

**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  
**Kapitel:** 1920er Jahre : Zeit der Kartelle  
**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:** 26.04.2026

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

# 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 Preiskonkzessionen 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



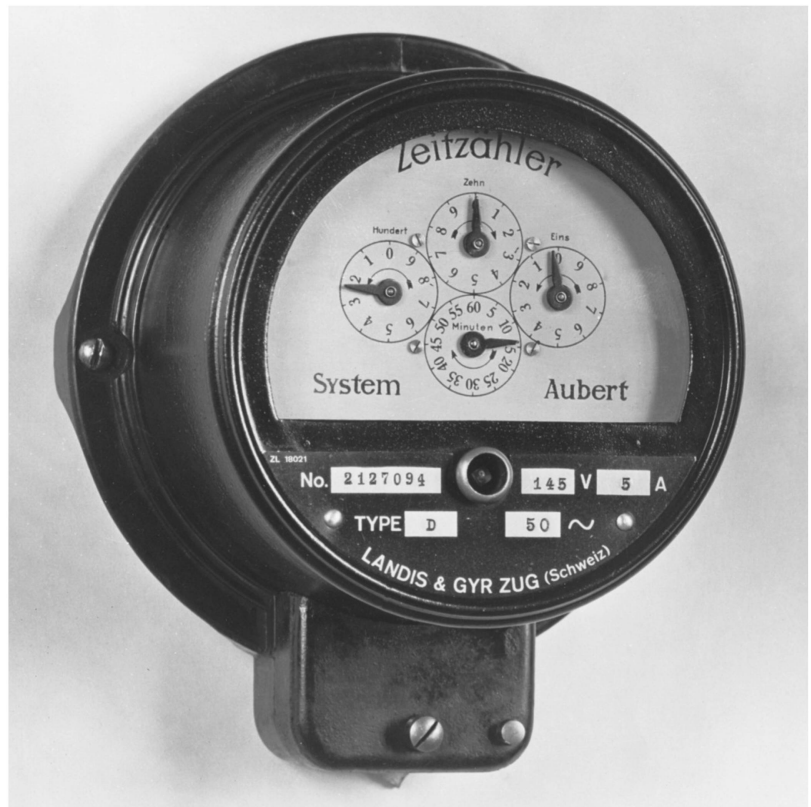
*Das Fabrikareal an der Hofstrasse mit dem neu erstellten Hochbau, 1920.*

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.

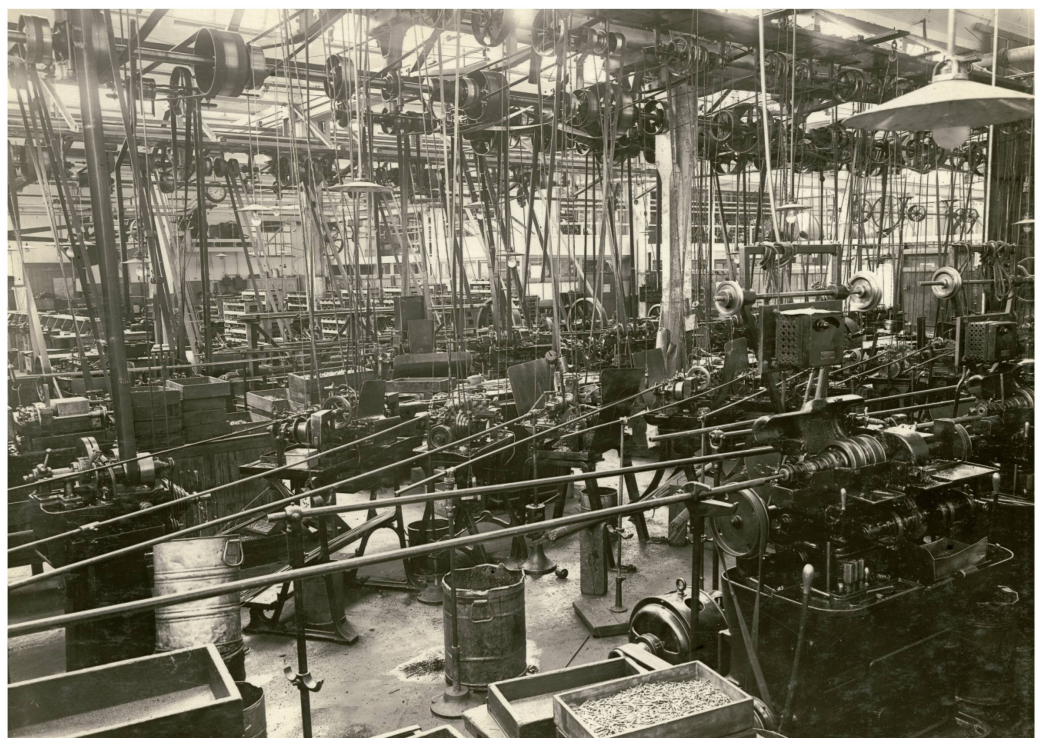
An der anschliessenden Vorstandssitzung des VSFE zeigte er sich deshalb verärgert, wie das Protokoll verriet: «Das System, wie von der Schweiz solche Wirtschaftsverhandlungen eingeleitet werden, ist unrichtig. Die Delegation sollte jeweils gehalten werden, sich im Lauf der Verhandlungen von den schweiz. 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 Zeitähler 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 mitzubedenützen.

