Schweizer Pioniere der Wirtschaft und Technik

## Karl Heinrich Gyr (1879-1946)

Der Aufbau des Weltkonzerns Landis & Gyr



---

## Verein für wirtschaftshistorische Studien

Gegründet 1950

### Vorstand:

Dr. Kurt Moser, Präsident  
Christian Boesch  
Dr. Hans Bollmann  
Prof. Dr. Joseph Jung  
Anna-Marie Kappeler  
Christian Rogenmoser  
Dr. Gerhard Schwarz

### Geschäftsführer:

Dr. Bernhard Ruetz

### Wissenschaftliche Mitarbeiterin:

lic. phil. Susanna Ruf

### Adresse/Kontakt:

Verein für wirtschaftshistorische Studien  
Vogelsangstrasse 52 | CH-8006 Zürich  
Tel. +41 (0)43 343 18 40 | Fax +41 (0)43 343 18 41  
www.pioniere.ch, ruetz@pioniere.ch

---

### Schweizer Pioniere der Wirtschaft und Technik

- 1 Philippe Suchard (vergriffen)
- 2 J. J. Sulzer-Neuffert, H. Nestlé,  
R. Stehli, C. F. Bally, J. R. Geigy (vergriffen)
- 3 Joh. Jak. Leu (vergriffen)
- 4 Alfred Escher
- 5 Daniel Jeanrichard
- 6 H. C. Escher, F.-L. Cailler, S. Volkart,  
F. J. Bucher-Durrer (vergriffen)
- 7 G. P. Heberlein, J. C. Widmer,  
D. Peter, P. E. Huber-Werdmüller, E. Sandoz
- 8 W. Wyssling, A. Wander, H. Cornaz
- 9 J. J. Egg, D. Vonwiller (vergriffen)
- 10 H. Schmid, W. Henggeler, J. Blumer,  
R. Schwarzenbach, A. Weidmann (vergriffen)
- 11 J. Näf, G. Naville, L. Chevrolet, S. Blumer
- 12 M. Hipp, A. Bühler, E. v. Goumoens, A. Klaesi
- 13 P. F. Ingold, A. Guyer-Zeller, R. Zurlinden
- 14 Dr. G. A. Hasler, G. Hasler (vergriffen)
- 15 F. J. Dietschy, I. Gröbli, Dr. G. Engi
- 16 Dr. E. Dübi, Dr. K. Ilg (vergriffen)
- 17 P. T. Florentini, Dr. A. Gutzwiller,  
A. Dätwyler (vergriffen)
- 18 A. Bischoff, C. Geigy, B. La Roche, J. J. Speiser
- 19 P. Usteri, H. Zoelly, K. Bretscher
- 20 Caspar Honegger
- 21 C. Cramer-Frey, E. Sulzer-Ziegler, K. F. Gegauf
- 22 Sprüngli und Lindt
- 23 Dr. A. Kern, Dr. G. Heberlein, O. Keller
- 24 F. Hoffmann-La Roche, Dr. H. E. Gruner
- 25 A. Ganz, J. J. Keller, J. Busch
- 26 Dr. S. Orelli-Rinderknecht,  
Dr. E. Züblin-Spiller (vergriffen)
- 27 J. F. Peyer im Hof, H. T. Bäschlin
- 28 A. Zellweger, Dr. H. Blumer
- 29 Prof. Dr. H. Müller-Thurgau
- 30 Dr. M. Schiesser, Dr. E. Haefely
- 31 Maurice Troillet
- 32 Drei Schmidheiny (vergriffen)
- 33 J. Kern, A. Oehler, A. Roth
- 34 Eduard Will (vergriffen)
- 35 Friedrich Steinfels
- 36 Prof. Dr. Otto Jaag
- 37 Franz Carl Weber (vergriffen)
- 38 Johann Ulrich Aebi (vergriffen)
- 39 Eduard und Wilhelm Preiswerk
- 40 Johann J. und Salomon Sulzer, 2. Auflage
- 41 5 Schweizer Brückenbauer (vergriffen)
- 42 Gottlieb Duttweiler (vergriffen)
- 43 Werner Oswald (vergriffen)
- 44 Alfred Kern und Edouard Sandoz (vergriffen)
- 45 Johann Georg Bodmer (vergriffen)
- 46 6 Schweizer Flugpioniere (vergriffen)
- 47 Welti-Furrer (vergriffen)

---

Fortsetzung hintere Umschlagklappe



Matthias Wiesmann

**Karl Heinrich Gyr (1879-1946)**  
**Der Aufbau des Weltkonzerns Landis & Gyr**

© Copyright 2012 by Verein für wirtschaftshistorische Studien.

Alle Rechte vorbehalten.

Schweizer Pioniere der Wirtschaft und Technik, Bd. 96.

Herausgegeben vom Verein für wirtschaftshistorische Studien,  
Vogelsangstrasse 52, CH-8006 Zürich.

Redaktion und Lektorat: Dr. Bernhard Ruetz, lic. phil. Susanna Ruf.

Korrektorat: Peter Stierlin.

Produktion: R + A Print GmbH, CH-8752 Näfels, Hansjörg Ragotti, Michael Warasch.

ISBN 978-3-909059-57-7

# Inhalt

<b>Vorwort von Ulrich Straub</b>	<b>7</b>
<b>Das Landis &amp; Gyr-Archiv wird öffentlich</b>	<b>9</b>
<b>Pionierzeit der Elektrizität</b>	<b>11</b>
Strom für Firmen und Feierlichkeiten – Die Schweiz erleuchtet – Abschied vom Pauschaltarif – Zähler für mehr Gerechtigkeit – Die neue Idee hat Erfolg; dank amtlicher Unterstützung – Pioniere in Sachen Elektrizitätszähler – Motorenzähler setzen sich durch – Wechselstrom: Technologie mit Zukunft – Nutzung der Peloux-Patente – Von der Erfindung zum soliden Messgerät	
<b>Die Gründerväter der Landis &amp; Gyr</b>	<b>19</b>
Neustart mit 54 Jahren – Gründungsvertrag unterzeichnet – Die «Institütler» starten – Spannungen zwischen den Partnern – Lehrlinge als billige Arbeitskräfte – Fokussierung auf Zähler – Heinrich Landis als Dritter im Bunde	
<b>Karl Heinrich Gyr:</b>	
<b>Jugend, Ausbildung und erste Schritte im Beruf</b>	<b>25</b>
Berühmt für schöne Sülzköpfe – Ein mittelmässiger Schüler – Unterwegs in aller Welt – Wasser, Berge und Chemie – Erfahrungen in England und Amerika – Lockruf von Heinrich Landis – Selbst Herr und Meister werden? – «Halb geheiratet» – Karl Heinrich Gyr entscheidet sich – Härte und Verhandlungsgeschick – Ausbau der Anlagen – Erfolg mit «Konservenzählern» – Neue Fabrikationsmethoden – Ein heilsamer Schock – Rasante Entwicklung – Expansion ins Ausland – Aktiv bis nach Japan – Verbreiterung der Führungsebene – Konkurrenz in der Schweiz – Grenze entlang der Sprachregionen – Beteiligung an der «Licht AG» – Energie und Schaffenskraft – Warten im Regen	
<b>Die Landis &amp; Gyr im Ersten Weltkrieg</b>	<b>41</b>
Den Unersetzbaren ersetzen – Kadererweiterung mit Schulkollegen – Unerwartete Kriegskonjunktur – Geschickter Deal in Zeiten knapper Rohstoffe – Umorganisation des Verkaufs – Schwierigkeiten im Ausland – Uneinigkeit über das Ausbautempo – Fabriken der Elektrotechnik schliessen sich zusammen – Aktiver Start im Verband für Unternehmen der Elektrotechnik – Heirat mit einer Holländerin	
<b>1920er Jahre: Zeit der Kartelle</b>	<b>49</b>
Scharfer Preiskampf – Schutzmauer für die Schweiz – Gyrs Rat wird nicht erbeten – Aufkauf der Mitbewerber... – ... und Preisabsprachen – Konkurrenten verhindern – Marktabsprachen im Ausland – Österreich-Ungarn mit im Boot –	

Schweiz unter Kontrolle – Die heimliche Tochter – «Magneta» und die Neuordnung in Deutschland – Produktion in den Zielmärkten – Ergonomische Fliessbandarbeit – «Der rechte Mann am rechten Platz» – Freundliche Farben für gute Stimmung – Mitdenken erwünscht – Ideale Ergänzung für Karl Heinrich Gyr – Rundumversorgung für die Mitarbeitenden – Unterstützung bei Hochzeiten und Beerdigungen – Offenes Ohr für private Probleme – Eheberatung für Verliebte – Warme Milch und heisse Würste – Fabrikzeitung ab 1921 – Pendeln willkommen – Heime für Ledige und Häuser für Familien – Kinderzulagen als Investition in die Zukunft – Karl Heinrich Gyr gibt Abstimmungsempfehlung – Treibende Kraft im Arbeitgeberverband Zug – Die Suche nach einem neuen Standort – Klare Forderungen und harte Verhandlungen – Karl Heinrich Gyr setzt sich durch – Umzug in die Gubelstrasse – Karl Heinrich Gyr als einziger Verwaltungsrat – Die Familie Landis steigt aus, der Name bleibt – «Teatime» auf der Veranda – Lenzerheide als Ferienrefugium – Ambivalentes Verhältnis zu Zug – Autofan im Cabrio – Kritischer Radiohörer

### **1930er Jahre: Im Sog politischer und wirtschaftlicher Umwälzungen 75**

Loyalität trotz Entlassungen und Lohnkürzungen – Ausländische Fabrikation gewinnt an Bedeutung – Unzufrieden mit der Wirtschaftspolitik – Verständigung mit der Konkurrenz – «Question of principle and honour» – Die Achtung aufrechterhalten – Pariser Abkommen für Kontingente – Anpassung an die neue politische Lage in Deutschland – Diversifizierung gegen die Krise – Apparate zur Fernmessung – «Umarmung» möglicher Konkurrenzfirmen – Finanzabteilung erhält mehr Gewicht – Die Landis & Gyr erobert den Weltmarkt – Engagement als Verwaltungsrat bei der «Therma AG» – Karl Heinrich Gyr verteidigt den Lohnabbau – Die drei Töchter von Gyr

### **Der Zweite Weltkrieg und die unmittelbare Nachkriegszeit 89**

Schwierige Rohstoffzufuhr – Die Frage der Rüstungsaufträge – Schwierigkeiten im Exportgeschäft – England: «gehässiger Konkurrenzkampf» – Frankreich: zwangsgeräumt und bombardiert – Deutschland: zuerst Anpassung... – ...dann Helvetisierung – Neues Verwaltungsgebäude und Verkauf der «Licht AG» – Rege Nachfrage in der Nachkriegszeit – Heim für junge Italienerinnen – Wettbewerbsfähig dank ausgereifter Prozesse – Neuorganisation der Führung – Risiken der Alleinherrschaft – Keine Nachfolge in Sicht – Gyrs Krankheit – Späte Ehrungen – Tod und Abdankungsfeier

### **Landis & Gyr heute 103**

Verkauf und wechselnde Inhaberschaft – Der Kreis schliesst sich

### **Schlusswort 105**

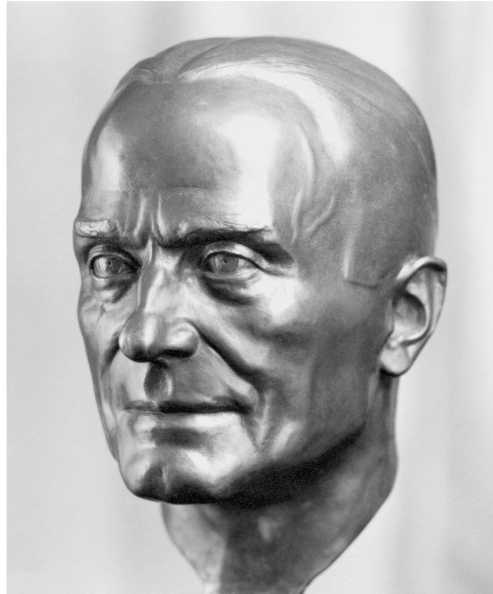
### **Quellen und Literatur 106**

### **Bildnachweise 109**

### **Dank des Autors 110**

# Vorwort

*Büste von Karl  
Heinrich Gyr  
(1879-1946).*



In Zeiten von Krisen ist die Versuchung besonders gross, die Vergangenheit schönzufärben. Die Verklärung, dass früher alles besser war, hat in diesem Fall aber nicht gegriffen: Die vorliegende Publikation über Karl Heinrich Gyr ist eine differenzierte Schilderung eines wichtigen Stücks Zuger Geschichte. Sie markiert aber auch den Startpunkt für die weitere Aufarbeitung der Zuger Wirtschaftsgeschichte und insbesondere der Geschichte eines für die Region Zug so prägenden Unternehmens.

Möglich wurde dies durch verschiedene Begebenheiten. Nach dem Verkauf der Aktienmehrheit aus dem Familienbesitz im Jahre 1987 wurde ich als junger Historiker von Heinz Hertsch, damaliger Generalsekretär der Landis & Gyr, und dem Geschäftsführer der Landis & Gyr Zug, Hans Opprecht, angefragt, ob ich Interesse hätte, mit meiner erst zwei Jahre zu-

vor mit zwei Uni-Kollegen gegründeten Firma «NESTRO, Büro für historische Arbeiten und Informationsmanagement» das Landis & Gyr-Archiv zu ordnen und zu erschliessen.

Nach intensiver Archivarbeit der NESTRO tat sich für mich ein neues Bild der Firma auf, der mein Grossvater Karl Heinrich Gyr seine ganze Schaffenskraft gewidmet hatte. Erst jetzt wurde mir klar, was mir als Kind schwer begreiflich war: Die operative Tätigkeit in diesem Konzern beanspruchte auch die viel zu früh verstorbenen Schwiegersöhne, meinen Vater Gottfried Straub-Gyr und meinen Onkel Andreas Brunner-Gyr, ausserordentlich stark. Das mit Elektrotechnik zu Weltruhm gelangte Unternehmen versuchte auch in schwierigen Zeiten, die soziale Verantwortung als grösster Arbeitgeber im Kanton vorbildhaft zu meistern. Nicht immer gelang es der Landis & Gyr und ihren Führungskräften, Schicksale und Misserfolge abzuwenden, aber im Grossen und Ganzen kann hier von einer beispielhaften Erfolgsgeschichte gesprochen werden, welche die kleine Voralpenstadt im Laufe der Zeit zu einem offenen, international bekannten Wirtschaftsstandort machte.

Die Geschichte des Unternehmens nach dem Tod von Karl Heinrich Gyr im Jahr 1946 ist hier nicht Forschungsgegenstand und muss zu einem späteren Zeitpunkt behandelt werden. Dies wird aber gut möglich sein, da das Aktenmaterial auch nach dem Verkauf von 1987 integral bewahrt wurde. Darüber wachten u.a. Juan Gut und spä-

ter Dr. Philipp Weber, die als Nachfolger von Heinz Hertach im Generalsekretariat der Nachfolgefirmen von Landis & Gyr tätig waren.

Im Jahr 2009 bat mich Dr. Johannes Milde, der heutige CEO der Siemens Building Technologies, der eigentlichen Rechtsnachfolgerin der Landis & Gyr, um Rat, was mit dem Aktenbestand zu tun sei. Siemens benötigte die Räumlichkeiten, in welchen das Archiv eingelagert war. Da das Archiv für die Forschung geöffnet werden sollte, konnte es nicht in Zug bleiben, sondern sollte in die Nähe von Lehr- und Forschungsinstitutionen kommen. Der Zufall wollte es, dass ein Mitgründer der NESTRO, Dr. Daniel Nerlich, beim Archiv für Zeitgeschichte an der ETH Zürich stellvertretender Leiter geworden war und ich mit ihm und dem Archivleiter Dr. Gregor Spuhler einen für alle Parteien gangbaren Weg aushandeln konnte: Siemens Building Technologies schenkte den gesamten Archivbestand der ETH, und die Familien Gyr stellten der ETH einen Forschungsfond zur Verfügung, der es ermöglichen sollte, die Bestände der Forschung zu öffnen. Damit schloss sich ein Kreis, und schon im Herbst 2011 konnten mit einem Seminar bei PD Dr. Tobias Straumann an der Universität Zürich weitere Forschungsarbeiten im Archiv in Angriff genommen werden.

Es ist also damit zu rechnen, dass der vorliegende Band in der Reihe «Schweizer Pioniere der Wirtschaft und Technik» den Auftakt für weitere Archivforschung bildet.

An dieser Stelle verbleibt mir die Ehre, für die tatkräftige Mitwirkung an den Vorarbeiten und an dieser Publikation selbst zu danken:

- den beiden Töchtern von Karl Heinrich Gyr, Elisabeth Brunner-Gyr und Suzanne Mijnsen-Gyr, sowie allen Mitgliedern der Gyr-Familie, die das

Projekt von Anfang an unterstützt haben,

- der Landis & Gyr-Stiftung, insbesondere dem Stiftungsrat unter der Leitung des Präsidenten Dr. Hugo Bütler und der Geschäftsführerin Regula Koch für die unkomplizierte Hilfe am Anfang des Projekts sowie meinen beiden Cousins Dr. Ursula Brunner und Lis Mijnsen für deren Support im Stiftungsrat,
- den Herren Heinz Hertach, ehemaliger Generalsekretär der Landis & Gyr und erster Geschäftsführer der Landis & Gyr-Stiftung, sowie Hans Opprecht, ehemaliger Geschäftsführer der Landis & Gyr Zug und erster Präsident des Vereins Industriepfad Lorze,
- der Siemens Building Technologies, insbesondere den CEOs Dr. Heinrich Hiesinger und Dr. Johannes Milde, für ihre schützende Hand über dem Archiv,
- der «neuen» Landis + Gyr unter der Führung von Dr. Andreas Umbach für ihr Interesse an der Geschichte der ursprünglichen Landis & Gyr,
- dem Autoren und wissenschaftlichen Mitarbeiter des Vereins Industriepfad Lorze, lic. phil. Matthias Wiesmann, für die gelungene Analyse und gewissenhafte Aufarbeitung der Akten,
- dem Archiv für Zeitgeschichte an der ETH Zürich, vertreten durch den Archivleiter Dr. Gregor Spuhler und meinem Freund Dr. Daniel Nerlich, stellvertretender Archivleiter, für die Übernahme der Akten und für die Betreuung der Forschungsarbeit,
- dem Geschäftsführer des Vereins für wirtschaftshistorische Studien, Dr. Bernhard Ruetz, für seine gewissenhafte Projektleitung dieses Pioniere-Bandes.

#### **Ulrich Straub**

Präsident

Verein Industriepfad Lorze, Zug

# Das Landis & Gyr-Archiv wird öffentlich

Wie entstand Landis & Gyr, welche Entwicklungsphasen durchlief der spätere Elektrokonzern, wie bedeutend war er für Stadt und Kanton Zug, für die Schweiz und im internationalen Vergleich? Welche Rolle spielten dabei einzelne Unternehmerpersönlichkeiten wie Heinrich Landis und Karl Heinrich Gyr, Andreas Brunner-Gyr oder Gottfried Straub-Gyr? Und wie gestaltete sich das wechselseitige Verhältnis von Firmenleitung und Mitarbeitenden, jenes zu Verbänden, Politik und Gesellschaft?

Antworten auf diese und viele weitere Fragen finden historisch Interes-

sierte künftig im umfangreichen Firmenarchiv von Landis & Gyr. Dieses figuriert im Schweizerischen Inventar der Kulturgüter von nationaler Bedeutung und ist nach der Schenkung an das Archiv für Zeitgeschichte der ETH Zürich nun öffentlich zugänglich.

Das Firmenarchiv deckt den Zeitraum von 1896 (Gründung) bis 1996 (Verkauf an die Elektrowatt AG) ab und umfasst 360 laufende Meter Schriftgut. Neben Papierakten enthält es bedeutende audio-visuelle Quellen. Tausende Glasplattennegative und Papierabzüge dokumentieren das gesamte Jahrhundert eigenständiger Fir-



*Töchter und Enkel von Karl Heinrich Gyr im Archiv für Zeitgeschichte (v.l.n.r.): Gregor Spuhler (AfZ), Ulrich Straub, Elisabeth Brunner-Gyr, Suzanne Mijnsen-Gyr, Daniel Nerlich (AfZ).*

mengeschichte und geben fotografischen Einblick in die Blütezeit der schweizerischen Elektroindustrie.

### **Überlieferungsbildung als gemeinsame Verantwortung**

Zur Pflege von derartigem nationalem Kulturgut unterhält die ETH das Archiv für Zeitgeschichte. Dieses fördert die Forschung zur schweizerischen Zeitgeschichte, indem es u.a. gefährdete Kernbestände der Privatwirtschaft sichert und erschliesst. Seine Verzeichnungs- und Digitalisierungsarbeiten bilden die Basis für vertiefte Recherchen, im vorliegenden Fall zu Landis & Gyr, zum Wirtschaftsplatz Zug und ganz generell zu Elektrifizierung und Industrialisierung der Schweiz.

Mit einer Anschubfinanzierung der Landis & Gyr-Stiftung konnten konservatorische Massnahmen finanziert und einzelne Teile des Bestandes fachgerecht archiviert werden. Und die ehemaligen Besitzerfamilien des Unternehmens entschieden sich darüber hinaus in höchst dankenswerter Weise zur Äufnung eines substantiellen Forschungsfonds. Neben Archivierungsarbeiten unterstützt dieser Projekte zur Geschichte von Landis & Gyr und seiner Exponenten im regionalen, nationalen und internationalen Kontext. Die Biographie über Karl Heinrich Gyr ist die erste derart ermöglichte Untersuchung.

Mit seinen Dienstleistungen schafft das Archiv für Zeitgeschichte eine Plattform, auf der Resultate solcher Forschungen veröffentlicht werden können. Ein ambitioniertes Grossprojekt ist die laufende Digitalisierung einer repräsentativen Auswahl aus der Landis & Gyr-Fotosammlung. Fernziel der aufwendigen Arbeiten ist es, über die reine Erhaltung der einmaligen Kollektion hinaus, mit Fotoausstellungen Bilder im Bewusstsein der Gegen-

wart aufleben zu lassen für eine Auseinandersetzung mit der industriell geprägten Vergangenheit.

In ihrer Summe dokumentieren Wirtschafts- und Unternehmensarchive in der Schweiz einen der frühesten europäischen Industrialisierungsprozesse. Die entsprechende Überlieferungsbildung erstreckt sich ohne kriegsbedingte Lücken bis in die Gegenwart. Und trotzdem sind viele bedeutende Firmenarchive heute gefährdet oder wurden bereits vernichtet. Denn anders als bei staatlichen Verwaltungen besteht für private Akteure keine über das Obligationenrecht hinaus definierte Aufbewahrungspflicht.

Für eine erfolgreiche Archivierung im Bereich der Privatwirtschaft ist deshalb nicht allein die Gesetzgebung entscheidend. Voraussetzung ist die echte Überzeugung des Aktenbildners, dass gut organisierte und gepflegte Information im Archiv ebenso die Vermarktung von Tradition und Authentizität ermöglicht, wie sie unternehmerisches Handeln insgesamt nachvollziehbar macht und damit notwendige Transparenz schafft.

Vor diesem Hintergrund ist die Schenkung des Landis & Gyr-Bestandes an das Archiv für Zeitgeschichte ein deutliches Zeichen der Verantwortung für die Erhaltung des Unternehmenserbes. Und sie ist ein Vertrauensbeweis der Donatoren gegenüber der wirtschaftshistorischen Forschung. Die gemeinsamen Anstrengungen aller Personen und Institutionen, welche zu diesem positiven Ergebnis führten, sind entsprechend zu würdigen und unbedingt zur Nachahmung empfohlen.

#### **Dr. Daniel Nerlich**

Stv. Leiter Archiv für Zeitgeschichte  
ETH Zürich, Präsident Arbeitsgruppe  
Archive der privaten Wirtschaft VSA

# Pionierzeit der Elektrizität

Angesichts der frühen Elektrifizierung der Schweiz verwundert es kaum, dass auch hier viele Pionierleistungen der Elektrotechnik vollbracht wurden. Von der Erzeugung der Energie über die Übertragung bis zur Anwendung tat sich ein weites Feld für Erfindungen auf. Die ersten Elektrizitätszähler waren diesbezüglich hochwillkommene Apparate, um die vom Erzeuger

*Der Haushalt wird elektrifiziert  
(Werbung der Therna in Schwanden).*

an die Endkunden abgegebene Energiemenge zu messen und entsprechend in Rechnung zu stellen.

## Strom für Firmen und Feierlichkeiten

Ab 1880 leuchteten zunächst in städtischen Zentren, in Fremdenverkehrs-orten und zeitweise an patriotischen Feiern die Bogenlampen und Glühbirnen zu repräsentativen Zwecken. Auch die Betreiber von Theatern, Konzertsälen, Hotels, Restaurants und Bahnhöfen sowie Industrielle lernten die elektrische Beleuchtung für ihre Innenräume zu schätzen. In den Fabriken wurde die Energie für Antriebszwecke zunehmend auch aus dem elektrischen Verteilnetz bezogen und nicht mehr aus eigenen Wasserkraftanlagen.

## Die Schweiz erleuchtet

Die meisten Privathaushalte waren anfangs des 20. Jahrhunderts noch kaum elektrifiziert. Dies änderte sich aber mit der Kohleknappheit und den steigenden Gaspreisen während des Ersten Weltkriegs, und da der Strom billiger wurde. In den 1930er Jahren erfuhren dann vor allem elektrische Kochherde, Bügeleisen und Boiler einen kräftigen Schub.

Die Elektrizitätswerke befeuerten die Nachfrage mit einer aggressiven Tarifpolitik und Zahlungserleichterungen für Installationsarbeiten. Hatte ein Haushalt oder ein Betrieb erst einmal auf Strom umgestellt, blieb er meist als Kunde erhalten.



## Abschied vom Pauschaltarif

In den Anfängen der Stromversorgung wurde die Elektrizität nicht durch Zählung der Kilowattstunden verkauft, sondern nach beanspruchter Netto-Leistung: bei den Elektromotoren nach «Pferdekräften» bzw. «Pferdestärken» (PS), bei Glühlampen nach der Lichtstärke («Kerzen»). Der Faktor Zeit wurde mit einem festen Preis pro Jahr und Kerze resp. PS berücksichtigt. So zahlte ein Abnehmer für das Betreiben einer 16-kerzigen Lampe einen jährlichen Pauschaltarif. Dieser Tarif war nochmals gestaffelt, je nach Einsatzort der Lampe. Für eine Lampe in der Toilette oder dem Keller, die in der Regel nur kurz brannte, musste man weniger bezahlen als für eine Lampe im Wohnzimmer, die am Abend längere Zeit Licht spendete.

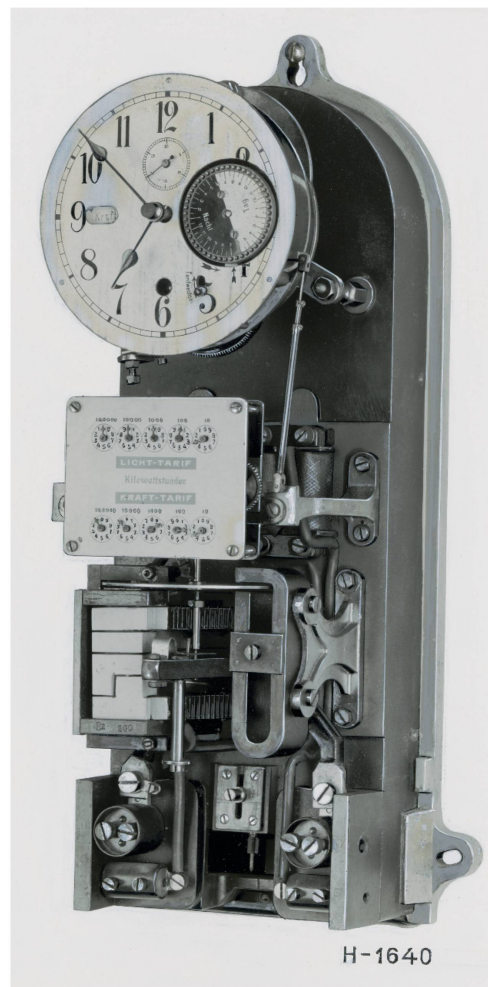
Das Pauschaltarifsystem garantierte den Elektrizitätswerken sichere Einnahmen, egal, wie viel Elektrizität sie effektiv abgaben. Bei der vorerst verbreiteten Verwendung der Wasserkräfte ohne Speichermöglichkeit spielte die Dauer des Bezugs keine grosse Rolle. Die Abrechnung nach Pauschaltarif setzte aber eine regelmässige Kontrolle der angeschlossenen Motoren oder Lampen voraus. Immer wieder kam es zu Missbräuchen, indem etwa Lampen mit kleinerer Leistung durch solche mit grösserer ersetzt wurden. Die Werksleiter stellten bei den Kontrollen auch fest, dass die Leute Lampen ohne Notwendigkeit brennen liessen. Allgemein hatten die Elektrizitätswerke erkannt, dass sie für Zeiten mit Spitzenverbrauch grosse Anlagen unterhalten mussten, während zu anderen Tageszeiten der Verbrauch niedrig war und daher die Energie nutzlos «den Bach ab» ging. Es waren aber vor allem auch die neu aufkommenden Speicherkraftwerke, welche das Abrechnungssystem mit

Zählern forcierten. Denn für sie war die exakte Bezugsdauer entscheidend.

## Zähler für mehr Gerechtigkeit

Generell war die Abrechnung mit Zählern die gerechteste Variante, denn es wurde exakt so viel bezahlt, wie bezogen wurde. Mit Hilfe von Doppel- und Dreifachtarifzählern konnten die Elektrizitätswerke zudem den Strompreis zeitlich und nach Verwendungsart besser differenzieren. Nachtstrom war billiger, Abendstrom entsprechend teurer. Ebenso wurde Motorstrom und Lichtstrom tariflich unterschieden.

Mit der genauen Zählung und Abrechnung konnten die Konsumenten zu einem bewussteren Umgang mit Energie bzw. zu einem über 24 Stunden ausgeglicheneren Stromkonsum animiert werden. Dazu trug insbesondere auch die gleichzeitige Verbreitung von Wärmeapparaten bei, dar-



*Ein Mehrfachtarifzähler mit Schaltuhr und Unterteilung in Kraftstrom und Lichtstrom, um 1905.*

*Prüfung und eventuelle Nacheichung des Elektrizitätszählers mit Hilfe eines mobilen Eichzählers (aus einem Produktkatalog der Landis & Gyr, 1946).*



unter beispielsweise Boiler, die mit billigem Nachtstrom betrieben werden konnten. Die flächendeckende Installation von Zählern machte auch die konfliktträchtigen administrativen Kontrollen und Pauschaltarifanpassungen bei jeder Mutation im Lampen-, Wärmeapparate- oder Motorenpark eines Abnehmers überflüssig.

Die Konsumenten hatten dennoch einige Vorbehalte gegen die Zähler. Sie zweifelten an deren Zuverlässigkeit und Genauigkeit und konnten mit der abstrakten Messgrösse «Kilowattstunde» nichts anfangen. Um die Jahrhundertwende hatten die Stromkonsumenten zudem noch für ihren Zähler eine fixe Miete an die Werke zu entrichten. Einige Bezüger mussten den Zähler sogar kaufen oder sich an den Anschaffungskosten beteiligen. Später wurden die Zähler dann meist unentgeltlich abgegeben.

### **Die neue Idee hat Erfolg; dank amtlicher Unterstützung**

Früh auf Elektrizitätszähler setzten neben den Werken in Vevey-Montreux, die 1888 die ersten Zähler installierten, auch die Städte Genf und Zürich. Um 1900 hatten rund 20 Prozent der Stromabonnenten einen Elektrizitätszähler, 1910 waren es bereits 46 Prozent.

Viel zur Akzeptanz der Zähler trug die Errichtung amtlicher Eichstätten für elektrische Messgeräte bei. Der Strombezüger hatte damit die Gewähr, dass sein Zähler richtig funktionierte und er nicht wegen technischer Mängel zu viel bezahlte. Freilich waren auch die Elektrizitätswerke daran interessiert, durch die Eichung eine exakte Messung der Liefermenge zu erreichen und mit der Plombierung Manipulationen an den Zählern ausschliessen zu können.

Die Materialprüfanstalt des «Schweizerischen Elektrotechnischen Vereins» (SEV) übernahm vorerst die Prüfung der Apparate, was von den Elektrizitätswerken sofort rege in Anspruch genommen wurde. 1910 trat das Gesetz zur Regelung der elektrischen Einheiten und Masse in Kraft, das die Kontrolle von Verbrauchsmessern prinzipiell beim neu gegründeten «Eidgenössischen Amt für Mass und Gewicht» vorsah. In der späteren Verordnung wurde das Prüfamnt unter strengen Bedingungen auf den SEV, grössere Elektrizitätswerke und Zählerfirmen mit einem wesentlichen Absatz im Inland ausgeweitet. Ihre Eichstätten waren damit amtlich anerkannt.

### Pioniere in Sachen Elektrizitätszähler

Ende der 1880er Jahre waren bereits verschiedene zuverlässig funktionierende Elektrizitätszählerkonstruktionen auf dem Markt.

- **Elektrolytischer Zähler**

Dieser Zähler, von Thomas Edison (1847-1931) erfunden, macht sich zur Bestimmung der verbrauchten Energie die chemische Wirkung des elektrischen Stroms zunutze: Bei einer Elektrolyse von Metallen ist die ausgeschiedene Metallmenge proportional zur durchgeleiteten Elektrizitätsmenge. Die Gewichtsänderung des Metalls lässt somit auf die verbrauchte Energiemenge schliessen.

- **Pendelzähler**

Hermann Aron (1845-1913) kam 1884 auf die Idee, das Pendel einer Uhr durch die magnetische Wirkung von Strom beeinflussen zu lassen. Das Mass der Voreilung dieser Uhr gegenüber einer unbeeinflussten Uhr dient dabei als Grundlage zur Berechnung des Energieverbrauchs.

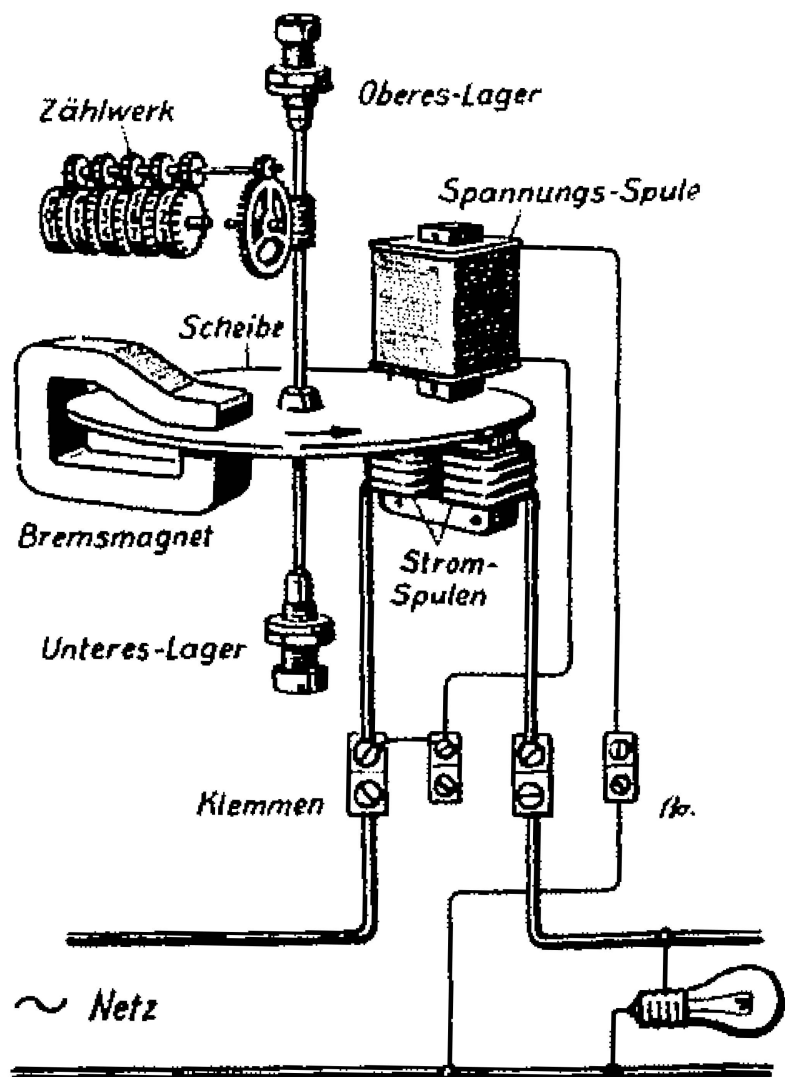
- **Zähler mit absatzweiser Summierung**

Er besteht hauptsächlich aus einem Uhrwerk und überträgt in regelmäßigen Zeitabständen die Zeigerstände eines Wattmeters oder Amperemeters auf ein summierendes Zählwerk. Der erste brauchbare Zähler dieser Art wurde 1883 in Lausanne von Jules Cauderay (1844-1932) entwickelt.

- **Zeitähler**

Eine gewisse Bedeutung erlangten auch die Zeitähler von A. Aubert, die ab 1886 in Lausanne für dreissig Jahre in grösserer Stückzahl fabriziert wurden. Die Zeitähler erfassen aber lediglich die reine Betriebszeit einer elektrischen Anlage mit konstanter Spannung und Stromstärke.

*Schematische Darstellung eines einfachen Wechselstromzählers mit Rollenzählwerk aus der Landis & Gyr-Hauszeitschrift, 1951.*



### **Motorenzähler setzen sich durch**

Der britisch-amerikanischen Erfinder Elihu Thomson (1853-1937) konstruierte den ersten tauglichen Motorenzähler mit einem drehenden Anker. Dieser wurde hauptsächlich für Gleichstrommessungen benutzt und löste in der Schweiz sofort grosses Interesse aus; denn Gleichstromverteilungsanlagen stellten immer noch die verbreitetste Verteilart dar, bevor die elektrotechnische Ausstellung in Frankfurt von 1891 die Wende zugunsten von Wechselstrom brachte.

Auch der Genfer Albert Peloux entwickelte brauchbare Konstruktionen, seine Patente wurden in Deutschland und Amerika genutzt. Als weiterer Motorenzählerkonstrukteur trat der Waadtländer Charles Perdrisat auf den Plan, er gründete 1900 in Territet die Zählerfabrik «Perdrisat-Blanc & Cie.». Eine Unterart des Motorenzählers entwickelte 1896 Albert Lotz in Ragaz. Sein Prinzip des oszillierenden Zählers, bei dem der Anker statt einer drehenden eine hin- und hergehende Bewegung macht, nutzte auch die «Allgemeine Elektrizitäts-Gesellschaft» in Berlin für ihre Konstruktion.

### **Wechselstrom: Technologie mit Zukunft**

Mitte der 1890er Jahre zeigte sich immer deutlicher, dass die Zukunft den Wechselstrominduktionszählern gehören würde, schliesslich schritt die Verbreitung des Wechselstroms rasch voran. Der Neuenburger François Borel (1842-1924), technischer Leiter der Kabelfabrik in Cortaillod, entwickelte bereits 1887 erste Modelle eines solchen Zählers. Anlass war die Einrichtung des Wechselstromverteilnetzes der «Société Electrique Vevey-Montreux». Nach eingehenden Versuchen in Zürich nahm Borel die Fabrikation auf, und schon 1888 standen über 300 Borel-Zähler in Montreux und Vevey

im Einsatz. Sie beruhten auf der Überlegung, dass zwei phasenverschobene Wechselströme gleicher Frequenz ein magnetisches Drehfeld erzeugen. An der Pariser Weltausstellung von 1889 erregte diese sehr einfache Konstruktion grosses Aufsehen. Die Erfindung kam allerdings zu früh, da noch kein grösserer Bedarf an derartigen Messapparaten bestand. Die Fabrikation wurde bald wieder aufgegeben. Galileo Ferraris (1847-1897) aus Livorno machte unabhängig von Borel die gleiche Entdeckung und entwickelte Wechselstrommotoren, die auf diesem Drehfeldprinzip beruhten. Zu Ehren des italienischen Wechselstrompioniers wurden die Zähler, die auf dem Induktionsprinzip beruhten, fortan als Ferraris-Zähler bezeichnet.

Der Induktionszähler (oder Ferrariszähler) besteht aus zwei Elektromagneten. Eine Magnetspule wird vom Strom durchflossen, die andere ist an die Spannung gelegt. Dazu kommt der «Anker», eine Kupfer- oder Aluminiumscheibe. Wirken die beiden räumlich und zeitlich verschobenen Wechselstrommagnetfelder auf diesen Anker, erzeugen sie in ihm Wirbelströme und versetzen ihn in Drehung. Zugleich wird er durch einen Dauermagneten oder eine andere Vorrichtung gezielt gebremst. Ohne diese Vorrichtung würde die Scheibe unkontrolliert immer schneller drehen. Die Drehgeschwindigkeit ist damit in jedem Augenblick proportional zum Produkt aus Strom (Ampère) und Spannung (Volt), d.h. proportional zur elektrischen Leistung ( $\text{Watt} = \text{Ampère} \times \text{Volt}$ ). Die Zahl der Umdrehungen wird auf ein Zählwerk übertragen, das schliesslich die verbrauchte Energie (Leistung  $\times$  Zeit) in Kilowattstunden ( $1\,000 \text{ Watt} \times 3\,600 \text{ Sekunden}$ ) anzeigt.

Am meisten Interesse weckten neben dem Borel-Zähler die amerikanischen Shallenberger-Zähler der «We-

stinghouse Electric Corporation» und Konstruktionen des ungarischen Ingenieurs Otto Bláthy (1860-1939).

In der Schweiz war Richard Theiler aus Einsiedeln der erste, der die Bedeutung des Induktionszählers klar erkannte. Er entwarf eine eigene Apparatur, bei der die rotierende Scheibe durch einen Stahlmagneten abgebremst wurde.

### **Nutzung der Peloux-Patente**

Auch andere Zählerkonstrukteure der Schweiz wandten sich der Wechselzählerfabrikation zu. Die «Perdrisat-Blanc & Cie.» schloss sich mit der nach Peloux-Patenten arbeitenden «Société pour l'Exploitation des Procédés et Compteurs électriques Rittener & Cie.» in Genf zur «S.A. des Ateliers de Mécanique de Précision de Territet» zusammen. In Genf entstand die «Société Genevoise pour la Construction d'Instruments de Physique et Mécanique». Ende der 1890er Jahre wurde die «Trüb, Fierz & Co.» (später: «Trüb, Täuber & Co.») in Hombrechtikon gegründet. Schliesslich beutete auch die Longines-Uhrenfabrik mit der Zählerfabrik Chasseral in St-Imier weitere Patente von Peloux aus.

