

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: Der Zweite Weltkrieg und die unmittelbare Nachkriegszeit
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: 27.04.2026

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

Der Zweite Weltkrieg und die unmittelbare Nachkriegszeit

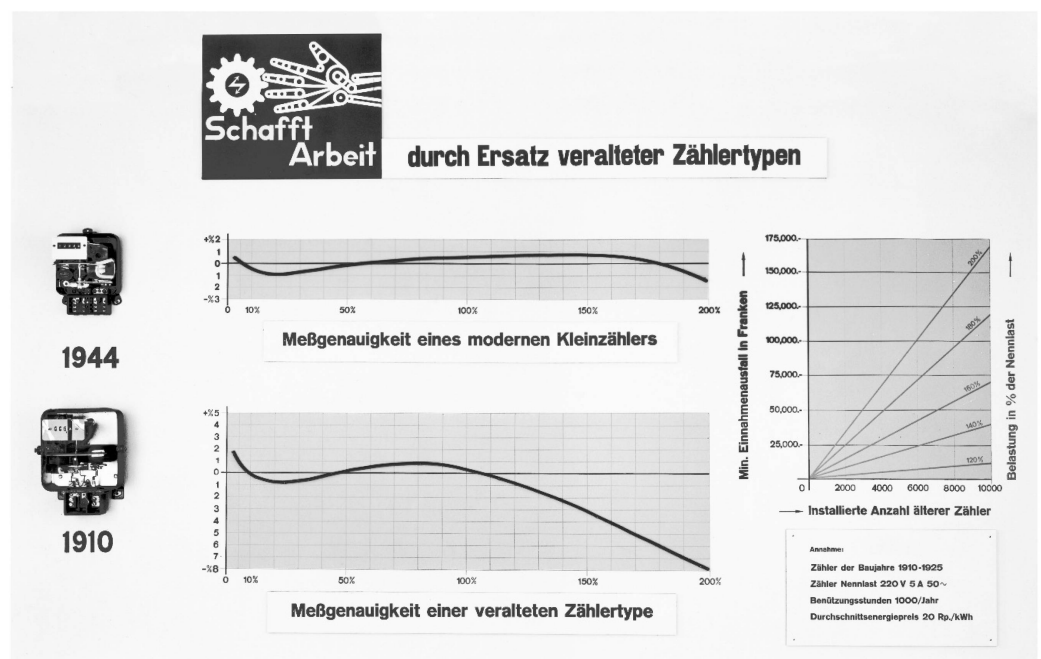
Nach den Erfahrungen des Ersten Weltkriegs deckte sich die Landis & Gyr in den späten 1930er Jahren mit einer grossen Menge Rohmaterialien ein, um eine neuerliche Verknappung aufgrund von Kriegsereignissen zu vermeiden. Der Ausbruch des Zweiten Weltkriegs führte jedoch bald zu einem massiven Rückgang 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

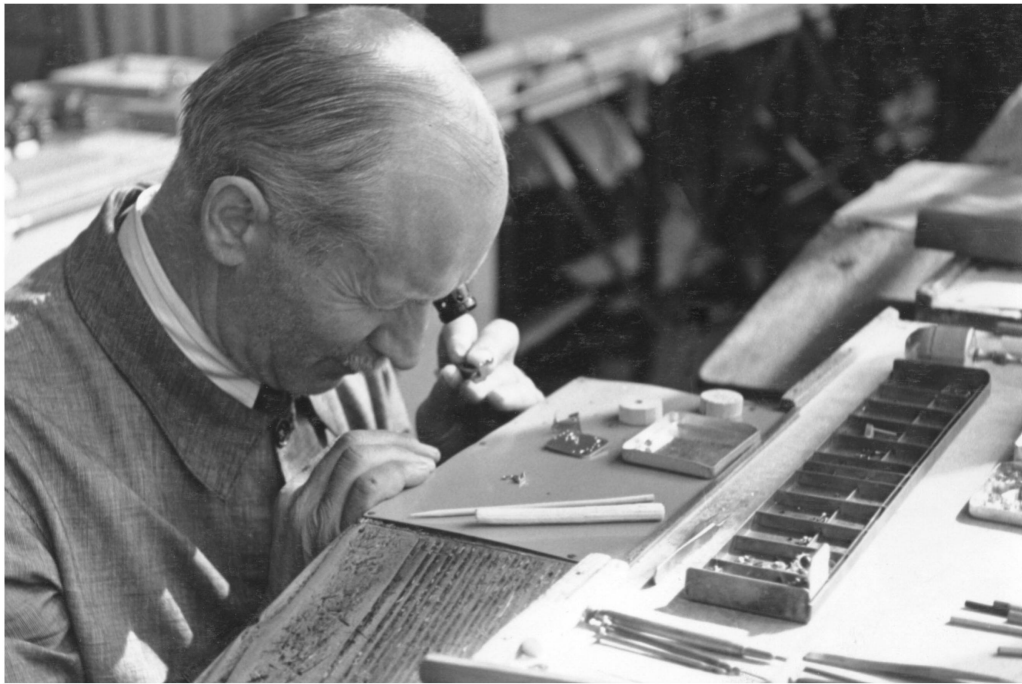
die stark gestiegenen sozialen Aufwendungen, wie die Zuwendungen an die Wehrmänner und ihre Familien sowie die Lohnausgleichskasse.

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 bänden. 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 Schmuziger 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.