### 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**

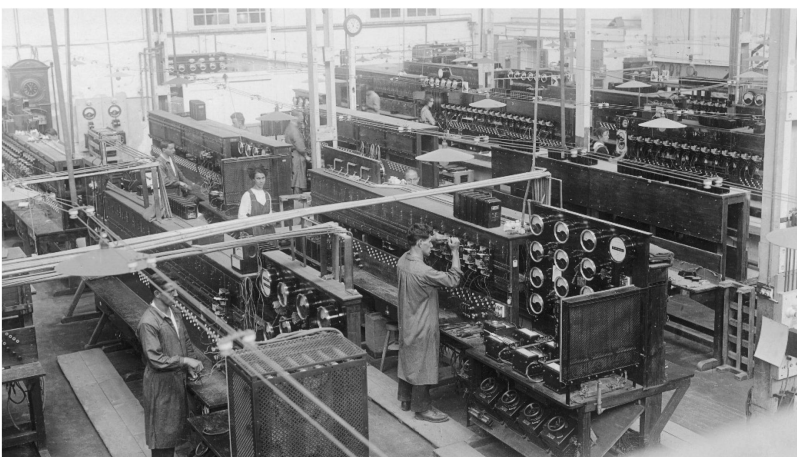
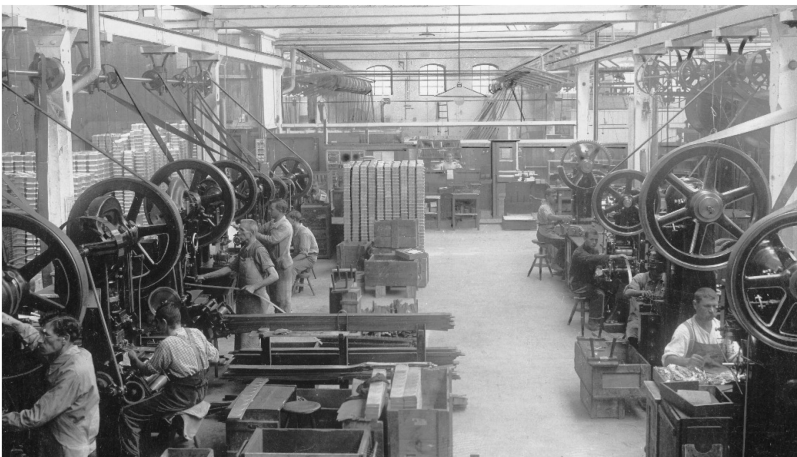
Hohe Herstellungskosten in Zug, Zollschranken und protektionistische Tendenzen im Ausland zwangen die Landis & Gyr zu einer Neuausrichtung ihrer Produktion. In den wichtigsten Abnahmeländern sollten eigene Produktionsstätten errichtet werden, welche die gängigsten Zähler herstellten, während in Zug ein 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 konzilientes 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 ändern 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 Leichtsinns 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