Mit der zunehmenden Industrialisierung des Elektrizitätszählerbaus ging die frühere Individualität des Erfinders mehr oder weniger verloren. Hinter dem Schutzrecht einer Grossfirma verbargen sich bald ein oder mehrere Urheber, deren Schöpfungskräfte im Interesse des Unternehmens ausgenutzt wurden.

### **Von der Erfindung zum soliden Messgerät**

Die Anforderungen an die Elektrizitätszähler waren in der ersten Hälfte des 20. Jahrhunderts immer mehr

gewachsen, entsprechend der erhöhten Bedeutung der Energie und des immer grösser werdenden Verbrauchs. Für die Landis & Gyr und die übrigen Zählerfabrikanten ergaben sich deshalb folgende Herausforderungen:

- Grösstmögliche Genauigkeit der Zähleranzeige, auch bei sehr kleinen Belastungen oder bei beträchtlicher Überlastung,
- möglichst kleine Abhängigkeit von Spannungs-, Frequenz- und Temperaturschwankungen,
- Erhöhung des Gütefaktors (Verhältnis von Drehmoment zum Ankergewicht),
- Unempfindlichkeit gegen äussere elektromagnetische Beeinflussung sowie mechanische Beanspruchung,
- Betriebs- und Betrugssicherheit,
- Leichte Regulierbarkeit bei der Eichung,
- kleinere Dimensionen und kleineres Gewicht mit Rücksicht auf Exportmöglichkeiten und Platzbedarf.

Zu den beschriebenen Anforderungen kamen mit der Ausdehnung des Exportgeschäfts noch weitere Bedürfnisse hinzu, wie eine Anweisung der Landis & Gyr aus dem Jahr 1913 für einen Auftrag aus Ägypten zeigt: «Wenn er aber JB [Zählertyp] bestellt, muss man drauf sehen, dass diese Zähler sehr gut abgedichtet sind, da das kleine Dorf sehr feucht und die Luft stark salzhaltig sei, auch würden öfter Käfer in den Zählern gefunden.»

*Die Landis & Gyr verbindet mit ihren Zählern Stromproduzenten und -konsumenten, Landi 1939.*



## Die industrielle Vergangenheit von Zug

Wenn heute von Zug gesprochen wird, ist oft von Steueroase, Erdölhandel und Briefkastenfirmen die Rede. Die industrielle Vergangenheit wird dabei komplett ausgeblendet. Die Landis & Gyr war jedoch mitentscheidend dafür, dass Zug bis in die 1960er Jahre der am stärksten industrialisierte Kanton der Schweiz war und sich der Name des kleinen Standes in der ganzen Welt verbreitete. Ironischerweise waren es mit Karl Heinrich Gyr und Heinrich Landis zwei reformierte Zürcher, die dem anfänglich industrieskeptischen Kanton am Rande der katholischen Stammlande einen rasch wachsenden Betrieb bescher-ten.

### Abwartende Mentalität im Kanton Zug

Generell setzte in Zug die fabrikindustrielle Produktion später ein als in Glarus, im Zürcher Oberland und in der Ostschweiz. Als Gründe werden neben den Binnenzöllen und der schlechten Verkehrserschliessung auch die abwartende, vom Katholizismus geprägte Mentalität genannt.

Die ersten Industriebetriebe entlang des Flusses Lorze rief in den 1830er Jahren der einheimische Textilpionier Wolfgang Henggeler ins Leben, mit Hilfe von Geld und Know-how aus dem benachbarten reformierten Zürich (vgl. Band 10 der Pioniere-Reihe). Auch bei anderen grösseren Firmen in Zug stammten die Gründer oder zumindest die wesentlichen Kapitalgeber aus Zürich, so etwa

bei der Metallwarenfabrik Zug, der Verzinkerei Zug oder der Papierfabrik Cham. Dank der besseren Verkehrserschliessung nach Zürich und dem Bau des Gotthardtunnels waren gegen 1900 auch die Grundlagen für grössere Industrieansiedlungen geschaffen.

*Werbung der Verzinkerei (später V-Zug) für Dampfwaschherd, um 1920. Dank der Produkte der Landis & Gyr und der Verzinkerei wurde «Zug» weltweit zu einem Begriff.*



# Die Gründerväter der Landis & Gyr

*Ausschnitt aus  
einem Werbeprospekt  
von Richard Theiler,  
1890er Jahre.*



Shallenberger's  
**Elektrizitätszähler**  
für  
**Wechselstrom-Anlagen**  
mit den  
neuesten patentierten Verbesserungen  
von  
**Richard Theiler**, Elektrotechn. Laboratorium  
**LUZERN.**

Das Flair für Elektrotechnik wurde Richard Theiler (1841-1923) quasi in die Wiege gelegt. Sein Vater Meinrad, ein gelernter Uhrmacher, wanderte mit seiner Familie 1856 von Einsiedeln nach London aus. Dort wurde er zunächst Werkmeister in der «Electric Telegraph Company». 1866 gründete er in London gemeinsam mit seinen beiden Söhnen Meinrad jun. und Richard eine Firma für Telephonie- und Telegraphie-Geräte namens «M. Theiler & Sons». Nachdem der Vater 1873 gestorben war, übernahmen die beiden Söhne die Firma. Meinrad jun. wandte jedoch 1883 London den Rücken zu und baute in Schwyz ein eigenes Geschäft für Telephon- und Telegraphenapparate auf. Sein Bruder Richard verkaufte 1891 schliesslich die Firma in London und kehrte ebenfalls in die Schweiz zurück, offenbar, um sich vom ungeliebten englischen Klima zu erholen.

## **Neustart mit 54 Jahren**

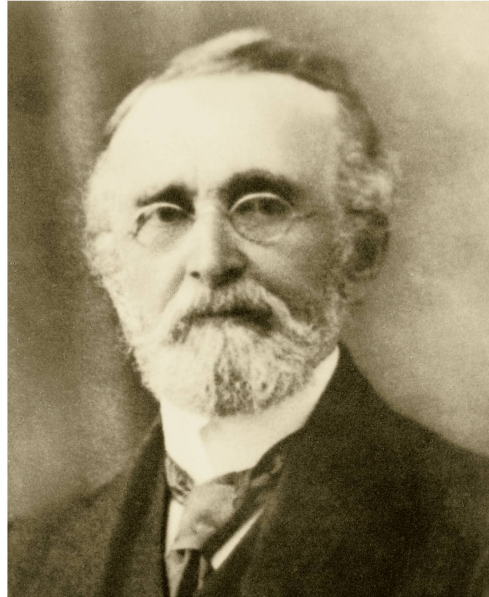
In einem kleinen Atelier in Luzern tüftelte Richard Theiler aber weiter an Apparaten zur Messung von elektrischer Energie. Wie aus einem Werbeprospekt aus dieser Zeit hervorgeht, vertrieb er auch Elektrizitätszähler der Westinghouse Company, Typ Shallenberger. Die Induktionszähler mit Windflügelbremse aus Amerika überzeugten ihn aber nicht, und er entwickelte als einer der Ersten eine Bremse der rotierenden Scheiben mit Hilfe von permanenten Stahlmagneten. Diese Erfindung brachte ihn dazu, im fortgeschrittenen Alter von 54 Jahren nochmals eine Firma zu gründen und solche Zähler selbst zu produzieren. Als Fabrikationsstandort war Zürich vorgesehen, möglicherweise aufgrund der Nähe zum Polytechnikum und zu Walter Wyssling, dem Professor für angewandte Elektrotechnik und Mitbegründer des

Elektrizitätswerks des Kantons Zürich. Wyssling stand Richard Theiler in der Gründungsphase mit Rat und Tat zur Seite.

### Gründungsvertrag unterzeichnet

Zur Verwirklichung seines Vorhabens versuchte Theiler vergeblich, seinen Bruder Meinrad zu begeistern. Dann wandte er sich an den Kaufmann Adelrich Gyr-Wickart (1843-1928). Mit ihm hatte er einst die Schulbank im Kloster Einsiedeln gedrückt. Eine erste Verhandlung fand im September 1895 statt. Theiler schwebte vor, seinen geänderten Shallenberger-Zähler patentieren zu lassen und ihn in einer eigenen Werkstatt mit 20-30 Arbeitern zu produzieren.

Nach langwierigen Gesprächen konnte schliesslich am 1. Juli 1896 der Gründungsvertrag für das «Elektrotechnische Institut Theiler & Co.» unterschrieben werden. Als Sitz der Firma wurde Zug ausgewählt, da sich Gyr-Wickart permanent in der Heimatstadt seiner Frau niederlassen wollte. Das Gesellschaftskapital betrug 80 000



Richard Theiler (1841-1923) aus Einsiedeln.

Franken, wozu Theiler 30 000 Franken und Gyr-Wickart 50 000 Franken beitrugen. Richard Theiler brachte zudem seine Wechselstrom-Induktion-zählerkonstruktion ein, die er am 13. Juni 1896 beim «Eidgenössischen Amt für geistiges Eigentum» hatte patentieren lassen. Für Adelrich Gyr-Wickart war der Vertrag zwar finanziell nicht sehr vorteilhaft, aber er glaubte an die rosigen Aussichten in dieser Branche,



Zeichnung des neu errichteten Firmengebäudes (später «Theilerhaus» genannt), 1896. In Wirklichkeit war es aussen nie mit dem Firmennamen angeschrieben.

Adelrich Gyr-Wickart  
(1843-1928) aus  
Einsiedeln.



die ihm Theiler in Aussicht stellte. Zudem liebäugelte er mit der späteren Abtretung seines Anteils an seinen Sohn, da die Betätigung in einem kleinen industriellen Betrieb «für einen jungen Menschen eine schöne Existenz» bedeute.

#### **Die «Institütler» starten**

In der «Knopflimatt» in Zug konnten die beiden 3 000 m<sup>2</sup> Land erwerben. Der Quadratmeter kostete 3.30 Franken. Der Einwohnerrat ratifizierte den Kaufvertrag am 27. Juli 1896. Im Anschluss wurde unter Leitung von Baumeister Venerand Dicht aus Biel ein zweigeschossiger Backsteinbau erstellt, der bereits im November 1896 bezugsbereit war. Im Mittelbau befand sich der grosse «Arbeit-Saal», in den Eckzimmern zwei Büros, Waschzimmer und das Laboratorium. Die Toiletten wurden ausserhalb des Gebäudes erstellt. Die leicht seltsam anmutende Bezeichnung als «Institut» wurde von den beiden Gründern gewählt, um nicht unter das Fabrikgesetz zu fallen. Obwohl die Fabrikinspektoren das anders sahen, blieb die Bezeichnung bestehen und die Mitarbeiter der Firma wurden leicht spöttisch «Institütler» genannt.

Glaubt man einem Zeitungsbericht in den «Zuger Nachrichten», waren nicht alle Zuger begeistert: «Unseres Wissens existiert noch kein derartiges Geschäft in der Schweiz und mussten alle obgenannten Instrumente [Elektrische Mess-, Registrier- und Kontrollapparate] aus dem Ausland bezogen werden. – Die Gründung eines solchen Geschäftes ist daher eine Ehre für Zug und hätten die Gründer desselben verdient, dass man ihnen etwas mehr entgegengekommen wäre. Nicht viel hätte gefehlt, so hätten sie den Staub von den Schuhen geschüttelt und Zug den Rücken gewandt. Auf der einen Seite ruft man in allen Zeitungen Leute zur Gründung von Geschäften in Zug herbei mit dem Hinweis auf die elektrische Kraft; auf der andern – Schwamm drüber!»

#### **Spannungen zwischen den Partnern**

Anfänglich kümmerte sich Richard Theiler um den technischen Teil, während Adelrich Gyr-Wickart die kaufmännische Verantwortung oblag. Nach zwei Jahren aber kam es zwischen den Gründern zu einem Disput über ihre Saläre. Da man Verluste schrieb, wollte Gyr-Wickart auf das erste Jahressalär verzichten, womit Theiler nicht einverstanden war. Gyr-Wickart legte in einem ausführlichen Bericht von 1898 seinen Standpunkt dar. Dieser erlaubt einen guten Einblick in die Anfänge des Unternehmens: Die Erfindung von Theiler, so der Bericht, sei noch keineswegs ein fertiges Produkt gewesen. Insbesondere Professor Wyssling habe davon abgeraten, Ampèrestunden-Zähler nach Shallenberger zu produzieren, man solle sich gleich an Wattstunden-Zähler wagen. Man habe deshalb in der Werkstatt und auf Kosten der Firma zuerst Versuche und Abänderungen machen müssen.

Eine erste Serie von Zählern zu Beleuchtungszwecken mit Wechselstrom konnte so erst im Januar 1898 an das Elektrizitätswerk der Stadt Zürich ausgeliefert werden, eine zweite Serie von Zählern für induktive Belastung an die Wasserwerke Baar folgte im Mai 1898. Allerdings stellte sich heraus, dass man bei dieser zweiten, verbesserten Zählerart ein in Deutschland bestehendes Patent verletzt hatte und diesen Zähler folglich nicht in Deutschland vertreiben konnte. Aufgrund der Argumente seines Geschäftspartners verzichtete Richard Theiler schliesslich auf einen Teil seines Salärs, doch das Vertrauen war nachhaltig gestört.

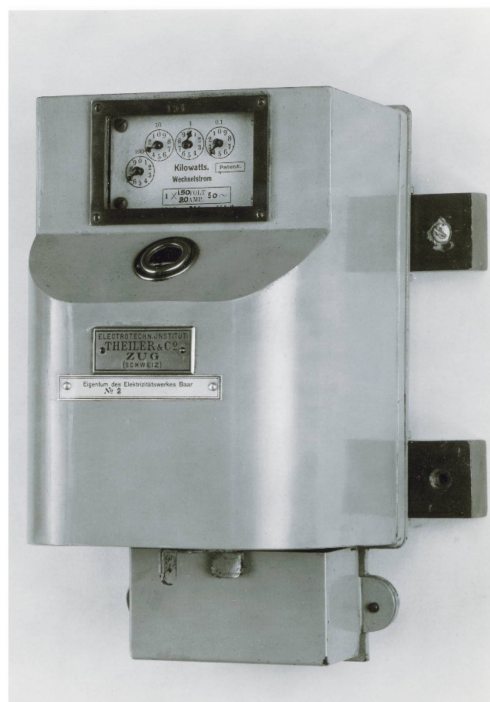
### Lehrlinge als billige Arbeitskräfte

Das Institut «Theiler & Co.» lag unmittelbar neben dem Knabeninstitut Minerva. Dies dürfte die Gründer inspiriert haben, eine Lehrwerkstätte für Jugendliche einzurichten und einige Minerva-Zöglinge zur Arbeit heranzuziehen. Ob gar der Theilersche Betrieb neben die Schule gezogen war, um sich billige Arbeitskräfte zu sichern, wie dies häufig kolportiert wird, ist aufgrund der Quellenlage nicht mehr festzustellen. In den Zuger Nachrichten wurde jedenfalls im August 1897 ein Artikel veröffentlicht, um Lehrlinge für Feinmechanik anzuwerben. Man wolle damit einen Beitrag leisten, die Schweiz mit der Zeit von dem massenhaften Import ausländischer elektrotechnischer Erzeugnisse unabhängig zu machen. Im Artikel wurde ferner darauf hingewiesen, dass sich das Etablissement an sonniger, staubfreier Lage mitten im Grünen befinde und der Arbeitssaal betreffend Luft und Licht nichts zu wünschen übrig lasse. Der Werkstattbetrieb sei ein elektrischer, also ganz gefahrlos. Die Arbeitszeit betrage 57.5 Stunden pro Woche. Die Lehrlinge stünden unter

unmittelbarer Beobachtung des technischen Leiters, «der seit Jahrzehnten in der praktischen Elektrotechnik tätig ist und nun seine Erfahrungen zum Nutzen einer intelligenten und strebsamen Jugend verwenden wird».

### Fokussierung auf Zähler

Weil die Zählerproduktion, die aus der Montage von gekauften Bestandteilen bestand, anfänglich noch harzte, stellte die junge Firma zunächst noch andere Produkte her. Die Walzenphonographen wurden fast nur zur Beschäftigung der Lehrlinge aus dem Institut Minerva produziert und dienten als Übungsapparate. Für die «Eidgenössische Telephonverwaltung» in Bern fertigte das Institut hingegen Magnetinduktoren und Handtelephone in grosser Stückzahl, obwohl auch hier anfänglich mangelhafte Apparate nachgebessert werden mussten. Dank des Werkstattmeisters Heinrich Schnurberger aus Sternenbergr (ZH), der vorher als Mechaniker in einer Zwirnererei im Zürcher Industriequartier tätig gewesen war, konnten die Mängel aber behoben und weitere Bestellungen rechtzeitig ausgeführt werden.



*Um 1900 hergestellter Theiler-Zähler mit Eigentumsplakette des Elektrizitätswerkes Baar.*



*Mitarbeiter und Lehrlinge der Theiler'schen Firma mit ihren Produkten (Zähler, Telephone, Scheinwerfer, Walzenphonographen), ganz links Richard Theiler und Adelrich Gyr-Wickart, um 1898.*

Es zeigte sich jedoch rasch, dass die Zukunft auf dem Gebiet der Zählerfabrikation liegen sollte. Die verbesserten Theilerzähler, die in Deutschland von der «Union Elektrizitätsgesellschaft» in Berlin sogar in Lizenz hergestellt wurden, erfreuten sich grosser Beliebtheit, und der Absatz nahm ab 1899 rasch zu. Die Fabrikation von anderen Apparaten war schon kurz nach 1900 aufgegeben worden. Nachdem anfänglich noch drei Mechaniker, 15 Lehrlinge, ein Hilfsarbeiter, ein Packer und vier leitende Herren im Betrieb beschäftigt gewesen waren, wurde das Prinzip der billigen Apparatemontage mit vielen Lehrlingen zugunsten einer professionellen Produktionsstätte mit erwachsenen Arbeitern aufgegeben. Mit dem Eintritt von Schnurberger als Werkmeister erhielt die technische Entwicklung einen neuen Schub. 1900 wurde die Fabrikation

von verbesserten und verkleinerten Zählermodellen aufgenommen, sowohl für Einphasen-Wechselstrom als auch für Drehstrom. Ein Jahr später gab es Versuche mit Gleichstrom-Motorenzählern, oszillierenden Zählern für Gleichstrom und runden statt eckigen Wechselstrom-Induktionszählern.

### **Heinrich Landis als Dritter im Bunde**

Die beiden Teilhaber erkannten rasch, dass der bisherige Werkstattbetrieb für eine Massenproduktion von Elektrizitätszählern nicht genügte und das Unternehmen dringend eine grössere Fabrikations- und Verkaufsorganisation benötigte. Richard Theiler und Adelrich Gyr-Wickart sahen sich aber aufgrund ihres Alters und angesichts gewisser Spannungen untereinander nicht mehr in der Lage, eine solche Erweiterung durchzuführen. Da auch



ihre Söhne kein Interesse zeigten, suchten sie nach einem finanzkräftigen und technisch versierten Käufer.

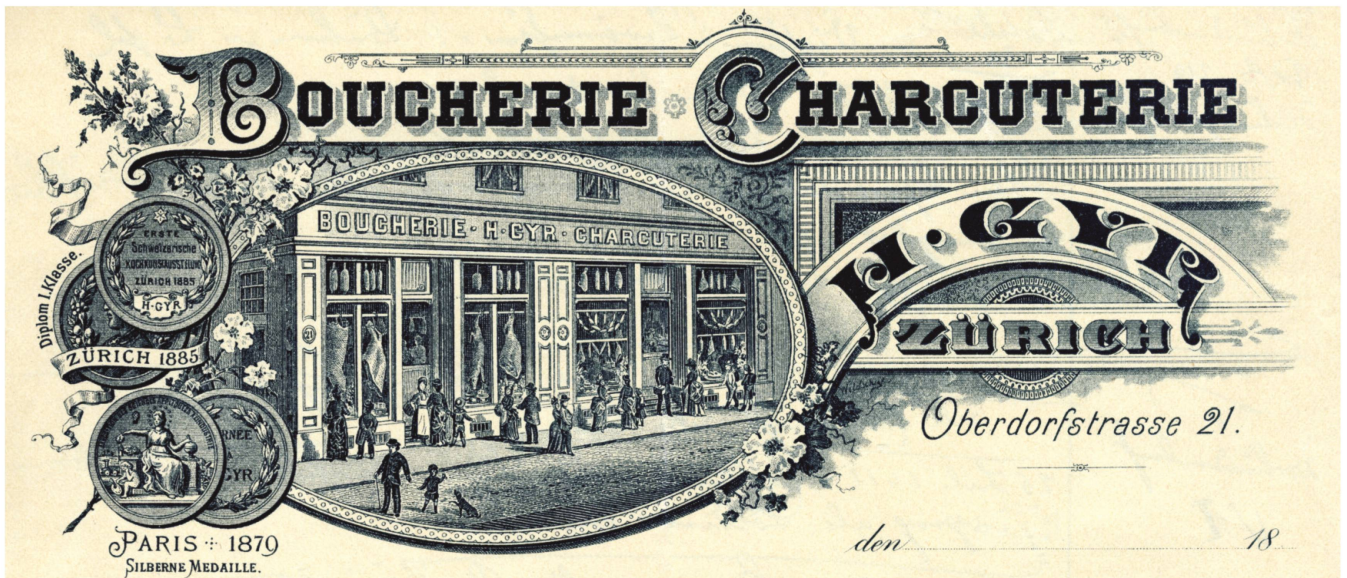
Es gelang schliesslich, den jungen Elektroingenieur Heinrich Landis (1879-1922) aus Richterswil an Bord zu holen. Dieser hatte einen industrieerfahrenen Vater mit finanziellem Polster im Hintergrund. Der 24-jährige Heinrich Landis trat am 1. August 1903

als dritter Kollektivgesellschafter in die Firma ein. Im Kaufvertrag vom 16. Juli 1903 war vorgesehen, dass Landis die Firma spätestens auf den 1. Januar 1905 übernehmen sollte. Der Preis wurde auf 189 000 Franken festgelegt, davon entfielen 52 000 Franken auf das Fabrikgelände und 26 000 Franken auf Maschinen und Werkstatteinrichtung. Landis musste einen Goodwill von 50 000 Franken zahlen, dafür wurden die Patente lediglich mit 3 700 Franken veranschlagt. Es war kein Salär vorgesehen, jedoch die Aufteilung eines allfälligen Gewinns auf die drei Teilhaber. Landis, der zuvor bei der Maschinenfabrik Oerlikon tätig gewesen war, arbeitete sich in der Folge gründlich in die Geheimnisse der Theilerschen Firma ein.

Die Übernahme der Firma, die mittlerweile 35 Personen beschäftigte, erfolgte schliesslich auf den 1. Oktober 1904. Sie erhielt den Namen «H. Landis, vormals Theiler & Co.». Bis zu diesem Zeitpunkt waren von Theiler und Gyr-Wickart rund 10 000 Zähler abgesetzt worden, seit der Jahrhundertwende zunehmend auch ins Ausland.

*Heinrich Landis  
(1879-1922) aus  
Richterswil.*

# Karl Heinrich Gyr: Jugend, Ausbildung und erste Schritte im Beruf



*Briefkopf der Metzgerei H. Gyr, um 1890. In diesem Haus an der Oberdorfstrasse 21 in Zürich wurde Karl Heinrich Gyr geboren.*

Anders als Gyr-Wickart, der aus dem katholischen Gyr-Geschlecht in Einsiedeln stammte, kamen die reformierten Vorfahren von Karl Heinrich Gyr ursprünglich aus Uster im Kanton Zürich. Der Vater von Karl Heinrich Gyr, Heinrich Gyr (1843-1910), war im Dorf Altstetten bei Zürich aufgewachsen. Er sollte seinem Vater als Bauer und Viehhändler nachfolgen. Da er jedoch sehr lernbegierig war, konnte er die Sekundarschule abschliessen. Statt zu studieren, drängte ihn sein Vater aber, ein Handwerk zu erlernen, das dem Viehhandel nützlich sein würde. Er musste daher zu einem Metzgermeister in die Lehre gehen und lernte später in Paris und Strassburg die Kunst der Charcuterie. 1872 heiratete er Lina Laubi (1850-1919), die auf einem grösseren Bauerngut in Höngg bei Zürich aufgewachsen war. Lina und ihren Eltern missfiel zwar der Beruf des künftigen Gatten, aber seine Tüchtigkeit und sein guter Charakter gaben schliesslich den Aus-

schlag. Linas Schwester war mit einem Spross der bekannten Högger Weinbauernfamilie Zweifel verheiratet, so dass die Familien Zweifel und Gyr lange freundschaftlich verbunden waren.

## **Berühmt für schöne Sülzköpfe**

1876 erwarben die Eheleute die Liegenschaft «Schwibbogen» (heute an der Oberdorfstrasse 21/Geigergasse 7) in der Zürcher Altstadt. Das Haus war im 13. Jahrhundert erbaut worden. 1756 hatten es der Quartierhauptmann Caspar Reutlinger und seine Frau Barbara, geb. Schulthess, übernommen. Ihre zwei über dem Eingangsportal an der Geigergasse 7 angebrachten Familienwappen (Widderkopf und Stierkopf mit Stern) erinnern bis heute daran und nahmen quasi die spätere Nutzung vorweg: Nach dem Kauf richtete Heinrich Gyr im Parterre nämlich seine Metzgerei ein. Das Geschäft florierte, die Schaufenster waren mit Blumen geschmückt und die



*Geschwister Gyr von links: Ernst, Lina, Karl Heinrich, um 1885.*

Metzgerei war für ihre schönen Sülzköpfe berühmt. 1878 erhielt Heinrich Gyr das Bürgerrecht von Zürich und trat 1893 in die Widderzunft ein. Besonders stolz war er auf den ersten Preis an der Kochkunstausstellung in Zürich von 1885, nachdem er bereits an zwei Ausstellungen in Paris Medaillen für seine Charcuteriewaren gewonnen hatte.

### **Ein mittelmässiger Schüler**

Der erste Sohn des Paares verstarb kurz nach der Geburt an Diphtherie, doch anschliessend brachte Lina Gyr-Laubi drei gesunde Kinder auf die Welt: Karl Heinrich (1879), Ernst (1881) und Lina Maria (1883). Die Eltern schickten sie auf die Freie Evangelische Schule, denn die Mutter war darauf bedacht, dass ihre Kinder religiösen Unterricht erhielten. Dem Nachwuchs war es nicht erlaubt, in den Laden zu gehen. Ihre Eltern sahen sie eigentlich nur bei Tisch, beim Schlafengehen und auf Sonntagsausflügen. Karl Heinrich Gyr war – nach den Schulzeugnissen zu schliessen – ein mittelmässiger Schüler, seine Lehrer kritisierten häufig seine Unordnung und seine Schrift.

Da Heinrich Gyr zunehmend an Rheuma litt, wurde ihm die Arbeit in der Metzgerei schliesslich zu viel. Und weil zu seinem Bedauern, wie er in einem kurzen Lebensbericht schrieb, keiner seiner Söhne das Geschäft übernehmen wollte, verkaufte er 1898 die Liegenschaft samt Metzgerei. Die Familie Gyr liess sich anschliessend an der Dufourstrasse im Seefeld nieder. Nach dem Rückzug aus dem aktiven Metzgergeschäft handelte Heinrich Gyr mit Liegenschaften. Von 1898 bis 1901 sass er für die Freisinnig-DEMOKRATISCHE Partei im GROSSEN STADTRAT (Legislative). Er nahm unter anderem Einsitz in der Schlacht- und Viehhof-Kommission. Bis zu seinem Tod im Jahr 1910 blieb er Mitglied der Widderzunft, sein Sohn Karl Heinrich war 1907 dort ebenfalls eingetreten. Erst nach dem Tod der Mutter im Jahr 1919 und der Gründung einer eigenen Familie in Zug beendete Karl Heinrich Gyr seine Zeit als Zünfter.

### **Unterwegs in aller Welt**

Da Heinrich Gyr darauf bestand, dass alle seine Kinder zwei Fremdsprachen lernen, lebten und studierten sie immer wieder im Ausland oder in der



*Karl Heinrich Gyrs Schwester Lina, die ihm sehr nahe stand, um 1905.*

*Heinrich und Lina Gyr-Laubi mit ihren Söhnen Karl Heinrich (links) und Ernst (rechts), um 1900.*

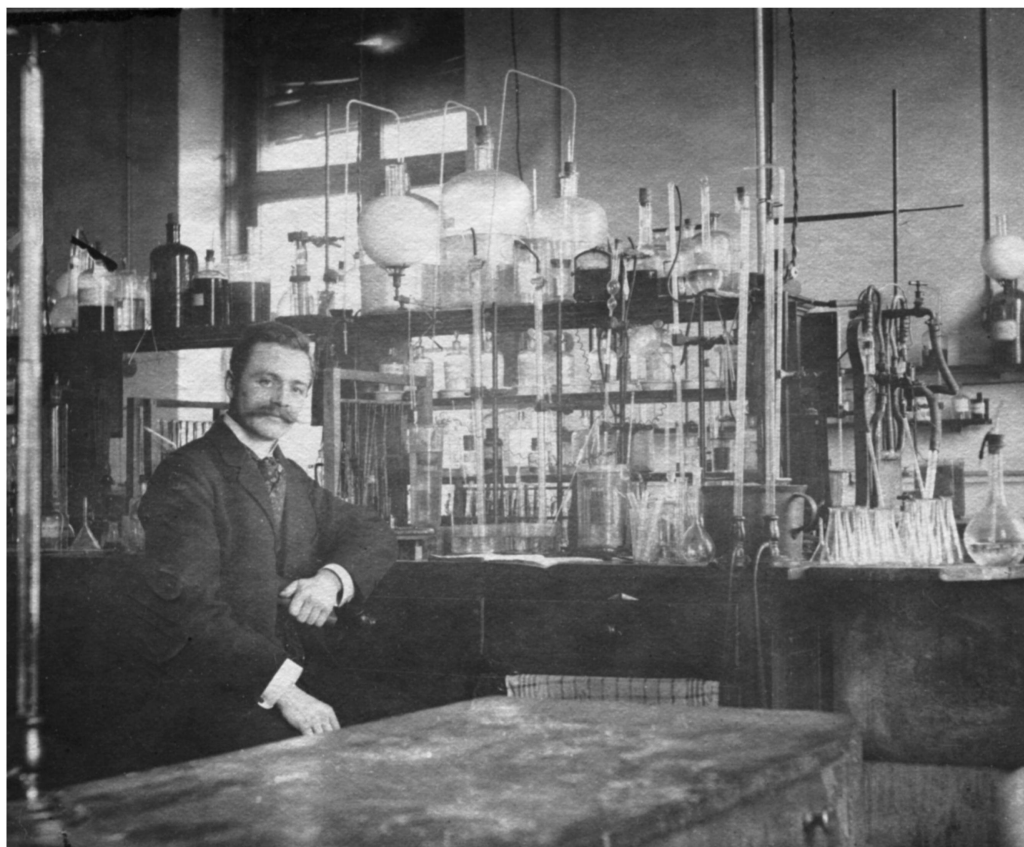


Westschweiz. Karl Heinrich Gyrs jüngerer Bruder Ernst studierte Chemie in Lausanne und suchte später in den USA eine Stelle. Er starb jedoch bereits 1908 im Alter von 27 Jahren in New York an Typhus, vermutlich nach dem Genuss verdorbener Muscheln. Lina Maria Gyr besuchte das «Horticultural College» in Swanley (GB) und die «Gartenbauschule Niederlenz». Diese war 1906 vom «Schweizerischen Gemeinnützigen Frauenverein» gegründet worden. Sie heiratete 1914 den Arzt Eric Slack und folgte ihm auf eine Lepra-Station in der englischen Kronkolonie Basutoland, heute Lesotho. Nach dem frühen Tod ihres Mannes widmete

sie sich unter anderem den geheimnisvollen Petroglyphen, in Stein gearbeiteten Felsbildern aus prähistorischer Zeit. 1962 publizierte sie ihre Forschungen in einer bebilderten Publikation («Rock-engravings from Driekops Eiland and other sites South-West of Johannesburg»).

### **Wasser, Berge und Chemie**

Nach der Pflichtschulzeit ging Karl Heinrich Gyr in eine Sprachschule nach Lausanne, wo er bei einem befreundeten Weinhändler wohnte. Zurück in Zürich besuchte er, zusammen mit Heinrich Landis und weiteren Schulkameraden, die später bei Lan-



*Karl Heinrich Gyr  
im Chemielabor,  
um 1900.*

dis & Gyr eine Rolle spielen sollten, die Industrieschule, eine der beiden Abteilungen der Kantonsschule Zürich an der Rämistrasse. Professor Karl Egli erteilte den beiden Gyr-Knaben Chemieunterricht. Beide waren davon so begeistert, dass sie dieser Disziplin treu blieben. Nach der erfolgreich bestandenen Matur im Jahr 1897 nahm Karl Heinrich Gyr am «Eidgenössischen Polytechnikum Zürich» sein Chemiestudium auf. Neben dem Studium war er im Zürcher Segelclub aktiv und amtierte als Segelchef. Sein künftiger Geschäftspartner Heinrich Landis war dort ebenfalls Mitglied. Doch nicht nur das Wasser, sondern auch die Berge hatten es Gyr angetan. Mit seiner Schwester war er Mitglied im Skiverein Glarus, der im Jahr 1893 als erster Skiverein der Schweiz gegründet worden war. 1905 trat er der SAC-Sektion Rossberg bei. Wassersport, Wintersport und Wandern blieben ein Leben lang seine grossen Passionen.

Für sein Doktorat begab sich Karl Heinrich Gyr 1901 nach Dresden an die Technische Hochschule und studierte unter Professor Fritz Förster, der dort den Lehrstuhl für Physikalische Chemie und Elektrochemie bekleidete. Da das Eidgenössische Polytechnikum zu dieser Zeit noch keine Dokortitel vergab, reichte Gyr 1902 seine Dissertation mit dem Titel «Über die Elektrolyse des Jodkaliums und über die Einwirkung von Jod auf Alkali» an der Universität Zürich bei Prof. Alfred Werner ein. Dieser sollte 1913 den Nobelpreis für seine Verdienste auf dem Gebiete der Anorganischen Chemie erhalten.

### **Erfahrungen in England und Amerika**

Nach der Promotion arbeitete Gyr einige Wochen im Labor der «London Lead Smelting Company». Gemäss den Empfehlungsschreiben seiner früheren Professoren wollte er danach eine Dozentur für Elektrochemie oder

anorganische Chemie an einer technischen Schule in England annehmen. Schliesslich aber wurde er im April 1903 für sechs Monate «Chief Chemist» beim Stahlrohrhersteller «Stewarts & Lloyds» in Birmingham. Das Jahr 1904 verbrachte er mehrheitlich in Ipswich, wo er eine Anstellung bei «Joseph Fison & Co.» erhielt. Diese Firma produzierte hauptsächlich Düngemittel. Mit der Familie Fison blieb er später freundschaftlich verbunden. Im September 1904 bereiste Karl Heinrich Gyr 18 Tage lang mit der «Society of Chemical Industry» die USA. Gemäss den Unterlagen der Studienreise wurden folgende Städte besucht: New York, Philadelphia, Washington, Pittsburg, St. Louis, Chicago, Detroit, Buffalo und Boston. Gyr zeigte sich vor allem beeindruckt von den riesigen Dynamos und Dampfturbinen, die sich bei Westinghouse Electric in Pittsburg gerade im Bau befanden.

#### Lockruf von Heinrich Landis

1905 wollte Gyr in die Schweiz zurückkehren und suchte in der chemi-

schen oder metallurgischen Industrie eine Stelle in führender Position. In der Chemiehochburg Basel waren jedoch alle interessanten Stellen besetzt und bei der «Aluminium-Industrie-Gesellschaft» in Neuhausen wurde er abgewiesen. «Wander» in Bern bot ihm eine Stelle an, die er aber ablehnte. Ebenso zerschlugen sich seine Pläne, in der Schweiz eine Firma für Holzverkohlungen und Essigsäureherstellung zu errichten. In der gleichen Zeit häuften sich aber die brieflichen Lockrufe seines alten Freundes und Studienkollegen Heinrich Landis aus Zug.

Die Briefe von Heinrich Landis zeigen deutlich, wie er sein Werben um Karl Heinrich Gyr verstärkte und wie sich auch die Firma «H. Landis» rasant entwickelte. Abgesendet wurden die Briefe zumeist aus Kurorten in Graubünden. Sie belegen, dass Landis – und auch seine Frau Sara, geborene Fierz – bei schwacher Gesundheit waren. Somit war ihm klar, dass er dringend einen Partner benötigte. Landis hatte, wie sich herausstellen sollte, durch eine Scharlacherkrankung in der Jugend einen unheilbaren Nierenschaden erlitten.

In einem ersten Brief im Oktober 1904 lud er Karl Heinrich Gyr ein, seine Fabrik zu besuchen, wenn er einmal in der Schweiz sei. Er beschäftigte rund 50 Mitarbeiter und unterhalte Vertretungen in Spanien und Italien. Zudem plane er, eine Vertretung in England aufzubauen. In späteren Briefen berichtete er von Überlegungen, auch elektrochemische Apparate herzustellen. Dies war wohl ein erster Fingerzeig für Gyr, sich mit dieser Firma näher zu beschäftigen. Im Juni 1905 schrieb Landis, dass ihm elektrische Zünder für Automobile, Motorvelos und Gasmotoren als rentable Artikel erschienen, er jedoch keine Zeit habe, diese zu konstruieren, da er mit Arbeit überhäuft sei. Er befasse sich

*Gleichstromzähler von «H. Landis, vormals Theiler & Co.» mit Zeigerzählwerk, um 1904. In den Anfängen des Zählerbaus wurden in der Regel Zeigerzählwerke verwendet. Bald setzten sich allerdings die mechanisch anspruchsvolleren Rollenzählwerke durch, da sie leichter abzulesen waren.*



im Zählerbereich mit automatischen Ein- und Ausschaltern bei Überlastung. Für diese Art «Stromreductor» habe er bereits ein Schweizer Patent. Ebenso habe er einen Zähler konstruiert, der erst ab einem gewissen Maximum anfangs, das Plus zu registrieren, so dass der Stromkunde neben dem Pauschaltarif die registrierten Kilowatt als Zuschlag zahle.

### Selbst Herr und Meister werden?

In einem Schreiben vom August 1905 an den «lieben Tscharl» machte Landis klar, dass er einen Associé für sein Geschäft suche. Er fabriziere im Moment ausschliesslich Elektrizitätszähler, und zwar für alle Stromarten und alle Spannungen. Die Nachfrage sei gross. Früher habe man 1200-1800 Stück produziert, gegenwärtig seien es über 4000 Stück im Jahr. Er werde

mit Aufträgen derart überhäuft, dass er Bestellungen manchmal abweisen müsse. Er schätze, dass man das Geschäft verdoppeln könnte, wenn die nötige Zeit und Räumlichkeiten dafür vorhanden wären. Es sei ihm gelungen, einen kleinen Apparat zu bauen, der sich sehr billig herstellen lasse und den man als Massenartikel bauen könne. Dazu müssten jedoch die Räumlichkeiten vergrössert oder besser noch eine neue Fabrik erworben werden, wenn möglich mit Wasserkraft. Da sich das Geschäft ausdehnen werde, gehe es weiter darum, «in aller Herren Länder Vertretungen anzuknüpfen».

Er habe an Karl Heinrich Gyr als Associé gedacht, da die beiden Berufe Elektrochemiker und Elektrotechniker nahe verwandt seien und es für ihn ein Leichtes wäre, in die Branche hin-

H. LANDIS  
vormals Theiler & Co.  
ZUG (Schweiz)  
Elektrizitätszähler-Fabrik  
Telegramm-Adresse: Divisor, Zug  
TELEPHON

1784: 2  
Zug, 1. Dezember 1905.

PP

*Hiermit beehre ich mich, Ihnen zur Kenntnis zu bringen, dass ich mich am heutigen Tage mit Herrn Dr. Karl Gyr von Zürich in Zug zu gemeinsamer Weiterführung des bisher von mir betriebenen Geschäftes unter der Firma*

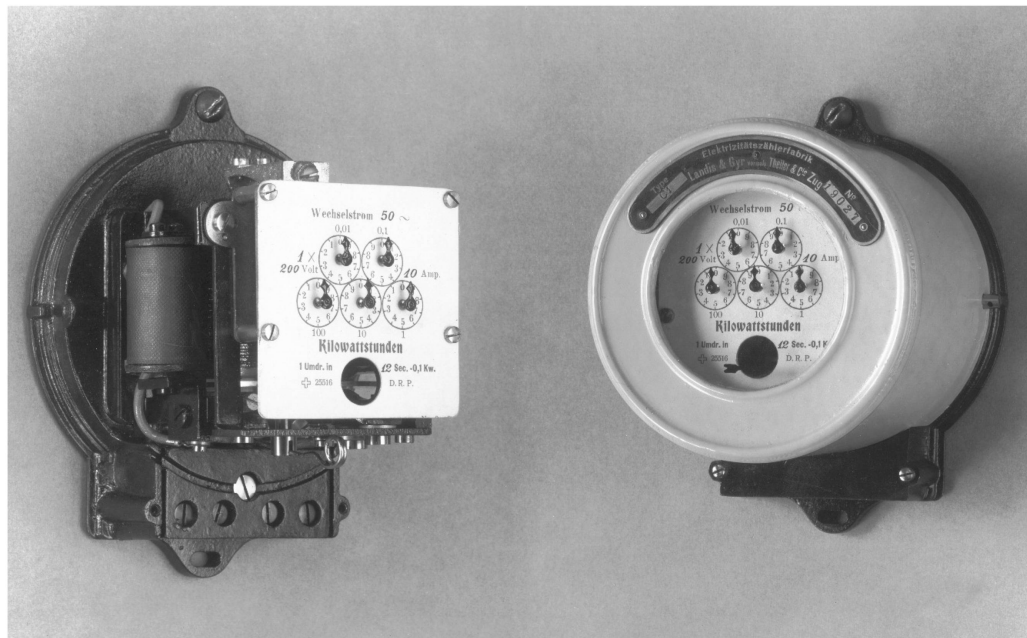
*Landis & Gyr*  
vormals Theiler & Co.

*vereinigt habe.*  
*Ich bitte Sie, das der alten Firma entgegengebrachte Vertrauen auf die neue Firma gefl. übertragen zu wollen und zeichne*

*Hochachtungsvoll*  
*H. Landis*

Geschäftsmitteilung von Heinrich Landis zum Eintritt von Karl Heinrich Gyr, 1905.

Runder Wechselstromzähler von «Landis & Gyr, vormals Theiler & Co.», um 1906.



einzuwachsen. Dazu komme, dass der Gleichstrom-Motorenzähler mit der Zeit möglicherweise durch den Elektrolytischen Zähler verdrängt werden würde. Gyr habe doch gesagt, dass er am liebsten zurück in die Schweiz kommen wolle, aber diese nicht das Land für Elektrochemie sei und dass er am meisten Lust habe, selber Herr und Meister zu sein. Als Einlage würden 100 000-150 000 Franken genügen, also «kein Riesenkapital».

#### «Halb geheiratet»

Einen Monat später berichtete Landis von einem guten und billigen Angebot zum Kauf einer Fabriklokalität mit Wasserkraft. Die Verhältnisse seien in Zug nicht gerade günstig, er habe keine Lust, in Zug zu bauen «(...) und habe ich mich bereits so halb und halb entschlossen, von Zug wegzuziehen». Er wolle aber noch warten, bis sich Gyr die Lokalitäten und die Verhältnisse angeschaut habe. Er halte es für angenehm, sich mit jemandem zusammenzuschliessen, den man schon seit der Jugend kenne und mit dem man befreundet sei. Es heisse ja nicht umsonst: «Verassocieren ist halb geheiratet!»

#### Karl Heinrich Gyr entscheidet sich

Ende Oktober 1905 hatte man sich offenbar geeinigt, dass sich Karl Heinrich Gyr an der Firma von Heinrich Landis beteiligen werde. Es wurde jedoch noch um den Gesellschaftsvertrag gefeilscht. Die Verhandlungen dauerten mehr als einen Monat. Der Vertrag sollte für fünf Jahre abgeschlossen werden. Gyr musste eine Einlage von 100 000 Franken tätigen. Er sollte nach Meinung von Landis in den ersten beiden Jahren mit einem Drittel am Gewinn beteiligt werden, in den folgenden Jahren mit zwei Fünfteln. In den ersten beiden Jahren sollten zudem die ersten 15 000 Franken vom Gewinn zu gleichen Teilen verteilt werden.

Gyr bestand darauf, dass diese Regelung für die ganzen fünf Jahre gelte. Zudem baute er eine Sicherheit im Vertrag ein, dass er bei einem gleichbleibenden Umsatz (statt dem erwarteten erheblichen Anstieg) nach zwei Jahren mit einer sechsmonatigen Kündigungsfrist aussteigen könnte. Landis akzeptierte diese Klausel, wollte aber aus diesem Grund den Namen der Firma vorerst bei «H. Landis & Co.» belassen, was Gyr aber nicht

recht war. Auch in diesem Punkt setzte er sich schliesslich durch.

Man einigte sich, dass die Patente von Landis sowie die künftigen Erfindungen und deren Patente im Besitz des Einzelnen bleiben würden, jedoch der Firma unentgeltlich zur Verfügung gestellt werden müssten. Nach Ablauf des Vertrags im Dezember 1910, bzw. wenn keine Kündigung erfolge, würden dann folgende Modalitäten gelten: Der Gewinn (und Verlust) werde hälftig geteilt, die Patente würden unentgeltlich an die Firma abgetreten. Landis fügte sich, nach Rücksprache mit seinem Vater, mehr oder weniger den Wünschen von Gyr, offenbar wollte er ihn unbedingt im Geschäft haben. Nur in einem Brief zeigte er sich leicht befremdet über die unerwartete Verzögerung bei der Vertragsausarbeitung. Ebenso betonte er immer wieder, dass er die Vertragsofferte für Gyr als eine «äusserst günstige» betrachte.

### **Härte und Verhandlungsgeschick**

Am 1. Dezember 1905 trat der 26-jährige Karl Heinrich Gyr als Kollektivgesellschaftler in die Firma ein. Die fällige Kapital-Einlage stellte ihm sein Vater als Darlehen (bzw. Erbvorbezug) zur Verfügung. Der neue Name lautete nun: «Landis & Gyr, vormals Theiler & Co.». Der Hinweis auf Theiler im Firmennamen wurde 1907 fallengelassen.

Leider sind die Briefe von Gyr an Landis nicht überliefert, es ist jedoch aus den Verhandlungen und der ausbedungenen Ausstiegsklausel eine gewisse Skepsis herauszuspüren, die wohl von der Tatsache herrührte, dass Gyr auf dem Gebiet der Elektrotechnik noch wenig bewandert war und er die ersten Jahre als Phase des «Hereinschauens» betrachtete. Gleichzeitig beweisen die klaren Forderungen und deren Durchsetzung die geschäftliche

Härte und das Verhandlungsgeschick des jungen Gyr.

Im Oktober 1909 setzten Heinrich Landis und Karl Heinrich Gyr einen neuen Vertrag auf, in dem festgeschrieben wurde, dass sich die beiden Teilhaber künftig den Gewinn (oder Verlust), der viereinhalb Prozent des Gesellschaftskapitals überstiege, teilen würden. Ein geringerer Gewinn sollte nach Kapitaleinlage verteilt werden (Gyr: 100 000, Landis: 375 000 Franken). Weiter wurde für Gyr ein Honorar von 12 000 Franken und für Landis eines von 6 000 Franken festgeschrieben. Die tiefere Lohnsumme und die Klausel, dass bei verminderter Arbeitskraft aufgrund gesundheitlicher Schwierigkeiten sich das Honorar weiter reduziere, weisen nochmals auf die geschwächte Gesundheit von Landis hin.

Ein Brief von Heinrich Gyr an seinen Sohn Karl Heinrich aus dieser Zeit belegt aber, dass die Vertragsverhandlungen keineswegs rund liefen und Gyr sogar mit dem Gedanken spielte, die Firma zu verlassen und ein Konkurrenzunternehmen aufzubauen. Sein Vater empfahl ihm jedoch, den Vertrag zu verlängern, auch wenn nicht alle seine Begehren aufgenommen worden seien. Er habe so viel Fleiss, Zeit und Geld für den Betrieb geopfert, dass er jetzt nicht aussteigen solle. Wenn es dann doch nicht gehe, könne er immer noch eine Direktorenstelle an einem anderen Ort annehmen. Der Betrieb in Zug sage ihm zu und auch alle Verwandten hätten sich lobend geäussert. Und schliesslich strich der Vater als kleinen Seitenhieb auch noch hervor, dass ihm Landis gut gefalle, weil er stets seinen Vater zu Rate ziehe, während er von seinem Sohn nur nebenbei über die schwierigen Verhältnisse in Kenntnis gesetzt worden sei. Faktisch hörte auch Karl Heinrich Gyr am Schluss auf seinen



*Das Theilerhaus nach der ersten Aufstockung, rechts daneben die Shedhallen, um 1914.*

Vater. Dass Karl Heinrich Gyr 1909 auch seinen Wohnsitz endgültig nach Zug verlegte, zeigt schliesslich, dass er nun endgültig in der Firma angekommen war.

### **Ausbau der Anlagen**

Gyr erkannte nach seinem Eintritt, dass die Fabrikationsräumlichkeiten erweitert werden mussten, um den wachsenden Bedarf an Zählern decken zu können. Er erwog unter anderem, den ganzen Betrieb in Bahnhofsnähe zu verlegen. Anfänglich hatte er gar überlegt, die Produktion an einen Standort am Zürichsee zu verlagern. Der bestehende Betrieb auf der Knopflimatt lag ungünstig, da die Hofstrasse als Transportroute der Zähler bis zur Post oder Bahn sehr eng und steil war. Nachdem die Zähler noch bis 1905 mit einem zweirädrigen Handwagen transportiert worden waren, stand danach wenigstens ein Brückenwagen mit Pferd zur Verfügung.

Allerdings benötigte Gyr für den Landkauf und den Umzug grössere finanzielle Mittel. Er bot deshalb den Landhausbesitzern in der Umgebung ultimativ das Fabrikareal zum Kauf an. Er drohte damit, dass er hier sonst grosse Erweiterungen vornehmen müsse, mit entsprechenden Emissionen. Die Anrainer hielten es für einen Bluff und kauften das angebotene Land nicht. Gyr musste reagieren. So erwarb er mangels Alternativen weiteres Land in der Knopflimatt, um die bestehende Anlage zu vergrössern. Zu den bestehenden 3000 m<sup>2</sup> kamen im Jahr 1906 weitere 8000 m<sup>2</sup> dazu. Und 1908 erwarb er im benachbarten Gebiet Neufrauenstein nochmals 8600 m<sup>2</sup> Land. Der Flaschenhals an der Hofstrasse blieb bestehen.

Auf der Knopflimatt liess er sofort vier Shedbauten und Nebengebäude errichten, um die industrielle Zähler-Produktion aufnehmen zu können. Dazu gehörten, wie aus den Bauplä-

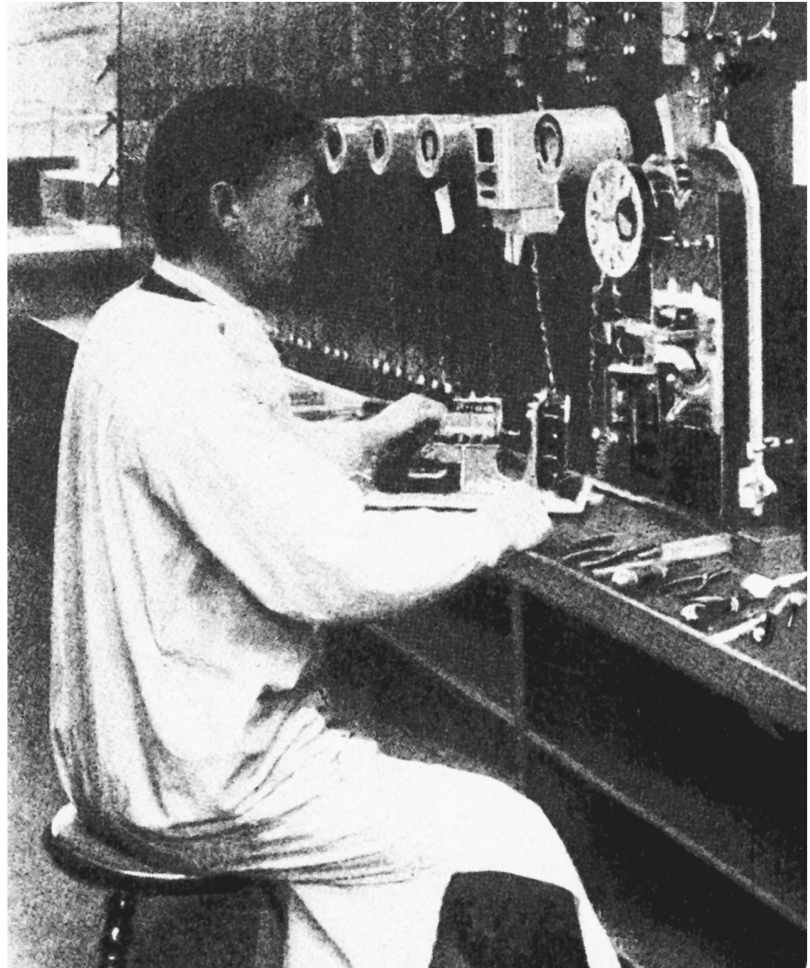
nen der Zürcher Baufirma Locher herauszulesen ist, Räume für Maschinen, Accumulatoren, Montage, Schmiede, Uhrmacherei, Klein- und Feinmechanik, Transmissionen, Wagen, Säuren, Beizen, Magnete, Werkzeuge, Packerei, Zeichner, das Eichlaboratorium, Magazin, Werkmeister und Portier. Bereits 1911 kamen weitere fünf Shedhallen dazu.

Das später nach Theiler benannte Backsteingebäude, quasi die Urzelle des Unternehmens, wurde 1909 um eine Etage aufgestockt. In der südlichen Hälfte dieser Zusatzfläche wurde das technische Büro untergebracht, in der nördlichen Hälfte bezog Gyr eine Wohnung.

### **Erfolg mit «Konservenzählern»**

1906 musste das junge Unternehmen einen grossen Rückschlag verkraften. Um Gewicht zu sparen, hatten Theiler und Gyr-Wickart bei den Zählern die Messingussteile des Gehäuses durch Gussteile mit einer Zink-Aluminium-Legierung ersetzt. Diese bezogen sie von fremden Lieferanten. Doch die Legierung erwies sich als instabil. Es traten Verziehungen und Rissbildungen auf, eine Reihe von Zählern wurde unbrauchbar.

Die Landis & Gyr ersetzte oder reparierte die fehlerhaften Zähler sofort und auf eigene Rechnung, da die Garantiepflicht der Lieferanten bereits abgelaufen war. Dies war ein herber finanzieller und ein noch grösserer Vertrauensverlust. Als Konsequenz daraus wurde ein Laboratorium eingerichtet, das alle neu entwickelten oder verbesserten Zählertypen einer eingehenden Prüfung unterzog. Viel wichtiger aber war die Entscheidung, sämtliche Bestandteile der Zähler nun selbst herzustellen und somit von Lieferanten und Qualitätsschwankungen bei der gelieferten Ware unabhängig zu werden.



Die Krise mit den Zählergehäusen erwies sich auch als Chance. Um Volumen und Gewicht der Zähler – und damit natürlich auch die Material- und Versandkosten – zu reduzieren, beschritt die Landis & Gyr neue Wege. Die Gussteile wurden durch einfache Stanz- und Biegeteile aus Pressblech ersetzt, die getreu dem neuen Motto selbst hergestellt wurden. Der 1910 auf den Markt gebrachte Einphasen-Wechselstromzähler mit einem Eisenblechgehäuse war ausserordentlich erfolgreich, obwohl er von der Konkurrenz erbittert bekämpft und als «Konservenzähler» abgetan wurde. Später setzte sich dieser Typ bei allen Firmen als Standard durch.

*Kontrolle der Uhrwerke für die Doppeltarifzähler, 1908.*

### **Neue Fabrikationsmethoden**

Zwischen 1908 und 1912 ging das Unternehmen von der Montage gekaufter Bestandteile zur Eigenfabrikation

aller benötigten Elemente über. Es wurde ein Konstruktionsbüro eingerichtet, das sich ausschliesslich mit der Verbesserung oder Neuentwicklung von Zählern oder einzelnen Bestandteilen beschäftigte. Ein System von Karteikartenregistern gestattete eine zweckmässige Lenkung und Überwachung des Produktionsprozesses. Von einer Zentralstelle aus konnte jederzeit der Gang aller Arbeiten, aber auch der Stand jeder Einzelarbeit in Bezug auf Qualität, Herstellungszeit und Herstellungskosten kontrolliert werden. Der Arbeiter erhielt zusammen mit dem zu bearbeitenden Material eine Auftragskarte, auf der die auszuführenden Arbeiten unterstrichen waren. Auf der Rückseite wurden die Stunden verrechnet.

Strenge Kontrollen in allen Phasen des Produktionsprozesses sicherten die nötige Qualität. Mit einer Entstaubungsanlage, Warmwasserversorgung und zweckmässigen Beleuchtungsanlagen nahm die Landis & Gyr eine Vorreiterrolle in der Arbeitsplatzgestaltung ein.

### **Ein heilsamer Schock**

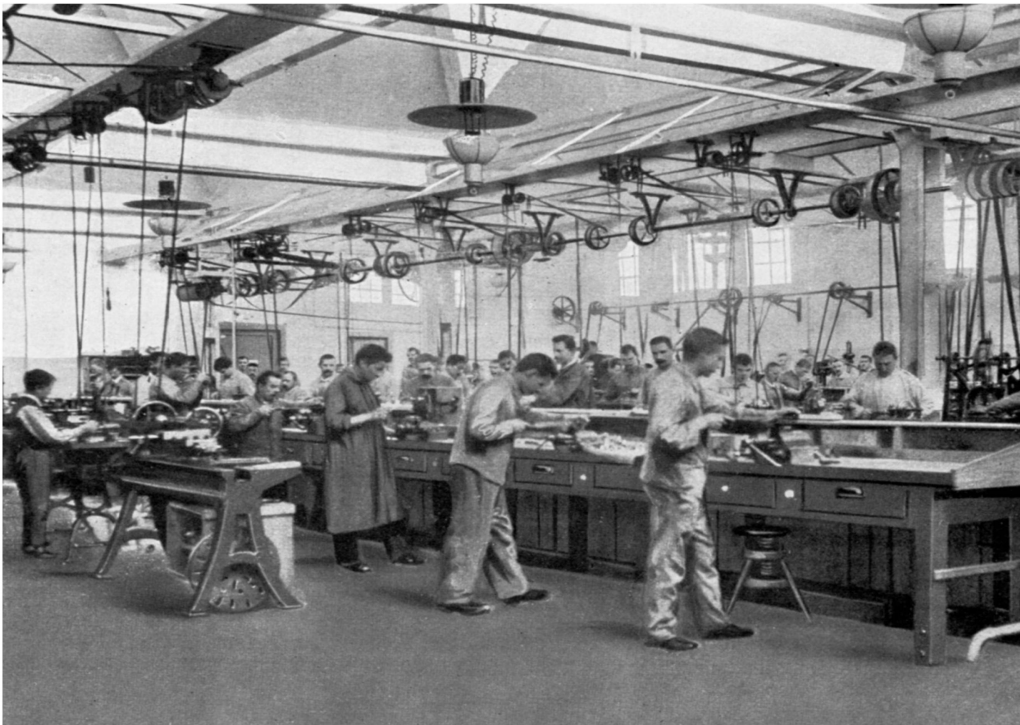
Die Vereinheitlichung der Zählerkonstruktionen, die grösseren Stückzahlen und die Vereinfachung in der Herstellung bewirkten rasch abnehmende Fabrikationskosten. So konnte man auch die Verkaufspreise senken. Gleichzeitig reagierte die Landis & Gyr sehr flexibel auf die Anforderungen ihrer Kundschaft; denn die Elektrizitätswerke wollten nicht nur den Stromverbrauch messen, sondern mit den Zählern auch Lenkungseffekte erzielen. Die Landis & Gyr brachte daher Mehrfachtarifzähler mit eingebauten Schaltuhren auf den Markt, die sie ebenfalls selber produzierte. Gleichsam als Nebenprodukte resultierten daraus Schaltapparate und Zeitschalter, die zum Beispiel in der Steuerung

von Treppenhausbeleuchtungen Anwendung fanden. Vom Berliner Stadt- elektriker Prof. Martin Kallmann kaufte die Landis & Gyr zudem das Patent für die Herstellung von Variationsanlassern. Sie wurden zum Starten von Verbrennungsmotoren benötigt. Mit der Verbreiterung der Produktpalette konnte die Landis & Gyr gleichzeitig die Abhängigkeit vom reinen Zählergeschäft minimieren. Aus dem Schock mit den schadhafte Zählern folgte also einerseits eine rigorose Qualitätssicherung bei der Zählerproduktion und andererseits eine Risikodiversifizierung in verwandte Produktebereiche.

### **Rasante Entwicklung**

Die Landis & Gyr begegnete der wachsenden Konkurrenz, namentlich von den beiden deutschen Grosskonzernen «AEG» und «Siemens-Schuckert», mit einer Vorwärtsstrategie: Sie investierte in Forschung und Entwicklung und rationalisierte die Fabrikation. Das Ergebnis war 1914 ein wesentlich verbesserter Zähler mit einem um die Hälfte reduzierten Gewicht, Umfang und Preis gegenüber den Zählern aus dem Jahr 1904.

Die Nutzfläche des Fabrikareals betrug 1914 bereits 6500 m<sup>2</sup>. Ab 1908 verdoppelte sich die Zahl der Mitarbeitenden fast jährlich, so dass man 1914 bei 800 Mitarbeitenden angelangt war. Die Stückzahl aus der Fabrikation lag bei 120 000 Apparaten pro Jahr. 65 Prozent der Produktion gingen ins Ausland. Während bis 1912 der Personalbestand und die Produktion im gleichen Verhältnis gewachsen waren, konnte danach die Produktivität deutlich gesteigert werden, von 100 Stück pro Mitarbeiter und Jahr auf rund 150 Stück. Der Änderungen im Produktionsprozess begannen nun zu greifen, so dass sich Skaleneffekte einstellten. Der Umsatz betrug bereits über 2 Mio. Franken.



*Die mechanischen Werkstätten in den Shedhallen mit optimalem Lichteinfall, 1908.*

### **Expansion ins Ausland**

Um den Absatz anzukurbeln, musste auch die Verkaufsorganisation, besonders mit Vertretungen im Ausland, verbreitert werden. Bis zum Ersten Weltkrieg gründete die Landis & Gyr sogenannte Verkaufsbureaux in London (1906), Mailand (1910), Lyon/Paris (1910/12), Prag (1911), Moskau (1912) und weiteren Städten. Mit handverlesenen Verkäufern vor Ort war es einfacher, neue Märkte zu erschliessen oder den bestehenden Kundenstamm zu pflegen. Mit zunehmendem Umsatz im Ausland machte sich immer stärker auch das Bedürfnis nach Eich- und Reparaturwerkstätten vor Ort bemerkbar. Deshalb wurden in Berlin-Friedenau und in Wien 1912 neben den Verkaufsbüros auch kleine Werkstätten eingerichtet. Für die zusätzliche Montage von vorgefertigten Teilen aus Zug erwies sich die Lokalität in Berlin jedoch als unzulänglich.

Schliesslich nahm man die Produktion Ende 1913 in einer neu erstellten Fabrik in Sankt Ludwig im Elsass auf. Die Verkaufsniederlassung in Berlin wurde zwar beibehalten, die Fabrik im

grenznahen Sankt Ludwig aber wurde von Zug aus geleitet. Als Statthalter fungierte ein bewährter Mitarbeiter, der seit 1910 in Diensten der Landis & Gyr stand. Die Fabrik startete mit 30 Arbeitern, war allerdings bereits für 120-150 Mitarbeitende ausgelegt.

### **Aktiv bis nach Japan**

Wie in Deutschland wurden 1912 auch in Grossbritannien und Österreich eigene Tochtergesellschaften gegründet. Mit der Landis & Gyr Ltd. (London) wurde die erste ausländische Vertretung stärker an das Mutterhaus gebunden, nachdem man das Vertrauen in den damaligen Vertreter verloren hatte. Als erster Geschäftsführer der Landis & Gyr GmbH (Wien) amtierte Fritz Schmuziger, der 1911 nach kurzer Einführungszeit bei der Landis & Gyr in Zug nach Wien geschickt worden war, um dort und in der Tschechoslowakei eine Vertretung aufzubauen.

Wenn keine eigene Vertretung aufgebaut wurde, schloss man in den betreffenden Ländern Abkommen mit Partnerfirmen. Für Japan übertrug

Der Montiersaal,  
1908.



Ausschnitt aus  
Prospekt mit der  
Auflistung der  
Vertretungen und  
Filialen im Ausland  
und Werbung für die  
von der Landis & Gyr  
vertriebenen Glühbir-  
nen der aufgekauften  
«Licht AG» in Goldau.

die Landis & Gyr 1912 das Alleinver-  
kaufsrecht beispielsweise an «Siber,  
Hegner & Co.». Diese mussten sich  
im Gegenzug verpflichten, keine Kon-  
kurrenzapparate zu vertreiben.

#### Verbreiterung der Führungsebene

In der Kollektivgesellschaft führten  
vorerst die beiden Firmeninhaber die  
Geschäfte allein, allenfalls unter Bei-  
zug von Werkstattmeister Schnurren-  
berger. Mit steigender Mitarbeiterzahl

und zunehmender Komplexität der  
Geschäfte war es aber nötig, Prokuri-  
sten zu ernennen, die ihnen gewisse  
Routineentscheidungen abzunehmen  
vermochten. Mit sieben Prokuristen  
wurde es im Jahr 1912 notwendig, die  
Entscheidungskompetenzen in einem  
Reglement («Allgemeine Instruktion-  
en für die Herren Kollektivprokuri-  
sten der Firma Landis & Gyr in Zug»)  
genau abzustecken:

Die Geschäfte der Firma würden  
von den Firmeninhabern persönlich  
geleitet, bei Abwesenheit beider Ge-  
sellschafter durch den 1908 eingetre-  
tenen Fritz Nägeli. Er stammte wie  
Karl Heinrich Gyr aus Zürich und war  
ein gleichaltriger Jugendfreund. Die  
Prokuristen sollten die Geschäfte ihrer  
Abteilungen soweit als möglich selb-  
ständig führen. Jedoch wurde klar  
festgehalten: «Prinzipielle Entscheide  
aller Art, alle Geschäfte wichtigerer  
Natur, insbesondere alle, bei welchen  
eine Abweichung vom bisher Ueblich-  
en erforderlich oder wünschenswert  
erscheint, sind den Geschäftsinhabern  
oder in deren Abwesenheit Herrn Nä-  
geli zum Entscheid vorzulegen.»





**METALLFADEN**  
:: LAMPEN ::



**LANDIS & GYR** Fabrik elektr. Apparate  
..... ZUG .....

FILIALEN und VERTRETUNGEN:  
London - Paris - Wien - St. Petersburg - Moskau - Hamburg  
Leipzig - Dresden - Mailand - Kopenhagen - Lyon  
Odessa - Düsseldorf - Stuttgart - Kristiania  
Prag - Florenz - Toulouse - Hildesheim



## Konkurrenz in der Schweiz

Die Schweizer Zählerfirmen waren hauptsächlich in der Romandie angesiedelt und arbeiteten zum Teil auch mit französischem Kapital. Auf dem Deutschschweizer Markt waren neben den Konkurrenten aus Deutschland die beiden Fabrikationsbetriebe Landis & Gyr sowie Trüb, Fierz & Cie. in Hombrechtikon (ab 1912: Trüb, Täuber & Co., kurz: TTC) aktiv. Die TTC fabrizierte neben Zählern vor allem direkt zeigende Ampèremeter und Voltmeter.

Im Oktober 1910 führten die beiden Firmen Verhandlungen über eine mögliche Zusammenarbeit. Die Landis & Gyr unterzog die konkurrenzfähigsten Apparate der TTC einer genauen technischen Prüfung und studierte die zur Verfügung gestellten Verkaufszahlen und Preiskalkulationen.

Im Dezember 1910 machte die Landis & Gyr schliesslich ein Kaufangebot für die Fabrik in Hombrechtikon mit anschliessender Neugründung einer «Gesellschaft für Fabrikation Elektrischer Messinstrumente, Hombrechtikon». Der Kauf kam nicht zu Stande, stattdessen beschuldigte man sich 1911 gegenseitig, dem anderen fähige Mitarbeitende abgeworben zu haben. Ende 1912 konnte schliesslich doch noch ein Zusammenarbeitsvertrag abgeschlossen werden. Darin wurde festgehalten, dass die TTC keine Zähler (ausgenommen Zeitzähler) und Zeitschalter mehr produzieren dürfe. Landis & Gyr verpflichtete sich im Gegenzug, die TTC mit einem Goodwill von 40 000 Franken zu entschädigen.

## Grenze entlang der Sprachregionen

Die Stossrichtung des Vorgehens wird klar in einem Brief der Landis & Gyr an die Hauptkonkurrenten in der Romandie, die «Société Genevoise pour la Construction d'Instruments de Phy-



**ELEKTRIZITÄTS-ZÄHLER**  
für alle Stromarten u. Spannungen,  
sowie für alle Tarife

**Treppenschalter**  
**Zeitschalter :::**  
**Sperrschalter :::**

FERRARIS - MESSINSTRUMENTE

sique et Mécanique». Sie beteiligte sich mit 33 Prozent an den Entschädigungsleistungen für die TTC: «Den Vorteil des Rückkaufs der Zählerabteilung von T.T. & Co. haben wir immer darin gesucht, dass eine Schweizerfirma vom Markte verschwindet, die ein erhebliches Ansehen geniesst und unsere Preise regelmässig um 10-20% unterbot, welcher Umstand die Konkurrenz gegen die ausländischen Firmen sehr wesentlich erschwerte.» Mit den Genfern strebte man 1913 ein Abkommen an, dass bei kleineren Gemeinden, die bereits von einer Firma beliefert wurden, die andere Firma keine Offerte einreichen dürfe. Aufgrund von Streitereien über die Definition einer «kleinen» Gemeinde scheiterte das Abkommen. Allerdings wurden implizit die beiden Sprachregionen als jeweiliges Verkaufsterritorium respektiert.

Mittlerweile strebten die deutschen Konkurrenten eine Preiskonvention an. Obwohl die festgesetzten Minimalpreise schon sehr tief lagen, schätzte Karl Heinrich Gyr, dass die Preise bei der herrschenden schrankenlosen Konkurrenz noch weiter sinken würden. Die Konvention habe zwar nur einen Wert, wenn sie für

**ANLASSER** für Hand- und automatische Betätigung

**Variationsanlasser**  
System Professor Kallmann

LIZENZ für die  
Schweiz, Italien,  
Spanien ...

**SCHALTAPPARATE**  
für elektrische Aufzüge, Krane, Schwimmer- und  
Kompressor-Anlagen, Wasser-Akkumulatoren ...

*Prospekt mit Werbung für die verschiedenen Produkte der Landis & Gyr, um 1914.*

ganz Europa gelte, aber das Ziel sei einfacher zu erreichen, wenn vorerst einzelne Länder eine Einigung erzielten. Der Société Genevoise, die man 1914 ins Boot holen wollte, waren die vereinbarten Preise viel zu tief, so dass sie nicht mitmachen wollte. Die Landis & Gyr versuchte daraufhin mit Drohungen, die Genfer zum Einlenken zu bewegen: «Wenn Sie den Beitritt zu der Konvention ablehnen, so würde uns nichts anderes übrig bleiben, als selbst den Kampf auf der ganzen Linie und insbesondere auch in der französischen Schweiz, in welchem Gebiete wir Sie bis anhin geschützt haben, von neuem aufzunehmen, denn ohne Ihren Beitritt werden wir keinem Preisabkommen für die Schweiz zustimmen.»

Dass der Konkurrenzkampf und insbesondere der Preiskampf immer härter wurden, zeigt sich auch an einem Entwurf für ein Rundschreiben der Landis & Gyr an alle Elektrizitätswerke der Schweiz vom Januar 1912. Um auf Dauer konkurrenzfähig zu sein, könne das Geschäft nur noch als Massenfabrikation in grossem Stile betrieben werden. Die Produktionsmöglichkeiten würden dabei die Aufnahmefähigkeit des schweizerischen

Markts übersteigen, weshalb man auf Exporte angewiesen sei. Jedoch seien im Ausland Schutzzölle errichtet, die dortigen Produzenten bevorteilende technische Vorschriften erlassen und ausländische Fabrikate gänzlich von Lieferungen an Staats- und Gemeindebetriebe ausgeschlossen worden. Landis & Gyr müsse darauf vertrauen, im Inland den gleichen Schutz zu genießen, weshalb sie die Elektrizitätswerke bitte, den Bedarf an Zählern bei inländischen Firmen zu decken. Sonst drohe der Niedergang oder die Abwanderung ins Ausland.

### **Beteiligung an der «Licht AG»**

Landis & Gyr beteiligte sich im August 1911 an der Gründung der «Licht AG Goldau», die in der Fabrik der früheren Aktiengesellschaft «Rigi» die Metallfadenlampenproduktion aufnahm. Die Fabrik beschäftigte anfänglich 100 Arbeiter, die eine Tagesproduktion von 1 000 Lampen erreichten. Der Vertrieb der Birnen wurde vollständig von der Landis & Gyr übernommen. Karl Heinrich Gyr nahm Einsitz im Verwaltungsrat und setzte sich fortan intensiv mit der Glühlampenindustrie auseinander. 1914 übernahm die Landis & Gyr die Mehrheit des Aktienkapitals. Es ist wenig erstaunlich, dass ein Elektrizitätszählerhersteller auch an der Fabrikation von Glühlampen interessiert war: Schliesslich wurde zu dieser Zeit Strom hauptsächlich für Beleuchtungszwecke genutzt. Ausserdem konnten Zähler und Glühlampen den hauptsächlichen Kunden, also den Elektrizitätswerken oder beauftragten Installateuren, gleich in einem Zug angeboten und allenfalls auch geliefert werden.

### **Energie und Schaffenskraft**

Ein Mitarbeiter, der seit 1901 bei der Landis & Gyr arbeitete, berichtete später, dass sich mit dem Eintritt von Karl

Heinrich Gyr vieles geändert habe: «Man spürte, dass ein anderer die Zügel hatte.» Aus dem massiven Ausbau der Verkaufstätigkeiten, den neuartigen Fabrikationsmethoden, dem ambitionösen Bauprogramm und den technischen Verbesserungen innerhalb kürzester Zeit ist zu ersehen, wie gross die Schaffenskraft von Gyr war. So erinnert sich der spätere Direktor Bauer in einem Artikel in der Hauszeitschrift im Jahr 1955: «Dr. Gyr hatte die wertvolle Gabe, die technischen Entwicklungen des Apparatebaus rasch zu erfassen und die ausländischen Neuerungen ohne Zeitverlust in eigenen Betrieb nutzbringend anzuwenden. So geschah es oft, dass er mit seinem Betriebsleiter Schnurrenberger bis spät in die Nacht zusammensass und mit ihm technische Entwicklungsprobleme beriet. Wenn er seinen Betriebsleiter endlich gegen 10 Uhr nachts entliess, blieb er selbst noch tätig. Am anderen Morgen begrüsst er Herrn Schnurrenberger mit den Worten: 'Ich habe noch weitergegrübelt und um 2 Uhr doch noch die Lösung des Problems gefunden'.» Die Nacht nutzte Karl Heinrich Gyr auch bei seinen vielen Auslandsreisen in Europa. Er reiste vornehmlich in Nachtzügen, damit er am Tage genügend Zeit hatte, neue Vertretungen aufzubauen, technische Neuerungen zu begutachten oder mit Konkurrenten und Geschäftspartnern zu verhandeln.

### **Warten im Regen**

Eisernen Durchhaltewillen brauchte Gyr auch in den Anfangszeiten des neuen Unternehmens, als er noch persönlich bei wichtigen Kunden vorsprach, ausgerüstet mit dem schweren Koffer voller Musterapparate. Eine



Episode von damals schilderte kurz vor seinem Tod wieder Direktor Bauer: Im Jahr 1906 habe Gyr bei einem grossen Unternehmen der elektrischen Branche vorgeschlagen. Bevor er zum Chef der Schalttafelabteilung durfte, habe er draussen im Regen warten müssen. Als sein Gesprächspartner endlich Zeit für ihn hatte, habe dieser sofort verkündet, dass man die Zähler in Deutschland kaufe und es keinen Anlass gebe, einen anderen Lieferanten beizuziehen.

Es ist anzunehmen, dass solche Erlebnisse Karl Heinrich Gyr besonders anspornten, der deutschen Konkurrenz die Stirn zu bieten und sogar in ihrem Land Fuss zu fassen. Jedenfalls schenkte er dem nördlichen Nachbarland stets grosse Aufmerksamkeit. Private Aktivitäten konnte sich Gyr nach seinem Einstieg in die Firma verständlicherweise kaum erlauben. Sein Leben war mit der Firma verschmolzen, selbst seine Wohnräumlichkeiten befanden sich, wie erwähnt, zeitweise auf dem Fabrikareal.

*Karl Heinrich Gyr als Steuermann beim Schlitteln mit Schwester Lina und Freunden, um 1910.*

# Die Landis & Gyr im Ersten Weltkrieg

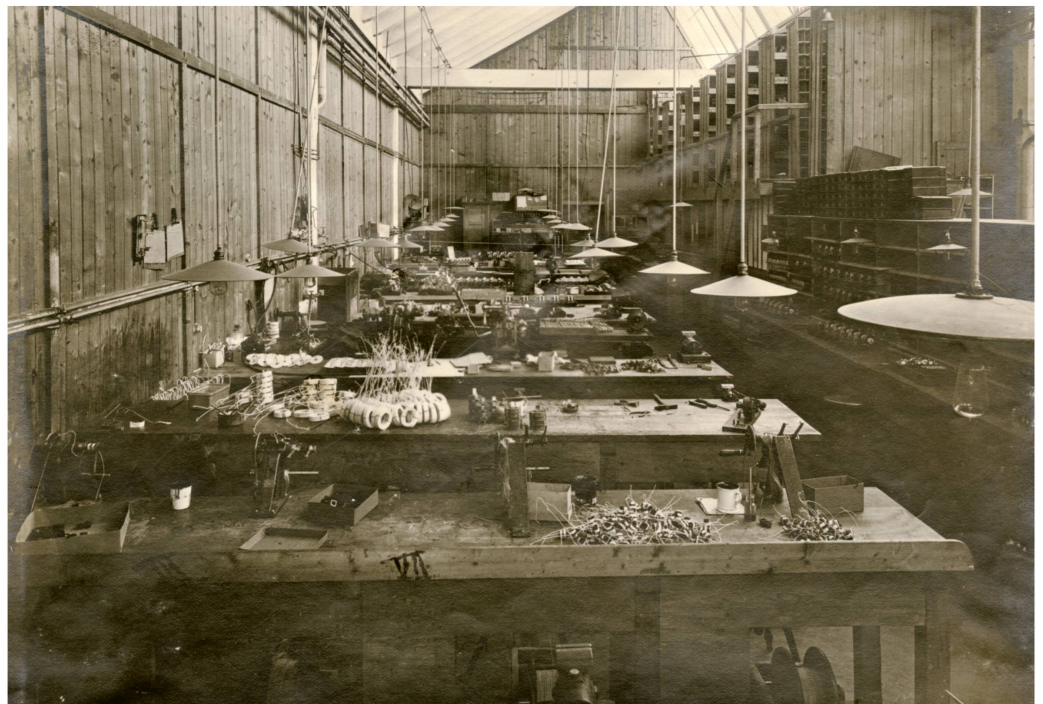
Am 2. Juli 1914 erfolgte die Umwandlung der Kollektivgesellschaft in eine Aktiengesellschaft mit einem Kapital von 2.6 Mio. Franken, aufgeteilt in 2600 Inhaberaktien zu je 1000 Franken. Diese wurden hauptsächlich von Heinrich Landis und Karl Heinrich Gyr gezeichnet. Einige Aktien gingen auch an Familienangehörige sowie an Fritz Nägeli, der in den Verwaltungsrat eintrat. Die Gründe für die Umwandlung sind in der enormen Kapazitätsausweitung und in den kostspieligen Beteiligungen zu suchen. Dies machte einerseits viel Kapital nötig und war andererseits bei Verlusten mit grossen Risiken für die beiden Kollektivgesellschaftler behaftet. Ausserdem erforderte auch die schlechte Gesundheit von Landis eine neue Rechtsform, bei der die Führungs-

struktur flexibler gestaltet und seine Anteile leichter übertragen werden konnten.

Weitere Betriebsmittel für die Firma stellte die «Schweizerische Kreditanstalt» in Zürich zur Verfügung. Sie gewährte 1915 sogar einen Kontokorrentkredit über 2 Mio. Franken, gegen eine persönliche Bürgschaft durch Heinrich Landis und Karl Heinrich Gyr. Dass der Vater von Heinrich Landis zu dieser Zeit Vizepräsident des SKA-Verwaltungsrates war, dürfte bei den Verhandlungen nicht geschadet haben. Er starb allerdings kurz vor Abschluss des Kreditvertrags.

## Den Unersetzbaren ersetzen

Nach der Gründung der Aktiengesellschaft hatten Karl Heinrich Gyr, Heinrich Landis und Fritz Nägeli gemein-



*Grobwicklerei zur  
Herstellung von  
Magnetspulen, 1914.*

sam die Geschäftsleitung inne. Sie fungierten gleichzeitig als Präsident, Vizepräsident und Delegierter des Verwaltungsrates. Gyr hatte die «allgemeine Oberleitung» und überwachte zusätzlich den Verkauf, Patentangelegenheiten, Einkäufe, Verträge und den Verkehr mit den Behörden. Landis waren die Fabrikation und die technischen Angelegenheiten unterstellt. Nägeli besorgte die kommerzielle Administration, Kalkulation und Personalfragen. Prokuristen führten die einzelnen Unterabteilungen.

1916 trat Landis aus gesundheitlichen Gründen aus der Geschäftsleitung aus, blieb aber als einer der beiden Hauptaktionäre im Verwaltungsrat. Gyr und Nägeli fiel nun die schwere Aufgabe zu, den eigentlich unersetzbaren Landis zu substituieren, war er doch technisch brillant und eine freundliche, integrative Persönlichkeit. Erreicht werden konnte dies nur mit einer Verbreiterung der Unternehmensführung.

### **Kadererweiterung mit Schulkollegen**

So wurde Fritz Schmuziger zum ersten Direktor ernannt und in die Ge-

schäftsleitung berufen. Er war zuständig für den Verkauf. Ab 1917 zeichnete Edwin Bauer als Fabrikationsdirektor. Man kannte sich aus der gemeinsamen Schulzeit. Bauer erzählte später in einem Artikel der Landis & Gyr-Hauszeitschrift, dass Heinrich Landis und Karl Heinrich Gyr an der Industrieschule in Zürich in einem ganz kleinen Kreis verkehrten und zu den anderen Schülern nur oberflächliche Beziehungen unterhielten. Offenbar habe aber Gyr schon damals sein Umfeld genau beobachtet. Später habe er nämlich erläutert, dass er ihn und Schmuziger eingestellt habe, weil er wüsste, mit welchen Charakteren er es zu tun habe. Der persönliche Umgang des Vierergespans sei, berichtete Bauer weiter, freundschaftlich gewesen, die Kritik jedoch unerbittlich, was man gegen aussen aber nicht gezeigt habe. Zählt man noch Fritz Nägeli und Heinrich Schnurrenberger dazu, stammten die wichtigsten Exponenten der jungen Aktiengesellschaft aus dem Kanton Zürich oder waren zumindest dort ausgebildet worden und kannten sich mehrheitlich schon seit Jugendjahren. Später wurden dann verwandtschaftliche Bande wichtiger.



*Die Abschlussklasse von 1897 der Industrieschule in Zürich mit späteren Kadermitgliedern bei Landis & Gyr: Edwin Bauer (3), Heinrich Landis (9), Fritz Schmuziger (12), in der Mitte sitzend Karl Heinrich Gyr (heller Anzug). Zu sehen ist auch Othmar Ammann (2), der in den USA als Brückeningenieur berühmt wurde (vgl. Pionier-Band 41).*

Undatierte Werbung für einen Münzzähler, der nur bei Geldeinwurf Strom abgibt. Über dieses Prinzip schrieb die Zeitschrift «Die Elektrizität» (2/1942): «In mancher Haushaltung aber dienen diese Zähler (...) als willkommene Sparbüchse am Anfang des Monats, ist doch das eingeworfene Geld nachher vor dem Zugriff beider Ehegatten in Sicherheit!».