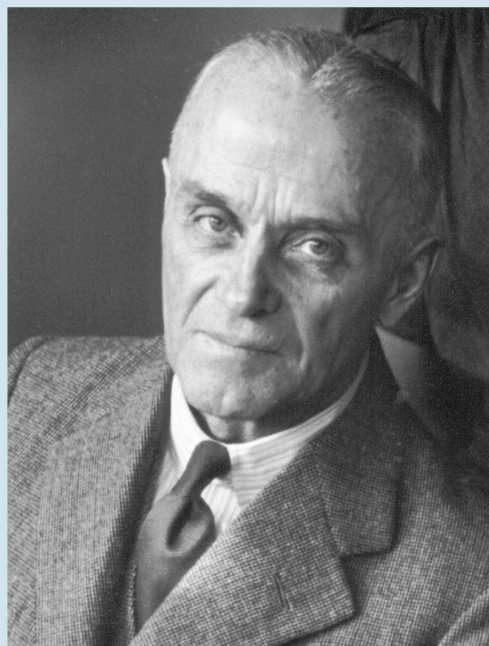


*Das firmeneigene Pflanzland zur Selbstversorgung für Mitarbeitende ohne eigenen Garten, 1920er Jahre.*

## «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 ferneren 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**

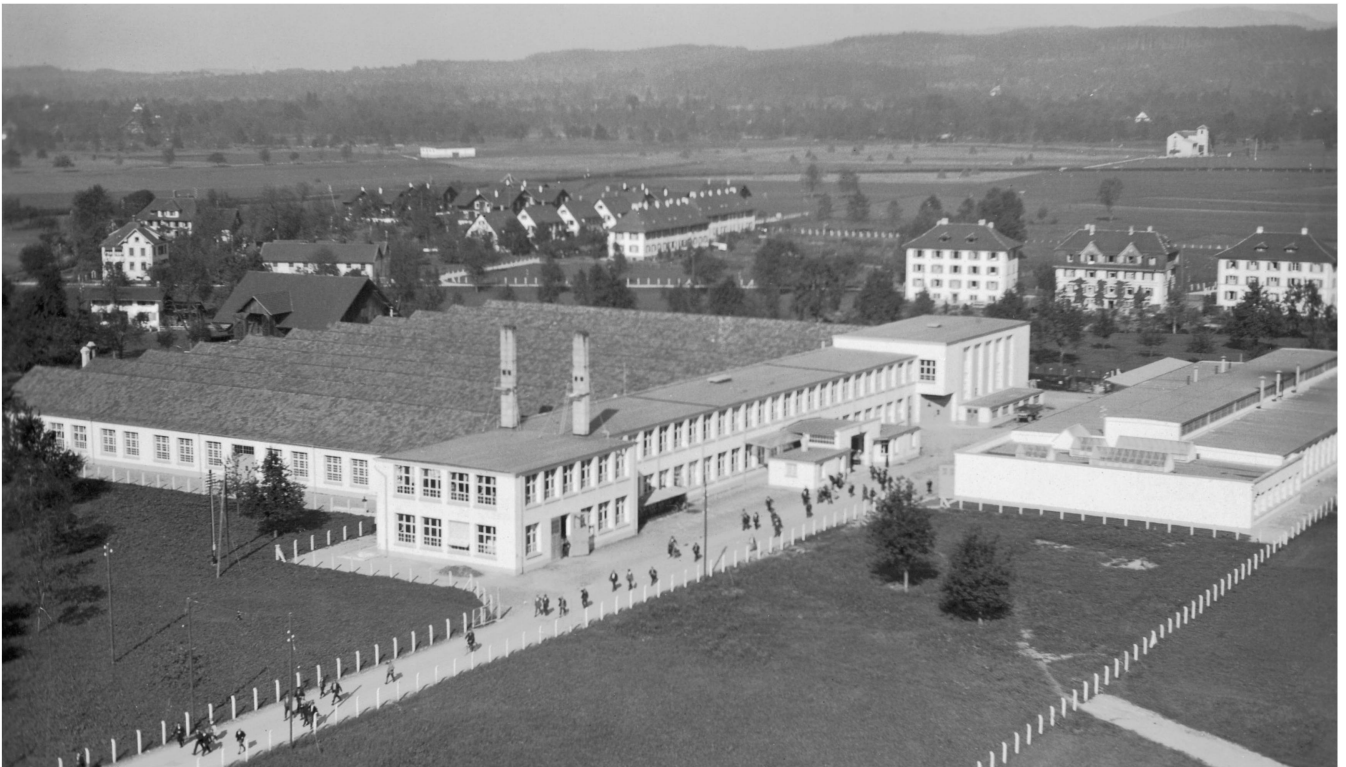
Die entscheidende Besprechung über die Entwicklungsmöglichkeiten der Landis & Gyr fand am 16. August 1927 auf dem Fabrikgelände statt. Anwesend waren neben der gesamten Führung der Landis & Gyr auch Vertreter des Regierungsrates, des Einwohnerrates, des Verwaltungsrates der Korporation Zug, der Wasserwerke, 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.