1919 kam mit Walter Thuet aus Oberentfelden (AG), der 1912 in die Firma eingetreten war, noch ein dritter Direktor dazu. Er übernahm das Verkaufsdepartement von Fritz Schmuziger, der neu für die Fabrikation zuständig war. Edwin Bauer stand dem neu geschaffenen Einkaufsdepartement vor. Karl Heinrich Gyr hatte von Heinrich Landis die technische Leitung übernommen. Er hatte nun die Verantwortung für die neuen Produkte und die Verbesserungen der bestehenden Produkte sowie für die Fabrikationskontrolle.

Kurz nach der Gründung der AG brach im August 1914 der Erste Weltkrieg aus. Die Mobilisation zur Grenzbesetzung und die Abreise der ausländischen Arbeitnehmer führten zu einer kurzen Stilllegung des Betriebs. Landis, der als einziger des Führungstrios nicht im Aktivdienst war, hielt die Fabrikation mit verkürzten Arbeitszeiten aufrecht. Die «finanzielle Krise» konnte dank einem Kredit der SKA über 100 000 Franken überbrückt

werden. Ab November 1914 wurde bereits wieder normal gearbeitet. Die Schwierigkeiten der Konkurrenzfirmen in den kriegführenden Staaten, aber auch die Tatsache, dass bislang zurückgehaltene Bestellungen ausgelöst wurden, bescherten der Landis & Gyr eine regelrechte Boomphase. Im März 1915 verlangte der Verwaltungsrat gar eine Produktionssteigerung von 2 900 auf 3 500 Apparate pro Woche. Es wurden 100 neue Arbeiter und Angestellte eingestellt und die einzelnen Fabrikationsabteilungen erweitert, um die gewünschten Lieferfristen einhalten zu können.

### **Unerwartete Kriegskonjunktur**

Euphorisch verkündete die Geschäftsleitung im Juli 1915, «die gegenwärtig für unser Unternehmen aussergewöhnlich günstige Konjunktur» solle genutzt werden, um neue Absatzgebiete zu erschliessen und alte zu festigen. Um genügend Maschinen und Rohstoffe beschaffen zu können, wurden bei den Banken weitere Kredite aufgenommen und im November 1916 sogar eine Aufstockung des Aktienkapitals von 2.6 auf 5 Mio. Franken vorgeschlagen. Die effektiv getätigte Erhöhung im Jahr 1917 betrug schliesslich 0.9 Mio. Franken. Zudem stellte die Zuger Kantonalbank Hypothekarkredite zur Verfügung, damit die Fabrikationsanlagen erweitert werden konnten.

### **Geschickter Deal in Zeiten knapper Rohstoffe**

Das Hauptproblem in den Kriegsjahren war die Rohstoffbeschaffung, da die Zollschranken hoch waren und kriegswichtige Materialien staatlich kontrolliert wurden. Der Landis & Gyr-Verwaltungsrat war in einem Dilemma, da Rohstoffe in der Regel nur Firmen zugeteilt wurden, die sich am Rüstungsgeschäft beteiligten. Im Juni

1915 fand der Verwaltungsrat laut Protokoll einen möglichen Ausweg: «Da die Gesellschaft prinzipiell keine Munition fabrizieren will, so wird beschlossen, die schon früher in Aussicht genommene Fabrikation von Magnetzündapparaten an die Hand zu nehmen, sofern Lieferungsverträge zu günstigen Conditionen und auf längere Zeitdauer abgeschlossen werden können und hierdurch Erleichterungen in der Rohmaterialbeschaffung auch für Zähler zu gewärtigen sind.»

Weil die Landis & Gyr mehr denn je auf Eigenproduktionen angewiesen war, versuchte man nun restlos alle Teile, so auch Stahlmagnete, selbst herzustellen. Es fehlten jedoch die nötigen Maschinen, und auch der Werkzeugmaschinenpark war veraltet. Für Lieferungen kamen aber nur die USA in Betracht. Trotz hoher Kosten beschloss die Führungsriege von Landis & Gyr deshalb, den Chef der Einkaufsabteilung mit einem Scheck nach Amerika zu schicken, um dort die wichtigsten Maschinen einzukaufen und deren Spedition persönlich zu überwachen. Tatsächlich traf die Sendung einige Monate später wohlbehalten in Zug ein. Für die Gehäuse benutzte die Landis & Gyr neu Aluminium und erstmals auch Kunstharze, deren Verwendung, zunächst aus der Not geboren, später zur Norm wurde.

### **Umorganisation des Verkaufs**

Der Kriegsverlauf liess einige Absatzländer für den Export von Landis & Gyr vollständig wegbrechen. So konnte Grossbritannien nicht mehr beliefert werden. Daher wurden einfachere Zähler in einer kleinen Fabrikanlage in London produziert, welche die Landis & Gyr-Tochtergesellschaft 1915 erworben hatte. In Russland wurde 1916 die Verkaufsniederlassung durch die «Société anonyme pour la vente

des appareils Landis & Gyr en Russie» geführt, die jedoch während der Revolutionen geplündert wurde. Im Gegensatz zu anderen Staaten stiegen die Verkaufszahlen in Italien infolge der forcierten Elektrifizierung an.

In der Schweiz spitzte sich die Treibstoff- und Brennmaterialknappheit zu. Der erhöhte Bedarf an elektrischer Energie veranlasste die Behörden, die noch brachliegenden Wasserkräfte zu erschliessen. Überall im Land entstanden neue Elektrizitätswerke und Verteilnetze, die entsprechender Apparate bedurften. Und auch bestehende Elektrizitätswerke versuchten durch flächendeckende Einführung des Zählertarifs, die Stromverschwendung einzudämmen. Die Elektrizitätswerke erteilten deshalb unverzüglich grosse Aufträge, zumal die Preise weiter anzusteigen schienen. Inlandfirmen wurden dabei bevorzugt. Zwar boten namentlich deutsche Zählerfirmen tiefere Preise an, konnten aber die Lieferung aufgrund der ungewissen politischen Lage nicht garantieren.

### **Schwierigkeiten im Ausland**

Die Landis & Gyr profitierte von dieser starken Nachfrage nach Zählern im Inland, musste aber aufgrund der Rohstoffknappheit einige Exportgeschäfte absagen. Zur Sicherung der Rohstoffeinfuhr der schweizerischen Industrieunternehmen war nämlich in den ersten Kriegsjahren die «Société Suisse de Surveillance» (SSS) ins Leben gerufen worden. Diese verlangte von allen schweizerischen Produzenten, als Voraussetzung für den Bezug von ausländischen Rohstoffen, den Beweis, dass das für jede Firma von der SSS festgesetzte Quantum von Produkten an inländische Abnehmer geliefert wurde. Erst danach war es möglich, ausländische Kundschaft zu bedienen. Obwohl die gestiegenen inländischen Bestellungen an sich er-



freulich waren, ärgerten sich die Entscheidungsträger der Landis & Gyr über diese Zwangswirtschaft, weil dadurch einige mühsam gewonnene Absatzmärkte im Ausland wieder verloren gingen.

Durch die Drohungen der Alliierten, die Schweiz bei Missverhalten unter Boykott zu setzen, versuchte die SSS darüber hinaus, die Belieferung der Mittelmächte über die neutrale Schweiz möglichst zu unterbinden. So fiel Deutschland als Abnehmer völlig weg. Vor 1914 war noch rund ein Fünftel der Verkäufe von Landis & Gyr dorthin gegangen. In den letzten Kriegsmonaten musste schliesslich auch die Fabrikation in Sankt Ludwig wegen Rohstoffmangels aufgegeben werden. Nach Ende des Kriegs lag die Fabrik zudem gar nicht mehr auf deutschem Boden.

Auch die Landis & Gyr-Tochtergesellschaft in Wien hatte mit Schwierigkeiten zu kämpfen und beklagte sich 1916 beim Mutterhaus über die hohen Preise der gelieferten Apparate.

Es sei beim Weiterverkauf kaum mehr ein Gewinn möglich. Der Geschäftsführer, Oskar Anderwert, erhielt eine scharfe Antwort, die zeigt, wie straff die Zweigstellen geführt waren: «Dass wir uns nicht vorschreiben lassen können, was für Preise wir jeder Filiale verrechnen, dürfte selbstverständlich sein. Wir müssen es deshalb prinzipiell ablehnen, Rechenschaft abzulegen über unsere Preisfestsetzungen.» Es müsse stets das Interesse des Gesamtunternehmens im Auge behalten werden.

### **Uneinigkeit über das Ausbautempo**

Nach den Erhöhungen der Mitarbeiterzahl und dem erfreulichen Bestellungseingang liessen sich weitere bauliche Erweiterungen nicht mehr aufschieben. 1915 wurde ein Gebäude für die feinmechanischen Werkstätten und die Magnetfabrikation erstellt, 1916 konnte der Hochbau bezogen werden, in welchem auf dem ersten und zweiten Stock die Zählermontage untergebracht war.



Das Theilerhaus nach einer weiteren Aufstockung und mit einem neuen Haupteingang in der Mitte, um 1918.

Bereits 1917 wollte Karl Heinrich Gyr den Hochbau nochmals erweitern und stellte einen weiteren Kreditantrag im Verwaltungsrat. Heinrich Landis hingegen beurteilte das schwindelerregende Tempo, das Gyr bei der baulichen Erweiterung angeschlagen hatte, kritisch, wie aus einem Brief ersichtlich wird: «Der Krieg wird noch längere Zeit dauern, die finanzielle Erschöpfung aller Länder ist so gross, dass in [den] nächsten Jahren nur absolut notwendige Anschaffungen gemacht werden, – Zählertarif kann durch Pauschaltarif ersetzt werden –, die Kriegsindustrie hört auf und muss Friedensartikel machen, AEG usw. werden sich wieder auf die Fabrikation von Zählern stürzen, so dass unser Artikel nicht mehr steigen, eher fallen wird.» Landis appellierte daher dafür, den Baubeschluss rückgängig zu machen, doch Karl Heinrich Gyr setzte sich mit seiner Meinung durch.

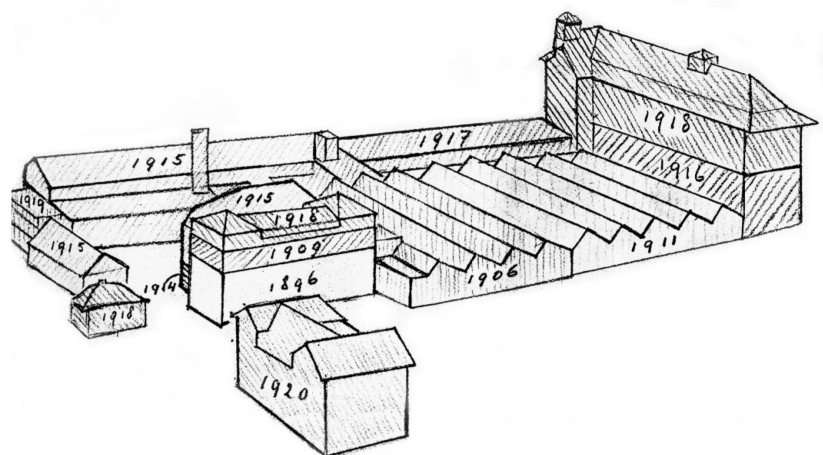
Das 1918 fertiggestellte Gebäude galt als Muster einer zeitgemässen Fabrik wegen seiner modernen, in jeder Hinsicht betriebstechnisch vorteilhaften Ausführung. Dieser Hochbau diente der Landis & Gyr als Vorbild für alle später errichteten Bauten im In-

und Ausland. Vor Kriegsende wurde auch das Theilerhaus nochmals um eine Etage aufgestockt.

### Fabriken der Elektrotechnik schliessen sich zusammen

Auch wenn Karl Heinrich Gyr einzelne Projekte gerne alleine durchzog, war er sich bewusst, dass er in gewissen Bereichen mit anderen Akteuren zusammenarbeiten musste. Ende 1915 fanden erste Zusammenkünfte zwischen der Landis & Gyr und anderen Firmen der Elektrotechnik statt. Ziel war es, einen Zusammenschluss zwecks Wahrung gemeinsamer Interessen an die Hand zu nehmen. Diese galten in

*Bauliche Erweiterungen an der Hofstrasse mit den entsprechenden Jahreszahlen.*



der damaligen Zeit vor allem der Materialbeschaffung. Es wurde befürchtet, dass die Staatsbehörden bei der Frage von Einfuhrkontingenten die Interessen der kleinen Firmen gegenüber denen der grossen opfern würden. Nur ein geschlossenes Vorgehen aller Firmen könne dies verhindern.

Es wurde daher ein Komitee gebildet, dem auch Karl Heinrich Gyr angehörte. Dieses sollte die Schaffung einer besonderen Einfuhrorganisation prüfen. Im Januar 1916 beschloss man, statt eines Einfuhrsyndikats den «Verband Schweizerischer Spezialfabriken der Elektrotechnik» (VSFE) zu gründen. Dazu gehörten Hersteller von Starkstrom- und Schwachstromapparaten, Zählern und Messinstrumenten, elektrothermischen Apparaten, Beleuchtungskörpern, Glühlampen sowie Isolier- und Schaltmaterial.

#### **Aktiver Start im Verband für Unternehmen der Elektrotechnik**

Die konstituierende Sitzung fand am 6. Juni 1916 statt. Als Verbandszweck wurde in den Statuten die Förderung gemeinsamer Interessen der Mitglieder festgelegt, insbesondere bezüglich Fragen des Absatzes, der Handelsverträge, des Zolltarifs, der Gesetzgebung und Personal-Angelegenheiten. Als Präsident wurde Karl Heinrich Gyr gewählt, der auch in der Kommission für Handelsverträge und Zolltarife Einsitz nahm. In die Kommissionen Absatz und Export sowie Submissionswesen wurde Fritz Schmuziger abgeordnet. Die Mitgliederzahl des Verbands lag im Mai 1917 bei 25 Personen. Karl Heinrich Gyr trat während seiner Präsidentschaft (1916-1924) sehr aktiv als Interessenvertreter der Branche in Erscheinung. Er kämpfte vor allem gegen die Einfuhr fremder Fabrikate zu billigen Preisen, was in seinen Augen die einheimische Industrie ruinierte.

*Karl Heinrich Gyr und seine Frau Frieda Gyr-Schlueter beim Eislaufen auf der Lenzerheide, um 1925.*

Aufgrund von finanziellen Problemen, Mitgliederaustritten und einem Wechsel im Sekretariat beschloss die Generalversammlung am 5. Juni 1929, den VSFE aufzulösen. Die Mehrzahl der ehemaligen Mitglieder schloss sich dem «Verein Schweiz. Maschinenindustrieller» (VSM) an. Gyr war zwar aus Prestige Gründen gegen eine Auflösung gewesen, stellte jedoch auch eine gewisse «Verbandsmüdigkeit» fest. Zur Wahrung der Interessen der Elektrotechnikbranche wurden vier ehemalige Mitglieder des VSFE in den Vorstand des VSM gewählt, unter anderem Gyr als Vertreter des grössten Arbeitgebers in den Bereichen Elektrizitätszähler und Instrumente sowie Glühlampen.

#### **Heirat mit einer Holländerin**

Karl Heinrich Gyr wohnte zuerst in der Pension «Waldheim», ab 1909 im Theilerhaus. Im März 1918 kaufte er schliesslich die «Villa Florida», ein verschindeltes Wohnhaus direkt am





*Die Eltern Schlueter-van Bennekom mit Frieda (links), ihrer Schwester Kathinka (rechts) und ihrem Bruder Otto in den Armen der «Baboe» (Kinderfrau) auf der Kaffeepflanzung in Niederländisch Indien, um 1904.*

Zugsee. Noch im selben Jahr nahm das Leben von Gyr eine unerwartete Wendung, nachdem er seinen Cousin Walter Gyr in der Firma eingestellt hatte. Walter Gyr bezog kurz darauf ein Zimmer in Zug und wollte es zusammen mit seiner Verlobten einrichten. Auch deren Cousine, Frieda Schlueter, war mit dabei. Die Gruppe war bei Karl Heinrich Gyr zum Mittagessen eingeladen. Als sich der mittlerweile 39-jährige Karl Heinrich Gyr und die 23-jährige Frieda Schlueter dann kennenlernten, waren sie wie vom Blitz getroffen und verliebten sich ineinander.

Frieda Schlueter, geboren 1895, war an Sumatras Westküste (damals Niederländisch Indien) aufgewach-

sen, wo ihr deutscher Vater für eine holländische Handelsfirma eine Kaffeepflanzung im Bergland nahe der Stadt Padang betrieb. Noch während des Ersten Weltkriegs war sie mit ihren Eltern und dem deutlich jüngeren Bruder Otto in die Schweiz gekommen. Entsprechend sprach man beim besagten Mittagessen Englisch statt Deutsch. Thema war vor allem die Geschäftsphilosophie von Landis & Gyr. Die Trauung fand schliesslich im November 1919 im Kirchlein von Zürich-Witikon statt, schlicht und ohne Pomp. Karl Heinrich Gyr war noch in Trauer um seine kürzlich verstorbene Mutter. Die damals geplante Weltreise musste wegen Arbeitsüberlastung von Gyr abgesagt werden.

# 1920er Jahre: Zeit der Kartelle

In den ersten Jahren nach dem Ersten Weltkrieg gab es eine starke Nachfrage nach Zählern: Denn die Bedürfnisse der ausländischen Elektrizitätswerke waren während des Krieges zurückgestellt worden und überall setzte eine intensive Bautätigkeit ein. Dank problemloserer Beschaffung von Rohmaterialien konnte diese Nachfrage endlich auch befriedigt werden. Anfänglich gelang es der Verkaufsabteilung gut, verlorene Märkte zurückzugewinnen.

## Scharfer Preiskampf

Die Hochkonjunktur war jedoch von kurzer Dauer, da die ausländischen Betriebe rasch wieder auf eine moderne Friedensproduktion umstellten. Die baldige Sättigung der Märkte führte zu einem scharfen Preiskampf, bei dem die Produzenten aus der Schweiz besonders grosse Mühe bekundeten. Während der Franken stabil blieb, er-

litten die meisten ausländischen Währungen eine massive Entwertung, so dass die Schweiz von einem Strom billiger Valutagüter überschwemmt wurde. Beim Export waren umgekehrt die Zähler aus dem Hause Landis & Gyr kaum noch konkurrenzfähig. Und auch die einheimischen Elektrizitätswerke, die im Krieg noch mit grossen Bestellungen aufgewartet hatten, griffen nun zu den weit billigeren Produkten aus dem Ausland, falls ihre Bedürfnisse nicht ohnehin bereits gestillt waren. Um Absatzgebiete zu halten, musste die Landis & Gyr vorerst im Ausland Verkäufe mit grossen Preiskonzessionen machen. Gewinne brachte das nicht mehr ein.

Auch die Prüfung neuer Fabrikationsartikel ergab keine befriedigende Alternativlösung. Die Telefonfabrikation sei, so befand der Verwaltungsrat 1921, dem Zählergeschäft zu ähnlich. Auch der Markt für Kleinmotoren und



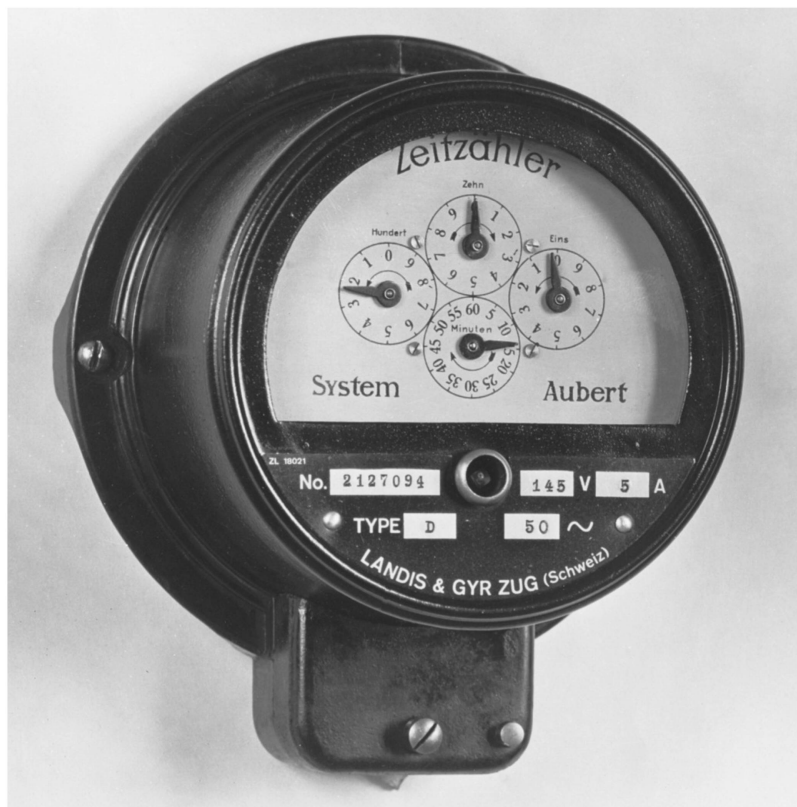
*Das Fabrikareal an der Hofstrasse mit dem neu erstellten Hochbau, 1920.*

Beleuchtungsanlagen für Automobile sei überfüllt und verspreche keine interessanten Perspektiven. Zum Schutze der nationalen Wirtschaft bauten die Länder zusätzlich noch Zollschranken auf und erliessen Einfuhrbeschränkungen, was für ein exportorientiertes Unternehmen wie die Landis & Gyr weiteres Ungemach bedeutete. Zum ersten Mal musste die Beschäftigtenzahl gesenkt werden. Lag die Zahl 1918 noch bei 1250, war sie 1921 in Zug um 350 Personen zurückgegangen. Später kam es auch zu einem Lohnabbau und einer Reduktion der Arbeitszeit, um die Produktionskosten wieder unter Kontrolle zu bringen.

### Schutzmauer für die Schweiz

Kurz nach dem Krieg hatte der massgebliche Verband VSFE mit Karl Heinrich Gyr an der Spitze in einem Schreiben an das «Schweizerische Justiz- und Polizeidepartement» klargestellt, dass man weit davon entfernt sei, eine Schutzmauer um die Schweiz ziehen zu wollen. Der Wettbewerb sporne die einheimischen Industriellen an, qualitativ ebenso gute Produkte herzustellen und zwingt sie, die Preise niedrig zu halten. Das komme auch den Konsumenten zu Gute. Mitte 1921 gab die Landis & Gyr jedoch diese freihändlerische Haltung auf. Sie veranlasste den Regierungsrat von Zug zu einer Eingabe beim Bundesrat, welche die Konsequenzen fehlender Einfuhrbeschränkungen für den kleinen Kanton schilderte: «Die fragliche Zählerfabrik beschäftigt nämlich einen Drittel der zugerischen industriellen Bevölkerung, so dass bei grösseren Betriebs Einschränkungen oder gar Entlassungen eine starke Verschlimmerung der bis jetzt erträglichen Arbeitslosigkeit im Kanton Zug zu befürchten wäre.»

Der Bund beschränkte im September 1921 mit dem Hinweis auf bereits erfolgte oder bevorstehende Entlassun-



gen schliesslich die Einfuhr von Blaufelchen aus dem Bodensee, Stroh und Torfstreue, Faserstoffen zur Papierherstellung, Bobbinetgewebe, Heiz- und Kochapparaten, Holzbearbeitungsmaschinen, Sprengstoffen und Instrumenten und Apparaten für angewandte Elektrizität, zu denen auch die Zollnummer 953 (Zähl- und Messapparate) gehörte.

### Gyrs Rat wird nicht erbeten

Schon ein Jahr später fasste der Bundesrat aber bereits wieder den Abbau ins Auge. Das sorgte auf Seiten des VSFE für scharfe Proteste bei der Sektion für Ein- und Ausfuhr: «Wie Sie wissen, sind die Einfuhrbeschränkungen für unsere Industrie von grösster Wichtigkeit, ja eine Lebensfrage.» Der Bundesrat führte dann erst im November 1924 in Berlin in dieser Sache Verhandlungen, mit dem Beschluss, bis September 1925 die Beschränkungen aufzuheben. Karl Heinrich Gyr hatte sich in der deutschen Hauptstadt als Unterhändler zur Verfügung

*Ein Zeitzähler nach dem System Aubert. Diese Firma wurde in den 1920er Jahren von der Landis & Gyr aufgekauft.*

gehalten, war allerdings nicht zu Rate gezogen worden.

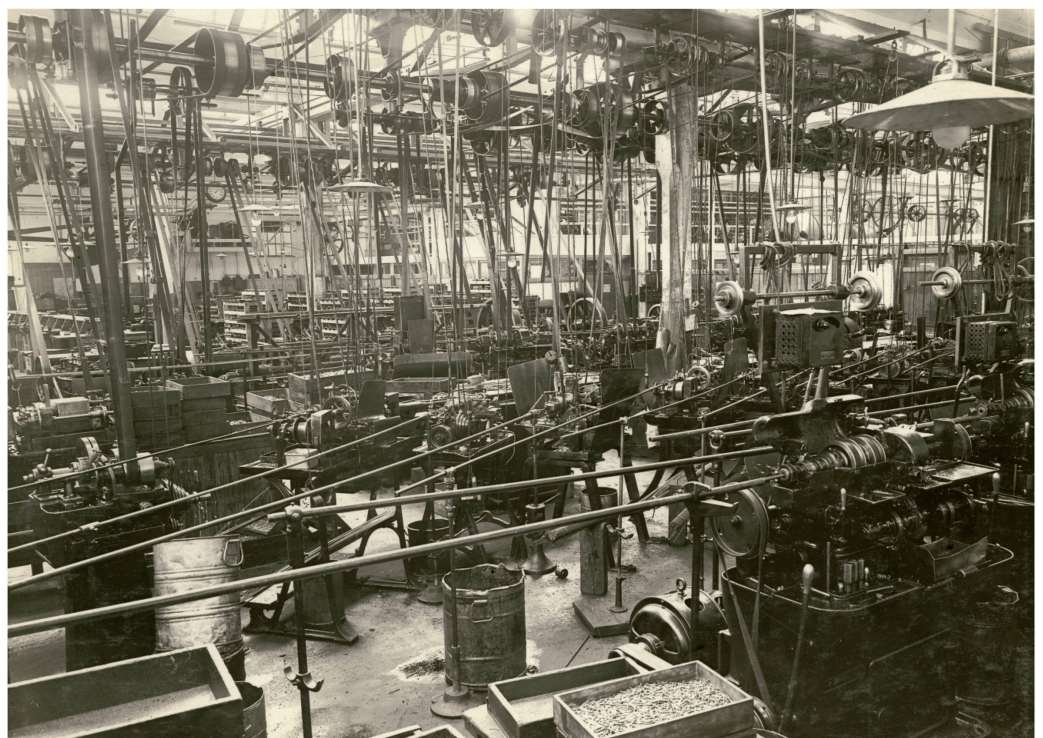
An der anschliessenden Vorstandssitzung des VSFE zeigte er sich deshalb verärgert, wie das Protokoll verriet: «Das System, wie von der Schweiz solche Wirtschaftsverhandlungen eingeleitet werden, ist unrichtig. Die Delegation sollte jeweils gehalten werden, sich im Lauf der Verhandlungen von den schweiz. Industriellen beraten zu lassen. Die Gegenpartei, namentlich Deutschland, macht das auch und das ist auch das richtige.» Man müsse sich nun mit dem Ergebnis abfinden, ausser man könne mit einem Zusatzabkommen die nachteiligen Bestimmungen noch umbiegen. Im Inland müssten nun weitere Massnahmen zur Verbilligung der Herstellungskosten eingeleitet werden, beispielsweise durch Verbilligung der Lebenshaltung und die freie Einreise ausländischer Arbeiter.

### **Aufkauf der Mitbewerber ...**

Nachdem es gelungen war, die TTC durch eine Ablasszahlung als Konkurrentin in der Deutschschweiz auszu-

schalten, machte sich Karl Heinrich Gyr um das Kriegsende daran, den Markt im Inland endgültig zu ordnen und weitgehend zu kontrollieren. 1917 konnte er die aus der «Ateliers des Mécanique de Précision S.A.» in Territet hervorgegangene «Mécanique de Précision» in Vevey zur Aufgabe der Zählerproduktion veranlassen. Unter dem neuen Namen «Movo A.-G.» wurden in den alten Fabrikationsräumlichkeiten neu die bis zu diesem Zeitpunkt in Zug produzierten Anlasser und Handschalter hergestellt. Die Landis & Gyr war froh, diesen während des Kriegs aufgenommenen Fabrikationszweig abgeben zu können, um sich wieder voll und ganz dem Hauptgeschäft zu widmen. Karl Heinrich Gyr überwachte als Verwaltungsrat die Transformation.

Nur ein Jahr später brachte die Landis & Gyr auch die Zeitzählerfirma A. Aubert in Lausanne unter ihre Kontrolle. Zwar ging von dieser Firma wenig Gefahr für das Elektrizitätszählergeschäft aus, da sie vor allem einfache Zeitzähler für Bügeleisen produzierte. Karl Heinrich Gyr wollte aber sicher-



*Die Automaten-  
Dreherei mit  
unzähligen Trans-  
missionen, 1920.*

gehen, dass sich nicht die deutsche Konkurrenz bei Aubert einkaufen und sich eine Tarnkappe für das Geschäft in der Schweiz verschaffen konnte. Aubert war nun für den Vertrieb von Landis & Gyr-Produkten zuständig und durfte vorerst weiterhin Zähler produzieren. Zum Delegierten des Verwaltungsrats wurde Direktor Schmuziger ernannt.

### **... und Preisabsprachen**

Die restlichen zwei Zählerfabrikanten, die «S.-A. Genevoise d'Instruments de Physique» in Genf und die «Fabrique d'appareils électriques Chasseral» in St-Imier, die von Longines kontrolliert wurde, konnten im Januar 1918 zur Unterzeichnung einer Konvention bewegt werden, deren Zweck «die Regelung der Preise und Bedingungen über Angebot, Verkauf und Lieferung von Elektrizitätszählern und Nebenapparaten in der Schweiz» war. Es wurden Minimalpreise für Elektrizitätszähler und dazugehörige Nebenapparate festgesetzt. Als Strafe bei Missachtung einer Vertragsbedingung war das Zehnfache des zu wenig verlangten Preises geschuldet, mindestens aber 1000 Franken. Die Konvention konnte jährlich gekündigt werden. Jede Konventionsfirma konnte eine neue Preisfestsetzung verlangen. Kam keine Verständigung zustande, galt die Konvention nach 30 Tagen als aufgelöst.

Wer in diesem Kartell das Sagen hatte, zeigt exemplarisch ein Anliegen der Landis & Gyr. Sie wollte aufgrund der niedrigen Preise der deutschen Konkurrenz auch im Inland die Preise temporär anpassen. Im Protokoll eines Treffens der drei Vertragspartner im Juli 1919 wird festgehalten, dass sich die deutsche Konkurrenz in der Westschweiz noch nicht bemerkbar gemacht habe. Anders verhalte es sich in der deutschen Schweiz, wo die ge-

ringere Abneigung gegen Deutschland, die Sprachverwandtschaft und die früheren geschäftlichen und persönlichen Beziehungen es den deutschen Fabriken erleichtere, ins Geschäft zu kommen. Die welschen Vertreter erachteten eine Preissenkung als nicht sinnvoll und für sie ungünstig. Sie stimmten aber trotzdem zu, im Interesse des Fortbestandes der Konvention und aus Angst vor einer schärferen Gangart der Landis & Gyr auch im Inland.

### **Konkurrenten verhindern**

Karl Heinrich Gyr wehrte sich gleichzeitig gegen das Entstehen von neuen Konkurrenzfirmen. Der von ihm präsierte VSEF schrieb 1921 an das «Amt für Mass und Gewicht», dass man der Firma «Ager» keine Konzession für ein Prüfamt geben solle. Es sei noch keine erhebliche Anzahl solcher Zähler in der Schweiz installiert, das Fabrikat werde erst in der Schweiz eingeführt. Der Antrag auf ein Prüfamt diene nur zu Propagandazwecken im Verkauf. Schliesslich sei anerkannt, dass die Delegation von Prüfämtern an Private keinen neuen Erwerbszweig hervorrufen dürfe, sondern der Erlass nur dem Schutze des Strom konsumierenden Publikums dienen bzw. den Elektrizitätswerken Erleichterung gewähren dürfe.

Der Hintergrund des Begehrens war klar: Die Konzession für ein Prüfamt ermöglichte es den etablierten Zählerfabriken, ihre Zähler selber auf die richtige Messung zu überprüfen, was eine grosse Erleichterung für die Elektrizitätswerke bedeutete und damit einen Wettbewerbsvorteil gegenüber der Konkurrenz, die einen solchen Service nicht anbieten konnte. Karl Heinrich Gyr setzte sich mit seiner Argumentation durch: Ager erhielt kein Prüfamt und konnte in der Folge in der Schweiz nicht Fuss fassen.

*Die Packerei mit den typischen Holzkisten (hergestellt von der Kistenfabrik Zug) für den sicheren Versand der Apparate, 1920.*



### **Marktabsprachen im Ausland**

Mit der zunehmenden Ausschaltung der inländischen Konkurrenz schuf sich die Landis & Gyr die Grundlage für eine Bündelung der Kräfte im Exportgeschäft. Vorerst stand auch hier eine Vereinbarung mit den Konkurrenten aus dem Ausland im Vordergrund; denn der scharfe Preiskampf brachte die Margen zum Schmelzen. Zugleich hatte der Schweizer Franken – im Gegensatz zu den meisten ausländischen Währungen – kaum an Wert eingebüsst, was sich äusserst negativ auf die Kostenstruktur bei der Landis & Gyr auswirkte. Karl Heinrich Gyr verhandelte daher intensiv mit dem deutschen Zählerkartell und kam mit ihm Ende 1919 überein, dass die Fabrikanten der jeweiligen Länder bei Lieferungen ins andere Land die dort geltenden Bedingungen und Preise einzuhalten hätten.

Zudem erfolgte eine Preisfestsetzung für weitere Länder, darunter die skandinavischen Staaten, Italien und die Tschechoslowakei. Karl Heinrich Gyr schwebte gar ein weitergehendes internationales Abkommen vor. Basierend auf den Verkäufen der letzten

Jahre, sollte der prozentuale Anteil am Gesamtverkauf berechnet und dann als Kontingent der betreffenden Firma festgelegt werden.

### **Österreich-Ungarn mit im Boot**

1920 konnte auch der österreichisch-ungarische Zählerverband ins Boot geholt werden. Das Dreiverbandabkommen war aber von steten Konflikten geprägt und wenig effektiv. Doch «trotz den gemachten üblen Erfahrungen» wollte Gyr am Ziel für ein erweitertes internationales Abkommen festhalten.

Aber auch ein Abkommen zwischen der Schweiz, Frankreich und Grossbritannien fiel rasch wieder auseinander. Allerdings war die Landis & Gyr daran nicht ganz unbeteiligt, hatte doch ihre Tochterfirma in London die Preise gesenkt, weil sie feststellen musste, dass bei gleichen Preisen die staatlichen Werke einheimische Ware bevorzugten.

Desillusioniert schrieb Karl Heinrich Gyr im Januar 1923 an einen Vertreter in Prag, der ihn wegen einer möglichen Preiskonvention in der Tschechoslowakei anfragte: «Die bis-

## Erfolgreiche Konferenz in Luzern

Im Jahr 1921 gab es mehrere Zusammenkünfte der massgeblichen Zählerfabrikanten, um endlich ein Abkommen zu erzielen. Eine der erfolgreichen Konferenzen fand auch in Luzern statt, an der allzu optimistisch folgendes Lied herumgereicht wurde:

### *International Meter Conference Song*

«We have crossed the mighty ocean  
And have sailed the wintry seas,  
In our search for foreign markets  
Where the orders grow on trees;  
But without a fair agreement  
In the International sense,  
We shall cut, cut, cut the prices  
Till there's nothing left but pences.»

Refrain:

«More Meters, Higher Prices  
The Manufacturer's heart rejoices  
Factories in full employment  
Conference with enjoyment  
Money in the Pool.»

herigen Erfahrungen mit ähnlichen Abkommen für einzelne Länder haben gezeigt, dass dieselben von den meisten Beteiligten nicht eingehalten werden (...). Alle diese Abkommen haben daher für uns immer nur die eine Folge gehabt, dass wir langsam aus den Märkten, die sie regulieren sollten, verdrängt wurden.» Gyr kündigte 1924 schliesslich an, von allen Konferenzen fernzubleiben, bis er Beweise habe, dass ein neuer Geist unter den Zählerfabrikanten eingekehrt sei.

Deutlich ist aus den Vorschlägen und Handlungen die Bemühung von Karl Heinrich Gyr herauszuspüren, für seine Firma möglichst gute Bedingungen herauszuholen. Kartellabspra-

chen waren bei ruinösem Preiswettbewerb für einen Fabrikanten aus einem Hochpreisland durchaus vernünftig. Jedoch blieben die Kontrahenten der Verträge trotzdem Konkurrenten und versuchten nun innerhalb des Kartells, sich Vorteile zu verschaffen. Gyr lernte in diesem Haifischbecken schnell, dass trotz seiner Vision einer weltumspannenden Absprache, die allen Fabrikanten und ihren Mitarbeitenden ein gesichertes Auskommen garantieren sollte, auch rein opportunistisches Verhalten angebracht sein konnte, wenn er die eigene Firma über die Runden bringen wollte.

## Schweiz unter Kontrolle

Die durchwachsenen Erfahrungen mit seinen Kartellbemühungen im Ausland spornten Karl Heinrich Gyr an, nun wenigstens in der Schweiz die gesamte Zählerfabrikation endgültig unter seine Kontrolle zu bringen. Die Landis & Gyr beteiligte sich 1928 massgeblich an der Chasseral SA und der ausgegliederten Zählerabteilung der Société Genevoise d'Instruments de Physique. Im Jahresbericht der Landis & Gyr von 1928/29 heisst es dazu, dass man so «die ärgsten Auswüchse des Konkurrenzkampfes unter den schweizerischen Fabriken» ausgeschaltet habe. Man habe aber keinesfalls eine Monopolstellung inne, da ausländische Firmen nach wie vor sehr aktiv seien.

Ein Jahr später legte die Landis & Gyr aus Gründen der Rationalisierung die beiden Betriebe zusammen, baute eine neue Fabrik in Genf und taufte die neue Gesellschaft «Société des Compteurs de Genève» (SODECO). Die SODECO agierte weitgehend selbständig, war allerdings vertraglich verpflichtet, im Schweizergeschäft das von Landis & Gyr diktierte Kontingent einzuhalten. Gleichzeitig durfte sie nicht in Länder liefern, in denen die

Landis & Gyr eine eigene Fabrikation betrieb. Auch Rohmaterialien und Halbfabrikate für den Zählerbau musste sie von der Landis & Gyr beziehen. Gegen eine Lizenzgebühr war es der SODECO immerhin erlaubt, die bestehenden Landis & Gyr-Schutzrechte mitzubedenken.

### Die heimliche Tochter

Gegen aussen sollte die Verflechtung mit SODECO nicht sichtbar werden. Sogar 1942 betonte der Direktor der Landis & Gyr-Verkaufsabteilung noch das grosse Interesse daran, dass die «Fiktion des Vorhandenseins einer Zählerkonkurrenz in der Schweiz» gewahrt bleibe.

Während die Bereinigung des nationalen Zählermarktes im vollen Gang war, kam es bei der Glühlampenherstellung bereits 1925 in der Schweiz zu einer radikalen Neuordnung. Patentrechtliche Auseinandersetzungen mit ausländischen Schutzrechteinhabern und die neu einge-

führten Lampentypen von Osram und Philips zwangen die Schweizer Hersteller, dem internationalen Glühlampenkartell beizutreten.

Die bemerkenswerteste Bestimmung war die Beschränkung der Lebensdauer einer Glühlampe auf 1 000 Stunden Brenndauer. Die Schweizer Glühlampenfabrikanten konnten sich mit dem Beitritt durch zugeteilte Kontingente einen bestimmten Absatz sichern und sich dem Preiskrieg entziehen, der kleineren Herstellern keine Chance liess.

Unter der Regie von Karl Heinrich Gyr, der mit einer schlagkräftigen Gesellschaft dem Kartell beitreten wollte, wurden die Glühlampenwerke Aarau und die Licht AG in Goldau organisatorisch zusammengeschlossen. Der neue Name lautete «Vereinigte Schweizerische Glühlampenfabriken AG».

Von den drei übrigen Glühlampenfabriken («Basler Glühlampenfabrik», «Neue Zürcher Glühlampenfabrik», «Schweizerische Glühlampenfabrik in Zug») kaufte Karl Heinrich Gyr die Aktien auf und schloss die Betriebe. Fritz Nägeli übernahm die Leitung der Licht AG. Sie wurde danach organisatorisch von der Landis & Gyr abgetrennt.

### «Magna» und die Neuordnung in Deutschland

Im September 1919 machte der Verwaltungsrat der Landis & Gyr einen ersten Schritt in der Erweiterung des Fabrikationsgebietes und einer Neuordnung der Geschäfte in Deutschland. Er beschloss, sich an der «Schweizerischen Magneta AG» in Zürich zu beteiligen, die elektrische Uhrenanlagen und Zeitsignalanlagen nach dem System «Magna» herstellte. Man sah bei den technischen Vorzügen des Systems, das später «Indukta» genannt wurde, geschäftliche Chancen, wenn das Unternehmen richtig geleitet



Ein früherer Werbesprospekt der «Magna AG», 1904.



*Anfänge der  
Fließ(band)arbeit  
in den 1920er  
Jahren.*

würde und die schon vorhandene Verkaufsorganisation der Landis & Gyr benutzt werden könnte.

Ein Jahr später erwarb die Landis & Gyr auch die «Deutsche Magneta AG» (gegründet 1907) mit Sitz in Köln und Filialen in allen grösseren Städten Deutschlands. 1921 wurde der Sitz nach Berlin verlegt und ein Grundstück erworben, um hier die Fabrikation von Magneta-Uhren aufzunehmen. Die anfänglich geplante Zählerproduktion wurde wieder fallengelassen, da man eine weitere Beteiligung einging: 1922 erwarb die Landis & Gyr in Berlin die Mehrheit an der 1898 gegründeten «Paul Firchow Nachfr. G.m.b.H.» (PFN), die hauptsächlich Zeitschaltuhren produzierte. In der Folge fusionierten die PFN und die Landis & Gyr Berlin. Das deutsche Zählergeschäft der Landis & Gyr firmierte nunmehr unter dem Namen PFN, geleitet von Eugen Gyr und Robert Stoepler.