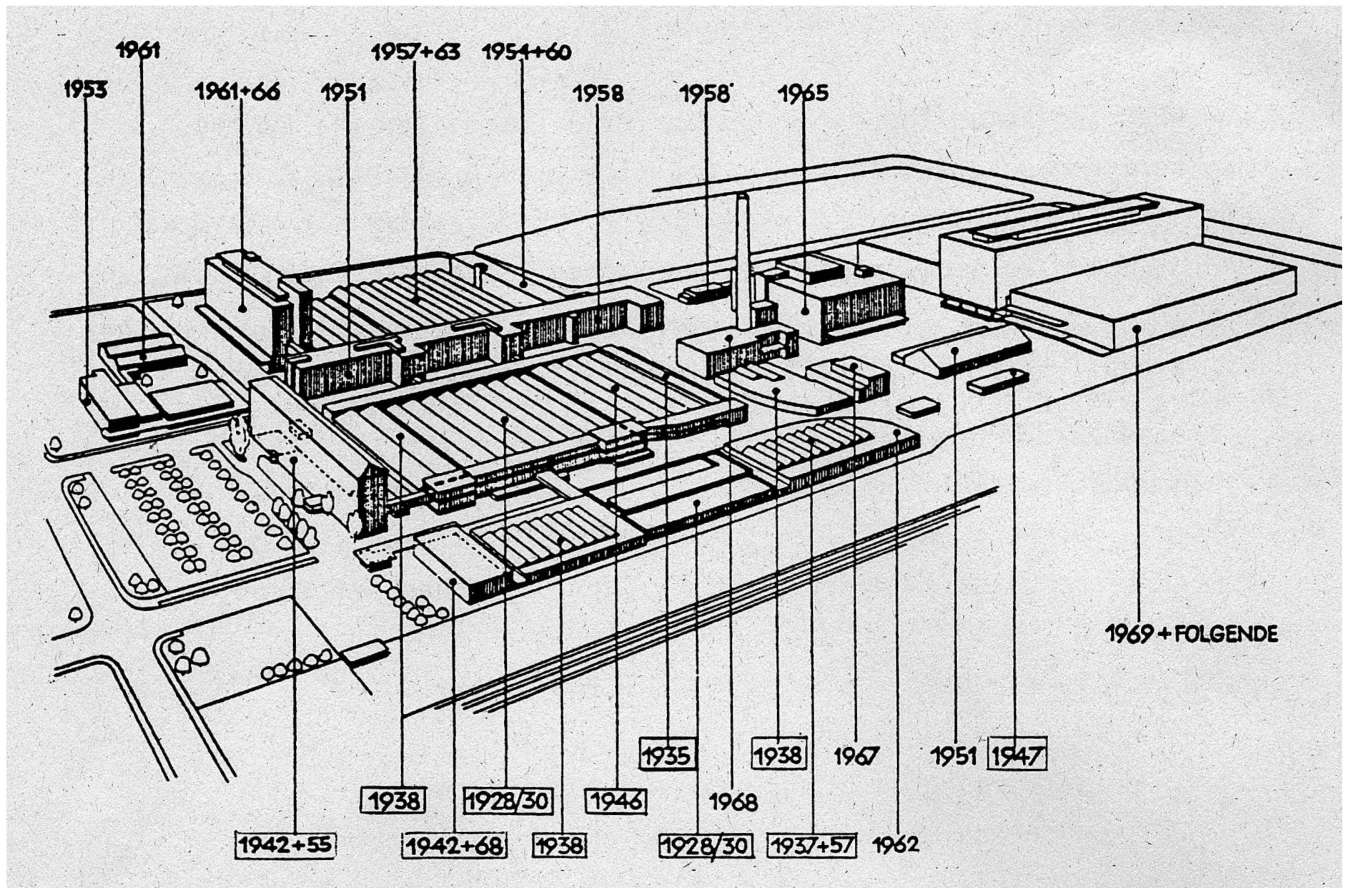
Das Powerplay von Karl Heinrich Gyr ging schliesslich auf, alle Beteiligten kamen der Firma in ausreichendem Masse entgegen. Am 22. April 1928 wurde als letzte Hürde auch der Bebauungsplan von der Gemeindeversammlung einstimmig genehmigt. Obwohl eine Neuansiedlung des Unternehmens in Grenznähe für einen 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.