Im Juli 1928 erfolgte schliesslich der grosse Zusammenschluss im Deutschland-Geschäft. Die beiden Landis & Gyr-Töchter wurden zur «Paul Firchow Nachfr. – Landis & Gyr Apparate- und Uhren-Fabrik AG» vereinigt.

Als stellvertretender Geschäftsführer wurde Fritz Spieser nach Berlin beordert. Er war 1913 in die Landis & Gyr eingetreten und hatte seit 1925 als Prokurist die Leitung der Buchhaltung übernommen. Eugen Gyr wurde nach Zug zurückgeholt und verliess wenig später die Firma. Karl Heinrich Gyr verfolgte auch hier seine Linie weiter, bewährte und loyale Kräfte der Firma in Zug für Leitungsfunktionen in Tochtergesellschaften einzusetzen. Blieb der Erfolg allerdings aus, scheute er sich nicht, das Leitungspersonal auszuwechseln – selbst wenn es die eigene Verwandtschaft betraf.

### **Produktion in den Zielmärkten**

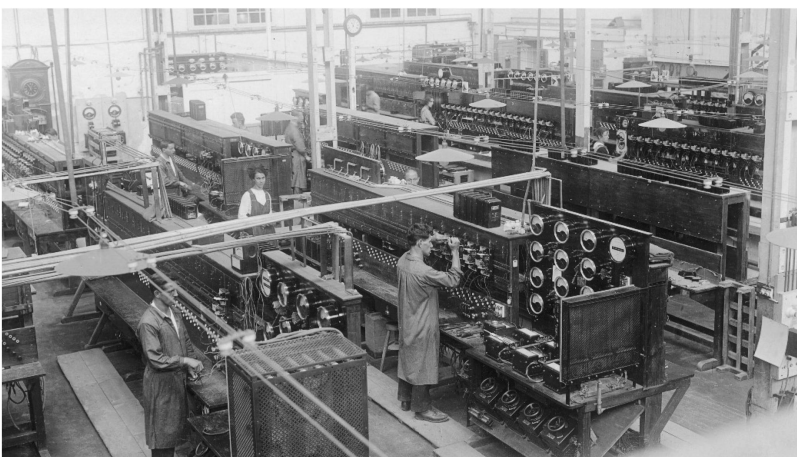
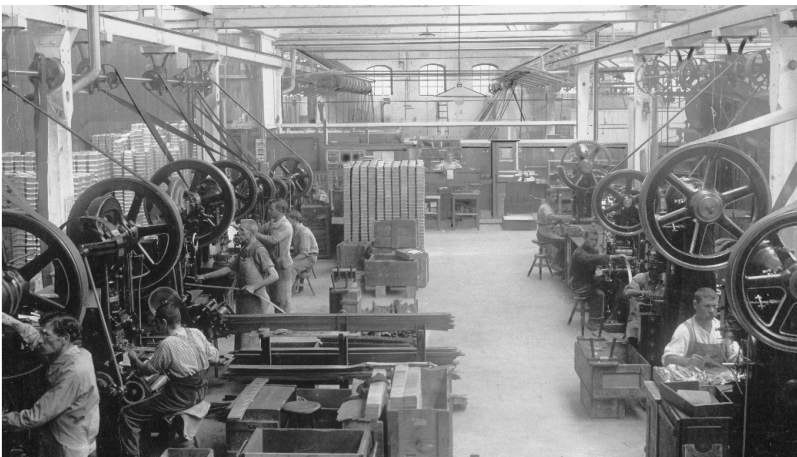
Hohe Herstellungskosten in Zug, Zollschranken und protektionistische Tendenzen im Ausland zwangen die Landis & Gyr zu einer Neuausrichtung ihrer Produktion. In den wichtigsten Abnahmeländern sollten eigene Produktionsstätten errichtet werden, welche die gängigsten Zähler herstellten, während in Zug ein grösseres Gewicht auf die Entwicklung und Herstellung von Spezialapparaten gelegt werden sollte. Da der europäische Markt sehr hart umkämpft war, versuchte die

*Das Konstruktionsbüro im obersten Stock des Theilerhauses, 1920.*

*Die Stanzerei zur Herstellung von Gehäuseteilen, um 1920.*

*Die Gleichstrom-Zählermontage, 1920.*

*Die Eicherei zur Feinjustierung der Apparate, 1920.*



Landis & Gyr zudem, auch den überseeischen Markt stärker zu bearbeiten.

Neben den geschilderten Aktivitäten in Deutschland eröffnete die Landis & Gyr zu diesem Zweck in England (London, 1926) und in Frankreich (St. Louis, 1927) eigene Zählerfabriken. Als überseeische Verkaufsniederlassungen wurden in den 1920er Jahren die Standorte New York und Melbourne ausgewählt. Auch für Japan erwog Karl Heinrich Gyr 1928, die Fabrikation von Zählern aufzunehmen, weil die Vertreter vor Ort stark unter Zollerhöhungen litten. Zwar waren die komplizierten Apparate auch bei hohen Zöllen weiterhin konkurrenzfähig, einfache Einphasenzähler hingegen liessen sich kaum mehr verkaufen. Doch Karl Heinrich Gyr war bereits mit den Fabrikerweiterungen in Zug und in verschiedenen europäischen Ländern sowie mit dem Aufkauf von Konkurrenzunternehmen ausgelastet, so konnte er diese Angelegenheit nicht weiterverfolgen. Es fehlte nicht nur das Geld – man hätte 2 Mio. Franken Kapital gebraucht – sondern auch ein kompetenter Leiter, den man nach Japan hätte schicken können.

### **Ergonomische Fließbandarbeit**

Um die Herstellungskosten pro Zähler senken zu können, ging die Landis & Gyr in den 1920er Jahren zur seriellen Massenproduktion über. Massgeblichen Anteil daran hatte der Fabrikdirektor Fritz Schmuziger. Er setzte zusammen mit seinen engsten Mitarbeitern – in Absprache mit Gyr – die modernen Produktionsmethoden um, die man bereits aus Amerika kannte. Als eine der ersten Firmen in der Schweiz führte die Landis & Gyr die Fließarbeit als arbeits- und zeitsparendes Mittel ein. Die Arbeitsplätze wurden zweckentsprechend unter Berücksichtigung der Materialzufuhr ausgebaut:

Die Apparate sollten auf dem raschesten Weg und ohne Zeitverlust fertiggestellt werden. Die einzelnen Arbeitsschritte wurden hintereinander geschaltet, für den Transport zwischen den einzelnen Stationen kamen zum Teil auch schon Förderbänder zum Einsatz.

Für den Arbeiter wurden möglichst optimale Bedingungen geschaffen. So entwickelte Schmuziger Stühle mit verstellbaren Rücklehnen, höhenverstellbarem Sitz, Fussrasten und Armstützen. Für die Uhrmacher verwendete man eine Werkbank mit einem Aufsatz auf Augenhöhe. Werkzeugmaschinenbauer wurden ermuntert, ihre Maschinen so zu bauen, dass die Menschen daran in natürlicher Haltung arbeiten konnten.

### **«Der rechte Mann am rechten Platz»**

Schmuziger sah aber nicht nur im Bau von optimierten Vorrichtungen grosses Potenzial, sondern er wollte auch die Arbeitsmethoden und die Leistungsfähigkeit jeder einzelnen Abteilung verbessern. Dazu liess er unter anderem aufwendige Zeitstudien erstellen, die jeden Arbeitsschritt genau untersuchten. Das Studium der Arbeitsprozesse diente ihm nicht nur als Grundlage für technische oder organisatorische Verbesserungen, sondern schloss auch den Faktor Mensch mit ein. Schmuziger legte grossen Wert auf die psychologische Seite. Er wollte, wie er selber sagte, «die Seele des Menschen zu erfassen suchen, um jene Arbeitsbedingungen zu schaffen, bei denen sich der arbeitende Mensch am wohlsten fühlt».

Neben dem Aufbau von Wohlfahrtseinrichtungen bediente er sich bei der Lehrlingsrekrutierung der Psychotechnik, einer wissenschaftlichen Berufseignungsprüfung. Ziel war es, als Beitrag zur Rationalisierung je-

weils den «rechten Mann am rechten Platz» zu finden; und zwar nicht nur nach ökonomischen Grundsätzen, sondern auch aufgrund kultureller, sozialer und psychischer Faktoren. Für die Lehrlingsausbildung wurde schon 1926 eine eigentliche Lehrlingswerkstatt eingerichtet, da man erkannt hatte, dass die Unterweisung des Auszubildenden nicht einfach einem Arbeiter überlassen werden konnte.

### **Freundliche Farben für gute Stimmung**

Die in schwarzer Farbe gelieferten Werkzeugmaschinen und Pressen liess Fritz Schmuziger mit einem graugrünen Anstrich versehen. Da sich der Farbton bewährte, wurde er später vom Normenbüro des «Vereins Schweizer Maschinenindustrieller» zur generellen Anwendung übernommen. In der Montageabteilung wurden an die Arbeiterinnen Berufsschürzen in lichten Farben und mit bunten Mustern ausgegeben. Auch dies hatte zum Ziel, die Arbeiter zu motivieren und ihnen eine positive Stimmung zu vermitteln.

In einem Referat kurz vor seinem Tod äusserte sich Schmuziger auch zur Fliessarbeit. Am Anfang sei sehr ungewiss gewesen, wie sich die Mitarbeitenden zur neuen Art der Arbeit stellen würden. Im Gegensatz zur Ansicht vieler Intellektueller, die in der Fliessarbeit eine geisttötende Tätigkeit erblicken würden, habe sich diese Gruppenarbeit grösster Beliebtheit erfreut, und es habe keine Anträge auf Versetzung in andere Abteilungen gegeben. «Psychologisch erklärt sich das dadurch, dass die Arbeiter, wenn sie die erforderlichen Handgriffe einmal los haben und beherrschen, die Arbeit mehr oder weniger aus dem Unterbewusstsein verrichten und daher mit ihren Gedanken sozusagen spazieren gehen können.»

*Fritz Schmuziger  
aus Aarau.*

### **Fritz Schmuziger (1879-1950)**

Fritz Schmuziger wurde am 27. März 1879 in Aarau geboren. Sein Vater war Inhaber einer Seidenspinnerei. Nach Abschluss der Industrieschule in Zürich arbeitete er bei den Stahlwerken «Oehler & Co.» in Aarau. Danach erlangte er am Technikum Winterthur das Diplom als Maschinentechniker. 1901 berief ihn die «Maschinenfabrik Oerlikon» in die Konstruktionsabteilung für Dampfturbinenbau. Wenige Jahre später wechselte er zu den «Skodawerken» in Pilsen. Dort lernte er seine zukünftige Frau Marie Bilek kennen. Für kurze Zeit kehrte er danach in die Maschinenfabrik Oerlikon zurück, bevor er 1911 zu seinen Schulfreunden Karl Heinrich Gyr und Heinrich Landis in die Landis & Gyr wechselte. Er baute zuerst die Generalvertretung für die österreichisch-ungarische Monarchie in Wien und Prag – mit tatkräftiger Unterstützung seiner tschechischen Frau – auf, wurde da-



nach Verkaufsdirektor der Landis & Gyr und schliesslich Fabrikdirektor. Nach 26 Jahren in dieser Position wechselte er 1944 in den Verwaltungsrat und übernahm nach dem Tod von Karl Heinrich Gyr das Präsidium. Politisch betätigte er sich in der FDP und gehörte ab 1935 dem Zuger Kantonsrat an. Schmuziger starb am 6. Januar 1950 auf der Lenzerheide (GR).

### **Mitdenken erwünscht**

Wichtig für die Vorgesetzten sei es, führte Schmuziger weiter aus, das Vertrauen der Untergebenen zu besitzen. Eigenes korrektes Verhalten und gradlinige Politik trügen dazu bei, dieses zu erwerben. Ein humorvolles und konziliantes Wesen seien ebenso wichtig, dies seien jedoch Gaben, die man nicht erlernen könne. Dienstreglemente seien so auszugestalten, dass sich freie Kräfte ungehindert entfalten könnten. Die Stärke der schweizerischen Industrie liege genau darin, dass sie jedem in gewissem Rahmen die Möglichkeit zur Mitarbeit, zum Mitdenken und zum Aufstieg gebe. Bei der Landis & Gyr wurde dazu anfangs der 1920er Jahre ein Ideenwettbewerb mit Prämien eingeführt, der

den Mitarbeitenden zur Reflexion über seine Arbeit und seinen Arbeitsplatz anspornen sollte.

1926 nahm Schmuziger an einer Studienreise in die USA teil. In einer kleinen, gedruckten Broschüre schilderte er seine Erlebnisse. Bei «Ford» und «National Cash Register» (NCR) beeindruckte ihn die Fließbandproduktion mit unzähligen Transportbändern, Rutschen und Kettenförderern. «Es kann doch mit Genugtuung gesagt werden, dass sich einzelne Abteilungen unseres Betriebes sehr wohl neben den besten amerikanischen sehen lassen können, indem die dort angewandten Methoden zur rationellen Herstellung der Einzelteile, sowie bei der Montage keine andern sind, als die bei uns seit Jahren praktizierten.



*Fritz Schmuziger  
und Karl Heinrich  
Gyr mit dem zehnmillionsten Zähler,  
1939.*

Was bei uns jedoch noch fehlt, ist die konsequente Durchführung dieser Methode in allen Abteilungen, an welchem Ziel mit aller Energie gearbeitet werden muss.»

### **Ideale Ergänzung für Karl Heinrich Gyr**

Die Bedeutung von Schmuziger für die Landis & Gyr kann nicht hoch genug eingeschätzt werden. Er schaffte es, einen stark wachsenden Fabrikationsbetrieb zu organisieren und gleichzeitig anspruchsvolle Rationalisierungsschritte zu realisieren. Durch das Interesse am Menschen hinter der Arbeitskraft gelang es ihm, eine Atmosphäre zu kreieren, welche die Arbeitnehmenden zu Höchstleistungen motivierte.

Er hatte, so schilderte es ein Mitarbeiter später in der Hauszeitung, die «besondere Begabung, menschliche Unzulänglichkeiten zu entspannen». Zudem gelang es Schmuziger mit seiner direkten und umgänglichen Art, einen Ausgleich zum unangefochtenen Chef Karl Heinrich Gyr zu schaf-

fen, der eine Aura der Unnahbarkeit ausstrahlte. So ergänzten sich die Fähigkeiten der beiden vortrefflich.

### **Rundumversorgung für die Mitarbeitenden**

Die Landis & Gyr verfolgte nach dem Ersten Weltkrieg verstärkt die Idee der Arbeiterwohlfahrt – basierend auf dem Konzept der Soldatenstuben, das in die Friedenszeit transferiert werden sollte. Die Beziehungen zwischen Offizieren und Soldaten glichen jenen zwischen Unternehmern und Arbeitern. Unter Streit und Misshelligkeiten würden, so der Tenor, Landesverteidigung und Volkswirtschaft gleichermaßen leiden. Einen konkreten Anlass zur Sorge gab unter anderem der Landesstreik von 1918. Am ersten Streiktag beteiligten sich fast 60 Prozent der Landis & Gyr-Arbeiter, an den folgenden Streikaktionen nur noch 20 Prozent. Die Unternehmensleitung reagierte kurzfristig mit Aussperrungen, im Hintergrund hatte sie aber bereits Massnahmen eingeleitet, um den Arbeitern ein optimales Umfeld zu bieten.

1918 wurde die Arbeiterwohlfahrt bei der Landis & Gyr institutionalisiert und eine eigentliche «Wohlfahrtsabteilung» geschaffen. Walter Stammbach, der vorher in gleicher Funktion bei der Schuhfabrik Bally tätig war, übernahm die Leitung. Im gleichen Jahr wurde eine obligatorische Betriebskrankenkasse mit einem von der Firma zur Verfügung gestellten Grundkapital von 25000 Franken eingerichtet. Zwei Jahre später konnten auch Familienangehörige versichert werden. Die Krankenkasse besteht noch heute unter dem Namen «KLuG».

### **Unterstützung bei Hochzeiten und Beerdigungen**

Der bereits 1915 lancierte Angestellten- und Arbeiterfonds zur Unterstützung bei unverschuldeter wirtschaftlicher Bedrängnis wurde 1921 in die Wohlfahrtsstiftung Landis & Gyr überführt. Sie diente in erster Linie der Altersfürsorge. Diese musste aber auf freiwilliger Basis erfolgen, da sich die Belegschaft mehrheitlich gegen ein Obligatorium stellte.

1941 wurde aber eine obligatorische Altersfürsorge eingeführt und

dazu eine selbständige «Sparkasse mit Todesfallversicherung» geschaffen. Weitere Einrichtungen der Stiftung waren ein Unterstützungsfonds für Arbeitnehmer in unverschuldeten Notlagen (ab 1923) und der Freibettenfonds (ab 1921), der einen Teil der Heilungskosten in Fällen von Tuberkulose trug.

Um das Personal zum Sparen zu animieren, wurde auf die Summe des jährlichen Guthabenzuwachses auf dem Lohnkonto ein Extrazins ausgerichtet. Den besten 25 Einlegern wurde eine Einmalprämie zugesprochen. Ferner wurden Dienstjubiläen mit Geldgeschenken begangen, bei Hochzeiten 150 Franken zur Gründung eines eigenen Hausstandes ausgerichtet und auch ein Teil der Beerdigungskosten übernommen.

### **Offenes Ohr für private Probleme**

Die Belange der Arbeiterschaft konnten ab 1919 über zwei Kanäle eingebracht werden. Im Dezember 1919 wählten Männer und Frauen im Proporzwahlverfahren erstmals eine Arbeitervertretung. Acht Mitglieder der linken Metallarbeitergewerkschaft und



*Alte Betriebskantine an der Hofstrasse.*



*Die modernisierte  
Lehrlingsausbildung  
mit Eignungstests und  
eigener Lehrlingswerk-  
statt.*

drei gemässigte christliche Gewerkschafter setzten sich durch. Immer wieder gab es jedoch Jahre ohne Arbeitervertretung aufgrund von Unstimmigkeiten mit der Geschäftsleitung. Seit dem Arbeitsfrieden von 1937 war dann die Vertretung dauerhaft.

In der Arbeitersprechstunde konnte sich ein einzelner Arbeiter direkt mit einem Anliegen an Direktor Schmuziger wenden. Die Abteilungsleiter zeigten sich anfänglich von einer solchen Einrichtung wenig angetan, weil sie sich vor Beschwerden über ihr Verhalten fürchteten. Allerdings kamen laut Schmuziger weit häufiger Angelegenheiten privater Natur, wie Geldnöte, Krankheiten oder Untreue des Ehegatten zur Sprache.

### **Eheberatung für Verliebte**

Zur «hygienischen Fürsorge» wurde neben einer Badeanstalt mit sechs Wannen und zwei Duschen auch ein Samariterposten eingerichtet. Betriebseigene Krankenschwestern pflegten Familienangehörige von Mitarbei-

tenden, damit diese trotzdem zur Arbeit gehen konnten. In einer Aufstellung über die Wohlfahrtseinrichtungen von Anfang der 1920er Jahre heisst es: «Ist die Krankenschwester nicht mit Krankenpflege in Anspruch genommen, so hat sie den Hausfrauen in denjenigen Familien, wo die Führung des Haushaltes zu wünschen übrig lässt, Anleitung und Nachhilfe zu geben.»

Der lange Arm des Wohlfahrtswesens griff auch sonst in persönliche Angelegenheiten ein, in der Meinung, dass sorgenfreie Arbeiter auch gut arbeiten. So sah die Abteilung Wohlfahrtswesen 1929 die Gründung einer Eheberatungsstelle vor, da in einigen Fällen ein gewisser Leichtsinn beim Eingehen von Ehen ausgemacht worden war. «Diese hat keinesfalls die Aufgabe, sich irgendwie in schon bestehende Ehen einzumischen. Sie will lediglich eine Beratungsstelle sein für solche, die an die Gründung eines eigenen Hausstandes denken. Wie es heute überall Berufsberatungsstellen

gibt, wo sich Interessenten Wegleitung für die Ergreifung eines für sie geeigneten Berufs holen, so möchte die Eheberatungsstelle den Ehekandidaten den Weg weisen, der sie vor Schaden bewahrt.»

### **Warme Milch und heisse Würste**

Für die Arbeiter stand ab 1923 eine neue Kantine für 120 Personen bereit. Neben einer Suppe konnten auch heisse Würste gekauft werden. Zudem standen elektrische Wärmeapparate für mitgebrachte Speisen zur Verfügung. Für ein reichhaltigeres Mittagessen war das alkoholfreie Gemeindehaus Falken gedacht, das von der Landis & Gyr mitfinanziert wurde. Nach dem Ersten Weltkrieg gab es für junge und unterernährte Arbeiterinnen und Arbeiter mit langem Arbeitsweg eine halbstündige Frühstückspause, in der kostenlos drei Deziliter warme Milch abgegeben und «Aufklärung über Gesundheitspflege, Anstand und Höflichkeit» vermittelt wurden. Auch hier stand wieder die Überlegung im Mittelpunkt, notleidenden Arbeitern zu

helfen, sie aber gleichzeitig auch arbeitsfähig zu halten und erzieherisch auf sie einzuwirken.

Zu den weiteren Angeboten im «Wohlfahrtsuniversum» von Landis & Gyr gehörten ein Tennisplatz, eine Gemüse- und Obstdörranlage, Näh- und Kochkurse, eine belletristische Bibliothek und eine technische Fachbücherei sowie das Abonnement illustrierter fremdsprachiger Zeitschriften zur Ausleihe an verheiratete Arbeiter. Sehr willkommen waren auch die Abgabe von Lebensmitteln und Brennmaterialien zu tieferen Preisen und die Verpachtung von Pflanzlandparzellen.

### **Fabrikzeitung ab 1921**

1921 wurde eine Fabrikzeitung im Umfang von vier Seiten in Umlauf gebracht, die in die Zeitschrift «Schwizerhüsli» der «Neuen Helvetischen Gesellschaft» integriert war. Sie diente zur Bekanntmachung von Erlassen der Geschäftsleitung, der Wohlfahrtsabteilung und der Krankenkasse. Ferner wurden haus- und volkswirtschaftliche Fragen besprochen, die

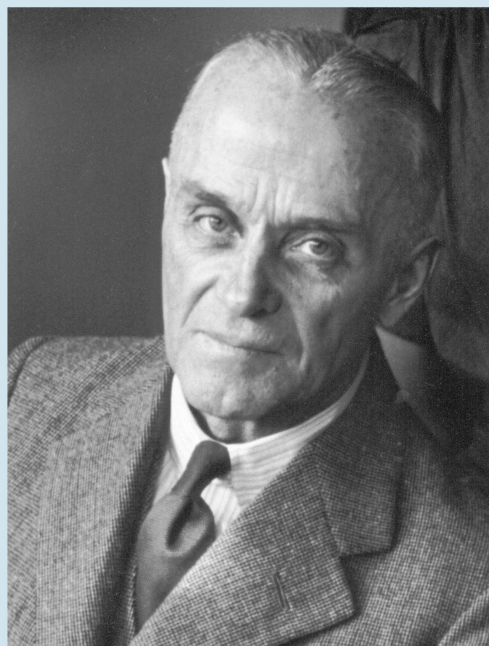


*Das firmeneigene Pflanzland zur Selbstversorgung für Mitarbeitende ohne eigenen Garten, 1920er Jahre.*

## «Das Gehirn der Fabrik»:

Beschreibung von Karl Heinrich Gyr im Zuger Volksblatt, 16. Oktober 1920:

«Längst, nachdem der Arbeitstag für die grosse Menge zu Ende gegangen, arbeitet das Gehirn der Fabrik noch weiter: Briefe gehen ein und aus, Telegramme werden gewechselt, die Chancen der Konkurrenz in diesem oder jenem Land erwogen. Und während der Arbeiter schon eines gesunden Schlafes sich erfreut, sitzt und brütet sein getreuer Chef noch über den Berichten, welche die Vertreter der Firma aus aller Herren Länder ein-senden, denn er ist sich bewusst, dass mit der Arbeit seines Kopfes das Schicksal der Fabrik auf Gedeih' und Verderb' verbunden ist.»



Produkte der Landis & Gyr vorgestellt und die Protokolle der Arbeitervertretung wiedergegeben. Generell sollte ein engerer Kontakt zwischen Firma und Personal hergestellt werden, auch unter den verschiedenen Berufsgruppen, die häufig nicht wussten, was die andere tat: «So verurteilt dann der Bureau-Angestellte den Arbeiter oft als mechanischen Muskelmenschen und umgekehrt sieht jener in diesem nur eine Schreiberseele.»

Gelegentlich nahm die Betriebsleitung auch gegen agitatorische Flugblätter oder Artikel in der Arbeiterpresse Stellung und veröffentlichte ihrerseits abschreckende Artikel zu den Verhältnissen in Russland («Erlebnisse eines Arbeiters im Sowjetparadies»). In der Wirtschaftskrise von 1931 wurde das Erscheinen eingestellt. Erst im Jahre 1949 erhielt die Landis & Gyr mit der «Hauszeitschrift» wieder ein Mitteilungsorgan.

## Pendeln willkommen

Mit der wachsenden Mitarbeiteranzahl verschärften sich die Wohn- und Transportprobleme. Im Unterschied zu anderen Firmen versuchte die Landis & Gyr nicht, die Mitarbeitenden in der Nähe der Fabrik anzusiedeln und dafür Wohnraum zu schaffen. Sie wollte vielmehr den Arbeitern ermöglichen, in ihrer angestammten ländlichen Umgebung wohnen zu bleiben. Denn dann, so die Überlegung der Geschäftsleitung, könne neben der Arbeit noch Obst und Gemüse angebaut und Kleintierzucht betrieben werden, um die Ernährung reichhaltiger zu gestalten.

Ausserdem wollte man so eine zu starke Ballung von Arbeitern vermeiden und verhindern, dass diese nach einer allfälligen Entlassung in eine Notsituation geraten würden. Vielmehr sollten sie auf ihr Beziehungsnetz im Dorf und ihr Pflanzland zurückgreifen können. Um die Fahrgele-

genheiten zu verbessern, sprach die Geschäftsleitung immer wieder bei den SBB und den lokalen Tram- und Busbetreibern vor und bat um bessere Verbindungen. Für die Personentransporte in schlecht erschlossene Dörfer wurden firmeneigene Autobusse angeschafft. Die Fahrkosten wurden den Mitarbeitenden zum Teil vergütet.

### **Heime für Ledige und Häuser für Familien**

Trotzdem musste die Landis & Gyr in Zug zusätzlichen Wohnraum schaffen. Für Ledige wurde je ein Frauenheim (Waldheim) und ein Männerheim (Hotel Löwen) eingerichtet. Nach einigen Jahren nahm die Nutzung allerdings ab und die Liegenschaften wurden verkauft. Als Wohnmöglichkeit für Mitarbeitende mit Familie wurden, neben den bestehenden 17 Wohnungen (Werkmeisterwohnungen, Beamtenhäuser), in den 1920er Jahren zwölf Einfamilienhäuser auf der Härteallmend (Gartenstadthäuser) erworben.

Später kaufte die Landis & Gyr von der Heimstätten Genossenschaft noch

18 Wohnungen in den sogenannten Aabachhäusern. Obwohl die Arbeitervertretung noch mehr Wohnraum forderte, sah die Betriebsleitung vom Bau grosser Wohnkolonien ab. Dafür wurden verbilligte Darlehen für den Kauf oder den Bau eines Eigenheims angeboten.

### **Kinderzulagen als Investition in die Zukunft**

Als eines der ersten Unternehmen in der Schweiz führte die Landis & Gyr 1906 den freien Samstagnachmittag ein. Ab 1915 gab es Ferien für Arbeiter mit unbefristetem Arbeitsvertrag und ab 1916 eine Teuerungszulage. Nach dem Ersten Weltkrieg wurde die Wochenarbeitszeit in rascher Folge von 54 auf 48 Stunden gesenkt. Allerdings konnte diese bei grossem Arbeitsanfall auf 52 Stunden ausgedehnt werden. Ab 1928 gab es dafür einen Überstundenzuschlag von 10 Prozent.

1923 wurde über die Abschaffung der ebenfalls eingeführten Kinderzulagen diskutiert; dies wurde aber verworfen – denn sie würde, so die Diskussion im Verwaltungsrat, kinderrei-



*Arbeiterwohnheim  
im Hotel Löwen,  
um 1920.*

che Arbeiter aus dem wirtschaftlichen Gleichgewicht bringen. Man müsste sie entlassen oder aus Stiftungsmitteln unterstützen. Aber, so das Verwaltungsrats-Protokoll: «Die Eliminierung kinderreicher Arbeitskräfte ist durchaus nicht ausschliesslich im Interesse der Firma, da gerade diese Familien den für unseren Betrieb notwendigen und seit Jahren angestrebten Nachwuchs an geübten und mit der Firma durch eine gewisse Tradition verbundenen Arbeitskräften liefern können. Die Kinderzulagen stellen somit eine Art Prämie für die Heranziehung von Nachwuchs dar.»

Die Landis & Gyr war bei Lohnsenkungen oder dem Abbau von Zulagen generell zurückhaltend, auch wenn in wirtschaftlich schwierigen Zeiten diese Massnahmen kaum zu umgehen waren. Die Geschäftsleitung war sich aber bewusst, dass aufgrund der hohen Lebenshaltungskosten kaum an der Lohnschraube gedreht werden konnte. Vordringliches Ziel war es deshalb, mit den solide entlöhnten Arbeitern eine möglichst grosse Produktivität zu erreichen, dank Rationalisierung und hoher Arbeitsmotivation.

### **Karl Heinrich Gyr gibt Abstimmungsempfehlung**

Karl Heinrich Gyr war zwar FDP-Mitglied, aber nie in einem politischen Gremium aktiv. Er wandte sich gleichwohl immer wieder mündlich und schriftlich an seine Angestellten und Arbeiter, wenn es um Volksabstimmungen mit direkten Konsequenzen für die Entwicklung der Wirtschaft und auch für die Landis & Gyr ging.

Erstmals richtete er sein Wort 1922 an das Personal, als die einzig von den Sozialdemokraten unterstützte Initiative «für die einmalige Vermögensabgabe» zur Abstimmung kam. Es gehe hier nicht um Schuldentilgung, sondern aufgrund der allgemeinen Aus-

kunftspflicht der Banken über Vermögensverhältnisse um die «Verstaatlichung des Privateigentums». Zudem könne die Wirtschaft neben der ausserordentlichen Kriegssteuer unmöglich auch noch eine weitere Vermögensabgabe schultern. Die Kapitalflucht würde zu steigenden Zinsen für Kredite führen, was die Betriebe zu Einschränkungen zwingen würde. Die moralischen Auswirkungen auf unternehmerische Menschen sei fatal, wenn der Gewinn vom Staate wieder geraubt würde. «Die Folge der Vermögensabgabe wäre der wirtschaftliche Zusammenbruch, Hunger und Elend für alle, mit einem Wort: russische Zustände. Das Land würde in seiner Entwicklung 100 Jahre zurückgeworfen.» Aufgrund der Nachkriegskrise fielen die Argumente, die von allen Seiten ähnlich klangen, auf fruchtbaren Boden. Der Neinanteil des Stimmvolks betrug bei der Abstimmung im Dezember 1922 schliesslich 87 Prozent.

### **Treibende Kraft im Arbeitgeberverband Zug**

Weil auch im Kanton Zug die Arbeiterbewegung erstarkt war, beschlossen die Industriebetriebe, sich ihrerseits zusammenzuschliessen. Karl Heinrich Gyr gelangte 1918 in einem vertraulichen Schreiben an die Industriefirmen der Region mit dem Vorschlag, dass «sich die Arbeitgeber von Zug und Umgebung zum Schutz ihrer gemeinsamen Interessen nicht nur der Arbeitgeberschaft, sondern ebenso sehr dem Staat und den Gemeinden gegenüber, in einem lokalen Arbeitgeberverband organisieren». Die Gründung des «Arbeitgeberverbands von Zug und Umgebung» erfolgte am 10. September 1918 und umfasste zwölf Firmen mit einer Arbeiterzahl von 2318 Personen. Bis 1920 kamen noch weitere bedeutende Zuger Firmen dazu. Das Sekretariat wurde anfäng-

## Die Immobilien-Genossenschaft Zug

1918 gründete Karl Heinrich Gyr die Immobilien-Genossenschaft Zug, als deren Präsident er amtierte. Sie kaufte einerseits Land und bestehende Gebäude, um Unterkünfte für Arbeiter der Landis & Gyr in Form von Mehrfamilienhäusern oder Heimen zu schaffen. Andererseits wurden Zuger Bauernbetriebe erworben und meist dem Verkäufer gleich in Pacht gegeben. Gyr interessierte sich stark für Landbau und studierte, wie Auswanderer in fernen Ländern riesige Güter bewirtschafteten. Auch ein Bootshaus am Zugersee wurde erworben und den

Verwaltungsräten, Direktoren und Prokuristen der Firma zur Benutzung zur Verfügung gestellt. Die Immobiliengenossenschaft kaufte über die Jahre aussergewöhnlich viel Land. Mit den strategischen Landreserven war es möglich, bei dringendem Bedarf rasch auf eigene Grundstücke zuzugreifen oder sie für Tauschgeschäfte zu verwenden. Dieses Vorgehen entsprach auch dem Sicherheitsstreben und dem taktischen Kalkül von Karl Heinrich Gyr, der aus den teilweise schwierigen Landgeschäften zur Fabrikerweiterung seine Lehren gezogen hatte.

lich von der Landis & Gyr übernommen. Fritz Nägeli war seit der Gründung bis 1926 Präsident des Verbandes, Karl Heinrich Gyr ab 1934.

Als wichtigste Aufgabe sah der Arbeitgeberverband einerseits die enge Beziehung zu den Behörden, um die Interessen der Industrie einbringen zu können. Andererseits wollte man die Industrie-Vertretung im kantonalen Parlament ausbauen und so den Bedürfnissen dieser Wirtschaftsgruppe auch in den politischen Parteien Geltung verschaffen. Neben diesen Tätigkeiten beteiligten sich die Verbandsmitglieder massgeblich an der «Gemeindehaus-Genossenschaft» im Jahr 1919. Diese betrieb das alkoholfreie Gemeindehaus Falken, das bekömmliche Mahlzeiten zu niedrigen Preisen und eine Lesestube für die Arbeiterschaft anbot. Zudem wurden Vortragsabende und Gesprächsrunden veranstaltet, die allerdings nach Anfangserfolgen bald keinen grossen Zulauf mehr fanden. 1941 wurde die Rechtsform des Arbeitgeberverbandes

geändert, von einer Genossenschaft in einen Verein mit dem Namen «Zuger Industrieverband» (seit 2006: «Zuger Wirtschaftskammer»).

### Die Suche nach einem neuen Standort

Das Wachstum der Landis & Gyr in den 1920er Jahren zeigte sich vor allem beim Personalbestand und bei der Produktionskapazität. Verzweifelt versuchte die Direktion, an der Hofstrasse die bestehenden Fabrikationsräumlichkeiten nochmals zu erweitern. 1925 plante die Landis & Gyr einen weiteren Hochbau an der Ostseite des Areals, sah jedoch schliesslich davon ab. Denn es bestand vor allem ein Bedarf nach Parterreräumlichkeiten ohne Unterkellerung für schwere Maschinen. Zudem entwickelte sich die Zufahrtsstrasse zur Fabrik immer mehr zu einem hinderlichen Nadelöhr.

Für Karl Heinrich Gyr war klar, dass der gesamte Betrieb verpflanzt werden musste. Einerseits fasste er ein entwicklungsfähiges Areal beim

Bahnhof Zug ins Auge, andererseits prüfte er auch die Variante, den Betrieb in die Nähe der Landesgrenzen zu verschieben. Mit Inseraten in verschiedenen Zeitungen bat er 1927 interessierte Gemeinden um Offerten für Bauterrain. Ins Blickfeld rückten vor allem Gemeinden an der Grenze bei Basel, wie Muttenz, Pratteln oder Rheinfelden, weil gleichzeitig im französischen St. Louis die neue Fabrik in Betrieb genommen wurde und im deutschen Badisch-Rheinfelden der Kauf eines Areals für die deutsche Produktion geplant war. Die geografische Nähe der drei Standorte hätte eine bessere Kontrolle und Koordination zugelassen, zudem hätte man Frachtkosten einsparen können.

### **Klare Forderungen und harte Verhandlungen**

Die entscheidende Besprechung über die Entwicklungsmöglichkeiten der Landis & Gyr fand am 16. August 1927 auf dem Fabrikgelände statt. Anwesend waren neben der gesamten Führung der Landis & Gyr auch Vertreter des Regierungsrates, des Einwohnerrates, des Verwaltungsrates der Korporation Zug, der Wasserwerke, der Elektrischen Strassenbahnen im Kanton Zug, des Arbeitgeberverbandes und des Gewerbeverbandes. Karl Heinrich Gyr schilderte die Ausgangslage und trat vehement der Auffassung entgegen, dass die Fabrik dem Staate nur Lasten bringe. Man habe bis heute nichts von der Öffentlichkeit verlangt. Demgegenüber sei das Entgegenkommen seitens der Behörden und der Verwaltungen «nicht immer ein lobenswertes» gewesen. Er erinnerte unter anderem an die hohen Steuern, die schlechten Strassenverhältnisse, die hohen Gas- und Elektrizitätspreise, das ungenügend ausgebildete kaufmännische Personal und die teuren Lebenshaltungskosten. Er könne

die neue Fabrik nur in Zug erstellen, wenn von allen Seiten Verständnis für die Situation der Firma entgegengebracht werde. Er habe von anderen Gemeinden sehr lukrative Offerten mit Gratisland, geringer Steuerbelastung oder Erstellung von Zufahrtsstrassen erhalten, berichtete er.

Schliesslich stellte Gyr einen Forderungskatalog an alle Beteiligten auf und bat sie um rasche Stellungnahmen zu den einzelnen Punkten. Neben der Kostenbeteiligung der Stadt und des Kantons an Infrastrukturbauten (Strassen, Kanalisation), Steuervergünstigungen und verbilligten Tarifen für Strom und Gas ging es vor allem um das Land auf der Härteallmend (Gebiet Gubelstrasse). Die Landis & Gyr hatte dort 1920 von der Korporation Zug bereits relativ günstig Land gekauft für die Errichtung von Arbeiterhäusern, die allerdings nicht realisiert wurden. Knackpunkt war nun ein Servitut, das den Bau von Industrieanlagen auf diesem Land untersagte. Lange hatte die Korporation nicht auf dieses Servitut verzichten wollen, sie willigte aber schliesslich doch noch ein und verkaufte der Landis & Gyr sogar weiteres Land zur Arrondierung des Areals.

### **Karl Heinrich Gyr setzt sich durch**

In der Öffentlichkeit und in der Zuger Presse schlugen die Verhandlungen hohe Wellen. Es kam zu einer lebhaften Diskussion, ob die Industrie in Zug generell vermehrt werden solle. Der Regierungsrat strich in einer allgemeinen Erwägung zuhanden des Kantonsrats die Bedeutung der bestehenden Industrie für die Volkswirtschaft heraus, gab sich aber generell eher skeptisch: «Es dürfte sich vielleicht eher die Frage nahelegen, ob nicht vom Standpunkt eines gesunden volklichen und wirtschaftlichen Gleichgewichtes aus die Sättigung unseres



*Die ersten  
Fabrikbauten an der  
Gubelstrasse, um  
1930.*

kleinen Staatswesens mit Industrie im Verhältnis zu den übrigen Teilen der Bevölkerung die Grenze einer gesunden Proportion bereits überschritten hat.» Das Zuger Volksblatt konstatierte, das Treffen zwischen der Landis & Gyr und den Behörden sei generell eine gute Idee gewesen, da niemand aus der Leitung der Firma in Zug aufgewachsen und mit den Verhältnissen in einer Kleinstadt vertraut sei.

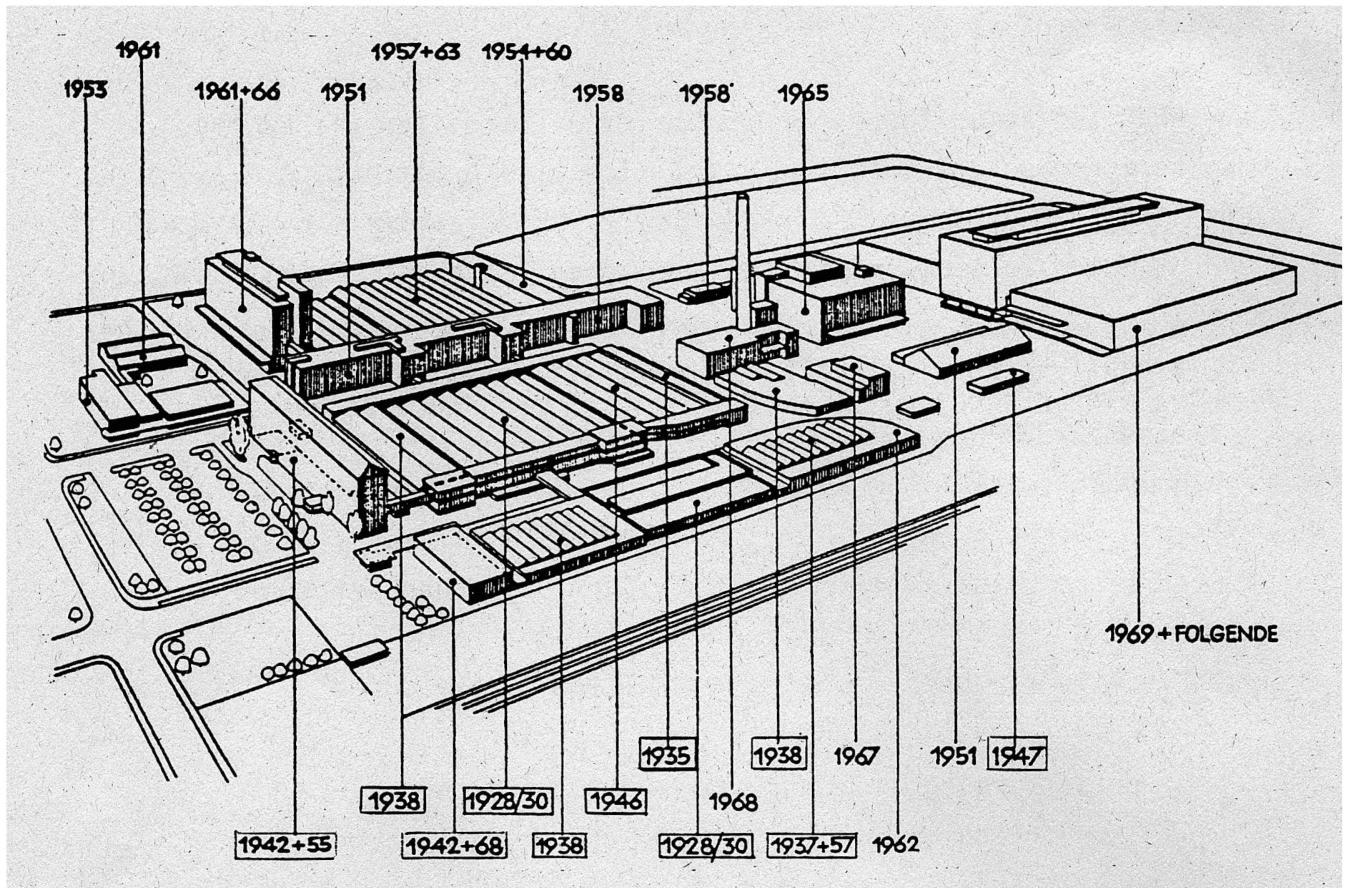
Das Powerplay von Karl Heinrich Gyr ging schliesslich auf, alle Beteiligten kamen der Firma in ausreichendem Masse entgegen. Am 22. April 1928 wurde als letzte Hürde auch der Bebauungsplan von der Gemeindeversammlung einstimmig genehmigt. Obwohl eine Neuansiedlung des Unternehmens in Grenznähe für einen rationellen Betrieb besser gewesen wäre, entschied sich Karl Heinrich Gyr dafür, in Zug zu bleiben. Dies war nicht nur dem Entgegenkommen der verschiedenen Akteure zu verdanken, sondern er wollte auch das aufwendig geschulte und loyale Personal, das zum Teil schon in zweiter Generation

bei der Landis & Gyr arbeitete, nicht verlieren.

### **Umzug in die Gubelstrasse**

Nach der Genehmigung wurden sofort die Bauarbeiten aufgenommen, so dass ab 1929 in einer ersten Etappe Pressen, Drehbänke und Stanzerei, Werkzeugmacherei, Akkord- und Lohnbüro und die Lehrlingswerkstatt an die Gubelstrasse umziehen konnten. Ein Jahr später war der zweite Baublock bezugsbereit für die Magnetfabrikation, Spulenwicklerei und Spritzgiesserei. Zusätzlich wurde 1928 die Fabrikation der «Indukta»-Uhren in die aufgekaufte und stillgelegte Glühlampenfabrik an der Baarerstrasse verschoben, so dass sich die Raumsituation etwas entschärfte.

Jedoch zerschlugen sich aufgrund der bald einsetzenden Wirtschaftskrise die Pläne, bis Mitte der 1930er Jahre den ganzen Betrieb an die Gubelstrasse zu verlegen. Immerhin wurden dort in den 1930er Jahren noch einige weitere Shedbauten errichtet. Auch die Pläne für das 1928 in Badisch-Rheinfeldern



gekaufte Areal fielen der schlechten Konjunktur zum Opfer, die deutsche Produktion blieb in Berlin.

### **Karl Heinrich Gyr als einziger Verwaltungsrat**

Auf der obersten Leitungsebene bei Landis & Gyr blieben die drei Direktorien nach dem Ersten Weltkrieg erhalten, allerdings wurde die Führungsspitze verkleinert. Nachdem Heinrich Landis die aktive Geschäftsleitung aus gesundheitlichen Gründen schon im Ersten Weltkrieg abgegeben hatte, aber noch im Verwaltungsrat verblieben war, verstarb er 1922.

Die Aktionärsgruppe der Familie Landis wurde durch den Schwager von Heinrich Landis, Paul Frey-Landis, ersetzt, einen Fabrikanten aus Richterswil. Er war zuvor Rechnungsrevisor der Landis & Gyr gewesen. Ebenfalls aus der weiteren Verwandtschaft von Landis kam Dr. Hans Hefti-Haab, der den verwaisten Posten des

Rechnungsrevisors bekleidete. Nach der Übernahme der Leitungsfunktion bei der Licht AG trat Fritz Nägeli 1925 als Delegierter des Verwaltungsrats zurück. Zur Entlastung von Karl Heinrich Gyr wurde Gottfried Schlumpf von Risch (ZG) zum Direktor der neu gegründeten Finanzabteilung ernannt, die sich um die Aufsicht über die Buchhaltung und die finanzielle Kontrolle der Tochtergesellschaften kümmern sollte. Er war der erste Zuger in der obersten Führungsetage der Landis & Gyr. 1926 verliessen Nägeli und Frey-Landis auch den Verwaltungsrat, da sie infolge der Verschiebung im Aktienbesitz keinen Sinn mehr für einen Verbleib sahen. Karl Heinrich Gyr war nun der einzige Verwaltungsrat der Landis & Gyr, was sich bis kurz vor seinem Tod im Jahre 1946 auch nicht mehr änderte.

Nachdem Direktor Schlumpf 1928 aus unbekanntem Gründen bereits wieder ausgeschieden war, teilten sich

*Bauliche Erweiterungen an der Gubelstrasse mit den entsprechenden Jahreszahlen.*

zwei Abteilungschefs vorerst die finanztechnischen Aufgaben. Erst 1937 wurden die Finanzen wieder zu einem Direktionsdepartement. Ende der 1920er Jahre wurde das Aktienkapital schrittweise auf 5 Mio. Franken erhöht, um die Arealkäufe, Neubauten und Beteiligungen finanzieren zu können.

### **Die Familie Landis steigt aus, der Name bleibt**

Nach dem Tod von Heinrich Landis hatte sich das Machtgefüge in der Landis & Gyr weiter zugunsten von Karl Heinrich Gyr verschoben. Die Landis-Erben waren zwar immer noch knapp zur Hälfte an der Firma beteiligt, jedoch nicht mehr in der Geschäftsleitung vertreten. Paul Frey-Landis äusserte in einem Brief an Karl Heinrich Gyr im Juni 1923 erstmals sein Unbehagen. Der Grund war eine Solidarbürgschaft der Erbgemeinschaft Landis für einen Kredit der Schweizerischen Kreditanstalt über 2 Mio. Franken an die Landis & Gyr. Von den Landis-Erben kam deshalb der Wunsch, neben Frey-Landis weitere Vertreter in den Verwaltungsrat entsenden zu können. Die grosse Aktienbeteiligung und die Bürgschaft stelle für die Beteiligten ein grosses Risiko dar, da sie nach dem Hinschied von Landis nicht mehr aktiv in der Geschäftsleitung vertreten seien, aber ihr ganzes Vermögen in der Firma stecke.

Fritz Nägeli teilte im Oktober 1923 im Einverständnis mit Karl Heinrich Gyr dem Landis-Vertreter Frey mit, dass mit dieser Massnahme keine Verminderung des Risikos für die Landis-Aktionärsgruppe erreicht werden könne. Erstens beanspruche bei einer Erweiterung des Verwaltungsrates auch die Gyr-Seite einen weiteren Vertreter. Zweitens werde der Vorschlag abgelehnt, «weil die Natur des Unternehmens sowohl in rein technischer als auch kommerzieller, insbesondere

verkaufstechnischer Hinsicht sehr eigenartig und kompliziert ist, so dass unserer Spezialbranche fernstehende Herren in unserer Verwaltung kaum fruktifizierend oder (was ja eigentlich mit der Erweiterung bezweckt werden soll) auch nur risikobeschränkend wirken könnten». Frey zeigte sich enttäuscht. Falls seiner Aktionärsgruppe kein der Beteiligung entsprechendes Mitspracherecht eingeräumt werde, müsse generell über die Beteiligung der Landis-Seite an der Landis & Gyr und seine Mitgliedschaft im Verwaltungsrat nachgedacht werden.

Im Oktober 1925 stieg die Landis-Familie fast komplett aus der Landis & Gyr aus, als ihnen Karl Heinrich Gyr eine Kaufofferte für den grössten Teil der Aktien machte. Wenig später trat Frey auch aus dem Verwaltungsrat zurück, was Gyr durchaus verstand, allerdings lebhaft bedauerte. Die Landis-Familie blieb aber dem Unternehmen weiterhin mit Wohlwollen verbunden, behielt einige Aktien und nahm jeweils an den Generalversammlungen teil. Mit Hefti-Haab stellte sie nach dem Zweiten Weltkrieg sogar wieder den Verwaltungsratspräsidenten. Sie hielt jedoch nie mehr einen relevanten Anteil am Unternehmen.

### **«Teatime» auf der Veranda**

Kaufverträge belegen, dass Gyr im März 1918 nicht nur die Villa Florida erworben hatte, sondern fast gleichzeitig auch die benachbarte «Seeburg» samt fast hundertjährigem Baumbestand. Das stattliche Haus war allerdings seit längerer Zeit unbewohnbar, da es seitlich abrutschte. Dank dem Einbau einer massiven Stützmauer und weiteren Renovationsarbeiten konnte die Familie 1921 in die Seeburg umziehen. Speziell für seine Frau hatte Gyr an der Südseite eine offene Veranda mit indonesischer Ambiance errichtet. Dort genoss sie gelegentlich

ihre «Teatime» in Gesellschaft von Landis & Gyr-Damen. Vor der Veranda lag der Rosengarten, der von Gyrs Schwester, Lina Slack, gestaltet worden war.

### **Lenzerheide als Ferienrefugium**

In den Jahren 1921, 1923 und 1925 kamen die Töchter Ruth, Elisabeth und Suzanne auf die Welt. Gyr war ein passionierter Wintersportler und freute sich auf Winterferien mit Frau und Kindern. Nachdem sich Frieda Gyr bei Hotelferien in St. Moritz und Engelberg nicht wohlgeföhlt hatte, entdeckte sie als Alternative das Sommerchalet von Nationalrat Dr. Anton Bossi auf der Lenzerheide. Gyr liess es winterfest ausbauen, und die Familie mietete es jahrelang jeweils für die Wintersaison. Auch während der Primarschulzeit war dank des guten Unterrichts des Dorfschullehrers ein langer Höhenaufenthalt der Kinder möglich. Die Eltern kamen jeweils nur an den Wochenenden oder für kürzere Ferien. Auch Gyrs Sekretärin war dann vor Ort und kam vor oder nach dem Skifahren fürs Geschäftliche ins Chalet.

In den Ferien war Gyr beim Essen regelmässig mit Frau und Kindern zusammen. Unter dem Jahr gab es nur

an den Wochenenden Zeit für Wanderungen, kleine Ausflüge und Schifffahrten mit der Familie. Gyr liebte sowohl die Berge als auch den See. Er hatte ein kleines Ruderboot zum Trainieren vor dem Frühstück, ein Stehruderboot für die Familie und ein Motorboot, mit dem er seine Gäste auf dem Zugersee herumführen konnte.

### **Ambivalentes Verhältnis zu Zug**

Die Familie Gyr wurde in Zug als etwas Spezielles und als eher unnahbar angesehen. Als protestantischer Zürcher Unternehmer mit modernen Ideen war Gyr in der katholisch geprägten Innerschweizer Kleinstadt ein Aussenseiter, gleich wie auch seine stets elegant gekleidete holländische Gattin. Trotz einigen Engagements in lokalen Belangen lag ihr privates Umfeld in der Region Zürich. Sehr oft kamen Verwandte und Freunde aus Holland in die Seeburg zu Besuch. Ein richtig grosses Fest fand hingegen nur ein einziges Mal statt – zum 50. Geburtstag von Karl Heinrich Gyr.

Dass sich Gyr mit den offiziellen Stellen von Zug nicht sonderlich gut verstand, zeigen einige seiner harschen Reaktionen auf behördliche Anweisungen. Als das Stadtschreiberamt



*Die «Seeburg» in Zug, nach umfassenden Umbauten ab 1921 Wohnsitz der Familie Gyr.*

*Karl Heinrich Gyr mit seiner Frau und seinen drei Töchtern im Garten der «Seeburg», 1925.*



anfragte, ob er die Täferung beim Kamin schon entfernt habe, machte er sich ob der kleinkrämerischen Seele Luft: «In allen Ländern der Welt können, bei Einhaltung gewisser Vorschriften, Kaminwände getäfert werden, & ich hoffe, dass dies das neue Zugerische Feuerpolizeigesetz ebenfalls gestattet.»

### **Autofan im Cabrio**

Auch in einem Brief an die Polizeidirektion Zug, die eine Geschwindigkeitsübertretung in Langnau am Albis angezeigt hatte, zeigte er sich von der rechthaberischen Seite. Er oder sein Chauffeur würden schon seit 10 Jahren die Strecke Zug-Zürich fahren und hätten noch keine einzige Busse erhalten. Es sei zweifelhaft, ob er an diesem Tag überhaupt durch Langnau gefahren sei. Die Identität eines Fahrers könne nur durch Anhaltung des Wagens zweifelsfrei ermittelt werden,

oft werde beispielsweise die Kontrollnummer falsch gelesen. Falls die Anzeige aufrecht erhalten werde, würde er sich zudem vorbehalten, die Frage aufzuwerfen, ob die Geschwindigkeitsfeststellung durch die Polizei in Langnau den Anforderungen eines gerichtlichen Beweises genügen würde.

Karl Heinrich Gyr interessierte sich besonders für Autos, die ihm als technische Wunderwerke erschienen. Er bewunderte die Ideen von Henry Ford, den er auf einer seiner Amerika-reisen in den 1920er Jahren sogar persönlich kennengelernt hatte. Zudem bereiteten ihm und seiner Frau, die auf Sumatra Autofahren gelernt hatte, Spritztouren im Cabriolet über kurvenreiche Alpenpässe grosse Freude. Begleitet wurde das Paar oft von Walter Gyr und seiner Frau Addy, der Cousine von Frieda. Auch im Militär beschäftigte sich der Infanterie-Offizier Gyr mit Autos und Lastwagen: Er

wurde 1925 Chef des Motorwagen- dienstes der 4. Division und 1931 zum Oberstleutnant befördert. Die militäri- schen Führungsaufgaben erfüllte er jeweils mit Begeisterung. 1942 beende- te er seine Militärkarriere.

### **Kritischer Radiohörer**

Für eine weitere technische Neuheit konnte Karl Heinrich Gyr sich eben- falls begeistern: das Radio. Er war an der Gründung der «Radiogenossen- schaft Zürich» beteiligt, die ab 1924 auf dem Hönggerberg den ersten Radio- sender der deutschsprachigen Schweiz betrieb. Inhaltlich war er vom Gebote- nen wenig angetan, wie er in einem

Brief an den Vorstand schrieb: «Ich be- daure feststellen zu müssen, dass schon die beiden ersten Programme unserer Radio-Station von einem ganz bedenklichen Geschmack unseres Pro- grammlegers Zeugnis ablegen.» Die Station sei zur Verbreitung eines «Ca- baret-Programms von höchst zweifel- hafter Qualität» missbraucht worden. Der Vorstand müsse unverzüglich Massregeln ergreifen.

Da Karl Heinrich Gyr erst mit der Inbetriebnahme des Senders «Bero- münster» 1931 aus der Genossen- schaft austrat, genügten die späteren Sendungen dann den Ansprüchen von Gyr offenbar besser.

# 1930er Jahre: Im Sog politischer und wirtschaftlicher Umwälzungen

*Eine Werkbesichtigung durch die städtischen und kantonalen Behörden (u.a. mit dem späteren Bundesrat Philipp Etter), 1930.*

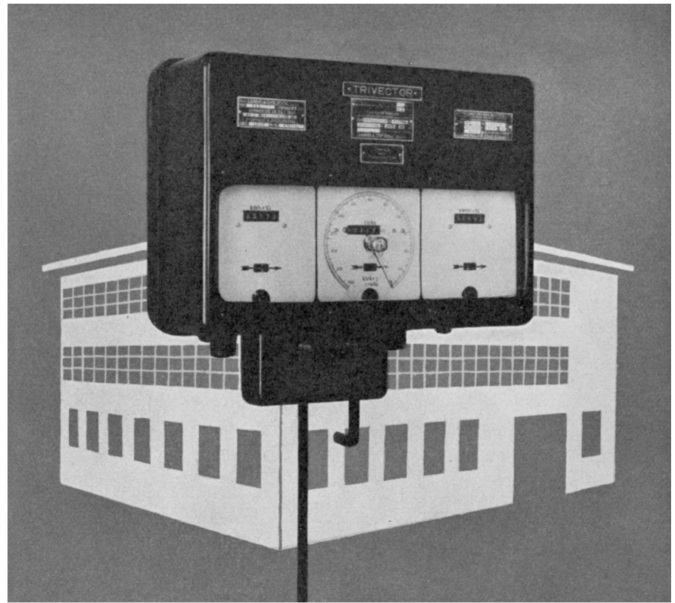
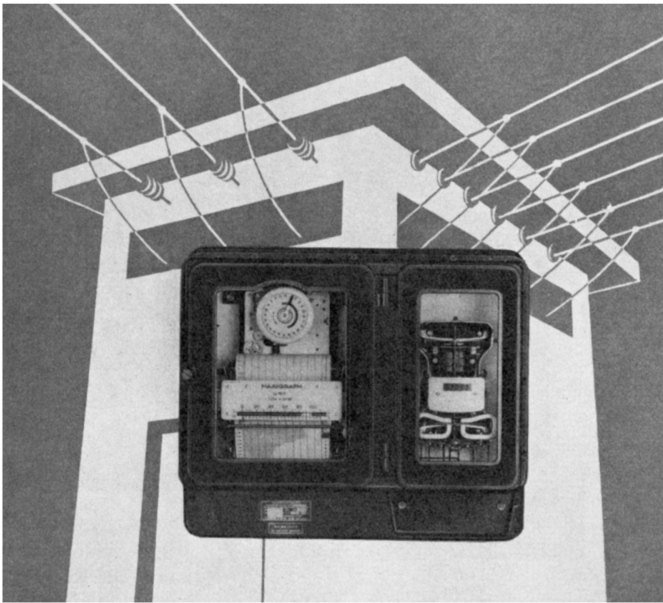


Die Weltwirtschaftskrise machte sich bei der Landis & Gyr erstmals 1930 bemerkbar, als sich der Preisdruck nochmals verstärkte und die Zahlungsfristen immer länger wurden. Der Bestellungseingang wurde unregelmässig, so dass einzelne Abteilungen reduziert arbeiten, andere wiederum Überzeit einlegen mussten, da Bestellungen oft nur noch bei extrem kurzen Lieferzeiten getätigt wurden. Im Jahresbericht 1931/32 wurde davon gesprochen, dass aufgrund verminderter Bedarfs der Kundschaft der Bestellungseingang spürbar nachgelassen habe. Man habe Mitarbeitende entlas-

sen müssen, habe aber nach Möglichkeit versucht, «das mit dem Betrieb verwachsene und eingearbeitete Personal zu behalten». Die frühe Abwertung der Währungen in einzelnen Exportländern verschärfte den Preisdruck nochmals.

## **Loyalität trotz Entlassungen und Lohnkürzungen**

Nach «freiwilligen» Abgängen und Nichtbesetzung von Stellen nach Altersrücktritten musste die Landis & Gyr im Jahr 1932 schliesslich 400 Arbeiter und 40 Angestellte der insgesamt 1600 Arbeiter und 560 Ange-



stellten entlassen. Der Lohn wurde sukzessive gekürzt, das Hochzeitsgeld, das Weihnachtsgeld und die Kinderzulagen abgeschafft. Einige Obermeister wurden zu Meistern, Meister zu Vorarbeitern, Vorarbeiter zu Arbeitern zurückgestuft, was eine weitere Lohneinbusse bedeutete, wie auch die Reduktion der Arbeitszeit auf 43 Stunden. Warum sich das Personal nicht stärker wehrte, versuchte Rudolf Meier, ein Schlosser der Landis & Gyr, im Arbeiterblatt vom 13. April 1932 zu ergründen. Ihm fiel auf, dass nur wenige Arbeiter gewerkschaftlich im Metall- und Uhrenarbeiterverband organisiert waren. Sie würden sich eben nicht als Arbeiter, sondern als etwas Besseres fühlen. Es handle sich um «Stehkragenproletarier». Er machte dafür vier Gründe aus. Erstens: Aufgrund der Monopolstellung der Landis & Gyr im Zählerbau glaubten die Arbeiter an eine Lebensstelle. Zweitens: Die Direktion habe möglichst viele Abstufungen in die Arbeiterschaft gebracht, so dass viele meinten, gewisse Machtbefugnisse zu haben. Vielmehr wahre das System aber die Autorität der Direktion. Drittens: Das ausgeklügelte Wohlfahrtssystem binde das Personal

an die Firma. Kein Arbeitsjubiläum werde vergessen, jedes Familienereignis mit einem Zuschuss bedacht und unzählige ausserbetriebliche Vergünstigungen gewährt. Und schliesslich: Die gewerkschaftliche Arbeit werde unterdrückt, so sei 1923 ein Metallarbeiter wegen «gewerkschaftlicher» Propaganda entlassen worden. Meier selber wurde 1935 aufgrund seiner angriffigen Artikel ebenfalls entlassen. Er wurde später Sekretär der «Gewerkschaft Verkauf Handel Transport Lebensmittel» (VHTL).

Im Gegensatz zur Landis & Gyr gab es tatsächlich bei anderen Industriebetrieben in Zug viel mehr Unruhen. Die «Verzinkerei Zug» etwa durchlief Ende 1932 einen zweimonatigen Arbeitskonflikt mit Streiks, Entlassungen und Polizeieinsätzen. Das ausgeklügelte und aufwendige System einer Rundumbetreuung und -versorgung begann sich nun in der Krise für die Landis & Gyr auszuzahlen: Die Mitarbeitenden blieben äusserst loyal, auch bei einschneidenden Massnahmen. Ebenso bewährte sich die Politik, die Arbeiter in ihren Dörfern wohnen zu lassen, da die gewerkschaftliche Agitation kaum bis in diese ländlichen Gefilde vordrang.

*Maxigraph (links) und Trivector (rechts), abgebildet in einem Produktkatalog der Landis & Gyr von 1946. Komplexere Spezialapparate für die Industrie und die Elektrizitätswerke wurden ausschliesslich in Zug entwickelt und produziert.*

## **Ausländische Fabrikation gewinnt an Bedeutung**

Doch auch die radikalen Massnahmen auf der Kostenseite brachten keine Linderung der Ertragslage. Trotz Verlustgeschäften nahm man fast jeden Auftrag an, um wenigstens das verbliebene Personal zu beschäftigen und den Kontakt zu langjährigen Kunden aufrecht zu erhalten, in der Hoffnung auf eine baldige Verbesserung der Situation.

Mit 80 Prozent Export-Anteil reagierte die Landis & Gyr besonders sensibel auf Vorgänge in anderen Ländern. So wirkten sich die «autarkistischen und chauvinistischen Bestrebungen einzelner Absatzländer», so der Jahresbericht 1934/35, ausserordentlich ungünstig auf die Zuger Produktion aus. In dieser Situation kam der Landis & Gyr zugute, dass Zweigfabriken in Frankreich, England und Deutschland errichtet worden waren, die sich zu gut funktionierenden Betrieben entwickelt hatten. Die Bestellungen aus diesen wichtigen Absatzländern gingen nicht mehr an das Mutterhaus, sondern an die im Land selbst produzierenden Landis & Gyr-Filialen. Sie konnten ihre Produktion nach Abflauen der Wirtschaftskrise weiter ausbauen. Der für den Stammsitz an sich unerfreuliche Trend hatte auch seine guten Seiten. Neben den Bestellungen für einfache Zähler gingen bei den Auslandsgesellschaften auch Aufträge für hochwertige Apparate ein, wie den «Trivector», einen Zähler zur Erfassung aller zwischen zwei Elektrizitätswerken ausgetauschten Energien, oder den «Maxigraph», ein schreibendes Mittelwert-Registriergerät. Diese konnten ausschliesslich in Zug hergestellt werden.

Die Wirtschaftskrise zwang die Landis & Gyr auch zu einer strategischen Neuausrichtung. Der Stammsitz spezialisierte sich auf die For-

schung und Entwicklung neuer Produkte und die Herstellung von technisch anspruchsvolleren Apparaten. Das Geschäft mit einfachen Zählern, das hauptsächlich von den offerierten Preisen abhängig und in der Schweiz mit den hohen Lebenshaltungskosten auf die Dauer schwierig zu betreiben war, trat man an die Filialen ab.

## **Unzufrieden mit der Wirtschaftspolitik**

Mitte der 1930er Jahre war der Umsatz der Landis & Gyr immer noch am Schrumpfen. In den Jahresberichten zeigt sich deutlich, wie unzufrieden Karl Heinrich Gyr mit der schweizerischen Handels- und Wirtschaftspolitik war. Er kreierte den Behörden an, dass sie bei der Senkung der Lebenshaltungskosten untätig seien und auch die staatlich gelenkten Warenimporte und -exporte falsch gewichten würden. Es sei leichter, für Einzelgeschäfte grösseren Umfangs die Behörden zum Eingreifen zu veranlassen, als generelle Regelungen zu erreichen. Genau dies sei jedoch für die Landis & Gyr notwendig, da sich ihr Umsatz aus einer grösseren Anzahl kleinerer Geschäfte zusammensetze. Clearingverträge, Transfervorschriften und Kontingentierungen würden dazu führen, dass der Verkauf nicht mehr von der Konkurrenzfähigkeit der Produkte oder der eigenen Akquisitionstätigkeit abhänge, sondern von Faktoren, auf welche die Landis & Gyr keinen Einfluss habe. Diese Situation der Ohnmacht war für Karl Heinrich Gyr besonders schwer zu ertragen, da er die Dinge lieber selber in der Hand hatte und ungern auf behördliche Massnahmen oder geopolitische Entwicklungen angewiesen war.

Die spät erfolgte Abwertung des Frankens in der Schweiz im Jahre 1936 brachte auch der Landis & Gyr die erhoffte Erleichterung, da ihre Pro-

duktionskosten sanken und im Inland eine kurze Konjunktur mit vielen Bauprojekten und höheren Anschaffungskrediten bei den Elektrizitätswerken einsetzte. Die Landis & Gyr erreichte wieder Vollbeschäftigung. Zudem konnten die Löhne sukzessive erhöht und erneut Kinderzulagen gewährt werden. Die Verschärfung der politischen Spannungen ab 1938 und der einsetzende Zweite Weltkrieg veränderten die Situation nach dieser kurzen Phase der «Normalität» jedoch wieder dramatisch.

### **Verständigung mit der Konkurrenz**

Kartelle waren in der Zwischenkriegszeit nichts Aussergewöhnliches und auch nicht verboten. Es wurde zum Teil auch ein volkswirtschaftlicher Nutzen vermutet: Sie ermöglichten, so glaubte man in der Politik, eine solide Grundversorgung der Bevölkerung und eine Grundauslastung der Fabriken. Skepsis über den Nutzen eines Kartells tauchte eher innerhalb der Unternehmerschaft auf, was Karl Heinrich Gyr vorerst zu einem Alleingang veranlasst hatte. Vielfältige Produktinnovationen und rasch sich verändernde Marktbedingungen liessen die mühsam ausgehandelten Abkommen oft schnell veralten, doch die Neuverhandlungen mit allen Kontrahenten brauchten viel Geduld und vor allem sehr viel Zeit.

Nach den gescheiterten Vereinbarungen mit der internationalen Konkurrenz in den 1920er Jahren zeigte Gyr allen Begehren um eine Wiederaufnahme der Verhandlungen die kalte Schulter. Er sah das Problem vor allem bei den vielen Firmen, die noch andere Produkte als Zähler anboten. Man könne bei einem Grossauftrag nicht sicher sein, dass bei einer Lieferung von Zählern diese wirklich zum vereinbarten Preis verkauft worden seien.

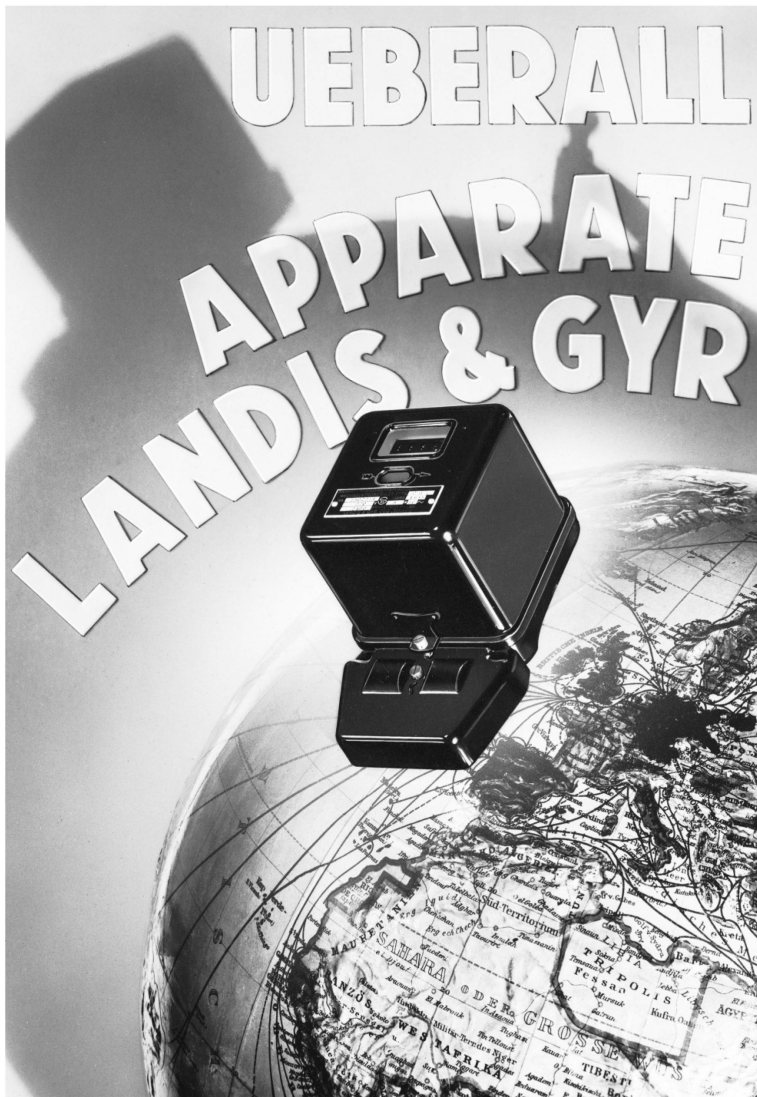
### **«Question of principle and honour»**

In England fand Gyr Indizien, dass britische Zählerfabrikanten bei einer Auftragsvergabe durch das «Central Electricity Board» Einfluss genommen hätten, um die Landis & Gyr London aus dem Rennen zu werfen, obwohl diese die finanziell und technisch beste Offerte abgegeben habe. Der englische Zählerfabrikant R.H. Schofield, der sich immer wieder auf dem Korrespondenzweg darum bemühte, Gyr an den Verhandlungstisch zu holen, wies diese Anschuldigungen zurück. Zugleich gab er zu bedenken, dass die Landis & Gyr in England mit ihren Tiefpreisen die Konkurrenz provoziere. Deshalb werde sie auch speziell stark bekämpft.

Gyr solle endlich aufhören, sich als Märtyrer darzustellen, um Sympathien bei den Kunden zu gewinnen. In diese Rolle sah sich Gyr tatsächlich gedrängt, da er mit den mächtigen deutschen Siemens-Schuckert-Werken (SSW) Ende der 1920er Jahre einen endlosen Patentstreit ausfocht. Schofield bot an, in dieser Sache zu vermitteln, damit endlich Verhandlungen für eine Preisstabilisierung aufgenommen werden könnten. Doch Gyr blieb hart. Es seien zwar, so teilte er ihm 1930 mit, positive Signale von den SSW gekommen, aber man wolle das Gerichtsurteil abwarten: «Question of principle and of honour being involved in that case, a compromise is impossible for L&G.» Einige Monate später konnte der Streit schliesslich beigelegt werden.

### **Die Achtung aufrechterhalten**

Die ablehnende Position Karl Heinrich Gyrs gegenüber einer internationalen Vereinbarung wurde anfangs der 1930er Jahre immer mehr aufgeweicht. In einem internen Papier vom 1. Dezember 1931 analysierte er die Lage messerscharf: Da die Selbst-



*Werbeplakat von 1935: Die Landis & Gyr ist rund um den Erdball präsent.*

kosten kaum noch gesenkt werden könnten, müssten die Verkaufspreise angehoben werden. Sogar die Kundschaft empfinde die Preise aktuell als tief, weshalb von Seiten der Abnehmer kaum Widerstand erwartet werden könne. In der technischen Entwicklung habe der normale Zähler einen gewissen natürlichen Abschluss erreicht. Qualitätsunterschiede zwischen den mittlerweile nur noch wenigen Zählerfirmen würden kaum mehr bestehen, weshalb die wesentlichen Voraussetzungen für eine Verständigung vorhanden seien. Die Landis & Gyr müsse möglichst rasch in Verständigungsverhandlungen treten, da die kapitalkräftigen Unternehmen den Preiskampf noch lange und auf einem niedrigen Preisniveau weiterfüh-

ren würden. Die Landis & Gyr könne dabei aufgrund der finanziellen Lage nicht mehr mitmachen, da ihre Mittel in erweiterte Produktionsanlagen und in anfänglich ungünstig geleitete Tochterfirmen investiert seien.

Karl Heinrich Gyr sah den Anteil seiner Firma am weltweiten Zählergeschäft generell im Rückgang begriffen. «Wenn man dies geschehen lässt und es von der Konkurrenz erst einmal klar erkannt wird, so ist es mit der Einschätzung von L&G als 'achtungsgebietender Weltfirma, mit der man rechnen muss' endgültig vorbei und damit auch mit den heute vielleicht noch vorhandenen Aussichten auf Erlangung einer genügenden Quote am Weltgeschäft bei Verhandlungen über eine Verständigung.» Die Landis & Gyr müsse sofort auch an den Verhandlungen teilnehmen, solange man sie noch dazu einlade und sie nicht selber die Initiative ergreifen müsse.

### **Pariser Abkommen für Kontingente**

Die langwierigen Verhandlungen mündeten schliesslich im Pariser Abkommen von 1935, das den Markt mittels Kontingenten und Preisfestsetzungen regeln und dem harten Konkurrenzkampf ein Ende setzen wollte. Treibende Kräfte waren die Zählerfirmen aus der Schweiz, Deutschland und Frankreich. Dazu gesellten sich Firmen aus Italien, Schweden und Belgien. Die englischen, österreichischen und amerikanischen Zählerfabrikanten sollten nach Möglichkeit ebenfalls beitreten. Wie weit sich das internationale Abkommen umsetzen liess und wie es sich für die Landis & Gyr auswirkte, ist aufgrund fehlender Unterlagen schwer zu sagen. Im Geschäftsbericht 1937/38 wurde dazu lapidar vermerkt: «Durch Ausbau der bestehenden Vereinbarungen mit unseren Hauptkonkurrenten im Ausland

konnte das Verkaufspreisniveau im Exportgeschäft etwas verbessert werden.» Das Abkommen wurde mit Beginn des Zweiten Weltkriegs suspendiert, jedoch nicht gänzlich aufgegeben.

### **Anpassung an die neue politische Lage in Deutschland**

Die Lage für die PFN in Deutschland änderte sich nach Hitlers Machtantritt schlagartig. Zuvor hatte man endlich den Prozess mit den SSW beilegen können, nun etablierte sich unter der Führung von SSW und AEG sowie der kleineren Heliowatt ein straffes Zählerkartell zur «zweckmässigen Bedarfsdeckung sämtlicher Volksgenossen». Die als Aussenseiterin agierende Landis & Gyr wurde als «nichtarische» Firma dargestellt, die gar nicht selber produziere, sondern als Verkaufsstelle für Produkte diene, die in der Schweiz produziert worden seien. Sie ruiniere durch Dumpingpreise den Zählermarkt.

Die PFN verschaffte sich rasch einen Attest des «Wirtschaftspolitischen Amts», dass Aufsichtsrat und Vorstand rein arischer Abstammung seien. Ausserdem erklärte die PFN, dass sie «weder indirekt noch direkt im Besitz oder unter verantwortlicher Leitung von Juden» stehe und auch kein jüdisches Personal beschäftigt sei. Um die Kapitalverhältnisse zu verschleiern, verzichtete man ab 1933 auf den Beinamen «Landis & Gyr» und setzte Strohmänner als Aufsichtsräte ein. Es waren aber vor allem die tiefen Preise der Landis & Gyr, die dem Kartell ein Dorn im Auge waren, weshalb die deutsche Tochterfirma weiterhin rufschädigenden Aktionen ausgesetzt war. Es war aber allen Beteiligten klar, dass die PFN früher oder später aufgrund der politischen Verhältnisse dem Kartell beitreten müsste, wollte sie weiterhin am deutschen Markt



*Bildzeichen der PFN nach der Vereinigung mit der Landis & Gyr (links); ab 1933 wurde «LG» als veräusserlicher Hinweis auf die Schweizer Beteiligung an der PFN aus dem Logo getilgt.*

präsenz bleiben. Da sich der deutsche Zählerverband bereit erklärte, während den Verhandlungen auf propagandistische Massnahmen gegen die PFN zu verzichten und sie auf dem Markt gewähren zu lassen, spielte Karl Heinrich Gyr auf Zeit. Er versuchte, die Verhandlungen immer weiter hinauszuzögern, um noch möglichst viele Geschäfte abschliessen zu können. Als der Zählerverband schliesslich die Geduld verlor und den «Waffenstillstand» im März 1935 aufkündigte, ging der Beitritt dann rasch und für die PFN vorteilhaft über die Bühne.

### **Diversifizierung gegen die Krise**

Der konjunkturelle Einbruch und die sich kumulierenden Schwierigkeiten im Exportgeschäft verdeutlichten, wie wichtig weitere Standbeine waren, um Krisen im Zählergeschäft abfedern zu können. In den 1930er Jahren intensivierte die Landis & Gyr ihre Bemühungen in diese Richtung. Im Fokus standen die Rundsteuerung und Fernwirktechnik sowie die Wärmetechnik.

Bei der Rundsteuerung ging es um die Ablösung von dezentralen Schaltuhren. Diese steuerten beim einzelnen Verbraucher sowohl die Umschaltung auf die verschiedenen Tarifarten wie auch das Ein- und Ausschalten von einzelnen Stromfressern (z. B. Warmwasserspeicher), um einen Belastungsausgleich zu erreichen. Da die Schaltuhren aber fix eingestellt waren, musste das versorgende Elektrizitätswerk Sicherheitsmargen ein-

*Titelseite eines Werbeprospekts für eine selbsttätige Temperatur-Regelanlage für Zentralheizungen, um 1940. Die Wärmetechnik entwickelte sich ab den 1940er Jahren zu einem wichtigen Standbein der Landis & Gyr.*



bauen und konnte nicht flexibel auf Störungen oder abnormale Abweichungen im Verbrauch reagieren. Deshalb entwickelte die Landis & Gyr ein Steuersystem, das von einer Zentrale bedient werden konnte und Signale an die verbrauchssteuernden Zähler einzelner Grossverbraucher, wie Krankenhäuser oder grössere Hotels, weitergab. War das Netz zu einem gewissen Zeitpunkt überlastet, konnten so beispielsweise sofort alle Boiler abgeschaltet werden. Bereits 1929 stellte die Landis & Gyr einen Ingenieur an, um aktiv an der Weiterentwicklung der Rundsteuerung zu arbeiten. 1934 konnte in Zug-Oberwil die erste Rundsteueranlage in Betrieb genommen werden.

### **Apparate zur Fernmessung**

In einem ähnlichen Bereich der Elektrizitätswirtschaft fehlten ebenfalls geeignete Messgeräte: Durch die weit auseinander liegenden Energie-Erzeugungs- und Verteilanlagen in Verbundnetzen musste eine übergeordnete Stelle als Lastverteiler geschaffen werden, um für einen reibungslosen Betrieb der Stromversorgung zu sorgen. Dazu brauchte die Überwachungszentrale die Momentanwerte aller Kuppelungs- und Abgabestellen des Verbundnetzes, um Weisungen zu erteilen oder direkte Eingriffe vorzunehmen. Ebenso mussten die Energievorräte (z. B. Wasserstand in Staubecken) im Auge behalten werden. Zu diesem Zweck entwickelte die Landis & Gyr Apparaturen zur Fernmessung. Das Gebermessgerät war in der Regel ein Elektrizitätszähler, der durch Einbau von zusätzlichen Einrichtungen den momentanen Wert via Impulsverfahren, technisch an die Methoden der Telegrafie angelehnt, an den Empfänger weiterleitete. Dieser bestand je nach Aufgabe aus einem Zähl-, Anzeige- oder Schreibgerät. Ein erstes

Fernmesssystem entwickelte die Landis & Gyr 1931.

Mitte der 1930er Jahre entwickelte die Landis & Gyr schliesslich einen Temperaturregler und machte somit die ersten Schritte bei der Wärmetechnik – ein Bereich, der später sehr wichtig werden sollte. Das Thermostatenortiment wurde danach laufend verbreitert und fand auch in industriellen und gewerblichen Anlagen Gebrauch. Es gelang ebenfalls, Überwachungsgeräte für die Ölbrenner von Heizkesseln zu entwickeln. Dies war das erste Produkt in einem Bereich unabhängig von der Elektrizität. 1939 setzte die Landis & Gyr die erste wärmetechnische Regelanlage in Betrieb. 1941 schuf man für die wärmetechnischen Produkte eine eigene Abteilung innerhalb des Fabrikationsbetriebs.

### **«Umarmung»**

#### **möglicher Konkurrenzfirmen**

Neben der internen Entwicklung von neuen Produkten verfolgte die Landis & Gyr ihre Strategie weiter, potenzielle Konkurrenten – Firmen mit Produkten, die dem Zählergeschäft nahestanden – aufzukaufen oder durch eine Mitbeteiligung zu kontrollieren. Nach der Inducta und SODECO beteiligte sich die Landis & Gyr noch 1936 an der SAIA in Murten, die 1920 als «Société Anonyme pour Interrupteurs Automatiques» in Bern gegründet worden war und sich auf Zeitschalter und Schaltuhren spezialisiert hatte. Da sich die Geschäfte nicht nach dem Wunsch von Karl Heinrich Gyr entwickelten, wurde der Landis & Gyr-Direktor Bauer nach seinem Rücktritt 1943 Delegierter im Verwaltungsrat der SAIA. Einmal mehr war damit die Schlüsselposition bei Tochterunternehmen mit einem Vertrauten von Gyr besetzt worden. Bald darauf konnte die SAIA erstmals wieder eine

Die Arbeitsplätze  
im «Bureau»,  
1930er Jahre.



Dividende ausschütten. 1945 setzte man eine gegenseitige Vereinbarung auf, die den Austausch von Kenntnissen und Erfahrungen regelte und zum Teil auch die Benutzung von Patenten des Vertragspartners erlaubte. Mit diesen Massnahmen hatte nun die Landis & Gyr endgültig die Kontrolle übernommen und die SAIA in die gesamte Konzernstrategie eingebunden.

Schliesslich rief man 1938 in Boulogne-sur-Seine die «Société Industrielle de Télécommande et de Télémécanique» (SITT) ins Leben mit dem Ziel, in Frankreich einen Stützpunkt für das Rundsteuergeschäft aufzubauen. Die Landis & Gyr war mit 70 Prozent am Aktienkapital beteiligt, der Patentinhaber und Erfinder eines zentralen Steuersystems, Michel Durepaire, mit 30 Prozent. Die Einbindung von Durepaire stellte sicher, dass auch in Frankreich die Rundsteuerung eine Domäne der Landis & Gyr blieb.

### **Finanzabteilung erhält mehr Gewicht**

Mit dem Eingehen immer neuer Beteiligungen und dem Aufbau von Tochterfirmen im Ausland stiegen auch die Komplexitäten in finanzieller Hin-

sicht. Zuerst musste die Finanzierung sichergestellt werden, dann auch die Jahresabschlüsse und grössere Transaktionen überwacht und in einigen Fällen eingegriffen werden. Nach dem Ausscheiden von Nägeli übernahm diese Aufgabe das Sekretariat II (Beteiligungen, Revisionen), das Karl Heinrich Gyr direkt unterstellt war. Es wurde von Paul Dalcher aus Pratteln (BL) geleitet, der 1928, nach dreijähriger Tätigkeit bei der «Chocolat Tobler» in Bordeaux, als Prokurist in die Landis & Gyr eingetreten war. 1932 wurde er Vizedirektor in der neu gebildeten Finanzabteilung, 1937 Direktor des Finanzdepartements.

Als anerkannte Vertrauensperson wurde er 1950 – nach dem Tod von Schmuziger – zusammen mit Otto Schlueter Verwaltungsratsdelegierter. Der sprachgewandte Bruder von Frieda Gyr-Schlueter war anfangs der 1930er Jahre in die Landis & Gyr eingetreten, besuchte im Auftrag der Firma die weltweit verstreuten Vertretungen und kümmerte sich um Patentangelegenheiten. Ab 1941 übernahm er die Leitung des Geschäftsleitungssekretariats und ab 1944 auch jenes des Verwaltungsrats.



*Der Innenhof der  
Fabrik Gubelstrasse,  
um 1939.*



Es fällt auf, dass trotz der wirtschaftlich turbulenten Zeiten die Organisationsstruktur in den 1930er Jahren weitgehend bestehen blieb und auch an der Führungsspitze mit Ausnahme von Dalcher keine neuen Namen auftauchten. Gyr hatte eine eingespielte und gut funktionierende Geschäftsleitung zusammengestellt, die er kannte und der er vertraute. Sie hielt ihm den Rücken frei, um sich

den strategischen Fragen, dem Zusammenspiel innerhalb des Konzerns und den Verhandlungen mit Konkurrenten und politisch massgeblichen Akteuren widmen zu können.

#### **Die Landis & Gyr erobert den Weltmarkt**

Die Jahre von 1929 bis 1939 brachten für die Landis & Gyr weitreichende Veränderungen. Aus dem vorwiegend

*Werbung der Therma für elektrotechnische Haushaltgeräte, um 1930. Karl Heinrich Gyr wird 1936 Verwaltungsrat dieser Glarner Firma.*

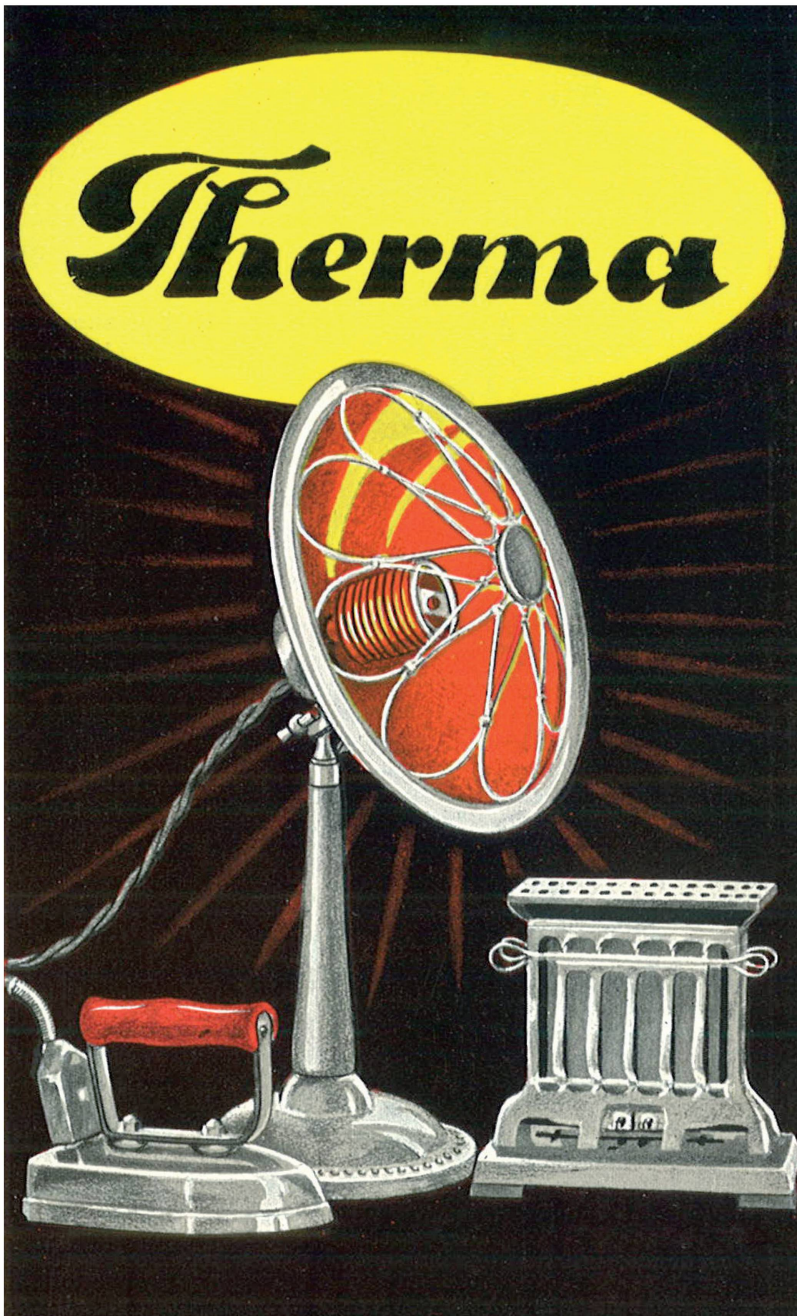
in der Schweiz agierenden Unternehmen war ein internationaler Konzern geworden. 1929 hatten von den insgesamt 3 100 Mitarbeitenden noch 2 500 in Zug gearbeitet, also über 80 Prozent. Zehn Jahre später waren von den insgesamt 3 600 Mitarbeitenden nur noch 1 800 in Zug tätig. Allein die PFN hatte ihr Personal von rund 100 Mitarbeitenden auf 500 aufgestockt. Auch die ausländischen Filialen in England und Frankreich bauten ihren Personalbestand aus.

Am 5. Februar 1939 übertraf die Landis & Gyr die 10 Millionen-Marke

in der Zählerproduktion. Der Anteil der Landis & Gyr in Zug an der Weltproduktion lag zu diesem Zeitpunkt bei 7 Prozent, zusammen mit den Konzerngesellschaften sogar bei 13 Prozent. Betrachtet man den kleinen Heimmarkt, ist die Zahl umso erstaunlicher. Die amerikanischen Zählerfirmen hatten zwar 28 Prozent an der Weltproduktion inne, exportierten aber nur 4 Prozent, während die Schweizer Firmen (Landis & Gyr und SODECO zusammen) 8 Prozent produzierten, aber über 80 Prozent auf ausländischen Märkten absetzen mussten. Auf dem zweiten Platz in dieser Rangliste waren die deutschen Zählerfabriken, die 40 Prozent exportierten. Das ist für die Schweiz ein bemerkenswert hoher Marktanteil, wenn man bedenkt, dass es sich beim Elektrizitätszähler um ein technisch zwar anspruchsvolles, aber eben doch in Massen herstellbares Produkt handelte. Karl Heinrich Gyr und seinen Mitstreitern war es gelungen, dem traditionell hohen Kostenniveau der Schweiz mit konsequenter Rationalisierung beizukommen und in über 80 Ländern mit ihren qualitativ hochstehenden und nutzergerechten Zählern Fuss zu fassen. Der hohe Exportanteil zeigt aber auch die Anfälligkeit für Erschütterungen auf den Weltmärkten.

### **Engagement als Verwaltungsrat bei der «Therma AG»**

Karl Heinrich Gyr konzentrierte sich geschäftlich lange ausschliesslich auf sein mittlerweile weitverzweigtes Unternehmen. Meist nahm er im Verwaltungsrat oder in der Geschäftsleitung von Tochterfirmen im In- und Ausland Einsitz, um eine optimale Kontrolle und Steuerung ausüben zu können. Erst 1936 übernahm er ein externes Verwaltungsratsmandat bei der «Therma AG» in Schwanden (GL). Dort hatte der langjährige Rechnungsrevisor der





Landis & Gyr, Hans Hefti-Haab, das Präsidium inne. Die Therma war 1907 von Samuel Blumer gegründet worden (vgl. Band 10 der Pioniere-Reihe) und produzierte elektrische Heiz- und Kochapparate. Auf diesem Gebiet nahm sie in der Schweiz eine Monopolstellung ein. In ihrer Ausrichtung auf den Export von elektrotechnischen Apparaten sahen sich die Landis & Gyr und die Therma mit ähnlichen Chancen und Risiken konfrontiert.

### **Karl Heinrich Gyr verteidigt den Lohnabbau**

Von der Zuger Öffentlichkeit wurde die Geschäftspolitik der Landis & Gyr weiterhin kritisch begleitet. Besonders ins Auge stach der Kauf des weitläufigen Areals an der Gubelstrasse. Ein Leserbriefschreiber behauptete im «Zuger Volksblatt» vom 13.6.1932, dass die Firma vom Entwicklungswahn befallen gewesen sei und dass sie die damalige Lage völlig verkannt habe. Gyr konterte in der gleichen Zeitung, dass die Fabrikerweiterung nicht aufgrund

von Spekulationen oder phantastischen Hoffnungen auf grosse Absatzerweiterungen erfolgte, sondern wegen räumlichen Unzulänglichkeiten bei der laufenden Produktion. Die Krise bei der Landis & Gyr sei keineswegs hausgemacht, sondern durch äussere Einflüsse verursacht. Erst staatliche Eingriffe und der Wirtschaftskrieg hätten die Landis & Gyr gehemmt. Die Personal- und Lohnbaumassnahmen seien daher unumgänglich gewesen. Und schliesslich konnte er sich einen Seitenhieb gegen den industrieskeptischen Einheimischen nicht verkneifen: «Es ist zu bedauern, dass es im Kanton Zug, welcher in so starkem Masse mit dem Wohlergehen der Exportindustrie verbunden ist, so vielen Leuten an der nötigen Einsicht und am Verständnis für die Lage der Exportindustrie gebricht.»

Die hohen Lebenshaltungskosten und die Frage eines weiteren Lohnabbaus beschäftigten Gyr weiter. In einem Flugblatt warnte er die Belegschaft vor einer Annahme der Kriseninitiative. Diese war von den Gewerkschaften, Angestelltenorganisationen und der Bauernheimatbewegung lanciert worden und forderte u.a. eine aktivere Konjunkturpolitik des Bundes, die Kontrolle von Kartellen und Trusts und die Bekämpfung von Lohn- und Preisabbau. Sie würde, so Gyr, zu noch höheren Produktionskosten führen und damit die Aufrechterhaltung des Beschäftigungsgrades gefährden. Bei einer rekordhohen Stimmbeteiligung von 84.4 Prozent und mit einem Nein-Stimmenanteil von 57.3 Prozent wurde die Initiative am 2. Juni 1935 verworfen. Die Führung der Landis & Gyr konnte aufatmen.

Mit der Abwertung des Schweizer Frankens von 1936 und dem Friedensabkommen von 1937 beruhigte sich die Lage vorübergehend an allen Fronten.

*Hans Hefti-Haab  
(1886-1964), Inhaber  
der Therma und ent-  
fernter Verwandter  
von Heinrich Landis.  
Er war langjähriger  
Rechnungsrevisor  
und später auch  
Verwaltungsrat bei  
der Landis & Gyr.*

### Die drei Töchter von Gyr

Karl Heinrich Gyr hatte eine christliche Lebenseinstellung, war aber nicht streng religiös. Im Innern fühlte er sich dem protestantischen Arbeitsethos verpflichtet. Die Kirche besuchte er aber eher selten. Missfallen bereitete es ihm,



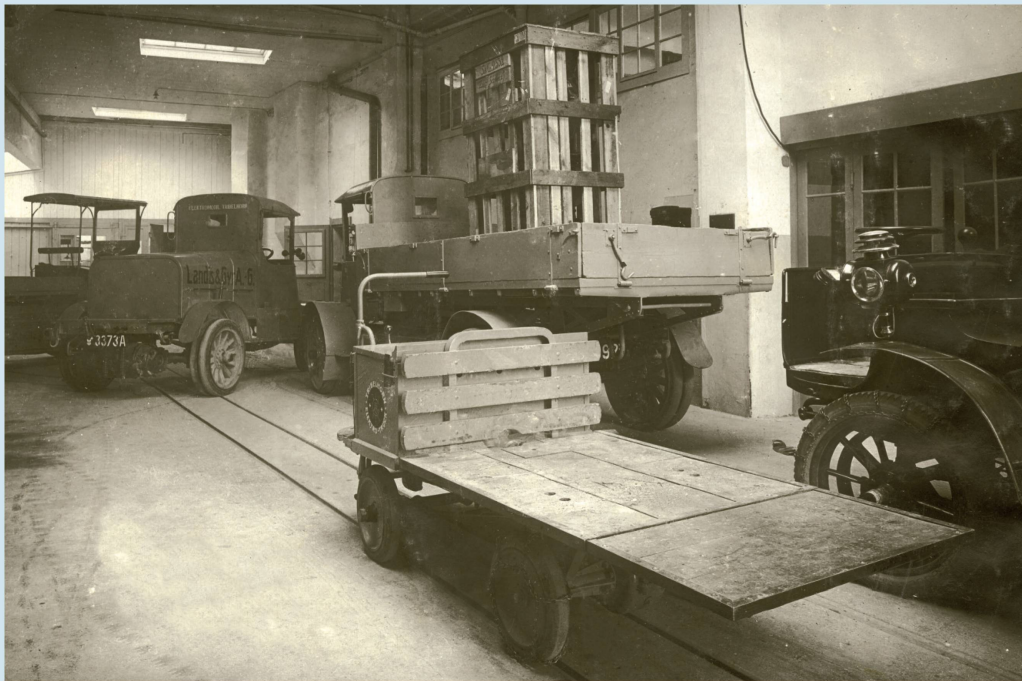
*Der begeisterte Wintersportler Karl Heinrich Gyr mit seiner Tochter Ruth am Skilift auf der Lenzerheide.*

wenn der Pfarrer predigte, wie man es wirtschaftlich machen müsste.

Seine drei Töchter besuchten die Primarschule neben dem Kloster «Maria Opferung», wo damals ausschliesslich Ordensschwestern unterrichteten. Danach folgten drei Jahre an der privaten «Protestantischen Sekundarschule Zug», die noch von der Ehefrau von Heinrich Landis, Sara Landis-Fierz, gegründet worden war. Erst nach der Konfirmation traten alle drei Mädchen in die vierte Klasse des «Freien Gymnasiums» in Zürich ein. In dieser Zeit lebten die Töchter während der Woche bei einer Professorenfamilie in Zürich.

Als 1930 die Mädchenpfadi Zug gegründet wurde, machten die Gyr-Töchter begeistert mit, auch später noch als Gymnasiastinnen. Ihre Mutter engagierte sich im Elternkomitee und bei Fahrdiensten. Gyr unterstützte die Pfadfinderidee, obwohl er an seinem freien Samstagnachmittag auch gerne etwas mit seinen Töchtern unternommen hätte. Dank der langjährigen Aktivität in der Zuger Pfadibewegung – auch noch als Wochenaufenthalterinnen in Zürich – waren die drei Schwestern in Zug gut verwurzelt und integriert. In der Familie Gyr wurde allerdings weiterhin Zürichdeutsch gesprochen, auch von der holländischen Mutter. Im Jahr der Landesausstellung von 1939 bekam jede der drei Töchter eine prächtige Zuger Festtagstracht – nach Heimatwerk-Regel war es die Tracht des Wohnkantons.

## Karl Heinrich Gyrs Begeisterung für Elektroautos



*Der Fuhrpark der Landis & Gyr um 1920. In der Bildmitte ein Elektro-Industriekarren und zwei Elektrolastwagen der Firma Tribelhorn, rechts die Auto-droschke «Krieger».*

Nachdem der Fuhrhalter der Landis & Gyr 1917 aus Futtermangel gezwungen wurde, seinen Pferdebestand zu reduzieren und den Brückenwagen ausser Betrieb zu nehmen, entschloss sich Karl Heinrich Gyr, einen gebrauchten Elektro-Lastwagen für eine Last von einer Tonne anzuschaffen. Der ehemalige Fuhrmann wurde zum Chauffeur umgeschult. Kurze Zeit später bestellte man bei der Firma des Elektroautomobil-Pioniers Johann Albert Tribelhorn in Feldbach (vgl. Band 93 der Pioniere-Reihe) einen zweiten Lastwagen für drei Tonnen Ladegewicht. In den 1920er Jahren kam ein dritter batteriebetriebener Lastwagen dazu. Zur Verschiebung schwerer Lasten ergänzte man den Fuhrpark mit einem Elektrotraktor. Am Ende des Ersten Weltkriegs erwarb die Landis & Gyr zudem einen gebrauchten Elektro-Personenwagen nach der in Paris bekannten Bauart «Krieger». Er war für den Transport des höheren Personals vom Bahnhof an die Hofstrasse

gedacht. Das ungewohnte Gefährt wurde von den Zuger Buben spöttisch als «Leichenwagen ohne Pferde» bezeichnet. Kurze Zeit später fuhr man bereits mit einer Tribelhorn-Limousine, Typ «Silure» (4-6 Plätze), die allerdings 1928 bei einem Unfall umkippte und Totalschaden erlitt. Über die Vorliebe von Gyr für Elektrofahrzeuge äusserte sich Direktor Bauer in seinem ausführlichen Bericht zu den baulichen Entwicklungen der Landis & Gyr wie folgt: «Dr. Gyr vertrat konsequent den Standpunkt, dass für L&G nur Elektromobile in Frage kommen sollten, da sie leicht zu bedienen seien und keine gelernten, gut bezahlten Chauffeure erforderten. Ausserdem sei der Unterhalt sehr einfach und billig und wegen der Verwandtschaft mit dem Betrieb der L&G in Bezug auf den Batteriebetrieb ein grosser Vorteil.» Seinen täglichen Arbeitsweg von der Seeburg in die Fabrik bewältigte Gyr allerdings auf Schusters Rappen.

# Der Zweite Weltkrieg und die unmittelbare Nachkriegszeit

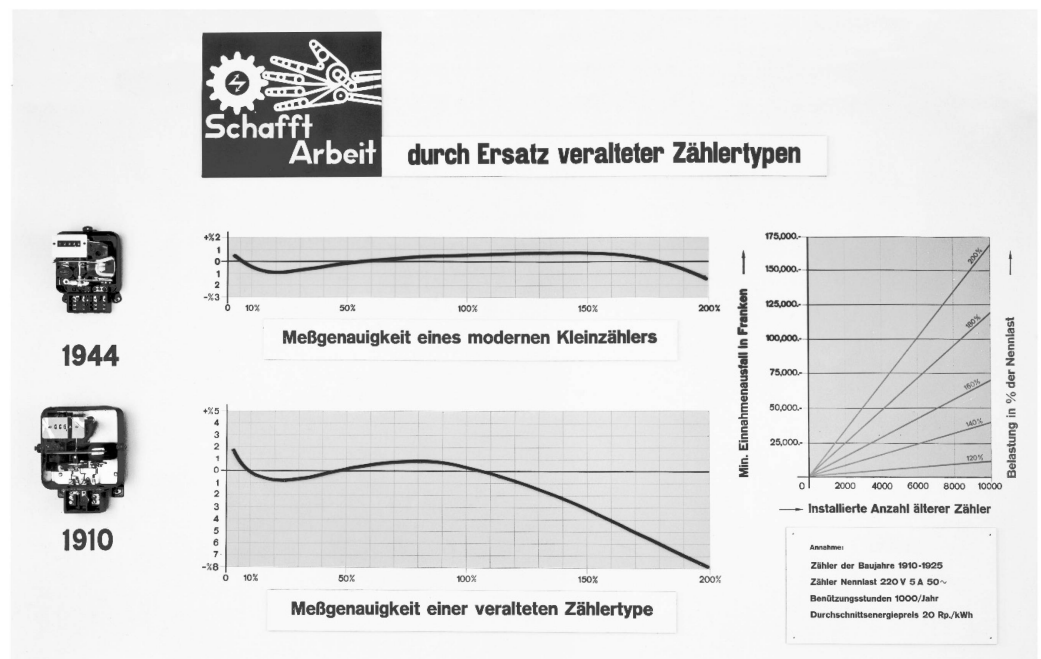
Nach den Erfahrungen des Ersten Weltkriegs deckte sich die Landis & Gyr in den späten 1930er Jahren mit einer grossen Menge Rohmaterialien ein, um eine neuerliche Verknappung aufgrund von Kriegsereignissen zu vermeiden. Der Ausbruch des Zweiten Weltkriegs führte jedoch bald zu einem massiven Rückgang der Zählerbestellungen, weil die Elektrizitätswerke ihre Erneuerungs- und Kontrollarbeiten infolge Personalmangels reduzieren oder gar einstellen mussten. Ebenfalls negativ wirkte sich die Einschränkung der Wohnbautätigkeit aus. Und schliesslich war in gewissen Ländern auch der Import drastisch eingeschränkt worden. Die Landis & Gyr versuchte trotzdem, möglichst in allen Märkten der Welt präsent zu bleiben und die gesamte Produktpalette anzubieten. Sorge bereiteten aber

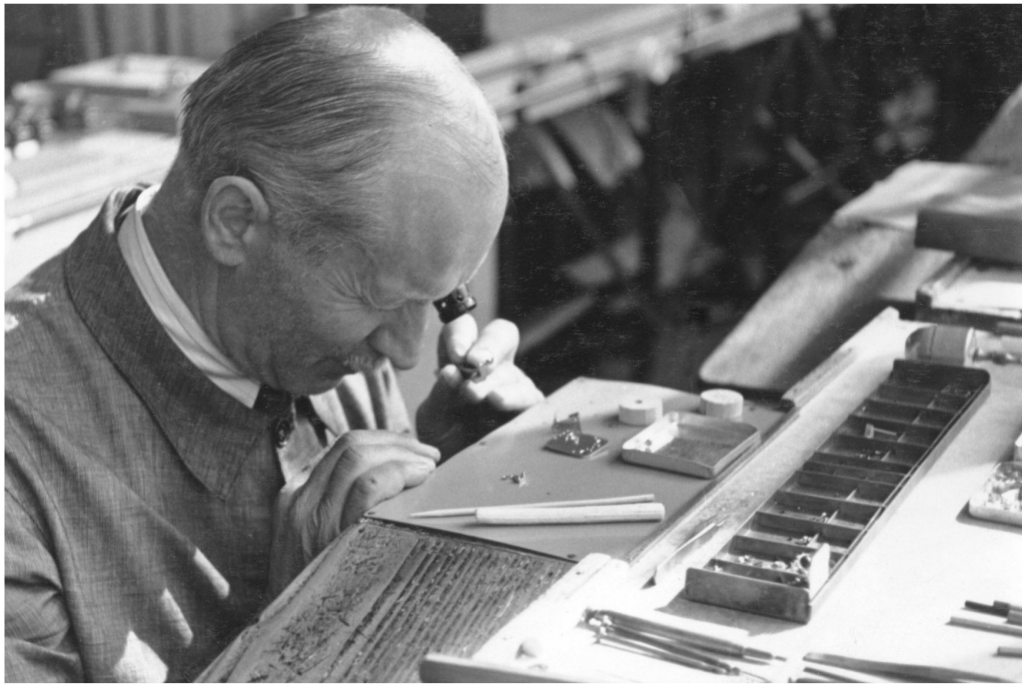
die stark gestiegenen sozialen Aufwendungen, wie die Zuwendungen an die Wehrmänner und ihre Familien sowie die Lohnausgleichskasse.

## Schwierige Rohstoffeinfuhr

Die Rohstoffeinfuhr wurde mit Fortdauer des Krieges schwieriger, wichtige Metalle teurer. Die Landis & Gyr ersetzte wie schon im Ersten Weltkrieg das Kupfer durch Aluminium. Diverse Metallteile für das Gehäuse wurden durch Pressstoffelemente substituiert, die in der eigenen Kunstharzpresserei hergestellt wurden. Im Inland belebte sich das Geschäft gegen Kriegsende, als staatliche Programme anrollten und der Kohlemangel in den Privathaushalten zu einem Umdenken führte, wie im Jahresbericht 1944 zu lesen ist: «Der Mehrumsatz in der Schweiz war bedingt durch den Ent-

*Aufruf zum Ersetzen veralteter Apparate durch genauer messende Zähler zwecks Arbeitsbeschaffung, 1944.*





*Arbeiter bei der  
Landis & Gyr,  
1940er Jahre.*

schluss verschiedener Elektrizitätswerke, im Sinne des Arbeitsbeschaffungsprogramms Zähler veralteter Typen nach und nach durch neue Apparate zu ersetzen. Ferner stellte sich ein aussergewöhnlicher Bedarf ein dadurch, dass infolge einer fortschreitenden Elektrifizierung der Wärmeversorgung unseres Landes grössere Mengen von Zählern für den Neuanschluss von elektrischen Küchen und anderen Heizeinrichtungen benötigt wurden.» So konnte auch der Umsatz im Produktebereich Wärmetechnik gesteigert werden.

### **Die Frage der Rüstungsaufträge**

Im gewaltigen Aufrüstungskampf während der Kriegsjahre konnten mit der Produktion von Rüstungsgütern grosse Gewinne eingefahren werden. Die Landis & Gyr partizipierte aber kaum an solchen Geschäften. Sie hatte neben Sirenensteuerungsgeräten für Holland und Belgien nur Rüstungsaufträge kleineren Umfangs für die Schweiz ausgeführt. Zum Beispiel lieferte sie 1937 5000 Zündstifte für Ordonnanzgewehre im Betrag von 6700 Franken. Karl Heinrich Gyr führte

1943 vor einer Delegation der Zollkommission aus, dass die Landis & Gyr 1935 bewusst den Entschluss gefasst habe, auf Lieferungen an kriegführende Mächte zu verzichten und die grossen Gewinnmöglichkeiten nicht zu realisieren. Man glaube, damit im Interesse der Schweiz und des Personals zu handeln und mit der Weiterentwicklung der angestammten Produkte am besten auf den verschärften Konkurrenzkampf in der Nachkriegszeit vorbereitet zu sein.

Wie aus der Korrespondenz mit der «Kriegstechnischen Abteilung des Bundes» (KTA) hervorgeht, war die Landis & Gyr aber durchaus ein valabler Kandidat für die Lieferung von Munitionsteilen an den Bund, da die produzierenden Uhrenfirmen alle grenznah im Jura lagen und ein weiterer Stützpunkt in der Zentralschweiz strategisch erwünscht war. Die Landis & Gyr machte auch bei einigen Offertstellungen mit. Die KTA eröffnete im Herbst 1937 in einem Brief an Ständerat Alphons Iten, der sich für die Landis & Gyr stark gemacht hatte, die Gründe für die wiederholte Nichtberücksichtigung: «Wir bedauern unse-

rerseits, dass wir die genannte Firma nicht in grösserem Umfang für Armeeaufträge heranziehen konnten. Wir haben in dieser Hinsicht wiederholt Versuche gemacht, wobei jeweils Preise gefordert wurden, die wir nicht bewilligen konnten.»

### **Schwierigkeiten im Exportgeschäft**

Die Exportaktivitäten halbierten sich zwischen 1939 und 1943. Die Ausfuhr in die von den Deutschen besetzten Länder reduzierte sich oder fiel zum Teil komplett aus, während die Liefermengen nach Deutschland und in verbündete Staaten wie Italien stabil blieben oder noch gesteigert werden konnten. Im Überseege­schäft fielen zwar Indien und Australien als Verkaufsdestinationen weg, doch erlebte die Landis & Gyr in Südamerika, vor allem in Argentinien, einen regelrechten Boom. Durch die Gründung einer eigenen Verkaufsniederlassung mit Reparaturabteilung in Buenos Aires («Electromedidor S.R.L.») konnten ein reibungsloser Ablauf der Verkäufe

und ein umfassender Kundenservice garantiert werden.

Der enorme Bedarf an Zählern aus dem nationalsozialistischen Deutschland war darauf zurückzuführen, dass die deutsche Konkurrenz gezwungen worden war, kriegswichtige Güter zu produzieren und ihre Zählerproduktion herunterfahren musste. Die Landis & Gyr versuchte deshalb fieberhaft, Kontingenterhöhungen für einen Export an die Achsenmächte zu erhalten, denn nur mit dieser Transfergarantie griff die Exportrisikoversicherung. Sie betonte in ihren Anträgen, dass es sich um Friedensartikel handle und man dank des eigenen Materiallagers keine Rohstoffeinfuhren machen müsse. Die Erhaltung der Arbeitsplätze sei nur bei transfergarantiertem Auftragsbestand möglich. Könnte man den deutschen Markt nicht bearbeiten, gingen Kunden verloren, die nach dem Krieg kaum mehr zurückgewonnen werden könnten.

Nach dem Einmarsch der Alliierten in Frankreich waren die Häfen für eine

*Eine Trachtengruppe vor dem Ausstellungsstand der Landis & Gyr in Buenos Aires, 1939.*



Verschiffung in entlegene Länder auch noch überbelegt. Die Landis & Gyr musste grosse Lagerbestände aufbauen, die beträchtliche Mittel banden. Durch die fortgesetzte Produktion konnte immerhin das gesamte Personal weiterbeschäftigt werden, was ein grosses Anliegen von Karl Heinrich Gyr war. Immer wieder kommt in den Landis & Gyr-Jahresberichten während des Krieges Unbehagen darüber zum Ausdruck, dass man beim Export davon abhängig sei, ob es den Behörden gelinge, zwischenstaatliche Schwierigkeiten zu lösen. Durch die Hemmnisse sei es nicht möglich, auch nur annähernd die bestehenden Liefermöglichkeiten auszunutzen. Zu schätzen wusste man aber die seit 1934 bestehende staatliche Exportrisikogarantie, die zur «fast unentbehrlichen Hilfe» geworden sei. Auch im Krieg waren die Verhandlungen mit den Behörden von elementarer Bedeutung, so dass Karl Heinrich Gyr abermals stark gefordert war.

#### **England:**

##### **«gehässiger Konkurrenzkampf»**

Die Fabrik in London-Acton war durch Adolf Peter, der dort ab 1932 von Gyr als Betriebsdirektor eingesetzt worden war, grundlegend modernisiert worden. Peter war 1913 als Werkstattchef nach St. Ludwig delegiert worden, um die Fabrikation mit aufzubauen. Dann trieb er mit Schmuizer zusammen massgeblich die Rationalisierung in Zug voran. Nach 1939 musste die Fabrikation auf Kriegsproduktion umgestellt werden. Es wurden hauptsächlich Zündköpfe für Flugabwehrgeschosse, aber auch Zubehör für Atmungsgeräte für Flieger und Zählwerke zur Messung des Brennstoffverbrauchs von Flugzeugen hergestellt. Man beschäftigte eine Belegschaft von 1200 Personen in drei Schichten. Obwohl in unmittelbarer

Nähe Bomben und Raketengeschosse niedergingen, erlitt die Fabrik keine nennenswerten Schäden. In ähnlich rascher Weise wie die Umstellung auf die Kriegsproduktion vollzog sich auch nach dem Krieg unter der Leitung von Peter die Wiederaufnahme der Zählerfabrikation. Obwohl in Grossbritannien eine grosse Nachfrage nach Zählern bestand, bereite der «als fast gehässig anzusprechende Konkurrenzkampf» zwischen den rund 15 englischen Zähler-Firmen der Landis & Gyr-Führung Bedenken, falls die Verhandlungen zur Fixierung des Preisniveaus nicht günstig verliefen.

#### **Frankreich:**

##### **zwangsgeräumt und bombardiert**

Die «Société Française Landis & Gyr» (Sofra) mit Sitz in Saint-Louis erteilte im Zug der französischen Mobilmachung die Hiobsbotschaft, dass die zweckmässig ausgebaute Fabrik und die dazugehörigen Wohnhäuser auf Geheiss der französischen Regierung zwangsgeräumt werden müssten – sie befanden sich mitten in der französischen Verteidigungslinie. Das Gebäude würde für die Unterbringung von Armeefahrzeugen gebraucht. Die Direktion machte sich fieberhaft auf die Suche nach einem neuen Standort. Es gelang ihr schliesslich im Oktober 1939, eine leerstehende Nähmaschinenfabrik in Montluçon (Departement Allier) zu erwerben. Die Geräte, Maschinen und Rohmaterialien wurden mit 61 Eisenbahnwagen direkt in die neue Fabrik spedit.

Im Juni 1940 war infolge des Kriegsverlaufs aus St. Louis wieder Sankt Ludwig geworden. Karl Heinrich Gyr beauftragte PFN-Direktor Spieser, sich um die Liegenschaft zu kümmern und nach Möglichkeit wieder eine Zählerfabrik einzurichten. Doch im November 1940 nahm die «Deutsche Benzinuhren-Gesellschaft»

*Karl Heinrich Gyr mit Jean Hotz, dem Leiter der Handelsabteilung des Volkswirtschaftsdepartementes, anlässlich einer Werkbesichtigung der Bundesbehörden, 1943. Er informierte die von Bundesrat Stampfli angeführte Delegation umfassend über die schwierige Lage der Landis & Gyr aufgrund des Krieges.*



(DBU) auf Geheiss des Oberkommandos der deutschen Wehrmacht die Fabrik in Besitz. Die Priorität der Landis & Gyr lag nun darin, einen annehmbaren Verkaufspreis auszuhandeln und von den deutschen Behörden eine Ersatzliegenschaft als Kompensation zu verlangen. Nach langen und schwierigen Verhandlungen, die Gyr selbst leitete, konnte er sich 1941 mit der DBU einigen: Sie bezahlte 14 Mio. Francs für das Gelände in Sankt Ludwig. Als Realersatz wurde der PFN in Strassburg von der deutschen Militärverwaltung eine Fabrik zugesprochen, unter der Auflage, dass keine «kriegsentscheidenden» Produkte hergestellt würden. Der Landis & Gyr ging es aber in erster Linie darum, unter allen Umständen im Elsass präsent zu bleiben, da sie die einzige Zählerfabrik weit und breit war. Wöchentlich wurden dort ca. 1000 Stück Wechselstromzähler und Treppenhausautomaten hergestellt. Am Pfingstsonntag 1944 wurde die Fabrik durch einen Fliegerangriff vollständig zerstört.

#### **Deutschland: zuerst Anpassung ...**

Nach dem Anschluss von Österreich an Nazi-Deutschland wurde die «C. Häberli & Cie.», eine Landis & Gyr-Konzerngesellschaft in schweizerischem Besitz, von der PFN übernommen. Die Wahrung der Landis & Gyr-Interessen in Österreich war als «deutsche» Firma bedeutend einfacher, da die im Kartell zusammengeschlossenen deutschen Zählerfirmen heftig gegen ein Unternehmen in Schweizer Besitz agitiert hätten und das Aushandeln von Verkaufsquoten schwierig geworden wäre.

Nach Kriegsbeginn wurde die deutsche Industrie zu wehrwirtschaftlichen Aufträgen zwangsverpflichtet. 1940 musste die Zählerherstellung zugunsten «kriegsentscheidender» Produktion um 70 Prozent reduziert werden. Zwar fiel die PFN unter diese Verpflichtung, jedoch nicht das Mutterhaus in Zug, das nun wieder grössere Mengen von einfachen Zählern nach Deutschland liefern und über die PFN absetzen konnte.

Karl Heinrich Gyr trat im Januar 1940 als PFN-Vorsitzender des Aufsichtsrats zurück. Er begründete seinen Rücktritt mit Schwierigkeiten im Reiseverkehr, die ein kurzfristiges Zusammentreten des Verwaltungsrates unmöglich machten. Der Aufsichtsrat bestand nun komplett aus deutschen Staatsangehörigen, wobei der neue Vorsitzende, Major Nonn, gute Verbindungen ins Reichswirtschaftsministerium hatte. Nach anfänglicher Zurückhaltung bei der Vergabe von Rüstungsaufträgen an eine schweizerisch geprägte Firma wurde die PFN immer mehr in das Wehrprogramm eingebunden, konnte jedoch weiterhin auch Zähler und verwandte Apparate produzieren.

### **... dann Helvetisierung**

An einer Konferenz in Zug im September 1942 meldete PFN-Direktor Spieser, dass die Beschäftigung bei PFN in Berlin mit 300 Personen sehr gut sei. In Wien seien im Übrigen 30 Personen beschäftigt, in Aussig 20, in Strassburg 50 und in der neu eröffneten Vertriebsstelle in Hamburg vier. Bei der PFN Berlin wurden gemäss Konferenzprotokoll auch Zwangsarbeiter und Kriegsgefangene eingesetzt, da die wehrpflichtigen Deutschen eingezogen worden waren: «(...) in Berlin jetzt 12 Litauer und einige Franzosen, Anzahl Zivilrussen in Aussicht; jüdische Arbeiter sind gut, werden aber nur zugeteilt, wenn völlige Isolierung möglich, wie z. B. bei Siemens (2 000 Juden).» Die beiden Betriebe in Berlin erlitten im Februar und März 1945 durch Fliegerangriffe annähernd Totalschaden. Trotzdem gelang es Direktor Spieser, einen Minimalbetrieb aufrecht zu erhalten.

Bei Kriegsende beeilte sich die Landis & Gyr, die Zweigstellen der PFN, die ausserhalb Deutschlands lagen, wieder zu «helvetisieren», um einer

Konfiskation durch die Alliierten zu entgehen. Am Stammsitz sprach man in diesem Zusammenhang von «Rückgliederung», da es darum ging, die Transaktionen von 1938 bis 1940 wieder rückgängig zu machen und die Verbindungen zur PFN zu kappen. Die PFN-Zweigniederlassung Wien wurde im Oktober 1944 stark beschädigt, so dass nur noch ein Notbetrieb in den wenigen intakt gebliebenen Räumen möglich war. Nach dem turbulenten Einmarsch der Russen nahmen sechs Personen im Mai 1945 den Betrieb wieder auf und aktivierten die Eich- und Reparaturwerkstätten. Es gelang ihnen, die wenigen verbliebenen Maschinen und Materialien mit dem Hinweis auf «Schweizerisches Eigentum» gegen Zugriffe zu verteidigen. Häberli konnte 1946 wieder nach Wien zurückkehren und die Leitung übernehmen.

Wie andere Schweizer Unternehmer sah sich Karl Heinrich Gyr in den 1930er und 1940er Jahren mit der schwierigen Frage konfrontiert, wie die Filialen in den jeweiligen Ländern auf politische und kriegerische Umwälzungen reagieren sollten. Für Gyr kam eine Preisgabe der Filialen in den kriegführenden Staaten nicht in Frage, so dass sie sich jeweils den politischen Begebenheiten anpassten und sich in die Kriegsproduktion einspannen liessen. Zu gross schien die Gefahr, in der Nachkriegszeit auf wichtigen Auslandsmärkten nicht mehr präsent zu sein, die man mühsam über Jahre aufgebaut hatte.

### **Neues Verwaltungsgebäude und Verkauf der «Licht AG»**

Karl Heinrich Gyr fasste Ende 1941 den Entschluss, die Anteile der Landis & Gyr an der «Licht AG» an Fritz Nägeli zu verkaufen. 2 802 Aktien wechselten zu einem Preis von 2.3 Mio. Franken den Besitzer. Es bestand für



*Das 1943 erbaute Verwaltungsgebäude an der Gubelstrasse mit der charakteristischen «Indukta»-Uhr. Es steht heute unter Denkmalschutz.*

die Landis & Gyr keine «geschäftorganisatorische» Notwendigkeit mehr, sich im Glühlampengeschäft zu betätigen. Zudem wollte sich Karl Heinrich Gyr, der weiterhin in die Geschäftsleitung involviert gewesen war, entlasten. Hauptgrund für den Verkauf waren aber die Pläne, auf dem Areal Gubelstrasse ein grösseres «Verwaltungsgebäude» zu erstellen, wozu der Verkaufserlös eingesetzt werden konnte. Um die Konkurrenzfähigkeit nach Friedensschluss zu sichern, war eine Ausdehnung des Büroraums und der Räume für Forschung und Entwicklung notwendig. Durch die Vereinigung von technischen und kaufmännischen Büros sowie der Labors erhoffte man sich auch eine gewisse Rationalisierung. In Erwartung weiter ansteigender Preise für Baumaterial schritt man rasch zur Realisierung des Baus. 1943 erfolgte der minutiös geplante Umzug innerhalb von nur sechs Tagen. Der Arbeitsunterbruch betrug für die einzelnen Büroange-

stellten längstens eine Stunde, bevor man die Beschäftigung am neuen Standort wieder aufnehmen konnte. Die markante Erweiterung des Fabrikareals Gubelstrasse mitten in der Ungewissheit des Krieges zeugt von Gyrs Weitsicht und Mut. Das Verwaltungsgebäude mit der grossen «Indukta»-Uhr galt noch lange als Sinnbild für Grösse und Wichtigkeit des Unternehmens.

### **Rege Nachfrage in der Nachkriegszeit**

Nachdem die Landis & Gyr den Krieg ohne gravierende Probleme überstanden hatte, zahlten sich nun in der unmittelbaren Nachkriegszeit die beharrliche Bearbeitung aller Exportmärkte und der weitgehende Verzicht auf Rüstungsaufträge in der Schweiz aus. Die Landis & Gyr befand sich in der kriegsverschonten Schweiz in einer privilegierten Lage, wie es der Geschäftsbericht über das Jahr 1945 zum Ausdruck bringt: «Nach Kriegs-

ende zeigte sich in Übereinstimmung mit dem grossen Warenmangel in den vom Krieg betroffenen Ländern und der Tatsache, dass unsere Konkurrenzindustrien in den ehemaligen kriegführenden Ländern ihre Friedensproduktion noch kaum hatten aufnehmen können, auch in unseren Erzeugnissen grosse Nachfrage, die unsere Produktions- und Exportmöglichkeiten weit überstieg.» Auf längere Sicht rechnete man allerdings wieder mit sinkenden Preisen und geringeren Erträgen. Mit Sorge erfüllte den Verwaltungsrat auch die Tatsache, dass sich der Grad der staatlichen Beeinflussung der Wirtschaft trotz des Abbaus kriegswirtschaftlicher Massnahmen verstärkte.

### **Heim für junge Italienerinnen**

Die im Krieg vorgenommene Erweiterung des Werks an der Gubelstrasse zahlte sich ebenfalls aus. Der Engpass entstand in der Nachkriegskonjunktur daher nicht bei der Produktionsfläche, sondern bei den Arbeitskräften. Der Wohnraum in Zug war äusserst knapp, was die Rekrutierung von Arbeitskräften ungemein erschwerte. Die Landis & Gyr baute deshalb 1946 an der Aabachstrasse sieben Wohnhausblöcke für Arbeiter. Zudem stellte sie in Steinhausen zwölf Parzellen für Einfamilienhäuser zu einem günstigen Preis zur Verfügung, die nach einheitlichen Plänen der Landis & Gyr-Bauabteilung gebaut werden mussten. Die Liegenschaft an der Baarerstrasse, die man eigentlich verkaufen wollte, wandelte man in ein Heim für junge Italienerinnen um, das durch katholische Schwestern geführt wurde. 1946 trat die erste Gruppe von 39 Frauen ein, später im Jahr kamen nochmals 36 weitere dazu. Das Mädchenheim «Indukta» beherbergte zur Vorbereitung auf die Arbeit zusätzlich eine Anlernwerkstatt. Mit der Einweihung des Arbeiterheims für Ledige

1947 war die Beschaffung von Wohnraum im Raum Zug vorerst abgeschlossen.

Eine weitere Massnahme gegen den Arbeitskräftemangel war eine Dezentralisierung gewisser Betriebszweige. So packte man die Gelegenheit beim Schopf und übernahm Räumlichkeiten und Personal der «Eidgenössischen Munitionsfabrik Altdorf», die nach Kriegsende massiv weniger Aufträge hatte. Statt die Leute nach Zug zu holen, konnte man so das Arbeiterreservoir des Urnerlandes nutzen, um Zahlenrollen herzustellen und Zählwerke zu montieren. 1948 richtete die Landis & Gyr auch in Murten einen Zweigbetrieb ein, 1950 wurden jedoch beide wieder geschlossen.

### **Wettbewerbsfähig dank ausgereifter Prozesse**

Betrachtet man die Personalstruktur des Stammhauses in Zug Ende 1945, erkennt man den starken Einfluss der technischen Weiterentwicklung in der Fabrikation und das ständige Bemühen um wettbewerbsfähige Produktionskosten. Von den insgesamt 1785 Mitarbeitenden waren 263 Personen Arbeiter mit mehrjähriger Berufsausbildung. Die eigentliche Produktion wickelten 520 Hilfsarbeiter und 461 Hilfsarbeiterinnen ab – effizient und mit hoher Präzision. Dazu kamen 111 Lehrlinge und 430 Angestellte, darunter 98 Frauen. Es war Karl Heinrich Gyr gelungen, die Landis & Gyr als Spitzenunternehmen der Elektrotechnik zu etablieren und gleichzeitig die Produktionsprozesse für die einzelnen Apparate soweit zu vereinfachen, dass sie mehrheitlich mit Personal in einer tieferen Lohnklasse gefertigt werden konnten. Die Landis & Gyr war damit trotz konstant hoher Lebenshaltungskosten in der Schweiz auch auf dem Exportmarkt wettbewerbsfähig.

*Die Direktion der Landis & Gyr (von links nach rechts: die Herren Egloff, von Kotschubey, Schmuziger, Gyr, Bauer, Dalcher, Beusch) bei ihrer letzten Sitzung im Theilerhaus vor dem Umzug an die Gubelstrasse, 1943.*



### **Neuorganisation der Führung**

Von 1942 bis 1944 erfolgte ein totaler Umbau der Landis & Gyr-Führungsebene sowohl in personeller als auch in organisatorischer Hinsicht. Finanzdirektor Dalcher blieb als einziger auf seinem Posten, während die drei übrigen Direktoren alle altershalber in den Ruhestand traten. Das Einkaufsdepartement, das an Bedeutung verloren hatte, wurde dem neuen Fabrikationsdirektor Jakob Sonderegger unterstellt. Dafür wurde die technische Abteilung neu zu einem Departement aufgewertet, mit Direktor Willi Beusch an der Spitze. Die Verkaufsdirektion ging an Nikolay von Kotschubey. Schmuziger wurde 1943 Vizepräsident im Verwaltungsrat, da Gyr dieses Gremium erweitern wollte. An der Feier für die Arbeitsjubilare der Landis & Gyr meldete er dazu launig, dass «die 20-jährige Tradition des Führerstaates verlassen wurde». Er habe zur Unterstützung seinen langjährigen Freund und bewährten Mitarbeiter Schmuziger in den Verwaltungsrat berufen. Als weiteres Mitglied kam 1944 auch noch Hefti-Haab dazu. Vorausgegangen war diesen Wechseln eine Analyse der

Organisations- und Führungsstruktur des Unternehmens. Insbesondere die Rolle von Karl Heinrich Gyr, der seit dem Tod von Landis praktisch alleine die oberste Entscheidungskompetenz inne hatte, wurde durchleuchtet. Eine schwere Krankheit von Gyr und die Ablösung der alten Direktoren machten eine Änderung der Führungsstruktur dringend notwendig.

### **Risiken der Alleinherrschaft**

Die Analyse des «Betriebswissenschaftlichen Instituts der ETH Zürich» unter Prof. de Vallière von 1940 bis 1942 hatte deutlich gezeigt, dass die Landis & Gyr sich sehr stark auf einen Mann abstützte: Karl Heinrich Gyr. Er war der Dreh- und Angelpunkt des Unternehmens. Seine Persönlichkeit war energisch, mitreissend und begeistert. Er kannte sämtliche Details, es war ihm deshalb möglich, zielbewusst und einheitlich zu führen. Die Aufgaben der einzelnen Mitarbeiter bis hin zu den Direktoren waren sauber abgegrenzt und definiert, es kam kaum zu Kompetenzkonflikten. Gyr koordinierte den gesamten Ablauf. Er leitete den Betrieb nach dem «Führer-

## **Führungsprinzipien von Karl Heinrich Gyr**

- Führung soll geleitet sein von Verantwortungsbewusstsein gegenüber den Mitmenschen, gegenüber der Allgemeinheit, gegenüber Staat und Gemeinde
- Ethische Grundlagen und christliche Gesinnung notwendig
- Strenge Unparteilichkeit
- Keine Begünstigung Einzelner
- Strenge Pflichterfüllung verlangen
- Alle Schlamperei bekämpfen
- Unerbittlich streng gegen sich selbst und ganzes Personal
- Eliminierung aller Untüchtigen. Pflichten gegenüber Unternehmen und tüchtigen Mitarbeitern
- Sich einsetzen für das Unternehmen gegenüber ungerechtfertigten Begehrlichkeiten
- Kämpfen für die anvertraute Unternehmung, wo nötig für's Unternehmen & Belegschaft
- Gerechtigkeit in der Einschätzung der Leistung
- Dauernde Kontrolle aller Vorgesetzten bezüglich Einhaltung der Grundsätze, Pflichterfüllung und Leistung
- Interesse für öffentliche Angelegenheit, ohne näher liegende Pflichten zu vernachlässigen
- Die Interessen des Unternehmens vertreten und die Entwicklung einer gesunden Privatwirtschaft fördern

prinzip», indem er alle wichtigen Dinge selbst entschied oder überwachte. Um eine Zersplitterung zu vermeiden, konzentrierte er sich auf eine beschränkte Anzahl von Erzeugnissen, um mit diesen absolut führend zu werden. Gegenüber der Kundschaft verlangte er absolute Korrektheit, Loyalität und Pünktlichkeit.

Beim Personal versuchte er, Konkurrenzsituationen zu schaffen, um die Fähigkeiten erkennen zu können. Viele Mitarbeiter wurden durch diese Methode zu Höchstleistungen angespornt, jedoch entstand dadurch auch Reibung. Die Anwesenheit und die Eingriffe der starken und polarisierenden Persönlichkeit von Gyr liess diese Konflikte nicht aufbrechen. Oberstes Credo von Gyr für die Vergabe eines wichtigen Postens in der Firma war Vertrauen in eine Person, das er durch lange Bekanntschaft aufbaute. Zuerst holte er seine Schulfreunde, später besetzten oft langjährige Mitarbeiter die Schlüsselpositionen. Gerade bei schwer kontrollierbaren Tochtergesellschaften war ihm dies äusserst wichtig.

Die Alleinherrschaft und die riesige Verantwortung auf den Schultern einer Person bargen aber auch grosse Risiken. In diesem Umfeld konnten sich keine Persönlichkeiten entwickeln, die als Nachfolger in Frage kamen. Bei einer Besprechung 1940 wurde Gyr bewusst, dass es wohl seine Aufgabe sei, «sich entbehrlich zu machen». Er gestand auch ein, dass er wohl den «Kontakt» etwas verloren habe und die Markttendenzen nicht mehr gleich gut wie früher herausfühlen könne. Er führte dies unter anderem auf seine geschwächte Gesundheit zurück. Auch war mit dem steilen Wachstum des Unternehmens die Komplexität der Entscheidungen so stark angestiegen, dass die frühere Form der Alleinherrschaft nicht mehr funktionieren konnte. Gyr hatte dies teilweise erkannt, indem er Schlumpf und Dalcher holte, um sich von Finanzangelegenheiten zu entlasten. Seit den 1930er Jahren beschäftigte sich Gyr vermehrt mit grundsätzlichen Fragen, wie der Anstellung des höheren Personals, Investitionen, Neukonstruktionen oder neuen Entwicklungsrichtungen. Unter der Führung von

Gyr entwickelte sich ein «Corpsgeist», der aber mit dem Wachstum der Firma langsam verblasste, so dass sich die einzelnen Abteilungen gegeneinander abschlossen.

Ein Mitarbeiter von de Vallière hatte beispielsweise bei einem Besuch festgestellt, dass die Verkäufer wohl die Produkte gut, aber deren Herstellungsprozess nur noch ganz am Rande kannten. Er schlug mit Besuchstagen, gemeinsamen Ausflügen, Betriebszeitung und Kaderausbildungskursen Massnahmen vor, die später auch umgesetzt wurden.

### **Keine Nachfolge in Sicht**

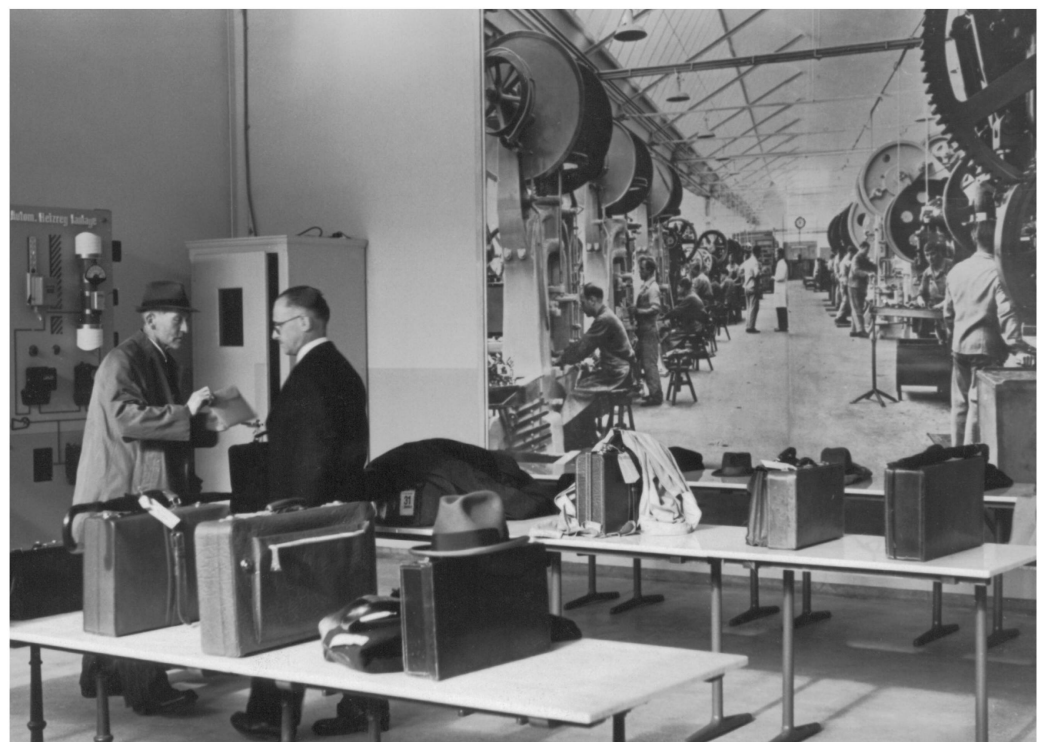
Die Analyse der Führungsstruktur hatte zwar eine Neuordnung der Direktion und eine Verbreiterung des Verwaltungsrats gebracht, jedoch war das Hauptproblem von Karl Heinrich Gyr immer noch nicht gelöst: Es war keine Person in Sicht, die auch nur annähernd in seine Fussstapfen treten konnte. Einzig Schmutziger war diese Position zuzutrauen, allerdings war er gleich alt wie Gyr und wollte eigentlich vom Tagesgeschäft entlastet wer-

den. In der Firma und im näheren Umfeld wurde diskret gesucht, aber keine Person als passend empfunden. Und auch Lösungen innerhalb der Familie zeichneten sich zu diesem Zeitpunkt noch nicht ab. Die drei Töchter waren noch in der Ausbildung, und es war unklar, ob gegebenenfalls einer ihrer Ehemänner für eine Führungsaufgabe in Frage käme. (Wie sich später herausstellte, waren zwei Ehemänner tatsächlich für eine familieninterne Nachfolge geeignet.)

Da Karl Heinrich Gyr wusste, dass er schwer krank war, errichtete er im November 1945 die «Familienstiftung Karl Heinrich Gyr», in welche er seine Beteiligungen an der Firma einbrachte: 85 Prozent des Aktienkapitals und die entsprechende Stimmkraft. Er wollte damit einerseits die Ansprüche der Familie absichern und andererseits auch das Firmen- und Familienvermögen als Einheit bewahren. Das Bestehen der Stiftung war durch Erbverzichtsverträge mit den Töchtern gesichert worden.

Nach Gyrs Tod gehörten dem Stiftungsrat seine Frau Frieda Gyr, vorläu-

*Wer soll in die Fussstapfen von Karl Heinrich Gyr treten? (Ablage der Koffer, Mäntel und Hüte während einer Werkbesichtigung, 1943).*





*Arbeiterin bei der  
Landis & Gyr,  
1940er Jahre.*

fig ein Vertreter der Töchter sowie als neutraler Ratgeber der Zürcher Rechtsanwalt Josef Henggeler an. Ab 1949 kam der Schuhindustrielle Max Bally, ein Cousin von Schmuziger, dazu.

Die Familienstiftung stand von Anfang an unter einem unglücklichen Stern, da sie nach bundesgerichtlicher Rechtssprechung nicht anerkannt worden wäre. Zudem gab es in den 1950er Jahren zwischen der jungen Gyr-Generation einerseits sowie dem Stiftungsrat und dem Landis & Gyr-Verwaltungsrat andererseits schwierige Auseinandersetzungen.

Im Grundsatz ging es um einen Einstieg familienfremder Aktionäre in die Firma und um eine Preisgabe der Unabhängigkeit. Wie real diese Gefahr war, zeigen Verhandlungen, welche Karl Heinrich Gyr wenige Wochen vor seinem Tod noch mit Direktor Arthur Winiger von der «Elektrobank» (ab Oktober 1946: «Elektrowatt») – auf Vermittlung des SKA-Verwaltungsratspräsidenten Dr. Adolf Jöhr – über eine Beteiligung der Elektrowatt an der Landis & Gyr geführt hatte. Gyr notierte sich dazu: «Befürchtung, dass durch vorgeschlagene Kombination,

trotz vertraglicher Sicherung, die Unabhängigkeit der Leitung von L&G beeinträchtigt werden könnte und ernstes Bedenken auf unserer Seite bezüglich Gefahr des Verlustes wertvoller Erfahrungen, sei es durch offiziellen oder auch nicht offiziellen, aber effektiv nicht vermeidbaren Erfahrungsaustausch.»

Ein Jahr später wurde Schmuziger wieder angegangen, wie aus einer Aktennotiz vom 14. August 1947 hervorgeht: «Es ist Dr. Jöhr bewusst, dass unsere Firma mit dem Einmann-System gross geworden ist, er glaubt aber, dass in den kommenden Zeiten eine Anlehnung für L&G vielleicht wünschenswert bzw. günstig wäre. Andererseits sucht offenbar die Elektrowatt eine Risikoverteilung durch Beteiligungen bei Firmen der elektrotechnischen Branche, da sie eine eventuelle Verstaatlichung der Elektrizitätswerke in verschiedenen Ländern befürchtet. Dr. Jöhr glaubt, dass eine solche Verbindung für L&G von Interesse wäre, da (mit der Schweiz. Kreditanstalt im Hintergrund) einerseits neue Kundschaft, andererseits auch eine grosse Erfahrung vermittelt werden könnte.» Schmuziger, Hefti-Haab

und Henggeler beschlossen, das Angebot zwar nicht definitiv abzulehnen, aber die Entscheidung auf später zu verschieben.

### **Gyrs Krankheit**

Eine dramatische Wendung nahm das Leben von Karl Heinrich Gyr, als bei ihm kurz vor dem Zweiten Weltkrieg eine seltene Blutkrankheit diagnostiziert wurde. Diese Art von «Krebs» führte zu einem langsamen Verlust der roten Blutkörperchen, was unter anderem eine raschere Erschöpfung des Körpers hervorrief. Durch Bluttransfusionen konnte sein Zustand über einige Jahre stabilisiert werden, so dass in einigen Phasen der Erholung seine Schaffenskraft wieder aufblühte. Doch in den letzten Jahren fanden die Besprechungen immer öfter im grossen, hellen Büro zu Hause in der Seeburg statt. Aus einem unermüdlichen Schaffer war ein pflegebedürftiger, besonnener, aber auch besorgter Industriekapitän geworden.

Seine Ehefrau widmete sich über all die Jahre der Pflege – auch, nachdem sie 1941 bei einem Fahrradunfall ein schweres Schädeltrauma erlitten hatte. Haus und Kinder waren von Karl Heinrich Gyr generell an seine Ehefrau delegiert worden, während er sich um «seine Kinder» in der Fabrik kümmerte. Brachte er Geschäftsfreunde nach Hause, offerierte seine Frau Frieda ein gepflegtes Essen im blumengeschmückten Haus.

### **Späte Ehrungen**

Verhältnismässig spät wurde Karl Heinrich Gyr von der ETH Zürich der Ehrendokortitel verliehen. In der Urkunde vom November 1945 wurde folgende Begründung aufgeführt: «In Würdigung seiner hervorragenden technischen und organisatorischen Leistungen im Aufbau der Landis & Gyr und zur Wahrung ihres Weltrufs,

in Anerkennung seiner hierdurch erworbenen Verdienste um die Förderung der schweizerischen Volkswirtschaft.» Aus gesundheitlichen Gründen konnte er nicht an den Feierlichkeiten teilnehmen, was er sehr bedauerte. Ein Jahr zuvor war er vom Schweizerischen Elektrotechnischen Verein zum Ehrenmitglied ernannt worden.

Die späte Wertschätzung ist symptomatisch für einen Mann, der die Öffentlichkeit nicht gesucht und sein ganzes Leben für ein Unternehmen hergegeben hat.

### **Tod und Abdankungsfeier**

Karl Heinrich Gyr verstarb am 3. November 1946 im Alter von 67 Jahren in Zug. Als die Nachricht bekannt geworden war, zeigte sich die Landis & Gyr-Belegschaft schwer betroffen. Das Unvorstellbare war eingetreten: Die eigentliche Verkörperung des Unternehmens war nicht mehr. Und es war allen Beteiligten klar, dass diese Lücke nur sehr schwer zu schliessen sein würde. Auch die Bewohner der Stadt Zug empfanden die Bedeutsamkeit des Ereignisses, war doch das Gedeihen der Stadt aufs Engste mit der Landis & Gyr verknüpft. Die Abdankung fand am 6. November im Fraumünster in Gyrs Heimatstadt Zürich statt.

Pfarrer August Winkler sah die Firma Landis & Gyr als Frucht seines überaus tätigen Lebens und Werk seines schöpferischen Geistes. Karl Heinrich Gyr habe in zähem Ringen die Umstände selber erschaffen, um seine Gaben entfalten zu können. Er zeigte sich aber auch beeindruckt, wie Gyr seine Krankheit würdig und gefasst angenommen, gleichzeitig aber sich kämpfend dagegen gewehrt habe.

Fritz Schmuziger sprach von der beispiellosen Energie, dem Weitblick und der Tatkraft, mit der Karl Heinrich Gyr das Unternehmen gross gemacht



und es auch durch Krisenperioden zu steuern vermocht habe. Er sei eine Kämpfernatur gewesen, die Auseinandersetzungen nicht auswich, wenn es darum ging, den von ihm als richtig erkannten Weg zu gehen.

Als Besonderheit strich er die Begabung heraus, die grossen Zusammenhänge klar zu sehen und entscheidende Veränderungen für die Firma frühzeitig zu antizipieren. Gyr, so Schmuziger, hätte mit seinen hervorragenden Geistesgaben in irgendeinem Zweig der Industrie, überhaupt in irgendwelchem Gebiet mit ebenso grossem Erfolg tätig sein können. Aber die Herstellung von Messinstrumenten sei seinem Gerechtigkeits-sinn, seiner hervorstechendsten ethischen Eigenschaft, wohl so weit entgegengekommen, dass man nicht von einem Zufall sprechen könne. Schliesslich bezeugte Fritz Schmuzi-

ger seine Ehrfurcht vor einer einmaligen, grossen Persönlichkeit.

Heinrich Wolfer, Präsident des Vereins Schweizerischer Maschinenindustrieller, sagte, er habe Gyrs Voten im Verband geschätzt, die durch grosse Klarheit, durch kritische, in Erfahrung gereifte Art der Betrachtung, aber auch durch eine konstruktive, schöpferische Prägung gekennzeichnet gewesen seien. Man habe es Gyr angemerkt, dass er etwas Aussergewöhnliches geschaffen habe. Seine industrielle Betätigung habe sich nicht im Gewinnstreben erschöpft, sondern ihm habe auch das Wohl seiner Belegschaft am Herzen gelegen. Echtes schweizerisches Unternehmertum, wie es Gyr vorlebte, erfülle damit «eine hohe kulturelle Mission».

Karl Heinrich Gyr wurde im Grab der Familie Gyr-Laubi auf dem Friedhof Sihlfeld in Zürich beigesetzt.

*Karl Heinrich Gyr in seinem Büro im Theilerhaus, 1943.*

# Landis & Gyr heute

*Andreas C.  
Brunner-Gyr.*



Die Firma Landis & Gyr ging nach dem Tod des Patriarchen durch wechselhafte Zeiten. Ab Mitte der 1950er Jahre hatten zwei Schwiegersöhne, der Jurist Andreas C. Brunner-Gyr (1923-1988) und der ETH-Ingenieur Gottfried Straub-Gyr (1920-1985), leitende Funktionen in Firma und Holding inne, unterstützt von langjährigen Mitarbeitern. Langjähriger Präsident des Verwaltungsrats wurde Professor Werner Niederer. Straub und Brunner zogen sich Ende 1984 altershalber aus allen Führungsfunktionen zurück.

## **Verkauf und wechselnde Inhaberschaft**

Obwohl die Landis & Gyr auch Publikumsaktionären offen stand, war sie im Grunde ein Familienunternehmen geblieben. Über eine Familienholding, welche die Familienstiftung abgelöst hatte, war immer noch die Hälfte der Aktien (und Aktienstimmen) in Familienbesitz. 1987 übernahm der Schweizer Industrielle Stephan Schmidheiny die Aktienmehrheit und die unternehmerische Verantwortung. 1996 verkaufte er das Unternehmen an die «Elektrowatt AG». Zwei Jahre später wurde «Siemens» neue Besitzerin. Die Siemens-Tochter «Siemens Building Technologies», die heute auf dem Areal Gubelstrasse ihren Standort hat, fusst im Wesentlichen auf der Wärmetechnik-Einheit der Landis & Gyr. Das Zählergeschäft, einst Keimzelle des Weltkonzerns, wurde mit der eigenen Zählerabteilung fusioniert, restrukturiert und 2002 an die amerikanische



*Gottfried Straub-Gyr.*

Private-Equity-Gesellschaft «Kohlberg Kravis Roberts & Co» veräussert. Die neue Ära begann mit der Rückkehr zum alten Namen: Landis + Gyr. Dabei wich das geschwungene «&» dem moderneren «+», was zugleich den Aufbruch in das digitale Zeitalter manifestierte. 2004 übernahm die australische «Bayard Capital» das Unternehmen und 2008 auch den Namen. Nach 14 Akquisitionen fand Landis + Gyr – inzwischen Marktführer für Smart Metering – 2011 im japanischen «Toshiba»-Konzern einen neuen Besitzer. Als eigenständige Wachstumsplattform innerhalb von Toshiba beschäftigt Landis + Gyr heute rund 400 Personen in Zug, weltweit sind es über 5 200.

### Der Kreis schliesst sich

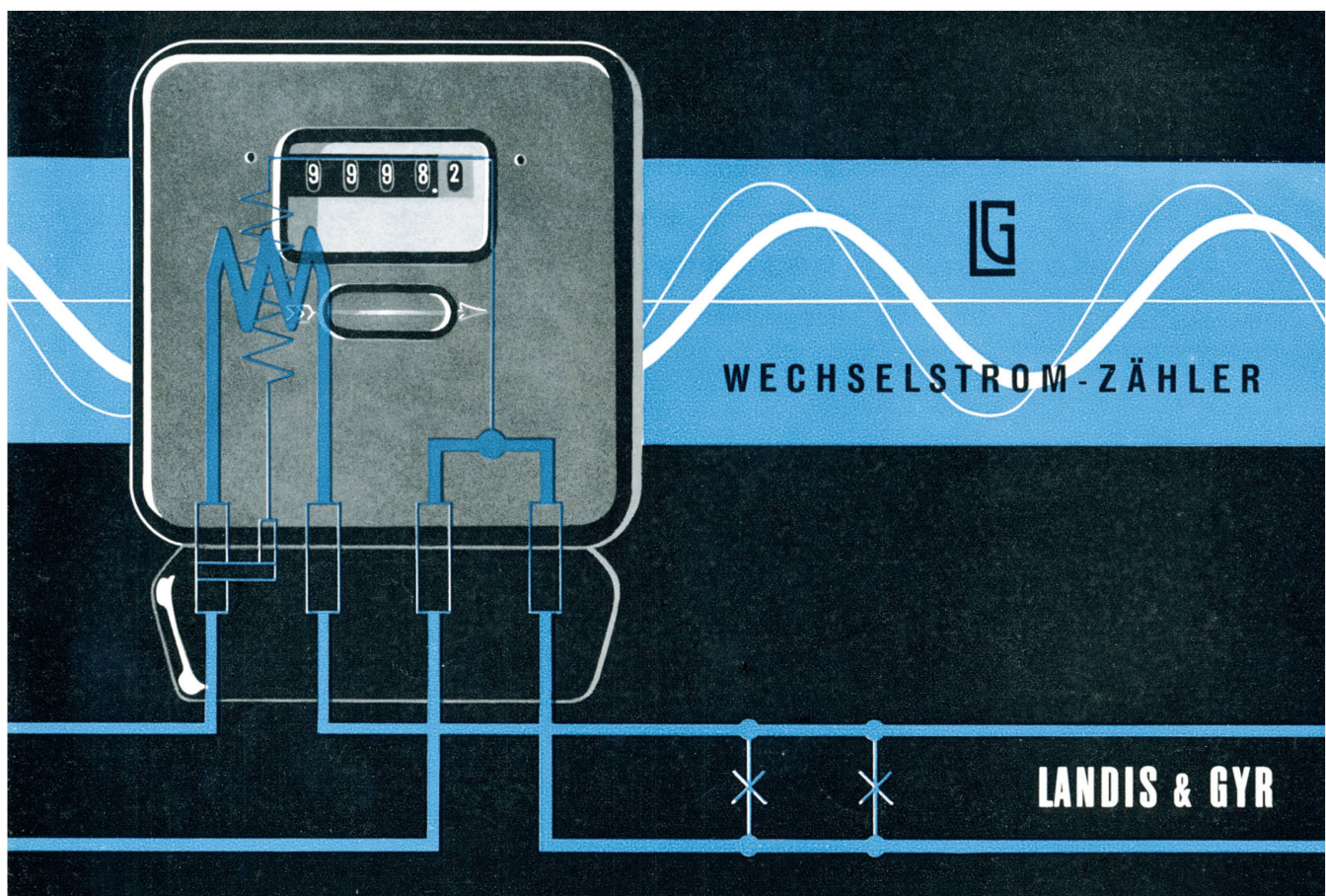
Die aus den Filetstücken der alten Landis & Gyr entstandenen Unternehmen geben an der Gubelstrasse immer noch mehr als 2 500 Personen Arbeit,

auch wenn die Entwicklung neuer Produkte heute wichtiger ist als deren eigentliche Produktion und das «Übergwändli» mehrheitlich Anzug und Krawatte Platz gemacht hat. Auf dem Areal der Hofstrasse sind heute das Museum für Ur- und Frühgeschichte sowie Verwaltungsabteilungen der Stadt Zug zu finden.

Das seit geraumer Zeit leerstehende Theilerhaus soll in ein paar Jahren mit einem Restaurant, Veranstaltungsräumen, Künstlerateliers und einer Plattform für Industrie- und Technikgeschichte wiederbelebt werden. Ferner ist auf dem Areal ein Neubau für die Wirtschaftsmittelschule geplant.

Nicht ausgeschlossen, dass hier dereinst wieder ein paar Jugendliche gemeinsam die Schulbank drücken, die später – durch die Landis & Gyr-Aura vor Ort inspiriert und mit dem Vorbild Karl Heinrich Gyr vor Augen – zusammen ein grosses Unternehmen aufbauen.

*Werbeprospekt  
der Landis & Gyr,  
um 1940.*



# Schlusswort

Die klassische Phase der Pioniere war in der Zeit von Karl Heinrich Gyr mehrheitlich abgeschlossen. Auf dem Gebiet der Elektrizitätszähler waren die bahnbrechenden Erfindungen gemacht, es ging um das Verfeinern und Adaptieren der Apparate auf vielfältige Kundenwünsche. Der Konkurrenzkampf der besten Ideen und Erfindungen wurde nun durch einen Konkurrenzkampf mittels Preisen und staatlicher Einflussnahme abgelöst. Zwar waren technisch einwandfreie Produkte immer noch Grundvoraussetzung, um am Markt zu überleben, jedoch beschäftigten die Firmenleitungen mehr und mehr die Fragen einer rentablen Massenproduktion und eines gesicherten Absatzes.

Karl Heinrich Gyr tüftelte zwar zumindest in den Anfängen noch selber an technischen Neuerungen. Seine wahre Berufung fand er aber in Verhandlungen mit staatlichen Stellen in Zollangelegenheiten und bei der Handelspolitik, bei der Bildung und der Auflösung von Kartellen mit ausländischen Konkurrenten und beim subtilen Ausschalten sämtlicher inländischer Mitbewerber. Obwohl er eigentlich ein Anhänger des freien Warenverkehrs und der freien Konkurrenz war, blieb ihm als Exportunternehmer in der Phase der beiden Weltkriege, des Zerfalls ausländischer Währungen und der schweren Wirtschaftskrise der 1930er Jahre kaum etwas anderes übrig.

In der umsichtigen Rationalisierung der Produktion, die er und sein Fabrikdirektor für die Schweiz früh an die Hand nahmen, war er sehr erfolgreich. Eine gut ausgebaute Wohlfahrtsabteilung, mit einer fürsorglichen und gleichzeitig einer erzieherisch-überwachenden Komponente, sorgte für Zufriedenheit und Loyalität bei den Arbeitern, auch wenn keine Spitzenlöhne gezahlt wurden und die Produktion in weiten Teilen mit Fließarbeit abgewickelt wurde.

## **Strategie und starke Persönlichkeit**

Gyr war ein Strategie mit grossem technischem und unternehmerischem Sachverstand, gleichzeitig auch eine starke Persönlichkeit, die alle Strömungen und Signale von aussen aufnahm, sie schnell verarbeitete und instinktiv meist die richtigen Entscheidungen daraus ableitete. Er hing aber seine Erfolge nicht an die grosse Glocke. Seine Person war (und ist) nicht so einfach fassbar. Entsprechend zurückhaltend war bisher auch die Rezeption von Karl Heinrich Gyr und der Firma Landis & Gyr in der wirtschaftshistorischen Literatur. Das Beispiel von Karl Heinrich Gyr zeigt aber auf, dass das Manövrieren eines international agierenden Grossunternehmens durch wirtschaftliche Krisen und politische Verwerfungen eine sehr grosse Leistung darstellt, der auch viel «Pionierhaftes» innewohnt.

# Quellen und Literatur

Die Quellenlage erweist sich als üppig, da mir der gesamte historische Firmenbestand im Archiv für Zeitgeschichte der ETH Zürich zur Verfügung stand. Das detaillierte Verzeichnis und kurze Berichte (mit einer Zusammenstellung der wichtigsten Quellen) über einige Themenbereiche erleichterten die Arbeit. Zudem lieferten die in den 1930er und 1940er Jahren intern erstellten Texte für eine Firmengeschichte wichtige Hinweise.

Über Gyr als Person ist allerdings relativ wenig Material vorhanden. Es fehlen weitgehend Berichte oder Korrespondenz, in welchen er seine eigene Situation beschreibt oder sein Denken und Handeln erläutert. Obwohl er ein international agierendes Grossunternehmen aufgebaut hatte, wollte er keinen Personenkult aufkommen lassen. Entweder hat er vor seinem Tod noch einiges Schriftgut vernichtet oder er hat gar nie autobiographische Berichte zu Papier gebracht. Im privaten Familienarchiv fanden sich ein paar Hinweise zu seiner Jugendzeit und zu seinen Aktivitäten ausserhalb der Landis & Gyr. Gespräche mit seinen beiden Töchtern, Elisabeth Brunner-Gyr und Suzanne Mijnsen-Gyr, im Herbst 2011 brachten weitere Informationen zu seinem familiären Umfeld.

Eine kommentierte Bibliografie mit Hinweisen zu den wichtigsten Archivquellen kann beim Autor angefordert werden.

---

## Archive und Dokumentationen

Firmenarchiv Landis & Gyr (Archiv für Zeitgeschichte, ETH Zürich)  
Familienarchiv Gyr-Schlueter (Privatbesitz, Zug)  
Dokumentensammlungen zu verschiedenen Firmen und Verbänden  
(Schweizerisches Wirtschaftsarchiv, Basel)

---

## Publikationen

### Karl Heinrich Gyr

Keller, Jakob: «Ich sehe, dass es so sein muss». Zum 100. Geburtstag von Dr. phil. Dr. sc. techn. h.c. Karl Heinrich Gyr, in: Zuger Neujahrsblatt 1980, S. 7–9.

Winkler, August / Schmuziger, Fritz / Wolfer, Heinrich: Dr. Dr. h.c. Karl Heinrich Gyr 1879-1946. Ansprachen gehalten an der Trauerfeier in der Fraumünsterkirche Zürich am 6. November 1946, Zug 1946.

## **Landis & Gyr**

- Bruhin, Giuliano: Das fotografische Archiv der Landis & Gyr AG Zug, Seminararbeit Universität Zürich, Zürich 2012.
- Gauchat, Charles: 50 Jahre im Dienste der Messung elektrischer Energie 1896-1946. Jubiläumsschrift Landis & Gyr, Zürich 1951.
- Herzog, Siegfried: Die neue Elektrizitätszählerfabrik von Landis & Gyr, Zürich 1908 (Sonderdruck aus der Schweizerischen Elektrotechnischen Zeitschrift).
- Landis & Gyr AG im Spiegel ihrer Geschichte, Zug 1964 (Jubiläumsnummer/Hauszeitschrift).
- Lussi, Barbara: Landis & Gyr 1896-1980. Eine Unternehmensgeschichte, Lizentiatsarbeit Universität Zürich, Zug 1986.
- Straub, Gottfried / Schneider, Ernst: Werdegang eines Unternehmens im Wandel der Zeit, in: Zuger Neujahrsblatt 1972, S. 5-27.
- Trochsler, Daniel: 100 Jahre Landis & Gyr – eine Erfolgsgeschichte, Seminararbeit Universität St. Gallen, St. Gallen 1996.
- Van Orsouw, Michael: Dossier Theilerhaus. Die Wiege eines Weltkonzerns, in: Mitteilungsblatt Verein Industriepfad Lorze, Nr. 4 (1996), S. 11-15.

## **Allgemein**

- Arbeitsgruppe Geschichte Zug: Krise – im Kanton Zug nichts Neues. Krisenjahre, Entlassungen, Arbeitslosigkeit im Kanton Zug seit Beginn der Industrialisierung, Zug 1976.
- Brandenberg, Rolf: Die Wirtschafts- und Bevölkerungsentwicklung des Kantons Zug 1850-1960, Zürich 1969.
- Bürgi, Christina Daniela: Goldene Zeiten – Krisenzeiten. Der Kanton Zug in der Zwischenkriegszeit 1919-1939, Baar 1993.
- Fries, Heinrich: Im Zürcher Oberdorf. Geschichten und Denkwürdigkeiten von seinen Gassen und Häusern, vom Leben und Wirken der Bewohner, Zürich 2001.
- Gugerli, David: Redeströme. Zur Elektrifizierung der Schweiz 1880-1914, Zürich 1996.
- Jaun, Rudolf: Management und Arbeiterschaft. Verwissenschaftlichung, Amerikanisierung und Rationalisierung der Arbeitsverhältnisse in der Schweiz 1873-1959, Zürich 1986.
- Leutenegger, Hajo: 1892-1992. 100 Jahre Aktiengesellschaft Wasserwerke Zug, Zug 1992.
- Lincke, Bruno: Verein Schweizerischer Maschinen-Industrieller 1883-1933, Brugg o. J.

- Pasquier, Hélène: Uhren, Kompass und elektrische Zähler. Longines 1910-1925, in: Roman Rossfeld / Tobias Straumann (Hg.), Der vergessene Wirtschaftskrieg. Schweizer Unternehmen im Ersten Weltkrieg, Zürich 2008, S. 151-169.
- Schmidt, Dorothea: Geschlossene Gesellschaft? Die säkulare Entwicklung der Konzentration in der deutschen Elektroindustrie, in: PROKLA, Bd. 113 (1998), S. 529-556.
- Sinz, Herbert: 50 Jahre Paul Firchow Nachfr. 1907-1957, Darmstadt 1957.
- Sodeco SA (Hg.): 50 ans Sodeco-Saia Genève 1928-1978, Genf 1978.
- Tréfás, David / Manasse, Christoph: Vernetzt, versorgt, verbunden. Die Geschichte der Basler Energie- und Wasserversorgung, Basel 2006.
- Verein für wirtschaftshistorische Studien (Hg.): 100 Jahre Innovation in der elektrischen Küche, Sonderpublikation zum Jubiläum von Therma und Elektrolux, Zürich 2007.
- Wyssling, Walter: Die Tarife schweizerischer Elektrizitätswerke für den Verkauf elektrischer Energie, Zürich 1904.
- Wyssling, Walter: Die Entwicklung der schweizerischen Elektrizitätswerke und ihrer Bestandteile in den ersten 50 Jahren, Zürich 1946.
- ZG – Ein Heimatbuch, Hg. Direktion für Bildung und Kultur des Kantons Zug, Zug 1999 (mit den Grundlagenartikeln «Arbeit» und «Reichtum» von Michael van Orsouw).
- Zuger Industrie-Verband 1918-1943, o.O. 1944.

### **Zeitschriften**

- Der Elektrizitätszähler, Neue Zürcher Zeitung, 24.2.1943 (Mittagsausgabe).
- Ein Besuch in der Fabrik Landis und Gyr A.-G. in Zug, Zuger Volksblatt, 16.-21.10.1920 (dreiteilige Serie).

# Bildnachweise

## **Firmenarchiv Landis & Gyr**

Seiten 12, 13, 14, 17, 19, 20 oben, 20 unten, 21, 22, 23, 24, 29, 30, 31, 33, 34, 36, 37 oben, 37 unten, 38, 39, 41, 43, 45, 46 oben, 46 unten, 49, 50, 51, 53, 55, 56, 57 alle, 59, 60, 61, 62, 63, 64 unten, 65, 69, 75, 76 links, 76 rechts, 79, 81, 83, 84, 86, 88, 89, 90, 91, 95, 100.

## **Familienarchiv Gyr-Schlueter**

Seiten 7, 25, 26 oben, 26 unten, 27, 28, 40, 42, 47, 48, 64 oben, 72, 73, 87, 93, 97, 99, 102, 103 oben, 103 unten, 104.

## **Schweizerisches Wirtschaftsarchiv**

Seiten 11, 85.

## **Verein Industriepfad Lorze**

Seiten 18, 70, 111.

## **[www.mikrolisk.de](http://www.mikrolisk.de)**

Seite 80.

## **Umschlag vorne**

Präsentation der Landis & Gyr an der Landesausstellung 1939 in Zürich (Firmenarchiv Landis & Gyr) / Karl Heinrich Gyr, gemalt vom Waadtländer Künstler François de Ribaupierre (1886-1981), 1935 (Familienarchiv Gyr-Schlueter).

## **Umschlag hinten**

Werbeprospekt der Landis & Gyr, um 1940 (Familienarchiv Gyr-Schlueter).